

UNIVERSITÉ D'ANTANANARIVO  
— — — — —  
FACULTÉ DE DROIT, D'ÉCONOMIE, DE GESTION  
  
ET DE SOCIOLOGIE  
— — — — —  
DÉPARTEMENT GESTION  
— — — — —  
MÉMOIRE DE MAITRISE EN GESTION  
  
Option : AUDIT ET CONTROLE

CONTRIBUTION A LA MISE EN PLACE  
D'UN SYSTEME DE CONTROLE EN FIN  
D'EXERCICE AU SEIN DE MATERAUTO

CAS DES KILOMETRES  
EXCEDENTAIRES

SERVICE LOCATION LONGUE DUREE  
(LLD)

Présenté par : RAVOAJA Hajaina

Sous l'encadrement de :

Encadreur Pédagogique :

RAVOKATRA ANDRIAMIARISOA Seth

Enseignant auprès du Département Gestion  
Faculté DEGS

Encadreur Professionnel :

RAJAONASY Gabriel Joseph

Auditeur Interne au sein de  
MATERAUTO

Date de Soutenance : 28 Aout 2010

Année Universitaire : 2009/2010

Session : août 2010

## Remerciements

En vue d'obtenir le diplôme de Maîtrise en Gestion, option Audit et Contrôle et pour la réalisation de cet ouvrage, intitulé « Contribution à la mise en place d'un système de contrôle en fin d'exercice au sein de MATERAUTO : Cas des kilomètres excédentaires, Service Location Longue Durée (LLD) », j'ai l'honneur de remercier vivement :

DIEU, qui m'a donné l'occasion de réaliser ce mémoire.

Au sein de l'Université :

- Mr ANDRIATSIMAHAVANDY Abel, Professeur Titulaire, Président de l'Université d'Antananarivo,
- Mr ANDRIAMASIMANANA Origène Olivier, Chef du Département Gestion, Maître de Conférence,
- Mr RAVOKATRA A. Seth, Enseignant au sein du Département Gestion, mon encadreur pédagogique,
- Tous les membres de jury, qui ont bien voulu accepter de juger ce mémoire,
- Tous les enseignants et tout le personnel au sein du Département Gestion.

Au sein de MATERAUTO :

- Mr SCHAFFNER Frédéric, Président Directeur Général de MATERAUTO,
- Mr RAJAONASY Gabriel Joseph, Auditeur Interne, mon encadreur professionnel,
- Tout le personnel de MATERAUTO.

Ma famille et mes amis qui m'ont toujours soutenu dans mes études.

# TABLE DES MATIERES

Introduction générale.....	1
<b>Partie I : PRESENTATION GENERALE DE MATERAUTO ET DEMARCHES D'ANALYSE.....</b>	<b>4</b>
<i>Chapitre I : Généralités sur MATERAUTO.....</i>	<i>6</i>
Section 1 : Historique de MATERAUTO.....	6
Section 2 : Statut juridique de MATERAUTO.....	7
Section 3 : Activités de MATERAUTO.....	7
3.1. Activités commerciales.....	7
3.2. Activités industrielles.....	8
Section 4 : Politique qualité au sein de MATERAUTO.....	9
Section 5 : Partenariats avec MATERAUTO.....	10
Section 6 : Structure statutaire de MATERAUTO.....	11
<i>Chapitre II : Système de contrôle des kilomètres excédentaires au sein de MATERAUTO.....</i>	<i>19</i>
Section 1 : Le système dirigeant.....	20
1.1. La structure.....	20
1.2. Les intervenants.....	20
1.3. La procédure.....	20
Section 2 : Le processus de contrôle.....	21
2.1. Le contrôle directif.....	21
2.2. Le Contrôle analytique.....	21
Section 3 : Le système d'information.....	21
3.1. Les informations en amont.....	22
3.2. Les traitements d'informations.....	22
3.3. Les produits ou livrables.....	22
<i>Chapitre III : Démarches de l'étude.....</i>	<i>24</i>
Section 1 : Bases théoriques de l'étude.....	24
1.1. Le contrôle.....	24
1.2. Le contrôle interne.....	26
1.3. Le crédit-bail.....	33
Section 2 : Outils de recherche et d'analyse.....	36

2.1. L'analyse SWOT.....	36
2.2. Les feuilles de couverture.....	36
Section 3 : Cadre logique de l'étude.....	37
<b>Partie II : ANALYSE DU SYSTEME DE CONTROLE DE MATERAUTO.....</b>	<b>39</b>
<i>Chapitre I : Décomposition du processus de facturation</i>	
<i>des kilomètres excédentaires.....</i>	<i>41</i>
Section 1 : Analyse de l'activité de LLD.....	41
Section 2 : Découpage en objets.....	43
<i>Chapitre II : Analyse du système dirigeant et du processus de contrôle.....</i>	<i>45</i>
Section 1 : Analyse du système dirigeant.....	45
1.1. Analyse de la structure.....	45
1.2. Analyse des intervenants.....	46
1.3. Analyse de la procédure.....	46
Section 2 : Analyse du processus de contrôle.....	46
1.1. Analyse du contrôle directif.....	47
1.2. Analyse du contrôle analytique.....	47
<i>Chapitre III : Analyse du système d'information.....</i>	<i>49</i>
Section 1 : Analyse des informations en amont.....	49
Section 2 : Analyse des traitements d'informations : pendant le processus.....	50
Section 3 : Analyse des produits ou livrables.....	51
<b>Partie III : PRECONISATION DE SOLUTIONS.....</b>	<b>60</b>
<i>Chapitre I : Proposition de solutions.....</i>	<i>62</i>
Section 1 : Propositions de solutions pour le système dirigeant.....	62
1.1. Propositions de solutions pour la structure.....	62
1.2. Propositions de solutions pour les intervenants.....	62
1.3. Propositions de solutions pour la procédure.....	63
Section 2 : Propositions de solutions pour le processus de contrôle.....	63
2.1. Propositions de solutions pour le Contrôle directif.....	63
2.2. Propositions de solutions pour le Contrôle analytique.....	63
Section 3 : Propositions de solutions pour le système d'information.....	64
3.1. Propositions de solutions pour les informations en amont.....	64
3.2. Propositions de solutions pour les traitements	

d'informations : pendant le processus.....	65
3.3. Propositions de solutions pour les produits ou livrables.....	65
<i>Chapitre II : Conditions de mise en œuvre.....</i>	<i>66</i>
Section 1 : Conditions de mise en œuvre des solutions pour le système dirigeant.....	66
1.1. Organigramme.....	66
1.2. Fiches de postes.....	67
1.2.1. D.A.F.....	67
1.2.2 Responsable kilomètres excédentaires.....	67
1.2.3. Agent Administratif .....	68
1.2.4 Deuxième Agent Administratif.....	68
1.3. Diagramme de circulation des documents (DCD).....	69
1.4. Diagramme de circulation des informations.....	77
Section 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions pour le processus de contrôle.....	81
2.1. Conditions de mise en œuvre des solutions pour le contrôle directif.....	82
2.2. Conditions de mise en œuvre de la solution pour le contrôle analytique.....	82
Section 3 : Conditions de mise en œuvre des solutions pour le système d'information.....	82
3.1. Conditions de mise en œuvre des solutions pour les informations en amont .....	82
3.2. Conditions de mise en œuvre des solutions pour les traitements d'informations.....	83
3.3. Conditions de mise en œuvre des solutions pour les produits ou livrables.....	83
<i>Chapitre III : Limites et contraintes de l'étude.....</i>	<i>85</i>
Section 1 : Limites et contraintes du système dirigeant.....	85
1.1. Limites et contraintes de la structure.....	85
1.2. Limites et contraintes du diagramme de circulation des documents.....	85
1.3. Limites et contraintes du diagramme de circulation des informations...	85
Section 2 : Limites et contraintes du processus de contrôle.....	86
2.1. Limites et contraintes du contrôle directif.....	86
2.2. Limites et contraintes du contrôle analytique.....	86
Section 3 : Limites et contraintes du système d'information.....	86

3.1. Limites et contraintes des informations en amont.....	86
3.2. Limites et contraintes des traitements d'informations.....	87
3.3. Limites et contraintes des produits ou livrables.....	87
Conclusion générale.....	88
Annexes.....	90
Annexe 1 : Norme ISO 9001-2008.....	92
Annexe 2 : Contrôle de la fiabilité des comptes.....	93
Annexe 3 : Contrôle de la comptabilité.....	96
Annexe 4 : Contrôle de MATERAUTO Digue.....	98
Annexe 5 : Procédures documentées au sein de MATERAUTO.....	100
Annexe 6 : Cadre logique de l'étude.....	104
Annexe 7 : Exemple de tableau LLD.....	110
Annexe 8 : Prévision d'entretiens de véhicules en LLD.....	111
Annexe 9 : Feuilles de couverture utilisées lors de notre stage.....	112
Bibliographie.....	119

## Liste des abréviations et acronymes

BCS	: Bosch Car Service
CIF	: Carte d'Immatriculation Fiscale
DCD	: Diagramme de Circulation des Documents
LLD	: Location Longue Durée
MATERAUTO	: Le Matériel Automobile et Industriel
NIF	: Numéro d'Identification Fiscale
PDR	: Pièces De Rechange
RH	: Ressources Humaines
SARL	: Société A Responsabilité Limitée
S.M.Q.	: Système de Management de la Qualité
SWOT	: Strength Weakness Opportunities Threats
TaRiR	: Tableau des Risques Référentiel

## Liste des figures

<b>Figure 1</b> : Organigramme hiérarchique de MATERAUTO.....	page 13
<b>Figure 2</b> : Organigramme fonctionnel de MATERAUTO.....	page 15
<b>Figure 3</b> : Reclassement du crédit-bail.....	page 35
<b>Figure 4</b> : Découpage de la facturation des kilomètres excédentaires.....	page 43
<b>Figure 5</b> : Organigramme du système dirigeant.....	page 66
<b>Figure 6</b> : Diagramme de circulation des documents pour la facturation des kilomètres excédentaires.....	page 70
<b>Figure 7</b> : Diagramme de circulation des documents pour les facturations des entretiens lors des kilomètres excédentaires et des entretiens après la date de fin du contrat.....	page 74
<b>Figure 8</b> : Algorithme des étapes fondamentales d'un processus de contrôle.....	page 80
<b>Figure 9</b> : Algorithme du contrôle de la facturation des kilomètres excédentaires.....	page 80

## Introduction générale

L'entreprise est un système ouvert et flexible. C'est un système ouvert parce qu'elle est en interaction avec son environnement et qu'elle doit s'adapter à l'évolution de cet environnement. C'est un système flexible parce qu'elle croît en dimension et en niveau du chiffre d'affaires, des activités et du marché. L'entreprise est marquée par l'évolution de son environnement politique, économique, social, technique, écologique et légal (PESTEL).

A Madagascar, le secteur tertiaire progresse continuellement, ce qui favorise la concurrence. Le contexte économique actuel donne donc une dimension stratégique et qualitative à l'entreprise. L'évolution de l'environnement de l'entreprise la pousse à s'adapter et à se surpasser pour maintenir et augmenter sa performance. Par conséquent, l'entreprise a besoin du contrôle pour repérer les points en bon fonctionnement et les dysfonctionnements pour ensuite chercher leurs causes et les solutions à mettre en œuvre. En effet, les points en bon fonctionnement devraient être maintenus et améliorés alors que les dysfonctionnements devraient être remédiés, éliminés ou réduits.

Le secteur commercial est exposé à cette évolution de l'environnement. En effet, une crise économique a commencé en 2009 à Madagascar. A cette année, le marché de l'automobile a enregistré une baisse de 49% d'après le Groupement des Concessionnaires Automobiles de Madagascar (GCAM). En 2009, les quatre meilleures ventes par marques sont : FORD, TOYOTA, NISSAN, MITSUBISHI<sup>1</sup>.

Alors que GENERAL MOTORS et CHRYSLER (les deux autres firmes du Big Three) se sortent de la faillite, FORD enregistre des bénéfices pour la deuxième moitié de 2009. Cela atteint 2,3 milliards de dollars. FORD est le seul qui a échappé à la faillite. En effet, en 2009, FORD est le seul constructeur américain qui a gagné des parts de marché aux Etats-Unis, avec désormais plus de 15% du marché, soit 1% de plus qu'en 2008<sup>2</sup>. FORD réussit sans aucune aide de l'Etat. Il est le leader alors que les deux autres sont en crise. C'est un point fort pour son image de marque. Son caractère solide et durable fait que les clients lui fassent davantage confiance.

---

<sup>1</sup> Journal interne de MATERAUTO, édition Avril 2010

<sup>2</sup> Journal interne de MATERAUTO, édition Avril 2010

MATERAUTO se trouve confrontée à la concurrence et à la crise du marché malgache de l'automobile. C'est dans ce contexte que MATERAUTO (Le Matériel Automobile et Industriel) fait appel à l'expertise d'un cabinet de consulting. Ce dernier répond au souci des dirigeants de MATERAUTO d'améliorer le contrôle interne en maîtrisant les risques financiers et les processus. Les processus au sein de MATERAUTO sont les processus de réalisation, de support et de management.

Les risques financiers peuvent être les détournements de fonds, la gestion des fonds inefficace, la mauvaise évaluation des provisions, les signatures non autorisées, les mauvais choix de placements. Les recommandations de ce cabinet portent sur les processus, les procédures, l'outil et l'organisation, les travaux d'audit, l'outil informatique et les immobilisations. En matière d'audit interne, ces recommandations consistent en des contrôles périodiques au sein de MATERAUTO.

Notre contribution à la réalisation de ces recommandations concerne la mise en place des contrôles en fin d'exercice qui nous a amené à définir le thème de notre étude : « Contribution à la mise en place d'un système de contrôle en fin d'exercice au sein de MATERAUTO : Cas des kilomètres excédentaires, Service Location Longue Durée (LLD) ». Désormais, le but de cette étude est d'élaborer un système permettant la recherche de la maîtrise des activités du Service Location Longue Durée en matière de facturation des kilomètres excédentaires et des entretiens lors des kilomètres excédentaires. En effet, cette étude montre une démarche méthodique et objective pour analyser le système de contrôle de ces facturations qui est déjà en place et le système de contrôle de ces facturations que nous envisageons de mettre en place mais aussi pour proposer des solutions pour entretenir et améliorer ce système.

Nous avons choisi ce thème pour apporter une aide à la direction de MATERAUTO. Le contrôle de la facturation des kilomètres excédentaires est effectué en fin d'exercice parce que l'évolution des kilométrages des véhicules en LLD n'est appréciable que sur une telle durée.

Dans ce contexte, quel dispositif de contrôle interne faut-il envisager pour faire de ces recommandations des opportunités sous-tendant la réalisation efficace des activités liées au contrat LLD ? Comment mettre en place, maintenir et améliorer ce dispositif de contrôle interne ?

Notre méthodologie consiste en un stage effectué au sein du Service d'Audit Interne de MATERAUTO, en des consultations bibliographiques et sur sites spécialisés, en des consultations et en des traitements de données informatiques ainsi que des interviews.

Ce stage nous a permis d'appliquer les connaissances que nous avons acquises lors de nos années d'études. Il nous a permis d'acquérir de nouvelles connaissances et de l'expérience au sein de MATERAUTO. De plus, il nous a permis de nous y intégrer mais aussi d'acquérir l'esprit professionnel, le respect de la discipline, la culture de l'entreprise, l'esprit d'équipe, le sens de la responsabilité et l'éthique de l'audit.

Dans le cadre de la contribution à la mise en place d'un système de contrôle en fin d'exercice au sein de MATERAUTO, nous avons structuré notre étude en trois parties :

- La première partie intitulée « Présentation générale de MATERAUTO et démarches d'analyse » présentera MATERAUTO d'une façon générale puis présentera son système de contrôle. Ensuite, elle donnera les bagages théoriques utiles à notre étude ;
- La deuxième partie intitulée « Analyse du système de contrôle de MATERAUTO » sera une analyse du système de contrôle de MATERAUTO et une application des bases théoriques sur le Service Location Longue Durée ;
- La troisième partie intitulée « Préconisation de solutions » proposera des solutions aux forces et faiblesses du système de contrôle du Service Location Longue Durée, trouvera des moyens de les mettre en œuvre ainsi que les limites et contraintes de l'étude.

**Partie I :**

**PRESENTATION GENERALE DE MATERAUTO ET  
DEMARCHES D'ANALYSE**

En 53 ans d'existence, MATERAUTO a réussi à devenir l'un des plus grands concessionnaires automobiles à Madagascar. Cette entreprise, parmi les plus anciennes à Madagascar, a su se forger une image qui lui a permis de tenir une place importante dans ce secteur et sur le marché. C'est ainsi qu'il devint alors un point incontournable et une référence tant sur le plan national qu'international.

MATERAUTO est une structure économique et sociale. Il regroupe des moyens humains, matériels, immatériels et financiers, qui sont combinés de manière organisée. MATERAUTO fournit des biens et des services à des clients dans un environnement concurrentiel (le marché) avec un objectif de rentabilité.

Les dirigeants de MATERAUTO doivent s'assurer que les composants de cette structure œuvrent effectivement pour la réalisation des objectifs prévus. En effet, ils ont besoin de mesurer les réalisations des tâches et/ou des projets ainsi que leurs écarts aux politiques, stratégies et objectifs qu'ils ont mis en place. Ces mesures leur permettent de trouver des actions correctives qui sont à mettre en œuvre.

C'est dans cette optique que la direction a eu le souci de vouloir opérer le contrôle des kilomètres excédentaires. En étudiant son instruction, nous avons trouvé les critères de contrôles suivants : les kilomètres excédentaires, les entretiens lors des kilomètres excédentaires ainsi que les entretiens après la date de fin du contrat.

Cette première partie qui s'intitule « Présentation générale de MATERAUTO et bases théoriques » comporte trois chapitres :

- Le premier chapitre : « Généralités sur MATERAUTO » traite des caractéristiques et des particularités de la société en général, il montre l'environnement surtout interne de MATERAUTO ;
- Le deuxième chapitre : « Système de contrôle des kilomètres excédentaires au sein de MATERAUTO » décrit les composantes de ce système de contrôle. Ce chapitre permet de situer et de délimiter le domaine de notre étude ;
- Le troisième chapitre : « Démarches de l'étude (Contrôle et outils de recherche, d'analyse) » montre les bases théoriques de notre étude en termes de contrôle et d'outils de recherche et d'analyse.

## *Chapitre I :*

### *Généralités sur MATERAUTO*

Déjà âgé de 53 ans, son ancienneté dans le secteur ainsi que son expérience lui permet de maîtriser son activité et de l'améliorer. En effet, plus les pratiques augmentent et deviennent plus répétitives, plus les connaissances augmentent et s'améliorent. Cette expérience permet d'économiser du temps et de diminuer les coûts. Elle a permis à MATERAUTO d'évoluer par sa taille, son statut juridique, ses activités, ses relations avec ses clients, ses partenariats, ainsi que sa structure statutaire.

Nous allons donc retracer ces évolutions dans ce chapitre. Nous allons voir dans un premier temps l'historique de MATERAUTO. Ensuite, nous allons voir son statut juridique, ses activités, sa politique qualité, ses partenariats, ainsi que sa structure statutaire.

#### **Section 1 : Historique de MATERAUTO**

MATERAUTO fut créé le 25 février 1957. Depuis cette création, MATERAUTO n'a cessé d'évoluer :

- En 1957, MATERAUTO adopta le statut juridique de Société A Responsabilité Limitée (SARL). A cette même année, il s'associe avec la Société ROCHEFORTAISE, et il signe le contrat de représentation exclusive de la marque BOSH ;
- En 1987, DAIMLER BENZ fusionna avec le constructeur automobile CHRYSLER, ce qui fut de MATERAUTO le concessionnaire exclusif de DAIMLER CHRYSLER. Ce dernier détenait alors la 3<sup>ème</sup> place mondiale dans le marché de l'automobile ;
- En 2000, MATERAUTO signa le contrat de représentation générale de la marque FORD ;
- En 2003, MATERAUTO s'agrandit et ouvre sa succursale à la Digue ;
- En mai 2005, MATERAUTO a opéré la mise en place du garage Bosch Car Service (BCS) ;
- En juin 2009, MATERAUTO a opéré la mise en place de l'agence Toamasina.

## **Section 2 : Statut juridique de MATERAUTO**

MATERAUTO est une Société Anonyme au capital de Ar 2.256.210.000 constitué par onze actionnaires. Son siège se situe sur la Route des Hydrocarbures Ankorondrano, Rue Ravoninahitrarivo. Son numéro au registre du commerce est : 2 002 B 00 002. Son NIF (Numéro d'Identification Fiscale) est 105004876. Sa CIF (Carte d'Immatriculation Fiscale) est : 0058637 DGI-B du 19/05/2010. Son certificat d'existence est le numéro 2213 FRP/ANT.II.

## **Section 3 : Activités de MATERAUTO**

Les activités de MATERAUTO sont les activités commerciales et les activités industrielles. Ces activités commerciales portent sur les véhicules, les tracteurs et matériels agricoles, les pièces détachées et accessoires et les groupes électrogènes. Ces activités industrielles portent sur les ateliers.

### **3.1. Activités commerciales**

Depuis 53 ans, MATERAUTO représente les plus grandes marques de l'automobile et du machinisme agricole. A cette activité s'ajoutent les locations courtes durées et longues durées de voitures ainsi que la vente de pièces détachées et la fourniture de prestations de réparation dans les ateliers et la boutique Bosch Car Service. MATERAUTO a pour principales activités les ventes de véhicules, de tracteurs et de matériels agricoles, de pièces de rechange de plusieurs marques, les services concernant l'automobile et la location de véhicules.

Les fabricants de renommée internationale représentés par MATERAUTO ont été attirés par son dynamisme, son expérience et sa connaissance du marché. Les marques représentées par MATERAUTO sont :

➤ En matière de véhicules :

- FORD : véhicules légers, 4x4, utilitaires, poids lourds ;
- VOLVO (numéro1 en Europe) : engins de construction et équipements ;
- ASTRA : camions à usage sévère.

➤ En matière de matériels agricoles :

- MASSEY FERGUSON (NUMÉRO1 mondial en matériel agricole): tracteurs ;
- SDMIEC, SCHULE, ANDREA et GAUTHIER : outils agricoles tels que les décortiqueuses et les broyeurs.

➤ En matière de pièces détachées et d'accessoires :

- BOSCH : (Leader mondial en pièces de rechange) : pièces de rechange telles que les batteries, les filtres, les bougies, les courroies ;
- PURFLUX et TECNOCAR : filtres à huile, filtres à gasoil, filtres à air ;
- AJUSA, ERLING et GOETZE : pièces moteurs comme les joints, parallèles, segments ;
- CARRYBOY : accessoires automobiles ;
- AELITE : pièces détachées ;
- ELF : lubrifiants, additifs, produits d'entretien ;
- STANDOX : peintures automobiles (bicouches, métallisées, diluants, après mastic, vernis, durcisseur) et accessoires ;
- OSRAM : ampoules pour automobiles (ampoules incandescentes de toutes dimensions, ampoules halogènes, ampoules anti-brouillards, ampoules pour veilleuses), ampoules pour intérieurs et extérieurs des bâtiments ;
- MICHELIN (NUMÉRO1 en pneumatique), PIRELLI, RIKEN, BFGOODRICH : pneumatiques.

MATERAUTO représente des Marques de notoriété mondiale. Cette notoriété est conservée et améliorée grâce à un Service Après Vente exigeant et de qualité. En tant que représentant de ces marques, MATERAUTO suit des normes très strictes.

➤ En matière de groupes électrogènes : LUTIAN.

### **3.2. Activités industrielles**

MATERAUTO dispose de deux ateliers Bosch Car Service avec 5 départements effectuant des travaux d'entretien, de maintenance et de réparation de véhicules tant sur le plan esthétique que sur le plan mécanique. Il dispose également d'un atelier de peinture.

Le Service Après Vente de qualité de MATERAUTO repose sur :

- Une infrastructure matérielle et un outillage adapté ;

- Des ressources humaines qualifiées ;
- La possibilité d'approvisionner dans un bref délai les Pièces de rechange nécessaires à toute maintenance ou réparation ;
- La disponibilité des données techniques nécessaires aux opérations de maintenance et de réparation.

## **Section 4 : Politique qualité au sein de MATERAUTO**

MATERAUTO a mis en place un Système de Management de la Qualité (S.M.Q.) depuis 2004. Conformément aux exigences de la Norme ISO 9001-2008 (cf. Annexe 1), tous les niveaux de fonctionnement de l'entreprise visent la satisfaction des clients sur les produits et services offerts de l'accueil à la sortie.

MATERAUTO met en avant la Qualité, la Fiabilité et la Sécurité de ses prestations. Ce S.M.Q. met en exergue tous les processus à maîtriser et qui sont nécessaires à la transformation des intrants en extrants. Ces intrants proviennent des fournisseurs internes et externes et ces extrants sont les prestations de Qualité fournies aux clients internes et externes. MATERAUTO a pour clients externes les entreprises, les organismes publics et internationaux ainsi que les particuliers.

Les processus au sein de MATERAUTO sont les processus de réalisation, de support et de management.

- Les processus de réalisation sont les suivants:
  - Commercial PDR (Pièces De Rechange) : Vente directe, Vente flottes, Vente réseaux, Boutique Bosch Car Service et Pneumatique, Digue.
  - Commercial équipements : Vente de machines agricoles, de matériels Volvo et de tracteurs, Vente véhicules, Location véhicules, Service après vente.
- Les processus de support sont l'Informatique, le Marketing PDR, la Communication, les Ressources humaines, les Bâtiments, la Comptabilité, les Crédits clients et Services généraux et Contentieux, l'Audit interne, le Transit, les Approvisionnements PDR, le Parc automobile et le Contrôle de gestion.
- Les processus de management sont la Revue de direction et l'Audit qualité.

MATERAUTO doit comprendre et anticiper les besoins de ses clients pour pérenniser la satisfaction de ses clients. Tous les processus veillent sur :

- la détermination et le respect des exigences des clients ;
- l'adéquation des prestations aux critères de fiabilité, de qualité et de sécurité de la profession ;
- l'amélioration continue du niveau de Performance ;
- le succès et la pérennité de l'entreprise.

