

École des Hautes Études Commerciales d'Alger

EHEC



Entreprendre et Innover

**Mémoire de fin de Cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Option : Finance et comptabilité

THEME :

**L'audit interne comme outil d'amélioration du
contrôle interne**

(Cas cycle vente-client)

Étude de cas : Algérie Télécom

Présenté par :

Melle.SLIMANI Hamida

Encadré par :

Mr. GUETTOUCHI Nacir

Maitre-assistant à EHEC-

10^{ème} promotion

Juin 2023

École des Hautes Études Commerciales d'Alger

EHEC



Entreprendre et Innover

**Mémoire de fin de Cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Option : Finance et comptabilité

THEME :

**L'audit interne comme outil d'amélioration du
contrôle interne**

(Cas cycle vente-client)

Étude de cas : Algérie Télécom

Présenté par :

Melle.SLIMANI Hamida

Encadré par :

Mr. GUETTOUCHI Nacir

Maitre-assistant à EHEC-

10^{ème} promotion

Juin 2023

Dédicaces

Sans l'aide de Dieu ce travail n'aurait pas été fait.

Je dédie ce modeste travail à:

Ma merveilleuse et tendre mère, mon honorable et affectueux père

Mes adorables sœurs, Mes Chères frères

À mon fiancé Rafik

Mes respectueux et généreux profs

Et tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce travail

Hamida

Remerciements

J'adresse mes remerciements en premier à Dieu tout puissant qui m'a donné la volonté, la santé et la force pour la réalisation de ce travail.

Je remercie mon encadreur Mr GUETTOUCHI pour ses conseils, sa patience et son aide qui ont contribué à la rédaction de ce mémoire.

Mes remerciements s'adressent aussi aux membres du jury qui ont accepté d'évaluer ce mémoire.

Je tiens également à remercier mes parents, mon fiancé, mes sœurs et mes frères pour leur soutien et leurs encouragements tout au long de mes recherches et de ma formation.

Je n'oublie pas de remercier tout le personnel d'Algérie Télécom, qui par leurs multiples informations et recommandations ont joué un rôle important dans l'élaboration de ce travail.

La liste des tableaux :

Tableau 1: Modèle de Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes (FRAP).	31
Tableau 2: Questionnaire du contrôle interne.	75
Tableau 3: Tableau des forces et des faiblesses apparentes.	79
Tableau 4: Grille d'analyse de séparation des tâches.	81
Tableau 5: Le diagramme de circulation des documents.	84
Tableau 6: Questionnaire du contrôle interne.	85

La liste des figures :

Figure 1: COSO 1.	46
Figure 2: le COSO 2.	46
Figure 3: schéma de la mise en œuvre du CI.	56
Figure 4: Organigramme d'Algérie Télécom.	64
Figure 5: Organigramme d'Actel Algérie Télécom.	67

La liste des abréviations

Abréviation	Signification
ACTELS	Agence Commerciale de Télécommunications
BC	Bon de commande
BL	Bon de livraison
CAC	Commissaire aux comptes
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DFC	Directeur finance et comptabilité
DMI	Direction des Migration et de l'Intégration
DR	Direction Régionale
FRAP	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème
IFACI	Institut français de l'audit et du contrôle interne
IIA	Institute of Internal Auditors
KPMG	Klynveld Peat Marwick Goerdeler
PV	Procès verbal
QCI	Questionnaire de Contrôle Interne
SCI	Supervision du Contrôle Interne
SPA	Société Par Actions
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée

Résumé

La concurrence, l'augmentation des risques, l'environnement en perpétuelle évolution et plusieurs autres facteurs, ont poussé les entreprises à reconnaître davantage l'importance du dispositif du contrôle interne pour bien maîtriser leurs activités et réaliser leurs objectifs, précisément en matière de chiffre d'affaires.

L'intérêt de ce mémoire consiste à étudier l'importance de l'auditeur interne interne au sein de l'entreprise algérienne Algérie Télécom dans : l'amélioration de son contrôle interne du cycle vente-client, vu que les ventes demeurent l'un des premiers objectifs des entreprises, la détection de ses principales faiblesses ainsi que la formulation des recommandations à fin d'améliorer sa performance.

Mots clés : dispositif du contrôle interne - auditeur interne - cycle vente-client

Abstract

Competition, risk increases, the ever-changing environment and many other factors have led companies to recognize more the importance of internal control procedures of the device to properly master their business and achieve their goals, specifically in the field of sales revenue.

The interest of this thesis is to study the importance of the internal auditor within the company Algérie Télécom in Algeria: improvement of its internal control cycle-customer sales, because sales remain one of the first business objectives, the detection of its main weaknesses and making recommendations to improve its performance.

Key words: internal control procedures- internal auditor - cycle-customer sales

ملخص

المنافسة، زيادة المخاطر، التغيير المستمر للمحيط وعوامل أخرى كثيرة دفعت بالشركات إلى إدراك أهمية جهاز الرقابة الداخلية لإتقان نشاطهم وتحقيق أهدافهم، وتحديدًا في مجال المبيعات .

الغرض من هذا البحث هو دراسة أهمية المدقق الداخلي ضمن الشركة الجزائرية اتصالات الجزائر في تحسين الرقابة الداخلية لدورة المبيعات، نظرا لكونها واحدة من أولى أهداف المؤسسات، الكشف عن نقاط الضعف الرئيسية والتوصيات لتحسين الأداء المبيعات.

الكلمات المفتاحية : جهاز الرقابة الداخلية - المدقق الداخلي - دورة المبيعات

Sommaire :

Introduction Générale	1
Chapitre 01 : Les fondements théoriques de l'audit interne	5
Introduction	6
Section 1 : Aspect de base sur l'audit.....	7
Section 02 : Généralités sur l'audit interne	16
Section 03 : La mission d'audit interne et ses différentes phases	25
Conclusion.....	33
Chapitre 02 : Le cadre théorique du contrôle interne	34
Introduction :	35
Section 1 : généralités sur le contrôle interne.....	36
Section 2 : avantages, limites et composantes du contrôle interne.....	44
Section 03 : la mise en œuvre du contrôle interne.....	51
Conclusion :	57
Chapitre 03 : La pratique de l'audit interne dans une mission d'amélioration du contrôle interne du cycle vente client au sein d'Algérie télécome	58
INTRODUCTION	59
Section 1: Présentation de l'entreprise Algérie Télécom:	60
Section 2 : La pratique de l'audit interne dans une mission d'amélioration du contrôle interne du cycle vente-client.....	74
Conclusion :	90
Conclusion générale	91

Introduction
Générale

L'objectif de toute entreprise est de garantir sa pérennité et sa continuité, en atteignant les objectifs préalablement définis. Pour ce faire, elle rassemble des hommes et des machines pour produire des biens et des services de qualité qui génèrent de la valeur ajoutée satisfaisant les clients.

Malgré tout, les défaillances et les faillites ont conduit les acteurs économiques à prendre conscience de l'importance du contrôle interne dans l'efficacité et l'efficience des entreprises.

Le contrôle interne est un élément clé de la gouvernance et de la maîtrise des risques, et toutes les entreprises doivent se doter d'un système performant pour détecter rapidement tout écart par rapport aux objectifs fixés. L'audit interne est un outil essentiel de pilotage du système de contrôle interne qui contribue à son amélioration continue et à la rentabilité de l'entreprise.

La réalisation de l'objet de toute entreprise passe par les cycles d'exploitation, notamment le cycle ventes-clients. Compte tenu de l'importance de ce cycle, vendre est l'objectif principal de l'entreprise puisque les ventes constituent l'élément principal de la rentabilité de l'entreprise.

Les insuffisances de la fonction vente peuvent être source de dysfonctionnements pour les autres cycles de l'entreprise, influencer sur la performance de celle-ci et générer des pertes corsées. La conduite d'un audit interne efficace du cycle ventes-clients est de nature à déceler les risques et proposer des solutions pertinentes. Il s'agit ici pour nous, de vérifier à partir de cette étude si l'audit interne est un outil d'amélioration de contrôle interne dans l'entreprise pour avoir une bonne maîtrise et une bonne organisation de ses activités en particulier du cycle vente client

L'intérêt que nous portons pour l'audit interne, le contrôle interne et le cycle vente-client, nous incite à entreprendre un mémoire ayant pour thème «l'audit interne comme outil d'amélioration du contrôle interne du cycle vente-client »

L'objectif de notre travail est d'étudier l'importance de l'auditeur interne dans « l'amélioration du contrôle interne au sein d'une entreprise algérienne, cas d'une entreprise publique Algérie Télécom » dans l'une de ses agences à Berrouaghia.

Nous tenterons, tout au long de notre travail, de répondre à la problématique suivante : « **Quelle est l'interaction entre l'audit interne et le contrôle interne et les méthode de l'enforcement de la protection de l'entreprise par ses systèmes et procédures ?** ».

De cette question principale découlent les sous questions suivantes :

Introduction générale

1. En quoi consiste la mission de l'auditeur interne et quelles sont ses différentes phases ?
2. L'évaluation du dispositif du contrôle interne permet-elle de détecter toutes les défaillances dans la conception ou l'application des procédures de contrôle ?
3. Est ce que le contrôle interne contribue à une bonne maîtrise des opérations de la vente au niveau de l'entreprise Algérie Télécom?

Ainsi, pour mener à bien notre travail, nous avons posé les hypothèses suivantes :

1. L'auditeur interne détecte certaines défaillances au niveau du cycle vente-client et recommande une amélioration du dispositif du contrôle interne.
2. L'audit interne est un outil essentiel pour évaluer et améliorer l'efficacité du contrôle interne dans les organisations.
3. L'audit interne contribue à renforcer la confiance des parties prenantes dans l'organisation en améliorant la transparence et la responsabilisation.
4. L'atteinte des objectifs notamment en matière de chiffre d'affaires ne dépend pas uniquement de la finalité de l'audit interne.

Pour l'élaboration de notre étude, nous avons opté pour une méthodologie de recherche de type descriptif, à travers une étude documentaire (ouvrages, articles, mémoires, les références électroniques et tous autres documents en rapport avec notre sujet), et analytique qui sera perçue dans la partie pratique de l'étude à partir des informations et documents internes de l'entreprise.

Afin de répondre au mieux à notre problématique, nous avons scindé notre travail en trois chapitres comme suit :

Le 1er chapitre est consacré aux fondements théoriques de l'audit interne où nous présenterons quelques réflexions sur l'audit autant que discipline, les outils qui peuvent être mis en œuvre ainsi que la conduite d'une mission d'audit interne

Le 2e chapitre exposant le cadre théorique du contrôle interne nous permettra d'évoquer les concepts essentiels de ce dispositif, ses acteurs responsables, ses avantages, ses limites ainsi que ses composantes.

Quant au 3e chapitre de notre mémoire, il est réservé à la pratique de l'audit interne dans l'amélioration du contrôle interne du cycle vente-client au sein d'Algérie télécom, nous commençons par la présentation générale de l'entreprise «Algérie télécom», , ainsi qu'une agence d'Algérie télécom (dans notre cas l'agence de Berrouaghia), ensuite, nous traiterons

Introduction générale

l'état pratique de l'audit interne dans une mission d'amélioration du contrôle interne au sein de l'agence.

Chapitre 01 : Les
fondements théoriques
de l'audit interne

Introduction

L'audit interne joue un rôle important au sein de l'entreprise, car c'est l'un des sujets auxquels les associations professionnelles du monde entier attachent une importance particulière, afin de faire fonctionner l'entreprise et de contrôler les moyens matériels et humains, et son étude est considérée comme l'un des sujets académiquement avancés.

En effet, l'environnement devient de plus en plus intangible, pousse les entreprises à créer et développer la fonction d'audit interne qui devient la fonction vitale et se situe au cœur du management.

Pour une étude plus détaillée de l'audit interne, nous tenterons dans ce chapitre de présenter le cadre théorique de l'audit interne

Qui était divisé en trois sections:

En premier lieu, nous parlerons dans la première section sur les généralités sur la fonction d'audit interne : définition, objectifs, caractéristiques, les normes...

Dans la deuxième section nous aborderons La mission d'audit interne et ses différentes phases.

En outre, une troisième section sera consacrée aux différents Formes et outils de l'audit interne.

Chapitre 01 : Les fondement théorique de l'audit interne

Section 1 : Aspect de base sur l'audit

Pour mieux cerner la notion d'audit, nous allons essayer d'aborder, de manière générale, les éléments historiques de cette forme de contrôle, son évolution et par la même occasion, donner quelques définitions, énumérer les différents types d'audit et de citer ses outils.

1 Un aperçu historique de l'audit :

Historiquement, les premières démarches de normalisation et de contrôle des comptes remontent à l'Antiquité. Les Sumériens du deuxième millénaire avant J.C. (3000 B.C)¹ avaient déjà compris l'utilité d'établir une information objective entre partenaires économiques.

Après est venu le fameux code d'Hammourabi établi par le premier auteur notable qui est le souverain Hammourabi, sixième roi de la première dynastie de Babylone, vers 1800 avant J.-C. De son règne subsistent de nombreuses tablettes cunéiformes qui, si elles ne sont pas aussi vieilles que celles d'Uruk (5000 ans avant J.-C.) ou du tombeau de Negadah en Egypte (3000 avant J.-C.)², ce code Hammourabi ne se contentait pas de définir des lois commerciales et sociales générales, mais mentionnait explicitement l'obligation d'utiliser un plan comptable et de respecter des normes de présentation afin d'établir un support fiable de communication financière.

Plus tard, dès le IIIe siècle avant J.C., les gouverneurs romains ont nommé des questeurs chargés de contrôler les comptabilités de toutes les provinces. C'est de cette époque que provient l'origine du terme « audit », dérivé du latin audire qui veut dire « écouter ». Les questeurs rendaient en effet compte de leur mission devant une assemblée constituée d'« auditeurs ».³

Par la suite, le développement des pratiques de contrôle des comptes a accompagné l'évolution générale des structures économiques et des grandes organisations administratives

et commerciales. Ce n'est cependant qu'à partir du XIXe siècle que ces pratiques se sont développées de manière systématique tant dans leur ampleur que dans leurs méthodes en

¹ sur le site : <http://www.kahnconsultinginc.com/risk-management-audit-program.php>, date de consultation, 12/01/2016.

² Dégos jean-guy, Origine et histoire de la comptabilité française, France, 2010, p 07.

³ Herrbach. O, Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique, Université des sciences sociales de Toulouse, Thèse de Doctorat, 08 décembre 2000, p 17.

Chapitre 01 : Les fondement théorique de l'audit interne

parallèle avec l'émergence de l'entreprise moderne. C'est à cette époque que remonte l'apparition progressive de l'audit sous la forme qu'il connaît actuellement.

Jusqu'à la fin du XIXe siècle, la finalité de l'audit était particulièrement axée sur la recherche de la fraude. Les modes de contrôle étaient donc axés vers la vérification détaillée, voire exhaustive, des pièces comptables.¹

A partir du début du XXe siècle, la nécessité d'émettre un jugement sur la validité globale des états financiers apparaît parallèlement à la recherche de fraudes ou d'erreurs. Les méthodes de sondages sur les pièces justificatives, par opposition à leur vérification détaillée, font leur apparition. Cette évolution a été imposée par la forte croissance de la taille des organisations contrôlées qui a augmenté le coût des audits.

De nos jours l'audit ne se limite pas à la fonction finance et comptabilité mais s'étend également à tous les domaines, on parle ainsi d'audit marketing, d'audit d'environnement, d'audit social, autrement dit, d'audit interne.

2 Définition de l'audit

Plusieurs définitions ont été proposées pour cerner au mieux une aussi vague notion. Nous allons nous contenter dans le cadre de notre travail de citer un ensemble de définitions les plus manifestes présentées par des praticiens en la matière.

Selon C.H. Gary, l'audit est « un examen critique des informations fournies par l'entreprise »².

Cette définition qui s'avère restrictive et simpliste présente l'audit comme étant un diagnostic d'un ensemble de données fournies par l'entreprise, ce qui nous laissera s'interroger sur les autres informations non fournies.

Ultérieurement, l'ATH énonce ce qui suit : « l'audit est l'examen d'information en vue d'exprimer sur cette information une opinion responsable et indépendante par référence à un critère de qualité, cette opinion doit accroître l'utilité de l'information ».

D'après ce qui précède, l'audit est une appréciation d'un ensemble d'informations basée sur un critère de qualité qui est de nature à y accroître son utilité.

Une autre définition proposée par l'Encyclopédie Universalisa se présente ainsi: « l'audit est un travail d'investigation permettant d'évaluer les procédures comptables, administratives ou autres

¹ Herrbach. O, op.cit, p17.

² Dictionnaire d'économie et de sciences sociales. BERTI Editions, Alger, 2009, p 501

Chapitre 01 : Les fondement théorique de l'audit interne

en vigueur dans une entreprise afin de garantir à un ou plusieurs groupes concernés, dirigeants, actionnaires, représentants du personnel, tiers (banques organismes publics) la régularité et la sincérité des informations mises à leur disposition et relatives à la marche de l'entreprise ». ¹

Par conséquent, on constate que l'audit peut jauger différentes procédures dans une entreprise et ce en vue d'affirmer aux personnes intéressées la régularité et la sincérité de telles informations qui leurs ont été produites.

De son côté, J.P RAVALEC expose la définition suivante : «l'audit met en évidence et mesure les principaux problèmes de l'entreprise ou de l'organisation à évaluer, il en évalue l'importance sous forme de coûts financiers ou d'écarts par rapport à des normes en apprécie les risques qui en découlent, diagnostique les causes, exprime des recommandations acceptables en termes de coûts et de faisabilité pour améliorer le fonctionnement.

Et selon ATH3, l'audit est « l'examen d'information en vue d'exprimer sur cette information une opinion responsable et indépendante par référence à un critère de qualité, cette opinion doit accroître l'utilité de l'information». ²

Donc l'audit est une appréciation des informations basée sur des critères spécifiques. Il est le premier pas vers l'amélioration. Il permet d'obtenir une vision objective et claire d'un mode de fonctionnement ou bien d'une situation.

3 Les différents types d'audit :

Il y'a trois critères pour classier les types d'audit : Le statut de l'auditeur, le domaine d'intervention de l'auditeur et au regard de la loi.

3.1 Le statut de l'auditeur :

Nous pouvons distinguer :

➤ L'audit interne:

L'audit interne est une fonction d'évaluation exercée par un service dépendant de la direction général et indépendant des autres services, Il permet de contrôler et de gérer l'entreprise afin d'avoir une meilleure maîtrise de leurs activités.

¹ Henri pinard-Fabro. Audit fiscal. Édition Francis lefebre. 2008, P.30.

² Association qui regroupe plusieurs cabinets d'audit et expert-comptable pour améliorer leurs prestations.

Chapitre 01 : Les fondement théorique de l'audit interne

L'audit interne aide l'entreprise à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systématique et méthodique le contrôle et le gouvernement d'entreprise, ses processus de management des risques et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

➤ **L'audit externe :**

L'audit externe est défini comme étant une fonction indépendante de l'entreprise, elle est souvent exercée par un cabinet externe indépendant, ça consiste en l'examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la sincérité et la régularité du bilan et des comptes de résultats d'une entreprise donnée. En d'autres termes, l'audit externe est l'étude menée par des commissaires aux comptes professionnels et à pour objectif de garantir la crédibilité des états financiers et autres rapports de la direction, et permet d'identifier les faiblesses des systèmes et contrôles internes.

