



MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

CENTRE NATIONAL DE TÉLÉ-ENSEIGNEMENT DE MADAGASCAR



**MÉMOIRE EN VUE DE L'OBTENTION
DU DIPLÔME DE MASTER**

Domaine : Sciences de la société

Mention : Gestion

Parcours : Études financières et comptables

**MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME D'AUDIT
INTERNE AU SEIN D'UN ARRONDISSEMENT
(CAS DU TROISIÈME ARRONDISSEMENT)**

Présenté par :

RAOBELINA Anjarahasina Andriamihamina

Sous la direction de :

RAZAFINDRABIBY Jacques Roland, PhD MBA

Année universitaire : 2017/2018



MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME D'AUDIT INTERNE AU SEIN D'UN ARRONDISSEMENT (CAS DU TROISIÈME ARRONDISSEMENT)

Ce présent mémoire a été réalisable grâce à un stage effectué au 3ème Arrondissement municipal de la Commune Urbaine d'Antananarivo sis à Antaninandro du 24 août 2020 au 24 octobre 2020

Présenté par : RAOBELINA Anjarahasina Andriamihamina
Encadreur pédagogique : RAZAFINDRABIBY Jacques Roland, PhD MBA
Contact : +261 34 08 926 98
Encadreur professionnel : RAMIANDRISOA Lalaina Rabaritsimba, Délégué
au Maire du 3ème Arrondissement
Contact : +261 34 42 140 59

FICHE SIGNALÉTIQUE DE L'ENTITÉ

Dénomination	3 ^{ème} Arrondissement de la Commune Urbaine d'Antananarivo
Statut juridique	Arrondissement municipal de la Commune Urbaine d'Antananarivo
Localisation	Lot IVA 37 Antaninandro
Nombre de fokontany	34
Superficie couverte	6,829 km ²
Nombre d'habitants estimé	160 000
Personnel	62 employés
Délégué au Maire	RAMIANDRISOA Rabaritsimba Lalaina
1 ^{er} Adjoint	NDREMITSARA Jean Baptiste Tarzan
2 ^{ème} Adjoint	RATSIMANOHATRA Naina James
Services existants	-Service État civil et Authentification -Service Affaires générales -Service Technique -Service Tutelle
Activités	-État civil -Légalisation et certification -Assainissement, Hygiène et Voirie -Tutelle des associations et fokontany

REMERCIEMENTS

En premier lieu, je tiens à remercier le Seigneur Dieu Tout-Puissant pour sa bénédiction, la force et le courage qui m'ont permis de mener à bien ce mémoire.

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma gratitude :

- ❖ Mes sincères remerciements au Directeur National du Centre de Télé-enseignement de Madagascar, le Docteur JAONARY Josa Augustina, et au Chef de mention Gestion en la personne du Docteur RANDRIAMIHARISOA Mamy Alfa de m'avoir fourni les outils nécessaires à la réussite de mes études universitaires.
- ❖ Toute ma reconnaissance au directeur de ce mémoire, le Docteur RAZAFINDRABIBY Jacques Roland pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.
- ❖ Je tiens à remercier spécialement le Maire de la Commune Urbaine d'Antananarivo, ANDRIANTSITOHAINA Naina, de m'avoir permis d'effectuer mon stage au sein du 3^{ème} Arrondissement municipal.
- ❖ Ma profonde gratitude au Délégué au Maire et encadreur professionnel, RAMIANDRISOA Lalaina Rabaritsimba, et à tout le personnel du 3^{ème} Arrondissement pour tous les bons moments passés durant ces deux mois de stage.
- ❖ Et non des moindres, à ma famille et mes amis pour leur soutien inestimable durant tout ce parcours.

RÉSUMÉ

Le 3^{ème} Arrondissement occupe une place importante dans la vie des citoyens. Cependant, la qualité de service laisse à désirer, ternissant l'opinion publique. La défaillance du système existant en est la cause et ne permet pas d'optimiser ses recettes. L'objectif de cette étude est de démontrer que la mise en place d'un système d'audit interne au sein du 3^{ème} Arrondissement est une solution pérenne à l'amélioration de la qualité de ses services et de ses performances. Mettre en place un système d'audit interne améliorera-t-il réellement les performances du Troisième Arrondissement et la qualité de ses services ? Une méthodologie rigoureuse composée d'entretiens suivis d'une immersion sur le lieu d'étude nous a permis de répondre à cette problématique. L'absence d'un budget de fonctionnement, les failles au niveau du contrôle interne, l'inexistence d'un manuel de procédures et l'insuffisance de matériels expliquent les nombreuses défaillances rencontrées et les risques. À partir de ces conclusions, on constate que la création d'une cellule d'audit interne est indubitablement la solution par excellence pour le 3^{ème} Arrondissement. Les études menées dans ce mémoire ont le mérite d'être transposables et applicables au niveau des autres arrondissements voire au niveau de toutes les communes.

Mots-clés : arrondissement, audit interne, performance, qualité, défaillance, contrôle

ABSTRACT

The 3rd Arrondissement occupies an important place in the life of the citizens. However, the quality-of-service leaves much to be desired, tarnishing public opinion. The failure of the existing system is the cause and does not allow to optimize its revenues. The objective of this study is to demonstrate that the implementation of an internal audit system within the 3rd Arrondissement is a lasting solution to improving the quality of its services and its performance. Will setting up an internal audit system really improve the performance of the Third Arrondissement and the quality of its services? A rigorous methodology composed of interviews followed by immersion in the place of study allowed us to respond to this problem. The lack of an operating budget, flaws in internal control, the lack of a procedures manual and insufficient equipment explain the many failures encountered and the risks. From these conclusions, we see that the creation of an internal audit unit is undoubtedly the solution par excellence for the 3rd Arrondissement. The studies carried out in this thesis have the merit of being transposable and applicable at the level of other districts or even at the level of all municipalities.

Keywords: arrondissement, internal audit, performance, quality, failure, control

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
PARTIE I: GÉNÉRALITÉS SUR LES ARRONDISSEMENTS ET RAPPEL THÉORIQUE SUR L'AUDIT INTERNE	3
CHAPITRE I: GÉNÉRALITÉS SUR LES ARRONDISSEMENTS DE LA COMMUNE URBAINE D'ANTANANARIVO	4
CHAPITRE II: CADRAGE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE	11
CHAPITRE III: THÉORIES SUR L'AUDIT INTERNE	19
CONCLUSION PARTIELLE	29
PARTIE II: ÉTAT DE LIEUX, ANALYSE ET DIAGNOSTIC DE LA SITUATION ACTUELLE	30
CHAPITRE IV: ÉTAT DE LIEUX DU 3ÈME ARRONDISSEMENT	31
CHAPITRE V: ANALYSE DE LA SITUATION	50
CHAPITRE VI: DIAGNOSTIC	58
CONCLUSION PARTIELLE	62
PARTIE III: SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS	64
CHAPITRE VII: LES SOLUTIONS PROPOSÉES	65
CHAPITRE VIII: LES RECOMMANDATIONS	73
CONCLUSION PARTIELLE	78
CONCLUSION GÉNÉRALE	79
BIBLIOGRAPHIE	81
WEBOGRAPHIE	83
LISTE DES TABLEAUX	84
LISTE DES FIGURES	85
ANNEXES	I
TABLE DES MATIÈRES	XXXI

LISTE DES ABRÉVIATIONS

CUA	Commune Urbaine d'Antananarivo
DRH	Direction des Ressources Humaines
ECD	Employé de courte durée
ELD	Employé de longue durée
FMI	Fonds Monétaire International
FRAP	Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes
IASC	International Accounting Standards Committee
IEM	Initiative pour l'Émergence de Madagascar
IFACI	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes
IIA	Institut of Internal Auditors
INSTAT	Institut National de la Statistique
ISO	International Organization for Standardization
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
SNLCC	Stratégie Nationale de Lutte contre la Corruption
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

INTRODUCTION

La gestion transparente des affaires publiques est devenue un passage obligé pour améliorer la vie d'une nation. D'après l'ancien et défunt Secrétaire Général des Nations Unies Koffi Annan, la bonne gouvernance est l'unique moyen et le plus important pour éradiquer la pauvreté et soutenir le développement.

En 2016, à Madagascar, avec l'appui du système anticorruption à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Lutte contre la Corruption (SNLCC) pour la période 2015-2025, les priorités tendent plus vers le renforcement de la gouvernance publique et l'adoption d'une éthique au sein de la société.

C'est dans cette optique qu'un des axes de la Politique Générale de l'État du Président de la République Andry Rajoelina a été forgé. ¹ Il s'agit du 3^{ème} Velirano de l'Initiative pour l'Émergence de Madagascar (IEM) sur la lutte contre la corruption avec une tolérance zéro et pour une justice équitable. Tous les responsables à tous les niveaux, élus et fonctionnaires doivent être des modèles d'intégrité et de droiture. C'est un gage de la restauration de la confiance envers l'État.

La Commune Urbaine d'Antananarivo et ses six arrondissements municipaux y jouent un rôle primordial. Ces derniers contribuent et concourent à la prise en charge par la Commune de ses compétences qui tiennent compte essentiellement des principes de proximité, de redevabilité, d'appartenance, de promotion et de défense des intérêts des habitants. En effet, les arrondissements occupent une place importante dans la vie d'un citoyen durant toutes les étapes de sa vie.

Bien que recevant une subvention spéciale fixée par décret pris en Conseil des ministres, la Commune Urbaine d'Antananarivo fonctionne avec un budget autonome. Les sommes perçues par chacun de ses arrondissements représentent l'une des principales ressources de la Commune. Ainsi ne doivent-elles pas être optimisées tout en offrant satisfaction aux citoyens et en maîtrisant les risques inhérents à leurs activités ?

C'est dans ce contexte que se trouve l'essence même de l'audit interne. L'audit interne ambitionne d'atteindre la maîtrise la plus complète possible des risques liés à la réalisation des objectifs. Son champ d'action est illimité comparé à toute autre forme de contrôle. Il touche à

¹ www.presidence.gov.mg/presidence/66-la-ligne-directrice-de-la-pge.html , consulté le 4 septembre 2020.

la fois le côté humain, organisationnel, financier et matériel et permettrait une meilleure prise de décision pour le Maire et ses délégués. Actuellement, les arrondissements municipaux ne disposent pas d'une telle structure.

Toutes ces raisons mentionnées ci-dessus nous ont motivés à choisir comme thème pour ce travail de recherche en Master II en Gestion : « *La mise en place d'un système d'audit interne au sein d'un arrondissement* », en choisissant pour cas le Troisième Arrondissement.

L'inexistence de cette structure expliquerait les nombreuses failles constatées au niveau de l'organisation, du contrôle interne, de la qualité du service rendu et ne permettrait pas aux hautes instances d'évaluer objectivement la situation de chaque arrondissement.

La question se pose donc : mettre en place un système d'audit interne améliorera-t-il réellement les performances du Troisième Arrondissement et la qualité de ses services ?

Grande est notre ambition, car la finalité de ce mémoire sera la mise en place d'une structure d'audit interne dans tous les arrondissements de la Commune Urbaine d'Antananarivo, voire même au niveau de toutes les 1727 communes 2 dans tout Madagascar.

Pour répondre à cette problématique, ce mémoire sera divisé en trois grandes parties. La première sera consacrée à l'aspect théorique et méthodologique de notre étude en présentant successivement la Commune Urbaine d'Antananarivo et ses arrondissements, les divers aspects du troisième arrondissement, un développement ordonné sur l'audit interne et ses particularités et enfin la méthodologie adoptée pour mener à bien cette étude.

Une fois les bases acquises et présentées convenablement au lecteur, nous détaillerons dans une deuxième partie l'état de lieux du Troisième Arrondissement, son analyse et son diagnostic en passant à la loupe tous les cycles et activités existants.

Tous ces éléments d'informations nous permettront d'apporter à chaque problème et risque les solutions et recommandations correspondantes, mais aussi les éléments importants dans la concrétisation de la mise en place du système d'audit interne. Ils seront traités dans la dernière partie.

PARTIE I: GÉNÉRALITÉS SUR LES ARRONDISSEMENTS ET RAPPEL THÉORIQUE SUR L'AUDIT INTERNE

Qu'est-ce que l'audit interne ? Pourquoi instaurer une telle structure au sein du 3^{ème} arrondissement ? Comment cette étude sera-t-elle menée ? Autant de questionnements que nous nous efforcerons de répondre dans cette première partie qui sera expressément consacrée à la présentation générale de notre cadre d'étude et les bases théoriques et méthodologiques utilisées tout au long de notre recherche.

CHAPITRE I: GÉNÉRALITÉS SUR LES ARRONDISSEMENTS DE LA COMMUNE URBAINE D'ANTANANARIVO

La Commune Urbaine d'Antananarivo constitue l'unique Commune « *intra-muros* » du district d'Antananarivo Renivohitra. Soumise aux règles applicables aux Collectivités Territoriales Décentralisées prévues par la loi organique n°2014-018 du 12 septembre 2014 régissant les compétences, les modalités d'organisation et de fonctionnement des Collectivités Territoriales Décentralisées, elle est administrée par le conseil municipal dont les membres sont élus au suffrage universel direct et par un organe exécutif dirigé par le Maire. Elle se trouve à l'Hôtel de Ville Analakely, Avenue de l'Indépendance.



Figure 1: L'Hôtel de Ville de la Commune Urbaine d'Antananarivo (Source : auteur)

De par son statut particulier, la Commune Urbaine d'Antananarivo est également chargée :

- De l'animation, de la planification et de la coordination des activités de développement de la Commune ;
- Du transport ;
- De la gestion de voirie, d'assainissement et d'hygiène ;
- De la gestion de l'eau et de l'éclairage public ;

- De veiller au respect des textes relatifs à l'urbanisme.
- De veiller au respect de l'environnement et de la qualité de vie.
- D'assurer la sécurité publique avec le concours de l'État.

S'étendant sur une superficie de 92 km² et comptant 1 275 207 habitants ³en 2018, la CUA se divise en six arrondissements municipaux. Ce sont des subdivisions administratives de la Commune Urbaine d'Antananarivo au niveau desquels cette dernière assure la gestion des activités administratives et de développement de proximité. Elles sont dirigées par les délégués au maire.

Section 1: Présentation générale des arrondissements

La mise en place des arrondissements de la Commune Urbaine d'Antananarivo est concomitante à l'accès à l'indépendance de Madagascar. Ainsi, bien que l'organisation de cette collectivité publique de nature décentralisée ait connu des amendements depuis, le principe fondamental demeure similaire : l'affirmation du partage du pouvoir.

Par exemple, lors de la Première République, l'exécution des décisions du Conseil Municipal n'était pas attribuée au Maire, mais au Préfet de la ville d'Antananarivo. Il portait le titre de Délégué Général. Les maires n'étaient que des agents de l'État sous les ordres du Délégué Général. Ils exercent des fonctions exclusivement administratives sans intervenir dans le fonctionnement même de la Commune. Les arrondissements délimitaient leur compétence territoriale.

La constitution des arrondissements de cette commune procède de la réunion des anciens quartiers, ainsi que des cantons qui constituaient les structures administratives coloniales.⁴

³ INSTAT, *Troisième Recensement Général de la Population et de l'Habitation*, février 2019

⁴ Michel Massiot, *L'organisation politique, administrative, financière et judiciaire de la République malgache*, Antananarivo, Édition de La Librairie de Madagascar, 1970

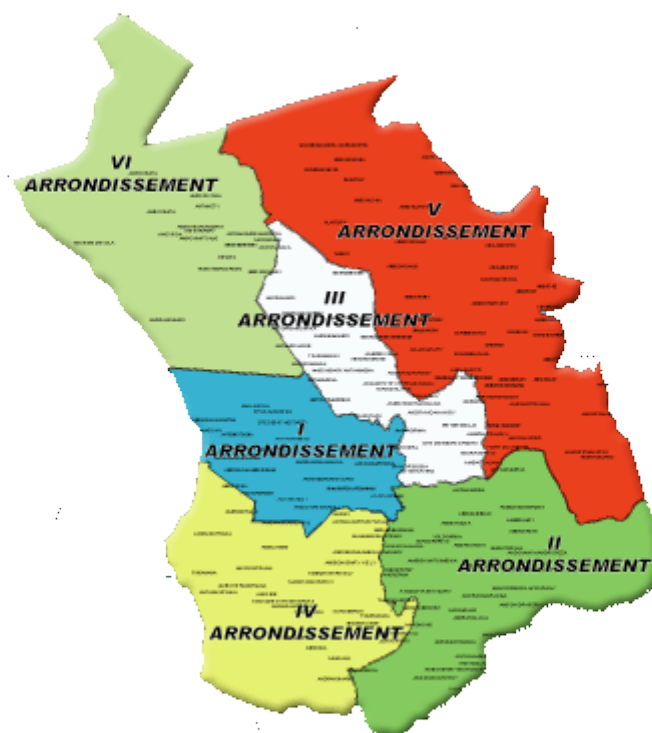


Figure 2: Délimitation du 3^{ème} Arrondissement (Source : 3^{ème} Arrondissement)

Occupant autrefois le local actuel du Commissariat de Police du 3^{ème} Arrondissement à Antaninandro, le 3^{ème} Arrondissement a été déplacé dans un nouveau bâtiment construit juste à côté en 1987. D'une superficie de 6,829 km², il est constitué de 34 fokontany comptant plus de 150.000 habitants⁵. (Cf. Annexe II p. III)

Les registres d'état civil depuis 1961 s'y trouvent si ceux des années précédentes sont disponibles au 1^{er} Arrondissement.

Section 2: Les missions confiées

En raison de l'envergure des arrondissements de la CUA, les fonctions qu'exerce le délégué en tant qu'officier d'état civil sont confiées à des agents communaux âgés d'au moins 21 ans. Elles concernent :

- La réception des déclarations de naissance, de décès, d'enfants sans vie, de reconnaissance d'enfants naturels, d'adoption et de rejet ;
- La transcription, la mention en marge de tout acte ou jugement sur les registres d'état civil ;

⁵ Ministère de la population, 2014

- La rédaction de tous actes relatifs aux déclarations ;
- La conservation des registres courants et de ceux des années antérieures déposés aux archives du centre de l'état civil et la délivrance à ceux qui ont le droit de requérir des copies ou extraits des actes figurant sur le registre ;
- La célébration des mariages ;
- La réception des déclarations des personnes autres que les époux dont le consentement est requis pour la validité du mariage ;
- La certification et la légalisation des documents légaux.

Cependant, les agents communaux n'ont pas compétence pour célébrer les mariages ni pour les enregistrer.

Outre l'état civil, le 3^{ème} arrondissement assure également l'assainissement, l'hygiène et la voirie de la zone qui lui est confiée, la tutelle des associations et la relation avec les 34 fokontany qui le composent.

Section 3: Organisation structurelle

3.1. L'organigramme du 3^{ème} Arrondissement

L'organigramme est un schéma qui représente la structure de l'entreprise, c'est-à-dire son type d'organisation. Il permet de visualiser la répartition des tâches, les différents postes, le niveau hiérarchique et les responsabilités correspondantes. Élaboré par la Direction des Ressources Humaines de la Commune Urbaine d'Antananarivo, l'organigramme de tous les arrondissements a été uniformisé. (Cf. Annexe I p. II)

Le 3^{ème} Arrondissement de la Commune Urbaine d'Antananarivo compte au total 62 employés dont 4 soumis au statut d'Organisation Tananarivienne, 39 fonctionnaires intégrés, 11 contractuels, 1 Employé de Courte Durée et 7 Employés de Longue Durée. (Cf. Annexe III p. VIII)

3.2. Les postes-clés de l'état civil

Parmi les postes-clés de l'état civil, on retrouve le Délégué au maire, ses deux adjoints et les secrétaires d'état civil.

3.2.1. Le Délégué au maire

Le Délégué au Maire assure, au titre de la Commune Urbaine d'Antananarivo et sous la responsabilité du Maire, les fonctions administratives de proximité et de développement local. Pour certaines catégories de dépenses de fonctionnement prévues par le budget de la Commune, les Délégués aux maires ont qualité de gestionnaire d'activités.

Le Maire de la Commune Urbaine d'Antananarivo délègue certaines de ses attributions aux Délégués au maire.

3.2.2. Le 1er Adjoint du délégué

Comme le Délégué au maire, son premier Adjoint est un officier d'état civil. Il est principalement chargé d'encadrer le Service État civil et Authentification et le Service Affaires générales en plus d'assurer l'intérim du Délégué en son absence.

3.2.3. Le 2ème Adjoint du délégué

Quant au 2ème Adjoint du délégué, il chapeaute le Service Technique et le Service de Tutelle. Cependant, à la différence du 1er Adjoint, il ne peut signer les actes d'état civil étant donné qu'il n'est pas un officier de l'état civil.

3.2.4. Les secrétaires d'état civil

Les secrétaires d'état civil assistent le délégué au maire et ses adjoints et sont chargés des travaux de secrétariat pour :

- La tenue des registres ;
- La délivrance des copies ou extraits d'acte d'état civil ;
- L'inscription ou transcription des mentions marginales ;
- Tous autres travaux de secrétariat relatifs à l'état civil ainsi que les tâches matérielles de conservation des registres et des fichiers, l'organisation matérielle du service, la réception des courriers et l'organisation du classement des dossiers.

En cas d'infraction, ils sont passibles des peines prévues par le Code pénal.

Section 4: Les ressources financières

Les Arrondissements de la Commune Urbaine d'Antananarivo ne disposent d'aucun budget. Ils dépendent entièrement du budget autonome de la commune. Les crédits de fonctionnement de chaque arrondissement y figurent. Tous les engagements de dépenses doivent ainsi passer par cette dernière.⁶

Quant aux recettes, elles sont composées de droits d'inscription, de demande d'actes et certificats en tout genre, de légalisation et de certification. Tous les services rendus font l'objet d'une quittance. (Cf. Annexe IV p. X)

Section 5: Les ressources matérielles

Étant donné que les arrondissements proposent principalement des services d'état civil, les ressources matérielles existantes regroupent entre autres les ordinateurs de bureau, les machines à écrire, les imprimantes, les registres, les mobiliers de bureau, et les consommables.

⁶ Loi 2015-015 concernant le statut particulier de la Commune Urbaine d'Antananarivo

Tableau 1: Répartition des matériels informatiques et machines à écrire (Source : 3ème Arrondissement)

Salles occupées			Matériels		
			Ordinateurs	Imprimantes	Machines à écrire
Rez-de-chaussée	Grande salle	Célébration et réunion	1		
	Porte 02	Délivrance			
1er étage	Porte 101	1er Adjoint			
	Porte 102	Saisie naissance/décès	3	1	2
	Porte 103	Délégué au Maire			
	Porte 104	Secrétariat	1		1
	Porte 105	Caisse			
	Porte 106	2ème Adjoint			
	Porte 107	Chef de service des Affaires générales	1		1
	Porte 108	Personnel			
	Porte 109	Saisie Affaires générales			2
	Porte 110	Service état civil	1	1	1
	Porte 111	Archives			1
2ème étage	Porte 201	Saisie état civil*	4	1	1
	Porte 204	Service Tutelle	1		
	Porte 204	Service Technique**	1		
TOTAL			13	3	9
*Machine à écrire défectueuse					
**Unité centrale appartenant au chef du service technique					

CHAPITRE II: CADRAGE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE

La méthodologie de recherche est un ensemble de méthodes régissant une recherche scientifique et permettant d'arriver à des objectifs auxquels on s'est posés. En d'autres termes, c'est une partie de la procédure de recherche qui fait suite à la propédeutique et qui rend possible la systématisation des méthodes et des techniques nécessaires pour l'entreprendre.

Ainsi, nous développerons successivement les méthodes qui ont été utilisées pour mener à bien cette étude.

Section 1: Cadrage théorique

Dans cette section, nous verrons en détails ce qui en est de la collecte et du traitement de données.

1.1. La collecte de données

La collecte de données est la partie la plus importante de tout travail de recherche. Sans elle, il serait impossible d'apporter des éléments de réponses aux hypothèses émises. Il existe plusieurs techniques qui permettent de collecter des données pertinentes, les unes aussi meilleures que les autres. Pour notre part, nous avons procédé à l'aide de la recherche documentaire, des entretiens et de l'immersion sur le lieu de travail.

1.1.1. Les études documentaires

L'étude documentaire consiste à rassembler tous documents internes et externes à l'entreprise pouvant enrichir les connaissances, expliquer une situation et aider à confirmer une hypothèse. Pour être efficace, elle doit être systématique et méthodique en définissant à l'avance les besoins d'informations.

Dans le cadre de notre étude, les documents externes regroupent les textes réglementaires régissant la Commune Urbaine d'Antananarivo, les Arrondissements et son personnel, les ouvrages traitant l'audit interne, les rapports déjà émis concernant le 3^{ème} arrondissement et les articles de presse. Grâce au numérique, nombreux d'entre eux sont consultables sur internet.

Quant aux documents internes, on y retrouve les rapports d'activités de chaque service, les documents financiers et tout document nécessaire au fonctionnement de l'arrondissement.

1.1.2. L'enquête qualitative

Il est important de définir ce qu'est un entretien qualitatif, les raisons d'y recourir, le mode d'échantillonnage utilisé et l'enquête sur terrain qui nous permettra de vérifier les éléments recueillis durant les entretiens.

1.1.1.1. L'entretien

Une enquête qualitative par entretien est une enquête administrée auprès d'acteurs, sous la forme de guides d'entretien, structurés en thème. L'entretien est la brique centrale du travail d'audit. Elle permet de comprendre un phénomène en profondeur et de constituer des preuves solides.