## **Section 5 : Partenariats avec MATERAUTO**

MATERAUTO et l'organisme de micro finances MICROCRED ont conclu un accord de partenariat en 2010. De ce fait, les transporteurs et les agriculteurs peuvent faire des emprunts en contractant auprès de MATERAUTO, par l'intermédiaire de MICROCRED Madagascar. Cet accord concerne tout achat de pièces détachées, d'accessoires automobiles et de matériels agricoles auprès de MATERAUTO. Ces prêts sont entre Ar 100.000 et Ar 10.000.000 avec une réduction de 50% des frais de dossiers.

MATERAUTO a mis en place une politique environnementale. Par conséquent, les déchets dans les bureaux et points de ventes sont traités. MATERAUTO prône un comportement éco-citoyen<sup>3</sup> : tous ses collaborateurs ont cette même considération envers l'environnement. Il s'ensuit que tous ses déchets (dangereux ou non : les huiles, les emballages souillés, les filtres, les batteries qui sont collectées dans des bacs de stockage spécifiques) venant de son activité sont regroupés et envoyés à Adonis Environnement. Ce centre de recyclage et de valorisation des déchets reçoit les bordereaux de suivi de déchets industriels. MATERAUTO prône un esprit d'entreprise axé autour de l'environnement. Sa communication interne est axée sur le développement durable. Ses salariés sont sensibilisés aux "éco-gestes"<sup>4</sup> et aux comportements éco-responsables.

MATERAUTO invite ses clients à déposer les déchets polluants qui résultent des entretiens des véhicules dans un de ses centres. Au travail, il nous incite à utiliser du papier recyclé et à réduire la consommation en papier.

---

<sup>3</sup> [www.materauto.com](http://www.materauto.com) visité le 28/07/2010

<sup>4</sup> [www.materauto.com](http://www.materauto.com) visité le 28/07/2010

## **Section 6 : Structure statutaire de MATERAUTO**

L'organigramme est un outil graphique représentant l'ensemble de la structure d'une entreprise, d'une entité, d'un service ainsi que la répartition des domaines d'activité, de supervision et de dépendance des différents agents, la direction générale figurant au sommet. L'organigramme est un schéma qui montre la hiérarchie de l'entreprise, les divers services avec les fonctions et les relations qui existent entre eux. L'organigramme, représentation graphique de la structure d'une entreprise, permet de mieux gérer les relations entre les différents services d'une entreprise et entre les différents individus. Il apporte une précision sur la répartition de leurs tâches. L'organigramme a pour finalités de :

- Représenter la répartition des responsabilités hiérarchiques et fonctionnelles ;
- Permettre de repérer rapidement la place de chaque poste dans la structure d'ensemble ;
- Localiser les relations de dépendance existantes ;
- Permettre de visualiser la place de chaque fonction et les relations de travail qui existent entre celles-ci ;
- Faire ressortir les redondances de fonctions ;
- Clarifier les conflits de domaine, de compétence et d'autorité ;
- Montrer les choix organisationnels d'une organisation ;
- Permettre l'établissement des mécanismes de contrôle, tels que le degré de décentralisation, et l'envergure de contrôle;
- Permettre l'établissement des stratégies pour la coordination des pratiques du travail ;
- Etablir les processus de décision, les fonctions opérationnelles et les tâches particulières.

L'organigramme hiérarchique est la forme d'organigramme la plus simple et la plus répandue. Conçue par H. Fayol, cette forme est claire et stable. Le principe directeur de cette forme d'organigramme est d'établir un processus de contrôle interne. Cette forme fait apparaître toute la hiérarchie dans l'entreprise. Elle met un accent sur l'unité de commandement.

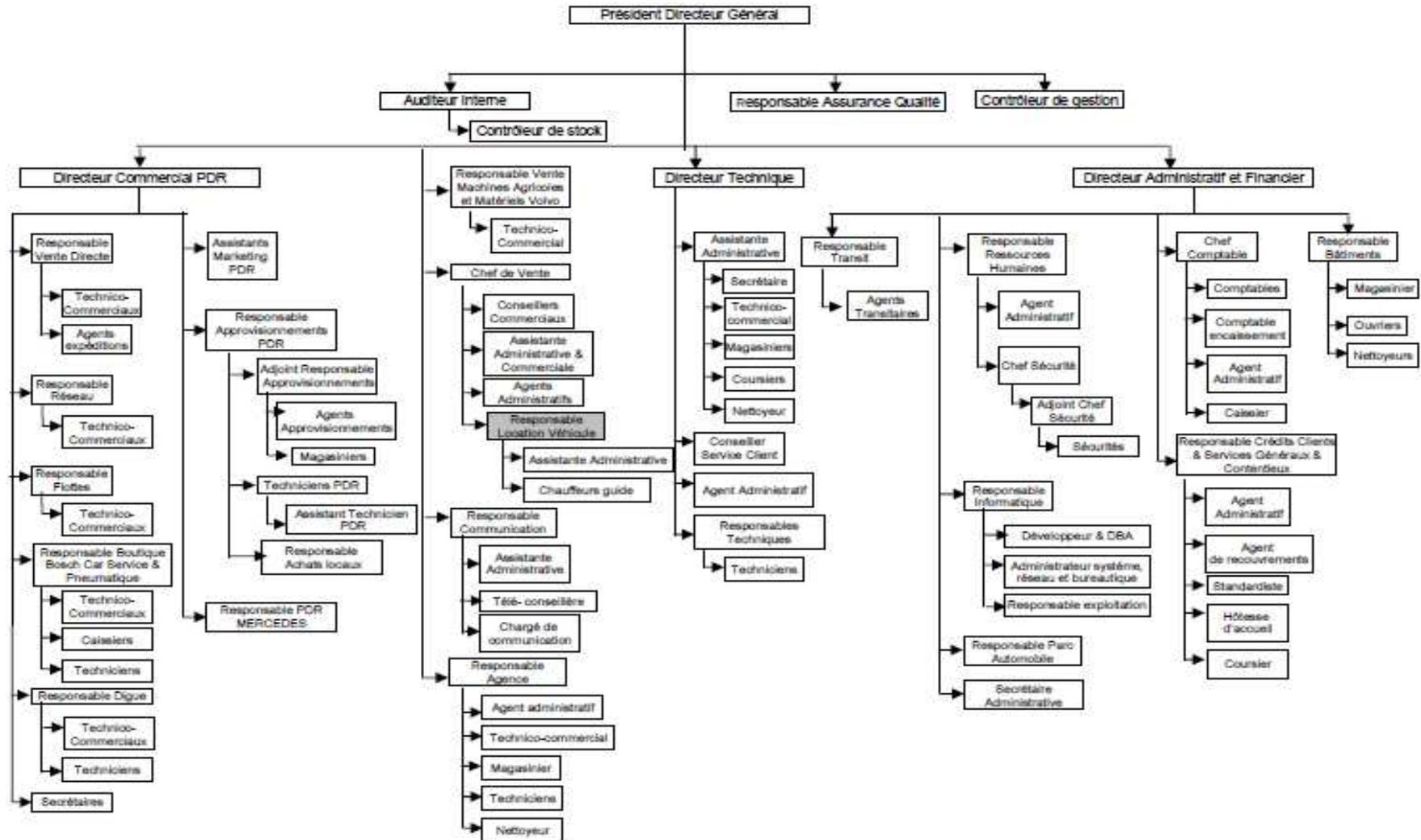
L'unité de commandement suppose qu'un individu a un et un seul supérieur hiérarchique, ce qui facilite la définition des responsabilités de chacun. De ce fait, le supérieur

hiérarchique n'a la mainmise que sur ses subordonnés directs. A chaque groupe d'employés est associé un patron, un manager chargé d'en coordonner l'activité. Un groupe de managers d'un niveau est contrôlé par un manager de niveau directement supérieur jusqu'au PDG, pouvant être lui-même contrôlé par un conseil d'administration et les actionnaires. Le but de ce schéma est de ramener la décision d'un groupe, souvent difficile à obtenir, à une seule personne (le manager). Le manager combine les informations qu'il reçoit de chaque équipe ou division et prend des décisions coordonnées.

La structure statutaire de MATERAUTO est décrite à partir de son organigramme hiérarchique et de son organigramme fonctionnel. Cette structure repose sur 250 employés dont 27 cadres.

La figure suivante qui s'intitule « Organigramme hiérarchique de MATERAUTO » décrit la hiérarchie au sein de MATERAUTO. Cet organigramme compte 89 intervenants.

**Figure 10 : Organigramme hiérarchique de MATERAUTO**



Source : Document interne MATERAUTO, version 11 du 01/06/2010

Au sommet de cet organigramme se trouve le Président Directeur Général. L'Auditeur Interne (qui est le supérieur du Contrôleur de stock), le Responsable Assurance Qualité et le Contrôleur de Gestion se trouvent en position d'état-major par rapport au Président Directeur Général. Cet organigramme compte quatre niveaux.

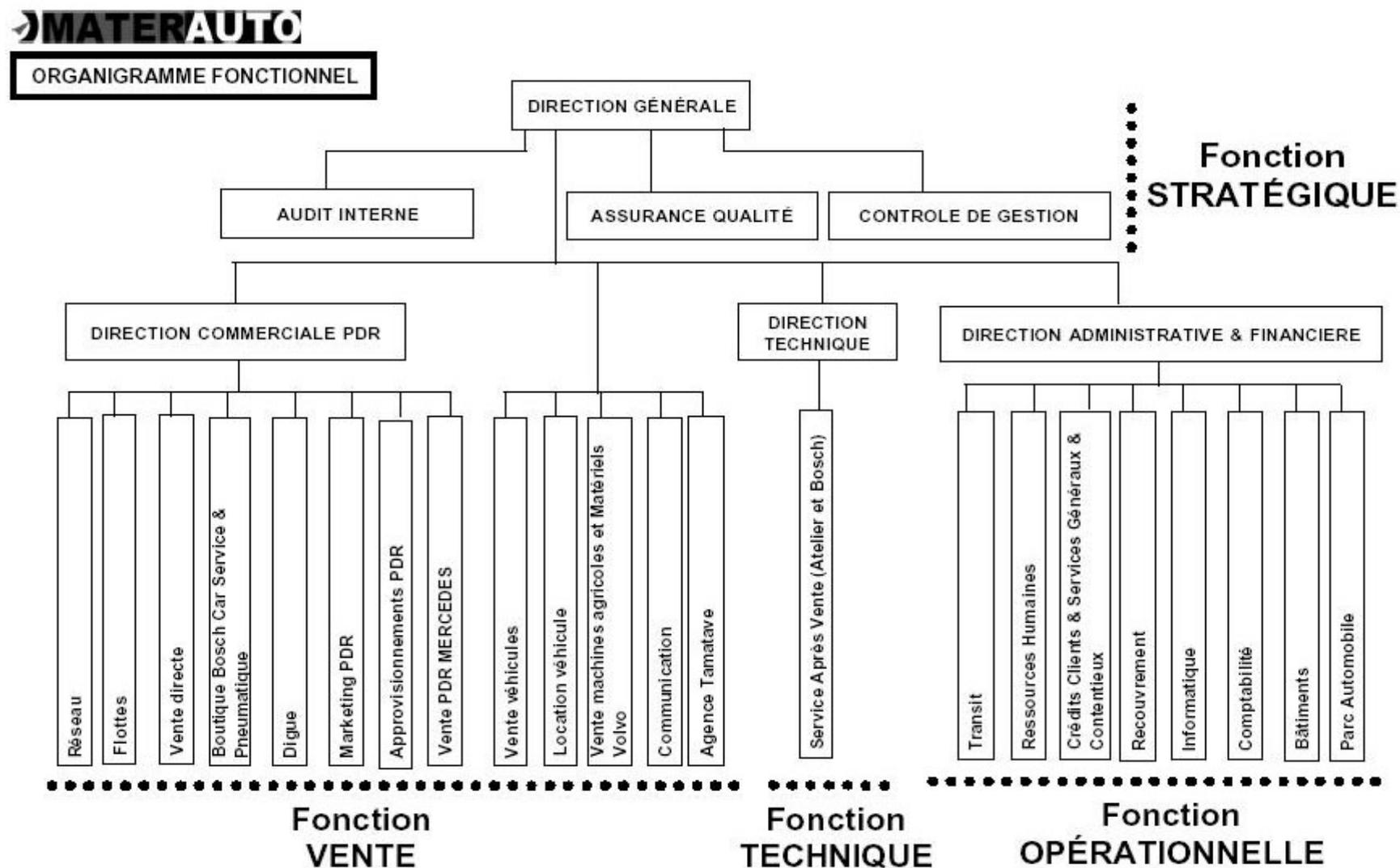
L'organigramme fonctionnel met l'accent sur la compétence des responsables ou chefs de service et non sur l'unité de commandement. Conçue par F.Taylor, l'organigramme fonctionnel offre la possibilité d'une grande efficacité technique : les individus ne dépendent pas d'un seul responsable et sont polyvalents. L'unité de commandement est donc remplacée par le commandement multiple où tous les chefs hiérarchiques peuvent commander l'ensemble des subordonnés mais dans leurs spécialités.

L'organigramme fonctionnel est une logique d'organisation par les facteurs de production, caractérisée par la spécialisation des tâches. Il consiste à organiser l'entreprise en divisions selon les activités, dont l'un des avantages est lié à la spécialisation au sein des unités: maîtrise du savoir-faire, effet d'échelle et d'expérience, clarté de l'organisation et des responsabilités.

L'organigramme fonctionnel vise à :

- Représenter chaque procédure de manière indépendante ;
- Visualiser pour chaque procédure : les entrées, les sorties, les déclencheurs et les différents états pris par ces procédures ;
- Mettre en évidence les éventuels dysfonctionnements liés au déroulement de la procédure.

Figure 11 : Organigramme fonctionnel de MATERAUTO



Source : Document interne MATERAUTO, version 7 du 06/07/2009

Les fonctions au sein de MATERAUTO sont la fonction stratégique, la fonction vente, la fonction technique et la fonction opérationnelle.

1) La fonction STRATEGIQUE est constituée par :

- La Direction Générale qui veille au bon fonctionnement de l'entreprise et qui prend les décisions finales sur les plans à court et à long terme. Elle supervise l'organisation et les contrôles, représente l'entreprise vis-à-vis des administrations et des tiers et effectue le suivi des activités commerciales ;
- L'Audit interne qui évalue et améliore les procédures de contrôle interne. Il donne une assurance sur la protection des actifs et du patrimoine de l'entreprise, la fiabilité et la qualité des informations entrant dans l'élaboration de l'information financière (cf. Annexes 2, 3 et 4) ;
- L'Assurance Qualité qui met en place et fait le suivi de la politique qualité de l'entreprise. L'Audit Qualité consiste en un établissement du planning d'audit et en une préparation des documents d'audit ;
- Le Contrôle de gestion qui s'assure que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace par les départements en vue d'atteindre leurs objectifs et ceux de la Société. MATERAUTO est à cet effet composé de 14 centres de responsabilités.

2) La fonction VENTE est constituée par :

- Le Réseau qui assure l'animation et le suivi des ventes de pièces de rechange auprès des revendeurs et des Stations services Total dans tout Madagascar. Il assure également le recouvrement de ses créances;
- Les Flottes qui assurent les ventes de pièces de rechanges à une clientèle possédant un parc de plus de huit (8) véhicules et le suivi personnalisé (service après vente sur les pneumatiques et les batteries) auprès de cette clientèle ;
- La Vente Directe (VD) qui assure la vente au comptoir de pièces de rechange et accessoires pour tout type de clientèle ;
- Bosch Car Service : boutique et pneumatique ;
- Bosch Car Service Atelier où s'effectuent des travaux de diagnostic. C'est un Diesel Center pour toutes marques de véhicules ;
- MATERAUTO Digue Boutique et Pneumatique où s'effectuent les ventes d'accessoires et de pièces de rechange ainsi que les travaux pneumatiques ;

- MATERAUTO Digue Atelier où s'effectue un service rapide pour toutes marques de véhicules ;
- Le Marketing PDR qui fait des études de marché et une veille concurrentielle. Il élabore le plan marketing et le plan des actions commerciales ;
- Les Approvisionnements qui effectuent des imports et qui effectuent des achats de fournitures et de produits non importés nécessaires à l'entreprise (achats locaux), des achats de fournitures de bureaux et de produits d'entretien ;
- Les Ventes Véhicules qui font de la prospection et assurent la vente de véhicules neufs auprès d'une clientèle de particuliers, d'entreprises ou d'administrations ;
- La Location qui gère le parc automobile destiné à la location courte durée (LCD) et longue durée (LLD) ;
- Les Ventes Machines Agricoles c'est-à-dire les ventes de machines et accessoires agricoles et BTP ;
- La Communication/Le Téléconseil qui s'occupe de la communication interne et externe, de la téléprospection et des enquêtes de satisfaction de la clientèle, ainsi que des actions publicitaires et promotionnelles ;
- L'Agence MATERAUTO Toamasina qui assure les ventes de véhicules, les ventes de pièces de rechange, accessoires et pneumatiques, et les services atelier.

3) La fonction TECHNIQUE s'occupe de l'atelier qui assure les entretiens et réparations de tous types de véhicules et qui effectue un service après vente des véhicules vendus par MATERAUTO (Aftermarket).

4) La fonction OPERATIONNELLE est constituée par :

- Le Transit qui prépare les documents de dédouanement relatifs aux opérations d'importation. Il s'occupe de l'importation et du transit des véhicules neufs, des matériels agricoles ainsi que des pièces de rechange ;
- Les Ressources Humaines (RH) qui assurent la gestion des carrières : le recrutement, la gestion de paie et la formation du personnel ;
- Les Crédits clients qui traitent les demandes de crédits des clients ;
- Les Services Généraux qui gèrent les fournitures administratives ;
- Le Recouvrement des créances externes et internes ;
- L'Informatique qui met en place et administre les systèmes et réseaux informatiques nécessaires à l'activité de la Société, qui crée et modifie le système d'information ;

- La Comptabilité qui s'occupe l'enregistrement des opérations et de la tenue des comptes ;
- Le Bâtiment qui assure la réalisation des travaux liés à l'entretien des sites : électricité, plomberie, chantier,...
- Le Parc Automobile qui effectue le suivi technique et la gestion administrative du parc automobile de la Société.

Pour conclure ce premier chapitre, nous pouvons dire que MATERAUTO a une histoire considérable derrière lui et ira encore de l'avant. Ce premier chapitre nous a montré son évolution sur tous les plans et qu'il n'est pas isolé à Madagascar : il a des partenaires.

Les 53 ans d'expérience de MATERAUTO lui ont permis de conserver la confiance des grands constructeurs internationaux qu'il représente à Madagascar sur trois sites différents : à Ankondrano et à la Digue pour Antananarivo, ainsi qu'à Toamasina. Mais pour pérenniser ses activités, MATERAUTO a besoin du contrôle.

## *Chapitre II :*

### *Systeme de controle des kilometres excedentaires au sein de*

### *MATERAUTO*

Après avoir présenté MATERAUTO d'une façon générale, nous allons nous focaliser sur le domaine qui intéresse le plus notre étude : le système de contrôle des kilomètres excédentaires. Nous tenons à préciser que dans la nous avons distingué trois critères de contrôle de la facturation des kilomètres excédentaires :

- les excédents de kilométrages par rapport aux limites des contrats LLD ;
- les entretiens effectués lors de ces excédents ;
- les entretiens effectués après la date de fin du contrat LLD.

Le contrôle des kilomètres excédentaires peut être basé sur le contrôle des opérations suivantes :

- l'évaluation, la mise à jour et l'amélioration des procédures de la LLD concernant les kilomètres excédentaires ;
- le calcul de la différence entre les kilomètres parcourus et les kilomètres où les entretiens sont pris en charge par MATERAUTO : cette différence constitue les kilomètres excédentaires (si elle est positive) ;
- le calcul du prix de ces kilomètres excédentaires et la facturation de ce prix ;
- le calcul du montant des entretiens effectués lors de ces kilomètres excédentaires et la facturation de ce montant ;
- le calcul du montant des entretiens effectués après la date de fin du contrat et la facturation de ce montant ;
- la mise en œuvre d'actions en vue de pallier à la non réalisation de ces opérations ;
- l'établissement des prévisions sur les montants des entretiens des véhicules en LLD ;
- la comparaison entre ces prévisions et les montants des entretiens réalisés ;
- la mise en œuvre d'actions correctives en cas d'écart défavorable à MATERAUTO.

Nous allons présenter le système de contrôle de la facturation des kilomètres excédentaires. Il est formé par le système dirigeant, le processus de contrôle et le système d'information.

## **Section 1 : Le système dirigeant**

Le système dirigeant est composé par la structure, les intervenants et la procédure. Les intervenants sont des individus ou des structures. La procédure constitue le référentiel des opérations à effectuer, de leurs exécutants, de leur enchaînement et de leur interdépendance.

### **1.1. La structure**

La structure appropriée au contrôle de la facturation des kilomètres excédentaires et des entretiens lors des kilomètres excédentaires est ce que nous allons expliciter. En effet, elle existe implicitement au sein de MATERAUTO.

Les responsabilités définies par cette structure sont les suivantes :

- Directeur ;
- Responsable des kilomètres excédentaires ;
- Agent administratif ;
- Deuxième Agent administratif.

### **1.2. Les intervenants**

Les intervenants sont les ressources humaines disponibles au sein de MATERAUTO et qui forment le système dirigeant. Ces intervenants sont :

- le D.A.F. ;
- le Responsable Service LLD ;
- l'Agent administratif.

### **1.3. La procédure**

La procédure numéro 41 nommée « Location véhicules » (cf. Annexe 5) permet d'assurer la location des véhicules. Cependant, elle ne donne d'instructions ni sur les kilomètres excédentaires, ni sur les entretiens lors des kilomètres excédentaires, ni sur les entretiens après la date de fin du contrat.

## **Section 2 : Le processus de contrôle**

DRUCKER Peter F.<sup>5</sup> distingue deux niveaux de contrôle : le contrôle directif et le contrôle analytique. Le contrôle directif est un contrôle préventif c'est-à-dire avant les réalisations. Le contrôle analytique est effectué avant et après les réalisations.

### **2.1. Le contrôle directif**

Le contrôle directif ou normatif traite d'une fin, c'est-à-dire des attentes. Puisque le contrôle est normatif, il se préoccupe de ce qui devrait être, donc il se penche sur l'avenir. Le contrôle directif consiste à s'assurer qu'aucun élément indésirable ne se produise.

Le contrôle directif de la facturation des kilomètres excédentaires et des entretiens lors des kilomètres excédentaires a été initié lorsque nous en avons eu l'instruction de la part de la direction. Cependant, l'élément indésirable qui s'est produit est un mauvais classement des contrats et une mauvaise tenue des tableaux LLD (cf. Annexe 7) jusqu'en novembre 2009.

### **2.2. Le Contrôle analytique**

Le contrôle analytique traite des moyens, c'est-à-dire des faits. Puisque le contrôle est analytique, il se base sur ce qui était et ce qui est, donc des événements passés. Il consiste à établir les prévisions, à mesurer les réalisations et à mesurer les écarts entre ces prévisions et ces réalisations. Le contrôle analytique de la facturation des entretiens des véhicules en LLD consiste à établir des prévisions sur le montant total des entretiens pour chaque type de véhicule. En effet, ces prévisions sont en Dollar et en Euro et elles correspondent aux limites de kilométrages dans les contrats LLD : 90 000 kilomètres et 120 000 kilomètres (cf. Annexe 8). De plus, une marge est constituée pour prévoir la fluctuation du cours des devises. Ces prévisions sont ensuite comparées aux réalisations lors des entretiens.

## **Section 3 : Le système d'information**

Le système d'information est composé par les informations en amont, les traitements d'informations et les produits ou livrables qui aident à la décision. Les informations en amont sont les informations entrantes. Les traitements d'informations sont faits pendant le processus. Les produits ou livrables sont les informations sortants.

---

<sup>5</sup> DRUCKER Peter Ferdinand, *The Practice of Management*, Elsevier Ltd, 1955, page 18

### **3.1. Les informations en amont**

Les informations en amont sont les informations de base pour le contrôle de la facturation des kilomètres excédentaires. Les informations en amont concernant le contrôle de la facturation des kilomètres excédentaires sont :

- les tableaux LLD ;
- les dossiers des véhicules en LLD. Ces dossiers contiennent les contrats, les factures de loyers ainsi que les documents propres aux véhicules ;
- les données concernant les passages en ateliers (entretiens et relevés des kilométrages parcourus) ;
- le tableau contenant toutes les factures éditées par le Service LLD et qui ont été extraites des applications informatiques de MATERAUTO. En effet ces applications consultent les bases de données de MATERAUTO.

### **3.2. Les traitements d'informations (pendant le processus)**

En rapport avec les kilomètres excédentaires, les traitements d'informations au sein de MATERAUTO sont la conception, l'établissement et la mise à jour des tableaux LLD mais aussi les applications informatiques. De ce fait, les traitements d'informations sont les calculs des kilomètres excédentaires, les calculs des entretiens lors des kilomètres excédentaires et après la date de fin du contrat. Les tableaux LLD ont été créés pour permettre le suivi des contrats LLD. Nous avons effectué ces traitements d'informations lors de notre stage. Les paramètres de référence qui sont utiles à ces traitements d'informations sont :

- les kilomètres excédentaires (différence positive entre les kilomètres parcourus par les véhicules en LLD et les kilomètres pris en charge par MATERAUTO) ;
- la date de fin du contrat.

### **3.3. Les produits ou livrables**

Les produits ou livrables sont les kilomètres excédentaires en quantité et en montant, les montants des entretiens lors des kilomètres excédentaires et les montants des entretiens après la date de fin du contrat. Nous avons cherché et trouvé ces produits lors de notre stage. Nous allons voir plus tard les éléments qui montrent que ces produits sont dûment facturés en interne.