3.2 Selon le domaine d'intervention de l'auditeur

➤ **Audit financier**

L'audit financier apparaît comme la forme la plus ancienne de l'audit et la plus connue du public. Son objectif principal est la certification du bilan, à partir des deux principales notions : la régularité et la sincérité. La mission de l'audit financier est d'assurer la fiabilité des informations financières et la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise.¹

➤ **L'audit opérationnel**

La maîtrise de l'entreprise ne dépend pas seulement de la performance économique qui peut s'exprimer principalement en termes comptables mais aussi de la performance stratégique.

Celle-ci a un caractère plus général, elle est la capacité d'une organisation à définir et à mettre en œuvre de bonnes stratégies dans le cadre des finalités qu'elle poursuit.

L'audit opérationnel est l'intervention dans l'entreprise, sous la forme d'un projet, de spécialistes utilisant des techniques et des méthodes spécifiques, ayant pour objectifs d'établir les possibilités d'amélioration du fonctionnement et de l'utilisation des moyens, à partir d'un diagnostic initial autour duquel le plus large consensus est obtenu et de créer au sein de l'entreprise une dynamique de progrès selon les axes d'amélioration arrêtés.²

¹ L'audit financier. RAFFEGEAU J. DUFLIS P. & MENONVILLE D. Edition Paris PUF. QSJ page 26.

² P. Lurent et P Tcherkawsky, 1991, "Pratique de l'audit opérationnel", les Editions d'organisation, page 30-33

Chapitre 01 : Les fondement théorique de l'audit interne

Ainsi, l'audit opérationnel permet de juger l'efficacité et la performance des systèmes d'information et d'organisation mis en place. Il concerne l'audit des fonctions et l'audit des opérations.

3.3 Au regard de la loi :

Nous pouvons distinguer :

➤ L'audit legal :

Il existe un intérêt collectif pour l'information comptable (investisseurs, personnel, actionnaires, dirigeants...). C'est la raison pour laquelle la loi a institué un contrôle légal à caractère permanent des comptes des entreprises par un ou plusieurs commissaires aux comptes.

Ces missions sont exercées par des commissaires aux comptes (CAC) dont les objectifs sont d'exprimer une opinion motivée sur la fiabilité, la régularité et la sincérité de l'information financière diffusée, et de vérifier l'application de certaines dispositions légales.

➤ L'audit contractuel :

L'audit contractuel est une mission dans le cadre d'un contrat qui lie l'entité auditée (qui peut être une entreprise légale, une association, ... etc.) à un auditeur, d'après les normes professionnels l'auditeur externe et son client définissent une lettre de mission précisant les obligations réciproques.

4 Les outils d'audit

4.1 Les outils d'interrogation

4.1.1 Les sondages statistiques (ou Echantillonnage):

Cette méthode permet, à partir d'un échantillon prélevé aléatoirement dans une population de référence, dont la taille ne permet pas une analyse exhaustive, d'extrapoler à l'ensemble de la population les observations effectuées sur l'échantillon.¹

4.1.2 Les Interviews :

L'interview est un outil que l'auditeur interne utilise fréquemment, mais une mission d'audit qui ne serait opérée qu'avec des interviews ne pourrait être considérée comme une mission

¹ IFACI, Méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne, fiches outils, 2010, p 75

Chapitre 01 : Les fondement théorique de l'audit interne

d'audit interne. De surcroît, l'interview d'audit interne ne saurait être confondue avec des techniques d'apparence similaire : ce n'est ni une conversation, ni un interrogatoire.

4.1.3 Les Outils informatiques:

Ils sont de plus en plus en nombre et sont d'autant plus difficiles à inventorier que la plupart des services d'audit interne créent leurs propres outils, plutôt que d'adopter des logiciels peu adaptés à la fonction. Nous nous limiterons à un classement des différents outils utilisés avec quelques commentaires éventuels.

Trois catégories d'outils informatiques peuvent être définies :

- Les outils de travail de l'auditeur ;
- Les outils de réalisation des missions ;
- Les outils de gestion du service.¹

4.1.4 VÉRIFICATIONS, ANALYSES ET RAPPROCHEMENTS DIVERS

Ce ne sont pas des outils à proprement parler mais plutôt des procédés et qui sont utilisés par l'auditeur au cours du travail sur le terrain.

4.1.4.1 Les vérifications

Elles sont extrêmement diverses : les plus nombreuses sont les vérifications arithmétiques. Les auditeurs avisés utilisent des logiciels permettant de vérifier la logique des tableurs, cela est du au risque de répétition d'erreur qu'il peut y avoir au cas où une erreur initiale est glissée dans la logique de construction du tableur.

On peut assimiler aux vérifications arithmétiques l'utilisation des ratios, largement utilisés en audit comptable.

En plus de ce qui a été cité, on trouve la vérification de l'existence de documents et la recherche d'indices, tous éléments que nous retrouverons en parlant de l'observation.

4.1.4.2 Les analyses

Les analyses de données permettent d'utiliser les potentialités du Système d'Information pour aider les auditeurs dans la conduite de leurs travaux, la détection des dysfonctionnements et d'en déduire les causes, mais leur mise en œuvre nécessite une bonne connaissance des données

¹ RENARD, Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, édition d'organisation, 7e édition, Paris, 2010, p 335-345

Chapitre 01 : Les fondement théorique de l'audit interne

financières et techniques disponibles dans les applications informatiques ainsi qu'une bonne fiabilité dans la technique de saisie des informations.¹

4.1.4.3 Les rapprochements

Un rapprochement est la vérification ponctuelle et à postériorité, par d'autres sources ou moyens, de la validité d'un fait, d'une affirmation ou d'une déclaration. Les sources ou moyens peuvent être à la fois de nature exogènes (confirmation écrite externe) ou endogène (supports d'informations dans la chaîne d'un processus).

4.2 Les outils de description

4.2.1 Observation physique

C'est un outil d'application universel, au cours duquel l'auditeur doit être attentif pour déceler les insuffisances et les dysfonctionnements. Cette observation se porte sur :

- Les biens : elle est assimilée à l'inventaire, il n'y a pas que l'observation quantitative mais aussi l'observation qualitative.
- Les documents : l'observation commence depuis les documents comptables, notes, procédures et papiers divers.
- Les comportements : l'auditeur observe le comportement du personnel et des ouvriers au travail.

4.2.2 La narration :

Il existe deux sortes de narration, toutes les deux utilisées en audit interne : la narration par l'audité et la narration par l'auditeur. La première est orale, la seconde est écrite. Elles ont en commun de ne nécessiter aucune préparation et de n'exiger la connaissance d'aucune technique. La narration par l'audité est la plus riche, c'est elle qui apporte le plus d'enseignements ; la narration par l'auditeur n'est qu'une mise en ordre des idées et des connaissances.

La narration par l'audité

C'est l'outil le plus élémentaire qui soit, mais qui n'est pas à négliger pour autant. Dans son utilisation l'auditeur est passif, il se contente d'écouter et de noter – et autant que faire se peut intégralement – le récit de son interlocuteur.

La narration par l'auditeur

¹ RENARD, Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, édition d'organisation, 7e édition, Paris, 2010, p 346-347

Chapitre 01 : Les fondement théorique de l'audit interne

La transcription narrative d'une narration orale est déjà une narration d'auditeur. Mais on trouve des transcriptions narratives d'auditeurs à partir d'observations physiques, de constats, de conclusions de tests, etc. dès l'instant que l'auditeur se limite à « raconter » le phénomène ou le résultat ou le processus constaté.¹

4.2.3 L'organigramme fonctionnel

La collecte de l'organigramme de l'entreprise par l'auditeur est importante afin de pouvoir comprendre la responsabilité respective du personnel. L'auditeur est très souvent amené à mettre à jour les organigrammes et/ou à rajouter ses propres commentaires sur les responsabilités réelles.

4.2.4 DIAGRAMME DE FLUX

Représenter graphiquement le déroulement d'un processus :

- un enchaînement chronologique d'activités;
- les acteurs qui réalisent les activités ;
- les flux d'informations d'une activité à l'autre.

Cette représentation graphique pourra être utile à l'auditeur interne pour identifier les risques relatifs à chaque activité du processus et les contrôles clefs qui devraient permettre de les maîtriser.²

4.2.5 La grille d'analyse des tâches :

Une grille d'analyse des tâches est un tableau à double entrée qui permet de relier les tâches aux personnes ou aux services qui les réalisent. Les tâches seront positionnées en ligne et les personnes / services en colonne ou inversement.

Une grille d'analyse des tâches permet de mettre en évidence les tâches non faites, les tâches faites à différents endroits, la séparation des fonctions.

Une grille d'analyse des tâches peut également être utilisée pour analyser la charge de travail par individu dans la mesure où les tâches ont été quantifiées.

- Découpage du processus en tâches.
- Identification des personnes / services qui interviennent dans le processus.
- Association de chaque tâche à la personne (aux personnes) / au service (aux services) qui en a (ont) la charge.

¹ RENARD(J), Théorie et pratique de l'audit interne, op.cit, p 354-355

² IFACI, Méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne, fiches outils, 2010, p 51

Chapitre 01 : Les fondement théorique de l'audit interne

- Report dans le tableau à double entrée des associations identifiées en inscrivant une "X" à l'intersection ligne / colonne.¹

4.2.6 Diagramme de circulation :

Si la grille d'analyse des tâches est statique, le diagramme de circulation est dynamique : l'un est la photographie, l'autre le cinéma. Le diagramme de circulation, ou flow chart, permet de représenter la circulation des documents entre les différentes fonctions et centres de responsabilité, d'indiquer leur origine et leur destination et donc de donner une vision complète du cheminement des informations et de leurs supports. Cette méthode de schématisation remplace une longue description et ses avantages l'emportent largement sur ses inconvénients.²

4.2.7 La piste d'audit :

La piste d'audit c'est l'examen pas à pas du chemin suivi par une opération depuis son stade final en remontant à son origine. C'est une application universelle : on peut la mettre en œuvre pour tous les processus, toutes les fonctions, dans tous les domaines et dans tous les secteurs d'activité.³

¹ Ibid.

² RENARD(J), Théorie et pratique de l'audit interne, op.cit, p361

³ RENARD(J), L'audit interne ce qui fait débat , p 175, 176

Chapitre 01 : Les fondement théorique de l'audit interne

Section 02 : Généralités sur l'audit interne

« Dans un environnement de plus en plus complexe, avec des systèmes de contrôle interne de plus en plus sophistiqués, il est apparu nécessaire de mettre en place un chef d'orchestre, non pas pour écrire la partition, ou pour la jouer, mais pour coordonner l'action de tous et éviter les fausses notes ». ¹

La création de la fonction d'audit interne dans les entreprises s'inscrit dans le cadre plus général de l'évolution de la notion d'audit.

1 **Définition :**

Nous trouvons beaucoup de définitions de l'audit interne, mais nous avons retenu celle de l'IIA qui à notre sens est universelle. ²

Cette définition est publiée par The Institute of Internal Auditors (IIA) en 1999 , adaptée par l'IFACI en ces termes : « 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 son efficacité.» ³

Nous pouvons analyser en détail la définition de l'IIA en examinant chacun des concepts matériels : ⁴

– **Indépendante et objective :** l'audit interne ne saurait subir d'influences ou de pressions susceptibles d'aller à l'encontre des objectifs qui lui sont fixés. Il doit par ailleurs être indépendant à l'égard de son sujet. Enfin la limite de son indépendance se situe au niveau du respect des normes d'audit interne

¹ RENARD Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, édition d'organisation, 7e édition, Paris, 2010 , 2010 , P100.

² Jacques Renard, Sophie Nussbaumer ,Fabienne Oriot , AUDIT INTERNE ET CONTRÔLE DE GESTION, édition eyrolles, 2e édition, paris, p 4

³ BERTIN (E), audit interne, enjeux et pratiques à l'international, Éditions d'organisation, Paris, 2007, p 20-21

⁴ K. H. Spencer Pickett, THE INTERNAL AUDITING HANDBOOK, Third edition, p 314

Chapitre 01 : Les fondement théorique de l'audit interne

- **Assurance** : l'obligation de l'audit interne ne saurait être qu'une obligation de moyens
- **Degré de maîtrise de ses obligations** : l'objectif est d'aider à améliorer la performance vers l'atteinte d'une cible et non pas de juger la performance. L'audit interne ne doit pas juger les hommes
- **Conseils** : l'audit interne est porteurs de recommandations devant améliorer la performance
- **Créer de la valeur ajoutée** : L'audit interne contribue par son action à optimiser le profit et est donc créateur de valeur ajoutée¹

Les éléments clés de cette définition sont répertoriés et analysés successivement ci-après :

- aide apportée à l'organisation afin qu'elle atteigne ses objectifs ;
- évaluation et amélioration de l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance ;
- activités d'assurance et de conseil destinées à créer de la valeur ajoutée et à améliorer les opérations de l'organisation;
- indépendance et objectivité ;
- approche systématique et méthodique (le processus d'audit)²

2 Les objectifs:

De nombreux auteurs proposent de classer les objectifs de l'audit interne selon qu'ils s'intéressent à la conformité aux règles et aux procédures, l'efficacité des choix effectués dans l'entreprise, ou la pertinence de la politique générale de l'entreprise.

2.1 La régularité :

À ce stade, l'auditeur s'attache à vérifier que :

- Les instructions de la direction générale et les dispositions légales et réglementaires sont appliquées correctement.
- Les opérations de l'entreprise sont régulières.

¹ groupe LICORNE, La pratique de l'audit interne, p 5-6

² IFACI; Manuel d'audit interne. Edition Eyrolles, 2015,p 1-4

Chapitre 01 : Les fondement théorique de l'audit interne

- Les procédures et les structures de l'entreprise fonctionnent de façon normale et qu'elles produisent des informations fiables.

- Le système de contrôle interne remplit sa mission sans défaillance.

Cet audit de régularité peut aussi s'appeler "audit de conformité": les juristes distinguent que dans le premier cas on observe la régularité par rapport aux règles internes de l'entreprise et dans le second cas la conformité avec les dispositions légales et réglementaires. Mais, dans les deux cas, la démarche est la même: comparer la réalité avec le référentiel proposé.

C'est donc par rapport à un référentiel que l'auditeur interne est appelé à se prononcer sur le degré de régularité ou de conformité de l'entreprise et de ses entités opérationnelles et fonctionnelles aux instructions internes et aux dispositions légales et réglementaires, il informera les responsables de toute sorte de déviations ou de distorsions. Il va en analyser les causes, en évaluer les conséquences et enfin; proposer des solutions pour réduire l'écart entre la règle et la réalité. Cette démarche, toujours essentielle pour un auditeur interne, s'est doublée d'une approche nouvelle, l'audit d'efficacité.¹

2.2 L'efficacités :

A ce niveau, l'auditeur interne ne se contente pas uniquement de vérifier la régularité, conformité de l'entreprise aux référentiels internes et externes, mais il se prononce sur la qualité de ses réalisations en termes d'efficience et d'efficacité. L'auditeur cherche, ici, un écart entre les résultats et les objectifs, c'est à dire un écart entre le but choisi et l'effet produit mais aussi "le pourquoi" de cet écart et le "comment" réduire.

2.3 La pertinence:

La pertinence est une affaire de la direction générale puisqu'elle est tenue à vérifier la mesure dans laquelle les choix faits aboutiront effectivement aux effets recherchés.

L'auditeur interne s'intéresse donc, à ce niveau, à l'entreprise prise dans son ensemble afin de se prononcer sur :

- la cohérence entre les structures, les moyens et les objectifs fixés par l'entreprise.

¹ SCHICK Pierre, « mémento d'audit interne », édition DUNOD, Paris, 2007, p32.

Chapitre 01 : Les fondement théorique de l'audit interne

- La qualité des orientations de la direction générale. La pertinence va être exprimée comme l'écart entre le résultat que l'on veut obtenir et la capacité des moyens retenues à y parvenir.

Il faut noter qu'à chaque niveau d'objectif correspond un type d'audit interne à savoir:

- l'audit comptable et financier ;
- l'audit opérationnel ;
- l'audit de management ou direction ;

3 Les Caractéristiques :

L'IIA estime que "l'audit interne comprend l'inspection et l'évaluation des processus de planification, d'organisation et de contrôle pour obtenir une assurance raisonnable de la réalisation des objectifs"¹, puis distingue quatre caractéristiques de l'audit interne :

3.1 Universalité :

La fonction d'audit interne s'applique non seulement à toutes les entreprises, quels que soient leur taille, leur domaine d'activité et leur nature, mais à toute fonction au sein d'une entreprise.

3.2 Indépendance :

Les auditeurs doivent être indépendants des activités qu'ils auditent afin de pouvoir exercer un jugement libre et impartial. Cette indépendance de la fonction d'audit passe par l'objectivité et la position du service dans l'organigramme

"L'indépendance est aussi l'indépendance d'esprit, ce qui signifie que les auditeurs ne subordonnent pas leur propre jugement à celui des autres."

3.3 Objectivité :

D'une part, l'objectivité est liée à l'attitude d'indépendance d'esprit de l'auditeur interne lors de l'exécution de la tâche ; d'autre part, à travers la mise en œuvre des normes et standards internationaux de la profession d'audit interne.

¹ Coopers & Lybrand et IFACI ; « La nouvelle pratique du contrôle interne » ; Edition d'organisation ; Paris ; 5^{eme} tirage ; 2000 ; P 333.

Chapitre 01 : Les fondement théorique de l'audit interne

3.4 Périodicité :

L'audit interne est une fonction cyclique, ce qui signifie qu'il est effectué de manière ponctuelle et intermittente en fonction des risques des activités auditées.¹

4 La charte d'audit :

La charte de l'audit interne est un document officiel qui définit les objectifs de l'audit interne, sa position, l'étendue de son domaine d'intervention, les normes de l'audit ainsi que la relation entre le comité d'audit et l'audit interne². Cette charte de l'audit interne doit permettre à l'auditeur interne d'intervenir dans tous les domaines et d'accéder à toutes les sources d'informations à l'occasion de sa mission. Cette charte d'audit est considérée également comme un outil de communication idéal pour les auditeurs internes afin de discuter leurs services et de leurs priorités.

De plus, ce document est considéré comme à ce point important qu'il est exigé par la première des Normes Professionnels- Cf. Norme 1000 : « La mission, les pouvoirs et les responsables de l'Audit Interne doivent être formellement définis dans une charte d'audit interne et être cohérents avec ses Normes ».

La charte d'audit apparait ainsi comme la première manifestation de la transparence des opérations d'audit. Certaines chartes d'audit ajoutent des informations supplémentaires sur :

- Le contrôle interne .
- Le recrutement et la formation des auditeurs .

Il est à noter que la charte d'audit doit être approuvée par le comité d'audit, alors que la charte du comité d'audit est approuvée par le conseil d'administration.³

5 Les normes de l'audit interne :

L'audit interne est exercé dans différents environnements juridiques et culturels, au bénéfice d'organisations dont l'objet, la taille, la complexité et la structure sont divers. Il peut être exercé par des professionnels de l'audit, internes ou externes à l'organisation. Comme ces différences peuvent influencer la pratique de l'audit interne dans chaque environnement, il est essentiel de se conformer aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de

¹ Faiz Saidji; « Méthodologie et cadre de référence des pratiques professionnelles de l'audit interne »; Revue Nouvelle Economie; Université SAAD DAHLAB ; Blida ; N°11-vol 02-2014; p 22-23

² Renard. Jacques, théorie de l'audit interne, op.cit, p390.

³ Xavier. P, the standarts for the professional practice of internal auditing, usa, 1997, p 39.