Afin de mener à bien cet entretien, il est important de définir au préalable les objectifs, les thèmes à aborder, les responsables et élaborer un questionnaire pour bien cadrer le sujet. Pour ce faire, la méthode de « *l'hexamètre mnémotechnique de Quintilien* » est la plus adaptée. Communément appelée méthode QQQQCCP (Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ?), elle a fait ses preuves dès l'antiquité chez les romains pour résoudre les enquêtes criminelles.

Aujourd'hui, elle est devenue le fondement de la démarche qualité et est utilisée pour décrire de façon systématique une activité, un dysfonctionnement, une action en répondant à des questions.

Pour le cas du 3^{ème} Arrondissement de la Commune Urbaine d'Antananarivo, nous avons choisi d'effectuer une enquête directe, en face à face suivant le modèle décrit par Moin-Delerm en 2009. (Cf. Annexe V p. XI)

Tableau 2: Avantages et inconvénients de l'enquête directe, en face à face (Source : Moin-Delerm, 2009)

Technique d'administration	Mode de collecte	Avantages	Inconvénients
Enquête directe, en face à face	Lieu de travail	-Du temps pour administrer -Répondant impliqué -Discussion de sujet complexe -Réponse de qualité -Peut faire émerger des éléments inattendus -Des esquisses d'interprétation	-Processus long -La liberté d'expression de l'interviewé n'est pas toujours acquise -Les thèmes abordés peuvent casser l'ambiance de la discussion

1.1.2.1. L'échantillonnage

Comme pour les mathématiques, le principe d'échantillonnage est également valable pour les enquêtes étant donné le nombre important d'acteurs et de données. La sélection d'un nombre d'individus occupant le même poste par exemple nous permet d'avoir plusieurs angles de vues et de mieux comprendre la situation.

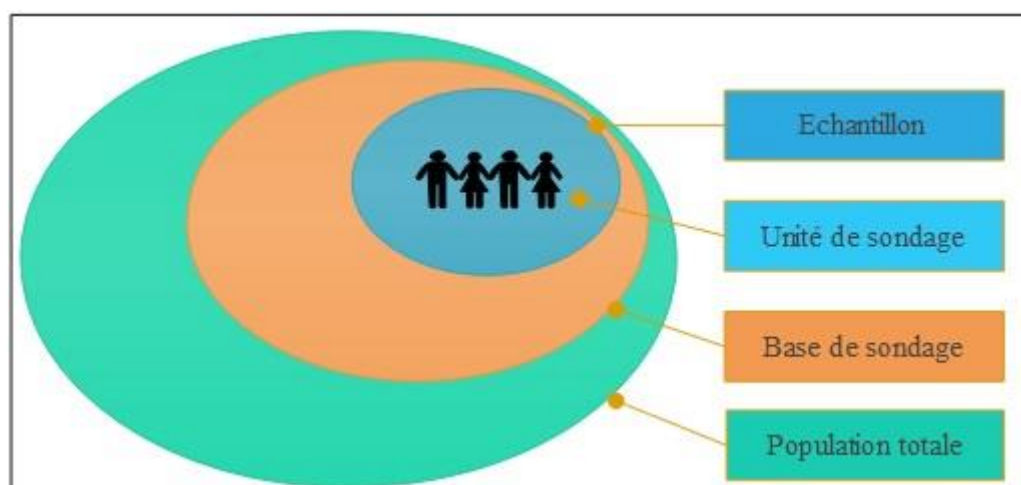


Figure 3: Principe de l'échantillonnage (Source : auteur)

Pour le cas du 3^{ème} Arrondissement, le Délégué au maire, ses deux adjoints et tous les chefs de service ont fait l'objet d'un entretien qualitatif.

Sur les 18 secrétaires du Service État civil et Authentification, seuls 9 d'entre eux ont été soumis au questionnaire en raison de la similitude des tâches qui leur sont assignées en général. Cependant, les discussions avec le reste durant toute la période du stage ont permis de répondre également à certaines questions. Il en est de même pour l'analyse des documents.

1.1.2.2. L'enquête sur terrain

D'après Laurent Amiotte-Suchet, l'enquête sur terrain est réalisée sur un lieu défini par une immersion longue et approfondie, supposant donc l'implication du chercheur au sein même du milieu qu'il entend étudier dans le but de collecter des données dans le cadre d'une recherche scientifique.⁷

La finalité de l'enquête sur terrain est de répondre à la problématique formulée par l'auditeur au début de sa mission. Bon nombre de théoriciens, dont le sociologue américain Anselm Strauss, s'accordent sur le fait que les idées doivent être issues de l'expérience sur le terrain. Travailler sur le terrain est une étape incontournable dans tout travail de recherche.

Dans le cadre de notre étude, l'enquête sur terrain a été sectionnée en 4 parties.

1.1.2.2.1. La phase d'exploration

Elle se déroule tout au début du stage et est marquée par les questionnements, la visite des différents services et les entretiens préliminaires. Cette phase permet de définir le programme des descentes et d'élaborer les questionnaires.

1.1.2.2.2. La phase d'accumulation

Durant cette phase, de nombreuses informations sont collectées en masse lors des entretiens, dont des données qui seront plus tard jugées inutiles et feront perdre un temps précieux. Les grands points seront identifiés un par un et analysés plus tard à la loupe.

1.1.2.2.3. La phase de remise en cause

Face à un nombre important d'informations, il arrive qu'il y ait plusieurs versions différentes d'une situation. Effectivement, tout devra être remis en cause et recoupé jusqu'à élaborer des

⁷ Laurent Amotte – Suchet, « *Études théologiques et religieuses* », vol. 93, n°4, 2018, p. 529

théories sur les données recueillies. Cette phase consiste à lister, classer, hiérarchiser et retranscrire.

1.1.2.2.4. La phase de vérification

En retournant sur les lieux de l'enquête, de nouvelles hypothèses ont été émises, mais également d'autres éléments d'informations ont été collectés amenant à vérifier sur d'autres sites.

L'enquête sur terrain s'arrête au moment où on l'on a récolté suffisamment d'informations pour pouvoir entamer la rédaction du mémoire.

1.2. Traitement des données

Une fois toutes recueillies, les informations devront être traitées, résumées afin d'aboutir à une représentation satisfaisante de la réalité et en construire une explication objective.

1.2.1. Schématisation des processus

Pour mieux schématiser les processus existants au sein du 3^{ème} Arrondissement, le diagramme de flux a été la meilleure option. En effet, il permet de représenter graphiquement le déroulement du processus. En d'autres termes, de représenter un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie.⁸

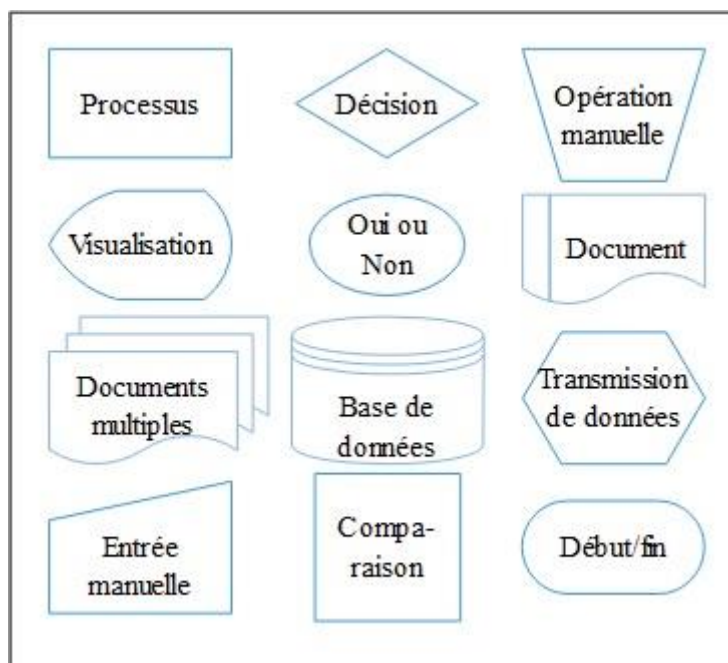


Figure 4: Quelques symboles utilisés dans le diagramme de flux (Source : ISO 5807)

⁸ D'après la définition de la Norme ISO 9000 :2000

Cette représentation identifie notamment les risques relatifs à chaque activité et les contrôles-clés qui devraient permettre de les maîtriser. Nous représenterons donc le processus de traitement des demandes des citoyens et celui des autres services au sein de l'Arrondissement.

1.2.2. Les indicateurs clés de performance

Selon l'écrivain et consultant autrichien de renom Peter Ferdinand Drucker, ce qui peut être mesuré, peut être amélioré. Le recours aux indicateurs clés de performance est ainsi un moyen efficace utilisé pour le traitement des données dans la mesure où ils permettent de répondre aux objectifs suivants :

- Évaluation ;
- Diagnostic ;
- Communication ;
- Information ;
- Motivation ;
- Progrès continu.

Il existe plusieurs indicateurs, mais pour cette étude nous avons choisi de nous baser sur les indicateurs décrits dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3: Les indicateurs clés de performance (Source : auteur)

Indicateurs de performance	Objectifs
Productivité	Vérifier l'utilisation des ressources et le nombre de livraisons effectuées au cours d'une période donnée
Efficacité	Vérifier si ce qui a été demandé a été réellement livré
Efficiences	Vérifier la manière dont les livraisons ont été effectuées
Délai	Vérifier la durée d'un processus donné
Capacité	Vérifier la limite de traitement maximale de chaque processus
Stratégie	Vérifier la planification des activités
Révélateurs indirects	Vérifier toute autre information pouvant influencer sur la performance

Section 2: Méthodologie d'analyse utilisée

Par définition, selon Jean Louis Loubet des Bayle, la méthode d'une recherche est l'ensemble des opérations intellectuelles permettant d'analyser, de comprendre et d'expliquer la réalité étudiée.⁹

Nombreuses sont les méthodes inventées à travers les âges pour arriver à ce résultat. Pour cette étude, nous avons choisi la méthode FRAP ou Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes et l'analyse SWOT.

2.1. La méthode FRAP

La Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes Eléments constitutifs	
Le problème	il existe un dysfonctionnement important qui compromet le (les) résultat(s) attendu(s)...
Les faits	...dysfonctionnement qui se manifeste par tels incidents, telles anomalies qui ont été constatées...
Les causes	.. dont la (ou les) origines sont les mauvaises conditions de fonctionnement suivantes ...
Les conséquences	 et qui ont pour impacts certains ou probables une sous performance ou une perte de valeurs suffisamment importante...
La recommandation	... pour nécessiter une action précise visant à éliminer ces conséquences en remédiant aux causes

Figure 5: Les éléments constitutifs de la FRAP (Source : La conduite d'une mission d'audit interne, Institut Pasteur de Tunis)

La FRAP est un document normalisé rempli par l'auditeur interne à chaque fois qu'il détecte sur le terrain un dysfonctionnement, une erreur ou un risque opérationnel. Elle permet de synthétiser : le problème rencontré, les faits, les causes, les conséquences et les

⁹ J.-L. Loubet des Bayle, *Initiation aux méthodes des sciences sociales*, Paris – Montréal, L'Harmattan, 2000, p.27

recommandations. L'ensemble des FRAP permet d'élaborer le rapport d'audit. (Cf. Annexe VI p. XXII)

2.2. L'analyse SWOT

L'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) est une pratique très courante qui permet d'identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces. Si les forces et les faiblesses sont des facteurs internes, les deux autres dépendent de l'environnement extérieur du lieu d'étude. Cette méthode a fait ses preuves dans la mesure où elle sert d'outil d'orientation et de stratégie pour les décideurs.

CHAPITRE III: THÉORIES SUR L'AUDIT INTERNE

Avant de présenter tous les arguments sur la nécessité de mettre en place un système d'audit interne au sein du 3^{ème} Arrondissement, il serait judicieux de présenter dans ce chapitre les racines de l'audit interne, son importance au sein d'une entreprise et surtout de faire le point sur certaines confusions relatives à l'audit interne.

Section 1: Généralités

Découvrons dans cette section les origines de l'audit, quelques théories émises, les objectifs de l'audit interne, les principes fondamentaux et la mission d'audit proprement dite.

1.1. Les origines

Étymologiquement, le mot « *audit* » vient du verbe latin « *audire* » qui signifie écouter. Cependant, dès qu'il est conjugué à l'indicatif présent, l'on comprend le travail même de l'auditeur. Il écoute ce qui est dit, il entend, il comprend et se met d'accord ce qu'il en tire. Dans une seconde approche, il provient du verbe anglais « *to audit* » traduit par vérifier, surveiller, inspecter.

En remontant dans l'histoire, on découvre son usage dès l'antiquité chez les Babyloniens (1750 av. J.-C.) à travers le Code d'Hammourabi. Les lois y figurant prennent pour point de départ un cas, y exposent le problème, proposent la solution et la sentence à rendre. Chez les Romains, à partir du III^{ème} siècle. Ils employaient ce terme pour désigner un contrôle au nom de l'empereur sur la gestion des provinces. Ce sont les questeurs qui s'en chargeaient et rendaient compte de leur mission devant une assemblée.¹⁰

1.2. Théories et évolution des pratiques

Il faudra pourtant attendre au XIX^{ème} siècle pour que le contrôle des sociétés soit institué avec le développement industriel, du commerce et des banques. Ce n'est qu'après la crise économique de 1929 que l'audit interne devint une fonction à part entière au sein d'une entreprise.

La création de l'Institut of Internal Auditors (IIA) aux États-Unis en a marqué le tournant de la fonction d'audit interne. Elle ambitionnait de promouvoir l'audit interne et d'accroître la

¹⁰ Jean Raffegau, Pierre Dufils et Didier de Ménonville, *L'audit financier*, Presses universitaires de France, 1994, 127 pages

compétence professionnelle et les techniques des auditeurs internes par des recherches et des formations professionnelles.

Plusieurs théories ont été formulées dans le but de définir la notion d'audit interne. Nous verrons quelques-unes pour mieux aider à la compréhension.

1.2.1. Selon l'Institut of Internal Auditors

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise des opérations, lui apporte des conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systématique et méthodique ses processus de management des risques, de contrôle, de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

1.2.2. Selon l'Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes

L'Audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation, une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.¹¹

1.2.3. Selon Jacques Renard

Dans l'ouvrage « *Théorie et pratique de l'audit interne* », le docteur et expert-comptable Jacques Renard définit l'audit comme un travail d'investigation permettant d'évaluer les procédures comptables, administratives, ou autres, en vigueur dans une entreprise afin de garantir à un ou plusieurs groupes intéressés, dirigeants, actionnaires, représentant du personnel, tiers la régularité et la sincérité des informations mises à leur disposition et relatives à la marche de l'entreprise.¹²

¹¹ Conseil d'Administration de l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes), 21 mars 2000

¹²J.P. RENARD, *Théorie et pratique de l'audit interne*, Paris, Éditions d'Organisation, 1997, p.21

1.1. Les objectifs de l'audit interne

À travers toutes ces tentatives de définition de l'audit interne, on se rend compte que l'auditeur est amené à passer au peigne fin toutes les pratiques existant au sein d'une société afin d'assurer à la direction que son système actuel lui permet de gérer les risques qu'elle encourt et son dispositif de contrôle interne l'immunise contre les mauvaises surprises.

Une fois évalué, l'auditeur émettra des recommandations pour l'amélioration de son organisation afin d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs, mais aussi des précieuses informations sur les activités examinées.

L'on pourrait ainsi classer les objectifs de l'audit interne en trois niveaux : la régularité, l'efficacité et le management.

1.1.1. L'audit de régularité

Appelé aussi audit de conformité, c'est la démarche par défaut de l'auditeur qui consiste à vérifier la régularité par rapport aux règles internes de l'entreprise et la conformité avec les dispositions légales et réglementaires.

1.1.2. L'audit d'efficacité

Celui-ci correspond à l'opinion de l'auditeur concernant la qualité. L'auditeur cherchera la cause de l'écart entre le but choisi et l'effet produit, et les solutions pour le réduire.

1.1.3. L'audit de management

À ce niveau, l'auditeur vérifiera si la politique de chaque fonction est en phase avec la stratégie de l'entreprise et si les politiques sont conçues, transmises et exécutées tout au long de la chaîne hiérarchique.

1.2. Les principes fondamentaux

La pratique de l'audit interne obéit à plusieurs principes pour la bonne exécution de la mission. À cet effet, l'IIA a dressé une liste de dix principes fondamentaux dans son cadre de référence internationale des pratiques professionnelles sorti en 2017 à savoir :

1. Faire preuve d'intégrité ;
2. Faire preuve de compétence et de conscience professionnelle ;
3. Être objectif et libre de toute influence indue (indépendant) ;
4. Être en phase avec la stratégie, les objectifs et les risques de l'organisation ;

5. Être positionné de manière appropriée et disposer des ressources adéquates ;
6. Démontrer la qualité de l’audit interne et son amélioration continue ;
7. Communiquer de manière efficace ;
8. Fournir une assurance fondée sur une approche par les risques ;
9. Être perspicace, proactif et orienté vers le futur ;
10. Encourager le progrès au sein de l’organisation.

1.3. La mission d’audit interne

Les normes de fonctionnement et les modalités pratiques d’application associées du Cadre de Référentiel International des Pratiques Professionnelles de l’Audit interne définissent clairement les principes de conduite d’une mission d’audit interne. Selon ces principes, une mission d’audit interne est constituée de trois phases : une phase de planification, une phase de réalisation et une phase de communication.¹³

Différentes étapes ont déjà été définies par l’IFACI afin d’aider les auditeurs internes à être en conformité avec la définition de l’audit interne qui préconise une approche systématique et méthodique. Cependant, il est possible à tout moment de remonter à une étape antérieure si nécessaire. (Cf. Annexe VII p. XXIII)

Section 2: L’audit interne : un outil d’organisation et de contrôle

Les essais de définition évoqués précédemment permettent de déduire que l’audit interne est un outil d’organisation et de contrôle.

2.1. Un outil d’organisation

La transparence des affaires publiques et de plus en plus d’actualités. Fréquemment utilisée par les politiciens, une bonne gestion des administrations publiques est une façon de promouvoir l’efficacité et les idéaux de réforme destinés à transformer les organisations du secteur public. D’autant plus qu’il est une obligation pour le gouvernement de travailler dans l’intérêt des citoyens. Une mauvaise gestion des affaires publiques engendre la corruption.¹⁴

¹³ Méthodologie de conduite d’un audit interne, IFACI

¹⁴ Thomas Wolf et Emine Gürgen, *Gestion des affaires publiques et lutte contre la corruption dans les états baltes et les pays de la CEI : le rôle du FMI*, FMI, 2000, 26 pages

Le développement d'une théorie des organisations permet donc de comprendre le fonctionnement des organisations comme système d'action et de pouvoir. L'adjonction et l'interdépendance entre système et organisation sont toujours des éléments d'amélioration du fonctionnement des entreprises.

Le linguiste suisse Ferdinand de Saussure définit le système comme une totalité organisée, faite d'éléments solidaires ne pouvant être définis que les uns par rapport aux autres en fonction de leur place dans la totalité.

Pour appuyer cette définition, nous nous joignons aux propos de l'expert en organisation Henry Mintzberg soutenant que la coopération entre les individus et par conséquent l'organisation ne peut être efficace sans la coordination : *« toute activité humaine organisée doit répondre à deux exigences fondamentales et contradictoires : la division du travail entre les différentes tâches à accomplir et la coordination de ces tâches par l'accomplissement de travail »*.

Ces deux essais de définition nous permettent d'identifier les principales caractéristiques de l'organisation à savoir : la division des tâches, la hiérarchie et les procédures.

Diagnostiquer le système d'organisation nous amène donc à analyser l'organigramme de l'entreprise, les procédures en vigueur, le capital humain et les moyens utilisés pour atteindre ses objectifs, conformément aux objectifs de l'audit interne expliqués plus haut à savoir l'audit de régularité, l'audit d'efficacité et l'audit de management.

2.2. Audit interne et contrôle interne

Il est important d'éclaircir la confusion qui existe entre audit interne et contrôle interne, deux fonctions qui sont étroitement liées dans la vie d'une entreprise.

Si le contrôle interne est un ensemble de mécanismes mis en œuvre de manière continue au sein de toutes les activités de l'organisation pour faciliter l'atteinte des objectifs de l'organisation, l'audit interne, quant à lui, est une activité à part entière dont les interventions se font à postériori. Il fournit une assurance et des conseils sur les processus de l'organisation, dont le contrôle interne.

On pourrait également ajouter que le contrôle interne est une affaire de tout personnel et dirigeant au sein de l'organisation alors que l'audit interne n'est assuré que par quelques salariés qui sont les seuls responsables de sa mise en œuvre.

2.2.1. Appréciation du contrôle interne

L'analyse des outils de performance dont le manuel de procédures et le tableau de bord permettent pour l'auditeur d'apprécier le contrôle de l'existant et d'évaluer plus tard le fonctionnement de l'entreprise.

À cet effet, l'auditeur se basera sur trois objectifs : la qualité des informations reflétant l'image de l'entreprise, le respect des procédures et des règles existantes et l'optimisation des matériels par rapport aux résultats attendus.

2.2.2. Évaluation du contrôle interne

Une fois le contrôle existant apprécié, l'auditeur, grâce à ses outils d'évaluation, pourra identifier les forces, les faiblesses, les potentiels, les lacunes et tout dysfonctionnement du dispositif de contrôle interne. Comme expliqué plus haut, nous userons de l'analyse SWOT et de la Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème pour cette évaluation.

L'évaluation du contrôle interne comporte plusieurs étapes à savoir :

- L'identification des cycles et des opérations significatives ;
- La compréhension des flux des opérations significatives ;
- L'identification des risques qui pourraient se produire ;
- L'identification et la compréhension des contrôles existants ;
- L'évaluation de l'efficacité des contrôles et l'évaluation des risques.

Section 3: L'audit interne : facteur de performance

D'après John Maxwell, le plus grand ennemi de notre réussite de demain, c'est parfois notre réussite d'aujourd'hui.

Pour une entreprise, améliorer ses performances est une priorité notamment dans les affaires publiques. Plusieurs approches existent déjà pour permettre d'évaluer la performance d'une entité. Citons l'approche par les buts et l'approche par les ressources et les compétences de Richard H. Hall¹⁵.

¹⁵ Richard H. Hall, *Effectiveness Theory and Organizational Effectiveness*, 1980

Si le premier prend la vision globale ou l'orientation stratégique de l'entreprise et la convertie en but à atteindre, le second s'inscrit comme un outil managérial qui vise à plus engager les salariés dans un projet d'entreprise.

La recherche de la performance a donné à l'audit interne une importance croissante dans l'entreprise. Si auparavant, l'audit interne ne concernait que les finances, aujourd'hui, son champ d'action est illimité.

En maîtrisant les risques, en connaissant ses faiblesses et en ayant des solutions faites sur mesure, il est impossible pour une entreprise de ne pas voir ses performances accrues.

Section 4: Les ambiguïtés relatives à l'audit interne

Il est important de faire un point sur les ambiguïtés évoquées ci-dessous notamment sur l'audit externe, le contrôle de gestion et l'inspection.

4.1. Audit interne et audit externe

Il est intéressant de faire le point sur la différence entre l'audit interne et l'audit externe pour démontrer une fois de plus la nécessité d'un système d'audit interne au sein d'une organisation.

Malgré tout, il existe des complémentarités entre les deux notions. Pour l'auditeur externe, il pourrait être amené à apprécier lui-même les qualités de régularité, de sincérité et l'image des comptes qui lui sont présentés et même d'utiliser les résultats des travaux de l'audit interne et vice-versa.

Tableau 4: Différences entre audit interne et audit externe (Source : IFACI)

	Audit interne	Audit externe
Statut	L'auditeur interne appartient au personnel de l'organisation	L'auditeur externe est un prestataire de service juridiquement indépendant. Commissaire aux comptes ou appartenant à un cabinet
Bénéficiaires	Les responsables de l'organisation	Autorités de tutelle, clients, entreprise, et autres tiers
Objectifs	Apprécier la bonne maîtrise des activités de l'organisation et recommander les actions pour l'améliorer	Certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes, résultats et états financiers
Champ d'application	Champ d'application plus vaste : toutes les fonctions, mais également dans toutes les dimensions de l'organisation	Tous ceux qui concourent à la détermination des résultats et l'élaboration des états financiers et dans toutes les autres fonctions
Prévention de fraude	Toute fraude y compris celle touchant la confidentialité des dossiers du personnel par exemple	Toute fraude existante ou susceptible d'avoir une incidence sur les résultats
Périodicité	L'auditeur interne travaille en permanence au sein de l'organisation	De façon intermittente en fonction des besoins
Méthode	Part des objectifs (efficacité) ou de procédure (régularité) pour expliquer les résultats	Part des résultats pour remonter aux comptes puis aux procédures

4.2. Audit interne et contrôle de gestion

Par définition, le contrôle de gestion est un système de pilotage mis en œuvre dans une organisation avec pour objectif d'optimiser les performances des services, et d'améliorer le rapport entre les moyens engagés et les résultats obtenus. En d'autres termes, il permet aux dirigeants de s'assurer que les ressources sont obtenues et gérées efficacement, de manière efficiente et pertinente afin de réaliser les objectifs tracés de l'organisation.

Le tableau suivant permettra de différencier ceci de l'audit interne qui n'est pas évident au premier abord.