Pour conclure, ce deuxième chapitre a présenté le système de contrôle des kilomètres excédentaires qui comprend le système dirigeant, le processus de contrôle et le système d'information. Ces trois composantes incontournables permettent d'améliorer l'organisation ainsi que le contrôle de l'activité de LLD. En effet, grâce à ce système de contrôle, l'activité de LLD qui a commencé en 2004 peut maîtriser davantage ses opérations pour atteindre ses objectifs. Ainsi, la LLD est en mesure d'être plus performante et plus rapide en matière de facturation des kilomètres excédentaires.

## *Chapitre III :*

### *Démarches de l'étude*

Pour asseoir notre étude, nous avons besoin d'approfondir les notions de contrôle et de contrôle interne. Par ailleurs, l'observation de l'activité de LLD nous a permis de constater que le contrat de LLD est un contrat de crédit-bail. Il s'ensuit que nous allons approfondir la notion de crédit-bail.

L'outil de diagnostic nommé SWOT qui sera présenté nous a aidé à planifier notre étude. Les feuilles de couverture qui vont suivre sont les feuilles de travail synthétiques qui décrivent ce que nous avons détectés concernant les kilomètres excédentaires, les entretiens y afférents ainsi que les entretiens après la date de fin du contrat qui ont été facturés en interne. Le cadre logique que nous allons établir est un outil que nous avons utilisés pour planifier, gérer, suivre et évaluer notre projet.

Notre méthodologie consiste en des recherches documentaires et sur sites spécialisés. Certains éléments ont été utilisés lors de notre stage alors que d'autres ont été affinés pendant notre étude. Nous allons voir les bases théoriques nécessaires à notre étude, puis les outils de recherche et d'analyse les plus pertinents, et enfin le cadre logique de notre étude.

## **Section 1 : Bases théoriques de l'étude**

Les bases théoriques sur lesquelles l'étude sera fondée sont : le contrôle, le contrôle interne ainsi que le crédit-bail.

### **1.4. Le contrôle**

Le mot contrôle peut avoir plusieurs sens. Il peut être employé comme synonyme d'examen, de vérification, de maîtrise ou de surveillance. Le contrôle est une aptitude à diriger ou supprimer le changement. Elle a principalement trois dimensions<sup>6</sup> :

- Le contrôle "négatif" qui permet d'empêcher de se produire les possibilités ne correspondant pas au but voulu, voire les méthodes voulues ;

---

<sup>6</sup> [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com) visité le 26/07/2010

- Le contrôle "positif" qui permet de favoriser et de promouvoir les possibilités voulues ;
- Une dimension informative qui consiste à s'informer de l'état du système ou d'un élément du système pour vérifier s'il correspond à certains critères voulus.

Le contrôle consiste à vérifier si les actions se sont déroulées conformément à ce qui a été prévu et à en tirer les enseignements nécessaires. Le contrôle est l'une des quatre fonctions fondamentales de la gestion (du processus de management) dont la planification, l'organisation et l'impulsion des ressources humaines. En fait, le contrôle constitue un élément déterminant du processus général de la gestion et se compose de trois étapes bien définies, à caractère universel à savoir :

- la mesure des réalisations ;
- la comparaison entre les réalisations et la norme, et la vérification des différences qui se présentent par rapport à la conception initiale de projets ;
- la correction des écarts défavorables à l'aide d'actions et d'interventions destinées à y remédier.

Le contrôle détermine et évalue les réalisations des tâches et/ou des projets pour permettre de prendre les mesures correctives et afin que l'exécution des opérations soit conforme aux plans initialement conçus et aux programmes d'action préalablement arrêtés dans le cadre de la planification. Par conséquent, le contrôle peut être assimilé à la détection et à la correction des écarts importants entre les résultats obtenus et les activités planifiées.

Un contrôle efficace contribue à tous les efforts entrepris par les acteurs concernés pour réguler les réalisations obtenues afin de s'assurer que celles-ci soient conformes au plan. Ce dernier peut être modifié, à tout moment quand c'est nécessaire, au vu de toute évolution ou changement dictés par la conjoncture dans le sens le plus large du terme.

Les experts définissent trois types de contrôle : le contrôle préalable, le contrôle en cours de route (en cours d'exécution de projets) et le contrôle après coup avec renvoi d'information. Le contrôle préalable (a priori) intervient avant le début des opérations et porte sur les décisions, les procédures et les règles qui sont conçues pour assurer que les activités planifiées sont effectuées correctement. Le contrôle en cours de route (instantané ou en cours d'exécution) intervient dans la phase d'action, où les plans sont mis en œuvre, et porte sur la direction, le pilotage et le réglage fin des activités. Le contrôle après coup (a posteriori) se concentre sur

l'utilisation des informations relatives aux résultats antérieurs afin de corriger les écarts futurs possibles par rapport aux normes reconnues comme acceptables. Ce contrôle implique que certaines données ont été collectées et analysées et que les résultats sont renvoyés à une autorité soumise au contrôle pour que les corrections puissent être entreprises avant tout dérapage non remédiable.

Le contrôle inclut la direction, le suivi et l'adaptation des activités de façon à assurer que la performance est conforme à celle qui est prévue. Le contrôle consiste donc à évaluer et à améliorer la performance des activités, en élaborant des objectifs et des plans pour y arriver.

Pour être efficace, le contrôle doit être :

- constructif : il doit ne doit pas être tardif. C'est un outil de mesure des résultats et non de l'individu ;
- efficace : il est important de bien définir les points sur lesquels il doit s'exercer ;
- objectif : il doit apporter amélioration et confiance, il doit permettre l'instauration d'un climat de confiance.

## **1.5. Le contrôle interne**

Le contrôle interne est un procédé établi par les dirigeants et le personnel d'une organisation. Il donne une assurance de la réalisation, de la sécurisation, de l'optimisation des opérations pour atteindre la performance, la rentabilité et pour protéger le patrimoine. Il donne une assurance de la fiabilité des informations financières et opérationnelles et de la conformité aux lois, réglementations et directives de l'organisation. Le contrôle interne contient ses éléments de base ainsi que les contrôles sur le personnel.

### **1.5.1. Les éléments de base du contrôle interne**

Les éléments de base du contrôle interne sont l'existence d'un plan d'organisation, la compétence du personnel et l'existence d'une documentation satisfaisante.

a) L'existence d'un plan d'organisation repose sur la définition la plus précise des tâches dans les situations normales et inhabituelles. Les tâches au sein de MATERAUTO sont définies dans les instructions de travail, les procédures écrites (cf. Annexe 5) ainsi que les fiches de postes. L'existence d'un plan d'organisation repose également sur la définition des pouvoirs et des responsabilités, corollaire direct de la définition des tâches. La sécurité de

l'organisation dépend d'une hiérarchie dont l'autorité est indiscutée. Enfin, l'existence d'un plan d'organisation repose sur la circulation des informations. En effet, les circuits des documents doivent être précis et élaborés.

b) La compétence du personnel est garantie par un bon recrutement et une bonne formation pour améliorer son niveau de compétence. L'intégrité du personnel est garantie par un bon recrutement et une bonne formation sur le système de valeurs de MATERAUTO.

c) L'existence d'une documentation satisfaisante concerne la production et la conservation de l'information. Les informations doivent être produites pour être appréciables par la direction. Pour cela, elles doivent être suffisantes qualitativement et quantitativement. Par exemple, l'existence de manuels de procédures en est une contribution. Les informations doivent être conservées pour constituer la « mémoire » de l'organisation. Cela permet de faire les contrôles a posteriori.

#### 1.5.2. Les contrôles sur le personnel

Les contrôles sur le personnel sont les contrôles hiérarchiques et les contrôles réciproques par la séparation des tâches (auto-contrôles). Un bon contrôle interne est conditionné par une bonne combinaison de ces trois éléments.

##### a) Les contrôles hiérarchiques

Les contrôles hiérarchiques sont les procédures d'autorisation et de supervision, la supervision a priori et a posteriori des travaux la politique du personnel, la réglementation de l'accès aux biens de l'entreprise et l'obligation de compte rendu.

##### - Les procédures d'autorisation et de supervision :

L'apposition d'un paraphe par un responsable doit être le seul moyen de mettre en œuvre une opération. Cependant, il faut une délégation de pouvoir en cas d'absence du responsable alors que l'opération est urgente et vitale.

##### - La supervision a priori et a posteriori des travaux :

La supervision a priori et a posteriori des travaux est assurée par un responsable. Cette supervision est une balise importante. Elle est indispensable pour remédier aux mauvaises

habitudes. Elle se matérialise par les tampons ou signatures ou autres qui identifient la nature et l'auteur du contrôle.

- La politique du personnel :

Le recrutement devrait faire l'objet d'un examen rigoureux des compétences et des moralités. La formation du personnel devrait lui permettre de comprendre, d'appliquer et d'améliorer le plan d'organisation.

- La réglementation de l'accès aux biens de l'entreprise :

La réglementation de l'accès aux biens de l'entreprise est indispensable pour leur protection et pour la continuité d'exploitation de l'entreprise. Le gardiennage des aires de stockage, la mise sous clé des chéquier et la création d'un document à chaque mouvement interne de marchandise permettent de prévenir le vol ou le gaspillage.

- Obligation de compte rendu :

Le personnel a l'obligation de faire des comptes rendus verbaux ou en fiches ou des reportings auprès du supérieur hiérarchique. Ces comptes rendus devraient être périodiques.

b) Les contrôles réciproques par la séparation des tâches (auto-contrôles) :

La réalisation de l'objet social dépend des services approvisionnements, des services de recherche et de fabrication, des laboratoires de contrôle, du service du personnel, du service commercial et du service technique. La conservation du patrimoine de l'entreprise repose sur ceux qui conservent ou entretiennent les immobilisations, les stocks et le disponible.

### 1.5.3. Le contrôle interne de la facturation des kilomètres excédentaires

Après avoir montré les éléments de base du contrôle interne, nous allons nous focaliser sur le contrôle interne de la facturation des kilomètres excédentaires. Le contrôle interne de la facturation des kilomètres excédentaires comporte les objectifs du contrôle interne de la facturation des kilomètres excédentaires ainsi que l'organisation correspondant à ces objectifs.

a) Objectifs du contrôle interne de la facturation des kilomètres excédentaires

Que le système soit manuel ou automatisé, les procédures de facturation doivent donner l'assurance :

- que les prix sont correctement appliqués ; les abandons de créances et les remises exceptionnelles doivent faire l'objet d'une autorisation spécifique ;
- que la facture est correctement établie ;
- que la facture est arithmétiquement correcte.

b) Organisation correspondant à ces objectifs

Les éléments de contrôle interne qui permettent d'obtenir à chaque niveau la sécurité recherchée sont la détermination des prix à appliquer et abandons de créances, l'établissement de la facture, et la vérification arithmétique des factures correspondant aux kilomètres excédentaires.

- La détermination des prix à appliquer et abandons de créances.

Il convient que :

- les tarifs de facturation des kilomètres excédentaires soient revus périodiquement par la direction et, le cas échéant, corrigés pour tenir compte de l'évolution de l'environnement du marché ou de tout autre élément pouvant influencer sur leur détermination ;
- les tarifs de facturation des kilomètres excédentaires pré-listés soient effectivement appliqués aux clients sur les factures.

Signalons enfin que les émissions d'avoirs doivent être dûment autorisées par un responsable qui n'a pas accès aux comptes « clients ».

- L'établissement de la facture.

En ce qui concerne l'établissement matériel de la facture, les éléments d'un contrôle interne minimum sont les suivants :

- les factures correspondant aux kilomètres excédentaires sont établies en plusieurs exemplaires prénumérotés ; un ou plusieurs étant destinés au client, un autre sert à la comptabilisation sur le journal des ventes avant d'être classé dans le dossier du client, un autre enfin étant classé dans un dossier constitué par la suite numérique des factures ;

- un contrôle sur les tableaux de calcul des kilomètres excédentaires permet de s'assurer que tous ont fait l'objet d'une facturation.
- La vérification arithmétique des factures correspondant aux kilomètres excédentaires. Dans l'optique d'un bon contrôle interne, la vérification des calculs (additions, multiplications, remises, T.V.A.) peut faire l'objet d'un double contrôle d'exactitude. Le premier est normalement assuré par la personne qui établit les factures correspondant aux kilomètres excédentaires ; quant au second, il doit relever d'une personne indépendante de la facturation des Kilomètres excédentaires, dont le rôle est de vérifier que toutes les erreurs de calcul (commises frauduleusement ou par inadvertance) ont été corrigées.

Ces contrôles pourront être matérialisés par l'apposition d'un tampon ou d'une signature. Seules les factures portant l'approbation prévue pourront être expédiées aux clients. A cet égard, les traitements informatiques ouvrent la possibilité d'une vérification particulièrement efficace dont peut résulter un renforcement très appréciable du contrôle interne.

#### 1.5.4. Le contrôle interne de la facturation des entretiens lors des kilomètres excédentaires et des entretiens après la date de fin du contrat

Le contrôle interne de la facturation des entretiens lors des kilomètres excédentaires et des entretiens après la date de fin du contrat comporte les objectifs du contrôle interne en matière de facturation et l'organisation correspondant à ces objectifs.

##### a) Les objectifs du contrôle interne en matière de facturation

Que le système soit manuel ou automatisé, les procédures de livraison et de facturation doivent donner l'assurance :

- que les quantités livrées ont été correctement saisies et correspondent aux quantités commandées ;
- que les prix sont correctement appliqués et que les différents rabais ou remises sont accordés en fonction de l'examen des contrats passés ; les abandons de créances et les remises exceptionnelles doivent faire l'objet d'une autorisation spécifique ;
- que la facture est correctement établie ;
- que la facture est arithmétiquement correcte.

b) L'organisation correspondant à ces objectifs

Les éléments de contrôle interne qui permettent d'obtenir à chaque niveau la sécurité recherchée sont :

- La saisie des quantités livrées. Elle peut être effectuée à partir :
  - des bons d'expédition ou de livraison des marchandises ;
  - des bordereaux de vente au comptant ;
  - de documents spécifiques et propres à chaque entreprise pour les services rendus et les produits divers.

Les quantités livrées sont à rapprocher du bon de commande pour une vérification de concordance.

- La détermination des prix à appliquer et les abandons de créances. Les prix de vente des produits ou des services tiennent généralement compte des prix d'achat, des coûts de production, des frais généraux et de la marge souhaitée par la direction. Il en résulte une liste des prix de vente par articles et par références qui peut prendre plusieurs formes : listing informatique, catalogue, brochure, etc. Il convient que :
  - les prix unitaires soient revus périodiquement par la direction et, le cas échéant, corrigés pour tenir compte de l'évolution des prix de revient, de l'environnement du marché ou de tout autre élément pouvant influencer sur leur détermination ;
  - les prix unitaires pré-listés soient effectivement appliqués aux clients sur les factures.

Dans certains cas (ventes sur devis, ventes promotionnelles, commandes importantes, etc.), les prix standard ne peuvent être utilisés. Il est alors nécessaire que le prix de vente appliqué soit autorisé par un responsable des services commerciaux : celui-ci, en liaison avec les services « production » ou « contrôle de gestion », vérifie qu'il est compatible avec les prix de revient. Dans les cas de ce genre, la facturation peut être fondée sur l'établissement et l'utilisation d'un devis.

Il est nécessaire que la politique de remises et d'escomptes soit précisée sous forme d'une note interne de la direction et que l'appréciation n'en soit pas laissée au personnel administratif. La mise en place de contrôles par sondages peut à cet égard apporter une sécurité importante.

- Signalons que doivent être dûment autorisés par un responsable qui n'a pas accès aux comptes « clients » :
  - l'octroi de remises excédant les taux ordinaires ou venant après expiration des délais prévus ;
  - les émissions d'avoirs ;
  - les extournes en pertes et profits de mauvaises créances.
  
- L'établissement de la facture. En ce qui concerne l'établissement matériel de la facture, les éléments d'un contrôle interne minimum sont les suivants :
  - les factures sont établies en plusieurs exemplaires prénumérotés ; un ou plusieurs étant destinés au client, un autre sert à la comptabilisation sur le journal des ventes avant d'être classé dans le dossier du client, un autre enfin étant classé dans un dossier constitué par la suite numérique des factures ;
  - les factures sont soit constituées par l'original du bon de commande (interne) ou du bon de livraison, soit établies à l'aide de ces deux documents (ou du bon de livraison uniquement) ;
  - un contrôle sur la séquence numérique des bons de livraison permet de s'assurer que tous ont fait l'objet d'une facturation.
  
- La vérification arithmétique des factures. Dans l'optique d'un bon contrôle interne, la vérification des calculs (additions, multiplications, remises, T.V.A.) peut faire l'objet d'un double contrôle d'exactitude. Le premier est normalement assuré par la personne qui établit les factures ; quant au second, il doit relever d'une personne indépendante de la facturation, dont le rôle est de vérifier que toutes les erreurs de calcul (commises frauduleusement ou par inadvertance) ont été corrigées.

Ces contrôles pourront être matérialisés par l'apposition d'un tampon ou d'une signature. Seules les factures portant l'approbation prévue pourront être expédiées aux clients. Il faut noter qu'à cet égard, les traitements informatiques ouvrent la possibilité d'une vérification particulièrement efficace et peuvent engendrer un renforcement très appréciable du contrôle interne.

## 1.6. Le crédit-bail

D'après l'article 344-1 du PCG 2005 : « La location financement est un contrat de location ayant pour effet de transférer au preneur la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété d'un actif avec ou non transfert de propriété en fin de contrat. »

La norme IAS 17 « Contrats de location » distingue les contrats de location financement pour lesquels le preneur (locataire) supporte les avantages et risques inhérents à la propriété du bien et les contrats de location simple qui recouvrent tous les autres cas. En pratique, la location financement couvre les contrats de crédit-bail (leasing) et la location vente (lease back).

D'après l'article 344-2 du PCG 2005 : « La classification d'un contrat de location en contrat de location financement ou en contrat de location simple dépend de la réalité de la transaction plutôt que de la forme du contrat. Les exemples de situations qui conduisent normalement à classer un contrat de location en contrat de location financement sont les suivants :

- La propriété de l'actif est transférée au preneur au terme de la durée de location ;
- Le contrat de location donne au preneur l'option d'acheter l'actif à un prix suffisamment inférieur à sa juste valeur à la date à laquelle l'option peut être levée pour que, dès le commencement du contrat de location, il existe une certitude raisonnable que l'option sera levée ;
- La durée de location couvre la majeure partie de la durée de vie économique de l'actif même s'il n'y a pas transfert de propriété ;
- Au commencement du contrat de location, la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location s'élève au moins à la quasi-totalité de la juste valeur de l'actif loué ;
- Les actifs loués sont d'une nature spécifique et seul le preneur peut les utiliser sans leur apporter de modifications majeures. »

D'après l'article 344-4 du PCG 2005 : « Tout actif faisant l'objet d'un contrat de location doit être comptabilisé à la date d'entrée en vigueur du contrat en respectant le principe de la prééminence de la substance sur la forme.

- Chez le preneur :
  - Le bien loué est comptabilisé à l'actif du bilan à sa juste valeur, ou, si celle-ci est inférieure, à la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location,
  - L'obligation de payer les loyers futurs est comptabilisée pour le même montant au passif du bilan ;
- Chez le bailleur non fabricant ou non distributeur du bien loué, la créance constituée par l'investissement net correspondant au bien loué est enregistrée à l'actif ;
- Chez le bailleur fabricant ou distributeur du bien loué : la créance est comptabilisée pour un montant égal à la juste valeur du bien et les profits ou pertes sur ventes sont comptabilisés dans le résultat de l'exercice conformément aux principes retenus par l'entité pour ses ventes fermes. Toutefois si les taux d'intérêt du contrat sont artificiellement bas, le profit doit être limité à ce qu'il aurait été si l'on avait utilisé un taux d'intérêt commercial. »

D'après l'article 344-5 du PCG 2005 : « Au cours du contrat, les loyers sont comptabilisés chez le bailleur comme chez le locataire en distinguant :

- Les intérêts financiers déterminés sur la base d'une formule traduisant un taux de rentabilité périodique constant de l'investissement net ;
- Le remboursement en capital.

L'actif loué fait éventuellement l'objet d'un amortissement dans la comptabilité du locataire selon les règles générales concernant les immobilisations. »

Le crédit-bail est un contrat de location portant sur un bien meuble ou immeuble assorti d'une option d'achat à un prix fixé d'avance. Au terme de la location longue durée au sein de MATERAUTO (location de 36 mois ou de 48 mois), le véhicule loué est assorti d'une option d'achat de 1 Ar par véhicule (prix symbolique).

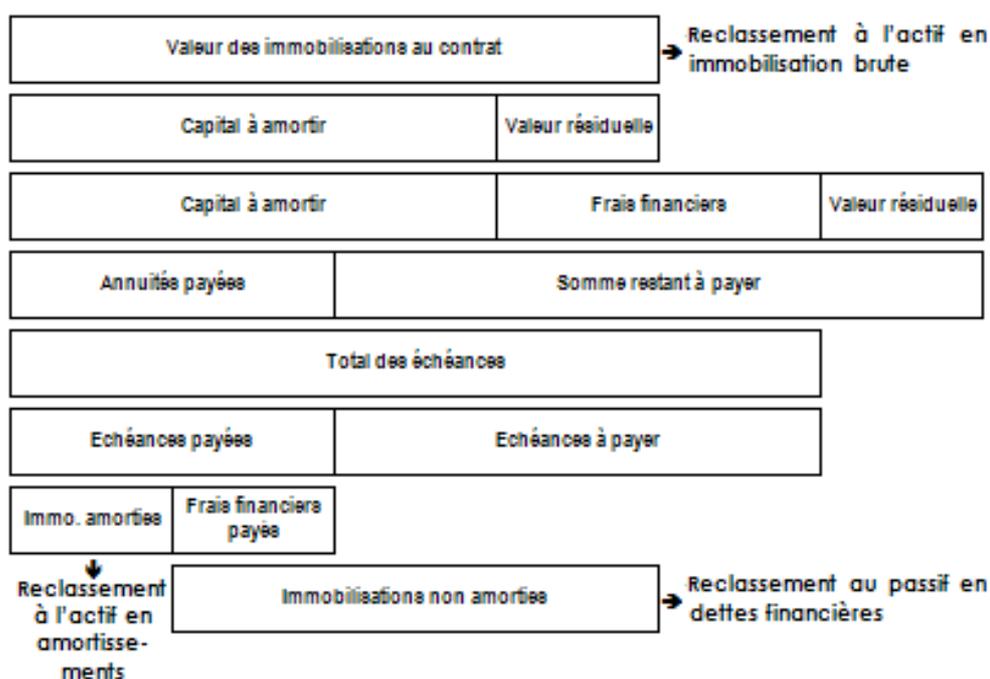
Le crédit-bail ne peut être résilié pendant la période irrévocable qui est entre la date du contrat et celle de la prise d'option. Il porte sur le matériel (équipement) ou sur des matériels de transport ou sur des constructions.

Juridiquement, le crédit-bailleur demeure propriétaire du bien pendant le contrat de crédit-bail. Le crédit preneur supporte durant toute la durée du contrat tous les risques, charges et responsabilités se rapportant aux biens donnés au crédit-bail.

Nous pouvons dire que la Location Longue Durée au sein de MATERAUTO est assimilable à un contrat de crédit-bail.

La figure suivante qui s'intitule « Reclassement du crédit-bail » présente le traitement comptable du crédit-bail. En effet, nous parlons de reclassement au bilan parce que l'immobilisation qui est l'objet de la location n'appartient pas au preneur ou encore locataire.

**Figure 12 : Reclassement du crédit-bail**



$$\text{Immobilisations amorties} = \text{Échéances payées} \times \frac{\text{Capital à amortir}}{\sum \text{Échéances}}$$

Source : RAVOKATRA ANDRIAMIARISOA Seth, *Support de cours d'Analyse financière, niveau IV*, Institut Supérieur de Technologie d'Antananarivo, année académique 2009 – 2010, page 64

Dans cette figure, nous pouvons trouver les notions suivantes : valeur des immobilisations au contrat, capital à amortir, frais financiers, valeur résiduelle, annuités payées, somme restant à payer, total des échéances, échéances payées, échéances payées, échéances à payer, immobilisations amorties, frais financiers payés, immobilisations non amorties. Ces notions sont utilisées au fur et à mesure que le contrat avance dans le temps. Les valeurs des immobilisations au contrat sont reclassées à l'actif en immobilisation brute, les immobilisations amorties sont reclassées à l'actif en amortissements et les immobilisations non amorties sont reclassées au passif en dettes financières.

## **Section 2 : Outils de recherche et d'analyse**

Dans le cadre de l'étude, les outils de recherche et d'analyse utilisés sont l'analyse SWOT et les feuilles de couvertures. L'analyse SWOT est notre méthode de diagnostic tandis que les feuilles de couvertures sont les supports de nos travaux lors de notre stage.

### **2.3. L'analyse SWOT**

Selon Gervais M. dans la « Stratégie de l'entreprise », l'analyse SWOT (Strength Weakness Opportunities Threats ou Forces Faiblesses Opportunités Menaces) est un cadre d'analyse consistant à articuler les forces et les faiblesses de l'entreprise aux opportunités et aux menaces de l'environnement, un cadre qui deviendra par la suite, l'outil classique de diagnostic des moyens.

Cet outil de diagnostic a pour but d'apprécier le degré de compatibilité existant entre les forces et faiblesses (les capacités et les ressources d'origine interne de la firme), et les opportunités et les menaces d'origine interne ou externe. Ces facteurs internes et externes ont une influence stratégique sur l'entreprise.

### **2.4. Les feuilles de couverture**

La feuille de couverture est le document qui décrit les modalités de mise en œuvre d'une tâche définie dans le programme de vérifications, puis met en évidence les conclusions qui en ont été tirées. Le travail sur terrain consiste à conduire les contrôles prévus au programme de vérifications :

- Mener des enquêtes, tracer des diagrammes, réaliser des observations physiques, effectuer des rapprochements et reconstitutions, interroger des fichiers informatiques et établir les papiers de travail ;
- Périodiquement et au moins à la fin de chaque section, présenter ses papiers de travail avec suggestions de recommandations au chef de mission et au superviseur, puis les discuter avec les audités concernés ;
- A la fin de chaque section, référencer les papiers de travail pour archivage ultérieur.