Chapitre 01 : Les fondement théorique de l'audit interne

l'IIA (ci-après « les Normes ») pour que les auditeurs internes et la fonction d'audit interne s'acquittent de leurs responsabilités.¹

Les Normes ont pour objet de :

- ce que doivent être les principes de base de la pratique de l'audit interne,
- fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion des activités d'audit interne,
- établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne,
- favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

Pour atteindre ces objectifs ambitieux, on a un document en cinq parties :

- ❖ **le code de déontologie ;**
- ❖ **les Normes de Qualification :** Les normes de qualification énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des activités d'audit interne.
- ❖ **les Normes de Fonctionnement :** Les normes de fonctionnement décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant d'évaluer les services fournis.
- ❖ **les Normes de Mise en Œuvre:** Les normes de mise en œuvre s'appliquent à des types de missions spécifiques.²

5.1 Le code de déontologie

C'est un document qui résume clairement quatre principes fondamentaux de la pratique de l'audit interne et douze règles de conduite conçues pour guider la conduite éthique des auditeurs internes. En d'autres termes, il constitue leur cadre de référence lors de l'exécution de leur mission. En termes de principes, ils incluent l'intégrité, l'objectivité, la confidentialité et la compétence. Pour le code de conduite, ils rejettent ces principes, nous les présentons ci-dessous:

- **Le contenu :**

Les quatre principes sont :

¹ Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles ,Edition 2017, p

² KPMG Maroc, Projet de Gouvernance Locale au Maroc, Manuel d'audit Interne pour les Inspections Générales des Ministères, 2007, p 25-26

Chapitre 01 : Les fondement théorique de l'audit interne

- l'intégrité, base de la confiance accordée aux auditeurs
- l'objectivité, déjà explicitée à propos de l'indépendance ;
- la confidentialité, impérative, sauf obligation légale ;
- la compétence, impliquant la mise à jour des connaissances.

- Les douze règles de conduite :

Elles déclinent l'application des quatre principes fondamentaux de façon claire et pratique, et peuvent se résumer ainsi :

- accomplir honnêtement les missions ;
- respecter la loi ;
- ne pas prendre part à des activités illégales ;
- respecter l'éthique ;
- être impartial ;
- ne rien accepter qui puisse compromettre le jugement ;
- révéler les faits significatifs ;
- protéger les informations ;
- ne pas en tirer un bénéfice personnel ;
- ne faire que ce qu'on peut faire ;
- améliorer ses compétences ;
- respecter les normes.¹

5.2 Normes de qualification:

1000 – Mission, pouvoirs et responsabilités

La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte, être cohérents avec les Normes et dûment approuvés par le Conseil.

1100 – Indépendance et objectivité

L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leur travail avec objectivité.

¹ Renard, Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne », Editions Eyrolles, 2016 pp91-95

Chapitre 01 : Les fondement théorique de l'audit interne

1200 – Compétence et conscience professionnelle

Les missions doivent être remplies avec compétence et conscience professionnelle.

1300 – Programme d'assurance et d'amélioration qualité

Le responsable de l'audit interne doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne et permettant un contrôle continu de son efficacité. Ce programme inclut la réalisation périodique d'évaluations internes et externes de la qualité ainsi qu'un suivi interne continu. Chaque partie du programme doit être conçue dans un double but : aider l'audit interne à apporter une valeur ajoutée aux opérations de l'organisation et à les améliorer, et garantir qu'il est mené en conformité avec les Normes et le Code de Déontologie.¹

5.3 Normes de Fonctionnement

2000 – Gestion de l'audit interne

Le responsable de l'audit interne doit gérer cette activité de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation.

2100 – Nature du travail

L'audit interne doit évaluer les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique et méthodique.

2200 – Planification de la mission

Les auditeurs internes doivent concevoir et formaliser un programme pour chaque mission. Ce programme précise le champ d'intervention, les objectifs, la date et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées.

2300 – Accomplissement de la mission

Les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission.

¹ IFACI, NORMES PROFESSIONNELLES DE L'AUDIT INTERNE , Paris

Chapitre 01 : Les fondement théorique de l'audit interne

2400 – Communication des résultats

Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats de la mission.

2500 – Surveillance des actions de progrès

Le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller la suite donnée aux résultats communiqués au management.

2600 – Acceptation des risques par la Direction Générale

Lorsque le responsable de l'audit interne estime que la Direction Générale a accepté un niveau de risque résiduel qui pourrait s'avérer inacceptable pour l'organisation, il doit examiner la question avec elle. S'ils ne peuvent arrêter une décision concernant le risque résiduel, ils doivent soumettre la question au Conseil aux fins de résolution.

5.4 Les normes de mise en œuvre

« Analysées avec les normes de qualification et de fonctionnement auxquelles elles sont rattachées, les normes de mise en œuvre sont assorties d'une lettre (précédée d'un point) qui définit le type d'activité auquel elles se rapportent ;

- A : pour audit (ou assurance) ;

- C : pour conseil ».¹

¹ Jacques Renard ; idem, p117.

Section 03 : La mission d'audit interne et ses différentes phases

1 DÉFINITION DE LA MISSION :

Mission, du latin mittere : envoyer, nous indique le Petit Larousse qui précise : " Fonction temporaire et déterminée dont un gouvernement charge un agent spécial... par exemple : ce que l'on est chargé d'accomplir dans l'intention de Dieu ou d'après la nature des choses" on se gardera bien d'extrapoler à partir de cette définition et de qualifier de " divins " les travaux des auditeurs.

Les missions d'audit sont à apprécier selon deux critères : le champ d'application et la durée.

1.1 Le champ d'application

Le champ d'application d'une mission d'audit peut varier de façon significative en fonction de deux éléments : l'objet et la fonction.

Objet

Lorsque on parle de l'objet de la mission, on fait référence à ce qu'elle est de nature générale ou spécifique.

- Une mission spécifique est une mission liée à la détermination d'un point précis et d'un lieu déterminer. Il s'agit d'une mission propre à l'entreprise et qui présente une caractéristique originale et exclusive.
- Une mission générale est celle qui est considéré dans sa plus grande extension et qui se rapporte à la totalité des cas possibles.

La fonction

Autre critère qui peut, bien évidemment, se marier avec le précédent, on parle alors de missions unifonctionnelles ou de missions plurifonctionnelles

- La mission unifonctionnelles, qu'elle soit spécifique ou générale, ne va concerner qu'une seule fonction.
- La mission plurifonctionnelles, celle ou l'auditeur est concerner par plusieurs → fonctions au cours d'une même mission.¹

¹ RENARD Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, 9ème édition, édition Eyrolles, Paris, p 196-197

Chapitre 01 : Les fondement théorique de l'audit interne

1.2 La durée :

Une mission d'audit peut durer dix jours ou dix semaines, il n'y a pas de règle en la matière et tout est fonction de l'importance du sujet à auditer. Il faut préciser que lorsqu'on parle de dix jours ou de dix semaines, l'instrument de mesure est ici insuffisant. Il faut également retenir dans le calcul le nombre d'auditeurs affectés à la mission. Selon le niveau de détail auquel sont tenues les statistiques, on dit que la mission est courte pour une durée inférieure à quatre semaines, et une mission longue pour une durée supérieure à un mois. on s'exprime donc en heures/auditeur, ou en jours/auditeurs, ou en semaines/auditeurs.¹

2 LES TROIS PHASES FONDAMENTALES DE LA MISSION D'AUDIT INTERNE

Une mission d'audit interne est généralement réalisée en trois phases distinctes :²

- Phase 1 : Phase d'étude
- Phase 2 : Phase de vérification
- Phase 3 : Phase de conclusion

2.1 Phase d'étude :

La phase d'étude est enclenchée par une étape consistant en la prise de connaissance du domaine audité et l'identification des risques et opportunités d'amélioration.

Cette phase permet :

- d'une part, de découper en stades chronologiques la fonction, le processus ou la procédure audité afin de déterminer pour chaque stade (étape), les objectifs spécifiques ainsi que les risques y afférents,
- et d'autre part, de vérifier l'exhaustivité des préoccupations de la hiérarchie par une approche qualité.³

2.1.1 Ordre de mission

La mission d'audit interne est déclenchée par un ordre de mission défini comme étant le mandat donné par la direction générale à l'audit interne, il remplit deux fonctions une de mandat et une

¹ RENARD, Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, édition d'organisation, 7e édition, Paris, 2010, p 211

² IFACI, GUIDE D'AUDIT : La création et la gestion d'une petite structure d'audit interne, Paris ,2009, p 55

³ KPMG Maroc, Projet de Gouvernance Locale au Maroc, Manuel d'audit Interne pour les Inspections Générales des Ministères, 2007, p 37- 38

Chapitre 01 : Les fondement théorique de l'audit interne

autre d'information. On comprend ici que l'audit interne ne peut se saisir de lui-même, il réalise seulement les missions qui lui sont confiées. L'ordre de mission doit contenir :

- L'objet de la mission clairement défini ainsi que ses objectifs ;
- Les entités concernées ;
- La durée et la période de la mission ;
- La désignation de chef de mission et des auditeurs.

L'ordre de mission répond à trois principes

- **Premier principe** : l'audit interne ne peut se saisir lui-même de ses missions. L'auditeur interne ne peut être assimilé à un quelconque détective qui déclencherait des missions et investigations au gré de sa fantaisie, de ses idées ou de son confort personnel. Il est là pour réaliser les missions qui lui sont confiées et dont la décision ne lui appartient pas.

- **Deuxième principe** : l'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente ; c'est le plus souvent la direction générale ou le comité d'audit s'il en existe un.

- **Troisième principe** : l'ordre de mission permet d'informer tous les responsables concernés. En effet il est adressé non seulement et bien évidemment à l'audit.

2.1.2 Prise de connaissance du domaine à auditer

Elle constitue l'étape la plus importante car c'est elle qui va conditionner la bonne ou le mauvais déroulement de la mission d'audit, appelé aussi phase de familiarisation, il consiste à :

- Disposer d'une vision d'ensemble de l'organisation : objet de la mission (objectif, environnement...)
- Analyser les contrôles internes mise en place
- Identifier les risques majeurs qui lui sont relatives
- Définir les objectifs de la mission
- Généralement, 3 thèmes sont évoqués au cours de cette étape :
- L'organisation à savoir analyser l'organigramme de l'entité à auditer.
- Les objectifs de la fonction à auditer
- Les techniques que l'auditeur doit utiliser dans le cadre de sa mission.

Chapitre 01 : Les fondement théorique de l'audit interne

2.1.3 Identification des risques et des opportunités d'amélioration

Cette étape est simplement une mise en œuvre de la norme 2210.A1 : "Lors de la planification de la mission, les auditeurs internes doivent identifier et évaluer les risques associés aux activités auditées... "

On dit également "identifier les zones à risque", soulignant qu'il s'agit davantage d'identifier où les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire que d'analyser les risques eux-mêmes.

À ce stade, construire un tableau de risques (T.F.f.A) va consister :

- À découper l'activité en tâches élémentaires
- À indiquer en face de chacune de ces tâches quel est sont objectifs
- En face de chaque tâche et des objectifs qui lui assignés l'auditeur interne va estimer les risques encourus
- L'auditeur va procéder ensuite à une évaluation sommaire du risque attaché à chaque tâche
- Enfin l'auditeur interne indiquera si le dispositif identifié comme important existe ou n'existe pas.

2.1.4 la définition des objectifs d'audit et du programme de travail

On l'appelle aussi, avec des variantes dans la forme, « rapport d'orientation » ou encore « plan de mission » ou encore « Termes de référence. Mais quelles que soient la forme et son appellation, et conformément à la norme 2240 (« ce programme de travail doit être formalisé »), il s'agit toujours d'un document dont les caractéristiques et le contenu se retrouvent dans tous les cas de figure.

Traditionnellement le rapport d'orientation définit les objectifs de la mission sous trois rubriques :

- objectifs généraux ;
- objectifs spécifiques ;
- champ d'action.¹

¹ RENARD, Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, édition d'organisation, 8e édition, Paris, p 212-221

Chapitre 01 : Les fondement théorique de l'audit interne

2.2 Phase de vérification

La réalisation d'une mission d'Audit suppose le suivi de trois étapes essentielles:

- La réunion d'ouverture
- Le programme d'Audit
- Le questionnaire de contrôle interne
- Et le travail sur le terrain¹

2.2.1 La réunion d'ouverture

C'est la première réunion de travail officielle entre les audités et les auditeurs. Elle se déroule dès l'arrivée des auditeurs internes sur le site de la mission.

La réunion d'ouverture de la mission permet d'exposer de vive voix aux audités les objectifs de la mission, de présenter les auditeurs, d'expliquer la méthodologie d'audit et de définir les rôles et responsabilités des audités et des auditeurs. Elle permet également de mieux cerner l'environnement et le mode de fonctionnement de l'entreprise ou du processus audité.

Parmi les principaux points qui peuvent être abordés lors de la réunion d'ouverture, citons :

- la clarification des objectifs et du périmètre de la mission ;
- la présentation des auditeurs et les sujets dont ils auront plus particulièrement la responsabilité ;
- les droits et devoirs des auditeurs (accès à l'information et confidentialité) ;
- l'approche d'audit qui va être mise en œuvre lors de la mission (interviews, tests de cheminement, tests substantifs...) ;
- les modalités de communication des résultats de l'audit (points réguliers à date, réunion de clôture, rapport, suivi de la mission...) ;
- une revue de l'entreprise auditée (organigramme, effectifs, activités, rôles et responsabilités...) ;
- une revue des grands objectifs, des challenges et des principaux risques de l'entité ou des processus audités ;
- les attentes spécifiques des audités. Le cas échéant, citer les améliorations constatées à la suite de missions d'audit précédentes.²

2.2.2 Le programme d'Audit

¹ IMAC , LA CONDUITE D'UNE MISSION D'AUDIT INTERNE, p 1

² IFACI, GUIDE D'AUDIT : La création et la gestion d'une petite structure d'audit interne, Paris ,2009, p 66

Chapitre 01 : Les fondement théorique de l'audit interne

il s'agit du document interne au service d'audit pour définir, répartir, et suivre les travaux des auditeurs à mettre en œuvre pour réaliser les objectifs définis au préalable.

Ce programme de travail est exigé par la norme 2240 qui précise que les auditeurs internes doivent en élaborer un qui leur permet d'atteindre les objectifs de la mission. Celui ci doit être formalisé .¹

2.2.2 Le questionnaire de contrôle interne

Le questionnaire de contrôle interne a pour principal objectif la détection des anomalies liées au dispositif, de contrôle interne.

Les questionnaires fondamentales :

Elles sont au nombre de cinq:

qui, quoi, ou, quand et comment ?

Qui ? Question pour connaître l'opérateur.

Quoi ? Sert à identifier l'objet de l'opération.

Où ? Pour tester tous les lieux où l'opération se déroule.

Quand ? Sert à connaître la périodicité ou la ponctualité de l'opération.

Comment ? C'est pour permettre de décrire l'opération.²

2.2.3 le travail sur le terrain

Rappel de la démarche logique

- L'auditeur procède à un découpage séquentiel ou logique des opérations, préalable nécessaire à l'identification des risques.
- À partir de cette identification, il définit ses objectifs (rapport d'orientation) et établit un programme de travail.
- Pour chaque point de ce programme, il élabore (ou met à jour) un questionnaire de contrôle interne.
- Pour chacun des points de contrôle, il se pose – si jugé nécessaire – les questions : qui ? quoi ? où ? quand ? comment ?
- Il procède éventuellement à un affinement de son questionnaire.
- Il répond à ces questions et c'est la phase terrain qui nous intéresse en réalisant des tests avec l'aide des outils qui sont à sa disposition.

¹ IIA, op.cit, p 19

² IMAC , LA CONDUITE D'UNE MISSION D'AUDIT INTERNE, p 6

Chapitre 01 : Les fondement théorique de l'audit interne

- Chaque dysfonctionnement, chaque anomalie va donner lieu à l'établissement d'une FRAP.¹

- **Les observations :**

les auditeurs effectueront des tests en choisissant un certain nombre d'opérations ou de processus relatifs à certaines périodes, il s'agit d'une observation globale immédiate ou une observation spécifique. Ce choix doit être suffisamment riche et significatif pour pouvoir élaborer une opinion sur la façon dont les choses se passent et sont maîtrisées. Ces tests mettent en œuvre toute la gamme des outils d'audit définis en principe lors de l'élaboration du Programme d'audit.²

- **La FRAP:**

« La FRAP (feuille de révélation et d'analyse de problème) est le papier de travail synthétique par lequel l'auditeur présente et documente chaque dysfonctionnement. Elle facilite la communication avec l'audité concerné ». ³

Tout dysfonctionnement, est formulé sous forme de FRAP, selon le modèle suivant :

Tableau 1:Modèle de Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes (FRAP).

Anomalie : Indiquer l'anomalie ou le dysfonctionnement relevé.
Faits : Indiquer les faits qui le prouvent (événement, incident, constatation,...etc).
Causes : Indiquer les causes du dysfonctionnement.
Conséquences ou risques encourus : Indiquer les conséquences (relevées ou potentielles) du dysfonctionnement ou le risque encourus.
Recommandations : Indiquer les recommandations préconisées par l'auditeur.

Source : IFACI (1995), La conduite d'une mission d'audit interne, édition Dunod, Paris, p : 97.

¹ RENARD, Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, édition d'organisation, 7e édition, Paris, 2010, p 263

² Henri-Pierre Maders, op.cit., p142.

³ Schick P. (2007), Ibid, P107

Chapitre 01 : Les fondement théorique de l'audit interne

2.3 Phase de conclusion :

L'audit est pratiquement terminé, les auditeurs se réunissent pour mettre en commun leurs constats et préparé la réunion de clôture.

2.3.1 L'ossature du rapport :

« L'ossature du rapport, élaborée à partir des « problèmes » figurant sur les FRAP et des conclusions figurant sur les feuilles de couverture pour les points satisfaisants est l'enchaînement des messages que l'audit veut livrer lors des présentations et dans le rapport concluant la mission »¹. Elle sert de guide de montage du corps du rapport, et de guide de rédaction de son résumé.

2.3.2 Le compte rendu final au site :

« Le compte rendu final au site (CRFS) est la présentation orale, par le chef de mission, au principal responsable de l'entité auditée, des observations les plus importantes. Il est effectué à la fin du travail terrain ».²

Le compte rendu final au site est parfois précédé, ou remplacé, par des comptes rendus provisoires : par exemple quand le responsable du site a demandé des comptes rendus hebdomadaires, ou au cours d'un audit multi-sites quand l'ensemble du travail terrain est effectué sur un site avant de passer au suivant.

2.3.3 Le rapport d'audit interne :

Les rapports d'audit présenteront "les défaillances relevées au cours de l'audit de l'application des procédures et les ajustements proposés à la suite de la vérification des données de gestions et organisations,"³il doit être le fidèle reflet de la restitution effectuée en réunion de clôture. Le responsable d'audit chargé de cette mission ne doit pas rajouter des points non abordés pour éviter toute incompréhension de la part des audités. En ce sens, le rapport d'audit doit être une véritable synthèse mettant facilement en exergue les conclusions d'audits. Il doit être compréhensible par une personne n'ayant pas participé au déroulement de l'audit. Ainsi, un lecteur découvrant le rapport d'audit doit <ressentir> le climat dans lequel s'est déroulé l'audit ainsi que les principales conclusions.⁴

¹ Schick P. (2007), Ibid. p117

² Idem, p 120

³ Khelassi Réda, l'audit interne –audit opérationnel-, Houma éditions, Alger, 3eme édition, 2010, p 102

⁴ Ibid., p 87

Conclusion

L'audit interne joue un rôle clé dans l'évaluation de la gestion des risques, des contrôles et de la gouvernance d'entreprise. Ses objectifs sont : d'assister et de conseiller le management, de promouvoir une culture de contrôle, d'accompagner le changement, de prévenir les difficultés qui pourraient menacer l'entreprise, sans perdre de vue qu'il est un indicateur d'amélioration.