Tableau 5: Comparaison entre audit interne et contrôle de gestion (Source : El Bakkouchi Younes, Université Mohammed V Souissi)

	Audit interne	Contrôle de gestion
Objectifs	Apprécier et recommander	Suivre la mise en œuvre de la stratégie
	Émettre des avis et des informations concernant les activités	Préparer l'allocation maximum des ressources en conformité avec les objectifs courts-termes et les objectifs stratégiques
	Diriger, planifier les tâches, organiser les responsabilités, conduire les opérations et contrôler le marché	Mesurer les performances
		Piloter l'activité et prendre les actions correctrices
Missions	Examiner la fiabilité et l'objectivité de l'information financière ainsi que les moyens utilisés pour identifier, mesurer, classer et présenter ces informations	Optimiser le pilotage des activités
	Examiner les systèmes établis en vue d'assurer le respect des politiques de gestion des plans, des procédures, lois et représentations	Nourrir le dialogue de gestion entre les différents niveaux de responsabilité
Outils	Appréciation de leur valeur et de leur adéquation à l'objectif	Fixation des objectifs
	Description du savoir-faire	Suivi des performances
		Comptabilité analytique, tableau de bord, contrôle budgétaire
	Définition des entrées et sorties	Analyse des écarts
	Critères de choix	Assistance et conseils aux managers
		Action de correction et simulation
Méthodologie	Phase de préparation	Tableau de bord et reporting
	Phase de réalisation	Les budgets pour piloter la création de valeur
	Phase de synthèse et de communication	
	Phase de suivi de recommandation	Conclusion

4.1. Audit interne et inspection

Nous concluons cette suite de comparaison avec l'inspection qui dans l'administration publique malgache est représentée par l'Inspection générale de l'État.

L'Inspection générale de l'État est un organisme d'inspection et de contrôle dont dispose le Premier ministre. Le droit d'investigation des inspecteurs et contrôleurs d'État en mission n'est soumis à aucune restriction. Ils peuvent pénétrer librement dans tous les locaux de l'organisme vérifié pour procéder aux investigations nécessaires, constater toutes les irrégularités, consulter sur place tout document, quelle que soit sa classification. Toute irrégularité sera informée immédiatement aux autorités hiérarchiques, et rendue compte au Premier ministre.¹⁶

En résumé, si l'audit sert de diagnostic et de conseil, l'inspection sert plutôt de contrôle et de sanction.

CONCLUSION PARTIELLE

Cette première partie est d'une importance capitale dans une mission d'audit interne au sein d'une entreprise, mais aussi dans la démonstration de la nécessité d'une structure d'audit interne au sein d'une entité.

En effet, elle a été consacrée dans un premier temps à la présentation du cadre d'étude, son environnement, ses activités aussi bien incontournables dans la vie de tout un chacun. Le survol des notions et caractéristiques de l'audit interne aura permis à n'importe quel lecteur de cerner le domaine, un domaine qui est sujet à beaucoup de confusions.

Par ailleurs, dans tout travail scientifique, il aurait été inconcevable de ne pas avoir présenté la méthodologie de recherche adoptée. Bien qu'à titre informatif, ce chapitre apporte plus de crédibilité dans l'analyse, le diagnostic et la proposition de solutions. Théoriquement, cette partie ambitionne également de convaincre le lecteur que l'audit interne est un facteur de performance dans une entité publique où la bonne gouvernance et la transparence sont revendiquées.

¹⁶ Décret n° 97-1220 du 16 octobre 1997 organisant l'Inspection générale de l'État et fixant les règles de son fonctionnement

PARTIE II: ÉTAT DE LIEUX, ANALYSE ET DIAGNOSTIC DE LA SITUATION ACTUELLE

Les données présentées dans cette deuxième partie sont le fruit de la méthodologie adoptée pour démontrer la nécessité de la mise en place d'un système d'audit interne au sein du 3^{ème} Arrondissement. Elle se divisera en trois chapitres : un état de lieux de la situation existante, une analyse présentant les avantages et les défaillances du système et un diagnostic basé sur la matrice SWOT.

CHAPITRE IV: ÉTAT DE LIEUX DU 3ÈME ARRONDISSEMENT

Dans ce chapitre, nous présenterons un état de lieux de la situation actuelle du 3^{ème} Arrondissement. Il sera divisé en trois sections abordant respectivement le système d'organisation, le système de contrôle et le cycle des activités. Une étape importante dans la mesure où elle permet d'expliquer en détail leur fonctionnement.

Section 1: Le système d'organisation

Cette section sera consacrée à tout ce qui concerne le système d'organisation : le staff and line, les tâches et responsabilités, leurs limites et l'évolution des effectifs.

1.1. Staff and line

Le staff and line, appelé aussi organisation hiérarchico-fonctionnelle, est une théorie selon laquelle dans toute organisation complexe, il existe la voie du line, système fonctionnel et hiérarchisé sur un modèle pyramidal, et l'existence d'un staff, état-major sous l'autorité d'un chef, qui conseille les cadres du line, supervise et coordonne leur activité et leur impose les décisions stratégiques.

La bonne marche d'une organisation repose sur le respect de la hiérarchie, la définition des tâches de chaque employé, la connaissance de la limite des responsabilités de chacun et les moyens matériels.

L'organigramme de chaque arrondissement change selon le régime politique. Si du temps du Maire Lalao Ravalomanana, l'organigramme a plus été axé sur l'administration de proximité, le régime actuel de Naina Andriantsitohaina a recentralisé plusieurs services au niveau de la Commune. Ce sont entre autres les agents d'assainissement, le service en charge du marché et le service de l'urbanisme.

En ce qui concerne le staff, à savoir le Délégué au Maire et ses deux adjoints, ils sont nommés par arrêté par le Maire. Étant des postes politiques, ils peuvent changer à tout moment. Ceci est également valable pour les chefs de service, le nouveau délégué peut les garder ou en proposer des nouveaux.

Tableau 6: Les délégués au Maire du Troisième Arrondissement (Source : 3ème Arrondissement)

Les Délégués au Maire du 3ème Arrondissement	Mandat
RAMAROSANDRATANA Emmanuel	1961 – 1965
RATSIMBA Jean Célestin	1965 – 1972
RARISON Raymond	1973 – 1977
RATSIFANDRIHAMANANA Henri	1978 – 1982
RANOARISON Charles Eusèbe	1983 – 1991
ANDRIAMAHENINARIVO Aubert	1992 – 1995
BENON Guy	1996 – 1999
RAJOELSON Haja	2000 – 2008
RAKOTOMAMONJINIRINA Andriantsilefiherimanitra	2008 – 2015
RAZAFINIRINA Hantalalao Jocelyne	2015 – 2016
ANDRIAMAMONJISOA Rado	2016 – 2018
RAZAFINTSALAMA Hery Velonarivo Mamy	2018
RAJOELSON Haja	2019–2020
RAMIANDRISOA Rabaritsimba Lalaina	2020 à ce jour

On constate à travers ce tableau que durant le mandat du précédent Maire Lalao Ravalomanana, depuis le mois d’octobre 2015 à janvier 2020, quatre Délégués au Maire se sont succédé. Le précédent Délégué au Maire était un intérim et assurait à la fois ce rôle et celui du 1^{er} adjoint.

1.2. Les tâches et responsabilités

La dernière mise à jour des fiches de poste date de 2016 du temps du Maire Lalao Ravalomanana. Seuls les postes suivants ont été décrits :

- Le Délégué au Maire ;
- Le 1^{er} Adjoint du Délégué au Maire chargé de l’état civil et des affaires générales ;
- Le 2^{ème} Adjoint du Délégué au Maire chargé de la relation publique et du développement ;

- La secrétaire particulière ;
- L'assistant ;
- Le responsable du projet ;
- Le chef du service État civil et Authentification ;
- Le chef du service des Affaires générales ;
- Le chef du service Technique ;
- Le chef du service Tutelle.

Grâce aux recherches entreprises, nous avons découvert un manuel élaboré par la Direction Générale du Développement des Provinces Autonomes et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), sorti en mars 2000, intitulé : « *Le guide du Maire* », qui définit les attributions des officiers et des agents de l'état civil. Cependant, aucun des agents du 3^{ème} Arrondissement n'est au courant de son existence.

1.3. La limite des responsabilités

La hiérarchie est respectée conformément à l'organigramme. Il représente la division réelle du travail. Les agents d'un service donné ne sont pas censés être impliqués dans d'autres.

Cependant, il a été constaté à travers les entretiens que, par organisation interne, certains agents se voient confier certaines tâches en dehors de leurs attributions d'où la nécessité d'une définition exacte des tâches de chacun.

1.4. Évolution des effectifs

Comme évoqué précédemment, l'organigramme du Troisième Arrondissement évolue en fonction du Maire en exercice. Ceci explique le mouvement du personnel.

Le personnel du 3^{ème} Arrondissement est composé de fonctionnaires, de contractuels, d'employés de courte durée, d'employés de longue durée et du staff au statut d'Organisation Tananarivienne. (Cf. Annexe III p. VIII)

Tout au long de leur carrière, certains voient leurs contrats expirés, d'autres renouvelés, d'autres sont intégrés au statut de fonctionnaire et d'autres affectés.

Tableau 7: Évolution de l'effectif du personnel du 3ème Arrondissement (Source : 3ème Arrondissement)

	Novembre 2019	Septembre 2020
Fonctionnaire	77	39
Contractuel	12	11
ELD	72	7
ECD	4	1
OT	3	4
TOTAL	168	62

À travers ce tableau, on constate qu'en une année, le nombre de personnels est passé de 168 à 62 employés. Ceci s'explique par ce qui est dit précédemment, la recentralisation des agents d'assainissement, du service de l'urbanisme, du marché au sein de l'Hôtel de Ville Analakely. Trois des contrats d'agents ECD n'ont pas été renouvelés.

Tableau 8: Tranche d'âge du personnel (Source : auteur)

Tranche d'âge	Nombre
Moins de 30 ans	1
31 - 40 ans	20
41 - 50 ans	26
51 - 60 ans	15
Total	62

Grâce à ces données recueillies grâce aux questionnaires, on remarque que la majorité a plus de 40 ans. Ceci démontre l'expérience des agents qui sont bien rodés. En effet, il y a rarement d'affectation. La plupart des agents ont commencé leur carrière et évolué au sein du 3^{ème} Arrondissement.

Section 2: Le système de contrôle

Il n'existe aucun agent principalement affecté au contrôle des activités du 3^{ème} Arrondissement. Dans la pratique, des outils existent déjà pour assurer les contrôles à savoir le manuel de procédures, les outils prévisionnels, les outils de suivi et les outils de communication.

2.1. Le manuel de procédures

Le manuel de procédures est une documentation descriptive qui doit permettre une meilleure compréhension des systèmes d'information et une amélioration de la gestion.

Il indique le circuit de traitement des opérations tout en spécifiant la tâche à faire, le niveau de responsabilités, les différentes étapes de traitement, les lieux de réalisation et le mode d'exécution.

Les entretiens effectués avec les chefs de service ont montré que le 3^{ème} Arrondissement ne dispose à ce jour d'aucun manuel de procédures. Les procédures d'état civil sont régies par la loi 2018-027 relative à l'état civil du 08 février 2019, mais n'ont pas été synthétisées dans un manuel.

Comme évoqué précédemment, un guide du maire a été élaboré en mars 2000 par le PNUD et la Direction Générale du Développement des Provinces Autonomes. Très obsolète et méconnu, il mériterait d'être actualisé.

2.2. Les outils prévisionnels

Il s'agit des outils destinés à l'élaboration, la mise en place des stratégies et à la définition des objectifs à fixer. Seul le Service Technique en dispose. Sous forme de plan annuel de travail, il est défini annuellement par la Commune Urbaine d'Antananarivo.

2.3. Les outils de suivi

Ils servent à contrôler la réalisation des objectifs stratégiques. Seuls les services technique et tutelle effectuent un suivi et une évaluation de leurs activités grâce à des indicateurs.

2.4. Les outils de communication

Les outils de communication utilisés par le 3^{ème} Arrondissement sont les tableaux de bord et les rapports d'activités.

Le Service des Affaires générales tient un tableau de bord pour la gestion du personnel. Divisé en quatre, il est composé de l'absentéisme, du mouvement physique du personnel, des affaires disciplinaires et du traitement des dossiers. Il est établi mensuellement par son Chef de service.

Les rapports d'activités de chaque service sont rédigés mensuellement par leur chef de service respectif à l'exception du Service Technique qui le produit toutes les deux semaines. Ce sont de précieuses informations dans la mesure où, grâce à elles, on peut s'assurer que les données

se correspondent entre elles ou non. Un écart constaté démontrerait une faille dans le système de contrôle.

Tous les ans, le 3^{ème} Arrondissement élabore un document relatant les données à jour et toutes les réalisations effectuées au cours de l’année appelé « *Monographie* ».

Section 3: Le cycle des activités existantes

3.1. Les approvisionnements et les stocks

D’après l’entretien avec le dépositaire comptable, le 3^{ème} Arrondissement ne disposant d’aucun budget de fonctionnement, toutes les dépenses sont engagées au niveau de la Commune. Les principaux approvisionnements du 3^{ème} Arrondissement concernent les imprimés d’état civil et les fournitures de bureau.

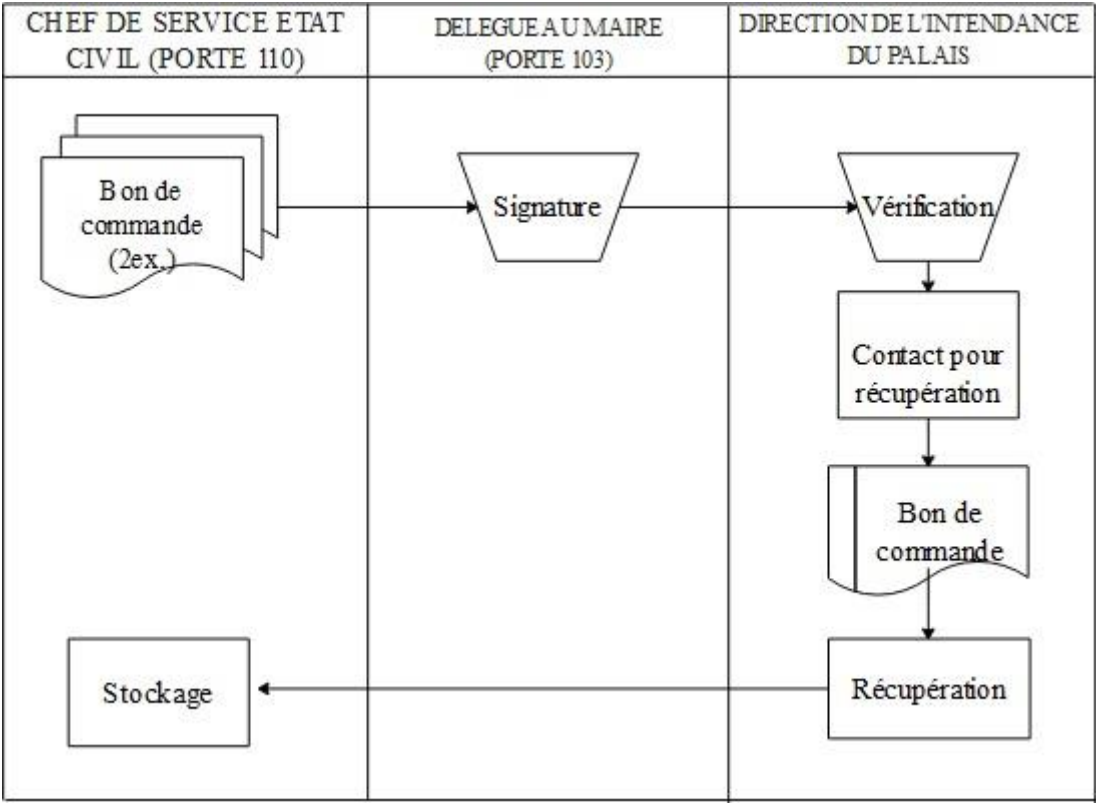


Figure 6: Diagramme de flux du processus d'approvisionnement et de stockage des fournitures
(Source : auteur)

En ce qui concerne les fournitures de bureau, le bon de commande est établi à chaque fin du mois par le chef de service État civil et Authentification. Après signature du Délégué au maire du 3^{ème} Arrondissement, un coursier transmettra en main propre le bon de commande en deux exemplaires à la Direction de l’intendance du palais de la Commune Urbaine d’Antananarivo. La demande est traitée dans les 48h. Contacté, le coursier viendra récupérer la commande avec

un exemplaire du bon de commande visé. Les fournitures sont stockées dans le bureau du chef de service État civil et Authentification. Aucune fiche de stock n'est tenue.

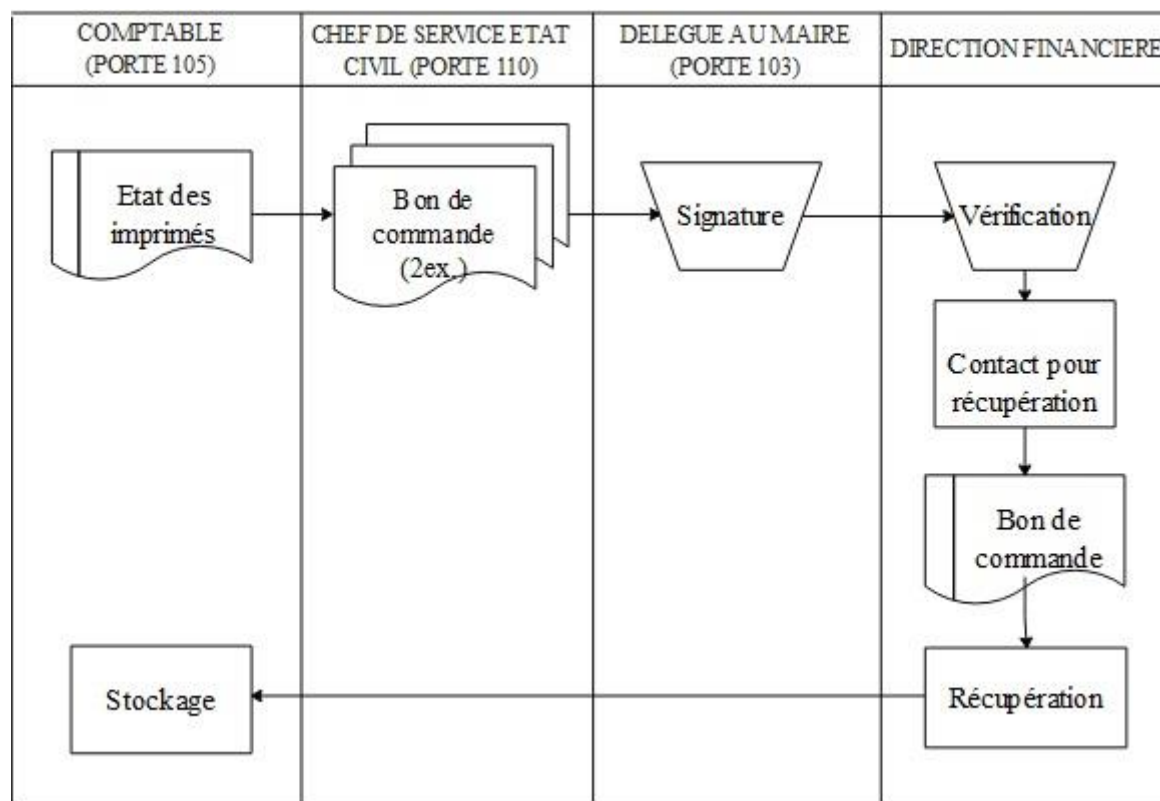


Figure 7: Diagramme de flux du processus d'approvisionnement et de stockage des imprimés d'état civil (Source : auteur)

L'approvisionnement en imprimés d'état civil suit le même principe que celui des fournitures de bureau. Avec le bon de commande tiré en deux exemplaires s'ajoute l'état des imprimés fourni par le comptable. Ils seront transmis en main propre par le coursier à la direction financière de la Commune Urbaine d'Antananarivo. Les imprimés sont stockés dans le bureau du comptable. Ce dernier tient un cahier de suivi en guise de fiche de stock.

3.2. Les immobilisations

Une gestion dynamique et optimisée des immobilisations s'inscrit dans le cadre de la bonne gouvernance d'une entreprise. Elle assure la sauvegarde du patrimoine.

La gestion rationnelle des immobilisations présente plusieurs avantages. L'identification fiable et précise des biens constituant l'actif immobilisé facilite les inventaires physiques et comptables périodiques et permet un meilleur ajustement avec la réalité.

Pour le cas du 3^{ème} Arrondissement, la gestion des immobilisations est centralisée à l'Hôtel de ville. Le rôle du dépositaire comptable ne se limite qu'à la conservation et à la vérification des immobilisations existantes. À cet effet, il tient un inventaire.

3.3. La gestion du personnel

Le contrôle des horaires de travail et la mise en place du plan de carrière des employés sont des points importants à régulariser dans la gestion du personnel.

3.3.1. Les horaires de travail

Les horaires de travail font partie des règles à respecter dans une entreprise. Pour le cas du 3^{ème} Arrondissement, elles sont fixées de 8h du matin à 16h avec une pause de 1h30 entre midi et 13h30. Et ce, du lundi au vendredi. Exceptionnellement, le week-end, des agents sont mobilisés par rotation pour assurer le mariage et la délivrance du permis d'inhumer, d'après le Responsable des Ressources Humaines.

En ce qui concerne le pointage, il n'est assuré par aucun agent. La fiche de présence est remplie par les employés eux-mêmes à leur arrivée et à leur départ avec comme champ à remplir l'heure et l'émargement.

Cette fiche servira plus tard au remplissage du Tableau de bord 1 sur l'absentéisme, document transmis mensuellement à la Direction des Ressources Humaines de la Commune Urbaine d'Antananarivo. Les données sur la présence et l'absence d'un agent sont importantes dans le dossier de l'agent notamment dans les documents requis pour la rémunération des employés de courte durée.

Toute anomalie constatée fera l'objet d'une demande d'explication adressée au Délégué au Maire.

3.3.2. Le plan de carrière

Page	Nom	Fonction	Action	Date
Page 1 (Left)	DAHARIADY Annick Patricia	ECD 3541. Balayeur	Renouvellement de contrat	
	RAWABIONNY Solomirina Dominique	ECD 3535. Agent Voyeur	Renouvellement de contrat	
	RAHOTASALAHIA Samantambona	Télégraphiste Endomarcot. ECD 3536. Balayeur	Renouvellement de contrat	
	RAZAFINDRALANDRO Tokimaina	Samantambona ECD 3538	Renouvellement de contrat	
	RAVARIADOTA Yvonne	CA 283.375. Secrétaire	DE. 119 demande d'avancement	
	RAHARARIMANDRO Andriamahanaro	Télégraphiste ECD 3264	Renouvellement	
	ANDRIANARISOA Raja Herimanjivany V.	JA 318.192. Gardien	DE. 80 demande d'avancement	
	RAZANABONINA Samantambona	JA 296.005. Equateur	DE. 149 demande d'avancement	
Page 2 (Right)	RAVINDRY Ratsimamihana	JA 131.71. Secrétaire	Renouvellement de contrat	
	STROH SARAH Samantambona	JA 131.71. Secrétaire	DE. 164 demande d'avancement	
	RAHONDRIARISOA Binezi Honorine	JA 318.003. Secrétaire Etat civil	DE. 175 demande de renouvellement	
	RAZAFINDRIANA Damanda Scellita	ECD 3522. Secrétaire Etat civil		
	RAOTINARIMANDRO Andriamahanaro	Télégraphiste ECD 3264. Secrétaire Etat civil	Renouvellement	
	RAWABIONNY Solomirina Dominique	ECD 3535. Agent Voyeur	Renouvellement	
	HERIMANJIVANY Edera Randrasana	ECD 3491. Agent Voyeur	Renouvellement	
	RAVOTENANAHARY Samantambona Vany	JA 132.933. Secrétaire	DE. 233 demande de renouvellement	
	RAHARICELIVARIFA Tolemanantany	CA 296.075. Régisseur	Renouvellement	
	RAHONY NINIVINA Ilolisoa Gara	CA 135.334. Secrétaire	DE. 25 demande de renouvellement	

Figure 8: Le cahier de suivi des renouvellements et des avancements (Source : 3^{ème} Arrondissement)

Comme évoqué plus haut, le personnel du 3^{ème} Arrondissement est composé de fonctionnaires, de contractuels, d'employés de longue durée, d'employés de courte durée et du staff au statut d'organisation tananarivienne. Le Délégué et ses adjoints sont automatiquement régis par ce dernier statut.

Si les ECD et les contractuels sont soumis au Code du travail, les fonctionnaires et les ELD sont régis par le Statut général du fonctionnaire. Ces derniers pourront être intégrés au titre de fonctionnaires après 6ans d'ancienneté.

Le Chef de service des Affaires générales assure le relai entre les agents et la Direction des Ressources Humaines (DRH) dans le traitement des renouvellements et des avancements qu'il note soigneusement dans un cahier en guise de preuve et de suivi.

En ce qui concerne la promotion, elle est décidée par le Délégué au Maire et peut changer d'un mandat à un autre. Pour tout besoin en effectif, une demande est envoyée à la DRH de la Commune.