### **Section 3 : Cadre logique de l'étude**

Le cadre logique est un outil utilisé dans la planification, la gestion, le suivi et l'évaluation d'un programme ou d'un projet. C'est un système dont les éléments montrent d'une façon opérationnelle et matricielle les aspects les plus importants d'une intervention. Il explicite les éléments critiques du projet et fournit des indicateurs vérifiables pour son suivi et son évaluation. Il nous permet de choisir les objectifs, les priorités, les domaines clés d'activités, les ressources et les compétences distinctives (cf. Annexe 6).

Nous rappelons que le but de cette étude est d'élaborer un système permettant d'atteindre la maîtrise des activités du Service Location Longue Durée en matière de facturation des kilomètres excédentaires, des entretiens lors des kilomètres excédentaires et des entretiens après la date de fin du contrat.

Pour conclure ce troisième chapitre, nous pouvons dire que notre étude n'a jamais pu être réalisée sans ces bases théoriques, ces outils de recherche et d'analyse ainsi que ce cadre logique. Il nous a permis de mettre en évidence les connaissances et outils de bases nécessaires à notre étude :

- la notion de contrôle nous a permis de structurer le système de contrôle qui est l'objet de notre étude ;
- la notion de contrôle interne en matière de facturation nous a aidé surtout lors de notre stage ;
- la notion de crédit-bail, elle, a été considérée à l'issue de l'observation de l'activité de LLD ;
- l'analyse SWOT est l'outil qui nous a permis d'établir l'ossature de notre étude tandis que les feuilles de couverture sont les outils de contrôle que nous avons utilisés lors de notre stage ;
- le cadre logique que nous avons élaboré nous a permis de planifier notre étude.

Dans cette première partie, nous avons vu les généralités sur MATERAUTO, le système de contrôle des kilomètres excédentaires au sein de MATERAUTO, ainsi que les démarches de l'étude (Contrôle et outils de recherche, d'analyse). Dans les généralités sur MATERAUTO, nous avons vu son historique, son statut juridique, ses activités, sa politique qualité, ses partenariats et sa structure statutaire. Dans le système de contrôle des kilomètres excédentaires au sein de MATERAUTO, nous avons vu le système dirigeant, le processus de contrôle et le système d'information. Dans les démarches de l'étude, nous avons vu les bases théoriques (le contrôle, le contrôle interne et le crédit-bail), les outils de recherche et d'analyse (l'analyse SWOT et les feuilles de couverture) et le cadre logique de notre étude.

Cette première partie nous a permis de situer notre étude et de la rendre intelligible en présentant les démarches de l'étude. Nous sommes allés du général, c'est-à-dire les généralités sur MATERAUTO, au particulier, c'est-à-dire le système de contrôle des kilomètres excédentaires au sein de MATERAUTO.

**Partie II :**

**ANALYSE DU SYSTEME DE CONTROLE DE  
MATERAUTO**

Après avoir présenté le système de contrôle des kilomètres excédentaires au sein de MATERAUTO, nous allons maintenant l'analyser. Dans un premier temps, nous allons analyser l'activité de LLD et la facturation des kilomètres excédentaires. Ensuite nous allons procéder à l'analyse du système dirigeant, du processus de contrôle et du système d'information. Cette analyse consiste à rechercher les forces et les faiblesses, leurs causes ainsi que les opportunités et les menaces auxquelles ces forces et ces faiblesses s'articulent.

Cette deuxième partie qui s'intitule «Analyse diagnostique du système de contrôle de MATERAUTO » comporte quatre chapitres :

- Le premier chapitre : « Décomposition du processus de facturation des kilomètres excédentaires » approfondit l'activité de LLD ;
- Le deuxième chapitre : « Analyse du système dirigeant et du processus de contrôle » fait ressortir les forces et les faiblesses du système dirigeant et du processus de contrôle, détermine leurs causes ainsi que les opportunités ou les menaces y afférentes ;
- Le troisième chapitre : « Analyse du système d'information » fait ressortir les forces et les faiblesses du système d'information, détermine leurs causes ainsi que les opportunités ou les menaces y afférentes.

# *Chapitre I :*

## *Décomposition du processus de facturation des kilomètres excédentaires*

Le champ de cette investigation est le processus de facturation des kilomètres excédentaires parcourus par les véhicules en LLD. Les personnes à rencontrer sont le Responsable Location Véhicule et la personne qui s'occupe des facturations des kilomètres excédentaires. Les Kilomètres excédentaires sont les Kilomètres parcourus par les véhicules loués en LLD qui dépassent les limites définies par les contrats. Nous allons procéder à l'analyse de l'activité de LLD puis au découpage en objets. Nous allons effectuer l'analyse de l'activité de LLD et son découpage en objets.

### **Section 1 : Analyse de l'activité de LLD**

L'objectif de cette analyse de l'activité de LLD est de déterminer les étapes à passer pour assurer la location des véhicules en LLD. Les responsabilités sont partagées entre le Responsable location véhicules et l'Agent administratif. Les moyens utilisés par le Service LLD sont les dossiers des véhicules LLD, les tableaux LLD, l'application « Ateliers » ainsi que l'application « Véhicules ». Les méthodes utilisées sont balisées par la réglementation (droit commercial, droit des affaires, droit des obligations, contrats et avenants) et les procédures écrites. La procédure est le numéro 41 « Location véhicule ».

Cette procédure contient les tâches suivantes :

- Le service location établit le contrat de location ;
- Le service location crée le fichier client ;
- Le service location transmet au service après vente le fichier créé avec une photocopie du contrat de location ;
- Le service après vente assure la préparation de l'assurance ;
- Le service après vente met à jour le fichier ;
- Le service location établit le bon atelier ;
- Le service location prépare le véhicule ;
- Le service après vente et le service location vérifient ensemble les préparations faites ;

- Le service après vente sort le véhicule préparé si la préparation est conforme à la demande ;
- Le service après vente refait la préparation si elle n'est pas conforme à la demande ;
- Le service location livre le véhicule au client ;
- Le service après vente met à jour le fichier ;
- Le service location, le service après vente, le service client et Bosch Car Service veillent au respect du contrat de location ;
- Le Processus Location véhicule reçoit le besoin du client, traite la commande et vérifie la disponibilité du véhicule ;
- Le Processus Location véhicule informe le client si le véhicule n'est pas disponible ;
- Le Processus Location véhicule reçoit la commande du client si le véhicule est disponible ;
- Le Processus Location envoie la commande au Responsable Crédits clients pour validation si la commande est reçue ;
- Le Responsable Location avise le client si la commande est refusée ;
- L'Assistant administratif établit le contrat de location, le fait signer par le client, et perçoit l'acompte ;
- Le Processus Crédits clients ouvre le compte client ;
- Le Responsable Location établit un bon atelier pour la préparation du véhicule ;
- Le Processus Transit effectue le dédouanement ;
- Le Responsable parc location ou le Chauffeur guide emmène le véhicule à l'atelier ;
- Le Processus Service Après Vente effectue la préparation avant livraison du véhicule ;
- Le Responsable parc véhicule vérifie la voiture et le récupère à l'atelier ;
- Le Responsable parc véhicule effectue la livraison ;
- A la fin du contrat de location, en s'assurant que le paiement est effectué en totalité :
  - \* Le Processus Location établit la facture du dernier loyer ;
  - \* Le Processus Vente véhicule procède à la mutation ;
  - \* Le Responsable parc location effectue l'inspection du véhicule ;
  - \* Le Processus Location établit la facture du dernier loyer ;
  - \* Le Processus Vente véhicule effectue l'entrée en stock du véhicule.

Les résultats obtenus sont que les véhicules sont loués. Cette procédure traite implicitement les kilomètres excédentaires dans sa première partie.

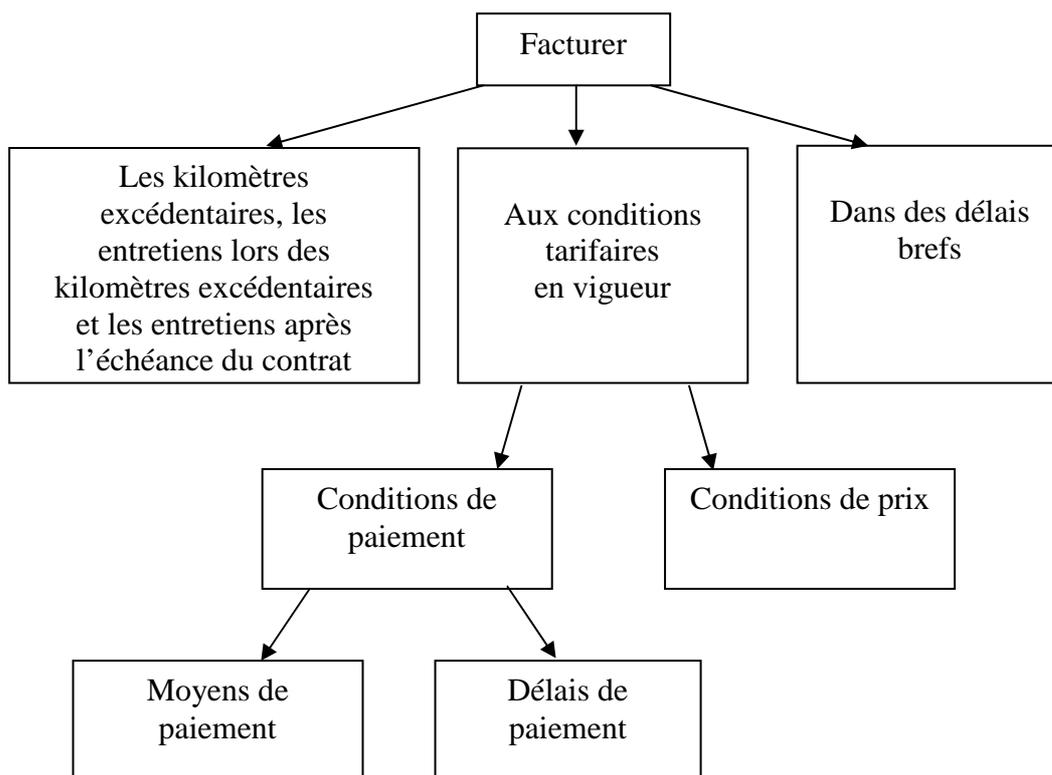
## Section 2 : Découpage en objets

Procédons au découpage de la facturation des kilomètres excédentaires en stades chronologiques. Nous pouvons distinguer les phases suivantes :

- l'arrivée de l'échéance du contrat ;
- le calcul et l'émission des factures relatives lors des kilomètres excédentaires, aux entretiens lors des kilomètres excédentaires et aux entretiens après la date de fin du contrat ;
- la mise à jour de la comptabilité et des statistiques commerciales.

La figure ci-après, intitulée « Découpage de l'activité de LLD » est un découpage de l'activité de LLD par arborescence sémantique. Cette figure décrit comment la facturation des kilomètres excédentaires devrait être effectuée.

**Figure 13** : Découpage de la facturation des kilomètres excédentaires



Source : SCHICK Pierre, *Mémento d'Audit interne*, Dunod, 2007, page 77

Cette figure nous montre que les kilomètres excédentaires, les entretiens lors des kilomètres excédentaires et les entretiens après la date de fin du contrat devraient être facturés aux conditions tarifaires en vigueur et sont soumis à des conditions de paiement (moyens de

paiement et délais de paiement). De plus, cette facturation aux conditions tarifaires en vigueur est aussi soumise à des conditions de prix. Enfin, cette facturation devrait être effectuée dans des délais brefs.

Dans ce premier chapitre, nous avons analysé l'activité de LLD puis nous avons procédé au découpage de la facturation des kilomètres excédentaires en objets. Dans l'analyse de l'activité de LLD, nous avons énuméré les tâches contenues dans les procédures LLD. La tâche qui nous intéresse le plus est la suivante : « Le service location, le service après vente, le service client et Bosch Car Service veillent au respect du contrat de location ». Dans le découpage de la facturation des kilomètres excédentaires en objets, nous avons vu les critères de facturation des kilomètres excédentaires.

Le système de contrôle que nous analyserons est formé par le système dirigeant, le processus de contrôle et le système d'information. Nous analyserons les situations où se trouvent ces composants (forces ou faiblesses), les causes de ces situations ainsi que les opportunités (en cas de forces) et les menaces (en cas de faiblesses) qui en résultent.

## *Chapitre II :*

### *Analyse du système dirigeant et du processus de contrôle*

Après avoir analysé l'activité de LLD et de facturation des kilomètres excédentaires, l'analyse du système dirigeant et du processus de contrôle vient à point. Selon l'analyse SWOT, nous allons dégager les forces et les faiblesses du système dirigeant et du processus de contrôle, leurs causes et les opportunités et les menaces y afférentes. Nous allons voir l'intérêt de mettre l'analyse de ces deux systèmes dans ce même chapitre. L'analyse du système dirigeant est composée par l'analyse de la structure, des intervenants et de la procédure. L'analyse du processus de contrôle est divisée en analyse du contrôle directif et du contrôle analytique.

#### **Section 1 : Analyse du système dirigeant**

L'analyse du système dirigeant consiste en l'analyse de la structure, des intervenants et de la procédure. Nous allons voir leurs forces et faiblesses, les causes de ces dernières ainsi que les opportunités et les menaces qui y sont articulées. Notons que les opportunités et les menaces peuvent cohabiter.

##### **1.1. Analyse de la structure**

La structure appropriée au contrôle des kilomètres excédentaires est une force pour MATERAUTO. Cette structure constitue une force pour l'entreprise pour les raisons suivantes :

- la séparation des fonctions ;
- la fonction de décision est assurée par le Directeur et le Responsable des kilomètres excédentaires ;
- la fonction détention est assurée par l'Agent administratif. En effet, ce dernier s'occupe de l'archivage des tableaux LLD ainsi que des dossiers des véhicules en LLD ;
- la fonction contrôle est assurée surtout par le Directeur et le Responsable des kilomètres excédentaires mais les deux Agents administratifs y participent également.

L'opportunité dégagée est que cette structure permet d'éviter les fraudes.

## **1.2. Analyse des intervenants**

Les intervenants représentent une force pour MATERAUTO. Ces intervenants sont : le DAF, le Responsable Service LLD et l'Agent administratif. Ils constituent une force pour MATERAUTO pour les raisons suivantes :

- leurs fonctions sont bien définies ;
- les ressources humaines disponibles sont affectées aux fonctions précédemment définies.

Les opportunités dégagées sont que :

- les responsabilités sont bien délimitées (aucune immixtion) ;
- la motivation aussi bien intrinsèque (ce qui peut être fait, l'apport de chacun) qu'extrinsèque (ce qui doit être fait, concurrence entre les responsables) augmente.

## **1.3. Analyse de la procédure**

La faiblesse de la procédure nommée « Location véhicules » est qu'elle ne prévoit pas précisément la détection, la facturation et le pilotage des kilomètres excédentaires. Cela découle du fait que les contrats et/ou leurs annexes prévoient déjà les tarifs de facturation des kilomètres excédentaires. Les menaces qui résultent de l'absence de procédure spécifique sont les suivantes :

- l'incapacité de procéder à des contrôles en temps réels ;
- le pilotage à vue ;
- la possibilité d'accumulation de faux coûts ;
- la possibilité d'exercer des travaux redondants et inutiles ;
- le retard de prise de décision.

## **Section 2 : Analyse du processus de contrôle**

Reprenons la propriété du contrôle selon laquelle elle a principalement trois dimensions :

- Le contrôle "négatif"<sup>7</sup> qui permet d'empêcher de se produire les possibilités ne correspondant pas au but voulu, voire les méthodes voulues ;
- Le contrôle "positif"<sup>8</sup> qui permet de favoriser et de promouvoir les possibilités voulues ;

---

<sup>7</sup> [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com) visité le 26/07/2010

- Une dimension informative<sup>9</sup> qui consiste à s'informer de l'état du système ou d'un élément du système pour vérifier s'il correspond à certains critères voulus.

Nous entrons désormais dans le contrôle « positif » ou encore processus de contrôle. Nous allons donc analyser les deux niveaux de contrôle qui sont le contrôle directif et le contrôle analytique.

## **2.1. Analyse du contrôle directif**

La prise d'initiative de la part de la direction sur le contrôle de la facturation des kilomètres excédentaires est une force pour MATERAUTO. Cette prise d'initiative résulte des soucis de la direction sur les risques financiers concernant la non facturation des kilomètres excédentaires. C'est dans cet esprit de maîtrise des risques financiers que MATERAUTO a bénéficié des services d'un cabinet de consulting. L'opportunité qui en est offerte est un élargissement du contrôle sur un nouveau critère : les kilomètres excédentaires.

La faiblesse du contrôle directif de MATERAUTO concerne l'absence de passation de dossiers par la personne qui a été chargée d'établir les tableaux LLD jusqu'en novembre 2009. Cet élément indésirable s'est produit à cause du départ précipité de cette personne. Les menaces qui en résultent sont les pertes ou rétentions de dossiers des véhicules LLD ainsi que les risques financiers (détournements de fonds, mauvais choix de placement ou d'investissement).

## **2.2. Analyse du contrôle analytique**

La pratique du contrôle analytique de la facturation des entretiens des véhicules en LLD est une force pour MATERAUTO. Ce contrôle analytique est pratiqué dans le cadre de l'étude de la rentabilité de l'activité de LLD. L'opportunité qui en est dégagée est l'existence de repères et de jalons pour piloter l'activité de LLD.

Dans ce deuxième chapitre, nous avons analysé le système dirigeant et le processus de contrôle, tout cela concernant la facturation des kilomètres excédentaires. Nous pouvons signaler que les forces du système de contrôle des kilomètres excédentaires sont concentrées dans les ces deux systèmes.

---

<sup>8</sup> [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com) visité le 26/07/2010

<sup>9</sup> [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com) visité le 26/07/2010

Pour l'analyse du système dirigeant, nous pouvons dire que la mise en place est plus importante pour la procédure que pour la structure et pour les intervenants. Cela résulte du fait que la structure et les intervenants ont déjà existé implicitement dans le contrôle des kilomètres excédentaires au sein de MATERAUTO même s'ils sont incomplets. En effet, la responsabilité du Deuxième agent administratif et la procédure sont en cours de mise en place. Aussi, nous pouvons dire que le processus de contrôle a déjà existé au sein de MATERAUTO. Pour notre part, nous cherchons à maintenir et à améliorer l'existant et contribuer à la mise en place des éléments manquants.

## *Chapitre III :*

### **Analyse du système d'information**

Le système dirigeant est renseigné sur l'état et l'évolution du système dirigé par un ensemble d'informations qui en rend compte. Ces informations transmises par les réseaux d'informations constituent le flux montant. Dans le sens inverse, l'ensemble des informations dirigé du système dirigeant vers le système dirigé est le flux descendant. Ce flux correspond aux conséquences de la prise de décision assurée par le système dirigeant. Notons que le système dirigé est constitué par le processus de contrôle et le système d'information. L'analyse du système d'information consiste en l'analyse les informations en amont, des traitements d'informations (pendant le processus) et des produits ou livrables (informations sortants) qui aident à la décision.

#### **Section 1 : Analyse des informations en amont**

La force des informations en amont au sein de MATERAUTO réside dans le fait que les passages en ateliers (entretiens et relevés des kilométrages parcourus) et les facturations peuvent être retracées dans des applications informatiques. En effet ces applications consultent les bases de données de MATERAUTO. Cette force résulte des besoins en informatique pour traiter et archiver les données avec une meilleure organisation et plus rapidement. L'opportunité qui est en est offerte est la possibilité de retracer les travaux effectués en matière de kilomètres excédentaires (repérages, calculs, facturation).

Cependant, les faiblesses des informations en amont sont :

- 1) La défaillance de l'archivage des dossiers

Elle a pour causes :

- le départ inopiné de la personne qui a été chargée d'établir les tableaux LLD jusqu'en novembre 2009 ;
- l'absence de passation de dossiers lors de la démission de cette personne en novembre 2009 ;
- l'éventualité que des personnes non autorisées aient accès aux archives ;

- la possibilité de rétention de dossiers. Cette faiblesse est articulée aux menaces telles que la perte de contrats (pièces justificatives) mais aussi l'établissement de tableaux LLD erronés et incomplets.

2) L'omission de mentions importantes dans les dossiers des véhicules LLD

Elle a pour causes :

- l'absence du NUMÉRO du contrat et du NUMÉRO châssis sur le contrat-mère ;
- l'absence de passation de dossiers à la démission de l'ancien Agent administratif.

Cette faiblesse est articulée à la menace que constitue la non identification des véhicules en LLD.

3) L'absence d'annexes dans certains contrats échus avant novembre 2009

Les annexes des contrats contiennent les détails des contrats : la marque, le NUMÉRO châssis, le NUMÉRO moteur, le NUMÉRO d'immatriculation, le nom du client, le kilométrage à la prise en charge, la date de prise en charge, la date de fin du contrat, la durée du contrat, le kilométrage inclus dans le contrat et le tarif de facturation des kilomètres excédentaires. L'absence de ces annexes résulte d'une défaillance du classement des dossiers des véhicules en LLD. Cette faiblesse est articulée à la menace que représente la non identification des véhicules loués.

## **Section 2 : Analyse des traitements d'informations : pendant le processus**

La force des traitements d'informations concerne la conception et l'établissement des tableaux LLD. Ces derniers ont été initiés pour permettre le suivi des contrats. Cette force est articulée à l'opportunité que représente le traitement des détails nécessaires dans les contrats : Client, Véhicule, Kilomètres pris en charge par MATERAUTO et Date de fin du contrat.

La faiblesse des traitements d'informations est que les tableaux LLD n'ont pas de colonne Kilomètres excédentaires. Cette faiblesse a pour causes l'absence des kilomètres excédentaires dans la conception de ces tableaux, ainsi que les pertes de contrats. La menace qui y est articulée est la tenue de tableaux LLD incomplets.

### **Section 3 : Analyse des produits ou livrables**

La faiblesse des produits ou livrables est que des kilomètres excédentaires n'ont pas été calculés (cf. Annexe 9). Cette faiblesse résulte de l'absence de colonne kilomètres excédentaires dans les tableaux LLD et les supports de travail. La menace dans cette constatation est l'absence de repères pour le contrôle de la détection et du calcul des kilomètres excédentaires.

Le contrôle interne de la facturation des kilomètres excédentaires, des entretiens lors des kilomètres excédentaires et des entretiens après la date de fin du contrat peut aussi être analysé grâce au Tableau des Risques Référentiel ou TaRiR. Le tableau ci-après intitulé « Tableau des Risques Référentiel » constitue l'outil de référence qui nous permet d'une part de définir le champ et les limites de nos investigations, et d'autre part, de structurer la présentation de nos analyses et conclusions. En effet, il renseigne sur ce qui relève de constat(s), sur la ou les faits constatés ainsi que sur leurs conséquences.