L'audit interne est donc un levier de développement et de progrès pour l'entreprise. Les objectifs, pouvoirs et responsabilités de la fonction d'audit interne doivent être définis par un document formel, la « charte d'audit ». Il convient également de noter que les auditeurs internes doivent respecter le Code d'éthique, qui établit des normes élevées d'intégrité, d'indépendance, d'objectivité, de confidentialité et de compétence.

Après avoir évoqué les foncevements théoriques de l'audit interne, nous allons maintenant intéresser par le contrôle interne qui constitue l'ossature de toute organisation d'entreprise.

**Chapitre 02 : Le cadre
théorique du contrôle
interne**

Introduction :

À partir des différentes définitions du contrôle interne fournies par les divers organismes nationaux et internationaux, nous pouvons définir le contrôle comme un processus ou moyen par lequel la direction générale et les différents niveaux visent à atteindre leurs objectifs. Néanmoins, le contrôle interne n'apporte pas une garantie totale mais une couverture raisonnable des risques.

Les entreprises et l'environnement dans lequel elles évoluent deviennent de plus en plus complexes, confrontées en permanence à des contraintes et des menaces qui affectent leur performance. À cette fin, il est nécessaire de disposer d'un système de contrôle interne suffisant pour réaliser ce que l'organisation souhaite réaliser. En fait, les contrôles internes semblent être la base sur laquelle les entreprises s'appuient pour obtenir une assurance raisonnable quant au degré de maîtrise de ses opérations..

Dans ce premier chapitre, nous visons à étudier les principaux aspects théoriques de notre sujet. Nous essayerons d'aborder au premier lieu des généralités sur le contrôle interne, à travers : sa définition et ses Caractéristiques, objectifs..., ensuite pour la deuxième section nous aborderons les différentes composantes et la mise en œuvre d'un SCI.

Section 1 : généralités sur le contrôle interne

Certaines crises d'entreprises et faillites ont montré qu'il était urgent d'agir en matière de surveillance des entreprises. De ce fait, diverses réglementations, allant parfois très loin, sont venues encadrer les activités de surveillance et de contrôle de ces dernières.

1 Historique du contrôle interne

L'apparition du contrôle interne peut se manifester en fonction de l'évolution du mode de vie (habitat, outils, organisation du travail, les moyens de transports ... et du comportement des hommes (organisations, politique, religion ...) vivant à chaque période ; cela permet de créer une motivation permanente pour améliorer et maîtriser ses activités quotidiennes. Parmi les exemples du contrôle interne, les sumériens qui à leur époque vérifiaient que le nombre de sacs de grains entrés en magasin correspondait au nombre de sacs livrés par les fermiers, soit une forme du contrôle interne par recoupement. Le contrôle par recoupement est la comparaison de l'information provenant de deux sources d'enregistrement indépendantes l'une de l'autre, il assure la protection des biens ou la fiabilité des informations.

L'importance qu'une division de responsabilités peut avoir dans un système du contrôle interne était déjà reconnue par les romains. C'est ainsi que l'autorisation des dépenses et des impôts était de la responsabilité du sénat. Cette assemblée l'a déléguée ensuite aux consuls, et plus tard aux censeurs ; en revanche les fonds étaient sous le contrôle des questeurs qui faisaient tous les paiements et encaissaient toutes les recettes. De plus, les romains obligeaient les questeurs à rendre des comptes de l'utilisation des fonds et à justifier les soldes au sénat et à leurs propres successeurs.

Plus récemment, le développement rapide des activités économiques, notamment après la deuxième guerre mondiale où la réflexion de gérer efficacement les multiples organismes. Ainsi, l'évolution des conceptions du contrôle interne est étroitement liée au développement des organisations professionnelles des comptables.

En passant sous silence les longues années durant lesquelles le concept n'était pas formulé, bien qu'étant grossièrement mis en œuvre, on se trouve propulsé au milieu du siècle dernier. Dès les années 1960, l'Ordre français des experts-comptables et la Compagnie des commissaires aux comptes ont importé la notion en démontrant que la maîtrise des risques essentiels en

comptabilité permettait de se donner une assurance quant à la régularité et la sincérité des comptes.

La publication de la loi « ForeignCorrupt Practices Act » (FCPA) En 1977, aux États unis, représente le début de la mise en place du contrôle interne, cette loi dont le but est de lutter contre la corruption, exige que les entreprises mettent en place des programmes de contrôle interne. C'est en 1992 que le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission « COSO » élabore un référentiel standard de contrôle interne avec un cadre pour évaluer son efficacité. L'objectif de ce référentiel est de limiter les tentatives de fraudes dans les rapports financiers des entreprises. Il faut attendre 2002 pour que le modèle émeobligatoire l'évaluation du contrôle interne, pour les sociétés faisant appel à l'épargne publique. D'autres pays adoptent des démarches similaires, en France par exemple, il y eu la promulgation de la loi de la sécurité financière (LSF). Cette dernière a pour objet d'imposer au président du conseil d'administration ou du conseil de surveillance de rendre compte, dans un rapport joint au rapport de gestion annuel, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil, ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société.¹

En Algérie, le contrôle interne ne voit le jour qu'en 2010, après la publication de la loi №10-01 du 29 juin 2010, relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé, cette loi stipule dans le chapitre cinq (05), Article vingt-trois (23), Alenia quatre (04) que le commissaire aux comptes, donne un avis, sur les procédures de contrôle interne adoptées par le conseil d'administration, le directoire ou le gérant, sous forme de rapport spécial.²

2 Définitions du contrôle interne:

Le COSO définit le contrôle interne en ces termes : « ... un processus mis en œuvre par le Conseil, le management et les collaborateurs d'une entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité. Cette définition met l'accent sur les aspects suivants du contrôle interne :

- il est axé sur la réalisation d'objectifs relevant d'une ou plusieurs catégories qui se recoupent
- objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité ;

¹ Loi № 2003-706, journal officiel français № 177 du 2 août 2003.

² <http://www.cn-onec.dz/index.php> consulter le 03.03.2022 à 23.05 h

- il s'agit d'un processus qui repose sur la mise en œuvre de tâches et d'activités continues. Il constitue un moyen et non une fin en soi;
- il est mis en œuvre par des personnes : il ne repose pas simplement sur un ensemble de règles et de manuels de procédures, de documents et de systèmes ; il est assuré par des personnes œuvrant à tous les niveaux de l'organisation;
- il permet à la Direction générale et au conseil d'obtenir une assurance raisonnable, et non une assurance absolue ;
- il est adaptable à la structure de toute entité. Il offre une certaine souplesse d'application pour l'ensemble de l'entité ou une filiale, une division, une unité opérationnelle ou un processus métier en particulier. »¹

Cette définition est délibérément large. Elle rend compte des concepts fondamentaux sur lesquels reposent la conception, la mise en place et le pilotage du contrôle interne, fournissant ainsi une base essentielle pour l'application du contrôle interne dans différents types d'organisations, secteurs d'activités ou zones géographiques.²

3 Les Caractéristiques du contrôle interne

Le contrôle interne est caractérisé par cinq caractéristiques :

3.1 C'est un moyen

C'est un outil permettant d'éviter les systèmes qui freinent l'évolution de l'organisation et qui entravent son efficacité.

3.2 C'est un état et non une fonction

C'est un état d'esprit, une culture qui doit régner au sein de l'entité afin de relier l'ensemble du personnel vers des objectifs communs.

¹ IFACI; Manuel d'audit interne. Edition Eyrolles, 2015

² COSO 1 : Internal Control - Integration Framework, traduction française : La pratique du contrôle interne, 2002, Éditions d'Organisation, p20

3.3 C'est un processus qui confère une assurance raisonnable et non totale de la maîtrise des opérations

« Le contrôle interne a pour but de réduire au minimum les probabilité de fraudes, de détournements, d'erreurs, plus généralement les risques auxquels sont confrontées les organisations de par le comportement, volontaire ou involontaire, de leur personnel »¹

3.4 Il doit être adapté à la nature des activités

Les dispositifs de contrôle interne deviennent de plus en plus sophistiqués à mesure que les activités se complexifient. En d'autres termes, plus une entité a une taille importante, plus les dispositifs de contrôle interne, au sein de celle-ci, sont importants.

3.5 C'est l'affaire de tous

Le contrôle interne n'est ni la propriété des auditeurs ni celle des commissaires aux comptes, il concerne tout le personnel de l'entité.

4 Les objectifs du contrôle interne

De manière générale, le contrôle interne a pour finalité de contribuer, et de fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs que l'entreprise s'est préalablement fixées, quel que soit leur nature (opérationnels, informations financières, conformités). On peut assigner au dispositif de contrôle interne les principaux objectifs énumérés dans ce qui suit :

- La garantie de qualité de l'information ;
- L'efficacité et l'efficience des opérations ;
- L'application des instructions de la Direction ;
- La sauvegarde des actifs.²

4.1 La garantie de qualité de l'information :

L'image de l'entreprise se reflète dans les informations qu'elle donne à l'extérieur et qui concernent ses activités et ses performances. Le système de contrôle interne doit permettre à la chaîne des informations d'être :

- Fiables et vérifiable ;

¹ Patrick Gibert, « Réflexions sur l'utilisation du contrôle interne à des fins de contrôle externe », vol. 20, n° 3, 2002, p4

² VALIN, Gérard. COLLINS, Lionel. Audit et Contrôle Interne. Aspects financiers, opérationnels et stratégique. 4ème éd. Paris : Edition Dalloz, 1992, p. 38-39.

- Exhaustivités ;
- Pertinentes ;
- Disponible.

Fiables et vérifiable :

Il ne suffit pas qu'une information soit bonne, mais il faut que le système permette de vérifier son exactitude. On affirme ainsi que tout contrôle interne doit comporter un système de preuve sans lequel n'existe ni garantie ni justification possible.

Exhaustivité :

Il ne sert à rien d'avoir des informations exactes si elles ne sont pas complètes. Ce qui veut dire que le système de contrôle interne doit garantir la qualité des enregistrements à la source des données de base et faire en sorte que tous les éléments soient pris en compte dans la chaîne des traitements.

Pertinentes :

L'information doit être adaptée au but poursuivi, sinon elle est superflue (inutile).

Disponible :

Un contrôle interne adapté doit permettre de fournir des informations au moment opportun qui sont aisément accessibles.¹

4.2 L'efficacité et l'efficience des opérations :

Énoncer cet objectif, c'est montrer que le contrôle interne ne doit pas se mettre en place dans la seule perspective du respect d'une norme. Il doit aller au-delà de la norme et chacun doit viser l'efficacité et l'efficience.

L'efficacité consiste à tout faire pour atteindre les objectifs (cette condition suppose bien évidemment qu'il y ait des objectifs).

Pour faire bonne mesure, il faut ajouter l'efficience. L'efficacité ne prend pas en compte les moyens utilisés pour atteindre le but que l'on s'est fixé.

¹ RENARD, Jaques. Théorie et pratique de l'audit interne. 7 éd. Paris : Edition d'Organisation, 2010, p. 145- 146

L'efficience ajoute cette dimension : atteindre ses objectifs. Certes, mais pas n'importe comment. Encore faut-il qu'il y ait un rendement de qualité. C'est cette dimension sur la qualité du rendement à laquelle chacun doit veiller dans son organisation et ses méthodes de travail qui est ici visée si l'on veut que le contrôle interne atteigne un seuil de qualité satisfaisant.¹

4.3 L'application des instructions de la Direction:

Le contrôle interne permet de s'assurer dans un premier stade que les objectifs des instructions sont clairs, compréhensibles et destinées aux personnes responsables et donc un contrôle a priori, en second lieu, un contrôle a posteriori permettant l'évaluation de l'efficacité de la façon dont les instructions de la direction est respectées. Or les dispositifs de control interne doivent impérativement éviter l'existence d'anomalies, erreurs ou d'insuffisances dues au non-respect des instructions.²

4.4 La sauvegarde des actifs:

Un bon système de contrôle interne doit viser à préserver le patrimoine de l'entreprise , Mais il faut étendre la notion et comprendre par là non seulement les actifs immobilisés de toute nature, les stocks, les actifs immatériels, mais également deux autres éléments non moins essentiels :

- les hommes, qui constituent l'élément le plus précieux du patrimoine de l'entreprise ;
- l'image de l'entreprise qui peut se trouver détruite par un incident fortuit dû à une Enfin, et pour être complet, on peut ajouter dans la liste des actifs qui doivent être valablement protégés par le système de contrôle interne, la technologie, ainsi que les informations confidentielles de l'entreprise mauvaise maîtrise des opérations.³

5 Les acteurs du contrôle interne

Le contrôle interne est l'affaire de tous, du plus haut niveau hiérarchique à l'ensemble des collaborateurs de la société, on y trouve⁴ :

5.1 Le conseil d'administration

Le niveau d'implication des conseils d'administration ou de surveillance en matière de contrôle interne varie d'une société à une autre.

¹ Jaques Renard, « Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne », Editions EYROLLES, Paris, 2012, p30

² VALIN, Gérard, COLLINS, Lionel. Op. cit, p.42-43

³ RENARD, Jaques. Théorie et pratique de l'audit interne. 7 éd. Paris : Edition d'Organisation, 2010, p. 145

⁴ BOUHADIDA Mohamed, audit interne, p24

Il appartient à la direction générale de rendre compte au conseil (à son comité d'Audit lorsqu'il existe) des caractéristiques essentielles du dispositif de contrôle interne.

En tant que besoin, le conseil peut faire usage de ses pouvoirs pour faire procéder par la suite aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ou prendre toute autre initiative qu'il estimerait appropriée en la matière. Lorsqu'il existe, le comité d'audit devrait effectuer une surveillance attentive et régulière du dispositif de contrôle interne.

Pour exercer ses responsabilités en toute connaissance de cause, le comité d'audit peut entendre le responsable de l'audit interne, donner son avis sur l'organisation de son service et être informé de son travail.

Il doit être en conséquence le destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.

5.2 La direction générale

Elle est chargée de définir, d'impulser et de surveiller le dispositif le mieux adapté à la situation et à l'activité de la société. Dans ce cadre, elle se tient régulièrement informée de ses dysfonctionnements, de ses insuffisances et de ses difficultés d'application, voire de ses excès, et veille à l'engagement des actions correctives nécessaires.¹

5.3 Les auditeurs internes

Qui sont chargés de l'examen et de l'évaluation du caractère suffisant et de l'efficacité du contrôle interne, de l'évaluation qualitative des performances. Ils doivent donner dans le cadre de leurs missions d'audit des recommandations d'amélioration. La condition d'indépendance par rapport aux activités auditées doit être obligatoirement remplie, c'est pour cela qu'il ne faut aucune implication de la part des auditeurs internes dans la mise en place ou le maintien du système de contrôle interne.

5.4 Le personnel de la société

Chaque collaborateur concerné devrait avoir la connaissance et l'information nécessaires pour établir, faire fonctionner et surveiller le dispositif de contrôle interne, au regard des objectifs qui lui ont été assignés. C'est le cas des responsables opérationnels en prise directe avec le

¹ Sardi Antoine, Audit et Contrôle interne bancaire. Paris, Ed: AFGES, 2002, p 60

dispositif de contrôle interne mais aussi des contrôleurs internes et des cadres financiers qui doivent jouer un rôle de pilotage et de contrôle.

Section 2 : avantages, limites et composantes du contrôle interne

1 Les avantages du contrôle interne

La mise en œuvre d'un processus du contrôle interne a toujours des effets positifs sur l'organisation. Ces effets positifs sont développés par Claude Grenier et Jean Bonnebouche dans leurs ouvrage« Audit et contrôle des activités de l'entreprise »¹ par les avantages suivants:

- Le principe de protection des actifs est un facteur de réduction des coûts car il augmente la durée de vie des équipements et limite les risques de disparition involontaire ;
- Le contrôle interne, en évitant les erreurs vis-à-vis des clients, contribue à l'élaboration d'une image valorisante de l'entreprise ;
- Le CI ajoute de la valeur à l'information dans la mesure où il augmente la fiabilité et l'exhaustivité ;
- Le contrôle interne permet au système d'information de traiter et de transférer des informations élaborées à partir de procédures strictes et en conséquence de fournir aux responsables des documents dont la validité est assurée sans qu'il soit nécessaire de procéder à d'autres vérifications.

2 Limites du contrôle interne

Il est admis dans le Référentiel que, si le contrôle interne fournit une assurance raisonnable que les objectifs de l'entité seront atteints, il comporte des limites. Le contrôle interne ne peut éviter des jugements erronés ou de mauvaises décisions, ou bien encore des événements externes qui peuvent empêcher l'atteinte des objectifs opérationnels. En d'autres termes, un système de contrôle interne, même efficace, peut s'avérer défaillant. Ces limites peuvent résulter des facteurs suivants :

- la pertinence des objectifs fixés comme préalable au contrôle interne ;
- le fait que des décisions peuvent être prises en se fondant sur un jugement erroné ou biaisé ;

¹ Claude Grenier ; Jean Bonnebouche « Audit et contrôle des activités de l'entreprise » ; édition Foucher ; paris ; 2003.

- des dysfonctionnements provoqués par des défaillances humaines telles que de simples erreurs ;
- la capacité du management à contourner les dispositifs de contrôle interne ;
- la capacité du management, des collaborateurs et/ou des tiers à contourner les contrôles par le biais d'une collusion ;
- les événements externes échappant au contrôle de l'organisation.

Ces limites font que le conseil et le management ne peuvent avoir l'assurance absolue que les objectifs de l'entité seront atteints. Autrement dit, le contrôle interne fournit une assurance raisonnable et non une assurance absolue. Le management devrait tenir compte de ces limites inhérentes lors de la sélection, du développement et du déploiement des contrôles qui, dans la mesure du possible, sont censés les réduire.¹

3 Les composantes du dispositif contrôle interne :

le COSO présente la pertinence de l'efficacité d'un contrôle interne quant à la solidité de ses cinq éléments qui le composent (environnement de contrôle, évaluation des risques, activités de contrôle, informations et communications, pilotage). Ce concept est le plus utilisé et permet de guider l'organisation à un contrôle interne efficace ainsi que son évaluation.

3.1 Présentation du COSO :

La suite d'une série de faillites « anormales » aux Etats Unis dans les années 80, une commission sous la responsabilité du sénateur Treadway, entreprend une étude sur un cadre de contrôle. Ce travail aboutit en 1992 au premier instrument du contrôle interne : le COSO.²

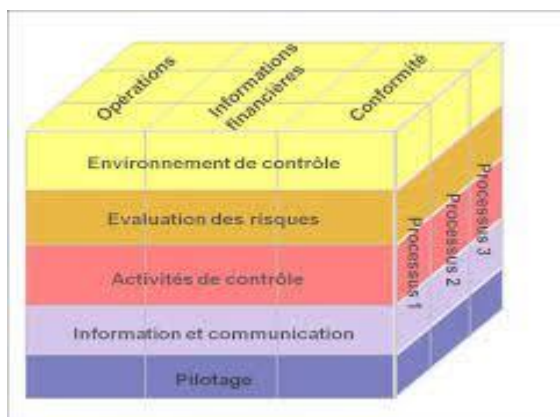
Le Committee Treadway propose en 1992 le COSO 1, une démonstration des 05 éléments Qui composent le DCI, il démontre qu'il existe une relation entre les objectifs de l'organisation et Ces éléments, par une matrice en trois dimensions ayant la forme d'un cube.³

¹ COSO 1 : Internal Control - Integration Framework, traduction française : La pratique du contrôle interne, 1994, Éditions d'Organisation, p 26-27

² Frédéric Bernard, Nicola Doufour, « Piloter la gestion des risque et le contrôle interne », édition Maxima , Paris, 2019, p155

³ Elisabeth BERTIN, p55

Figure 1: COSO 1.