3.4. La comptabilité

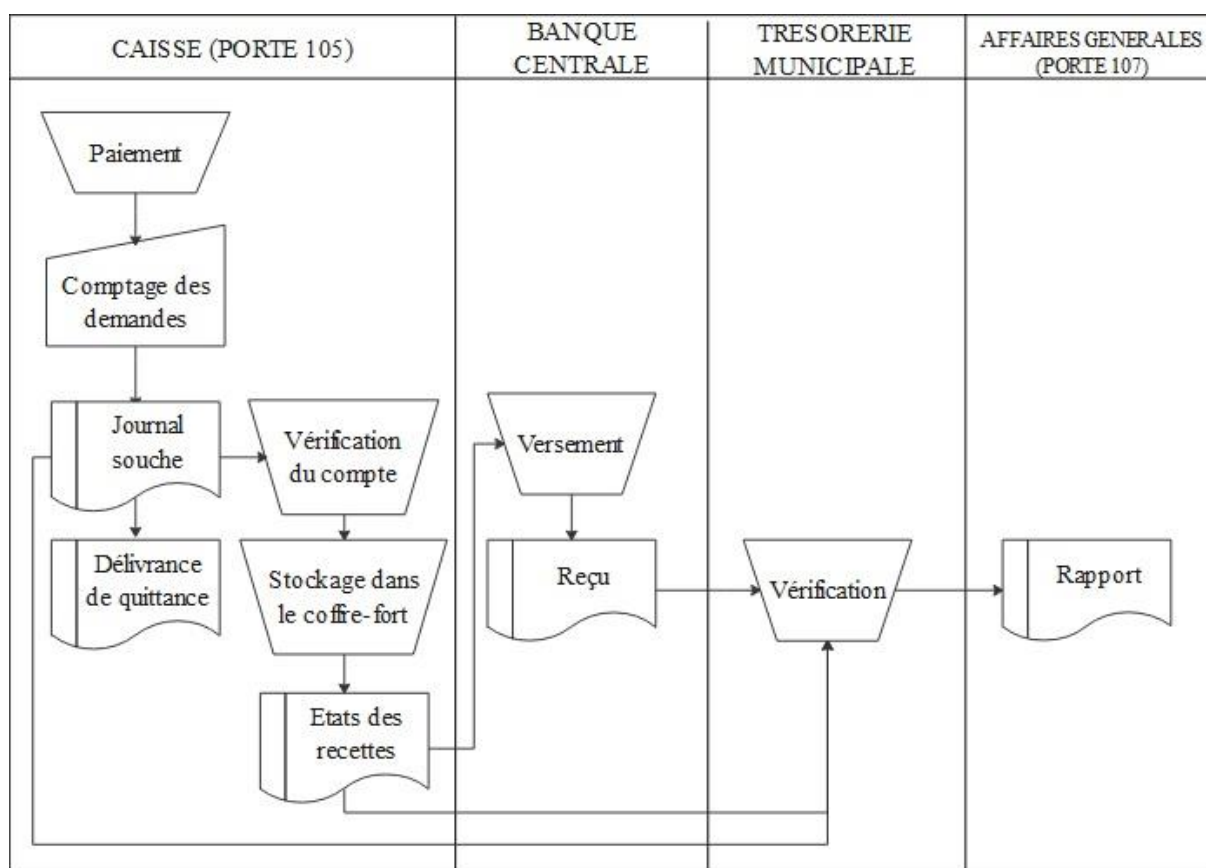


Figure 9: Diagramme de flux de la comptabilité (Source : auteur)

Bien que la gestion financière de la Commune Urbaine d'Antananarivo soit régie par la Comptabilité publique, la comptabilité n'est pas décentralisée dans les arrondissements. Le rôle du comptable du 3^{ème} Arrondissement ne se limite qu'à l'enregistrement des recettes dans le journal souche et à leur décaissement auprès de la Banque centrale. Ce dernier est effectué hebdomadairement avec présentation de l'état des recettes et le billettage.

Une fois la somme versée, le comptable présentera à la Trésorerie municipale les pièces suivantes pour vérification : le journal souche, les états de recettes et le reçu de versement remis par la Banque centrale.

Semestriellement, le comptable dresse un rapport des recettes des six derniers mois et le présente au Chef de service des Affaires générales.

3.5. Les services publics

3.5.1. La légalisation de signature et la certification de document

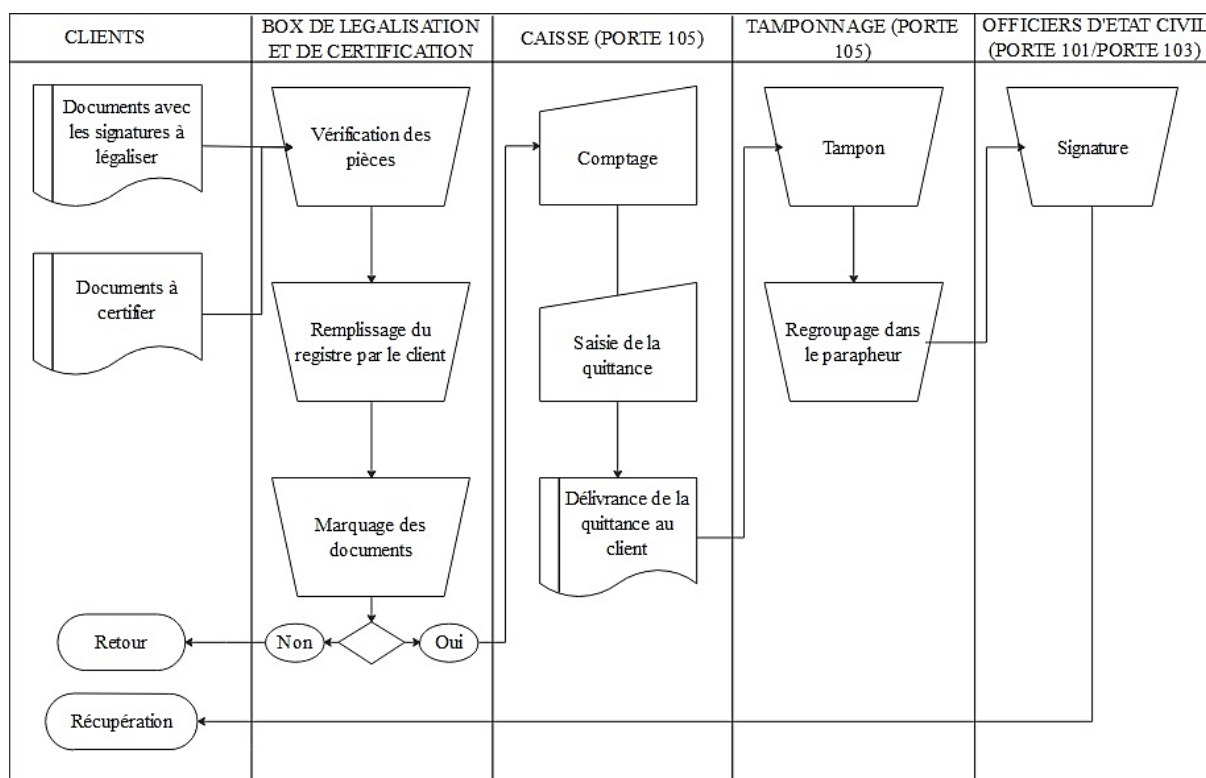


Figure 10: Diagramme de flux du processus de légalisation de signature et de la certification de document (Source : auteur)

La légalisation de signature et la certification de document sont les services les plus délicats traités dans un arrondissement étant donné où elles peuvent être sujettes à des falsifications et des usages de faux si la vérification de l'authenticité n'est pas rigoureuse. Les documents sont délivrés dans l'heure.

3.5.2. Demande d'acte d'état civil

La demande d'actes d'état civil est l'une des principales activités du Troisième Arrondissement. Les citoyens viennent tous les jours par centaines pour divers usages que ce soit scolaire ou administratif. C'est pour cela qu'il est important de l'analyser en détail.

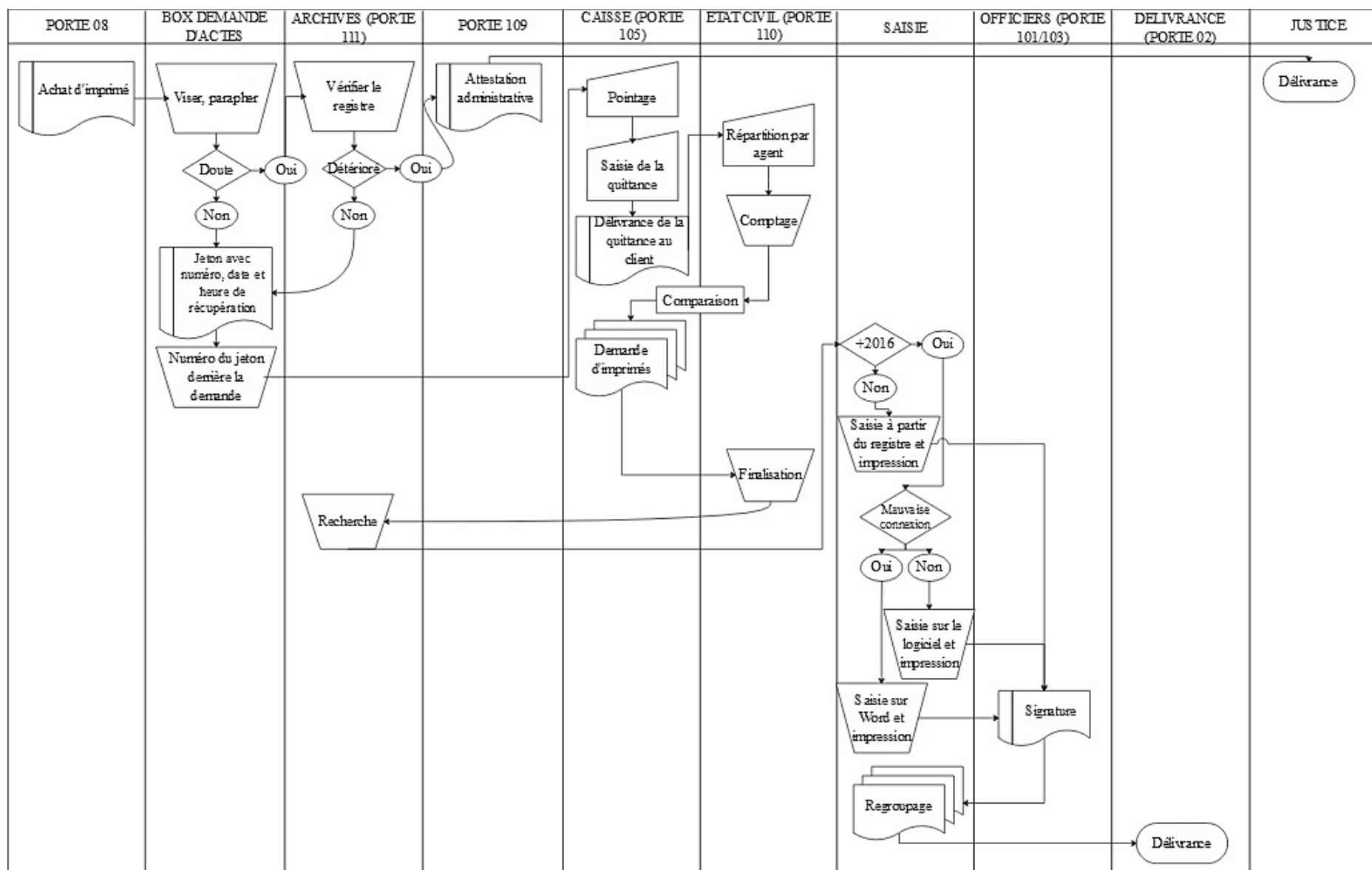


Figure 11: Diagramme de flux du processus de demande d'acte d'état civil (Source : auteur)

Tôt le matin avant l'ouverture des portes, ils y font déjà la queue. Après avoir acheté la demande, ils se rendent devant le box des demandes d'acte pour recevoir les consignes et le jeton permettant de récupérer le document plus tard.

Tableau 9: Durée de traitement des actes d'état civil (Source : 3ème Arrondissement)

Type de demande	Horaire de réception des demandes	Durée de traitement	Heure de délivrance
Actes d'état civil	8h à 10h	2 jours ouvrables	14h
	10h à 11h30	3 jours ouvrables	14h
Bulletin de naissance	8h à 9h	Dans l'immédiat	11h
	9h à 11h30	1 jour ouvrable	14h

À 10h, l'agent d'accueil au box des demandes d'actes change de jeton, le comptable arrête les demandes à traiter pour la journée et le régisseur les transmet au Chef de division État civil pour triage et répartition pour les 10 secrétaires chargés de la saisie. Toutes les demandes sont enregistrées dans le cahier de répartition y figurant le numéro du jeton, la date de naissance et la personne chargée de la saisie. Les demandes reçues après 10h sont traitées le lendemain.

Figure 12: Le cahier de répartition des saisies (Source : 3ème Arrondissement)

Deux agents saisissent à la machine à écrire et reçoivent moins de rations de travail vu la lenteur, un agent est chargé de toutes les demandes à partir de 2016. Le reste est réparti équitablement.

Cependant, en raison du nombre d'ordinateurs insuffisant, les autres doivent attendre la pause de midi ou après que les autres ont fini les leurs pour travailler. Ils ne disposent que de deux imprimantes pour tout imprimer.

Les arrondissements disposent d'un logiciel sous Mozilla Firefox qui leur permettent de numériser et d'imprimer automatiquement les états civils depuis 2016. Toutefois, la connexion souvent mauvaise et les agents sont obligés de saisir sous Microsoft Word les actes. Ceci prend plus de temps. Selon un responsable de la Direction des Services Informatiques, le problème vient de l'obsolescence du logiciel.

Le précédent serveur, opérationnel en 2006, a été endommagé en 2011 perdant toutes les numérisations effectuées.

Une fois les saisies terminées et paraphées, les secrétaires emmènent eux-mêmes les documents chez le Délégué au Maire ou le 1^{er} Adjoint du Délégué pour signature.

Le jour J de la délivrance, un autre agent viendra récupérer les saisies en pointant le cahier de répartition pour les distribuer à 14h.

N.B : Il se peut que le citoyen ait urgemment besoin de l'acte pour certaines raisons. Il est redirigé vers le Délégué au Maire ou son 1^{er} Adjoint qui analysera son cas.

3.5.3. Déclaration de naissance et de décès

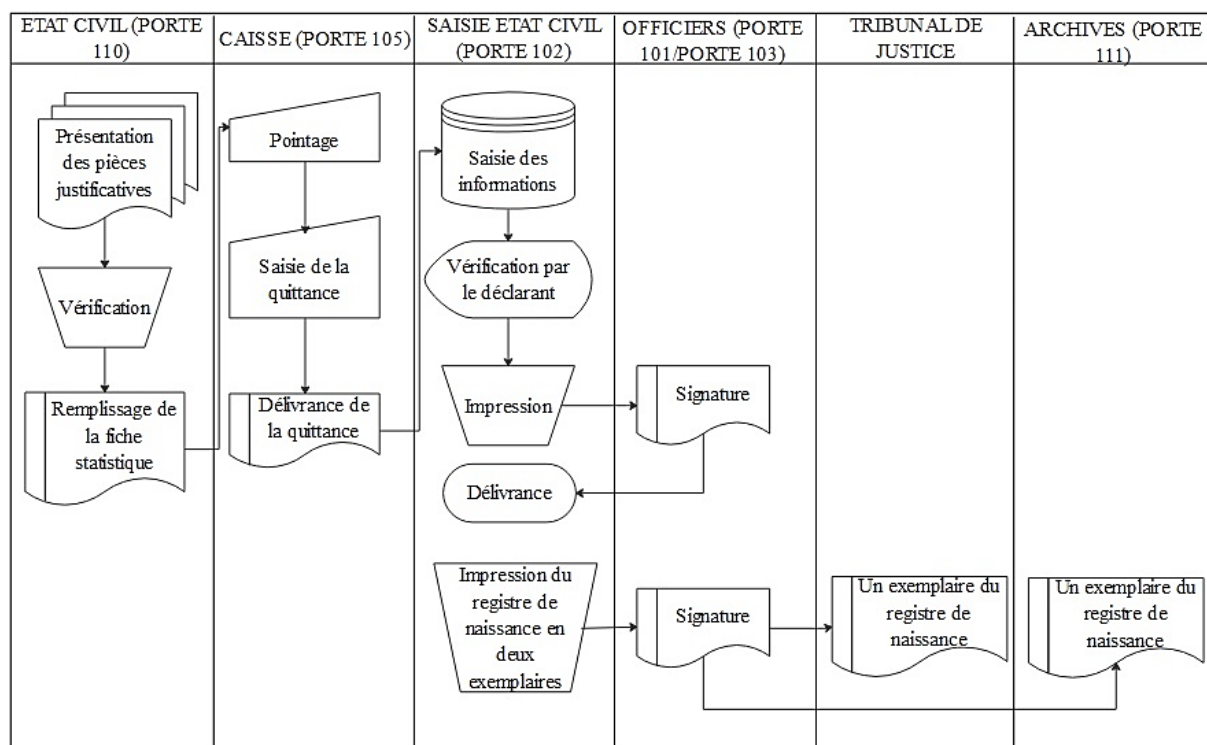


Figure 13: Diagramme de flux du processus de déclaration de naissance (Source : auteur)

Comme on le remarque à travers ce diagramme, les déclarations de naissance et de décès doivent passer en premier au Service de l'État civil. Le contrôle doit être rigoureux étant donné les nombreux cas qui peuvent survenir surtout pour la naissance.

Les nouvelles naissances sont enregistrées sur le serveur à travers le logiciel sous Mozilla Firefox. Le premier acte est délivré en deux jours ouvrables.

3.5.4. Mariage civil

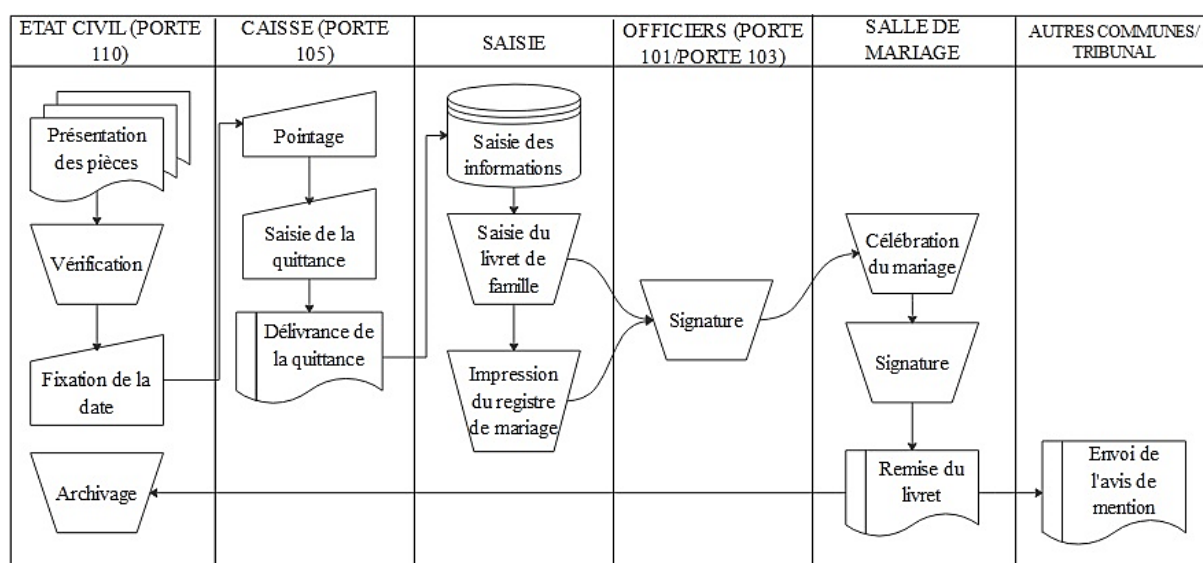


Figure 14: Diagramme de flux du processus de mariage civil (Source : auteur)

Le processus du mariage civil auprès du 3^{ème} Arrondissement suit le même schéma que la déclaration de naissance et de décès en passant du service État civil à la signature de l'Officier d'état civil. La réservation de la date et de l'heure de la célébration doit être effectuée au minimum 15 jours avant. Une somme sous enveloppe est donnée à l'Officier, à la secrétaire et au technicien de son le jour J.

3.5.5. Autres documents

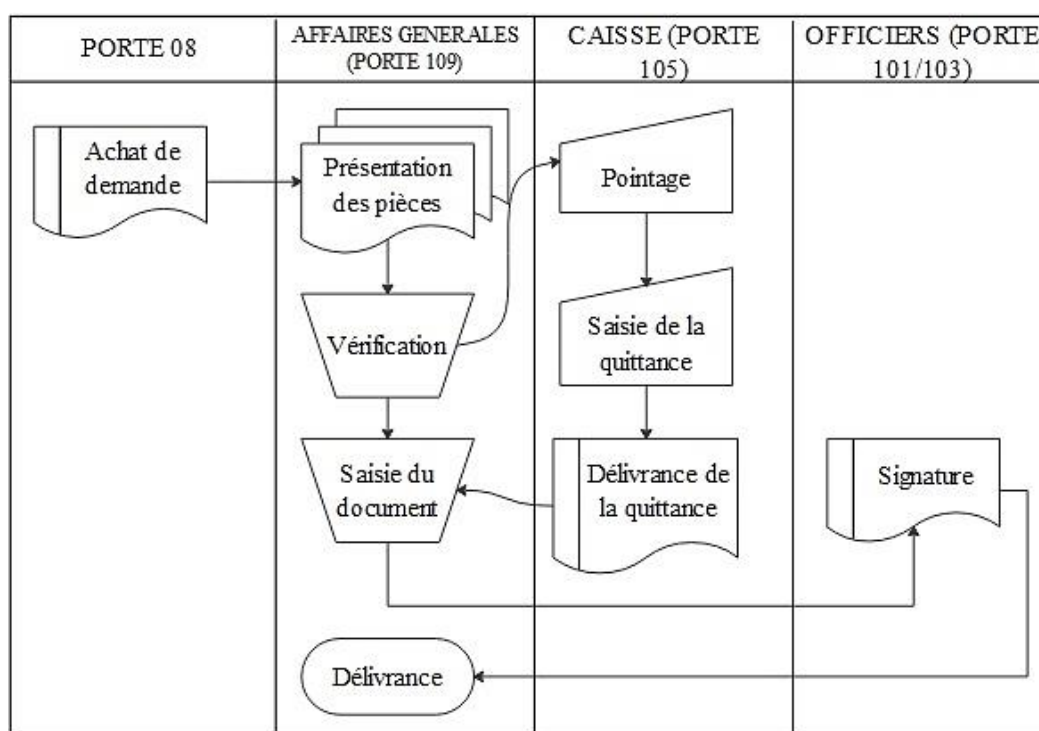


Figure 15: Diagramme de flux du processus de demande d'autres documents délivrés par l'Arrondissement (Source : auteur)

Ils concernent les documents suivants :

- Le certificat de recherches infructueuses ;
- Le certificat de non-remariage ;
- Le certificat de non-séparation de corps et de non-divorce ;
- Le certificat d'individualité ;
- Le certificat de charge et de garde ;
- Le certificat de célibat ;
- Le certificat de coutume ;
- L'attestation administrative ;
- Le traitement de dossiers domaniaux ;
- La chancellerie ;
- Le jugement supplétif.

Faute d'ordinateurs, les secrétaires sont obligés de saisir les documents à la machine à écrire. Cependant, la délivrance se fait dans l'heure ou dans l'après-midi selon le volume de demandes reçues.

3.6. La tutelle des fokontany

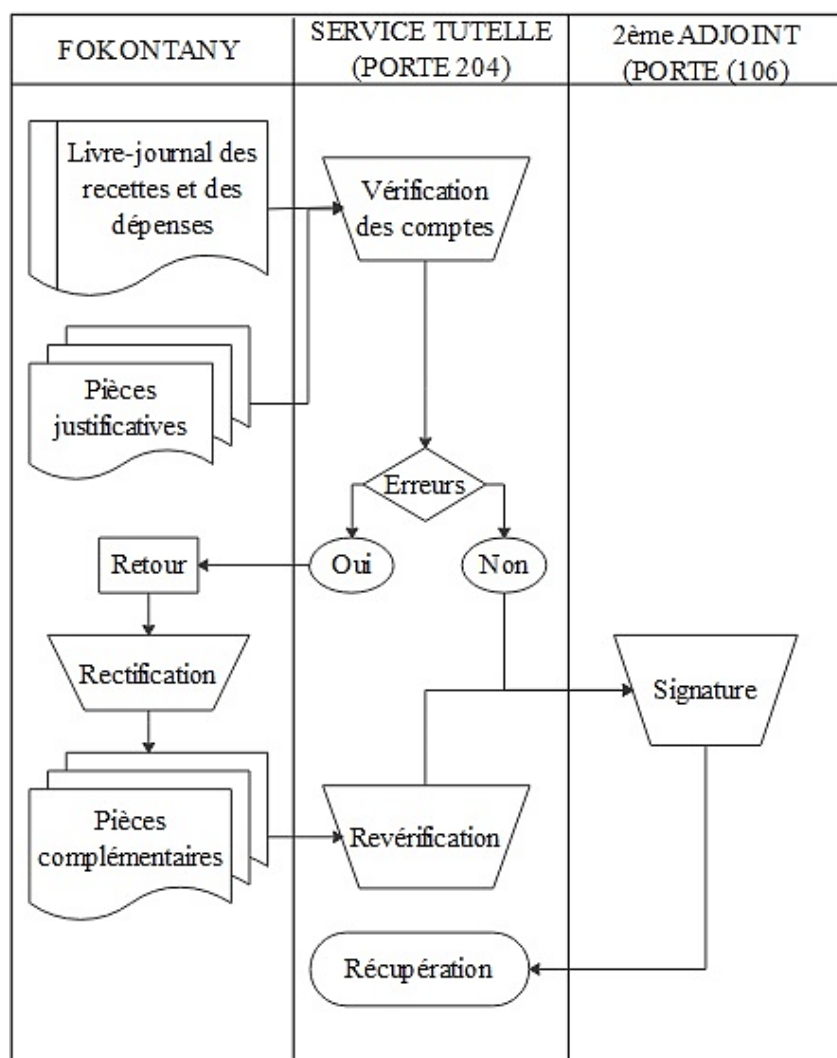


Figure 16: Diagramme de flux de la vérification des comptes des fokontany (Source : auteur)

Parmi les principales missions confiées au Service tutelle figure le contrôle des recettes et des dépenses des 34 fokontany qui composent le 3^{ème} Arrondissement. Ceci s'effectue mensuellement. Les fokontany y déposent leur livre-journal des dépenses et des recettes et toutes les pièces justificatives correspondantes. Un agent du service vérifiera un par un tous les documents et le compte avant de le valider auprès du 2^{ème} Adjoint du Délégué au Maire. Toutes les anomalies seront notées et reportées au Chef de fokontany pour rectification.