<b>Contrôle LLD</b>	<b>Tableau des risques - Référentiel</b>			
<b>Finalités- Objectifs de CI</b>	<b>Scénarios d'empêchement</b>	<b>Points de contrôle - Etapes clés du CI, observables</b>	<b>Impacts/conséquences Risques si les étapes-clés sont défailtantes</b>	<b>Bonnes pratiques/ Moyens du CI/ Ressources</b>
Etre sûr que les Kilomètres excédentaires sont facturés aux clients.	Perte de contrats. Rétention de contrats.	Détecter tous les Kilomètres excédentaires. Calculer les montants des Kilomètres excédentaires conformément aux tarifs dans les contrats.	Omission de Kilomètres excédentaires. Montants fictifs de Kilomètres excédentaires. Montants erronés de Kilomètres excédentaires.	L'agent administratif détecte et calcule tous les montants des Kilomètres excédentaires conformément aux tarifs dans les contrats.
	Absence de contrôle des facturations des kilomètres excédentaires avant la cession du véhicule au client.	Facturer dans les plus brefs délais.	Le client refuse de payer lorsque le contrat est échu.	Le Responsable Location Véhicules ordonne la facturation avant la date exacte de fin du contrat.
	Les calculs des kilomètres excédentaires n'ont pas été faits.	Valider les calculs et les facturations résultantes.	Validation par une personne non autorisée. Facturation de montants fictifs ou erronés auprès des clients.	Validation par le Responsable Location Véhicules puis par le DAF. Délégation de pouvoirs

<b>Contrôle LLD</b>	<b>Tableau des risques - Référentiel</b>			
<b>Finalités- Objectifs de CI</b>	<b>Scénarios d'empêchement</b>	<b>Points de contrôle - Etapes clés du CI, observables</b>	<b>Impacts/conséquences Risques si les étapes-clés sont défailtantes</b>	<b>Bonnes pratiques/ Moyens du CI/ Ressources</b>
				en cas d'absence.
	Absence de procédure écrite.	Faire un suivi de l'acceptation des facturations par les clients.	Fraude	L'agent administratif fait un rapport sur les réactions des clients.
Etre sûr que les entretiens lors des kilomètres excédentaires sont facturés aux clients.	Absence de procédure écrite.	Valider par écrit la nature (interne ou au client) de la facturation d'entretien auprès de l'atelier.	Pas de traçabilité des origines d'erreurs portant sur la nature des facturations des entretiens des véhicules en LLD.	Bons de commandes en interne validés par le Responsable Location Véhicules. Délégation de pouvoirs en cas d'absence.
	L'application « Ateliers » n'a pas été consultée.	Détecter tous les entretiens lors des kilomètres excédentaires facturés en interne.	Omission d'entretiens lors des kilomètres excédentaires.	L'agent administratif calcule tous les montants des entretiens Kilomètres excédentaires conformément aux

<b>Contrôle LLD</b>	<b>Tableau des risques - Référentiel</b>			
<b>Finalités- Objectifs de CI</b>	<b>Scénarios d'empêchement</b>	<b>Points de contrôle - Etapes clés du CI, observables</b>	<b>Impacts/conséquences Risques si les étapes-clés sont défailtantes</b>	<b>Bonnes pratiques/ Moyens du CI/ Ressources</b>
	Absence de procédure écrite.	Calculer les montants des entretiens lors des kilomètres excédentaires conformément aux factures d'entretiens.	Montants fictifs ou erronés d'entretiens lors des kilomètres excédentaires.	factures d'entretiens. L'agent administratif calcule tous les montants des entretiens Kilomètres excédentaires conformément aux factures d'entretiens.
	Absence de contrôle des facturations des entretiens lors des kilomètres excédentaires avant la cession du véhicule au client.	Facturer dans les plus brefs délais.	Le client refuse de payer lorsque le contrat est échu.	Le Responsable Location Véhicules ordonne la facturation avant la date exacte de fin du contrat.
	Les calculs des montants des entretiens lors des kilomètres excédentaires	Valider les calculs et les facturations résultantes.	Validation par une personne non autorisée. Facturation de montants	Délégation de pouvoirs en cas d'absence. Validation par le

<b>Contrôle LLD</b>	<b>Tableau des risques - Référentiel</b>			
<b>Finalités- Objectifs de CI</b>	<b>Scénarios d'empêchement</b>	<b>Points de contrôle - Etapas clés du CI, observables</b>	<b>Impacts/conséquences Risques si les étapes-clés sont défailtantes</b>	<b>Bonnes pratiques/ Moyens du CI/ Ressources</b>
	n'ont pas été faits.		fictifs ou erronés auprès des clients.	Responsable Location Véhicules puis par le DAF.
	Absence de procédure écrite.	Faire un suivi de l'acceptation des facturations par les clients.	Fraude.	L'agent administratif fait un rapport sur les réactions des clients.
Etre sûr que les entretiens après la date de fin du contrat sont facturés aux clients.	Absence de procédure écrite.	Valider par écrit la nature (interne ou au client) de la facturation d'entretien auprès de l'atelier.	Non traçabilité des origines d'erreurs portant sur la nature des facturations des entretiens des véhicules en LLD.	Validation par le Responsable Location Véhicules. Délégation de pouvoirs en cas d'absence.
	L'application « Ateliers » n'a pas été consultée.	Détecter tous les entretiens après la date de fin du contrat facturés en interne.	Omission d'entretiens après la date de fin du contrat facturés en interne.	L'agent administratif détecte et calcule tous les montants des entretiens après la date de fin du contrat conformément aux

<b>Contrôle LLD</b>	<b>Tableau des risques - Référentiel</b>			
<b>Finalités- Objectifs de CI</b>	<b>Scénarios d'empêchement</b>	<b>Points de contrôle - Etapas clés du CI, observables</b>	<b>Impacts/conséquences Risques si les étapes-clés sont défailtantes</b>	<b>Bonnes pratiques/ Moyens du CI/ Ressources</b>
	Absence de procédure écrite.	Calculer les montants des entretiens après la date de fin du contrat conformément aux factures d'entretiens.	Montants fictifs d'entretiens après la date de fin du contrat. Montants erronés d'entretiens après la date de fin du contrat.	factures d'entretiens.  L'agent administratif détecte et calcule tous les montants des entretiens après la date de fin du contrat conformément aux factures d'entretiens.
	Les calculs des montants des entretiens après la date de fin du contrat n'ont pas été faits.	Valider les calculs et les facturations résultantes.	Validation par une personne non autorisée. Facturation de montants fictifs ou erronés auprès des clients.	Validation par le Responsable Location Véhicules puis par le DAF. Délégation de pouvoirs en cas d'absence. Le Responsable

<b>Contrôle LLD</b>	<b>Tableau des risques - Référentiel</b>			
<b>Finalités- Objectifs de CI</b>	<b>Scénarios d'empêchement</b>	<b>Points de contrôle - Etapas clés du CI, observables</b>	<b>Impacts/conséquences Risques si les étapes-clés sont défailtantes</b>	<b>Bonnes pratiques/ Moyens du CI/ Ressources</b>
	Absence de contrôle des facturations des entretiens après la date de fin du contrat.	Facturer dans les plus brefs délais.	Le client ne paie plus lorsque la prescription est dépassée.	Location Véhicules ordonne la facturation dans les plus brefs délais.
	Absence de procédure écrite.	Faire un suivi de l'acceptation des facturations par les clients.	Fraude.	L'agent administratif fait un rapport sur les réactions des clients.

Source : SCHICK Pierre, *Mémento d'Audit interne*, Dunod, 2007, page 88

Le TaRiR se remplit de gauche à droite. En effet, chaque colonne est affinée, précisée et concrétisée par la colonne suivante, et inversement chaque colonne se déduit de la colonne précédente. Nous allons voir en quoi consiste chaque colonne :

- Colonne « Finalités » ou encore Objectifs de contrôle interne : pour qu'un processus atteigne sa finalité, des activités s'effectuent dans un ordre chronologique.
- Colonne « Scénarios d'empêchement » : pour chaque finalité, des empêchements possibles entravent son atteinte.
- Colonne « Points de contrôle » ou encore étapes clés du contrôle interne observables : pour chaque empêchement, les points de contrôle décrivent ce que l'auditeur va contrôler. Ce sont l'Exactitude, l'Exhaustivité, l'Autorisation, le Délai et le Suivi.
- Colonne « Impacts » ou encore risques si une étape clé du contrôle interne est défaillante ou déficiente : l'impact est caractérisé par les conséquences induites si un objectif de contrôle n'est pas satisfait.

Colonne « Bonnes pratiques » ou « Moyens du contrôle interne » ou « Ressources » : les bonnes pratiques décrivent ce que les audités doivent faire, les moyens et méthodes pour éviter un empêchement. Ces ressources sont humaines, matérielles et immatérielles. Une ressource mal adaptée devient une entrave à la réalisation d'une finalité.

Dans ce troisième chapitre, nous avons analysé le système d'information. Plus précisément, nous avons dégagé les forces et les faiblesses, leurs causes ainsi que les opportunités et les menaces concernant les informations en amont, les traitements d'informations et les produits. Les forces du système d'information sont liées aux opérations qui ont déjà été effectuées tandis que les faiblesses sont liées aux opérations qui ont déjà été effectuées et aux opérations à effectuer.

Dans cette deuxième partie, nous sommes arrivés au centre de notre étude. Nous avons commencé par l'analyse de l'activité de LLD et de la facturation des kilomètres excédentaires. Alors que notre stage s'est focalisé sur les faiblesses uniquement, l'analyse SWOT nous a permis de traiter autant les forces que les faiblesses du système de contrôle de la facturation des kilomètres excédentaires.

Pour le système dirigeant, nous pouvons dire que la mise en place est plus importante pour la procédure que pour la structure et pour les intervenants. La responsabilité du Deuxième agent administratif et la procédure sont en cours de mise en place. Le processus de contrôle, par

contre, a déjà existé au sein de MATERAUTO. Pour le système d'information, ses forces concernent les opérations qui ont déjà été effectuées tandis que les faiblesses concernent les opérations qui ont déjà été effectuées et les opérations à effectuer.

Nous constatons que les forces de ce système de contrôle viennent surtout des éléments déjà existants mais dont leur traitement kilométriques excédentaires est à renforcer. Les faiblesses de ce système viennent surtout des éléments qui sont en cours de mise en place. Dans la suite de notre mémoire, nous allons proposer des solutions pour ces forces et ces faiblesses.

**Partie III :**  
**PRECONISATION DE SOLUTIONS**

Les résultats de notre étude sont que nous avons détecté des kilomètres excédentaires et des entretiens après la date de fin du contrat dont les montants ont été facturés à MATERAUTO. Cette facturation en interne est justifiée par des avenants aux contrats pour les kilomètres excédentaires et les entretiens lors de ces kilomètres excédentaires. Pour les deux entretiens après la date de fin du contrat, leur facturation en interne est justifiée par la signalisation de l'entretien par le client avant la date de fin du contrat et par une action commerciale faite à ce client. Tous les entretiens lors des kilomètres excédentaires ont été facturés aux clients concernés.

Nous rappelons que le contrôle consiste à établir des prévisions ou encore un référentiel des bonnes pratiques puis à mesurer leurs réalisations pour dégager les écarts entre ces prévisions et ces réalisations. S'il n'y a pas d'écarts ou s'il y a des écarts favorables à l'organisation, il faut toujours rechercher les actions à mettre en œuvre pour maintenir et améliorer ces bonnes pratiques. S'il y a des écarts défavorables, il faut rechercher les actions correctives. Nous arrivons donc dans la discussion sur les résultats. En effet, notre étude n'a de sens que si nous proposons des solutions pour améliorer le système de contrôle des kilomètres excédentaires qui a existé implicitement et pour contribuer à la mise en place les autres éléments de ce système. Les trois chapitres de cette troisième partie de notre étude correspondent aux trois derniers chapitres de la Partie II.

Cette troisième partie qui s'intitule «Préconisation de solutions » comporte trois chapitres :

- Le premier chapitre : « Proposition de solutions » consiste à suggérer des solutions pour les forces et les faiblesses du système de contrôle des kilomètres excédentaires ;
- Le deuxième chapitre : « Conditions de mise en œuvre » nous montre comment les solutions que nous proposerons pourraient être réalisées ;
- Le troisième chapitre : « Limites et contraintes de l'étude » détermine les facteurs qui influent sur les mises en œuvre énoncées précédemment.

## *Chapitre I :*

### *Proposition de solutions*

Après avoir analysé le système de contrôle des kilomètres excédentaires au sein de MATERAUTO, nous avons trouvé des solutions qui y sont appropriées. Les solutions que nous proposerons traitent autant des forces que des faiblesses trouvées dans la deuxième partie. En effet, elles permettent :

- de maintenir et d'améliorer les forces ;
- d'éliminer ou de réduire les faiblesses.

Ces solutions portent sur le système dirigeant, le processus de contrôle ainsi que le système dirigeant.

### **Section 1 : Propositions de solutions pour le système dirigeant**

Les solutions que nous avons retenues pour le système dirigeant concernent la structure, les intervenants et la procédure. Elles permettront de traiter la force de la structure, la force des intervenants et la faiblesse de la procédure.

#### **1.1. Propositions de solutions pour la structure**

Pour conserver et améliorer la force de la structure, nous recommandons la mise en place d'un système de veille permettant une supervision systématique de la part du supérieur hiérarchique (exemple : travail de groupe informel). Ce système de veille fait partie des éléments de base du contrôle interne.

#### **1.2. Propositions de solutions pour les intervenants**

Pour conserver et améliorer la force des intervenants, nous proposons ainsi les solutions suivantes :

- le renforcement du respect des tâches attribuées aux intervenants : chacun devrait contrôler son propre travail puis ceux de ses subordonnés ;
- l'encouragement du travail de groupe.

Ces solutions permettent d'augmenter :

- l'efficacité des travaux effectués par ces intervenants ;
- leur motivation et leur productivité.

### **1.3. Propositions de solutions pour la procédure**

Pour mieux réaliser les opérations, nous recommandons ainsi la conception et la mise en place de procédure écrite en rapport avec les kilomètres excédentaires. La tâche citée dans la procédure numéro 41 : « Le service location, le service après vente, le service client et Bosch Car Service veillent au respect du contrat de location » devrait faire l'objet d'une nouvelle procédure car la facturation des kilomètres excédentaires est comprise dans cette tâche qui s'étend sur un domaine assez large.

## **Section 2 : Propositions de solutions pour le processus de contrôle**

Pour le processus de contrôle, nos propositions de solutions sont réparties entre ses deux composantes : le contrôle directif et le contrôle analytique. Ces solutions traitent les forces de ces deux composantes.

### **2.1. Propositions de solutions pour le Contrôle directif**

Le contrôle de la facturation des kilomètres excédentaires en fin d'exercice est une bonne initiative. Cependant, nous recommandons le renforcement du respect des procédures de passations de dossiers en cas de changement de personnel (redéploiement, démission).

### **2.2. Propositions de solutions pour le Contrôle analytique**

Le contrôle analytique peut être amélioré par un système de pourcentages. A chaque passage en atelier, il faudrait considérer le montant des entretiens qui ont été faits, son pourcentage par rapport au montant total des entretiens ainsi que le pourcentage du montant des entretiens restant à faire jusqu'à la date de fin du contrat. Ces prévisions sont donc à comparer aux réalisations : le pourcentage prévu P1 du montant des entretiens (qui ont été faits ou qui restent à faire) est à comparer avec le pourcentage réalisé P2 du montant des entretiens (qui ont été faits ou qui restent à faire). Si  $P2 - P1 < 0$ , il y a un écart favorable alors que si  $P2 - P1 > 0$ , il faudrait faire une analyse d'écart. Nous recommandons également que les prévisions soient faites séparément pour les entretiens d'usure courante et les entretiens d'usure sévère.

## **Section 3 : Propositions de solutions pour le système d'information**

Nos solutions pour le système d'information concernent les informations en amont, les traitements d'informations (pendant le processus) et les produits ou livrables (informations sortants) qui aident à la décision. Ces solutions traitent les forces et les faiblesses des informations en amont et des traitements d'informations. Aussi, elles traitent les faiblesses des produits ou livrables.

### **3.1. Propositions de solutions pour les informations en amont**

Pour la force des informations en amont nous proposons les solutions suivantes :

- que les annexes des contrats soient exploitables dans une application informatique ;
- une mise en place d'un système de traçabilité, de conservation et d'archivage des éléments des dossiers : contrats, factures, documents propres aux véhicules ;
- une passation de dossiers en cas de changement de personnel (redéploiement, démission).

Pour les faiblesses, nous proposons les solutions suivantes :

- 1) Pour l'archivage des dossiers des véhicules en LLD, nous proposons :
  - la mise en place d'un système de traçabilité, de conservation et d'archivage des éléments des dossiers : contrats, factures, documents propres aux véhicules ;
  - une passation de dossiers en cas de changement de personnel (redéploiement, démission)
- 2) Pour ces dossiers, nous proposons l'ajout du numéro de contrat et du numéro châssis dans le contrat-mère.
- 3) Pour les contrats LLD, nous proposons un meilleur classement des dossiers des véhicules en LLD (qui contiennent les contrats LLD), une standardisation des contenus des annexes des contrats et une amélioration du tarif des kilomètres excédentaires.

### **3.2. Propositions de solutions pour les traitements d'informations : pendant le processus**

Pour la force des traitements d'informations, nous proposons la mise à jour des tableaux LLD. Pour la force et la faiblesse de ces traitements, nous proposons l'ajout de la colonne kilomètres parcourus et de la colonne kilomètres excédentaires en quantité et en montant dans ces tableaux.

### **3.3. Propositions de solutions pour les produits ou livrables**

Pour les faiblesses des produits ou livrables, nous recommandons

- que le contrôle de la facturation des kilomètres excédentaires soit fait en fin d'exercice et en fin de contrat ;
- le renforcement du classement et de la protection des archives.

Ces solutions permettent de retrouver facilement les avenants qui justifient la non facturation des kilomètres excédentaires ou qui justifient les kilomètres parcourus par le véhicule LLD avant sa prise en charge par le client.

Ce premier chapitre est l'issue de la recherche de solutions pour le système de contrôle des kilomètres excédentaires. Ces solutions sont adaptées au cas du Service LLD et elles ont été formulées en fonction de la nature des forces et des faiblesses de ce système. Ces solutions relèvent de la gestion d'entreprise, du contrôle interne et du système d'information : mobilisation du Service Informatique de MATERAUTO sur le fait que les annexes des contrats sont exploitables dans une application informatique, par exemple. Nous allons maintenant voir comment ces solutions peuvent être mises en œuvre.

## *Chapitre II :*

### *Conditions de mise en œuvre*

Les solutions que nous avons proposées précédemment sont soumises à des conditions de mise en œuvre. Nos propositions de solutions sont suivies de nos propositions de leurs réalisations. Les conditions de mise en œuvre de ces solutions portent sur le système dirigeant, sur le processus de contrôle ainsi que sur le système d'information.

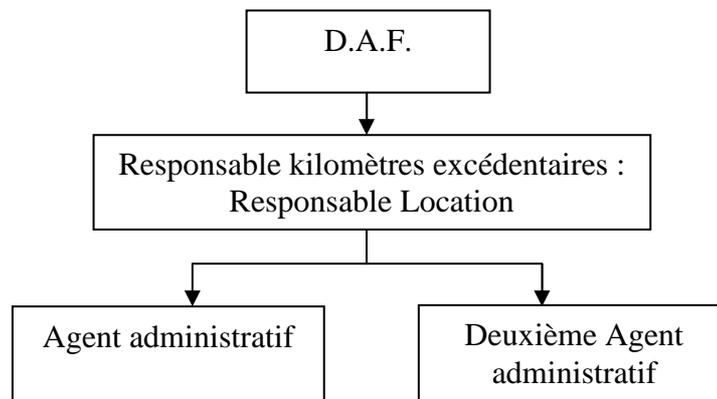
#### **Section 1 : Conditions de mise en œuvre des solutions pour le système dirigeant**

Les conditions de mise en œuvre des solutions pour le système dirigeant sont l'organigramme et les fiches de postes. Ces mises en œuvre concernent seulement les kilomètres excédentaires.

##### **1.4. Organigramme**

Le schéma ci-dessous décrit la structure du système dirigeant. Cette structure comprend quatre responsabilités : le D.A.F. (Directeur Administratif et Financier), le Responsable kilomètres excédentaires : Responsable Location et les deux Agents administratifs.

**Figure 14 :** Organigramme du système dirigeant



Source : Auteur

Cet organigramme hiérarchique peut être intégré dans l'organigramme hiérarchique de MATERAUTO. En fait, nous avons créé la responsabilité du Deuxième Agent administratif pour cette structure et cela a pour impact son recrutement en interne ou externe.

## **1.5. Fiches de postes**

Les fiches de postes sont celles du D.A.F., du Responsable kilomètres excédentaires et des deux Agents administratifs. Elles concernent les kilomètres excédentaires et les entretiens lors des kilomètres excédentaires et des entretiens après la date de fin du contrat.

### **1.2.1. D.A.F.**

Pour les kilomètres excédentaires, le D.A.F a pour tâches :

- l'approbation et autorisation des factures ;
- l'autorisation des émissions d'avoirs.

Pour les entretiens lors des kilomètres excédentaires et les entretiens après la date de fin du contrat, le D.A.F a pour tâches :

- l'approbation et autorisation des factures ;
- l'autorisation des avoires et extournes.

### **1.2.2 Responsable kilomètres excédentaires**

Pour les kilomètres excédentaires, le Responsable kilomètres excédentaires a pour tâches :

- la validation des calculs des kilomètres excédentaires et des montants des entretiens lors des kilomètres excédentaires ;
- l'assurance que les factures sont correctement établies ;
- l'assurance que les factures sont arithmétiquement correctes ;
- la facturation dans les plus brefs délais ;
- le suivi de l'acceptation des facturations par les clients ;
- l'autorisation des émissions d'avoires.

Pour les entretiens lors des kilomètres excédentaires et les entretiens après la date de fin du contrat, le Responsable kilomètres excédentaires a pour tâches :

- la validation par écrit de la nature (interne ou au client) de la facturation à chaque entretien auprès de l'atelier : signature du bon de commande interne ;
- la validation des calculs ;
- l'autorisation spécifique des créances et remises exceptionnelles
- l'assurance que les factures sont correctement établies ;
- l'autorisation des remises ;
- l'assurance que les factures sont arithmétiquement correctes ;
- la facturation dans les plus brefs délais ;
- le suivi de l'acceptation des facturations par les clients ;
- l'autorisation des avoirs et extournes.

### 1.2.3. Agent administratif

Pour les kilomètres excédentaires, l'agent administratif a pour tâches :

- la détection et calcul des montants des Kilomètres excédentaires conformément aux tarifs dans les contrats ;
- l'assurance de l'application correcte des tarifs.

Pour les entretiens lors des kilomètres excédentaires et les entretiens après la date de fin du contrat, l'agent administratif a pour tâches :

- la validation par écrit de la nature (interne ou au client) de la facturation à chaque entretien auprès de l'atelier : signature du bon de commande interne ;
- la détection et le calcul des montants des entretiens lors des kilomètres excédentaires conformément aux factures d'entretiens ;
- le contrôle de la saisie des quantités livrées qui devraient correspondre aux quantités commandées ;
- l'application correcte des prix, rabais ou remises accordés en fonction de l'examen des contrats passés.

### 1.2.4 Deuxième Agent Administratif

Pour les kilomètres excédentaires, le deuxième agent administratif a pour tâches :

- le contrôle des calculs ;
- l'édition des factures ;

- le suivi de l'acceptation des facturations par les clients.

Pour les entretiens lors des kilomètres excédentaires et les entretiens après la date de fin du contrat, le deuxième agent administratif a pour tâches :

- le contrôle des calculs ;
- l'édition des factures d'entretiens ;
- le suivi de l'acceptation des facturations par les clients.

### **1.3. Diagramme de circulation des documents (DCD)**

Le DCD ou Flow Chart est utilisé lors de l'évaluation du contrôle interne pour décrire l'enchaînement des tâches et des flux de données pour une opération ou un cycle donné. Le DCD décrit la procédure.

#### 1.1. Caractère d'un diagramme

Il existe deux types de présentation du DCD :

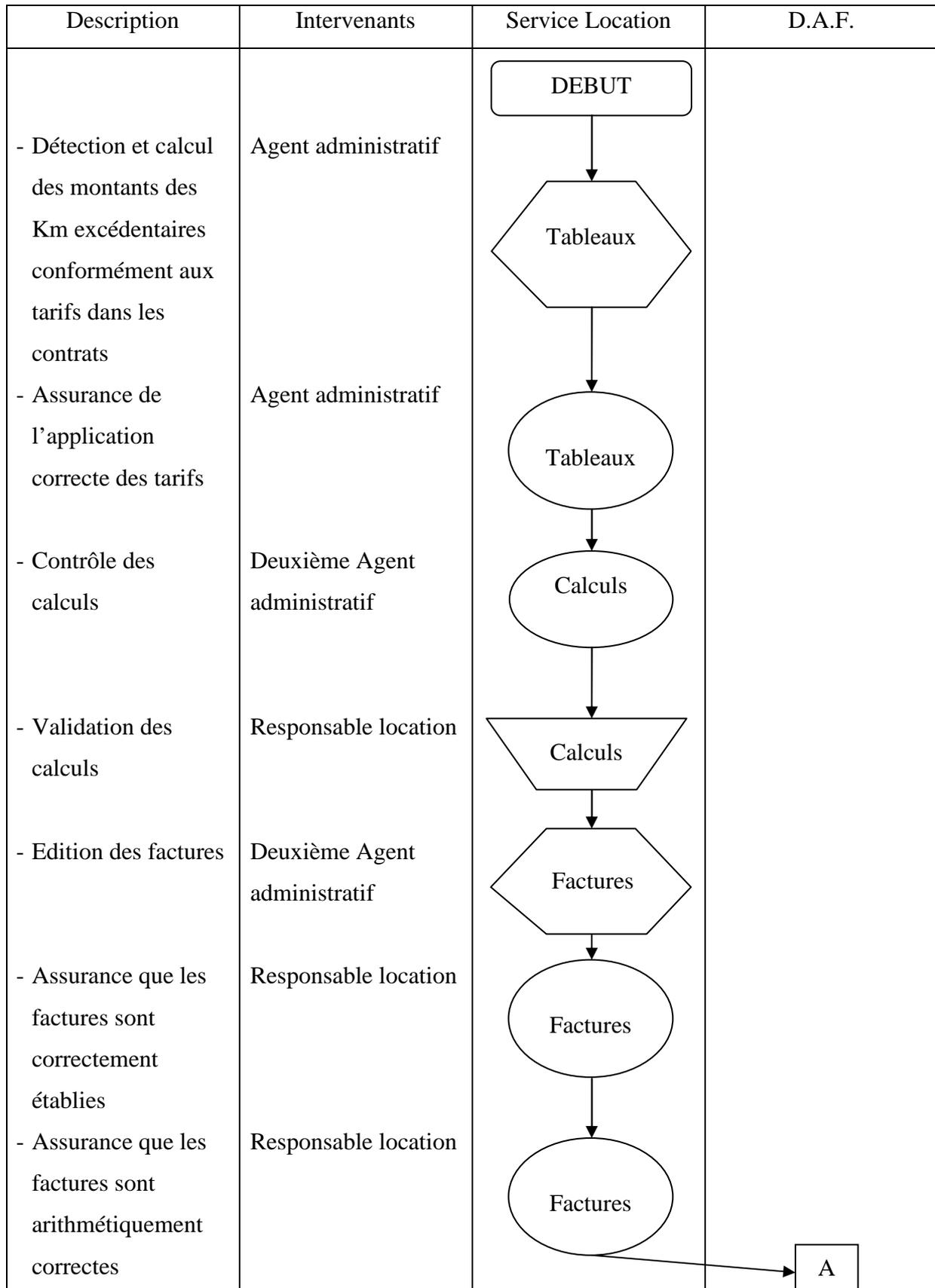
- La présentation sous forme narrative et graphique : la combinaison de la forme narrative et de la forme graphique permet de fournir des informations exhaustives pour la compréhension du système et l'identification des forces et faiblesses du contrôle interne ;
- La présentation dans un ordre chronologique : il est nécessaire de présenter l'enchaînement des tâches dans un ordre chronologique et d'indiquer la destination des documents afin de s'assurer qu'on a considéré le système dans son ensemble. Le découpage se fait donc dans l'ordre des tâches de chaque cycle.