Source : Pwc et Ifaci, COSO le référentiel intégré de contrôle interne, Eyrolles, Paris, France, 2014, p.23

En 2004, est sorti un second Framework COSO 2, ou il ajoute les objectifs stratégiques à La liste des objectifs de contrôle interne, aussi il met l'accent sur l'importance de management des Risques dans DCI. D'ailleurs, le COSO 2 est composé de huit éléments, au lieu de cinq, les trois Nouveaux éléments (définition des objectifs, identification des évènements, traitement des risques) Ont un lien direct avec le management des risques.

En effet, avant d'évaluer les risques, il faut commencer par définir les objectifs (stratégique et opérationnels), ensuite identifier les évènements, après vient l'évaluation des Risques et le traitement des risques, comme indiqué dans le schéma. Cette démarche montre L'importance du management des risques et son intégration dans le DCI.

Figure 2: le COSO 2.



Source : COSO, Le management des risques de l'entreprise - Cadre de Référence, p.5, <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-French.pdf>, le 06 juillet 2018.

En 2013, le COSO 2013 ou COSO 3 est publié, ce référentiel des outils d'évaluation et De mise en œuvre de contrôle interne dans l'organisation, donne un aspect pratique au DCI, par L'intégration de 17 principes fondamentaux pour un DCI efficace, chaque composante de DCI, se Voit attribuer un nombre de principes spécifiques à son bon fonctionnement.¹

Ces outils d'évaluation et de mise en œuvre, aide le management dans l'évaluation du COSO, l'efficacité de son système de contrôle interne selon les critères prévus par le Référentiel de COSO.

Le modèle COSO est une référence incontournable reconnue par l'IIA (international institut of auditors) dans le domaine du contrôle interne à travers le monde il est considéré aujourd'hui être le modèle le plus adapté.

3.2 Les composantes du contrôle interne :

Le COSO indique : «Pour atteindre les objectifs, l'organisation peut s'appuyer sur cinq composantes du contrôle interne :

- environnement de contrôle;
- évaluation des risques;
- activités de contrôle ;
- information et communication;
- pilotage.

Ces composantes du contrôle interne s'appliquent à l'échelle de l'entité, à ses filiales, ses divisions ou unités opérationnelles, ses fonctions ou à toute autre subdivision. »Les composantes telles que définies par le COSO sont détaillées ci-dessous.²

¹ Jean-Pierre HOTTIN, Françoise BERGE, Catherine JOURDAN, Alix GUILLON, Senior Manager, MOCQUARD, « Une opportunité pour optimiser votre contrôle interne dans un environnement en mutation »,2013.

² IFACI; Manuel d'audit interne. Edition Eyrolles, 2015, p 6-13

3.3 Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle est l'ensemble des normes, des processus et des structures qui constituent le socle de la mise en œuvre du contrôle interne dans toute l'organisation. Le conseil et la direction générale font preuve d'exemplarité en ce qui concerne l'importance du contrôle interne, et notamment les normes de conduite attendues. Le management répercute et précise ces attentes aux différents niveaux de l'organisation. L'environnement de contrôle englobe l'intégrité et les valeurs éthiques de l'organisation, les éléments permettant au conseil d'exercer ses responsabilités en matière de surveillance, la structure organisationnelle ainsi que l'attribution des pouvoirs et des responsabilités, le processus de recrutement, de formation et de fidélisation de personnes compétentes, et la robustesse des indicateurs, des mesures d'incitation et des gratifications favorisant le devoir de rendre compte de la performance. L'environnement de contrôle a un impact déterminant sur l'ensemble du système de contrôle interne.

3.4 Évaluation des risques

Toute entité est confrontée à une diversité de risques, provenant de sources externes et internes. Un risque est défini comme la possibilité qu'un événement survienne et ait un impact défavorable sur la réalisation des objectifs. L'évaluation des risques implique un processus dynamique et itératif d'identification et d'analyse des risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs. Ces risques sont envisagés au regard des seuils de tolérance au risque. Pour déterminer la manière dont les risques seront gérés, il convient donc de commencer par les évaluer.

Pour pouvoir procéder à cette évaluation, il est nécessaire d'avoir préalablement défini des objectifs cohérents aux différents niveaux de l'entité. Le management spécifie des objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité avec suffisamment de clarté pour pouvoir identifier et analyser les risques susceptibles d'affecter la réalisation de ces objectifs. Le management tient également compte de la pertinence des objectifs pour l'entité. L'évaluation des risques nécessite par ailleurs que le management tienne compte de l'impact d'éventuelles évolutions dans l'environnement externe et dans son propre modèle économique, susceptibles de rendre le contrôle interne inefficace.¹

¹ COSO 1 : Internal Control - Integration Framework, traduction française : La pratique du contrôle interne, 1994, Éditions d'Organisation, p 20-21

3.5 Les activités de contrôle :

Ces « activités de contrôle » sont les « dispositifs spécifiques » de chacun qui vont lui permettre de gérer ses activités dans le respect des objectifs généraux du contrôle interne. Leur ensemble, mis en œuvre, constitue ce que l'on nomme l'urbanisme du contrôle interne. Ces « dispositifs » vont varier selon l'entité et sa culture, selon la nature des activités, selon les habitudes de travail des managers.¹

Les activités de contrôle permettent d'assurer le suivi de la mise en œuvre des mesures prises pour gérer les risques qui peuvent empêcher l'entreprise de réaliser ses objectifs, et de garantir la bonne exécution des opérations. Il existe de nombreux types d'activités de contrôle, qu'il s'agisse de contrôles orientés vers la prévention ou vers la détection, de contrôles manuels ou informatiques, ou encore de contrôles hiérarchiques:

Analyses effectuées par le management, gestion des activités ou des fonctions, traitement des données, contrôles physiques, indicateurs de performance, séparation des tâches.²

3.6 L'information et de la communication :

Les systèmes d'information et de communication sont des éléments fondamentaux du contrôle interne. Alors, le système de contrôle interne doit assurer la pertinence de l'information et de l'efficacité de la communication tant interne qu'externe.³

Son objectif est de permettre au personnel de recueillir et d'échanger les informations nécessaires à la conduite, gestion et le contrôle des opérations.

Les systèmes d'information produisent des données opérationnelles et financières, ou encore liées au respect des obligations légales et réglementaires, qui permettent de gérer et contrôler l'activité. En générale, l'information et la communication se définit comme suit :

a. l'information :

Elle doit être pertinente, exacte, précise, transmise dans les délais et aux bons destinataires pour une utilisation efficace. sa circulation doit être multidirectionnelle.

b. la communication :

¹ RENARD (J), théorie et pratique de l'audit interne, op.cit, p 161

² BERTIN (E), op.cit, p 77

³ Nicolas Berland, Yves De Rongé, « Contrôle de gestion, Perspectives stratégiques et managériales », édition Pearson, France, 2019, p20.

C'est un outil indispensable pour la transmission de l'information, notamment les directives de la direction générale, ses caractéristiques essentiellement sont l'efficacité et la clarté.

Les plus hauts responsables de l'organisation doivent transmettre un message clair à tous les membres du personnel sur l'importance des responsabilités de chacun en matière de contrôle interne.

3.7 Pilotage

Il consiste en l'évaluation, dans le temps, de la performance et de l'efficacité des systèmes de contrôle interne au niveau de l'entité. À cet effet, les faiblesses de contrôle interne identifiées doivent être communiquées à la hiérarchie, aux dirigeants ou au conseil d'administration selon leur degré de gravité. Ces derniers prendront alors les actions correctrices visant à améliorer la qualité des systèmes en place.¹

¹ GUILLAUME SABY, et al, « Comptabilité et Audit », 2e édition, Edition EYROLLES, Paris, 2015, p205.

Section 03 : la mise en œuvre du contrôle interne.

Établir un système de contrôle interne efficace signifie créer un environnement de contrôle sain, définir ses objectifs, évaluer les risques de ne pas atteindre de tels objectifs et introduire des actions de contrôles destinés à minimiser ces risques. Aussi bien qu'il soit conçu ce dispositif ne pourra garantir une assurance absolue.

Cette troisième section présente les étapes d'élaboration du dispositif de contrôle interne

1 La mise en œuvre du contrôle interne

Pour le manager ou le responsable de quelque niveau qu'il soit, il ne suffit pas d'avoir bien compris ce qu'est le contrôle interne, encore faut-il savoir comment s'y prendre pour le mettre en œuvre. Car de même que l'auditeur interne dispose d'une méthode pour conduire une mission, de même il y a une méthode de mise en place d'un dispositif de contrôle interne réfléchi et rationnel. C'est une approche par les risques qui n'est pas sans analogies avec la méthodologie de l'audit interne mais qui ne s'identifie pas à elle. Pour que cette méthodologie donne des résultats cohérents entre les activités, les fonctions, les processus il est indispensable que les critères d'une gestion globale des risques soient définis et connus de tous. C'est à partir de là que chacun va se déterminer. Pour chaque responsable la mise en place d'un contrôle interne se fait en trois périodes successives :

- ✓ appréciation des préalables ;
- ✓ identification des contrôles internes spécifiques ;
- ✓ validation de la cohérence.¹

1.1 Appréciation des préalables

La définition de la mission, la connaissance des facteurs de réussite et des règles à respecter ainsi que l'appréciation préalable de l'environnement interne s'avère nécessaire à la mise en œuvre d'un contrôle interne efficace.

¹ RENARD Jacques, « théorie et pratique de l'audit interne », EYROLLES, 7e édition, Paris, 2010, p.191

1.1.1 Connaissance de la mission

La définition de la mission s'inscrit dans le cadre d'une politique dont chaque responsable a une connaissance parfaite du quoi et du pourquoi de la mission. L'identification des dispositifs mis en place (objectifs moyens....) repose essentiellement sur ces deux questions.

1.1.2 Appréciation des facteurs de réussite

L'identification de ce qui est mis en place et ce qui manque conditionne la réussite d'une mission. Il est donc bon de dresser l'inventaire de tout ce qui est nécessaire afin de mettre en exergue les insuffisances et les éléments superflus de la mission et d'apporter des actions correctives

1.1.3 Identification des règles à respecter

À ce niveau il est nécessaire de faire l'inventaire de ce que l'on doit s'avoir et identifier ce que l'on sait et ce qu'on ignore. Là encore il convient aux responsables de faire une mise au point sur le sujet des règles auxquelles chaque acteur de l'entreprise doit adhérer avec chaque manager, c'est ainsi l'occasion pour eux de mieux connaître les dispositions législatives et réglementaire qui gouvernent le sujet qu'ils abordent.

1.2 Identification des contrôles internes spécifiques :

Les activités de contrôle sont propres à chaque organisme et à chaque fonction dans un organisme. Habituellement, ces contrôles internes spécifiques sont classés en trois groupes, un classement par nature qui se superpose au classement par destination des dispositifs permanents de contrôle interne :

- Les contrôles internes spécifiques ;

Exemple : les séparations de tâches, les mots de passe, les dispositifs de sécurité

- Les contrôles internes détecteurs ;

Exemple : les actes de vérification, les comptes rendus, les rapprochements

- Les contrôles internes directifs.

Exemple : les procédures, la formation, le visa pour autorisation

Ces dispositifs, comment sont-ils identifiés ?

Pour identifier ces dispositifs, en suivant quatre étapes :

- Découper l'activité ou le processus en tâches élémentaires,
- Identifier le ou les risques attachés à chaque tâche,
- Identifier les dispositifs,
- Qualification.

Première étape : Découper l'activité ou le processus en tâches élémentaires

C'est une démarche que les responsables utilisent pour identifier les zones à risques. Elle consiste à identifier et lister toutes les tâches élémentaires de son activité. Plus le découpage sera fin et précis, plus le dispositif de contrôle interne mis en place sera rigoureux et efficace, exemple Découpage en tâches élémentaires d'un processus de paie -Mise à jour des dossiers individuels ;

- Détermination des niveaux de rémunération ;
- Autorisation des niveaux de rémunérations de salaire ;
- Autorisation des primes.

Deuxième étape : Identifier le ou les risques attachés à chaque tâche et les évalués

Cette identification sera réalisée en travaillant en groupe deux à trois personnes, connaissant bien la fonction ou le processus, afin d'être sûr de ne rien omettre ou ratée. Pour chacune de ces identifications, on procédera à une évaluation du risque pour savoir s'il est :

- Important (I)
- Moyen (M)
- Faible (F)

Cette évaluation ne peut être scientifique et exacte, elle reste toujours une estimation qualitative.

Exemple : En reprenant l'exemple précédent de la paie.

Si la mise à jour des dossiers est mal faite :

Risque :

- Personnel qui ne devrait plus être payé et va l'être impact (I) ;
- Personnel qui devrait être payé et ne va pas l'être (I) ;

- Erreur sur le montant (I).

Troisième étape : Identifier les dispositifs

Dans cette troisième étape, il faut essayer de déterminer pour chacun de ces risques, le dispositif spécifique de contrôle interne adéquat c'est-à-dire que l'on va chercher la réponse à la question : « Que faut-il faire ou mettre en place pour que le risque ainsi identifier ne se manifeste pas ? »

Exemple : En reprenant l'exemple précédent nous identifierons les dispositifs suivants :

- Mise à jour des dossiers ;
- Personnel payé à tort ;
- Personnel non payé ;
- Rapprochement bulletins/effectifs ;
- Sondages bulletins/mouvements de personnel ;
- Etat des écarts mois M-1 .

A travers de cette identification, on obtient une liste théorique des dispositifs nécessaire pour une bonne maîtrise de chaque tâche élémentaire. Cela ne signifie pas que ces risques seront totalement éliminés, mais en prétendra à les réduire.

Quatrième étape : Qualification

Une fois les dispositifs spécifiques identifiés, il reste à les qualifier c'est-à-dire à les rattacher à leur famille d'origine, au dispositif permanent de contrôle interne dont ils font partie : objectif, moyens, système d'information, méthodes et procédure...etc

Exemple : reprenant l'exemple précédent on associera chaque dispositif spécifique au dispositif permanent du contrôle interne

- Rapprochement bulletins/effectifs (procédure) ;
- Sondages bulletins/mouvement de personnel (procédure) ;
- Etats des écarts M-1 (Moyen+ objectif) ;
- Analyse de cet état (Procédure) ;
- Pouvoir et latitude (Organisation) ;

- Modèle informatique (système d'information).¹

1.3 Validation de la cohérence

Chaque dispositif spécifique sera alors regroupé dans sa famille d'appartenance : tous ceux se rapportant aux objectifs, ceux se rapportant aux moyens, etc. On validera alors les dispositifs ainsi identifiés pour s'assurer qu'ils sont cohérents entre eux :

- Ceux qui sont de la nature « objectifs » s'inscrivent-ils bien dans le cadre de la mission à réaliser ?
- Ceux qui sont de la famille des « moyens » concourent-ils à la réalisation des objectifs ?
- Ceux qui sont de la famille « SI et pilotage » permettent-ils de mesurer l'avancement des objectifs et rien d'autre ?

À partir de ce regroupement on fera deux constatations :

- Certains dispositifs spécifiques n'apparaîtront pas cohérents par rapport à l'ensemble, il faudra donc les reprendre et pour ce faire remonter à la seconde période (identification des risques), voire la première ;
- Certaines catégories de dispositifs permanents de contrôle interne peuvent apparaître alors étrangement « vides », c'est que l'on aura oublié quelque chose, ou étrangement pleines, c'est peut-être que l'on est allé trop loin dans la recherche de la sécurité. Et il y a là des risques de paralysie, de bureaucratie, de complexité exagérée (c'est le contrôle interne pour le plaisir de faire du contrôle interne, ainsi qu'il y était fait allusion précédemment).

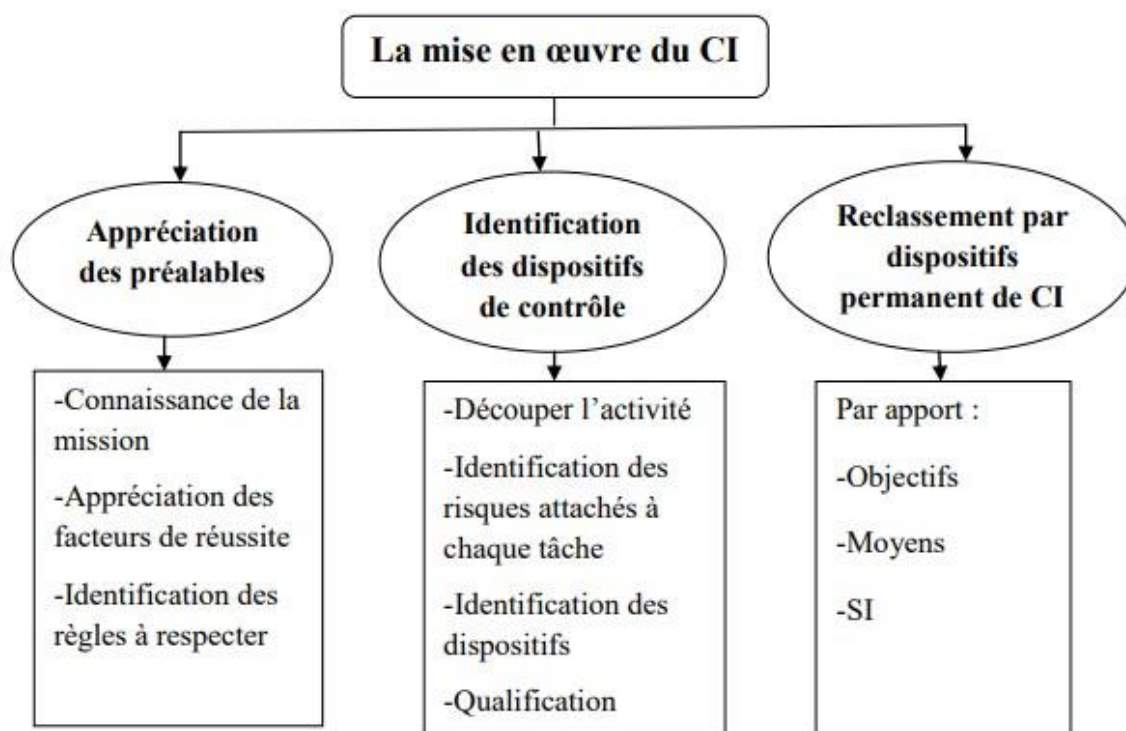
Dans un cas comme dans l'autre, il va falloir reprendre et initier un mouvement cyclique qui de reprise en reprise devrait permettre d'atteindre la situation idéale. Mais chacun sait bien qu'on ne l'atteindra jamais et qu'il serait déraisonnable de tenter de le faire. C'est lorsqu'on aura eu le sentiment d'atteindre au « niveau raisonnable » de maîtrise, prôné par tous, que l'on arrêtera le cycle. Au terme de la première partie à savoir le contrôle interne qui a été une petite résumée pour avoir une idée générale sur le contrôle interne ,en parlant de ces différentes définitions, ses objectifs, sa relation avec le système d'information, son périmètre ses acteurs, ses principes

¹ RENARD Jacques, « théorie et pratique de l'audit interne », EYROLLES, 7e édition, Paris, 2010, p.193-199

et sa mise en œuvre. Nous entamerons la deuxième partie qui met l'accent sur les composants du dispositif de contrôle interne.

Cette mise en œuvre du CI peut être schématisée comme suit :

Figure 3: schéma de la mise en œuvre du CI.