Par ailleurs, le Service tutelle sert également de relai entre le fokontany et toute personne ou entité souhaitant entrer en contact ou collaborer avec lui.

Il établit aussi chaque mois les états de paie des trésoriers et des secrétaires des fokontany étant donné que ceux-ci sont rémunérés par la Commune.

3.7. Le Service technique

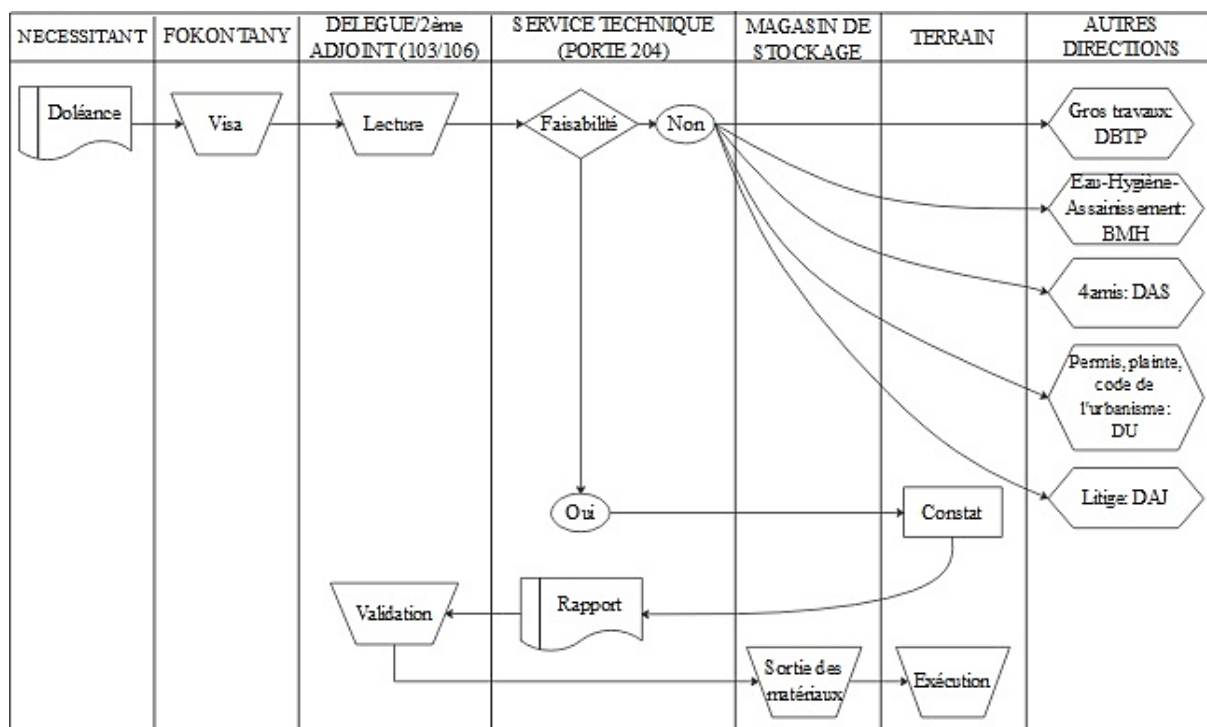


Figure 17: Diagramme de flux du traitement des doléances au niveau du service technique
(Source : auteur)

Toutes les doléances des citoyens sont adressées directement auprès de leur fokontany respectif. Après visa, la doléance est transmise au Délégué au Maire pour lecture avant d'être traitée par le Service Technique.

Deux cas se présentent. Si les moyens permettent l'exécution des travaux, des agents sont mobilisés sur place pour établir un rapport. Après validation du Délégué au Maire ou de son 2^{ème} Adjoint, ces derniers assistent le Chef de service Technique lors de la sortie des matériaux dans le magasin de stockage et mettent à jour la fiche de stock.

Dans le second cas, si la doléance ne peut être traitée au niveau de l'Arrondissement, le Chef de service Technique la transmet, par bordereau d'envoi, auprès des directions habilitées :

- Les doléances concernant l'eau, l'hygiène et l'assainissement sont traitées au Bureau Municipal de l'Hygiène (BMH) ;
- Les gros travaux auprès de la Direction des Bâtiments et des Travaux Publics (DBTP) ;
- Les plaintes concernant les sans-abris à la Direction des Affaires Sociales (DAS) ;
- Les doléances sur les permis de construction, les plaintes concernant le Code de l'urbanisme à la Direction de l'Urbanisme (DU) ;

- Les litiges auprès de la Direction des Affaires Juridiques (DAJ).

Des agents voyers sont mobilisés en permanence sur terrain pour signaler tout problème rencontré. Après rapport auprès du Chef de service, l'exécution se fait dans l'immédiat.

CHAPITRE V: ANALYSE DE LA SITUATION

Les avantages et les défaillances du système existant seront développés dans ce chapitre. Les défaillances constatées ont été divisées en trois points : celles relatives à l'organisation, au contrôle et aux activités. L'utilisation de la FRAP nous a permis d'identifier facilement les problèmes et les risques et leur relation de cause à effet.

Section 1: Les avantages du système existant

1.1. Existence d'une structure organisationnelle

Les différentes activités au sein du 3^{ème} Arrondissement sont structurées sous forme d'un organigramme de type « *staff and line* ». Il permet d'expliquer facilement et clairement son fonctionnement et la limite des responsabilités de chaque division.

Le principal avantage de cette structure est qu'il n'y a toujours qu'un seul chef, soit une unicité de commandement ce qui en fait une structure claire et bien hiérarchisée. Elle permet au Délégué au Maire de bénéficier de l'assistance des chefs de service et des chefs de division, selon le domaine de chacun.

1.2. Existence d'un tour de permanence

Bien que les jours de travail aillent en temps normal du lundi à vendredi, il existe un tour de permanence pour assurer les services urgents comme la délivrance du permis d'inhumer. Ceci est valable pour le samedi, le dimanche et les jours fériés.

1.3. Polyvalence du personnel

En cas de nécessité de service, les agents n'ont aucun problème à effectuer d'autres tâches en dehors de leurs attributions habituelles. Par exemple, lors de l'affluence des demandes d'actes en période d'examens nationaux et de rentrée scolaire.

Section 2: Les défaillances constatées

Nombreuses sont les défaillances constatées au niveau de l'organisation interne, au niveau du contrôle interne et au niveau des activités.

2.1. Au niveau de l'organisation interne

Dix défaillances ont été constatées au niveau de l'organisation interne du 3^{ème} Arrondissement.

2.1.1. Inexistence de fiche de poste pour la plupart des fonctions

L'inexistence de fiche de poste ne permet pas de définir clairement les attributions de chaque agent.

2.1.2. Inconvénients de la structure « staff and line »

Outre le manque de prise d'initiative de la part des chefs de service, dont la tâche se limite à assister le Délégué et ses Adjoints sans prendre de décisions, une structure staff and line présente le risque de conflits entre les exécutants et leurs supérieurs hiérarchiques directs. Ces derniers, dont le rôle est celui d'intermédiaire entre les dirigeants et les subordonnés du bas de l'échelle, doivent assurer la communication intrahiérarchique, tâche souvent difficile à effectuer.

2.1.3. Impact de l'absence d'un budget de fonctionnement

En temps normal, en cas d'un quelconque besoin en matériels, en fournitures de bureau et en consommables, toute demande est adressée directement à la Commune. Cependant, si les demandes n'y existent pas, les agents sont obligés de cotiser ou de sortir de leurs poches pour les achats. Ce qui est par exemple le cas du ruban d'une imprimante utilisée pour l'impression des demandes.

2.1.4. Insuffisance de matériels

Les entretiens entreprises ont démontré que le personnel du 3^{ème} Arrondissement souffre énormément de l'insuffisance de matériels notamment d'ordinateurs et d'imprimantes. Certains agents de saisie doivent attendre leur tour avant de pouvoir travailler et se déplacent pour imprimer les documents.

Par ailleurs, la majorité des tâches administratives sont effectuées à la main et ne sont saisies sur ordinateur que si nécessaire.

Pour le cas du Service Technique, l'ordinateur utilisé appartient à son chef de service. L'insuffisance de matériels restreint les travaux qui lui sont confiés et doivent les transmettre à la Direction des Bâtiments et Travaux Publics.

On a recensé deux ordinateurs et une imprimante en panne qui ne sont encore jusqu'à ce jour pas réparés par la Direction des Services Informatiques de la Commune Urbaine d'Antananarivo.

2.1.5. Pénurie fréquente des imprimés

Les imprimés sont les consommables les plus utilisés au sein de l'état civil. Des centaines sont utilisées chaque jour. Cependant, il arrive souvent qu'il n'y en ait plus dans la journée empêchant les agents de poursuivre leurs travaux.

2.1.6. Vices dans la communication interne

On a décelé certaines failles au niveau de la communication interne du 3^{ème} Arrondissement. En l'absence d'un agent, celui-ci ne délègue pas ses tâches. Le client sera obligé de revenir ultérieurement.

2.1.7. Vices dans la communication externe

À cause de l'absence d'une connexion internet, toute communication adressée à la Commune ou à toute autre entité s'effectue physiquement. Ce qui est par exemple le cas d'un dossier d'agent ECD, celui est obligé de s'y rendre lui-même pour résoudre son cas. Aussi dans l'établissement du dossier de paie d'un agent ECD, il faut à chaque fois effectuer des va-et-vient pour chaque rectification apportée.

2.1.8. Absence d'un service clientèle

Le 3^{ème} Arrondissement ne dispose d'aucun service clientèle qui permettrait à tout citoyen de le joindre pour toute demande de renseignement. Il est obligé de s'y déplacer.

2.1.9. Insuffisance de contrôle des horaires de travail

Il n'existe aucun agent chargé du pointage du personnel. Ces derniers remplissent eux-mêmes la fiche de présence à leur arrivée et à leur départ. Bien qu'ils arrivent en retard, ils prétendent être arrivés à 8h le matin. Il en est de même pour la sortie dans l'après-midi. La fiche est remplie à l'avance.

2.1.10. Incompatibilité des tâches

Cette incompatibilité concerne le chef de service État civil et Authentification. Ce dernier est chargé de l'approvisionnement et du stockage des fournitures bien qu'il existe un dépositaire comptable sein du 3^{ème} Arrondissement.

2.2. Au niveau du système de contrôle

En ce qui concerne le système de contrôle, trois défaillances flagrantes ont été constatées.

2.2.1. Inexistence d'un manuel de procédures

Le 3^{ème} Arrondissement ne dispose d'aucun manuel de procédures. L'incompréhension et la confusion des tâches s'expliquent par son inexistence alors qu'il devrait être à la disposition de chaque agent. D'autant plus que son inexistence ne permet pas à un agent de résoudre dans l'immédiat un cas peu commun. Par exemple au sein de l'état civil.

2.2.2. Insuffisance d'outil de suivi

Le Service des Affaires générales ne dispose que d'un tableau de bord, celui pour la gestion du personnel. Les états de la Division Comptabilité transmis au Chef de service ne présentent pas le nombre d'imprimés utilisés et en stock, le nombre de demandes du personnel de la Commune Urbaine d'Antananarivo, le nombre d'imprimés achetés par les agents de saisie pour erreur.

L'insuffisance de ces informations ne permet pas la vérification efficace des comptes et d'apprécier les erreurs.

2.2.3. Insuffisance de supervision

L'insuffisance de supervision explique l'existence des différentes anomalies redondantes constatées et entraîne le manque de conscience professionnelle chez les agents. La supervision sous-entend ici une action de vérification et d'assistance.

2.3. Au niveau des activités

Les entretiens réalisés et les faits confirmés durant l'immersion sur le lieu de travail ont mis à découvert quatorze défaillances.

2.3.1. Non-respect de l'heure d'ouverture et de fermeture

Le 3^{ème} Arrondissement ouvre normalement ses portes à 8h du matin. Pourtant, il arrive souvent que ceci ne soit pas respecté faute d'organisation.

2.3.2. Manque d'orientation des clients

Tous les jours, la clientèle se chiffre par centaine. Cependant, il n'existe aucun agent d'accueil fixe à l'entrée du bâtiment. Le personnel effectue cette tâche à tour de rôle, mais il arrive que, par moment, aucun agent ne s'y trouve.

Il existe dans le hall d'entrée un tableau d'affichage non à jour résumant les services proposés, et est placé au mauvais endroit.

Arrivé à l'étage, on constate que bon nombre de clients se sentent désorientés et se retrouvent à la mauvaise porte. Bien qu'obligatoire, le port de badge n'est pas respecté, ce qui ne permet pas aux clients d'identifier les agents parmi la foule si nécessaire.

2.3.3. Absence de comptabilisation des demandes à l'accueil

Toutes les demandes d'actes d'état civil doivent obligatoirement passer par l'accueil. Bien qu'un jeton soit attribué à chaque client, celui-ci n'est pas correctement numéroté et engendre une confusion lors de la distribution. Par ailleurs, le responsable à l'accueil ne tient aucun document comptabilisant les demandes passant à son niveau.

2.3.4. Absence de contrôle de l'identité du demandeur

Jusqu'à ce jour, toute personne détenant les informations d'un citoyen à savoir le nom, la date et le lieu de naissance pourrait demander une copie de son acte. Ceci est contraire au caractère personnel que représente l'état civil.

D'autant plus que la copie n'indique pas le nom de la personne à qui elle est délivrée.¹⁷

2.3.5. Mauvaise gestion de l'archivage des registres d'état civil

Plusieurs des registres d'état civil sont en piteux état même les récents. Plusieurs facteurs expliquent ceci :

- le manque d'attention dans la manipulation ;
- l'insalubrité ;
- l'exposition excessive à l'air et à la lumière.

-la non-reliure de plusieurs archives : il n'existe actuellement aucun budget pour cela. Le 3^{ème} Arrondissement a recouvert les registres d'anciens calendriers en carton.

À cause d'un manque de budget de la Commune, tous les registres à partir de 2016 n'ont pas encore été reliés.

¹⁷ Art.98, loi 2018-027 du 08/02/2019 relative à l'état civil



Figure 18: État des registres d'état civil (Source : 3ème Arrondissement)

Par ailleurs, les registres d'état civil ne sont pas conservés au même endroit. Certains se trouvent la salle d'archivage (Porte 111), d'autres au Service état civil (Porte 110) et d'autres à la salle de saisie des déclarations des nouveau-nés et des décès. Il arrive même que des agents gardent avec eux des registres. Cela prend du temps pour l'agent en charge de la saisie de retrouver le registre.

2.3.6. Plusieurs avis de mention non traités

Un nombre important d'avis de mention envoyés par les autres arrondissements et communes depuis 2015 n'ont pas encore été traités. Seules les mentions des demandes expresses sont insérées dans le registre. La non-mise à jour de ces mentions peut être sujette à des poursuites pénales.

Toutefois, une « opération mention » a été lancée fin septembre 2020 par le Délégué au Maire pour rattraper le retard.

2.3.7. Tables quinquennales non à jour

Les officiers d'état civil ont pour obligation d'établir tous les cinq ans un relevé en triple exemplaire des tables alphabétiques annuelles appelé « *Tables quinquennales* » 18 dont :

18 Art. 12, loi 2018 – 027 du 08/02/2019 relative à l'état civil

- L'un est conservé à l'arrondissement ;
- Le deuxième déposé au greffe du tribunal de 1^{ère} instance du ressort ;
- Le troisième envoyé aux archives du ministère de la Justice à Antananarivo.

Elles permettent de retrouver facilement le nom d'une personne et de mieux préserver les registres d'état civil. Cependant, la dernière mise à jour date de 1995.

2.3.8. Défaillance du serveur

Au quotidien, les agents de saisie sont confrontés à la mauvaise qualité de la connexion au serveur. En ce qui concerne les déclarations de naissance et de décès, il arrive que les déclarants reviennent plus tard ou doivent attendre un bon moment avant que la connexion ne soit rétablie.

2.3.9. Limites du logiciel

Les fonctionnalités du logiciel sont limitées. Bien que disposant d'une barre de recherche, celle-ci ne fonctionne pas correctement. Le logiciel ne permet pas de rechercher une personne uniquement grâce à son nom. L'existence de ceci serait un gain de temps pour les agents de saisie. Il ne permet également pas de produire un état de chaque utilisateur.

2.3.10. Utilisation multiple d'un même utilisateur

Un utilisateur n'est pas attribué à chaque agent de saisie. L'identifiant du 1^{er} Adjoint est utilisé par plusieurs personnes. Ceci ne permet pas d'établir rapidement un état pour chaque utilisateur afin de déceler les saisies supplémentaires effectuées par un agent.

2.3.11. Fréquence élevée des réclamations

Les erreurs de saisie des actes d'état civil sont très fréquentes. On en retrouve chaque jour, mais elles ne sont pas comptabilisées.

2.3.12. Usage de deux types d'imprimés

On a remarqué l'usage de deux types d'imprimés pour les actes dont le premier est celui acheté à la caisse (Porte 105), comptabilisé et le seul normalement autorisé. Le second est acheté ailleurs. Il ne devrait être utilisé qu'en dernier recours bien qu'on en retrouve au quotidien. Son usage favorise la corruption et ne respecte pas les normes.

2.3.13. Non-retour des imprimés non utilisés

Il arrive que certaines demandes ne puissent être exécutées. C'est par exemple le cas des demandes d'acte dont leurs pages sont détériorées. Elles ne sont pas comptabilisées et les imprimés prévus

ne sont pas retournés à la caisse. Ceci présente un risque de corruption du fait que l'agent détenteur pourra l'utiliser à sa guise.

2.3.14. Insécurité dans le décaissement des recettes

Le décaissement des recettes à la Banque centrale présente un risque. N'ayant pas un véhicule à la disposition du 3^{ème} Arrondissement, les agents en charge se débrouillent eux-mêmes pour le versement des recettes de la semaine. Ils seront tenus pour responsable en cas de perte.

CHAPITRE VI: DIAGNOSTIC

Le diagnostic de la situation du 3^{ème} Arrondissement a été réalisé à l'aide de la matrice SWOT. Celle-ci s'effectue en deux temps : le diagnostic interne permettant d'identifier les forces et les faiblesses et le diagnostic externe décelant les menaces et les opportunités.

Section 1: Gestion des ressources humaines

L'objectif d'une analyse SWOT des ressources humaines est d'établir une cartographie des forces et des faiblesses du personnel du 3^{ème} Arrondissement et leur mode de gestion, ainsi que les opportunités et menaces liées aux facteurs externes et humains.

Tableau 10: Analyse SWOT de la gestion des ressources humaines (Source : auteur)

FORCES	FAIBLESSES
Existence d'une fiche de présence fréquemment visée par le Délégué au Maire	Manque de suivi du pointage
Existence d'un tableau de bord du personnel	Inexistence d'un plan de formation
Existence d'un document de suivi des avancements et des reclassements	Salaire bas, en dessous des autres fonctionnaires à budget général
Existence d'une caisse sociale pour les événements heureux et malheureux	Absence de programme de formation
Existence d'un règlement intérieur	Inexistence de fiche de poste pour la plupart des fonctions
Responsables hiérarchiques compétents	Peu ont suivi des études universitaires
	Manque de partage de compétences
Équipe solidaire et motivée	Manque de communication entre agents
	Inexistence de manuel de procédures
Conditions de travail agréable	Insuffisance de personnel pour le service technique et le service tutelle
	Négligence de certains employés
OPPORTUNITÉS	MENACES
Stabilité du personnel : la majorité est des fonctionnaires	Absentéisme non justifié
	Non-respect des horaires de travail
	Possibilité de non-renouvellement du contrat des agents ECD
Rotation possible du personnel	Deux tiers du personnel ont plus de 40 ans
	Incompétence des agents
	Détérioration de la qualité de service
Polyvalence des agents	Travail délicat, sensible aux poursuites judiciaires
	Tentation de corruption à cause du contact direct avec les exécutants

Section 2: Gestion de l'approvisionnement

L'analyse SWOT de la gestion de l'approvisionnement permet de déterminer les forces et les faiblesses du procédé et des ressources mises à disposition pour la réalisation de cette fonction, ainsi que les opportunités et les menaces qui influent l'exécution de la fonction approvisionnement.

Tableau 11: Analyse SWOT de la gestion de l'approvisionnement (Source : auteur)

FORCES	FAIBLESSES
Existence de pièces justificatives	Aucun budget de fonctionnement
	Impossibilité d'engager des dépenses ponctuelles sans déboursier de leurs propres poches
Transparence de la procédure	Pas de livraison
	Longue procédure
	Rupture de stock fréquente
	Approvisionnement non assuré par le dépositaire comptable
OPPORTUNITÉS	MENACES
Capacité d'adaptation malgré les difficultés	Pénurie des matériels utilisés sur le marché
	Pénurie des biens commandés à la commune

Section 3: Gestion des stocks

La gestion des stocks fait partie des principales préoccupations des dirigeants. Une insuffisance de stock des imprimés d'état civil entraînerait une suspension provisoire de la chaîne de travail. Un manque de suivi des stocks ferait suite à un détournement. Le tableau suivant résume l'analyse SWOT de la gestion des stocks du 3^{ème} Arrondissement.

Tableau 12: Analyse SWOT de la gestion des stocks (Source : auteur)

FORCES	FAIBLESSES
Existence d'un magasin de stockage pour le service technique	Absence d'un manuel de procédures
	Stocks non centralisés
	Inexistence de fiches de stock et de décharge
	Stocks souvent insuffisants
OPPORTUNITES	MENACES
	Détournement de consommables

Section 4: Gestion de la comptabilité

Le but de l'analyse SWOT de la fonction comptabilité est d'appréhender ses particularités, ses faiblesses et ses menaces. En effet, la tenue d'une comptabilité est essentielle pour la bonne gestion de l'arrondissement. Elle doit suivre certaines normes afin que les informations financières qu'elle produit soient exploitables.

Tableau 13: Analyse SWOT de la gestion de la comptabilité (Source : auteur)

FORCES	FAIBLESSES
Existence d'une division comptabilité	Comptabilité non décentralisée
	Aucun ordinateur
	Inexistence d'une comptabilité informatisée
Existence de pièces justificatives	Comptabilité uniquement basée sur le journal souche des recettes et des dépenses
Comptes arrêtés au quotidien	Aucun budget de fonctionnement
Existence d'un coffre-fort	Insuffisance d'informations transmises au supérieur hiérarchique dans le rapport
Division assurée par un agent compétent	Le comptable est à la fois chargé de l'émission des quittances, de la réception de l'argent, de la gestion des imprimés et de l'établissement des états
OPPORTUNITÉS	MENACES
Facilité de la comptabilité de la Commune si décentralisée	Exploitation des données non fiables

Section 5: Gestion des services

Comme dernier diagnostic et non des moindres celui de la gestion des services. En effet, les ressources financières du 3^{ème} Arrondissement sont essentiellement des services aux citoyens. Plusieurs facteurs internes et externes influent sur la productivité. Ci-dessous la matrice résumant l'analyse SWOT de la gestion des services.

Tableau 14: Analyse SWOT de la gestion des services (Source : auteur)

FORCES	FAIBLESSES
Affluence des clients	Insuffisance de matériels
Un des arrondissements les plus peuplés	Manque de vigilance à l'accueil
Principaux revenus de la Commune Urbaine d'Antananarivo	Durée de traitement encore longue pour les actes
Diversité des services	Longue attente en cas d'affluence
Locaux spacieux	Réclamations fréquentes
Équipe dynamique	Horaires non respectés
Plusieurs circuits de contrôle	Désorientation des clients
OPPORTUNITÉS	MENACES
Rapidité de service avec plus de matériels	Tentation de corruption
	Réputation ternie
	Durée de traitement non uniformisé pour tous les arrondissements
	Sensible aux poursuites judiciaires
	Absence d'outils de suivi au niveau des points de contrôle

CONCLUSION PARTIELLE

Les éléments d'information apportés dans cette deuxième partie nous ont permis de confirmer les hypothèses émises, de répondre à la problématique étant le cœur même de ce travail et de justifier la nécessité de la mise en place d'un système d'audit interne. Pour ce faire, nous avons procédé dans un premier temps à l'état des lieux du 3^{ème} Arrondissement en présentant le système d'organisation, de contrôle et le cycle des activités existantes.

Par son envergure, de nombreuses missions lui sont assignées, mais sans un seul manuel de procédure permettant de justifier et d'organiser convenablement les procédures adoptées.

L'insuffisance de contrôle explique également les différentes défaillances constatées sans parler de la dépendance financière du 3^{ème} Arrondissement vis-à-vis de la Commune et du manque cruel de matériels. Tous ces facteurs internes et externes influent considérablement sur l'épanouissement du personnel, la productivité et la qualité de service offerte aux citoyens. On a, cependant, constaté que malgré tout, l'équipe du 3^{ème} Arrondissement arrive à s'adapter tant bien que mal à la situation en s'organisant du mieux qu'il peut.

Comme dit l'adage, à chaque problème, une solution. Toutes les solutions et les recommandations seront proposées dans la dernière partie de ce mémoire.

PARTIE III: SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS

Cette troisième et dernière partie est l'aboutissement et la finalité d'un travail rigoureux visant à soutenir l'importance d'une structure d'audit interne au sein du 3^{ème} Arrondissement. Toutefois, nous avons tenu à proposer des solutions sur-mesure aux nombreuses défaillances et risques identifiés précédemment. Elles sont regroupées en trois sections respectivement relatives à l'organisation, aux activités et au contrôle.