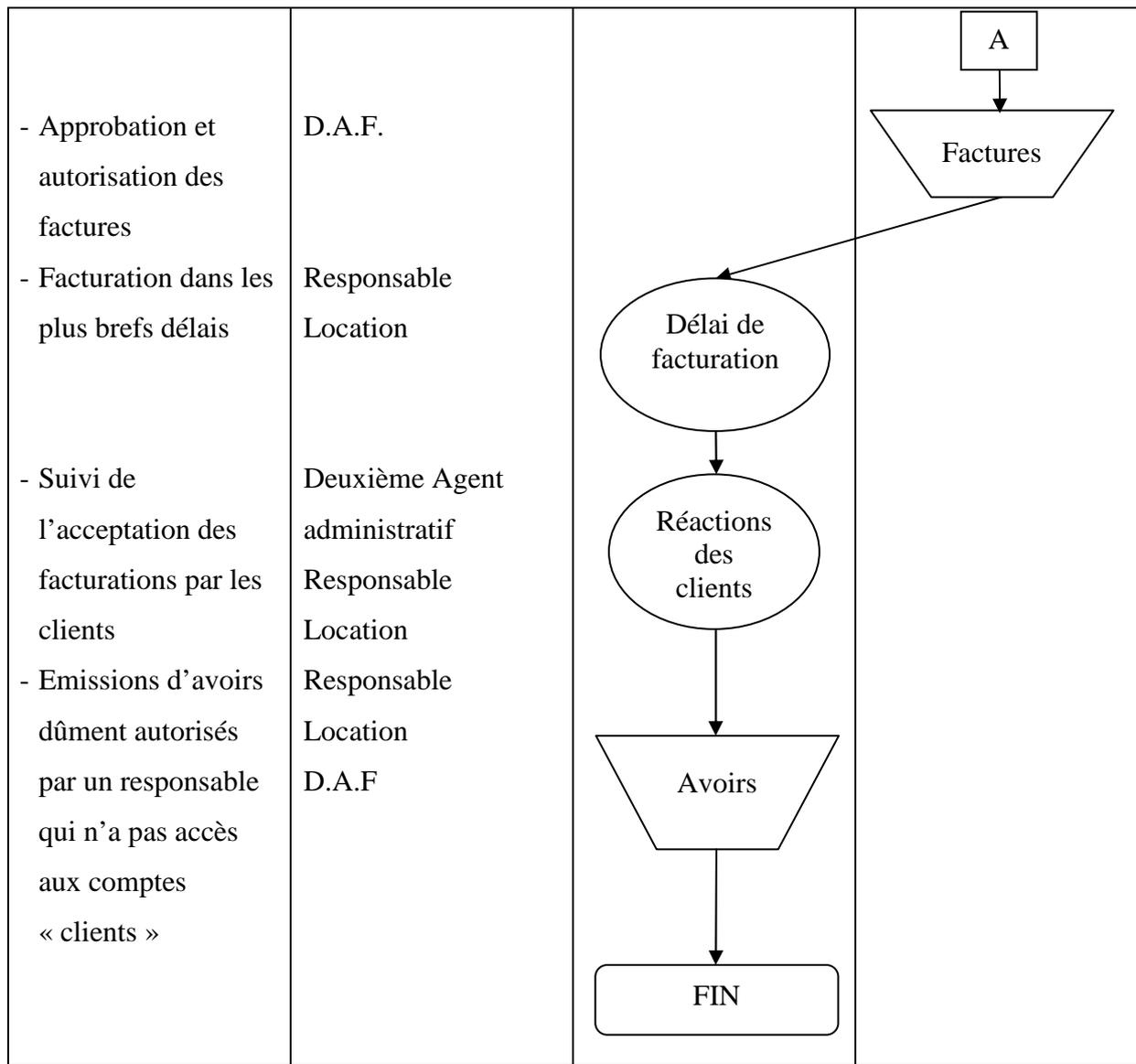
#### 1.2. Principe de présentation

Le diagramme décrit les principales composantes du système. La description proprement dite suit une chronologie allant de gauche à droite.

Les DCD présentés par les figures 6 et 7 suivantes représentent les procédures à appliquer par le système dirigeant en matière de facturation des kilomètres excédentaires. Notons que ces procédures permettent d'atteindre les objectifs du contrôle de la facturation des kilomètres excédentaires, d'éviter que le travail soit redondant, inutile et coûteux et d'éviter l'appropriation de pouvoir ou encore népotisme.

**Figure 15 :** Diagramme de circulation des documents pour la facturation des kilomètres excédentaires





**Légende :**

Les symboles présentés ci-après concernent essentiellement les procédures dites « manuelles » :

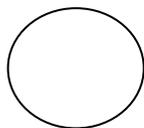
\*\*Symboles d'opérations



Création, préparation d'un document



Approbation et autorisation



Contrôle, rapprochement de deux ou plusieurs documents

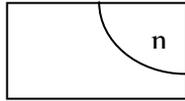


Toute autre opération (report par exemple)

**\*\*Symboles de documents**



Document facilement circulaire

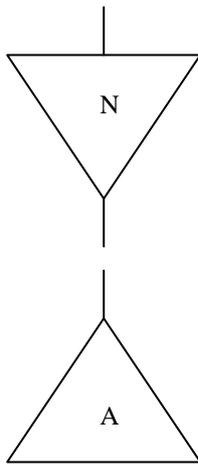


Document facilement circulaire en n exemplaires (n à préciser)



Document permanent en exemplaires illimités

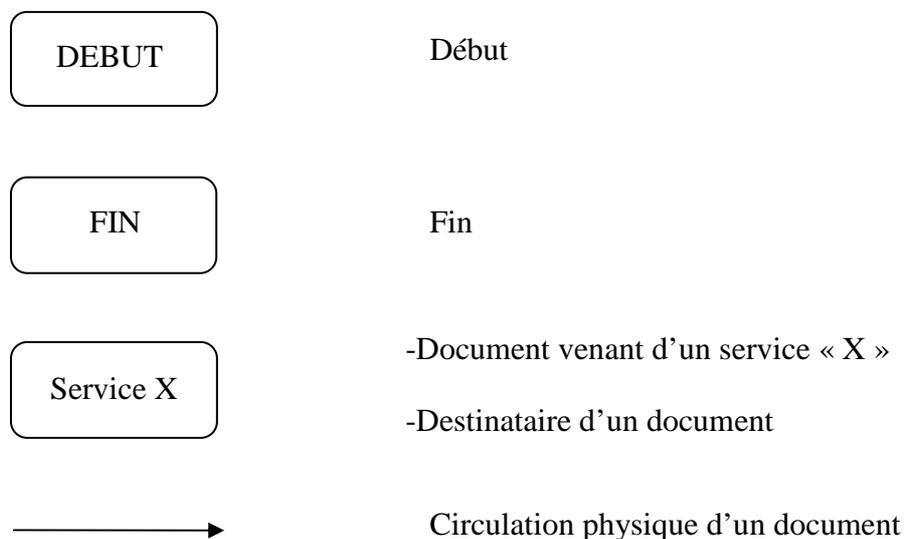
**\*\*Symboles de classement**



Classement temporaire.  
La lettre indique le mode de classement.

Classement définitif.  
La lettre indique le mode de classement.

**\*\*Symboles de flux**



Source : Auteur

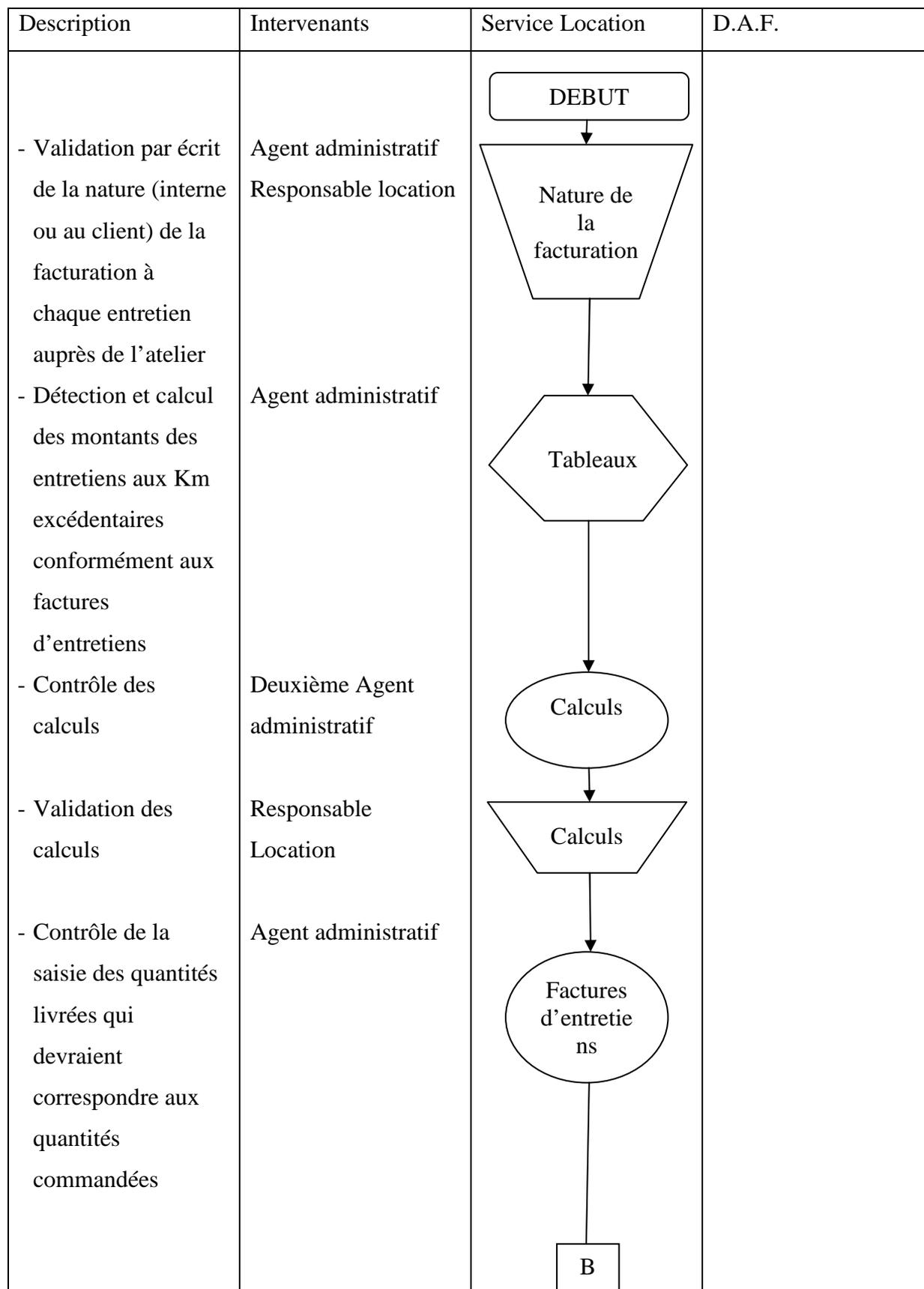
Pour la facturation des kilomètres excédentaires, nous avons les opérations suivantes :

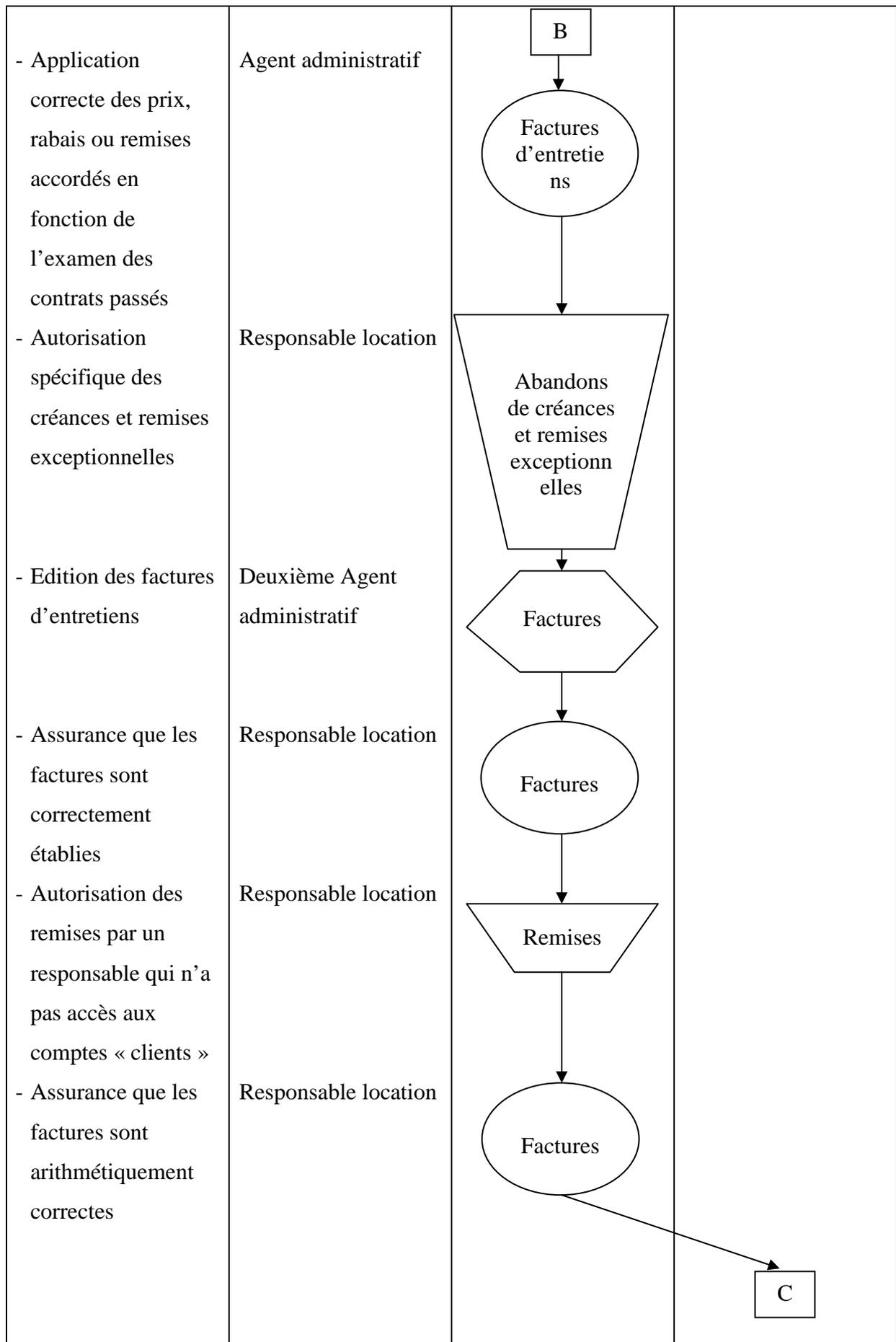
- Détection et calcul des montants des Km excédentaires conformément aux tarifs dans les contrats ;
- Assurance de l'application correcte des tarifs ;
- Contrôle des calculs ;
- Validation des calculs ;
- Edition des factures ;
- Assurance que les factures sont correctement établies ;
- Assurance que les factures sont arithmétiquement correctes ;
- Approbation et autorisation des factures ;
- Facturation dans les plus brefs délais ;
- Suivi de l'acceptation des facturations par les clients ;
- Emissions d'avoirs dûment autorisés par un responsable qui n'a pas accès aux comptes « clients ».

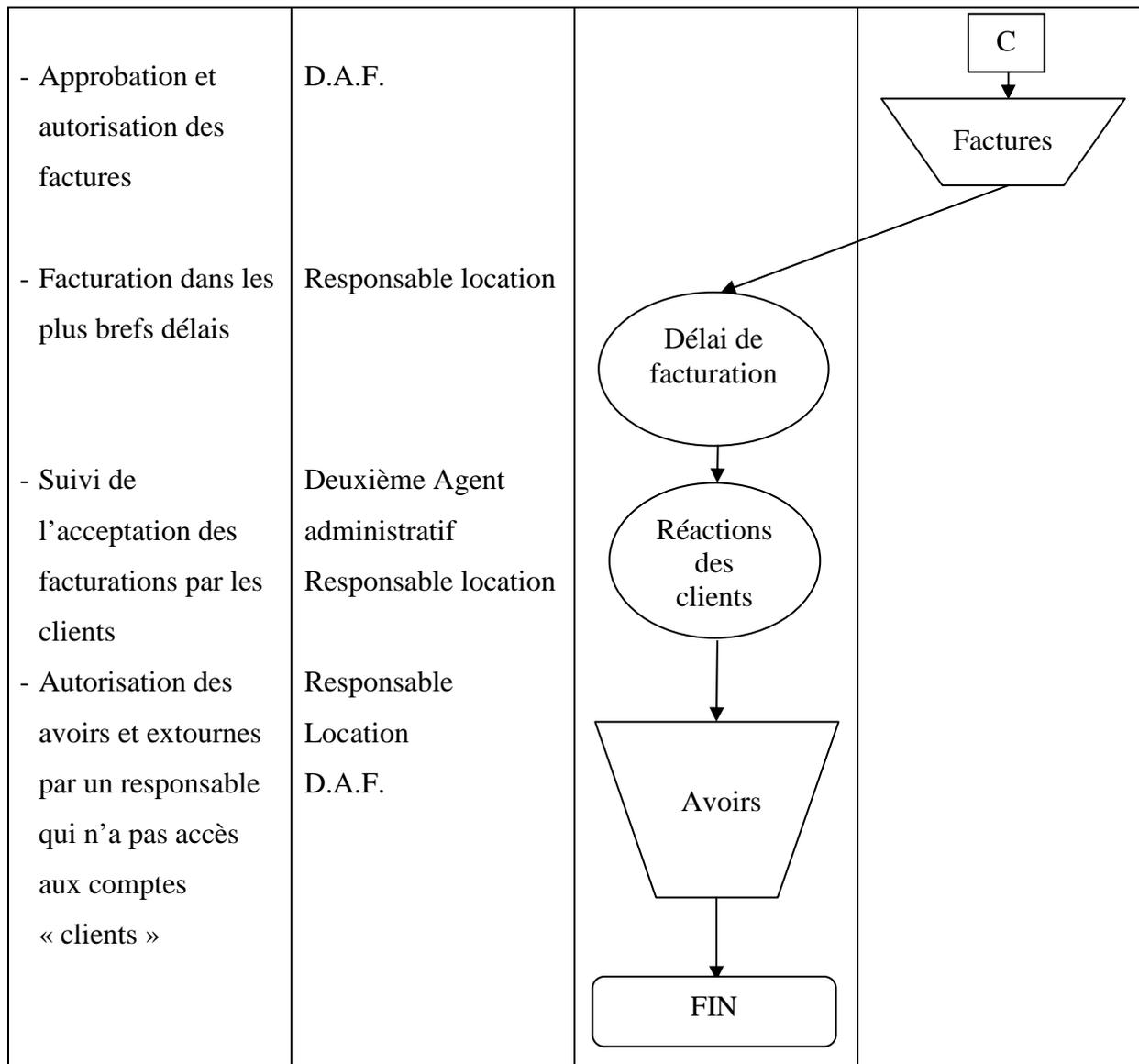
Ce DCD a pour impacts :

- la formation du personnel concerné ;
- la mise à jour des procédures au sein de MATERAUTO.

**Figure 16 :** Diagramme de circulation des documents pour les facturations des entretiens lors des kilomètres excédentaires et des entretiens après la date de fin du contrat







Source : Auteur

Ce DCD a pour impacts :

- la formation du personnel concerné ;
- la mise à jour des procédures au sein de MATERAUTO.

Pour les facturations des entretiens lors des kilomètres excédentaires et des entretiens après la date de fin du contrat, nous avons les opérations suivantes :

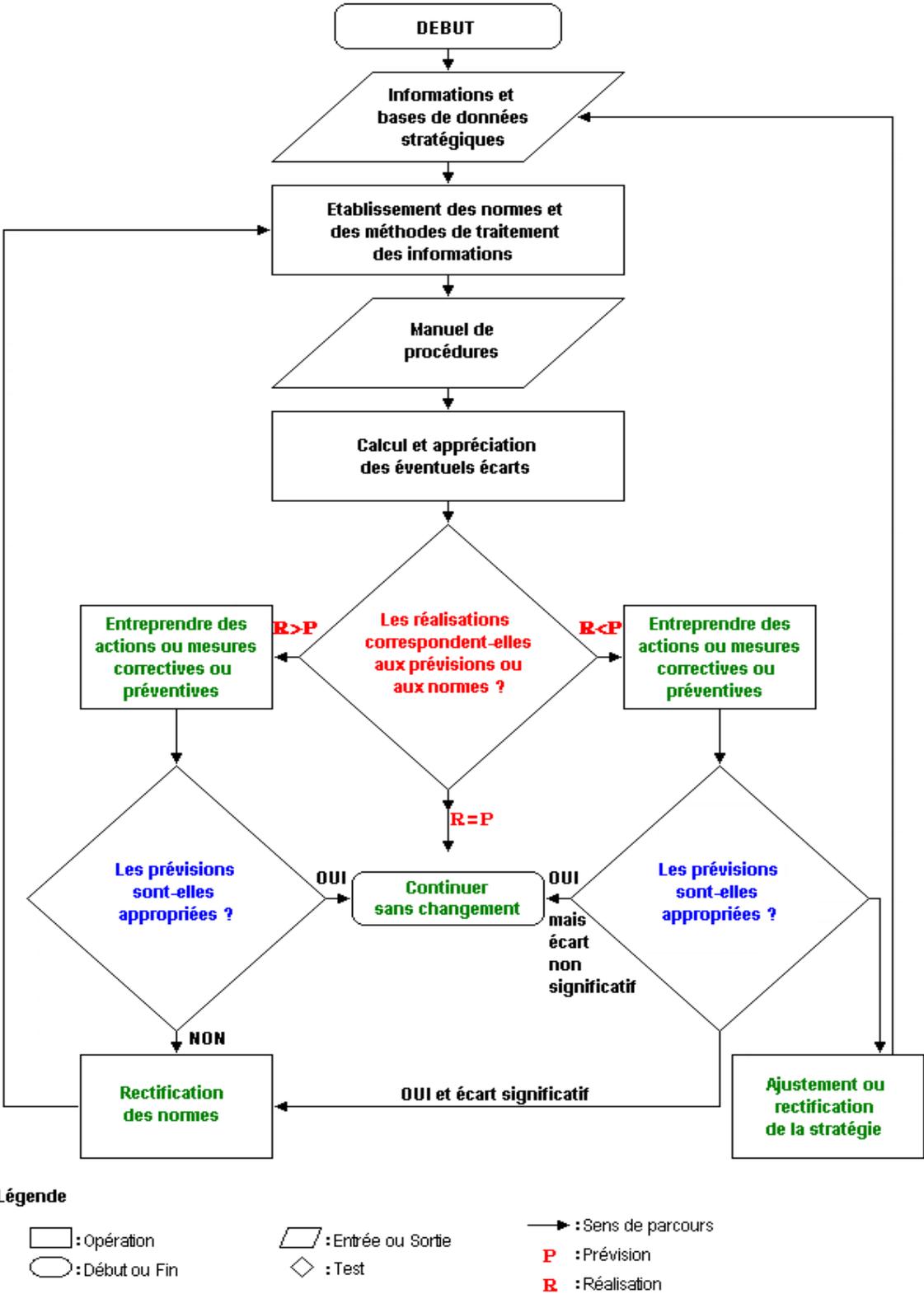
- Validation par écrit de la nature (interne ou au client) de la facturation à chaque entretien auprès de l'atelier ;

- Détection et calcul des montants des entretiens aux Km excédentaires conformément aux factures d'entretiens ;
- Contrôle des calculs ;
- Validation des calculs ;
- Contrôle de la saisie des quantités livrées qui devraient correspondre aux quantités commandées ;
- Application correcte des prix, rabais ou remises accordés en fonction de l'examen des contrats passés
- Autorisation spécifique des créances et remises exceptionnelles
- Edition des factures d'entretiens
- Assurance que les factures sont correctement établies
- Autorisation des remises par un responsable qui n'a pas accès aux comptes « clients »
- Assurance que les factures sont arithmétiquement correctes
- Approbation et autorisation des factures
- Facturation dans les plus brefs délais
- Suivi de l'acceptation des facturations par les clients
- Autorisation des avoirs et extournes par un responsable qui n'a pas accès aux comptes « clients ».

### **1.7. Diagramme de circulation des informations (algorithme des processus)**

La figure intitulée «Algorithme des étapes fondamentales d'un processus de contrôle » que nous allons voir est un algorithme qui décrit les flux d'informations dans le processus de contrôle des kilomètres excédentaires. En effet, cette figure synthétise le processus de contrôle qui est une composante du système de contrôle, objet de notre étude.

Figure 17 : Algorithme des étapes fondamentales d'un processus de contrôle

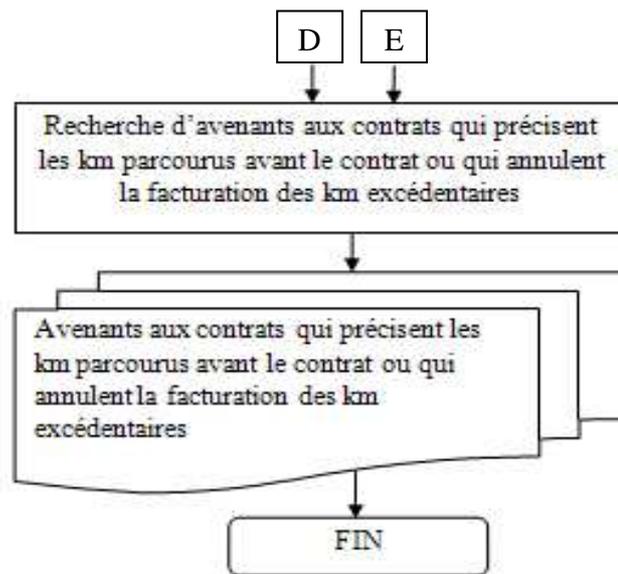


Source : RAVOKATRA ANDRIAMIARISOA Seth, Support de cours de Management, 3<sup>ème</sup> année, Institut Universitaire de Gestion et de Management, Université de Mahajanga, année académique 2008 - 2009

Les informations et bases de données stratégiques sont les informations en amont. Les normes et méthodes de traitement des informations sont les traitements d'informations pendant le processus. Elles sont également décrites dans les feuilles de couverture, tout comme le calcul et l'appréciation des écarts. La procédure est décrite par le diagramme de circulation des documents. Les calculs et appréciations d'écarts sont modélisés par l'algorithme de contrôle des kilomètres excédentaires.

La figure suivante intitulée « Algorithme du contrôle de la facturation des kilomètres excédentaires » décrit le processus de contrôle de la facturation des kilomètres excédentaires. Elle contient les fichiers, les documents et les applications informatiques que nous avons utilisés et notre méthode qui nous a permis d'atteindre les objectifs de notre stage.