Source : adapté par moi-même de ce qui a précédé comme explications

Conclusion :

Le contrôle interne est, donc, un élément fondamental de l'environnement de contrôle de toute structure quel que soit sa taille, son secteur d'activité et son environnement, ce contrôle interne doit respecter des procédures bien spécifiques afin d'atteindre les objectifs fixés. C'est à dire c'est une notion très importante pour les entreprises, pour leur management, et qui a pour but de permettre de maîtriser au mieux l'ensemble des processus mis en œuvre par l'entreprise pour réaliser ses objectifs.

Une fois, qu'un contrôle interne est mis en place, il convient de l'évaluer constamment, et étudier toutes les précautions qu'il faut entreprendre, en évitant tous les risques afin de réussir le contrôle interne et atteindre une efficacité absolue et non raisonnable.

**Chapitre 03 : La pratique
de l'audit interne dans
une mission
d'amélioration du
contrôle interne du cycle
vente client au sein
d'Algérie télécome**

INTRODUCTION

Afin d'appliquer tous les concepts mentionnés dans les chapitres précédents, nous avons consacré celui-ci à une étude d'un cas pratique portant sur « L'évaluation du Système de contrôle interne du cycle vente-client de l'opérateur de la téléphonie mobile Algérie Télécom au sein d'une agence ».

Le chapitre se compose de deux parties. La première partie présente l'entreprise, ses directions, et décrit spécifiquement le cycle de vente-client où se déroulent les opérations de vente directe. La seconde partie présente l'état actuel de l'évaluation du dispositif de contrôle interne du cycle de vente-client par l'auditeur interne.

Section 1: Présentation de l'entreprise Algérie Télécom:

Algérie Telecom est leader sur le marché Algérien des télécommunications qui connaissent une forte croissance. Offrant une gamme complète de services de voix et de données aux clients résidentiels et professionnels. Cette position s'est construite par une politique d'innovation forte adaptée aux attentes des clients et orientée vers les nouveaux usages.

1 Présentation de l'entreprise Algérie Télécom:

1.1 Historique :

ALGERIE TELECOM, est une société par actions à capitaux publics de 115.000.000.000 DA opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques. Sa naissance a été consacrée par la loi 2000/03 du 5 août 2000, relative à la restructuration du secteur des Postes et Télécommunications, qui sépare notamment les activités Postales de celles des Télécommunications. Entrée officiellement en activité à partir du 1 janvier 2003, la jeune société se lance dans le monde des Technologies de l'Information et de la Communication avec trois objectifs : **Rentabilité ; Efficacité ; Qualité de service**, opérant sur le marché des réseaux et services de télécommunications.

Le groupe Algérie Télécom a été conçue en tant qu'opérateur de télécommunication en application à l'article 12 de la loi 2000/03 du 5 août 2000, relative à la restructuration du secteur des postes et télécommunications, qui sépare notamment les activités postales de celles des télécommunications.¹ Algérie Télécom est donc régie par cette loi qui lui confère statut d'une entreprise publique économique sous la forme juridique d'une société par action (SPA). Son capital est estimé à 61,3 Milliards de dinars en mars 2017.

A noter que son activité a été régularisé suite à la promulgation du décret exécutif N° 05-460 du 30 novembre 2005 portant approbation à titre de régularisation de la licence d'établissement et d'exploitation d'un réseau public de télécommunication et de fourniture de services téléphoniques fixes internationaux, interurbains, et de boucle locale public.

¹ Document internet d'Algérie télécom

Chapitre 03 : La pratique de l'audit interne dans une mission d'amélioration du contrôle interne du cycle vente client au sein d'Algérie télécom

Pour répondre aux besoins de sa clientèle et assurer une prestation de service de qualité, Algérie Télécom, s'est organisé en trois entités distinctes et autonomes dont :

- Télécommunication Spatiales « RevSat »
- Internet DJAWEB, idoom ADSL.
- Mobilis pour la téléphonie mobile.

1.2 Les missions et objectifs d'Algérie Télécom

Algérie Télécom a connu une forte croissance et offre une gamme complète de service. Il s'agit de la production, exploitation, commerce, réparation, montage et maintenance pour toutes les structures sur toute l'étendue du territoire national. Sa mission consiste à établir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous les opérateurs des réseaux, de par ses différentes missions Algérie Télécom veille à remplir un certain nombre d'objectifs qui seront exposés ci-dessous.

1.2.1 Les principales missions

Algérie Télécom a principalement la mission de :

- Procurer à sa clientèle des services de télécommunication permettant le transport et l'échange de la voix, de message écrit, de données numériques et d'informations audiovisuelles;
- Établir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous les opérateurs des réseaux.
- Développer, exploiter et gérer les réseaux publics et privés de télécommunications ;

1.2.2 Les principaux objectifs

D'Algérie Télécom A travers donc son activité, Algérie Télécom s'est attribué les objectifs suivants :

- Valoriser l'offre de services téléphoniques et faciliter l'accès aux services de télécommunications au plus grand nombre d'usagers, en particulier en zones rurales ; Accroître la qualité des services offerts et les gammes des prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunications ;
- Développer un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information.
- Devenir un opérateur multimédia ;

Chapitre 03 : La pratique de l'audit interne dans une mission d'amélioration du contrôle interne du cycle vente client au sein d'Algérie télécom

- Et mettre en place une démarche marketing innovante et une politique de communication efficace.

Globalement Algérie Télécom veille à participer à la promotion de la société d'information en Algérie doté de trois buts : rentabilité, efficacité et qualité de service.

1.3 Les engagements d'Algérie Télécom

Algérie Télécom éprouve quelques responsabilités vis-à-vis de ses actionnaires voire partenaires, ses clients ainsi que son personnel.

- Les actionnaires : devoir mériter leur soutien en valorisant leur patrimoine.
- Les clients : devoir anticiper leurs besoins en leur fournissant des produits et des services de qualité de gagner et conserver leur confiance.
- Le personnel : devoir satisfaire ses attentes en organisant de l'épanouissement de tous.

1.4 Les offres relatives à Algérie Télécom

Algérie Télécom met à la disposition de ses clients une panoplie d'offres dont¹:

- Le marché de la téléphonie (fixe, mobile et 4G Volte)
- Le marché des services connexes de Télécommunication (transmission des données par câble, satellites ou internet).

1.4.1 Le marché de la téléphonie

L'activité d'Algérie Télécom se déploie dans le développement des réseaux de télécommunication en Particulier celui de la téléphonie.

- **Téléphonie fixe**
- **La téléphonie sans fil (4G VOLTE)**
- **La téléphonie mobile**
- **réseau multi services**

1.4.2 Le marché des services connexes

- **Offre internet particuliers**

1. Idoom Fibre

¹ Document internet d'Algérie télécom

2. Idoom ADSL
3. Idoom 4GLTE
4. Idoom Vdsl
5. E-paiement
6. IDOMLY
7. MY IDOM

- **Offres internet professionnels**

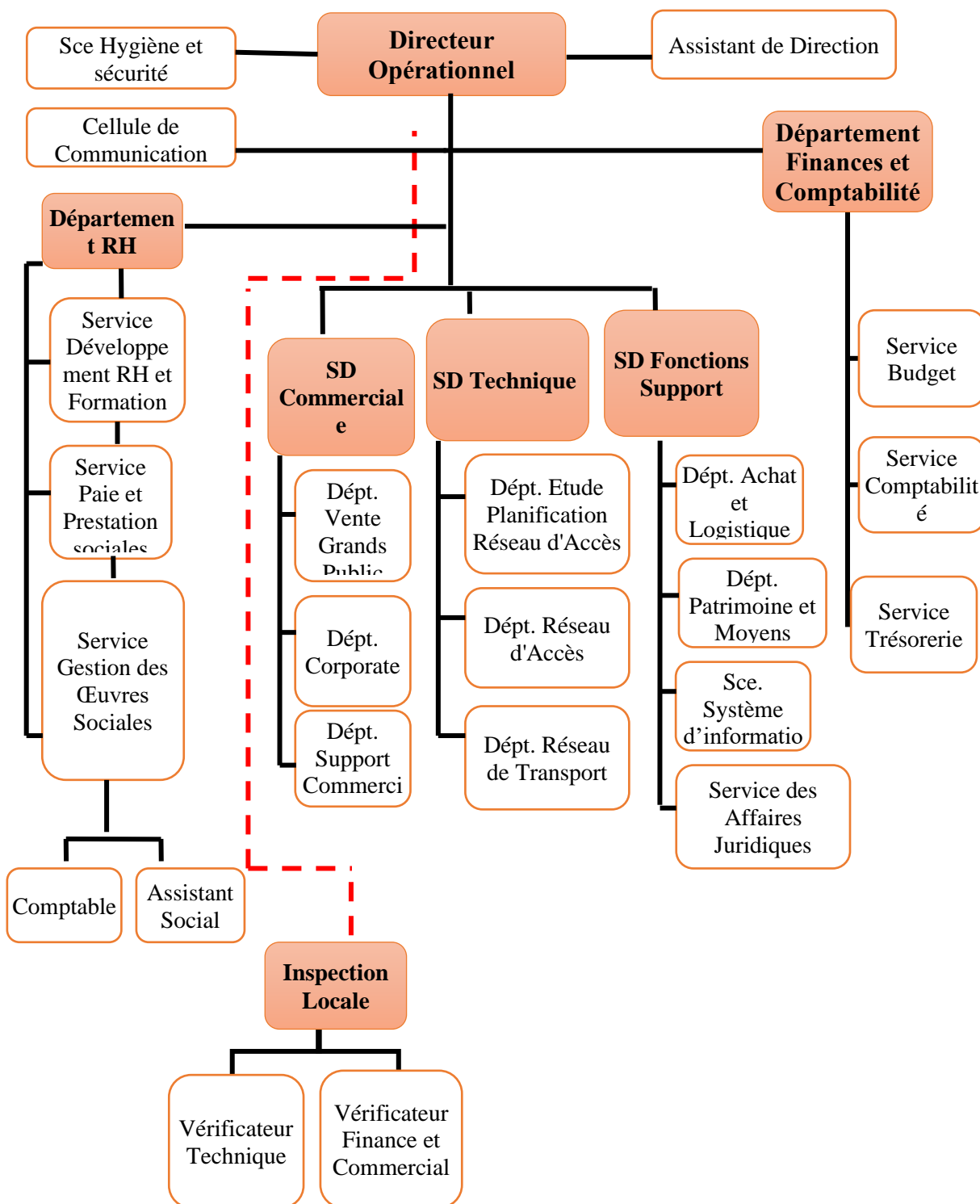
1. Idoom ADSL PRO
2. Idoom Fibre
3. Pack MOHTARIF
4. Idoom 4GLTE
5. Intrnet Backup for business
6. RESEAU MULTI SERVICES
7. Internet For Busness

1.4.3 La solution GPS

1.5 Organisation d'Algérie Télécom

1.5.1 Organigramme d'Algérie télécom

Figure 4: Organigramme d'Algérie Télécom.



Source : Document interne à Algérie Télécom

1.5.2 La structure de l'entreprise

a. Direction générale

C'est la fonction prédominante au sein d'une entreprise. Elle s'applique à définir les choix statistiques de l'entreprise. Elle rassemble, gère et anime les forces et les ressources nécessaires à la réalisation du produit de l'entreprise.

Ses missions sont :

- Régler les difficultés.
- Désigner les principaux responsables de l'entreprise et leurs missions.
- Coordonner les différentes fonctions de l'entreprise.
- Chapeauter les différents services de l'entreprise et contrôler les investissements.

b. La direction finances et comptabilité

Elle a pour rôle la détermination de la politique financière de l'entreprise et l'utilisation rationnelle des ressources financière, elle est chargé de :

- La comptabilité des opérations financières.
- Assurer un bon fonctionnement financier et comptable de l'entreprise.
- Assurer le suivi des investissements propres à l'entreprise.
- La gestion de la trésorerie.
- Elaborer les prévisions de trésorerie à court terme.

c. La direction ressources humaines

Elle s'intéresse à la gestion des ressources humaines disponible au-sein de l'entreprise et elle a plusieurs fonctions telles que :

- La gestion des affaires générales et sociales.
- La prise en charge juridique des employés, la résolution des litiges et l'amélioration des conditions de travail.
- La sécurité sociale.

d. Département commerciale

Chapitre 03 : La pratique de l'audit interne dans une mission d'amélioration du contrôle interne du cycle vente client au sein d'Algérie télécom

Le département commerciale se situe au point d'interface entre l'entreprise et ses marchés, il a un grand rôle à jouer dans le développement de l'entreprise, celui de locomotive, c'est elle qui:

- Met en œuvre la stratégie de l'entreprise sur le terrain.
- Doit trouver un équilibre entre les contraintes financières et les attentes du client.
- L'animation des négociations commerciales avec les clients.
- La détermination de la politique des prix.
- Programmer les commandes.
- La facturation.
- Assurer des bonnes relations avec les clients.

e. Département technique

L'organisation des programmes techniques.

- L'amélioration de la qualité de réseau.
- L'exécution du plan technique.
- Le suivi régulier du réseau.

2 Présentation du cycle vente- client : au niveau des agences

2.1 Présentation de l'agence (Berrouaghia) :

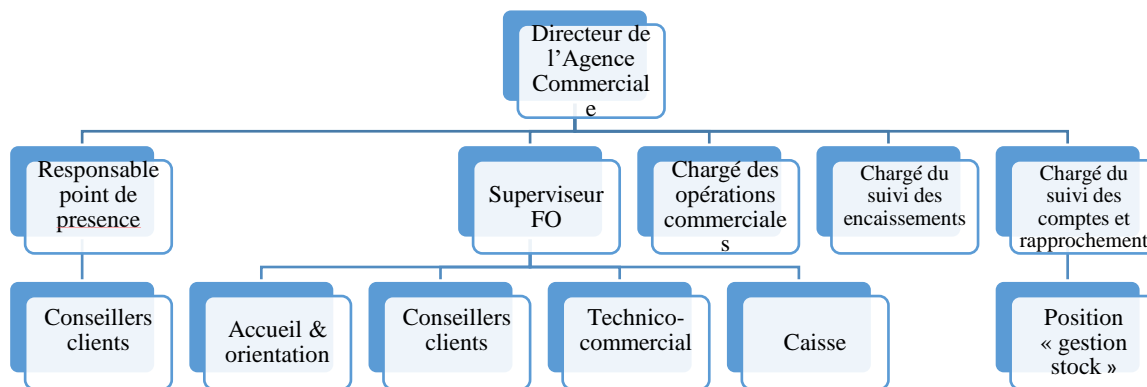
L'agence commerciale est le point de contact privilégié entre l'entreprise et ses clients. Son rôle principal est de répondre à la demande des clients et de commercialiser l'ensemble des produits et services d'Algérie Telecom.

Le but de cette nouvelle organisation de l'agence commerciale est en premier lieu de mettre en place une structure agile et efficace qui répond parfaitement aux attentes de nos clients. Il s'agit également de définir précisément les tâches de chaque intervenant au sein de cette structure et de donner la place qu'il mérite au front office.

2.2 Organigramme d'Actel Algérie Télécom

L'organisation actuelle de l'Actel se présente selon un organigramme

Figure 5: Organigramme d'Actel Algérie Télécom.



Source : Document interne à Actel Algérie Télécom

2.3 Tâches et missions du personnel

Le directeur de l'ACTEL a pour mission notamment de :

- Veiller au bon fonctionnement de l'agence et à la satisfaction des clients,
- Veiller à l'application des procédures en vigueur,
- Garantir la circulation de l'information au sein des équipes (briefing, notes de service, accès aux différents portails d'informations, etc.),
- Veiller à l'atteinte des objectifs assignés et mettre en œuvre la stratégie commerciale de l'entreprise (prospection de nouveaux clients, chiffre d'affaires, recouvrement, etc.),
- Evaluer les besoins du personnel de l'agence en matière de formations et de proposer un plan de formation adéquat,
- Assurer l'approvisionnement du matériel et outils nécessaires au fonctionnement de l'Agence (matériel bureautique, stock physique commercial, etc.),
- Travailler en étroite collaboration avec les autres structures au niveau opérationnel et central,
- Proposer des évolutions des procédures internes afin d'améliorer la qualité E TE des services offerts aux clients.

Chapitre 03 : La pratique de l'audit interne dans une mission d'amélioration du contrôle interne du cycle vente client au sein d'Algérie télécom

Le personnel affecté au **front office** travaille en système de vacation (02 brigades). Il est constitué des postes suivants :

Le superviseur front office a pour mission notamment de :

Manager les agents Front Office et veiller à la satisfaction des clients,

- Veiller à l'application des procédures en vigueur,
- Garantir la circulation de l'information au sein de son équipe (encadrer et briefer les agents quotidiennement sur les nouveautés commerciales et le Déroulement du service),
- motiver et coacher son équipe pour atteindre les objectifs fixés et augmenter Les ventes,
- Veiller au respect du discours commercial avec les clients et la fiabilité des informations communiquées,
- Assurer le suivi et la prise en charge des doléances ainsi que leurs Acheminements aux services concernés,
- assurer la remontée d'informations et transmettre les rapports d'activités
- Demandés au directeur de l'agence,
- s'assurer que les agents du Front Office disposent de tous les moyens matériels nécessaires à l'accomplissement de leurs fonctions.
- Assurer les tâches des conseillers clients lorsque la situation du front office l'exige (manque d'effectif, taux d'affluence des clients important, etc.).

La position « accueil et orientation » a pour mission notamment de :

- accueillir les clients,
- Informer les clients des produits et services d'Algérie Télécom (nouvelles offres, promotions, etc.),
- orienter les clients vers la position adéquate et veiller à la prise de tickets pour gérer la file d'attente,
- Informer les clients de l'existence d'un cahier de doléances,
- Compléter le dossier client sur système d'information (et en particulier recueil et enregistrement de leurs numéros de contact personnel),
- Assurer l'animation au niveau de l'agence en mettant à la disposition des clients les différents supports de communication (dépliants, affiches, etc.).

Les conseillers clients au niveau de l'ACTEL ont pour mission notamment de :

Chapitre 03 : La pratique de l'audit interne dans une mission d'amélioration du contrôle interne du cycle vente client au sein d'Algérie télécom

- Prendre en charge les clients (vente, informations, etc.),
- Assurer un discours commercial convainquant et sincère,
- Accomplir les différentes opérations commerciales sur système d'informations,
- Etablir tous types de contrats clients (ADSL, 4G LTE, TLP, etc.),
- Procéder à l'encaissement des opérations commerciales,
- Prendre en charge les clients porteurs d'une réclamation de dérangement (analyser le problème, le signaler sur GAIA, informer le client sur les/E procédures et la suite réservée, renseigner sur l'état d'avancement...),
- Compléter le dossier client sur système d'information.

Pour la prise en charge des clients professionnels, une Position « conseiller clients » est dédiée à cette catégorie de clients. Cette position prend en charge les clients professionnels en priorité et assure le traitement des demandes des clients ordinaires lorsqu'il n'y a pas de clients professionnels en attente.

Le caissier a pour mission notamment de :

- Procéder aux encaissements de toutes les factures par tous types de paiement (numéraires, chèques, etc.),
- Arrêter la caisse et les sous-caisses à la fin de la vacation et le décompte des encaissements,
- Etablir le « brouillard » des encaissements relatifs aux produits vendus par l'ACTEL,
- Etablir les mandats de versement,
- Vendre les recharges 4G LTE, ADSL, etc.

Le technico-commercial a pour mission notamment de :

- Conseiller les clients sur les aspects techniques des produits et offres d'AT en particulier,
- Prendre en charge les clients porteurs d'une réclamation de dérangement (analyser le problème, le signaler sur GAIA, informer le client sur les procédures et la suite réservée, renseigner sur l'état d'avancement...),
- Assurer la coordination avec les centres techniques pour la prise en charge des demandes des clients concernant la relève de dérangement.
- Tester et configurer tous les types de modems clients (y compris les modems vendus en dehors des agences),
- Mettre en pause les comptes ADSL des clients en dérangement,
- Compléter le dossier client sur système d'information.