Les recommandations choisies concerneront tout ce qui est à savoir sur la concrétisation de la mise en place d'un tel système et les éléments de persuasion de l'importance de la numérisation de l'état civil.

CHAPITRE VII: LES SOLUTIONS PROPOSÉES

Les solutions proposées ont été regroupées en trois sections : les solutions sur l'organisation, les solutions sur les activités et les solutions sur le contrôle.

Section 1: Solutions sur l'organisation

Les solutions sur l'organisation concernent l'amélioration de la gestion des ressources humaines, les besoins en matériels informatiques, la communication interne et externe du 3^{ème} Arrondissement.

1.1. Une meilleure gestion des ressources humaines

1.1.1. Mise en place d'un agent de pointage

La ponctualité est un facteur majeur de la qualité ou de la détérioration de la qualité des services rendus. Un agent devrait être chargé du pointage du personnel. Les portes ouvrant à 8h, le personnel devrait arriver au plus tard 15mn avant pour éviter les soucis d'organisation.

Les agents arrivant ainsi avant 7h45 et sortant après 16h pointeront eux-mêmes la fiche de présence. Au-delà de 7h45 et jusqu'à 16h, le pointage sera assuré par l'agent en charge.

1.1.2. Création d'une fiche de poste pour toutes les fonctions

L'existence d'une fiche de poste permet de définir clairement les attributions d'un agent, les responsabilités afin d'éviter les incompatibilités et les problèmes pouvant survenir.

Elle devra comprendre les informations suivantes :

- Le temps de travail ;
- Les conditions statutaires ;
- La place dans l'organigramme ;
- Le travail à exécuter ;
- Les conditions d'exercice ;
- Les éventuels risques professionnels encourus ;
- Les moyens nécessaires à sa réalisation ;
- La rémunération et les avantages ;

- Les évolutions possibles du poste.¹⁹

Autant de critères objectifs qui permettent d'évaluer le travail d'un salarié. La fiche de poste doit être mise à jour en fonction des changements qui pourraient intervenir au travail.

1.1.3. Évaluation annuelle du personnel

Bien qu'il existe déjà une fiche d'évaluation du personnel nécessaire pour la promotion, le reclassement et l'avancement, chaque agent devrait être évalué annuellement par son supérieur hiérarchique sur la base d'une fiche d'évaluation. Servant de motivation pour l'agent, une telle évaluation assurera l'évolution progressive de sa carrière. (Cf. Annexe VIII, p. XXV)

1.1.4. Renforcement de capacités

Le droit à la formation a été évoqué par tout le personnel dans les entretiens. D'une part, la formation répond aux attentes du personnel, le motivant davantage dans son travail, et répond aussi aux besoins de la Commune.

En effet, la formation a pour objectif :

- De faire connaître les nouvelles dispositions législatives et réglementaires ;
- De donner de nouvelles méthodes ;
- D'adapter les connaissances des agents aux tâches de leur poste ou pour occuper un nouveau poste.

Elle permet à l'agent d'évoluer dans l'administration communale vers des emplois plus qualifiés et mieux rémunérés.

1.2. Analyse des besoins en matériels informatiques

Il est indéniable que les matériels informatiques influent considérablement sur la productivité et la qualité des services. Aucune entreprise ne peut s'en défaire. L'exposé de la situation évoqué dans la deuxième partie démontre le besoin de s'acquérir de nouveaux matériels. En avoir plus, pour le cas du 3^{ème} Arrondissement, permet d'augmenter la productivité, de réduire la durée de traitement et surtout de ne plus attendre qu'un ordinateur se libère avant de travailler.

¹⁹ www.regionsjob.com/conseils/quest-ce-quune-fiche-de-poste.html

1.3. Amélioration de la communication interne

Ceci concerne notamment la passation de service en cas de l'absence d'un agent que ce soit pour une courte ou une longue durée. Ceci permet d'éviter de faire revenir un client ou de reporter une tâche pouvant être effectuée dans l'immédiat.

1.4. Amélioration de la communication externe

1.4.1. Renouvellement du tableau d'affichage

Ceci consiste en la mise à jour des informations placées sur le tableau d'affichage. Il doit être placé à un endroit où les citoyens peuvent le regarder dès leur arrivée au 3^{ème} Arrondissement.

Le tableau comprendra tous les services proposés avec les pièces justificatives demandées, le bureau en charge, le tarif et la durée de traitement. Un client bien informé sera moins sujet à la corruption.

1.4.2. Usage du courrier électronique

La correspondance par courrier électronique est rapide. Des informations détaillées peuvent être envoyées, lues et répondues à un email. Il s'agit du moyen numéro un de communiquer avec toutes personnes et entités en dehors de l'Arrondissement. Contrairement aux appels téléphoniques, les courriers électroniques peuvent être sauvegardés, triés voire même pour servir de preuves en cas de conflit. Elle épargne également le nombre de documents qui s'entassent avec le temps.

Cependant, pour que cela soit optimal, il faudra que le 3^{ème} Arrondissement dispose d'une connexion internet en permanence, chose qui n'y existe pas actuellement.

1.4.3. Mise en place d'une boîte à idées

La mise en place d'une boîte à idées dénote une volonté managériale à associer le personnel et les tiers au processus de prise de décision. En effet, personne ne connaît mieux une problématique que celui qui y est confronté. Solliciter l'avis de ses clients est la meilleure façon de connaître leurs attentes et de répondre à leurs envies, en récoltant les meilleures idées, au plus proche du terrain.²⁰

1.4.4. Création d'une page Facebook

Le réseau social Facebook est de plus en plus présent dans le quotidien des Malgaches. La création d'une page Facebook au nom du 3^{ème} Arrondissement permettra de se rapprocher plus de la

²⁰ www.mipise.com/fr/platform_blog_posts/creer-une-boite-a-idee-crowdsourcing-solliciter-avis-clients-entreprises

population, de l'informer, de mettre en place une plateforme de discussion et de connaître plus les problèmes rencontrés dans leur quartier.

Section 2: Solutions sur les activités

Les solutions sur les activités concernent notamment l'attribution d'un budget de fonctionnement, la décentralisation des tâches, la partie informatique, les archives et l'anticipation des demandes.

2.1. Attribution d'un budget de fonctionnement

Il a été démontré dans la deuxième partie les répercussions de l'absence d'un budget de fonctionnement, dont l'incapacité à gérer les dépenses quotidiennes et ponctuelles. À long terme, il est inconcevable que le personnel doive, à chaque fois, déboursier de leurs poches. Accorder un budget de fonctionnement permettra au 3^{ème} Arrondissement d'impulser son propre développement, de disposer des moyens nécessaires pour travailler à plein régime et d'assurer la qualité des services.

2.2. Décentralisation de certaines tâches

2.2.1. Décentralisation de la gestion du patrimoine

La centralisation de la gestion du patrimoine au sein de l'Hôtel de Ville ne permet pas de gérer efficacement les immobilisations. En la décentralisant, elle sera assurée dans chaque arrondissement par le dépositaire comptable, facilitera les inventaires physiques et comptables périodiques et une vérification à tout moment.

2.2.2. Décentralisation de la comptabilité

Étant donné l'envergure du 3^{ème} Arrondissement, la décentralisation de la comptabilité permettra un meilleur suivi et une simplification de la comptabilité de la Commune Urbaine d'Antananarivo. L'existence d'états financiers permet de fournir des informations sur la situation financière, la performance financière et les flux de trésorerie de l'entité qui sont utiles à un large éventail d'utilisateurs pour la prise et l'évaluation des décisions en matière d'affectation de ressources.²¹

L'usage unique du journal souche des recettes et des dépenses ne permet pas d'obtenir ces informations.

²¹ International Accounting Standards Committee (IASC), « *Normes comptables internationales du secteur public* », 2001, p.31

2.2.3. Élargissement du champ d'action du service technique

En élargissant le champ d'action du service technique, les travaux et les doléances seront tout de suite traités au niveau de l'Arrondissement. Cela épargnera la longue procédure. En effet, la restriction des missions confiées est due à l'insuffisance de matériels et de matériaux, de compétences et de main d'œuvre.

2.3. Révision du logiciel d'état civil

Des améliorations du logiciel utilisé pour l'état civil sont nécessaires. Parmi celles-ci figurent la correction du bogue de la barre de recherche, l'insertion d'une fonctionnalité permettant d'établir des états et sa mise à niveau. Évoquée précédemment, son obsolescence serait à l'origine de la mauvaise connexion au réseau. Par ailleurs, un identifiant unique doit être attribué à chaque utilisateur.

2.4. Une meilleure gestion des archives

Outre la vigilance dans la manipulation des registres et leur reconditionnement, pour assurer la sécurité des documents, le local de conservation des archives doit répondre à certaines normes. Celles-ci concernent les conditions de conservation, le rangement des archives et l'organisation du local, et les protections à prévoir. (Cf. Annexe IX, p. XXVII)

2.5. Anticiper les demandes

Les demandes d'acte d'état civil sont les principales activités du 3^{ème} Arrondissement étant qu'il est nécessaire tout au long de la vie d'un citoyen. L'acte de naissance est requis lors de la demande de la carte d'identité nationale. Au cours de l'année de ses 18ans, tout citoyen devra se rendre obligatoirement à l'Arrondissement.

Il serait donc judicieux de numériser à l'avance les registres de l'année en question, car seuls les registres d'état civil à partir de 2016 sont numérisés. Ceci accélérera le traitement le moment venu. Par exemple, pour l'année 2021, l'on numérisera à l'avance les registres de naissance de l'année 2003 et ainsi de suite.

Section 3: Solutions sur le contrôle

Les solutions suivantes ont été conçues pour améliorer le système de contrôle du 3^{ème} Arrondissement.

3.1. Création de manuels de procédures

L'élaboration de manuels de procédures doit satisfaire certains besoins :

- Regrouper les dispositions réglementaires ;

- Servir de guide d'apprentissage ;
- Définir la répartition des tâches ;
- Constituer un support de contrôle.

En effet, il a été démontré que son absence est en partie à l'origine des nombreuses défaillances constatées au sein du 3^{ème} Arrondissement. Devant être clair, précis et continuellement mis à jour, chaque service devrait en disposer. Ce manuel devra permettre la compréhension du système de traitement et la réalisation des contrôles.

Son élaboration comprend six étapes dépendantes les unes des autres :

-  **Le recueil d'un maximum d'informations ;**
-  **La sélection des domaines à étudier ;**
-  **La rédaction du manuel ;**
-  **La mise au point du manuel en fonction des feedbacks et des révisions ;**
-  **La mise en place du manuel et sa communication ;**
-  **Le contrôle et le suivi.**

3.2. Utilisation de tableaux de bord

Le tableau de bord de gestion est un outil de pilotage indispensable dans une entité, quelle que soit son envergure. Il fournit une synthèse des activités et des résultats sous forme d'indicateurs permettant de contrôler l'atteinte des objectifs. Toutes les activités au sein du 3^{ème} Arrondissement devraient faire objet d'un tableau de bord.

Cependant, l'élaboration d'un tableau de bord nécessite une méthodologie particulière pour le rendre efficace 22:

-  **La définition des buts du tableau de bord :**

Dans cette étape, il est important de savoir le type de tableau de bord, les informations à y mettre, les cas possibles, son utilité, la fréquence de consultation.

-  **L'identification des objectifs et le choix des indicateurs :**

22 www.manager-go.com/finance/dossiers-méthodes/guide-creation-tableau-de-bord

Les indicateurs de performance, déjà définis dans la première partie, permettent d’alerter les problèmes, d’évaluer la situation et de guider dans les décisions. Pour un objectif donné, l’on définira les causes ayant un effet majeur sur la performance de l’activité. (Cf. Tableau 3)

 L’organisation de la hiérarchie du pilotage :

Elle implique le respect de la cohérence entre les tableaux de bord de chaque division ou service dans le cas du 3^{ème} Arrondissement.

 La définition de la fréquence de mise à jour :

Il s’agit de la périodicité de rafraîchissement des données dans le tableau de bord.

 Le choix du support :

Le tableau de bord peut soit être conçu sous Microsoft Excel ou sous un logiciel conçu pour.

 L’identification des sources de données :

Il s’agit de l’identification des sources de données qui vont alimenter le tableau de bord.

 La mise en page et l’organisation des informations :

Les informations peuvent être présentées sous différentes formes : par groupe d’indicateurs, par niveau de détail, par lien de causalité, etc.

3.3. Renforcement des points de contrôle

Toutes les demandes au sein de l’Arrondissement devront passer à chaque point d’accueil, devront être comptabilisées et faire l’objet d’un jeton unique et numéroté. Les questions doivent y être répondues et les réclamations centralisées. Il faudrait également limiter le contact des clients avec le personnel pour éviter toute forme de traitement de faveur et de corruption.

L’utilisation d’un jeton unique et la comptabilisation à l’accueil permettent de connaître exactement le nombre de demandes reçues dans la journée et le nombre de réclamations. Les données fournies doivent correspondre exactement avec celles fournies par la division Finance.

Les demandes des agents communaux censées être gratuites doivent faire l’objet d’une rubrique particulière dans l’état pour expliquer les écarts entre le nombre de demandes, la somme correspondante et le nombre d’imprimés utilisés.

3.4. Restriction de la délivrance d’acte

Il s’agit de mettre en place un système de contrôle des demandes à l’accueil. Il faudrait demander à chaque fois un justificatif de la relation de parenté qu’a le demandeur avec la personne. Ainsi,

un demandeur majeur peut obtenir les actes le concernant ainsi que ceux de ses ascendants, descendants en ligne directe et de son conjoint uniquement.

CHAPITRE VIII: LES RECOMMANDATIONS

Dans ce dernier chapitre, deux grandes lignes de recommandation seront avancées pour répondre à la problématique avancée au tout début. La mise en place, proprement dite, d'un système d'audit interne sera détaillée dans un premier temps, suivie de la promotion d'un projet de numérisation de l'état civil.

Section 1: Mise en place du système d'audit interne

Arrivée à ce stade, la mise en place d'un système d'audit interne au sein du 3^{ème} Arrondissement est indubitablement la solution la plus pérenne pour améliorer ses performances et renforcer son efficacité dans le management des risques et le contrôle.

Son instauration répond cependant à une suite logique d'actions à entreprendre pour assurer sa crédibilité et la compréhension des décideurs.

1.1. Définition et communication de la charte d'audit interne

La charte d'audit interne est un document qui spécifie le rôle, les responsabilités et le cadre d'intervention de l'audit interne. Sa publication et sa communication marquent la création du service. Pour sa compréhension, certains points doivent y figurer :

-  **Un rappel du Cadre de référence international de la pratique professionnelle de l'audit interne ;**²³
-  **La définition, le rôle et les objectifs de l'audit interne ;**
-  **L'organisation et le rattachement du service ;**
-  **Les droits et les devoirs des auditeurs ;**
-  **Le déroulement d'une mission d'audit (Cf. Annexe VII p. XXIII) ;**
-  **Le rapport de mission et le rapport annuel.**

Elle doit être succincte, facile et agréable à lire pour permettre aux employés et aux audités de se familiariser avec l'audit interne. Il faudra également prévoir une révision périodique en fonction des éventuels changements.

²³ www.theiia.org

1.2. Le rattachement

Pour le cas du 3^{ème} Arrondissement, le service d'audit interne devrait être rattaché directement au Délégué au Maire pour lui garantir une indépendance et lui permettre d'exercer efficacement. L'auditeur pourra ainsi intervenir librement dans les autres services et peut rendre compte au Délégué au Maire et aux hautes instances au sein de la Commune Urbaine d'Antananarivo.

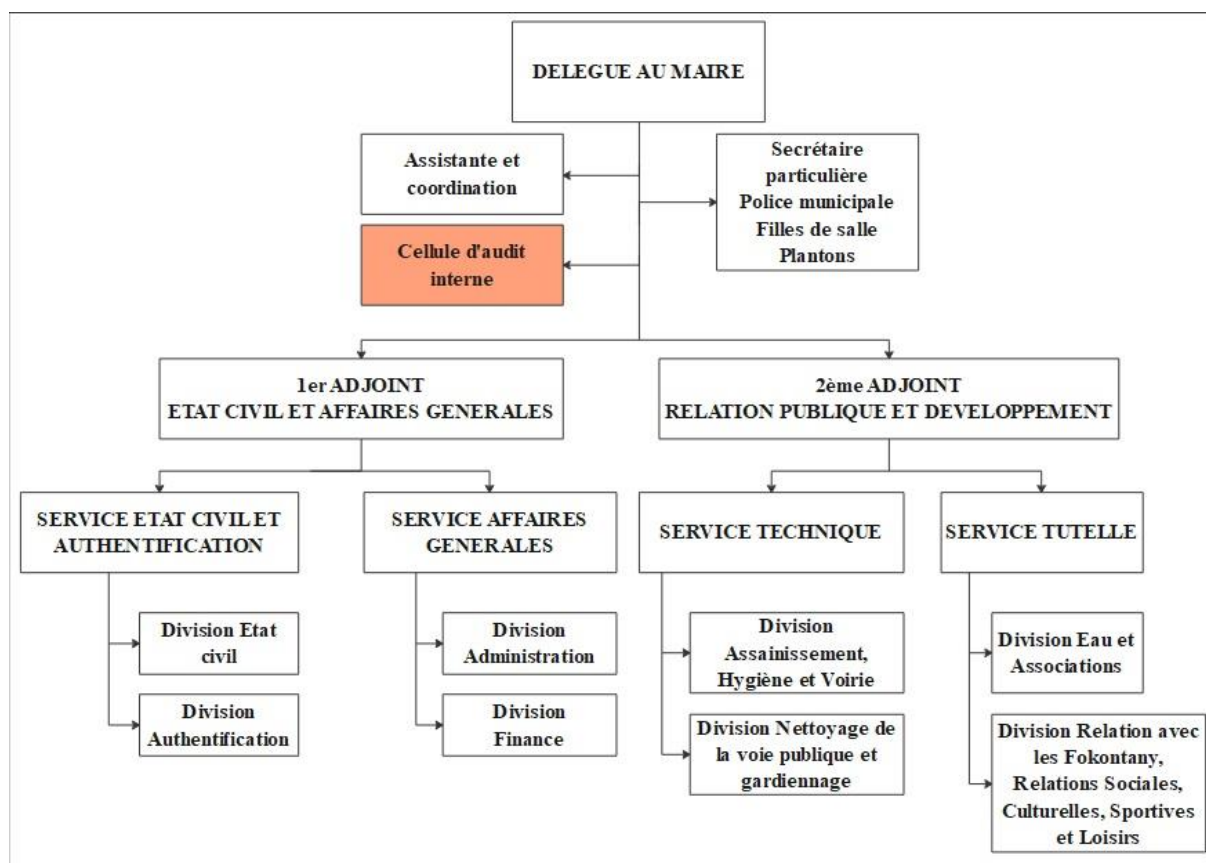


Figure 19: Organigramme proposé (Source : auteur)

1.3. La démarche d'analyse des risques

Elle consiste en la planification des missions d'audit interne basée sur l'évaluation des risques. Ces informations peuvent être recueillies à travers les entretiens avec les responsables. Ils permettent d'avoir un état de lieux des mécanismes de contrôle interne. L'auditeur évaluera à la fois l'impact potentiel des risques et leur probabilité de survenance. Cette démarche a déjà été effectuée dans la deuxième partie.

1.4. La préparation du plan d'audit

Le plan d'audit résulte de la charte d'audit interne, de l'analyse des risques et des demandes spécifiques des décideurs. Il tient compte de la méthodologie d'audit et des compétences du service.

1.5. La préparation du budget de l'audit

Définir le budget du service au cours de la première année n'est pas aisé si le plan d'audit n'est pas préalablement établi.

On relèvera cependant les coûts suivants :

- + La rémunération de l'équipe ;
- + Les éventuels frais de formation ;
- + Les frais de déplacement ;
- + Les frais d'assistance de tierces personnes si nécessaire lors du démarrage ;
- + Les coûts relatifs aux matériels utilisés.

1.6. Le recrutement

Enfin, il est crucial de bien définir le profil des auditeurs qui composeront le service. Compte tenu des recommandations de l'IFACI sur la taille du service et de la complexité des opérations au sein du 3^{ème} Arrondissement, la cellule d'audit interne devra compter au maximum deux auditeurs.²⁴

Il serait ainsi recommandé d'encourager la candidature interne en guise de promotion ou de recruter par des annonces si aucun profil ne convient.

1.6.1. Les compétences requises

Le profil de l'auditeur devra répondre au profil suivant où les compétences techniques et les traits de personnalité sont aussi importants que le cursus académique et les années d'expérience.

- **Formation :** Master en Gestion
- **Expérience :** 3 ans dans un cabinet d'audit externe
- **Compétences techniques solides :**
 - Respect des normes professionnelles de l'audit interne (Cf. Annexe IX, p. XXVII) ;
 - Management de projet ;
 - Connaissance des risques de l'entité ;
 - Analyse et synthèse des informations relatives à l'entreprise ;
 - Maîtrise des outils informatiques.

²⁴ Enquête de l'IFACI sur la pratique de l'audit interne en France, 2005

- **Traits de personnalité :**

- Sens de l'écoute et aisance relationnelle pour travailler en équipe ;
- Capacité d'adaptation ;
- Discrétion et impartialité par rapport aux documents et informations récoltées ;
- Rigueur, esprit de synthèse ;
- Esprit d'initiative pour améliorer les processus existants ;
- Bonne gestion du stress.

1.6.2. Les attributions

- Proposer et mettre en œuvre le plan annuel d'audit interne préalablement approuvé ;
- Planifier les missions d'audit interne ;
- Coordonner les interventions des auditeurs internes avec le responsable des entités auditées ;
- Coordonner les interventions des auditeurs externes, Commissaires aux Comptes, et leur faciliter la collecte de l'information auprès des opérationnels ;
- Examiner, évaluer et apprécier les dispositifs de contrôle interne ;
- Élaborer et mettre à jour les outils permettant une réalisation performante des missions d'audit ;
- Assurer le suivi régulier de la mise en œuvre des recommandations émises aussi bien dans le cadre des missions d'audit interne que des missions d'audit externe ;
- S'assurer de la compétence, de la formation et de l'encadrement adéquat des collaborateurs appelés à travailler sous sa supervision ;
- Assister les différentes entités de l'organisation dans la maîtrise de leurs opérations en leur apportant des conseils pratiques ;
- Identifier et évaluer les risques significatifs afin de contribuer à l'amélioration des systèmes de management des risques et de contrôle.

Section 2: Promouvoir la numérisation de l'état civil

S'inscrivant dans la promotion de l'e-gouvernance, la numérisation de l'état civil est au centre des priorités du gouvernement actuel si l'on juge par le rapport du conseil des ministres du 12 février

2020. La loi relative à l'état civil a également été révisée pour mettre un accent sur les enjeux technologiques actuels.

On a constaté que des efforts ont déjà été déployés pour essayer d'informatiser les traitements, mais ceux-ci s'avèrent défaillants et peu optimaux.

En effet, le 3^{ème} Arrondissement est débordé par les demandes d'acte qui ne cessent d'augmenter. En temps normal, il reçoit plus de 300 demandes par jour. La manipulation excessive des registres les dégrade. En plus de leur préservation, la numérisation des registres permet une délivrance plus rapide.

Si l'on se réfère aux pays développés, pratiquement toutes les communes vont actuellement dans ce sens. Si certains numérisent eux-mêmes les registres, d'autres font appel à des sociétés de numérisation spécialisée dans l'informatisation de l'état civil.

2.1. Proposition de traitement

Que ce soit une numérisation locale ou par le biais d'une société, on pourrait déjà proposer une chaîne de traitement.

Déplacement en arrondissement :

Compte tenu de l'usage intensif des registres au quotidien, le plus adapté serait le traitement en arrondissement. Les registres n'en sortiront jamais.

Numérisation des registres :

Toutes les pages des registres seront scannées une par une et enregistrées dans un ordinateur.

Traitement des images :

Chaque acte devra tenir sur une seule page en prenant en compte les mentions marginales.

Indexation des actes :

Il s'agit de la saisie informatique des actes et de la création de la base de données. Une double saisie effectuée et croisée afin de repérer les éventuelles erreurs.

Évidemment, la numérisation s'accompagne d'une mesure de protection des données et d'une mesure d'accompagnement pour les traitements à venir. Certes, elle peut être coûteuse, mais cela en vaut largement la peine étant les nombreux avantages.

2.2. Les avantages

- La préservation des registres suite à la suppression de la manipulation ;
- Possibilité d'effectuer des recherches à travers des critères spécifiques ;

- La délivrance immédiate des copies d'actes et des extraits ;
- La production des listes alphabétiques annuelles et des tables quinquennales ;
- Le soulagement du personnel communal ;
- La facilitation du suivi ;
- Une sécurité maximale en cas de sinistre ;
- Un état civil à la pointe du progrès.²⁵

CONCLUSION PARTIELLE

Les conclusions tirées dans la deuxième partie dédiée à l'état de lieux, l'analyse et au diagnostic nous ont permis d'avancer des solutions et des recommandations sur mesure.

Les solutions concernent, entre autres, l'amélioration de la gestion des ressources humaines, des ressources matérielles, des ressources financières. Spécifiquement pour les activités, des solutions sur la décentralisation des activités et la gestion des archives ont été proposées pour améliorer la qualité et vitesse de traitement. Pour ce qui en est du contrôle, il est judicieux de créer un manuel de procédure, de recourir aux tableaux de bord et de renforcer tous les points de contrôle.

Toutes ces solutions convergent vers la mise en place d'une cellule d'audit interne pour assurer le contrôle, le suivi et l'adaptation suivant l'évolution de la situation. Sa création suit plusieurs étapes et doit répondre à certaines normes pour assurer sa pertinence et sa crédibilité.