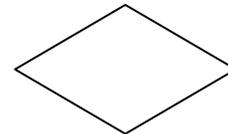




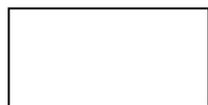
**Légende :**



Fichiers ou documents



Test



Opération

Source : Auteur

Cet algorithme modélise la démarche que nous avons suivie lors de notre stage. En effet, tous ces documents, procédés et tests entrent dans le cadre de la contribution à la mise en place du système de contrôle de la facturation des kilomètres excédentaires. Cet algorithme a pour impact la formation du personnel chargé de ce contrôle.

## **Section 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions pour le processus de contrôle**

Les conditions de mise en œuvre des solutions pour le processus de contrôle concernent le contrôle directif et le contrôle analytique. Nous allons donc concrétiser les solutions que nous avons proposées pour les forces de ce processus de contrôle.

## **2.1. Conditions de mise en œuvre des solutions pour le contrôle directif**

La solution pour le processus de contrôle, notamment pour la force du contrôle directif, peut être mise en œuvre par l’Auditeur Interne qui va effectuer et améliorer ce contrôle. Le respect des procédures de passations de dossiers en cas de changement de personnel (redéploiement, démission) peut être mis en œuvre grâce à l’audit qualité dirigé par les responsables concernés. Ces responsables sont le Directeur des Ressources Humaines et le Responsable Qualité. Cela a pour impact la mobilisation du personnel concerné.

## **2.2. Conditions de mise en œuvre de la solution pour le contrôle analytique**

La solution pour le processus de contrôle, notamment pour le contrôle analytique, peut être mise en œuvre par la considération des recommandations émises par le cabinet de consulting. Aussi, elle peut être mise en œuvre par le Contrôleur de Gestion puisque le contrôle analytique relève du contrôle de gestion. Cela a pour impact la mobilisation du personnel concerné.

## **Section 3 : Conditions de mise en œuvre des solutions pour le système d’information**

Les conditions de mise en œuvre des solutions pour le système d’information concernent les informations en amont, les traitements d’informations et les produits ou livrables. Ce système est d’information incontournable pour le contrôle et les prises de décisions.

### **3.1. Conditions de mise en œuvre des solutions pour les informations en amont**

La solution pour le système d’information, notamment pour la force des informations en amont, peut être mise en œuvre par un ajout de fonctionnalité pour l’application « Contrats LLD ». Cette application est utilisée par le Service LLD pour le suivi des facturations des loyers. Cette nouvelle fonctionnalité consiste à afficher et à mettre à jour les détails des contrats LLD contenus dans les annexes. Cette solution a pour impact des travaux informatiques de programmation d’application.

Les solutions pour le système d'information, notamment pour les faiblesses des informations en amont, peuvent être mise en œuvre par :

- le renforcement de l'application de la procédure qui prévoit les changements de personnel ;
- la constitution de dossier LLD par client (Contrats, factures, documents propres aux véhicules), la constitution d'un dossier contenant les contrats par ordre numérique et d'un dossier contenant les factures par ordre numérique ;
- l'augmentation du tarif des kilomètres excédentaires.

Ces solutions ont pour impact :

- un renforcement de la formation sur la procédure qui prévoit les changements de personnel ;
- une réorganisation du Service LLD ;
- une révision de la politique de prix de facturation des kilomètres excédentaires.

### **3.2. Conditions de mise en œuvre des solutions pour les traitements d'informations**

La solution pour le système d'information, notamment pour la force des traitements des informations pendant le processus, peut être mise en œuvre par le renforcement du contrôle de la mise à jour des tableaux LLD. La solution pour la faiblesse des traitements des informations pendant le processus peut être mise en œuvre par l'établissement d'une norme sur la présentation des tableaux LLD. Cela a pour impact la mobilisation du personnel concerné.

### **3.3. Conditions de mise en œuvre des solutions pour les produits ou livrables**

Les solutions pour le système d'information, notamment pour les produits ou livrables, peuvent être mises en œuvre par l'Auditeur Interne ainsi que par la conservation minutieuse des dossiers des véhicules en LLD. L'Auditeur Interne va effectuer et améliorer le contrôle de la facturation des kilomètres excédentaires. Cela a pour impact l'élargissement du champ de l'audit interne de MATERAUTO.

En somme, dans ce deuxième chapitre, les mises en œuvre des solutions que nous avons proposées pour le système dirigeant sont des modèles documentés (organigrammes, fiches de postes, DCD, algorithme des processus), celles du processus de contrôle et du système d'information sont des opérations. Ces solutions mobilisent tout le personnel du Service LLD mais aussi un développeur d'applications pour la mise à jour et la maintenance du système d'information (Service Informatique). Cependant, ces mises en œuvre sont actualisables et sont soumises à des limites et des contraintes internes et externes au Service LLD. Nous allons maintenant voir ces limites et ces contraintes qui s'appliquent à notre étude.

## *Chapitre III :*

### *Limites et contraintes de l'étude*

Les mises en œuvre des solutions que nous avons proposées vont maintenant faire face à la réalité de MATERAUTO. Ces solutions vont donc être confrontées à des limites et des contraintes de réalisation. Les limites et contraintes de notre étude portent sur le système dirigeant, le processus de contrôle et le système d'information.

#### **Section 1 : Limites et contraintes du système dirigeant**

Les limites et contraintes pour le système dirigeant concernent la structure et la procédure c'est-à-dire le diagramme de circulation des documents et le diagramme de circulation des informations (algorithme des processus). Ces limites et contraintes sont internes à MATERAUTO.

##### **1.1. Limites et contraintes de la structure**

La limite et la contrainte de la structure du système dirigeant sont que cet organigramme pourrait ne pas pouvoir suivre le développement progressif des activités. En effet, l'organigramme est une modélisation statique.

##### **1.2. Limites et contraintes du diagramme de circulation des documents**

Le diagramme de circulation des documents est limité par le potentiel de l'entreprise. En effet, cette limite de la procédure concerne l'organigramme ainsi que les priorités de MATERAUTO.

##### **1.3. Limites et contraintes du diagramme de circulation des informations**

Le diagramme de circulation des informations ou encore algorithme des processus a pour limite et contrainte le potentiel de l'entreprise. En effet, cette limite de la procédure concerne l'organigramme ainsi que les priorités de MATERAUTO.

## **Section 2 : Limites et contraintes du processus de contrôle**

Les limites et contraintes pour le processus de contrôle concernent le contrôle directif et le contrôle analytique. Ces limites et contraintes sont internes à MATERAUTO.

### **2.3. Limites et contraintes du contrôle directif**

Les limites et contraintes du contrôle directif dans le processus de contrôle sont :

- le potentiel de l'entreprise ;
- les volontés politique et stratégique des dirigeants ;
- la disponibilité des responsables au sein de l'entreprise à honorer les besoins exprimés.

### **2.4. Limites et contraintes du contrôle analytique**

La limite du contrôle analytique est qu'il n'y a pas de séparation entre les entretiens d'usure courante et ceux d'usure sévère. Mais puisque les contrats LLD ont pour kilométrage limite 90 000 kilomètres pour la majorité des cas, les entretiens sont souvent d'usure courante. Les autres cas concernent les contrats de 120 000 kilomètres. La contrainte du contrôle analytique est qu'il est effectué par le Contrôleur de Gestion.

## **Section 3 : Limites et contraintes du système d'information**

Les limites et contraintes pour le système d'information concernent les informations en amont, les traitements d'informations et les produits ou livrables. Ces limites et contraintes portent sur les dossiers des véhicules en LLD, les tableaux LLD et l'informatique.

### **3.1. Limites et contraintes des informations en amont**

Les limites et contraintes des informations en amont sont :

- Le potentiel de l'entreprise ;
- Le fait que la nouvelle fonctionnalité de l'application « Contrats LLD » (qui consiste à afficher et à mettre à jour les détails des contrats LLD contenus dans les annexes) requiert des travaux informatiques (modification de la base de données, programmation et saisie des données des tableaux LLD) ;

- Le fait que l'ajout des données « kilométrages à la prise en charge » pour l'application « Ateliers » requiert des travaux informatiques (modification de la base de données, programmation et saisie des données de la colonne Kilométrage à la prise en charge).
- Les volontés politique et stratégique des dirigeants.

### **3.2. Limites et contraintes des traitements d'informations**

Les limites et contraintes des traitements d'informations sont :

- le potentiel de l'entreprise ;
- les volontés politique et stratégique des dirigeants.

### **3.3. Limites et contraintes des produits ou livrables**

Les limites et contraintes des produits ou livrables sont :

- les priorités de MATERAUTO ;
- son potentiel ;
- les volontés politique et stratégique des dirigeants.

Dans ce troisième chapitre, les mises en œuvre des solutions que nous avons proposées sont en général conditionnées par les volontés politiques et stratégiques des dirigeants. Par ailleurs, les autres limites et contraintes que nous avons trouvées pourront être prises en compte par la direction dans ses prises de décisions sur les actions à mettre en œuvre pour la maîtrise des activités du Service LLD concernant la facturation des kilomètres excédentaires.

Dans cette troisième partie, nous avons proposé des solutions issues de l'analyse du système de contrôle de la facturation des kilomètres excédentaires. Ces solutions portent sur le système dirigeant, le processus de contrôle et le système d'information. Nous avons exposé les conditions de mise en œuvre de ces solutions et les limites et contraintes de ces réalisations. Les solutions que nous avons proposées sont mises en œuvre par des modèles (organigramme, fiches de postes, DCD, algorithmes), et des actions correctives. Notons que certaines des solutions que nous avons proposées sont déjà mises en œuvre alors que d'autres sont en cours de mise en œuvre. La suite de notre projet est le suivi, l'évaluation et l'amélioration de ces solutions.

## Conclusion générale

La facturation des kilomètres excédentaires englobe :

- la facturation au client du montant des kilomètres excédentaires : (Kilomètres parcourus - kilomètres pris en charge par MATERAUTO)\*n\*5000\*Prix du kilomètre excédentaire où n est le nombre de tranches de 5000 kilomètres et Kilomètres parcourus > Kilomètres pris en charge par MATERAUTO ;
- la facturation au client des entretiens y afférents ;
- la facturation au client des entretiens après la date de fin du contrat.

Nous concluons en proposant que le contrôle de la facturation des kilomètres excédentaires soit en fin d'exercice et en fin de contrat avant la cession du véhicule au client s'il y a une option d'achat du véhicule. En effet, la fin du contrat est un point déterminant dans la facturation des kilomètres excédentaires parce qu'il y a le risque que le client ne veuille plus payer des montants de kilomètres excédentaires ou des entretiens lors des kilomètres excédentaires concernant un contrat qui est déjà échu.

Notre étude a été limitée par le temps et par notre statut de stagiaire au sein de MATERAUTO. De plus, son domaine est restreint à MATERAUTO. Cette étude nous a permis d'appliquer les théories sur le contrôle et de trouver leurs limites : il a fallu que nous les adaptions à la réalité du Service LLD. La suite de notre étude est le suivi de la réalisation des solutions que nous avons proposées, cela incombe à l'Auditeur Interne dans le cadre de l'amélioration du contrôle de la facturation des kilomètres excédentaires.

Comme le thème de notre étude est : « Contribution à la mise en place d'un système de contrôle en fin d'exercice au sein de MATERAUTO : Cas des kilomètres excédentaires, Service Location Longue Durée (LLD) », les mises en places concernent surtout la procédure, le contrôle analytique et le système d'information. Entre les fins d'exercices, la chaîne de reportings effectués depuis l'Agent Administratif jusqu'aux niveaux supérieurs constitue un moyen de repérer les dysfonctionnements ainsi que les écarts des réalisations aux prévisions. Les reportings effectués par les membres du système dirigeant permettent le contrôle continu de la facturation des kilomètres excédentaires.

L'intérêt de notre stage pour MATERAUTO est que nous avons initié une méthode et des procédures efficaces pour le contrôle de la facturation des kilomètres excédentaires des

véhicules en LLD. De plus, ce concept peut être étendu sur toutes les activités. L'application de toutes les mesures et les procédures de prévention et de protection que nous avons préconisées tout au long de notre étude n'apporteraient le résultat escompté que si chacun contribue à sa mise en place et sa mise à jour en tenant compte de l'évolution de l'environnement. En effet, un bon système de contrôle interne doit remplir les assertions telles que l'existence, l'application et le suivi.

Néanmoins, ce mémoire ne prétend nullement être une référence pour résoudre les problèmes liés au contrôle interne, ni un guide incontournable en la matière. Il constitue un modèle pour sensibiliser les dirigeants d'entreprise sur le rôle essentiel du système de contrôle interne au sein de la Société.

## **ANNEXES**

## **Liste des annexes**

<b>Annexe 1 : Norme ISO 9001-2008.....</b>	<b>93</b>
<b>Annexe 2 : Contrôle de la fiabilité des comptes.....</b>	<b>94</b>
<b>Annexe 3 : Contrôle de la comptabilité.....</b>	<b>97</b>
<b>Annexe 4 : Contrôle de MATERAUTO Digue.....</b>	<b>99</b>
<b>Annexe 5 : Procédures documentées au sein de MATERAUTO.....</b>	<b>101</b>
<b>Annexe 6 : Cadre logique de l'étude.....</b>	<b>105</b>
<b>Annexe 7 : Exemple de tableau LLD.....</b>	<b>110</b>
<b>Annexe 8 : Prévision d'entretiens de véhicules en LLD.....</b>	<b>112</b>
<b>Annexe 9 : Feuilles de couverture utilisées lors de notre stage.....</b>	<b>113</b>

## **Annexe 1 :**

### **Norme ISO 9001-2008**

La norme ISO 9001-2008 est une norme internationale qui spécifie les exigences d'un système de management de la qualité lorsqu'un organisme doit :

- doit démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit ou service conforme aux exigences des clients, aux exigences légales et réglementaires ;
- veut satisfaire davantage ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration continue.

La norme iso 9001 : 2008 comprend 5 principaux chapitres :

- Système de management de la qualité (approche processus, exigences générales, documentation) ;
- Responsabilité de la direction (responsabilité, autorité et communication, politique qualité, objectifs qualité, revue de direction) ;
- Management des ressources (ressources humaines, infrastructure, environnement de travail) ;
- Réalisation du produit (planification, processus client, achat, production, équipement de mesure) ;
- Mesure, analyse et amélioration (contrôles, produit non-conforme, audit interne, action corrective).

## Annexe 2 :

### Contrôle de la fiabilité des comptes

Le tableau ci-dessous, intitulé « Contrôle de la fiabilité des comptes », est un planning d'audit interne. Dans ce planning, les contrôles effectués portent sur les immobilisations, les stocks, la trésorerie, la paie du personnel, les achats et autres charges d'exploitation, et les ventes et autres produits d'exploitation.

Tâches	Objectif	Travaux à effectuer	Temps alloué
- <u>Contrôle des immobilisations</u>	<b>E-I-T</b>  <b>T</b>  <b>E-R</b> <b>P</b> <b>R</b> <b>E</b> <b>E-I-T</b>	Dresser état comparatif des immobilisations  Pointer avec les justificatifs les acquisitions  Vérifier physiquement les acquisitions  Se faire communiquer PV de réception  Vérifier le calcul des amortissements	
- <u>contrôle des stocks</u>	<b>O</b> <b>E-I-T</b>  <b>P-R</b> <b>T-E</b> <b>E</b> <b>S</b> <b>T-E-R</b> <b>T</b> <b>P-R</b>	Vérifier solde de départ  Dresser état comparatif de stocks/véhicules  Se faire communiquer état d'inventaire  Le comparer avec Application stock Vérifier valeur  Vérifier calcul provision  Vérifier cohérence avec achat et vente en utilisant les « applications » et les données de la « balance comparative »	
- <u>contrôle de la trésorerie</u>	<b>O</b>	Vérifier solde de départ	

Tâches	Objectif	Travaux à effectuer	Temps alloué
	<b>E-I-T</b> <b>T E-R-T</b> <b>E</b> <b>E-R</b> <b>S-R</b> <b>E-I</b>  <b>E</b>  <b>E</b>	Dresser état comparatif de la trésorerie Se faire communiquer inventaire de l'encaisse et état de rapprochement bancaire Comparer soldes comptables avec ceux des banques « à l'aide des grands-livres et des relevés des banques » Pointer les mouvements en suspens avec les opérations de l'exercice N+2 Vérifier calcul conversion banque en devise	
- <u>contrôle de la paie du personnel,</u>	<b>E-I-T</b>  <b>E-R</b> <b>S-R</b>  <b>E</b>  <b>S-R</b>  <b>E</b>	Dresser l'état comparatif des salaires Comparer le montant déclaré avec le montant comptabilisé Analyser soldes du compte Personnel Pointer soldes au 31/12/N+1 avec les déclarations d'IRSA, CNAPS et OSIE Vérifier les provisions congés payés N+1 Vérifier rattachement des salaires	
- <u>contrôle des achats et autres charges d'exploitation</u>	<b>O</b> <b>R</b> <b>S</b> <b>E-I-T</b>  <b>R-E</b>	Vérifier solde de départ Vérifier rattachement des charges et produits financiers Dresser l'état comparatif des achats et autres charges Vérifier rattachement des achats et	

Tâches	Objectif	Travaux à effectuer	Temps alloué
	<b>R-E</b>	charges Vérifier le bien-fondé des fournisseurs et autre	
- <u>contrôle des ventes et autres produits d'exploitation</u>	<b>E-I-T</b>	Dresser l'état comparatif des ventes/produits	
	<b>E-I-T</b>	Vérifier rattachement des ventes/produits	
	<b>R-E</b>	Vérifier bien-fondé des soldes clients	
	<b>E</b>	Vérifier calcul provision sur clients	

**Légende :**

**E** : Exactitude

**R** : Réalité

**T** : Exhaustivité

**P** : Existence physique

**C** : Evaluation correcte

**I** : Imputation comptable correcte

**S** : Sincérité

**O** : Principe d'intangibilité du bilan d'ouverture

Source : Documents internes de MATERAUTO



	<p>4) balances informatiques : rapprocher la balance générale tirée au 31/12/N avec les balances auxiliaires des clients et des fournisseurs et rechercher les motifs des éventuels écarts</p> <p>5) balances auxiliaires : rapprocher les balances auxiliaires tirés au 31/12/N avec les grands-livres des comptes individuels de clients et de fournisseurs et rechercher les raisons des éventuels écarts.....</p> <p>6) s'assurer du bien-fondé des bons de caisse (bons de caisse dûment approuvés) et des motifs de la non régularisation desdits bons, le cas échéant, et vérifier qu'ils figurent parmi l'inventaire de l'encaisse</p> <p>7) caisse : confronter l'inventaire de l'encaisse avec le solde de la caisse et en cas de non concordance en rechercher les motifs</p> <p>8) paye billetage : confronter état de paie émargé avec montant décaissé sur l'exercice N</p> <p>9) ND (Téléphone et Jirama) : s'assurer de la refacturation correcte à divers tiers des frais téléphone et Jirama facturés à MATERAUTO .....</p> <p>10) Inventaire physique des immobilisations (y compris logement) : se faire communiquer le dernier état d'inventaire, le comparer avec le tableau d'amortissement au 31/12/N, faire ressortir globalement les immobilisations non encore inventoriées ou les immobilisations non comptabilisées.....</p> <p>11) Comptes d'attente : relever les montants importants, les opérations inhabituelles y enregistrées, les analyser et rechercher les motifs de la non régularisation de ces comptes.....</p>	<p>15j</p> <p>3j</p> <p>1j</p> <p>3j</p> <p>3j</p>
--	---	--

Source : Documents internes de MATERAUTO

Ce planning d’audit détermine :

- les tâches à effectuer pour le contrôle de chaque cycle ;
- les travaux de contrôles à effectuer qui sont classés chronologiquement par cycle ;
- le temps alloué à chaque tâche.

## Annexe 4 :

### Contrôle de MATERAUTO Digue

Le tableau intitulé « Contrôle de MATERAUTO Digue » est un planning d’audit interne. Dans ce planning, les contrôles effectués portent sur les stocks, les ventes et autres produits d’exploitation et la trésorerie.

Tâches	Objectif	Travaux à effectuer	Temps alloué
- <u>contrôle des stocks</u>	<p><b>T</b></p> <p><b>P-R</b></p> <p><b>T-E</b></p> <p><b>R-P</b></p> <p><b>T-E-R</b></p>	<p>Dresser état comparatif de stocks</p> <p>Se faire communiquer dernier état d’inventaire</p> <p>Le comparer avec Application stock</p> <p>S’assurer que les écarts d’inventaire validés par la Direction sont corrigés</p> <p>Vérifier cohérence avec achat et vente en utilisant les « applications » et les données de la « balance comparative »</p> <p>Vérifier solde de stock précédent</p>	
- <u>contrôle des ventes et autres produits d’exploitation</u>	<p><b>T</b></p> <p><b>E</b></p> <p><b>I-R-E</b></p>	<p>S’assurer du suivi séquentiel des factures de ventes (selon la ventilation mensuelle des ventes)</p> <p>relever les numéros manquants et rechercher les motifs</p> <p>comparer le prix facturé avec tarif en vigueur</p> <p><b>s’assurer du bien-fondé des remises accordées</b></p>	

Tâches	Objectif	Travaux à effectuer	Temps alloué
		<p>s'assurer que le prix facturé est comptabilisé (encaissé ou inscrit au compte client)</p> <p>effectuer un sondage croisé permettant de vérifier si les marchandises sorties du stock ou retournées en magasin sont comptabilisées et que les marchandises comptabilisées (aussi bien vendues que retournées) sont constatées en stock</p>	
<p>- <u>contrôle de la trésorerie</u></p>	<p><b>E</b></p> <p><b>T</b></p> <p><b>R</b></p> <p><b>E-R</b></p>	<p>Inventorier les billets et monnaies en coffre</p> <p>Editer les états de ventes couvrant la période à contrôler à l'aide de l'Application ventes,</p> <p>Comparer le total des ventes avec celui du journal de caisse pour la même période</p> <p>Relever plusieurs articles vendus, pointer les avec l'Application Stock, vérifier dans la même foulée que la quantité en stock restante est égale à la quantité existant réellement en magasin.</p>	

**Légende :**

**E** : Exactitude

**R** : Réalité

**T** : Exhaustivité

**P** : Existence physique

**C** : Evaluation correcte

**I** : Imputation comptable correcte

Source : Documents internes de MATERAUTO

Ce planning d'audit détermine :

- les tâches à effectuer pour le contrôle de chaque cycle ;
- les objectifs qui sont des assertions d'audit ou des principes comptables ;
- les travaux de contrôles à effectuer qui sont classés chronologiquement par cycle ;
- le temps alloué à chaque tâche.

## Annexe 5 :

### Procédures documentées au sein de MATERAUTO

Conformément à la norme ISO 9001-2008, le tableau suivant nous montre l'application par MATERAUTO des procédures documentées. Ces 44 procédures sont testées et améliorées périodiquement.

NUMÉRO	PROCÉDURES	FINALITES
01	Audit qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vérifier si le Système de Management de la Qualité est conforme aux exigences de la norme ISO 9001-2008 ;</li> <li>- Vérifier si les procédures en places son respectées et si les processus établis sont efficaces et efficients.</li> </ul>
02	Actions correctives	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eliminer les causes de non-conformité afin d'éviter qu'elles ne se reproduisent ;</li> <li>Donner une assurance que le Système de Management de la Qualité demeure efficace et efficient.</li> </ul>
03	Actions préventives	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déterminer les actions préventives permettant d'éliminer les causes de non-conformités potentielles afin d'éviter qu'elles ne surviennent ;</li> <li>- Donner une assurance que le Système de Management de la Qualité demeure efficace et efficient.</li> </ul>
04	Maîtrise documents	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir les règles de gestion des documents ;</li> <li>- Donner une assurance de la maîtrise des documents.</li> </ul>
05	Maîtrise des enregistrements	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir les règles de gestion des enregistrements du Système de Management de la Qualité : identification, stockage, protection, accessibilité, durée de conservation, élimination.</li> </ul>

<b>NUMÉRO</b>	<b>PROCÉDURES</b>	<b>FINALITES</b>
06	Produits non conformes	- Maîtriser les PDR et les services non conformes.
07	Traitement commande vente véhicule	- Assurer la mission fondamentale de l'organisme (vendre tous les véhicules neufs).
09	Traitement commande client vente directe	- Assurer les ventes des pièces détachées et accessoires véhicules au comptoir.
10	Traitement commande client réseau	- Assurer les ventes des pièces détachées et accessoires véhicules au comptoir.
11	Traitement commande client flottes	- Assurer les ventes des pièces détachées.
12	Gestion garantie batterie auto	- Assurer la garantie des batteries automobiles.
13	Traitement commande vente machine agricole	- Assurer la mission fondamentale de l'organisme (vendre les machines agricoles, les matériels Volvo, et les tracteurs).
14	Traitement commande boutique BCS pneu	- Assurer les ventes des pièces détachées ; - Assurer les ventes et services pneumatiques.
15	Traitement commande digue	- Assurer la réparation ou l'entretien des véhicules qui entrent à la digue ; - Assurer les ventes des pièces détachées.
16	Traitement commande atelier	- Assurer la réparation ou l'entretien des véhicules, la préparation avant la livraison des véhicules neufs et des organes qui entrent à l'atelier.
17	Importation transit	- Assurer l'importation et le transit des produits nécessaires pour pouvoir réaliser la mission fondamentale de l'organisme (vendre des pièces de rechanges, véhicules et matériels).