Chapitre 03 : La pratique de l'audit interne dans une mission d'amélioration du contrôle interne du cycle vente client au sein d'Algérie télécom

Le **back office** assure le support et le traitement des opérations lancées au front office. Le personnel qui compose le back office travaille en système de vacation limitée.

Le chargé des opérations commerciales a pour mission notamment de :

- manager son équipe,
- Garantir la circulation de l'information au sein de son équipe,
- Veiller à l'application des procédures en vigueur,
- Assurer le suivi et le traitement des demandes et dossiers enregistrées sur les systèmes d'information, TELECO
- Traiter et assainir les anomalies commerciales,
- Contrôler, assainir et archiver les dossiers administratifs (filaires, ADSL et 4G),
- Analyser l'évolution des indicateurs et objectifs commerciaux (vente et file d'attente) et proposer des mesures correctives en cas de dysfonctionnement,
- Assurer la coordination avec les services production des centres techniques et des supports commerciaux.

⇒ **Une position « clients professionnels » est rattachée au chargé des opérations commerciales. Cette position est assurée par le chargé des opérations commerciales lui-même dans certaines ACTELS ou par un agent dans d'autres ACTELS, et ce, en fonction de la charge du travail.** Elle a pour Tâche notamment de :

- Suivre l'opération de facturation et distribution des factures au profit des clients professionnels (KMS & Cyber, grands comptes, SP, etc.),
- gérer les conventions,
- Assainir la base de données des clients professionnels (système et dossiers physique).

Le chargé du suivi des encaissements a pour mission notamment de :

- Manager son équipe,
- Veiller à l'application des procédures en vigueur,
- Garantir la circulation de l'information au sein de son équipe,
- Récouter les états d'encaissement au niveau des bureaux de poste et assurer la saisie des encaissements en différé,

Chapitre 03 : La pratique de l'audit interne dans une mission d'amélioration du contrôle interne du cycle vente client au sein d'Algérie télécom

- contrôler le brouillard de caisse et le décompte des encaissements et assurer le versement de la recette journalière dans le compte de l'agence,
- Contrôler et valider les opérations d'encaissement sur les systèmes d'information et élaborer un état de rapprochement,
- assurer la vérification et l'archivage des états de caisse, dossiers de litiges, etc.
- Contrôler et assurer le suivi des encaissements, litiges et la gestion des impayées (facture, échéancier, etc.),
- Analyser l'évolution des indicateurs financiers (chiffre d'affaires, recouvrement, créances).

⇒ Une position « suivi des impayés » est rattachée au chargé du suivi des encaissements. Cette position est assurée par le chargé du suivi des encaissements dans certaines ACTELS ou par un agent dans d'autres ACTELS, et ce, en fonction de la charge de travail. Elle a pour tâche notamment de :

- Traiter la liste des impayés,
- Relancer les clients avec des créances (courrier, téléphoniques, déplacements, etc.),
- Préparer les dossiers contentieux.

Le chargé du suivi des comptes et rapprochement a pour mission notamment de :

- Manager son équipe,
- Veiller à l'application des procédures en vigueur,
- Garantir la circulation de l'information au sein de son équipe,
- veiller au suivi des mouvements de stock commercial,
- Normaliser les écarts constatés (stock et encaissement) avec les positions concernées,
- Signaler à la hiérarchie toute anomalie constatée,
- Transmettre les états de caisse au chargé du suivi des encaissements pour validation et les situations demandées au département comptabilité de la DO,
- Assurer le traitement des chèques,
- Veiller à l'exactitude des chiffres arrêtés et assurer les rapprochements entre :
 - Le brouillard de caisse et le décompte des encaissements,
 - Le montant du VAC (ACTEL, PP et bureaux de poste) et le compte de l'agence,
 - Les avis de virements, les chèques et compte de l'agence.

Chapitre 03 : La pratique de l'audit interne dans une mission d'amélioration du contrôle interne du cycle vente client au sein d'Algérie télécom

⇒ Une position « gestion stock » est rattachée au chargé du suivi des comptes et rapprochement. Cette position est assurée par le chargé du suivi des comptes et rapprochement dans certaines ACTELS ou par un agent dans d'autres ACTELS, et ce, en fonction de la charge de travail. Elle a pour tâche notamment de :

- gérer le stock commercial de l'agence et ses points de présence,
- assurer le décompte du stock entrant avec la DO et sortant avec le superviseur FO et les responsables des points de présence,
- veiller à la disponibilité du stock commercial au niveau l'agence et ses points de présence,
- établir les situations de stock.

2.4 Point de présence :

Le point de présence est créé pour désengorger l'ACTEL du flux des clients et pour se rapprocher des clients dans les localités lointaines. Il est composé d'un responsable et de conseillers clients. Ils assurent les tâches suivantes :

Le responsable du point de présence a pour mission notamment de :

- manager les agents du point de présence,
- veiller à l'application des procédures en vigueur,
- garantir la circulation de l'information au sein de son équipe (encadrer et briefier les agents quotidiennement sur les nouveautés commerciales et le déroulement du service), TELECO
- veiller à l'atteinte des objectifs assignés et mettre en œuvre la stratégie commerciale de l'entreprise (prospection de nouveaux clients, chiffre d'affaires, recouvrement, etc.),
- veiller au respect du discours commercial avec les clients et la fiabilité des informations communiquées,
- assurer le suivi et la prise en charge des doléances ainsi que leurs acheminements aux services concernés,
- assurer la remontée d'informations et transmettre les rapports d'activités demandés au responsable d'agence,
- contrôler, assainir et archiver les dossiers administratifs (filaire, ADSL et 4G LTE, etc.),
- gérer le stock commercial du point de présence et s'assurer de la disponibilité des produits,
- Procéder au versement des recettes journalières au niveau du bureau de poste ou la banque,

Chapitre 03 : La pratique de l'audit interne dans une mission d'amélioration du contrôle interne du cycle vente client au sein d'Algérie télécom

- Transmettre le brouillard d'encaissements et les pièces justificatives des versements auprès de l'ACTEL de rattachement.

Le conseiller client au niveau du PP a pour mission notamment de:

- prendre en charge les clients (vente, informations, etc.),
- assurer un discours commercial convainquant et sincère,
- accomplir les différentes opérations commerciales sur système d'informations,
- établir tous types de contrats clients (ADSL, 4G LTE, TLP, etc.),
- procéder à l'encaissement des opérations commerciales,
- prendre en charge les clients porteurs d'une réclamation de dérangement (analyser le problème, le signaler sur GAIA, informer le client sur les procédures et la suite réservée, renseigner sur l'état d'avancement, etc.),
- compléter le dossier client sur système d'information,
- assurer les tâches de la position technico-commerciale.

Section 2 : La pratique de l'audit interne dans une mission d'amélioration du contrôle interne du cycle vente-client

Durant notre stage pratique effectué au sein de l'agence commerciale (ACTEL) et du point de présence (PP), nous avons consulté des dossiers de ventes et eu des entretiens avec le personnel au niveau de l'agence (Berrouaghia), qui nous ont aidé à avoir une bonne connaissance sur les procédures de la vente, à analyser les forces et les faiblesses pour bien évaluer le dispositif du contrôle interne du cycle vente-client.

1 Vérification de l'existence des procédures : (test de conformité)

Après avoir pris connaissance du domaine audité et décrit les procédures de la vente, nous avons utilisé le test de conformité pour s'assurer que la procédure est exécutée conformément à la procédure vente.

Pour cela, nous avons sélectionné cinq (5) opérations du cycle vente de façon aléatoire pour réaliser ce test.

Les opérations de test sont :

- L'établissement de la facture ;
- L'encaissement ;
- L'existence de la griffe « payé »;
- L'enregistrement du paiement ;
- Le rapprochement des factures avec l'état des ventes.

2. Identification des risques :

On dit aussi « identification des zones à risques ». Il s'agit en fait d'identifier les endroits où les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire. Cette phase d'identification est essentielle car elle va conditionner la suite de la mission. Au cours de cette étape, deux outils seront utilisés :

- Questionnaire du Contrôle interne : 1ère version
- Tableau des forces et des faiblesses apparentes.

a. Première version du questionnaire du contrôle interne

Chapitre 03 : La pratique de l'audit interne dans une mission d'amélioration du contrôle interne du cycle vente client au sein d'Algérie télécom

Tableau 2: Questionnaire du contrôle interne.

<u>Questions</u>	Réf. Diag	Oui ou N/A	Non	COMMENTAI RES	Ré f. FT
<p><u>FIXATION DES PRIX</u></p> <p>Existe-il une procédure pour la fixation des prix ?</p> <p>Les tarifs prix sont-ils: régulièrement mis à jour ?</p> <p>diffusés à tous les intervenants dans le processus de facturation ?</p> <p>Les prix fixés sont-ils saisis et transmis aux clients dans les délais ?</p> <p>les offres de prix transmises au client sont-elles vérifiées et approuvées par une personne autorisée ?</p>		Oui	Non	Pas de procédure formalisé	
<p><u>COMMANDE</u></p> <p>Les commandes font-elles l'objet d'une procédure d'acceptation?</p> <p>Existe-il une procédure de vérification de la solvabilité des nouveaux clients?</p> <p>Existe-il une procédure de vérification de la disponibilité des marchandises commandées en stock?</p> <p>Les commandes sont-elles : supportées par des bons de commande clients?</p>	Non	Oui		Pas de procédure formalisé	

Chapitre 03 : La pratique de l'audit interne dans une mission d'amélioration du contrôle interne du cycle vente client au sein d'Algérie télécom

<p>approuvées par une personne autorisée ?</p> <p>existe-il un suivi séquentiel des commandes?</p>		<p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p>			
<p><u>LIVRAISON</u></p> <p>Chaque préparation de commande donne-t-elle lieu à l'établissement d'un bon d'expédition ?</p> <p>Chaque expédition de commande donne- t-elle lieu à l'établissement d'un bon de livraison en plusieurs exemplaires?</p> <p>Le responsable des sorties de stock vérifie- t-il que l'expédition de marchandises correspond bien au bon de commande, au bon d'expédition et au bon de livraison ?</p> <p>Toutes les expéditions font-elles l'objet d'un contrôle conforme aux commandes quant aux quantités ?</p> <p>à la qualité ?</p> <p>à la date de livraison ?</p> <p>et au lieu de livraison ?</p>		<p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p>			

Chapitre 03 : La pratique de l'audit interne dans une mission d'amélioration du contrôle interne du cycle vente client au sein d'Algérie télécom

<p><u>FACTURATION</u></p> <p>Les livraisons sont-elles facturées rapidement ?</p> <p>Existe-il un contrôle pour s'assurer que toutes les expéditions sont facturées ?</p> <p>l'émission de toute facture est-elle précédée par un Bon de commande et un bon de livraison?</p> <p>Existe-il une procédure pour traitement des retours et des avoirs ?</p> <p>Toutes les factures et les avoirs sont-elles contrôlées arithmétiquement par rapport:</p> <p>aux quantités ?</p> <p>aux prix unitaires ?</p> <p>aux montants totaux ?</p> <p>à la TVA ?</p>		<p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p>			
<p><u>ENCAISSEMENT</u></p> <p>les chèques reçus sont-ils remis immédiatement à la banque ?</p> <p>les retards de paiement sont-ils définis et suivis ?</p> <p>Existe-il une procédure de relance pour les retards de paiement?</p> <p>Procède-t-on à la comptabilisation rapide des encaissements?</p> <p>Les clients mauvais payeurs sont-ils régulièrement identifiés?</p>		<p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p>			

Chapitre 03 : La pratique de l'audit interne dans une mission d'amélioration du contrôle interne du cycle vente client au sein d'Algérie télécom

<p>Signalés aux intervenants dans le processus de vente pour éviter des expéditions qui ne pourront pas être encaissées ?</p> <p>Relancés de façon systématique ?</p>		<p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p>			
<p><u>SEPARATON DES TÂCHES</u></p> <p>La personne qui établit une commande est- elle différente de celle qui prépare la sortie de stocks et de celle qui comptabilise la facture.</p> <p>La personne qui établit la facture est différente de celle qui la comptabilise et celle qui procède à l'encaissement.</p>		<p>Oui</p> <p>Oui</p>			

Source : réaliser par moi-même

Le QCI nous révèle :

- ✓ La non-existence d'une procédure pour la fixation des prix
- ✓ La non-existence d'une procédure de vérification de la disponibilité des marchandises commandées en stock

b. Tableau des forces et des faiblesses apparentes

Chapitre 03 : La pratique de l'audit interne dans une mission d'amélioration du contrôle interne du cycle vente client au sein d'Algérie télécom

Tableau 3: Tableau des forces et des faiblesses apparentes.

Taches	Objectif	Risque	évaluation des risques
Rapprochement, prévisions aux réalisations et explications régulière des variations	Agrément de nouveaux clients	Volume de ventes prévu n'est pas réalisé	Moyen
Alimentation des CC par le biais d'un bon d'alimentation	Bon d'alimentation, une pièce justificative pour l'alimentation des CC	Perte de produits ou vol	Faible
Traitement de la demande	Satisfaction du client dans le respect des délais	Retard du traitement de la demande Réclamation des clients sur la durée d'attente	Faible Faible
Etablissement du contrat et de la facture en 3 exemplaires	La facture établie correctement et à temps sur la base d'un contrat	Facturation tardive Facturation erronée ou incomplète	Faible Faible
Encaissement du montant correspondant à la vente	Encaissement des règlements des clients	Refus de paiement du client de la facture Encaissement d'un montant ne correspondant pas à la vente	Faible Faible
Apposition de la griffe «payé» identifié	Certification du paiement	Omission d'apposer la griffe	Fort
Enregistrement de la recette sur l'état des ventes (conseiller client)	Suivie des créances/recouvrement	Omission de l'enregistrement des règlements Double enregistrement du règlement	Moyen Fort
Remise du produit et l'original de la facture ou reçu au client	Concrétisation de la vente	Les clients déclarent ne pas avoir reçu la facture	Faible
Arrêt des états des ventes en fin de vacation par le CC et leurs remises au superviseur accompagnées des pièces justificatives	Contrôle de la fiabilité des encaissements	Manque de pièces justificatives	Faible
Rapprochement et restitution des produits invendus auprès du superviseur contre émargement	Réintégration des produits invendus en stock	La quantité des produits invendus existant en stock est différente de celle déclarée par le CC	Faible
Centralisation des recettes des ventes effectuées par les	Evaluation du total des encaissements	Détournement d'encaissement	Faible

Chapitre 03 : La pratique de l'audit interne dans une mission d'amélioration du contrôle interne du cycle vente client au sein d'Algérie télécom

CC contre émergement d'une fiche			
Rapprochement des produits mis en vente par rapport aux invendus restitués	Contrôle de la quantité de produits détenus en stock	Epuisement de stock	Faible
La récapitulation de toutes les opérations des ventes et prestations après vérification des factures	Contrôler les factures	Manque de facture Manque de contrôle	Faible
Etablissement de l'attestation de transfert de fond et du bordereau de remise de chèque à la banque/ CCP	Justification des transferts de fond	Les chèques de règlement perdus	Faible
Versement de l'intégralité de la recette et la remise de chèques reçues	Transfert de fond au compte national	Détournement de fond	Faible

Source : réaliser par moi-même

Risque fort ou moyen = faiblesse

Risque faible = force

Nous pouvons constater que les faiblesses se situent au niveau de la prévision de la vente, l'apposition de la griffe « payé » et l'enregistrement des règlements.

2 Évaluation du dispositif du contrôle interne :

Dans cette étape, nous allons évaluer le dispositif du contrôle interne à travers des outils suivants :

- La grille d'analyse des tâches
- Diagramme de circulation des documents
- Le questionnaire de contrôle interne

2.1 La grille d'analyse de séparation des tâches

La grille d'analyse des tâches va nous permettre une meilleure compréhension de la répartition des tâches entre les principaux acteurs de la fonction vente.

Chapitre 03 : La pratique de l'audit interne dans une mission d'amélioration du contrôle interne du cycle vente client au sein d'Algérie télécom

Tableau 4: Grille d'analyse de séparation des tâches.

Tache	Directeur de l'Agence	Superviseur FO	Chargé des opérations commerciales	Chargé du suivi des encaissements	Chargé du suivi des comptes et rapprochement	Conseillers clients
Traiter les demandes						X
Facturation et encaissement						X
Enregistrement des paiements						X
Contrôler les dossiers de vente		X				
Garantir la circulation de l'information au sein des équipes	X					
Assurer le suivi et la prise en charge des doléances		X				
Rapprochement entre les stocks et les ventes					X	
motiver et coacher son équipe		X				
Assurer l'approvisionnement du matériel et outils nécessaires	X					
Etablissement de l'attestation de transfert de fonds et du bordereau de la remise de chèque à la banque	X			X		
Versement de la recette totale et la remise des chèques reçus				X		
Assurer les tâches des conseillers clients		X				
manager les agents du point de présence						

Chapitre 03 : La pratique de l'audit interne dans une mission d'amélioration du contrôle interne du cycle vente client au sein d'Algérie télécom

Veiller au bon fonctionnement de l'agence et à la satisfaction des clients	X					
Gestion du stock					X	
Suivre l'opération de facturation et distribution			X			
assurer le décompte du stock entrant avec la DO et sortant avec le superviseur FO					X	
gérer les conventions			X			
Traiter la liste des impayés				X		
Relancer les clients avec des créances				X		
Assainir la base de données des clients professionnels			X			
Préparer les dossiers contentieux				X		

Source : réaliser par moi-même

➤ **Commentaire de la grille d'analyse de séparation des tâches :**

La grille nous a permis de comprendre le fonctionnement de tâches réalisées dans l'enceinte de l'entité,

➤ **Analyse de la grille de séparation des tâches :**

De cette grille de séparation des tâches, il est à noter :

- Une coordination acceptable entre les différents acteurs de cette organisation
- Tout acteur effectue les tâches assignées
- Une transparence de la procédure des responsables des structures
- Vers le risque zéro pour la fraude et la falsification des documents
- L'incompatibilité des tâches n'est pas constatée.