Étant donné que la principale activité du 3^{ème} Arrondissement concerne l'état civil, une recommandation sur la numérisation de l'état civil a été indispensable pour conscientiser les décideurs sur ses enjeux.

²⁵ Data Movers S.A, *Archivage des actes d'état civil*, 2012

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce mémoire avait pour ambition d'expliquer la détérioration de la qualité des services et d'expliquer les nombreuses défaillances et risques existant au sein du 3^{ème} Arrondissement de la Commune Urbaine d'Antananarivo, en se demandant si la mise en place d'un système d'audit interne peut améliorer ses performances.

Il a fallu dans un premier temps présenter le cadre d'étude, définir les différentes notions concernant l'audit interne et présenter la méthodologie adoptée. Si les entretiens et la descente sur terrain ont permis une meilleure collecte des données, l'utilisation des diagrammes de flux, de la feuille FRAP et de la matrice SWOT nous a permis une analyse poussée et un diagnostic de toutes les activités existantes. Ainsi, a-t-on décelé de nombreuses défaillances au niveau de l'organisation, des activités et du contrôle. Relevons principalement les failles au niveau de la gestion du personnel, les impacts de l'absence d'un budget de fonctionnement, l'insuffisance de matériels, l'inexistence d'un manuel de procédures, le manque de rigueur dans le contrôle interne et l'insuffisance d'outils de suivi permettant d'apprécier objectivement les informations financières et organisationnelles. Malgré tout, le personnel du 3^{ème} Arrondissement se démarque par sa capacité d'adaptation en dépit de ces problèmes. Ces résultats indiquent qu'ils influent considérablement sur la qualité des services et sur les performances favorisant la corruption et les détournements.

À partir de ces conclusions, des solutions faites sur mesure ont été avancées. Parmi les solutions majeures, on souligne la nécessité d'un budget de fonctionnement, l'amélioration de la gestion des archives, la décentralisation de certaines activités, la création d'un manuel de procédures, le renforcement du contrôle interne et, à titre de recommandation, la promotion de la numérisation de l'état civil.

Cependant, elles ne suffiront pas pour répondre aux attentes des citoyens, de la Commune et de la bonne gouvernance tant revendiquée dans la Politique Générale de l'État. La solution la plus pérenne est la mise en place d'un système d'audit interne. Non seulement, l'audit interne renforce l'efficacité dans le management des risques et le contrôle interne, il permet également d'accompagner le 3^{ème} Arrondissement dans l'amélioration de ses procédures et de ses résultats, et aide les décideurs de la Commune à définir de nouveaux objectifs ou adopter de nouvelles méthodes de travail.

Bien que le cadre d'étude choisi ait été le 3^{ème} Arrondissement, ce mémoire s'applique également aux autres arrondissements en raison de leur similitude et peut servir de modèle à l'instauration

d'une telle structure au sein des communes dans tout Madagascar. Dans de recherches ultérieures, il serait pertinent d'harmoniser la synergie entre la cellule d'audit interne au niveau d'un arrondissement et les services connexes au sein de l'Hôtel de Ville.

BIBLIOGRAPHIE

• DÉCRETS ET LOIS :

Décret n° 97-1220 du 16 octobre 1997 organisant l'Inspection générale de l'État et fixant les règles de son fonctionnement.

Loi organique n°2014-018 du 12 septembre 2014 régissant les compétences, les modalités d'organisation et de fonctionnement des Collectivités Territoriales Décentralisées.

Loi 2015-015 du 1^{er} avril 2015 concernant le statut particulier de la Commune Urbaine d'Antananarivo.

Loi 2018-027 du 8 février 2019 relative à l'état civil.

• OUVRAGES :

Archivage départementale de la Haute-Savoie, *Fiche pratique pour l'archivage au quotidien*, 2011, 2 pages.

Data Movers S.A, *Archivage des actes d'état civil*, 2012, 22 pages.

Direction des archives de France, *Écrire un cahier de charge de numérisation du patrimoine*, février 2008, 62 pages.

Direction générale du développement des provinces autonomes, *Le guide du maire*, Programme PNUD MAG/97/007, Antananarivo, Mars 2000, 139 pages.

IFACI, *Conseil d'Administration de l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes)*, 21 mars 2000.

IFACI, *La création et la gestion d'une petite structure d'audit interne*, janvier 2009, 124 pages.

IFAC, *Normes comptables internationales du secteur public*, 2005, 775 pages.

IFACI, *Méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne*, 92 pages.

INSTAT, *Troisième Recensement Général de la Population et de l'Habitation*, février 2019, 98 pages.

J.-L. Loubet des Bayle, *Initiation aux méthodes des sciences sociales*, Paris – Montréal, L'Harmattan, 2000, 386 pages.

J.P. Renard, *Théorie et pratique de l'audit interne*, Paris, Éditions d'Organisation, 1997, 474 pages.

Jean Raffegeau, Pierre Dufils et Didier de Ménonville, *L'audit financier*, Presses universitaires de France, 1994, 127 pages.

Laurent Amiotte – Suchet, *Études théologiques et religieuses*, vol. 93, n°4, 2018, p. 529.

Le CNAM, *Recommandations méthodologiques et pratiques pour la rédaction et la soutenance des mémoires de Master en Sciences de Gestion*, 2011, 72 pages.

Michel Massiot, *L'organisation politique, administrative, financière et judiciaire de la République malgache*, Antananarivo, Édition de La Librairie de Madagascar, 1970, 480 pages.

Numerize, *Numérisation des archives d'état civil*, Dossier de presse, Oloron Sainte-Marie, 3 mai 2018, 6 pages.

Price Waterhouse Coopers, *Création et développement d'une fonction audit interne*, Neuilly sur Seine, 2007, 36 pages.

Richard H. Hall, *Effectiveness Theory and Organizational Effectiveness*, 1980.

Thomas Wolf et Emine Gürgen, *Gestion des affaires publiques et lutte contre la corruption dans les états baltes et les pays de la CEI : le rôle du FMI*, FMI, 2000, 26 pages.

WEBOGRAPHIE

Flavien Chantrel, *Qu'est-ce qu'une fiche de poste ?*, www.regionsjob.com/conseils/quest-ce-quune-fiche-de-poste.html, mise à jour le 05 février 2015.

Laurent Granger, *Guide pour élaborer un tableau de bord*, www.manager-go.com/finance/dossiers-méthodes/guide-creation-tableau-de-bord, mise à jour le 17 septembre 2020.

Mipise, *Comment et pourquoi créer une boîte à idées pour solliciter les avis des clients ?*, www.mipise.com/fr/platform_blog_posts/creer-une-boite-a-idee-crowdsourcing-solliciter-avis-clients-entreprises, mise à jour le 19 décembre 2018.

Présidence de la République de Madagascar, *La ligne directrice de la Politique générale de l'État*, www.presidence.gov.mg/presidence/66-la-ligne-directrice-de-la-pge.html.

LISTE DES TABLEAUX

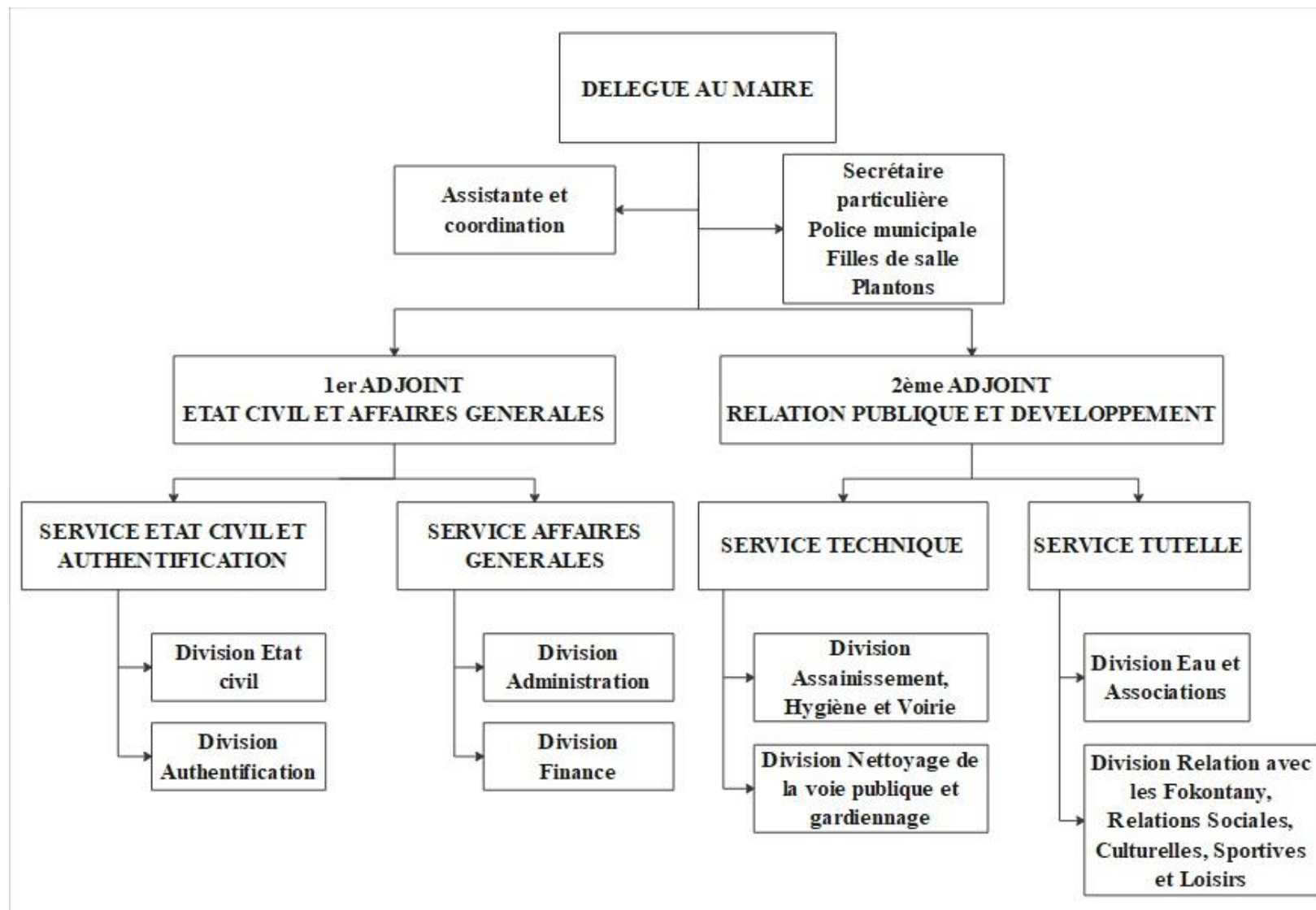
Tableau 1: Répartition des matériels informatiques et machines à écrire.....	10
Tableau 2: Avantages et inconvénients de l'enquête directe, en face à face.....	13
Tableau 3: Les indicateurs clés de performance	16
Tableau 4: Différences entre audit interne et audit externe.....	26
Tableau 5: Comparaison entre audit interne et contrôle de gestion	28
Tableau 6: Les délégués au Maire du Troisième Arrondissement	32
Tableau 7: Évolution de l'effectif du personnel du 3ème Arrondissement	34
Tableau 8: Tranche d'âge du personnel	34
Tableau 9: Durée de traitement des actes d'état civil	43
Tableau 10: Analyse SWOT de la gestion des ressources humaines	59
Tableau 11: Analyse SWOT de la gestion de l'approvisionnement	60
Tableau 12: Analyse SWOT de la gestion des stocks	61
Tableau 13: Analyse SWOT de la gestion de la comptabilité.....	61
Tableau 14: Analyse SWOT de la gestion des services	62

LISTE DES FIGURES

Figure 1: L'Hôtel de Ville de la Commune Urbaine d'Antananarivo	4
Figure 2: Délimitation du 3ème Arrondissement	6
Figure 3: Principe de l'échantillonnage	13
Figure 4: Quelques symboles utilisés dans le diagramme de flux	15
Figure 5: Les éléments constitutifs de la FRAP	17
Figure 6: Diagramme de flux du processus d'approvisionnement et de stockage des fournitures	36
Figure 7: Diagramme de flux du processus d'approvisionnement et de stockage des imprimés d'état civil.....	37
Figure 8: Le cahier de suivi des renouvellements et des avancements	39
Figure 9: Diagramme de flux de la comptabilité.....	40
Figure 10: Diagramme de flux du processus de légalisation de signature et de la certification de document	41
Figure 11: Diagramme de flux du processus de demande d'acte d'état civil	42
Figure 12: Le cahier de répartition des saisies	43
Figure 13: Diagramme de flux du processus de déclaration de naissance	45
Figure 14: Diagramme de flux du processus de mariage civil	46
Figure 15: Diagramme de flux du processus de demande d'autres documents délivrés par l'Arrondissement.....	47
Figure 16: Diagramme de flux de la vérification des comptes des fokontany	48
Figure 17: Diagramme de flux du traitement des doléances au niveau du service technique.....	49
Figure 18: État des registres d'état civil	55
Figure 19: Organigramme proposé	74

ANNEXES

Annexe I : L'organigramme du 3^{ème} Arrondissement



Annexe II : Les 34 fokontany du Troisième Arrondissement

Code du fkt	Nom du fokontany	Superficie (en km ²)	Nombre de secteurs	Dénominations
3_01	Ambatomitsangana	0,06	5	Secteur I
				Secteur II
				Secteur III
				Secteur IV
				Secteur V
3_02	Ambodirotra Antsakaviro	0,21	4	Antsakaviro Andrefana
				Antsakaviro Atsinanana
				Ampasanisadoda
				Ambodirotra
3_03	Ambodivona Ankadifotsy	0,08	3	Secteur 1
				Secteur 2
				Secteur 3
3_04	Ambohibary Antanimena	0,1	4	IVR Ambony
				IVR Ambany
				IVO
				Cité Caillard – Bassin
3_05	Ambohitrakely	0,6	3	Secteur I
				Secteur II
				Secteur III
3_06	Ampahibe	0,61	4	Secteur I
				Secteur II
				Secteur III
				Secteur IV
3_07	Ampandrana Andrefana	0,08	3	II A
				II B
				II C

3_08	Ampandrana Atsinanana	0,13	4	Nord Taratra
				Est Filamatra
				Ouest Finaritra
				Sud Mahafaly
3_09	Ampandrana Besarety	0,14	5	Secteur I
				Secteur II
				Secteur III
				Secteur IV
				Secteur V
3_10	Andranomahery Ankorondrano	1,1	3	Secteur I
				Secteur II
				Secteur III
3_11	Andravoahangy Andrefana	0,06	5	Secteur I
				Secteur II
				Secteur III
				Secteur IV
				Secteur V
3_12	Andravoahangy Atsinanana	0,1	5	Tanàna Ambony
				Tanàna Afovoany Avaratra
				Tanàna Afovoany Atsinanana
				Ambany Avaratra Atsinanana
				Ambany Andrefana
3_13	Andravoahangy Tsena	0,18	4	Faritra I
				Faritra II
				Faritra III
				Faritra IV

3_14	Ankadifotsy Antanifotsy	0,06	5	Atsimo
				Avaratra Afovoany
				Andrefana Afovoany
				Avaratra Andrefana
				Avaratra Atsinanana
3_15	Ankaditapaka Avaratra	0,1	4	Secteur I
				Secteur II
				Secteur III
				Secteur IV
3_16	Ankadivato IIL	0,1	3	Secteur I
				Secteur II
				Secteur III
3_17	Ankazomanga Andraharo	0,6	4	IVV 01 – 73 Dalles
				IVV 5 – 26 PK2 Mahaso
				IVV 12 – 39 Eny antanimbary
				IVV 46 – 66 Andraharo
3_18	Ankorondrano Andrefana	0,3	4	Faritra I
				Faritra II
				Faritra III
				Faritra IV
3_19	Ankorondrano Atsinanana	0,38	5	Secteur I
				Secteur II
				Secteur III
				Secteur IV
				Secteur V
3_20	Antanimena	0,15	2	IVS – B
				IVG – A
3_21	Antaninandro Ampandrana	0,1	6	II A 1
				II A 2
				II A2/3
				II A 3
				II K
				IVA

3_22	Avaradoha	0,19	9	Secteur I
				Secteur II
				Secteur III
				Secteur IV
				Secteur V
				Secteur VI
				Secteur VII
				Secteur VIII
				Secteur IX
3_23	Befelatanana Ankadifotsy	0,1	4	IVN
				IVK
				IVP Ambany
				IVP Ambony
3_24	Behoririka	0,15	4	Secteur I
				Secteur II
				Secteur III
				Secteur IV
3_25	Behoririka Ambatomitsangana	0,07	4	Fokonolona I
				Fokonolona II
				Fokonolona III
				Fokonolona IV
3_26	Behoririka Ankaditapaka	0,05	4	A
				B
				C
				D
3_27	Besarety	0,1	4	II P Andrefana
				II P Atsinanana
				II N Antsahakely
				II T
3_28	Betongolo	0,27	3	II R
				II T
				Cité Militaire

3_29	Mahavoky	0,1	2	Mahavoky I
				Mahavoky II
3_30	Mandialaza Ambatomitsangana	0,04	3	F1
				F2
				F3
3_31	Mandialaza Ambodivona	0,08	5	Secteur I
				Secteur II
				Secteur III
				Secteur IV
				Secteur V
3_32	Mandialaza Ankadifotsy	0,07	4	Ambodimanga
				Antanambao
				Ambohipihaonana
				Andohatany
3_33	Soavinandriana	0,14	3	Ambolotara
				Ambany Atsimo
				Andoharano
3_34	Tsaramasay	0,13	5	Secteur I
				Secteur II
				Secteur III
				Secteur IV
				Secteur V
	TOTAL	6,69	139	

Annexe III : Répartition du personnel par Service

Service	Fonction	Statut					Total
		OT	Fonctionnaire	Contractuel	ECD	ELD	
	Délégué au Maire	1					1
	1er Adjoint	1					1
	2ème Adjoint	1					1
	Assistante			1			1
	Secrétaire Particulière			1			1
	Responsable de Communication 5ème arrondissement			1			1
SERVICE ETAT CIVIL ET AUTHENTIFICATION	Chef de Service État Civil		1				1
	Agent d'accueil		2				2
	Chef de division État Civil			1			1
	Secrétaire	1	10	4	1	2	18
	Agent de traitement		2				2
	Chef de division Authentification		1				1
SERVICE AFFAIRES GENERALES	Chef de Service Affaires Générales		1				1
	Responsable des Ressources Humaines		1				1
	Chef de Division Affaires Générales		1				1
	Secrétaire		2	1			3
	Régisseur de Recettes/Chef de Division		1				1
	Régisseur de Recettes			1			1
	Dépositaire comptable/Authentification		1				1
SERVICE TECHNIQUE	Chef de Service Technique		1				1
	Chef de division		1				1
	Secrétaire		1	1			2
	Agent voyer		1				1
	Agent de liaison		2				2

	Équipe mobile		3			1	4
	Gardien		2			1	3
	Fille de salle		2			3	5
	Responsable Marché		1				1
SERVICE TUTELLE	Responsable du projet		1				1
Complément d'effectif			1				1
TOTAL		4	39	11	1	7	62

Annexe IV : Tarif par service rendu

Services	Tarifs en Ariary
Acte de décès	1 000
Acte de divorce	5 000
Acte de mariage	10 000
Acte de naissance	1 000
Acte de reconnaissance	10 000
Adoption judiciaire	2 000
Bulletin de naissance	1 000
Certificat de célibat	2 000
Certificat de charge et de garde	2 000
Certificat de coutume	2 000
Certificat de non-remariage	2 000
Certificat de non-séparation de corps et de non-divorce	2 000
Certificat de recherche infructueuse	1 000
Certificat d'individualité	5 000
Certification	500
Duplicata livret de famille	5 000
Jugement supplétif de naissance-décès	1 000
Légalisation	2 000
Premier acte de décès	1 000
Première copie	1 000
Reconnaissance	1 000
Reconnaissance à la naissance	2 000

Annexe V : Les questionnaires utilisés

Entretien Affaires générales

24/08/20 au 24/10/20 - 3ème Arrondissement

1. Pouvez-vous décrire le processus de traitement des affaires générales?

2. Qui effectuent le contrôle?

3. Quelle est la durée de traitement?

4. Quels outils de travail utilisez-vous?

5. Existe t-il un manuel de procédure?

☐ 1. Oui ☐ 2. Non

6. Comment gérez-vous les litiges?

7. Quelles recommandations suggérez-vous?

Entretien Approvisionnement et Stock

24/08/20 au 24/10/20 - 3ème Arrondissement

1. Pouvez-vous décrire le processus d'approvisionnement?

2. Combien de temps s'écoule entre la demande et la livraison d'une commande?

3. Quelles sont les pièces justificatives?

4. Comment procédez-vous pour les besoins ponctuels?

5. Y a-t-il un contrôle ?

6. Où sont stockés les commandes?

7. Tenez-vous une fiche de stock?

☐ 1. Oui ☐ 2. Non

8. Quand la mettez-vous à jour?

La question n'est pertinente que si Fiche de stock = "Oui"

9. Si on vous demandait de donner la situation des stocks à un temps t, vos outils le permettent-ils?

10. Quels sont en général vos principaux approvisionnements?

Entretien Authentification

24/08/20 au 24/10/20 - 3ème Arrondissement

1. Pouvez-vous décrire leur processus?

2. Existe t-il un manuel de procédure?

☐ 1. Oui ☐ 2. Non

3. Quelles sont les vérifications?

4. Quels sont les pièces justificatives utilisées?

5. Qui les effectuent?

6. Quelle est la durée du traitement?

7. En cas d'anomalie constatée, comment procédez-vous?

8. Quelles sont les fraudes possibles?

9. Comment procédez-vous en cas de litige?

10. Quelles recommandations suggérez-vous pour améliorer les service de légalisation et de certification?

Entretien Comptabilité

24/08/20 au 24/10/20 - 3ème Arrondissement

1. Quel type de comptabilité utilisez-vous?

2. Pouvez-vous décrire le processus?

3. Existe t-il un manuel de procédures?

☐ 1. Oui ☐ 2. Non

4. Qui effectuent le contrôle?

5. Quels outils de travail utilisez-vous?

6. Quelles recommandations suggérez-vous?

Entretien État civil

24/08/20 au 24/10/20 - 3ème Arrondissement

1. Pouvez-vous décrire la procédure de déclaration de naissance?

2. Pouvez-vous décrire la procédure de déclaration de décès?

3. Pouvez-vous décrire la procédure de mariage civil?

4. Pouvez-vous décrire la procédure de demande d'acte d'état civil?

5. Existe t-il un manuel de procédure?

☐ 1. Oui ☐ 2. Non

6. Qui effectuent le contrôle?

7. Quelle est la durée de traitement?

8. Quels outils de travail utilisez-vous?

9. Comment gérez-vous les litiges?

10. Quelle est votre méthode d'archivage?

11. Comment gérer les réclamations?

12. Quelles recommandations suggérez-vous?

Entretien Immobilisation

24/08/20 au 24/10/20 - 3ème Arrondissement

1. Pouvez-vous décrire le processus?

2. Existe t-il un manuel de procédure?

☐ 1. Oui ☐ 2. Non

3. Tenez-vous un inventaire?

☐ 1. Oui ☐ 2. Non

4. Tenez-vous un tableau d'amortissement des immobilisations?

☐ 1. Oui ☐ 2. Non

5. Quels sont les outils de travail?

6. Vos informations sont-elles à jour?

☐ 1. Oui ☐ 2. Non

7. Y a t-il un contrôle à postérieur?

☐ 1. Oui ☐ 2. Non

8. Quelles recommandations suggérez-vous?

Questionnaire individuel

24/08/20 au 24/10/20 - 3ème arrondissement

Personnel

1. Quel est votre sexe?

- ☐ 1. Masculin ☐ 2. Féminin

2. Quel est votre fonction?

3. Quel est votre statut?

- ☐ 1. ECD ☐ 2. OT ☐ 3. Fonctionnaire ☐ 4. Autres

4. Quelle est votre ancienneté?

5. A quel service appartenez-vous?

- ☐ 1. Service état civil et authentification
☐ 2. Service affaires générales
☐ 3. Service technique
☐ 4. Service tutelle
☐ 5. Rattaché directement au Délégué au maire

6. Quels sont les résultats attendus?

7. Etes-vous satisfait de vos conditions de travail?

- ☐ 1. Pas du tout satisfait ☐ 2. Plutôt pas satisfait
☐ 3. Plutôt satisfait ☐ 4. Tout à fait satisfait

8. Quels sont les problèmes que vous rencontrez à votre travail?

9. Quelles en sont les causes?

10. Savez-vous utiliser un ordinateur?

- ☐ 1. Oui ☐ 2. Non

11. En utilisez-vous un au travail?

- ☐ 1. Oui ☐ 2. Non

12. Comment effectuez-vous le gros de votre travail?

- ☐ 1. A la main ☐ 2. Machine à écrire ☐ 3. Ordinateur

13. Disposez-vous d'une base de données?

- ☐ 1. Oui ☐ 2. Non

14. Vos informations sont-elles à jour?

- ☐ 1. Oui ☐ 2. Non

La question n'est pertinente que si Base de données = "Oui"

15. Avez-vous déjà entendu parler de ce qu'est un contrôle interne?

- ☐ 1. Oui ☐ 2. Non

16. Y a-t-il un contrôle au niveau de votre service?

- ☐ 1. Oui ☐ 2. Non

17. Par qui?

La question n'est pertinente que si Contrôle existant = "Oui"

18. Quand?

- ☐ 1. Chaque jour ☐ 2. chaque semaine ☐ 3. chaque mois
☐ 4. rarement ☐ 5. des fois

La question n'est pertinente que si Contrôle existant = "Oui"

19. Pensez-vous que l'existence d'un système d'audit interne améliorera les performances et la qualité du travail du 3ème arrondissement?