<b>NUMÉRO</b>	<b>PROCÉDURES</b>	<b>FINALITES</b>
18	Achats locaux pièces détachées	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer la fourniture en pièces détachées hors gamme ;</li> <li>- Assurer l'approvisionnement en pièces détachées en cas de rupture de stock (dépannage à l'atelier ou autre département) ;</li> <li>- Assurer l'approvisionnement en pièces détachées pour stock.</li> </ul>
19	Gestion stocks	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer la disponibilité des pièces détachées destinées aux clients.</li> </ul>
20	Gestion applications informatiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer la gestion des applications informatiques.</li> </ul>
21	Gestion des données informatiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gérer la sauvegarde et la restauration des données des utilisateurs et des données de MATERAUTO.</li> </ul>
22	Maintenance matériels et systèmes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer la gestion du parc informatique de l'entreprise ;</li> <li>- Assurer la mise à jour des fiches de vie des matériels informatiques ;</li> <li>- Assurer la maintenance préventive des matériels informatiques.</li> </ul>
23	Formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer la réalisation des formations et l'évaluation de l'apprenant au sein de la société.</li> </ul>
24	Etude satisfaction	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collecter les avis des clients suite à leurs achats du véhicule ou leur passage à l'atelier ;</li> <li>- En déduire leur niveau de satisfaction ;</li> <li>- Permettre aux processus de réalisation concernés de connaître les réclamations du client afin d'aboutir à des actions correctives ou préventives.</li> </ul>
25	Etude de marché	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en œuvre d'une étude du marché par le département Marketing ;</li> <li>- Délivrer une analyse cohérente afin de faciliter la prise de décision de la direction et/ou des départements commerciaux concernés.</li> </ul>
26	Télémarketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contacter les clients pour des prospects par téléphone afin de les convaincre de l'offre qui leur est proposé.</li> </ul>
27	Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Détecter la personne la plus qualifiée pour occuper un poste vacant ou un nouveau poste.</li> </ul>
28	Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire le point sur le degré de satisfaction réciproque de l'employeur et de l'employé ainsi que sur leurs attentes mutuelles ;</li> </ul>

<b>NUMÉRO</b>	<b>PROCÉDURES</b>	<b>FINALITES</b>
		- Collecter des informations pour l'élaboration de base de données qui orientera les décisions relatives à la gestion du personnel :formation, promotion, augmentation...
29	Gestion des chantiers	- Assurer la réalisation de tous les travaux demandés dans tous les chantiers : bâtiments, électricité, plomberie...
30	Règlement fournisseur	- Assurer les règlements des fournisseurs dans les délais prévus.
31	Traitement crédit client	- Analyser les demandes de crédits des clients ; - S'assurer que le délai de crédit accordé soit respecté.
32	Recouvrement	- Recouvrer les créances en litige à l'amiable ou par voix judiciaire.
33	Contentieux	- Recouvrer les créances en litige à l'amiable ou par voix judiciaire.
34	Caisse	- Vérifier et contrôler la caisse centrale lors de tout mouvement de décaissement.
35	Contrôle de stocks	- Assurer l'existence physique des marchandises en stock.
36	Contrôle financier	- Assurer la fiabilité des opérations comptables (régularité, sincérité, image fidèle).
37	Gestion commande importation PDR	- Assurer les commandes à l'importation des pièces de rechanges.
38	Traitement importations véhicules	- Assurer l'importation des véhicules.
39	Traitements offres directes et appels d'offre	- Satisfaire les besoins des clients dans toutes leurs demandes nécessitant l'établissement d'offre : offres directes et appels d'offres.
40	Sélection fournisseur	- Assurer la fiabilité des fournisseurs locaux validés par l'organisme.
41	Location véhicule	- Assurer la location des véhicules.

<b>NUMÉRO</b>	<b>PROCÉDURES</b>	<b>FINALITES</b>
42	Gestion parc véhicule	- Assurer le suivi des véhicules au parc de MATERAUTO.
43	Traitement commande atelier Toamasina	- Assurer la réparation ou l'entretien des véhicules qui entrent à l'atelier.
44	Traitement commande vente PDR Toamasina	- Assurer les ventes des pièces de rechanges.

Source : Documents internes de MATERAUTO

Chacune de ces 44 procédures d'assurance qualité est décrite dans un fichier de format pdf. Chacune contient un ou des logigrammes et un ou des synoptiques.

## **Annexe 6 :**

### **Cadre logique de l'étude**

Le tableau suivant intitulé « Cadre logique de l'étude » est l'outil que nous avons utilisé pour planifier, de gérer, de suivre et d'évaluer notre étude. En effet ce tableau suit le cours même de notre étude.

	<b>Indicateurs objectivement vérifiables</b>	<b>Moyens de vérifications</b>	<b>Hypothèses</b>
<p><b>But</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche de la maîtrise des activités du Service Location Longue Durée en matière de facturation des kilomètres excédentaires et des entretiens lors des kilomètres excédentaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtrise des risques financiers</li> <li>• Facturation aux clients des kilomètres excédentaires, des entretiens lors des kilomètres excédentaires et des entretiens après la date de fin du contrat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fichier obtenu par requête informatique sur toutes les factures qui ont été éditées par le Service LLD</li> <li>• Factures d'entretiens lors des kilomètres excédentaires</li> <li>• Factures d'entretiens après la date de fin du contrat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les dirigeants décident de mettre en œuvre la mise en place du système de contrôle de la facturation des kilomètres excédentaires, des entretiens lors des kilomètres excédentaires et des entretiens après la date de fin du contrat</li> </ul>
<p><b>Objectifs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser le système de contrôle de ces facturations qui est déjà en place</li> <li>• Analyser le système de contrôle de ces facturations que nous mettons en place</li> <li>• Proposer des solutions et leurs conditions de mise en œuvre. Ce système de contrôle est composé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les forces et les faiblesses du système de contrôle qui est déjà en place</li> <li>• Les forces et les faiblesses du système de contrôle que nous mettons en place</li> <li>• Les solutions pour maintenir et améliorer les points en bon fonctionnement et pour remédier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grille SWOT</li> <li>• Organigramme</li> <li>• Fiches de postes</li> <li>• Diagramme de circulation de documents</li> <li>• Diagramme de circulation des informations (algorithme des processus)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les informations sont disponibles</li> </ul>

	<b>Indicateurs objectivement vérifiables</b>	<b>Moyens de vérifications</b>	<b>Hypothèses</b>
par le système dirigeant, le contrôle analytique et le système d'information.	aux dysfonctionnements, pour les éliminer ou les réduire		
<b>Résultats</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Détection de kilomètres excédentaires non calculés et non facturés</li> <li>● Détection de facturations en internes d'entretiens lors des kilomètres excédentaires</li> <li>● Détection de facturations en internes d'entretiens après la date de fin du contrat au lieu de facturations clients.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● (Kilomètres parcourus - kilomètres pris en charge par MATERAUTO)*n*5000*Prix du kilomètre excédentaire où n est le nombre de tranches de 5000kilomètres</li> <li>● Montants des entretiens lors des kilomètres excédentaires facturés en interne</li> <li>● Montants des entretiens facturés en interne après la date de fin du contrat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Contrats</li> <li>● Tableaux LLD à jour</li> <li>● Application « Ateliers »</li> <li>● Feuilles de couvertures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Les contrats, les tableaux LLD, l'application « Ateliers », les feuilles de couvertures sont disponibles</li> </ul>

	<b>Indicateurs objectivement vérifiables</b>	<b>Moyens de vérifications</b>	<b>Hypothèses</b>
<b>Activités</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Vérifier si les Kilomètres excédentaires ont déjà été calculés</li> <li>● Vérifier si les Kilomètres excédentaires ont déjà été facturés</li> <li>● Vérifier si les tableaux contenant les contrats LLD échus et en cours sont réels et exacts</li> <li>● Vérifier s'il y a des avenants aux contrats qui stipulent que les Kilomètres excédentaires ne sont pas facturés aux clients</li> <li>● Vérifier si les montants des entretiens lors des kilomètres excédentaires sont facturés aux clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nombres et montants des kilomètres excédentaires qui ont été calculés</li> <li>● Montants des kilomètres excédentaires qui ont été facturés</li> <li>● Détails des contrats</li> <li>● Nombres et montants des kilomètres excédentaires qui ont été calculés</li> <li>● Montants des entretiens lors des kilomètres excédentaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tableaux LLD</li> <li>● Fichier obtenu par requête informatique sur toutes les factures qui ont été éditées par le Service LLD</li> <li>● Contrats</li> <li>● Avenants aux contrats</li> <li>● Application « Ateliers »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Obtention d'un ordre de mission</li> </ul>

	<b>Indicateurs objectivement vérifiables</b>	<b>Moyens de vérifications</b>	<b>Hypothèses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Vérifier si ces montants sont les mêmes dans l'application « Ateliers » et dans les factures correspondantes (si les entretiens lors des kilomètres excédentaires sont facturés en interne)</li> <li>● Vérifier si les montants des entretiens après la date de fin du contrat sont facturés aux clients</li> <li>● Vérifier si ces montants sont les mêmes dans l'application « Ateliers » et dans les factures correspondantes (si les entretiens après la date de fin du contrat sont facturés en interne)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Montants des entretiens lors des kilomètres excédentaires dans l'application « Ateliers » et dans les factures</li> <li>● Montants des entretiens après la date de fin du contrat</li> <li>● Montants des entretiens après la date de fin du contrat dans l'application « Ateliers » et dans les factures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Application « Ateliers » et factures d'entretiens</li> <li>● Application « Ateliers »</li> <li>● Application « Ateliers » et factures d'entretiens</li> </ul>	

Le but, les objectifs, les résultats et les activités de notre étude sont présentés dans les lignes de ce tableau à double entrée. Les indicateurs objectivement vérifiables, les moyens de vérification ainsi que les hypothèses sont présentés dans les colonnes de ce tableau. Les indicateurs objectivement vérifiables permettent une description des objectifs et des résultats en termes de qualité, quantité, durée, et localisation possible. Les moyens de vérification précisent l'origine (lieu), l'auteur, la régularité et le format sous lequel sont disponibles les informations sur la réalisation du but, de l'objectif spécifique et des résultats. Les hypothèses sont définies comme étant des facteurs qui sont susceptibles d'influer de manière significative sur la réussite de notre étude.

## Annexe 7 :

### Exemple de tableau LLD

Le tableau que nous allons voir est un exemple de tableau LLD qui décrit quelques contrats en cours et quelques contrats échus. Ce tableau est utilisé par le Service LLD pour le suivi des contrats.

CLIENT	VEHICULE		CONTRAT								
	Marque	Type	Date d'entrée en LLD	Fin de l'entretien l'entretien	Date du contrat	Date d'effet	Durée en mois	Durée en jours	Date de fin	Mensualité	Prime d'assurance TTC annuelle
Client A	FORD	UA8PLAB	08/01/2008	90 000 km	04/01/08	08/01/08	36	1095	07/01/11	6,64	5,91
Client B	FOTON	CARGO	18/04/2007	120 000 km	11/04/04	24/04/07	36	1095	23/04/10	9,55	6,55
Client B	FOTON	CARGO	14/02/2008	120 000 km	28/01/08	28/01/08	36	1095	27/01/11	7,78	4,61
Client C	FORD	UB2HLAA	27/08/2007	120 000 km	27/08/07	27/08/07	48	1460	26/08/11	7,95	8,27
Client C	FORD	UB2HLAA	16/11/2007	120 000 km	09/11/07	09/11/07	48	1460	08/11/11	7,95	7,56
Client C	FORD	UB2HLAA	16/11/2007	120 000 km	09/11/07	09/11/07	48	1460	08/11/11	7,95	7,56
Client C	FORD	UB2HLAA	16/11/2007	120 000 km	09/11/07	09/11/07	48	1460	08/11/11	7,46	7,56
Client D	FORD	UP42LAH	01/08/2006	90 000 km	04/08/06	04/08/06	36	1095	03/08/09	6,19	5,33
Client E	FORD	UA8VLAH	01/06/2007	60 000 km	31/05/07	30/06/07	18	547,5	28/12/08	7,05	7,34
Client F	FORD	UP58LAB	27/02/2007	90 000 km	27/02/07	27/02/07	36	1095	26/02/10	8,91	13,57
Client F	FORD	UP96LAB	21/11/2006	120 000 km	21/11/06	21/11/06	36	1095	20/11/09	7,63	7,98
Client F	FORD	UP96LAB	21/11/2006	120 000 km	21/11/06	21/11/06	36	1095	20/11/09	7,63	7,98
Client F	FORD	UP45LAK	19/06/2006	120 000 km	21/11/06	19/12/06	36	1095	18/12/09	7,32	9,77

Source : Fichier utilisé par le Service LLD

Le tableau LLD est une information de base dans le contrôle des kilomètres excédentaires des véhicules en LLD. Ce tableau devrait être comparé avec les contenus des contrats avant d'être utilisé. En cas d'écart, ce tableau devrait être mis à jour.

## Annexe 8 :

### Prévision d'entretiens de véhicules en LLD

Désignation	Modèle	Devise	Kilométrage	
			90000	120000
<b>PICK UP</b>				
Ranger simple cabine 4X4	UF3TLAC	USD	6	6
Ranger double cabine 4X4 Utility	UF4BLAE	USD	6	6
Ranger double cabine 4X4 Confort	UF4B904	USD	6	6
Ranger double cabine 4X4 XL	UF4B905	USD	6	6
Ranger double cabine 4X4 XLT	UF4B906	USD	6	6
Ranger double cabine 4X4 WILD TRACK	UF4B908	USD	6	6
Ranger double cabine 4X4 XL 3.0L	UF4KLAK	USD	6	6
Ranger double cabine 4X4 XL 3.0L Limited	UF4KLAM	USD	6	6
<b>STATION WAGON</b>				
Everest 2.5L	UF6FLAD	USD	6	6
Everest 3.0L Limited [BVA]	UF6A905	USD	6	6
Escape 2.5L XLS [BVA]	U92/220A	USD	6	5
Explorer 4.0L Limited [BVA]		USD	6	5
Edge 3.5L Limited [BVA]		USD	6	5
<b>BERLINE</b>				
Fiesta 1.4L Trend Essence		EUR	4	4
Mondéo 2.0L Ghia		EUR	4	4
<b>AUTRES</b>				
Transit 350L VAN		EUR	8	7
Transit 350L BUS 14p		EUR	8	7

Ces prévisions d'entretiens des véhicules en LLD sont en devises. Une marge est constituée pour pallier à leurs fluctuations. Ces prévisions entrent dans le cadre du contrôle analytique des entretiens des véhicules en LLD.

## Annexe 9 :

### Feuilles de couverture utilisées lors de notre stage

Le premier objectif du contrôle de la facturation des kilomètres excédentaires est d'être sûr que les kilomètres excédentaires soient facturés aux clients. Les trois feuilles de couverture ci-après contribuent à la réalisation de cet objectif.

Contrôle LLD	Programme de vérifications	Rédacteur : RAVOAJA Hajaina
<b>Feuille de couverture 1</b>		
<b>But :</b> Vérifier si les kilomètres excédentaires ont déjà été calculés.		
<b>Modalités d'exécution :</b> Acquérir la liste de toutes les locations échues et en cours avec les termes des contrats sous forme de tableaux (la colonne la plus intéressante est la colonne « Fin de l'entretien (Kilomètres) » c'est-à-dire les Kilomètres pris en charge par MATERAUTO). Rechercher dans l'application « Ateliers » les Kilomètres parcourus par les véhicules en LLD et les dates d'entrée et de sortie de l'atelier à chaque entretien (Recherche à partir du NUMÉRO Châssis). Ajouter les colonnes suivantes dans les deux tableaux : <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kilomètres parcourus (issue de l'application « Ateliers »),</li><li>▪ Date d'entrée en atelier (issue de l'application « Ateliers »),</li><li>▪ Date de sortie de l'atelier (issue de l'application « Ateliers »),</li></ul> Kilomètres excédentaires (Kilomètres excédentaires = Kilomètres parcourus – Kilométrage à la prise en charge – Fin de l'entretien (Kilomètres)) <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kilomètres excédentaires à facturer.</li></ul> Calculer le montant des Kilomètres excédentaires selon les tarifs dans les contrats. Notons que le Kilométrage à la prise en charge est précisée soit dans l'annexe du contrat, soit dans un avenant au contrat.		
<b>Résultats :</b> Les kilomètres excédentaires n'ont pas encore été calculés dans les tableaux LLD. Notre calcul a révélé ceci :		

Client	Immatriculation	Châssis	Fin de l'entretien (kilomètres)	Kilomètres parcourus (Application Ateliers)	Kilomètres excédentaires	Tarif kilomètres excédentaires (HT)	Montants
CLIENT1	Véhicule1	VÉHI CULE1	90 000	103943	13 943	46,5 Ar/kilomètres par tranche de 5000 kilomètres	46,5 Ar x 5000 kilomètres x 2
CLIENT2	Véhicule2	VÉHI CULE2	60 000	68769	8 769	53,5 Ar/kilomètres par tranche de 5000 kilomètres	53,5 Ar x 5000 kilomètres x 1

**Conclusions :**

Pour l'efficacité du contrôle, il a fallu que nous calculions nous-mêmes ces kilomètres excédentaires.

<b>Feuille de couverture 2</b>
<p><b>But :</b> Vérifier si les tableaux des LLD échus et en cours sont réels et exacts.</p>
<p><b>Modalités d'exécution :</b> Faire l'inventaire des éléments de ces deux tableaux des LLD échus et en cours (Client, Immatriculation, Châssis, Fin de l'entretien (Kilomètres), Date d'entrée en LLD, Date du contrat, Date d'effet, Durée en mois, Date de fin, Kilomètres à la prise en charge, Tarifs des Kilomètres excédentaires).</p>
<p><b>Résultats :</b> Des contrats ont été perdus, certains contrats n'ont pas d'annexes qui contiennent les informations de base du contrat qui permettent de faire les contrôles. Certains éléments des tableaux ne correspondent pas aux données contenues dans certains contrats.</p>
<p><b>Conclusions :</b> Certaines informations sont soit incomplètes (contrats manquants), soit erronées (tableaux).</p>

<b>Feuille de couverture 3</b>
<p><b>But :</b> Vérifier s'il y a des avenants aux contrats qui stipulent que les Kilomètres excédentaires ne sont pas facturés aux clients.</p>
<p><b>Modalités d'exécution :</b> Vérifier physiquement l'existence de tels avenants.</p>
<p><b>Résultats :</b> Les kilomètres excédentaires parcourus par le véhicule VÉHICULE1 loué par CLIENT1 ne sont pas facturés en raison d'une lettre signée par les deux parties le 28/11/2007, lettre qui tient lieu d'avenant. Cette lettre affirme que les kilomètres excédentaires ne sont pas facturés au client, par contre les entretiens lors des kilomètres excédentaires pendant le contrat le sont. Les kilomètres excédentaires parcourus par le véhicule VÉHICULE2 loué par CLIENT2 ne sont pas facturés en raison d'un e-mail envoyé au client le 05/12/2007. Cet e-mail est une proposition d'un véhicule au client CLIENT2: FORD Connect ayant déjà parcouru 10 000 kilomètres. Cela implique que nous devons soustraire 10 000 kilomètres aux kilomètres parcourus par ce véhicule (68 769 kilomètres au 15/03/2010 soit 58 769 kilomètres en</p>

réalité).

**Conclusions :**

Les kilomètres excédentaires concernent deux contrats dont les avenants stipulent que les kilomètres excédentaires ne sont pas facturés aux clients.

Le deuxième objectif du contrôle de la facturation des kilomètres excédentaires est d'être sûr que les entretiens lors des kilomètres excédentaires soient facturés aux clients. La feuille de couverture ci-après contribue à la réalisation de cet objectif.

<b>Contrôle LLD</b>	<b>Programme de vérifications</b>	<b>Rédacteur : RAVOAJA Hajaina</b>
<b>Feuille de couverture 4</b>		
<b>But :</b> Vérifier si les montants des entretiens lors des kilomètres excédentaires ont été facturés aux clients.		
<b>Modalités d'exécution :</b> Ajouter dans les tableaux LLD les colonnes suivantes qui sont issues de l'application « Ateliers » : <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Numéro OR ;</li><li>▪ Facture ;</li><li>▪ Date facture ;</li><li>▪ Client ;</li><li>▪ Nature (nature de la facturation : interne ou client) ;</li><li>▪ Site ;</li><li>▪ Montant HT ;</li><li>▪ Montant TTC ;</li><li>▪ M.O. ;</li><li>▪ Pièces ;</li><li>▪ Fournitures ;</li><li>▪ Carburant ;</li><li>▪ Ingrédients ;</li><li>▪ Travaux Ext. ;</li><li>▪ Divers ;</li><li>▪ PFD.</li></ul>		

Calculer le montant total des factures internes lors des kilomètres excédentaires et qui devraient être adressées aux clients du point de vue de l'application.

**Résultats :**

Ci-après tous les entretiens lors des kilomètres excédentaires :

Entrée	Sortie	Kilomètres	Numéro OR	Facture	Date facture	Client	Nature	Site
26/01/2010	26/01/2010	103 943	BCS26576	BCS_TRM_803632	26/01/2010	CLIEN T1	Clients	Bosch Car Service
24/11/2009	24/11/2009	98 284	BCS25478	BCS_TRM_803482	24/11/2009	CLIEN T1	Clients	Bosch Car Service

M.O.	Pièces	Montant HT	Montant TTC
58,88	61,52	61,26	61,26
41,12	38,48	38,74	38,74

**Conclusions :**

Tous les entretiens lors des kilomètres excédentaires ont été facturés aux clients.

Le troisième objectif du contrôle de la facturation des kilomètres excédentaires est d'être sûr que les entretiens après la date de fin du contrat soient facturés aux clients. Les deux feuilles de couverture ci-après contribuent à la réalisation de cet objectif.

<b>Contrôle LLD</b>	<b>Programme de vérifications</b>	<b>Rédacteur : RAVOAJA Hajaina</b>
<b>Feuille de couverture 5</b>		
<b>But :</b>		
Vérifier si les montants des entretiens après la date de fin du contrat sont facturés aux clients.		

**Modalités d'exécution :**

Calculer le montant total des factures internes dont les dates sont postérieures aux dates de fin du contrat et qui devraient être adressées aux clients du point de vue de l'application. Notons que la main d'œuvre est gratuite en interne alors qu'elle ne l'est pas dans le cas d'une facturation client.

Calculer le montant total de ces factures internes à partir des factures. Comparer les résultats des deux calculs.

S'il y a un écart, l'expliquer.

**Résultats :**

Pour CLIENT3 avec le véhicule VÉHICULE3, nous constatons ceci d'après l'application "Ateliers":

En trée	Sortie	Kilo mètre s	Numéro OR	Factu re	Date factu re	Client	Nature	Site	Montant HT	Mon tant TTC
22/0 1/20 09		43 302	191388	ATE _INT _206 371	22/0 1/20 09	LOCATI ON- CLIENT 3	Interne	Ateli er Siège	100,00	100,00

Ce passage en atelier après la date de fin du contrat (28/12/2008) est facturé en interne au lieu d'être facturé au client. Il n'est pas facturé au client parce que son montant n'est pas significatif.

Pour CLIENT4 avec le véhicule VÉHICULE4, nous constatons ceci d'après l'application "Ateliers":

En trée	Sor tie	Kilo mètre s	Numéro OR	Facture	Date facture	Client	Na ture	Site	Mon tant HT	Mon tant TTC
22/1 2/20 09	04/0 1/20 10	7800 9	194732	ATE_I NT_207 542	20/01/2 010	SERVI CE LOCA TION- CLIEN T4	Inte rne	Ateli er Siège	65,55	65,55

08/10/2009	09/10/2009	74048	BCS24636	BCS_I NT_112 85	09/10/2009	SERVI CE LOCA TION- CLIEN T4	Interne	Bosc h Car Servi ce	34,45	34,45
------------	------------	-------	----------	-----------------------	------------	---	---------	------------------------------	-------	-------

Ces passages en atelier après la date de fin du contrat (22/09/2009) sont facturés en interne.

L'entretien en atelier est facturé en interne parce que le client a signalé l'entretien avant la date de fin du contrat. L'entretien au BCS est facturé en interne parce que le kilométrage est de 75 000, 15 000 kilomètres avant le kilométrage limite. C'est un geste commercial vu que c'est le dernier entretien qui est facturé en interne et que les entretiens qui suivent sont facturés au client.

**Conclusions :**

L'entretien effectué pour CLIENT3 avec VEHICULE3 lui est imputable mais n'est pas facturé parce que son montant n'est pas significatif. L'entretien en atelier est facturé en interne parce que le client a signalé l'entretien avant la date de fin du contrat. L'entretien au BCS est facturé en interne parce que le kilométrage est de 75 000, 15 000 kilomètres avant le kilométrage limite.

**Feuille de couverture 6**

**But :**

Vérifier si les montants des entretiens après la date de fin du contrat sont les mêmes dans l'application « Ateliers » et dans les factures correspondantes.

**Modalités d'exécution :**

Calculer le montant total de ces factures internes à partir des factures et le comparer au montant total issu de l'application « Ateliers ».

**Résultats :**

Le montant total de factures internes des entretiens après la date de fin du contrat à partir des factures est égal à celui issu de l'application « Ateliers ».

**Conclusions :**

Il n'y a pas d'écart entre le montant total de factures internes des entretiens après la date de fin du contrat à partir des factures et celui issu de l'application « Ateliers ».

## Bibliographie

### Ouvrages didactiques :

- DRUCKER Peter Ferdinand, *The Practice of Management*, Elsevier Ltd, 1955, 368 pages
- GOFFIN (R.), *Principes de finance moderne*, Edition Economica, 4ème édition, 2004, 656 pages
- RAFFEGEAU Jean, DUFILS Pierre, GONZALEZ Ramon, ASWORTH Frank I., *Audit et Contrôle des Comptes*, Publi-Union Editions, 1979, 648 pages
- RAVOKATRA ANDRIAMIARISOA Seth, *Note de cours d'Analyse financière*, niveau IV, Institut Supérieur de Technologie d'Antananarivo, année académique 2009 – 2010, 65 pages
- RENARD Jacques, *Théorie et Pratique de l'Audit Interne*, Editions d'Organisation, 7è édition, 2010, 465 pages
- SCHICK Pierre, *Mémento d'Audit interne*, Dunod, 2007, 217 pages

### Ouvrages techniques :

- Diagnostic des processus financiers de MATERAUTO par le cabinet de consulting et recommandations
- Journal interne de MATERAUTO, édition Avril 2010
- Matrices des contrôles recommandés par le cabinet de consulting
- Planning d'audit interne de MATERAUTO
- Procédures d'assurance qualité de MATERAUTO