- ☐ 1. Oui ☐ 2. Non

20. Avez-vous déjà entendu parler de l'audit interne?

- ☐ 1. Oui ☐ 2. Non

Performance Saisie et Informatisation

24/08/20 au 24/10/20 - 3ème arrondissement

Saisie des demandes

1. Combien de personnes se répartissent la saisie des documents?		5. Durée de traitement d'une demande à la machine à écrire	
2. Combien disposez-vous d'ordinateurs?		6. Durée de traitement d'une demande à l'ordinateur	
3. Combien disposez-vous de machines à écrire?		7. Existe t-il un état de suivi des saisie?	☐ 1. Oui ☐ 2. Non
4. Combien de nouvelles demandes d'actes sont traités au maximum en une journée?		8. Les ordinateurs sont-ils assez performants?	☐ 1. 1 ☐ 2. 2 ☐ 3. 3

Informatisation des registres

9. Combien de dossiers physiques sont informatisés chaque jour?		16. Durée d'informatisation d'un dossier	
10. Combien de personnes se répartissent la numérisation?		17. Y a t il un objectif périodique à atteindre pour l'informatisation?	☐ 1. Oui ☐ 2. Non
11. Depuis quand avez-vous commencé à numériser les registres?		18. Périodicité des objectifs d'informatisation	☐ 1. Journalier ☐ 2. Hebdomadaire ☐ 3. Mensuel ☐ 4. Annuel
12. Combien de dossiers sont numérisés à ce jour?		<i>La question n'est pertinente que si Existence objectif informatisation = "Oui"</i>	
13. Les ordinateurs sont-ils assez performants pour vous?	☐ 1. 1 ☐ 2. 2 ☐ 3. 3	19. Objectif à atteindre	
14. La base de données est-elle à jour au jour le jour?	☐ 1. Oui ☐ 2. Non	<i>La question n'est pertinente que si Existence objectif informatisation = "Oui"</i>	
15. Quand les mettez-vous à jour?		20. Existe t-il un état de suivi des informatisations?	☐ 1. Oui ☐ 2. Non

Entretien Ressources Humaines

24/08/20 au 24/10/20 - 3ème Arrondissement

1. Existe t-il un règlement intérieur?

☐ 1. Oui ☐ 2. Non

2. Existe t-il une fiche de présence?

☐ 1. Oui ☐ 2. Non

3. Quel agent est en charge du pointage du personnel?

La question n'est pertinente que si Ponctualité = "Oui"

4. Y a-t-il un contrôle à posteriori?

☐ 1. Oui ☐ 2. Non

La question n'est pertinente que si Ponctualité = "Oui"

5. Quelles sont les tâches assignées à la division des ressources humaines?

6. Comment gérez-vous le plan de carrière du personnel?

7. Quels outils de travail utilisez-vous?

8. Chaque fonction dispose t-elle d'une fiche de poste?

☐ 1. Oui ☐ 2. Non

9. Lesquelles n'en disposent pas?

La question n'est pertinente que si Fiche de poste = "Non"

10. Disposez-vous d'un manuel de procédure?

☐ 1. Oui ☐ 2. Non

11. Comment s'effectue la communication avec la DRH de la Commune?

12. En cas de besoin en effectif, comment procédez-vous?

13. Comment gérez-vous les litiges?

14. Quelles recommandations suggérez-vous pour améliorer la qualité et l'exécution de votre travail?

Entretien Technique

24/08/20 au 24/10/20 - 3ème Arrondissement

1. Quelles sont les principales missions du service Technique?

2. Pouvez-vous décrire le processus?

3. Existe t-il un manuel de procédure?

☐ 1. Oui ☐ 2. Non

4. Quels sont les outils de travail?

5. Comment le contrôle s'effectue t-il?

6. Quelles recommandations suggérez-vous?

Entretien Tutelle

24/08/20 au 24/10/20 - 3ème Arrondissement

1. En quoi consiste exactement la tutelle des fokontany?

2. Pouvez-vous décrire le processus?

3. Existe t-il un manuel de procédure?

☐ 1. Oui ☐ 2. Non

4. Qui effectuent le contrôle?

5. Quels sont les outils de travail?

6. Quelles recommandations suggérez-vous?

Annexe VI : Modèle de la FRAP

FEUILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DE PROBLEME

Papiers de travail :

FRAP n° : mmm

Problème

:

.....

.....

Faits :

-

-

Causes :

-

-

Conséquences :

-

-

Améliorations proposées :

-

-

Établie par :

Revue par :

Soumise à avis de l'audité

Le :

le :

Nom :

le :

Annexe VII : Les différentes étapes de la mission d’audit interne

Étapes		Objectifs
Étape 1	Préciser les objectifs et le périmètre de la mission	Préciser les objectifs, le périmètre et les livrables de la mission, en fonction de l'événement déclenchant la mission et conformément aux attentes des clients de la mission
Étape 2	Conduire la réunion d'ouverture	Matérialiser le démarrage officiel de la mission et en expliciter le contenu et les modalités
Étape 3	Analyser les processus et leurs objectifs	Comprendre le domaine audité, ses enjeux, les processus mis en œuvre et leurs objectifs
Étape 4	Identifier et évaluer les risques	Faire l’inventaire des événements qui pourraient empêcher l’atteinte des objectifs du domaine audité, mesurer leur probabilité de survenance et leur impact
Étape 5	Évaluer la conception du dispositif de contrôle	Identifier les contrôles clés existants et évaluer la conception du dispositif de contrôle au regard de référentiels externes s’ils s’appliquent
Étape 6	Valider le référentiel d'audit	Valider, avec les audités, la référence à partir de laquelle le dispositif de contrôle interne va être évalué au cours de la mission d’audit.
Étape 7	Sélectionner les objectifs d'audit	Définir le périmètre des travaux à réaliser sur le terrain
Étape 8	Élaborer le programme de travail	Définir les procédures d’audit qui permettront d’atteindre les objectifs d’audit
Étape 9	Ajuster le budget et allouer les ressources	Évaluer les ressources nécessaires à la mise en œuvre du programme de travail. Identifier les ressources disponibles et les affecter à la mise en œuvre du programme de travail.
Étape 10	Valider l'organisation de la mission	Approuver formellement le programme de travail

Étape 11	Conduire la réunion de lancement de la phase accomplissement	Matérialiser le démarrage officiel de la phase Accomplissement de la mission
Étape 12	Collecter les informations et constituer les preuves d'audit	Obtenir des preuves sur la capacité des dispositifs de contrôle à maîtriser les risques ou non
Étape 13	Valider les preuves d'audit	Valider, avec les audités, le résultat des tests d'audit.
Étape 14	Analyser les causes, élaborer les recommandations	Identifier les raisons pour lesquelles les contrôles ne sont pas mis en œuvre de façon satisfaisante. Élaborer des mesures correctives.
Étape 15	Conduire la réunion de clôture	Faire valider par les responsables du domaine audité la cohérence et la formulation définitive de l'ensemble des observations d'audit.
Étape 16	Finaliser le plan d'action	Documenter les modalités de mise en œuvre opérationnelles des mesures correctives.
Étape 17	Rédiger le rapport	Documenter les résultats définitifs et officiels de la mission d'audit pour diffusion aux clients de la mission.
Étape 18	Valider le rapport	Approuver formellement le rapport d'audit

Annexe VIII : Proposition de fiche d'évaluation du personnel

1-Compétence professionnelle					
NOTES					
Connaissance et compréhension de sa fiche de poste					
Compréhension des objectifs de son travail					
Connaissance du domaine de responsabilité et maîtrise technique					
Fiabilité des réalisations					
Rapidité d'action, efficacité					
Respect des délais et des échéances					
Respect des consignes de travail					
Organisation du travail					
Volonté de se perfectionner					
Synthèse					
2-Aptitude au travail en équipe et à la communication					
NOTES					
Capacité à répondre aux demandes d'assistance d'autres agents					
Capacité à gagner la confiance des collaborateurs					
Qualité de l'expression orale					
Qualité de l'expression écrite					
Capacité à rendre compte des problèmes rencontrés					
Synthèse					
3-Qualités personnelles manifestées dans le travail					
NOTES					
Capacité de compréhension et d'assimilation					
Jugement et bons sens					
Faculté d'adaptation, ouverture d'esprit					
Initiative, dynamisme					
Autonomie (capacité à travailler sans assistance extérieure)					
Implication, motivation					
Sociabilité, esprit d'équipe					
Aptitude à suivre les instructions					
Conscience professionnelle					

Fiabilité dans l'exécution, rigueur					
Intégrité, franchise					
Capacité d'évolution					
Absentéisme					
Discipline					
Synthèse					

Annexe IX : Les normes de sécurité des documents

Pour assurer la sécurité des documents, les locaux de conservation des archives doivent répondre à certaines normes.

Les locaux, les équipements, le conditionnement et le stockage

Appartenant à la commune, au syndicat intercommunal ou à l'établissement public de coopération intercommunale, les locaux de conservation des archives doivent être fermés à clé et non accessibles au public.

Les conditions de conservation

La conservation des archives doit être effectuée dans un local sain ; chauffé en hiver, aéré l'été. Il est pros crit d'entasser les archives communales ou intercommunales au grenier ou dans la cave dans de mauvaises conditions.

La majorité des archives étant sur support papier, il importe de respecter des normes de températures et d'humidité relative : entre 16 et 25° C pour la température et 40 % à 60 % pour l'humidité. L'absence de variations thermo-hygrométriques brutales est essentielle. Une dérive lente de la température et de l'humidité relative est acceptable (on peut vérifier les chiffres grâce au thermo-hygromètre).

L'humidité doit être d'environ +/- 55 %. Si possible, le contrôle de la température et de l'humidité relative peut être effectué par thermo-hygromètres.

Les locaux d'archivage sont équipés en rayonnages métalliques, isolés des murs. Prendre garde à la résistance au plancher : celui-ci doit supporter 900 kg/m² pour un équipement en rayonnages fixes d'une hauteur maximum de 2,20 m. et jusqu'à 1 400 kg/m² pour un équipement en rayonnages mobiles de même hauteur. La hauteur sous plafond idéale est de 2,50 m : il subsiste, dans ce cas, 0,35 à 0,40 m au-dessus des rayonnages où peuvent prendre place les gaines de ventilation (exclusion de toute conduite d'eau) et les luminaires (en cas de rayonnages mobiles).

Rangement des archives et organisation du local

Le conditionnement est l'élément essentiel à la conservation des documents. Il faut utiliser des cartons neutres (avec un pH allant de 5 à 7), munis d'un trou de préhension pour faciliter la manutention, utiliser également du papier ou du carton non acide pour les chemises et les sous-chemises. Il convient également d'enlever, lors de la préparation de l'archivage, les éléments métalliques (trombones, épingles, etc.) et de distinguer d'un même conditionnement les documents sains et ceux atteints de moisissures. Le scotch et les post-it sont à proscrire sur les documents.

La reliure est la meilleure solution de conservation à long terme. Elle est obligatoire pour les registres d'état civil, de délibérations et les documents cadastraux (règlement des archives communales, annexé à l'arrêté du 31 décembre 1926, art. 14).

Il faut numéroter les épis, travées et tablettes dans le local archives, cela permet de mieux situer les documents.

Il est préférable de ranger les cartons d'archives de bas en haut et de gauche à droite pour assurer la stabilité des

rayonnages et utiliser le rangement à l'italienne (cotation ou écriture sur le petit côté du carton).

Les protections à prévoir

Le feu

Dans le local, il est impératif de vérifier l'état du réseau électrique et les installations électriques. Il est bien entendu interdit de fumer et d'entreposer des produits inflammables dans le local archives.

Il faut équiper la mairie ou le bâtiment du siège, mais aussi le local archives d'extincteurs à eau sans additif. La porte du local archives peut idéalement être coupe-feu (résistance 1 heure).

L'eau

Elle peut provenir d'infiltration, d'inondation ou de rupture de canalisation. Il faut limiter les risques dès la construction : les conduites d'eau sont donc à proscrire au dessus des rayonnages. S'il en existe dans la salle d'archives, il faut faire une visite annuelle d'entretien des conduites d'eau et les isoler.

En cas de dégâts, il faut agir vite et essayer de sécher les documents feuillés à feuilles. Les Archives départementales doivent être informées le plus tôt possible.

La lumière

L'éclairage naturel doit être minimum et indirect. La meilleure protection contre la lumière (et la poussière) est, en effet, la mise en carton des documents.

S'agissant de l'éclairage artificiel, il faut utiliser des tubes fluorescents laissant passer le moins d'ultra-violet possible. Un éclairage moyen de 200 lux est largement suffisant puisque personne ne séjourne dans le local de façon suivie.

Les moisissures, insectes et rongeurs

Pour éviter les moisissures, il faut contrôler la température et l'humidité et limiter le confinement. Les moisissures existent partout et peuvent proliférer rapidement quand les conditions climatiques s'y prêtent. Il faut dépoussiérer le local et les documents et protéger les documents contre l'humidité.

Quant aux rongeurs, il ne faut pas introduire de nourriture dans le local archives et ne laisser aucun passage (surveiller les gaines d'aération, les soupiriaux, les vasistas).

L'intrusion

Naturellement, les locaux d'archivage doivent être sécurisés et une sécurité anti-intrusion doit permettre, a minima, de donner l'alerte en cas d'effraction.



CONSEIL GÉNÉRAL DE LA HAUTE-SAVOIE

Archives départementales de la Haute-Savoie
37 bis, avenue de la Plaine 74000 ANNECY
Tél. : 04 50 66 84 20 Fax : 04 50 66 70 49
courriel : archedep@cg74.fr - Twitter : @archives74



www.archives.cg74.fr

Annexe X : Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne

❖ NORMES DE QUALIFICATION

1010 – Mission, pouvoirs et responsabilités

1010 – Reconnaissance des dispositions obligatoires dans la charte d'audit interne

1100 – Indépendance et objectivité

1110 – Indépendance dans l'organisation

1111 – Relation directe avec le Conseil

1112 – Rôles du responsable de l'audit interne en dehors de l'audit interne

1120 – Objectivité individuelle

1130 – Atteinte à l'indépendance ou à l'objectivité

1200 – Compétence et conscience professionnelle

1210 – Compétence

1220 – Conscience professionnelle

1230 – Formation professionnelle continue

1300 – Programme d'assurance et d'amélioration qualité

1310 – Exigences du programme d'assurance et d'amélioration qualité

1311 – Évaluations internes

1312 – Évaluations externes

1320 – Communication relative au programme d'assurance et d'amélioration qualité

1321 – Utilisation de la mention « conforme aux Normes Internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne »

1322 – Indication de non-conformité

❖ NORMES DE FONCTIONNEMENT

2000 – Gestion de l’audit interne

2010 – Planification

2020 – Communication et approbation

2030 – Gestion des ressources

2040 – Règles et procédures

2050 – Coordination et utilisation d’autres travaux

2060 – Communication à la direction générale et au Conseil

2070 – Responsabilité de l’organisation en cas de recours à un prestataire externe pour ses activités d’audit interne

2100 – Nature du travail

2110 – Gouvernance

2120 – Management des risques

2130 – Contrôle

2200 – Planification de la mission

2201 – Considérations relatives à la planification

2210 – Objectifs de la mission

2220 – Périmètre d’intervention de la mission

2230 – Ressources affectées à la mission

2240 – Programme de travail de la mission

2300 – Réalisation de la mission

2310 – Identification des informations

2320 – Analyse et évaluation

2330 – Documentation des informations

2340 – Supervision de la mission

2400 – Communication des résultats

2410 – Contenu de la communication

2420 – Qualité de la communication

2421 – Erreurs et omissions

2430 – Utilisation de la mention « conduite conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l’audit interne »

2431 – Indication de non-conformité

2440 – Diffusion des résultats

2450 – Les opinions globales

2500 – Surveillance des actions de progrès

2600 – Communication relative à l'acceptation des risques

TABLE DES MATIÈRES

FICHE SIGNALÉTIQUE DE L'ENTITÉ.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
RÉSUMÉ.....	iii
ABSTRACT	iii
SOMMAIRE	iv
LISTE DES ABRÉVIATIONS	v
INTRODUCTION.....	1
PARTIE I: GÉNÉRALITÉS SUR LES ARRONDISSEMENTS ET RAPPEL THÉORIQUE SUR L'AUDIT INTERNE	3
CHAPITRE I: GÉNÉRALITÉS SUR LES ARRONDISSEMENTS DE LA COMMUNE URBAINE D'ANTANANARIVO	4
Section 1: Présentation générale des arrondissements.....	5
Section 2: Les missions confiées.....	6
Section 3: Organisation structurelle	7
3.1. L'organigramme du 3 ^{ème} Arrondissement.....	7
3.2. Les postes-clés de l'état civil.....	7
3.2.1. Le Délégué au maire	8
3.2.2. Le 1er Adjoint du délégué	8
3.2.3. Le 2ème Adjoint du délégué.....	8
3.2.4. Les secrétaires d'état civil	8
Section 4: Les ressources financières	9
Section 5: Les ressources matérielles	9
CHAPITRE II: CADRAGE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE	11
Section 1: Cadrage théorique	11
1.1. La collecte de données.....	11
1.1.1. Les études documentaires.....	11
1.1.2. L'enquête qualitative	12
1.1.1.1. L'entretien	12
1.1.2.1. L'échantillonnage	13
1.1.2.2. L'enquête sur terrain	14
1.1.2.2.1. La phase d'exploration.....	14

1.1.2.2.2. La phase d'accumulation	14
1.1.2.2.3. La phase de remise en cause	14
1.1.2.2.4. La phase de vérification	15
1.2. Traitement des données	15
1.2.1. Schématisation des processus.....	15
1.2.2. Les indicateurs clés de performance	16
Section 2: Méthodologie d'analyse utilisée	17
2.1. La méthode FRAP	17
2.2. L'analyse SWOT	18
CHAPITRE III: THÉORIES SUR L'AUDIT INTERNE	19
Section 1: Généralités	19
1.1. Les origines	19
1.2. Théories et évolution des pratiques	19
1.2.1. Selon l'Institut of Internal Auditors.....	20
1.2.2. Selon l'Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes.....	20
1.2.3. Selon Jacques Renard	20
1.1. Les objectifs de l'audit interne	21
1.1.1. L'audit de régularité	21
1.1.2. L'audit d'efficacité	21
1.1.3. L'audit de management.....	21
1.2. Les principes fondamentaux	21
1.3. La mission d'audit interne.....	22
Section 2: L'audit interne : un outil d'organisation et de contrôle	22
2.1. Un outil d'organisation	22
2.2. Audit interne et contrôle interne.....	23
2.2.1. Appréciation du contrôle interne	24
2.2.2. Évaluation du contrôle interne	24
Section 3: L'audit interne : facteur de performance	24
Section 4: Les ambiguïtés relatives à l'audit interne	25
4.1. Audit interne et audit externe	25
4.2. Audit interne et contrôle de gestion	27
4.1. Audit interne et inspection	29

CONCLUSION PARTIELLE.....	29
PARTIE II: ÉTAT DE LIEUX, ANALYSE ET DIAGNOSTIC DE LA SITUATION ACTUELLE	30
CHAPITRE IV: ÉTAT DE LIEUX DU 3ÈME ARRONDISSEMENT	31
Section 1: Le système d'organisation	31
1.1. Staff and line	31
1.2. Les tâches et responsabilités.....	32
1.3. La limite des responsabilités.....	33
1.4. Évolution des effectifs	33
Section 2: Le système de contrôle	34
2.1. Le manuel de procédures.....	35
2.2. Les outils prévisionnels	35
2.3. Les outils de suivi.....	35
2.4. Les outils de communication	35
Section 3: Le cycle des activités existantes	36
3.1. Les approvisionnements et les stocks	36
3.2. Les immobilisations.....	37
3.3. La gestion du personnel	38
3.3.1. Les horaires de travail	38
3.3.2. Le plan de carrière	39
3.4. La comptabilité.....	40
3.5. Les services publics	41
3.5.1. La légalisation de signature et la certification de document.....	41
3.5.2. Demande d'acte d'état civil.....	41
3.5.3. Déclaration de naissance et de décès	45
3.5.4. Mariage civil	46
3.5.5. Autres documents.....	47
3.6. La tutelle des fokontany.....	48
3.7. Le Service technique	49
CHAPITRE V: ANALYSE DE LA SITUATION	50
Section 1: Les avantages du système existant	50
1.1. Existence d'une structure organisationnelle.....	50

1.2.	Existence d'un tour de permanence	50
1.3.	Polyvalence du personnel.....	50
Section 2: Les défaillances constatées		50
2.1.	Au niveau de l'organisation interne	51
2.1.1.	Inexistence de fiche de poste pour la plupart des fonctions	51
2.1.2.	Inconvénients de la structure « staff and line ».....	51
2.1.3.	Impact de l'absence d'un budget de fonctionnement	51
2.1.4.	Insuffisance de matériels	51
2.1.5.	Pénurie fréquente des imprimés	52
2.1.6.	Vices dans la communication interne.....	52
2.1.7.	Vices dans la communication externe	52
2.1.8.	Absence d'un service clientèle.....	52
2.1.9.	Insuffisance de contrôle des horaires de travail	52
2.1.10.	Incompatibilité des tâches.....	52
2.2.	Au niveau du système de contrôle.....	52
2.2.1.	Inexistence d'un manuel de procédures.....	53
2.2.2.	Insuffisance d'outil de suivi.....	53
2.2.3.	Insuffisance de supervision	53
2.3.	Au niveau des activités	53
2.3.1.	Non-respect de l'heure d'ouverture et de fermeture	53
2.3.2.	Manque d'orientation des clients.....	53
2.3.3.	Absence de comptabilisation des demandes à l'accueil	54
2.3.4.	Absence de contrôle de l'identité du demandeur	54
2.3.5.	Mauvaise gestion de l'archivage des registres d'état civil.....	54
2.3.6.	Plusieurs avis de mention non traités.....	55
2.3.7.	Tables quinquennales non à jour.....	55
2.3.8.	Défaillance du serveur	56
2.3.9.	Limites du logiciel	56
2.3.10.	Utilisation multiple d'un même utilisateur	56
2.3.11.	Fréquence élevée des réclamations	56
2.3.12.	Usage de deux types d'imprimés	56
2.3.13.	Non-retour des imprimés non utilisés	56

2.3.14. Insécurité dans le décaissement des recettes	57
CHAPITRE VI: DIAGNOSTIC.....	58
Section 1: Gestion des ressources humaines.....	58
Section 2: Gestion de l'approvisionnement	60
Section 3: Gestion des stocks	60
Section 4: Gestion de la comptabilité	61
Section 5: Gestion des services.....	62
CONCLUSION PARTIELLE.....	62
PARTIE III: SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS	64
CHAPITRE VII: LES SOLUTIONS PROPOSÉES	65
Section 1: Solutions sur l'organisation	65
1.1. Une meilleure gestion des ressources humaines	65
1.1.1. Mise en place d'un agent de pointage	65
1.1.2. Création d'une fiche de poste pour toutes les fonctions	65
1.1.3. Évaluation annuelle du personnel	66
1.1.4. Renforcement de capacités.....	66
1.2. Analyse des besoins en matériels informatiques.....	66
1.3. Amélioration de la communication interne	67
1.4. Amélioration de la communication externe	67
1.4.1. Renouvellement du tableau d'affichage.....	67
1.4.2. Usage du courrier électronique.....	67
1.4.3. Mise en place d'une boîte à idées.....	67
1.4.4. Création d'une page Facebook	67
Section 2: Solutions sur les activités.....	68
2.1. Attribution d'un budget de fonctionnement.....	68
2.2. Décentralisation de certaines tâches	68
2.2.1. Décentralisation de la gestion du patrimoine	68
2.2.2. Décentralisation de la comptabilité	68
2.2.3. Élargissement du champ d'action du service technique	69
2.3. Révision du logiciel d'état civil.....	69
2.4. Une meilleure gestion des archives	69
2.5. Anticiper les demandes	69

Section 3: Solutions sur le contrôle	69
3.1. Création de manuels de procédures	69
3.2. Utilisation de tableaux de bord	70
3.3. Renforcement des points de contrôle.....	71
3.4. Restriction de la délivrance d’acte.....	71
CHAPITRE VIII: LES RECOMMANDATIONS.....	73
Section 1: Mise en place du système d’audit interne	73
1.1. Définition et communication de la charte d’audit interne.....	73
1.2. Le rattachement.....	74
1.3. La démarche d’analyse des risques	74
1.4. La préparation du plan d’audit	74
1.5. La préparation du budget de l’audit	75
1.6. Le recrutement	75
1.6.1. Les compétences requises	75
1.6.2. Les attributions	76
Section 2: Promouvoir la numérisation de l’état civil	76
2.1. Proposition de traitement	77
2.2. Les avantages	77
CONCLUSION PARTIELLE.....	78
CONCLUSION GÉNÉRALE	79
BIBLIOGRAPHIE	81
WEBOGRAPHIE.....	83
LISTE DES TABLEAUX	84
LISTE DES FIGURES.....	85
ANNEXES.....	I
Annexe I : L’organigramme du 3^{ème} Arrondissement	II
Annexe II : Les 34 fokontany du Troisième Arrondissement	III
Annexe III : Répartition du personnel par Service.....	VIII
Annexe IV : Tarif par service rendu	X
Annexe V : Les questionnaires utilisés	XI
Annexe VI : Modèle de la FRAP	XXII
Annexe VII : Les différentes étapes de la mission d’audit interne	XXIII

Annexe VIII : Proposition de fiche d'évaluation du personnel.....	XXV
Annexe IX : Les normes de sécurité des documents	XXVII
Annexe X : Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne	XXVIII
TABLE DES MATIÈRES	XXXI