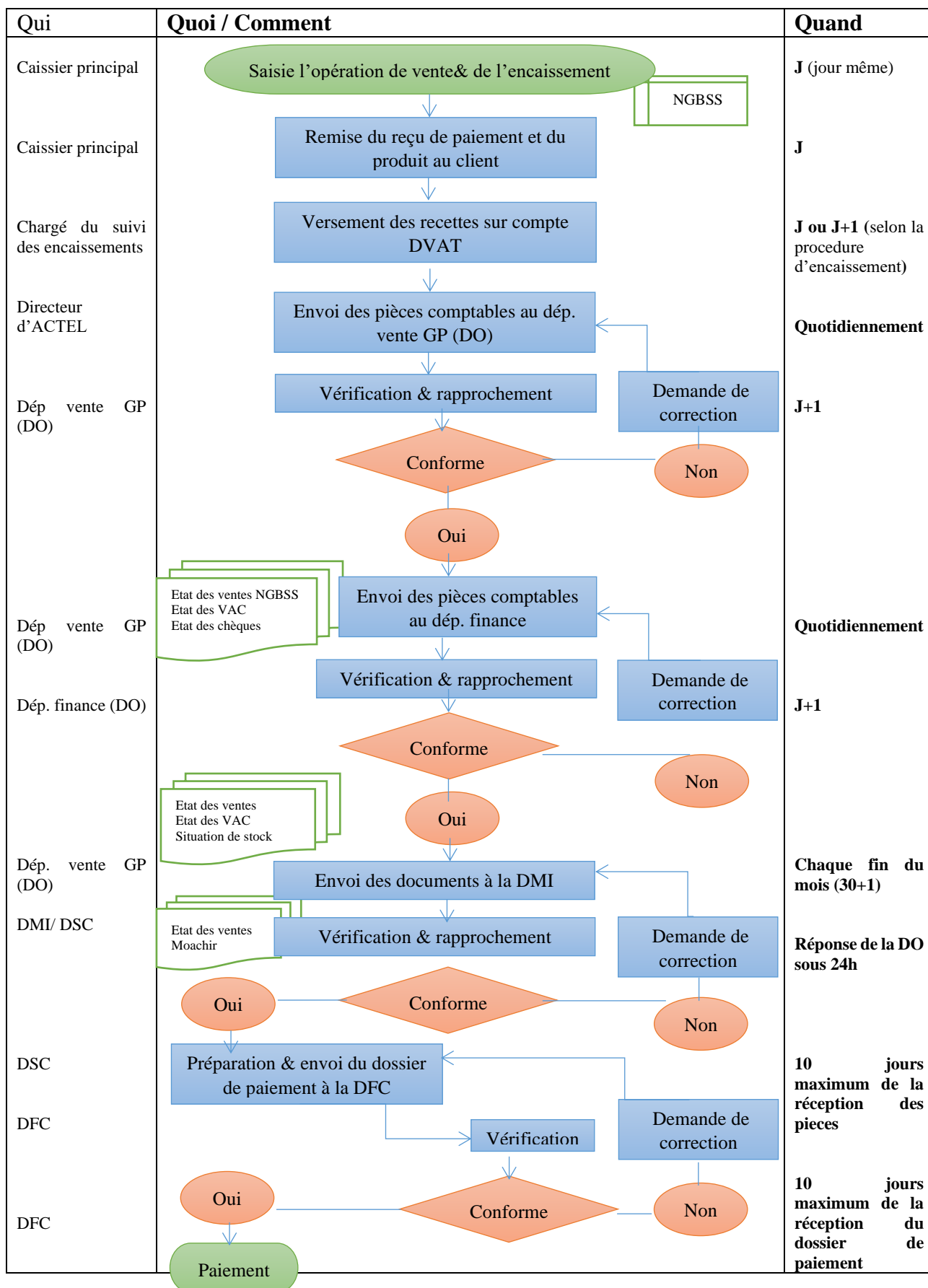
2.2 Diagramme de circulation

Le diagramme de circulation ou les flow-charts va nous faciliter l'analyse du circuit des documents essentiels utilisés dans le cycle ventes - clients. Ainsi, le diagramme de circulation du cycle ventes - clients se présente de la manière suivante :

Cycle ventes - clients

Chapitre 03 : La pratique de l'audit interne dans une mission d'amélioration du contrôle interne du cycle vente client au sein d'Algérie télécom

Tableau 5: Le diagramme de circulation des documents.



Chapitre 03 : La pratique de l'audit interne dans une mission d'amélioration du contrôle interne du cycle vente client au sein d'Algérie télécom

Source : Document interne à Actel Algérie Télécom

➤ Les avantages du diagramme de circulation des documents :

Le diagramme de circulation des documents est un ensemble de figures reliées par des flèches, facile à lire et à comprendre. Chaque opération est codifiée par un symbole : création de documents, copie, archivage.

C'est un document qui permet de poser des questions différentes par document : Combien d'exemplaires, quelle structure expéditrice, quelle structure destinataire, ... Les opérations figurent dans leurs ordres respectifs :

- D'où les points forts et les points faibles, le niveau de contrôle ; suffisant... les anomalies et les documents non utilisés peuvent être clairement affichés.
- Les risques d'omissions peuvent valablement être réduits
- C'est un document d'auto contrôle
- C'est la piste de veille de l'auditeur.

➤ Les inconvénients du diagramme de circulation des documents :

Cette technique de lecture d'un acheminement de documents par des figures et symboles nécessite pratique mais si l'utilisateur se penche vers des logiciels et s'il est formé en conception il peut traduire et maîtriser la lecture et la conception de l'acheminement des documents en symboles.

2.3 Questionnaire du Contrôle Interne

Le questionnaire de contrôle interne fait l'objet d'interview auprès des employés de la Fonction Vente. Le but étant de répondre aux questions : qui, quoi, où, quand, comment, combien...?

Tableau 6: Questionnaire du contrôle interne.

Questions	Oui/ non	Observa tion
1. La direction est-elle consciente de la nécessité d'un contrôle interne performant au niveau des ses agences ?	Oui	
2. Y a-t-il un manuel de procédures ?	Oui	
3. Existe-t-il d'état prévisionnel des ventes	Oui	
4. Est-ce que les ventes réalisées correspondent toujours aux objectifs fixés ?	Non	

Chapitre 03 : La pratique de l'audit interne dans une mission d'amélioration du contrôle interne du cycle vente client au sein d'Algérie télécom

5. Existe-t-il un logiciel comptable fiable et un échange rapide entre la DFC et les agences ?	Non	Il est n'est pas tres efficace
6. Existe-t-il un logiciel pour le traitement des reclamation ?	Non	
7. Le conseiller client remet t-il l'original de la facture au clients ?	Oui	
8. Les factures sont-elles numerotées dans l'ordre séquentiel ?	Oui	
9. Les factures sont-elles enregistrées dans l'état des ventes ?	Oui	
10. Les factures sont-elles établies et enregistrées correctement ?	Oui	
11. Les factures sont-elles régulièremnt suivies ?	Oui	Après chaque vacation
12. Le reglement des clients fait-il objet d'un enregistrement rapide et correct dans le journal des ventes ?	Oui	
13. En fin de mois le directeur d'agence est-il tenu de transmettre à la DR le PV de rapprochement des stocks par rapport aux ventes ?	Oui	
14. Existe-il un état journalier de rapprochement des stocks par rapport aux ventes ?	Oui	
15. La régularisation des écritures comptables en cas de retour se fait-elle obligatoirement par un bon de retour ?	Oui	
16. Le conseiller client vérifie-t-il la séquence numérique des factures avant l'enregistrement ?	Oui	
17. Faut-il vérifier que la facture n'est pas enregistrée 2 fois ?	Oui	
18. Les operations sur l'état des ventes doivent elles être appuyées par des justifications	Oui	
19. Les chèques impayés, non régyularisés feront ils objet d'annulation d'encaissement ?	Oui	Il sera rejeté
20. Les dossiers des clients sont-ils périodiquement revus et mis à jour ?	Oui	

Source : élaboré par nos soins

Le QCI nous révèle une mauvaise prévision des ventes et une insuffisance des systèmes informatiques.

3 Feuilles de révélation et d'analyse des problèmes :

Chaque dysfonctionnement donne lieu à l'établissement d'une feuille de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP) et donc à une analyse causale qui va permettre :

- D'identifier le ou les dispositifs de contrôle interne qui présentent des faiblesses sur ce point particulier ;
- De recommander les modifications à apporter et pour y porter remède. Ainsi, l'ensemble des FRAP sont présentées dans les pages suivantes.

FRAP n° : 01**Problème :**

Absence d'un suivi efficace du budget

Constat :

Le budget constitue un outil essentiel afin de garantir et de garder le contrôle des dépenses, ainsi un suivi mal ne peut pas identifier les dysfonctionnements dans la réalisation du budget.

Cause :

le budget n'est pas examiné et révisé fréquemment

Conclusion :

le volume des ventes prévu n'est pas réalisé.

Recommandation :

il faut faire un suivi-évaluation du budget qui permet d'effectuer des réajustements en examinant les facteurs ayant une influence sur l'entreprise, sa croissance, la concurrence, les modifications sur le marché ...

FRAP n° : 02**Problème :**

L'absence d'un cachet « Comptabilisé » peut entraîner un oubli ou une double comptabilisation des factures.

Constat :

Aucune mention n'est apposée au verso des factures comptabilisées.

Chapitre 03 : La pratique de l'audit interne dans une mission d'amélioration du contrôle interne du cycle vente client au sein d'Algérie télécom

Causes :

Le service comptable ne dispose pas du cachet « Comptabilisé » ; Absence d'une procédure de vérification de la comptabilisation.

Conséquences :

Oubli de comptabilisation de factures ; Double comptabilisation de factures ;

Situation périodique des clients et du chiffre d'affaires erronée.

Recommandations :

Un cachet « Comptabilisé » doit être apposé sur le verso des factures, pour distinguer les factures comptabilisées de celles non comptabilisées.

Constat : inefficacité des systèmes d'information Face aux besoins des métiers, ces systèmes ne répondent pas dans des temps courts, pour traiter et produire les informations, ainsi que gérer les réclamations. Nous avons constaté que la gestion des réclamations ne se fait que par mail, ce qui peut prendre jusqu'à deux (2) semaines pour en traiter une.

Cause : des anomalies dans le système d'information

Conclusion : retard de traitement des informations et perte de temps **Recommandation :** s'approprier un système d'information efficace (comme le CRM) qui permet de traiter, analyser et produire les informations aux clients sans perdre de temps, gérer les réclamations dans les plus brefs délais.

FRAP n°: 03

Problème :

La non vérification de la disponibilité de la marchandise en stock peut générer l'incapacité de répondre à la commande.

Constat :

La commande est autorisée par le Directeur Général sans vérification de la disponibilité de la marchandise en stock.

Causes :

Le Directeur Général n'a pas une connaissance du niveau de stock.

Chapitre 03 : La pratique de l'audit interne dans une mission d'amélioration du contrôle interne du cycle vente client au sein d'Algérie télécom

Conséquences :

Incapacité de répondre aux exigences ; Non respect du délai de livraison.

Recommandations :

La commande doit être autorisée par une personne compétente qui doit procéder à la vérification de la disponibilité de marchandise en stock.

FRAP n°: 04

Problème :

Le non rapprochement entre la facture, le BC et le BL peut engendrer une comptabilisation erronée.

Constat :

Le comptable ne procède pas à un rapprochement entre la facture, le bon de livraison et le bon de commande.

Causes :

Une copie du bon de commande n'est pas transmise au comptable.

Conséquences :

Comptabilisation erronée; Perte de confiance de la part des clients.

Recommandations :

Le comptable doit disposer d'une copie du bon de commande:

La facture doit correspondre en quantité et en qualité à la marchandise livrée et commandée, un rapprochement doit donc être effectué: Un contrôle arithmétique de la facture doit être effectué.

Conclusion :

À travers ce chapitre, nous avons tenté d'alimenter notre recherche et de présenter la démarche de l'auditeur interne dans sa mission d'évaluation du contrôle interne du cycle vente-client au niveau d'une agence de l'entreprise Algérie Télécom.

Compte tenu des informations aux quelles nous avons aboutit : il convient de déduire que la vente est devenue la préoccupation majeure de la direction générale du fait de l'évolution de l'environnement économique, notamment l'intensification de la concurrence. La pérennité, la croissance de l'entreprise nécessitant un accroissement de son chiffre d'affaires (ventes), il est donc primordial que les procédures opérationnelles du cycle ventes/clients soient sous contrôle. A cet effet, le rôle de l'auditeur interne est de déceler les défaillances significatives à fin d'optimiser ses forces et proposer des recommandations pour corriger ses faiblesses.

Conclusion
générale

Conclusion générale

En conclusion, cette étude a démontré que l'audit interne a un rôle important à jouer dans l'amélioration du contrôle interne des entreprises. L'audit interne permet de vérifier que les processus internes sont conformes aux réglementations et aux normes, et de développer des recommandations pour améliorer la gestion des risques et les processus opérationnels.

À mon avis, cette étude peut aussi aider la direction de l'audit interne d'Algérie télécom, à mieux maîtriser ses activités au niveau des agences par la révision de son dispositif de contrôle interne, elle doit donc avoir conscience de ses faiblesses et mettre en œuvre, le plus souvent possible, des procédures susceptibles à limiter les risques.

En effet, sans un contrôle efficace, il est sûr que les efforts de l'entreprise sont voués à l'échec. Pour rendre les procédures efficaces, il paraît nécessaire de procéder régulièrement à leur évaluation. Dans ce contexte, il est important de s'intéresser à l'évaluation du cycle vente client puisque les ventes jouent un rôle important dans les entreprises pour atteindre ses objectifs en matière de chiffre d'affaires.

Ce mémoire a également montré que l'audit interne doit être indépendant et objective pour fournir des résultats fiables. Les auditeurs internes doivent posséder des compétences techniques et analytiques approfondies pour effectuer une évaluation précise du contrôle interne de l'entreprise.

Nous arrivons au terme de ce travail, pour renforcer nos connaissances dans le domaine d'audit interne et contrôle interne à Algérie télécom, en faisant une étude sur l'application de la mission d'audit interne dans l'amélioration du contrôle interne du cycle vente client, et pour but de répondre à la question principale suivante : « **Quelle est l'interaction entre l'audit interne et le contrôle interne et les méthode de l'enforcement de la protection de l'entreprise par ses systèmes et procédures ?** ».

Pour la réalisation de notre travail, nous avons utilisé certains outils de recherche à savoir :

- La recherche bibliographies;
- La collecte et le traitement d'informations internes d'Algérie télécom ;
- Les entretiens avec les acteurs internes de la société.

En ce qui concerne la vérification des hypothèses, nous sommes arrivés à confirmer que:

1. L'auditeur interne permet de détecter certaines défaillances au niveau des ventes et recommande une amélioration du dispositif du CI.

Conclusion générale

2. L'audit interne est un outil essentiel pour évaluer et améliorer l'efficacité du contrôle interne dans les organisations.
3. L'audit interne contribue à renforcer la confiance des parties prenantes dans l'organisation en améliorant la transparence et la responsabilisation.
4. L'atteinte des objectifs notamment en matière de chiffre d'affaires ne dépend pas uniquement de la finalité de l'audit interne mais passe avant tout par un système de contrôle interne performant.

Nous avons rencontré au cours de notre recherche quelques difficultés telles que l'insuffisance dans la collecte des informations au niveau de la cellule d'audit interne, en vu que chaque mission effectuée par l'auditeur au niveau de la structure est confidentielle et l'insuffisance du temps consacré par l'élaboration de ce travail.

Enfin, ce travail reste toujours perfectible à travers sa mise en pratique sur le terrain, et à améliorer par les constats réels auxquels parviennent les auditeurs.

Bibliographie

Bibliographie :

Les ouvrages et les articles :

- Abderraouf YAICH, Cadre intégré du contrôle interne (COSO 1)
- Anthony R N, 1965, "Planning and Control Systems: a Framework for Analysis", Harvard University, 1965
- Article 40 de la loi 88-01 : « Les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et de renforcer des structures d'audit d'entreprise et d'améliorer de manière constante leurs procédés de fonctionnement et de gestion ».
- Association qui regroupe plusieurs cabinets d'audit et expert-comptable pour améliorer leurs prestations.
- BALLO Issa, DIABATE Adama, GUINDO Laya Amadou, Nécessité des pratiques d'audit interne dans les collectivités décentralisées du district de Bamako, Revue Internationale des Sciences de Gestion, Volume 5 : Numéro 2
- Belaid Khayarallah; « L'audit interne et l'approche de la dynamique de groupes »; Edition Centre de Publication universitaire; Tunis ; 2005 ; P 14.
- BERTIN (E), audit interne, enjeux et pratiques à l'international, Éditions d'organisation, Paris, 2007.
- BOUHADIDA Mohamed, audit interne,
- Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles - Edition 2017
- Coopers & Lybrand et IFACI ; « La nouvelle pratique du contrôle interne » ; Edition d'organisation ; Paris ; 5 eme tirage ; 2000 ; P 333.
- COSO 1 : Internal Control - Integration Framework, traduction française : La pratique du contrôle interne, 2002, Éditions d'Organisation
- COSO 1 : Internal Control - Integration Framework, traduction française : La pratique du contrôle interne, 1994, Éditions d'Organisation
- Dégos jean-guy, Origine et histoire de la comptabilité française, France, 2010,
- Dictionnaire d'économie et de sciences sociales. BERTI Editions, Alger, 2009
- Elisabeth BERTIN
- Frédéric Bernard, Nicola Doufour, « Piloter la gestion des risques et le contrôle interne », édition Maxima, Paris, 2019.
- Frédéric Bernard, Nicola Doufour, « Piloter la gestion des risques et le contrôle interne », édition Maxima, Paris, 2019,

- Frédéric Bernard, Nicola Doufour, « Piloter la gestion des risque et le contrôle interne», édition Maxima , Paris, 2019,
- Groupe LICORNE, La pratique de l’audit interne.
- GUIDE DE PROCEDURE DE CONDUITE D'UNE MISSION D'AUDIT, 2015
- GUILLAUME SABY, et al, « Comptabilité et Audit », 2e édition, Edition EYROLLES, Paris, 2015
- Henri pinard-Fabro. Audit fiscal. Édition Francis lefebvre. 2008,
- IFACI ; Manuel d’audit interne. Edition Eyrolles, 2015.
- IFACI, GUIDE D’AUDIT : La création et la gestion d’une petite structure d’audit interne, Paris ,2009
- IFACI, les outils de l'audit interne,
- IFACI, Méthodologie de conduite d’une mission d’audit interne, fiches outils, 2010
- IFACI, NORMES PROFESSIONNELLES DE L’AUDIT INTERNE, Paris
- IMAC, LA CONDUITE D’UNE MISSION D’AUDIT INTERNE,
- Jacques Renard, Sophie Nussbaumer, Fabienne Oriot, AUDIT INTERNE ET CONTRÔLE DE GESTION, édition eyrolles, 2e Edition, paris
- Jaques Renard, « Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne », Editions EYROLLES, Paris, 2012,
- Jean-Pierre HOTTIN, Françoise BERGE, Catherine JOURDAN, Alix GUILLON, Senior Manager, MOCQUARD, « Une opportunité pour optimiser votre contrôle interne dans un environnement en mutation »,2013.
- K. H. Spencer Pickett, THE INTERNAL AUDITING HANDBOOK, Third edition
- Khelassi Réda, l'audit interne –audit opérationnel-, Houma éditions, Alger, 3eme édition, 2010
- KPMG Maroc, Projet de Gouvernance Locale au Maroc, Manuel d’audit Interne pour les Inspections Générales des Ministères, 2007.
- L. COLLINS, G. VALIN, Audit et contrôle interne, Dalloz, 2e édition 2015
- L’audit financier. RAFFEGEAU J. DUFLIS P. & MENONVILLE D. Edition Paris PUF. QSJ
- Loi № 2003-706, journal officiel français № 177 du 2 août 2003.
- Nanterme. J.F, gestion de la qualité : audits internes et externes, université strasbourg, p06.

- Nicolas Berland, Yves De Rongé, « Contrôle de gestion, Perspectives stratégiques et managériales », édition Pearson, France, 2019
- P. Lurent et P Tcherkawsky, 1991, "Pratique de l'audit opérationnel", les Éditions d'organisation, page 30-33
- Patrick Gibert, « Réflexions sur l'utilisation du contrôle interne à des fins de contrôle externe », vol. 20, n° 3, 2002
- RENARD Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, 9ème édition, édition Eyrolles, Paris,
- RENARD(J), L'audit interne ce qui fait débat, Paris, édition Maxima, 2003
- RENARD, Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, édition d'organisation, 7e édition, Paris, 2010.
- Sardi Antoine, Audit et Contrôle interne bancaire. Paris, Ed: AFGES, 2002,
- SCHICK Pierre, « mémento d'audit interne », édition DUNOD, Paris, 2007
- VALIN, Gérard. COLLINS, Lionel. Audit et Contrôle Interne. Aspects financiers, opérationnels et stratégique. 4ème éd. Paris : Edition Dalloz, 1992

Les thèses :

- Faiz Saidji; « Méthodologie et cadre de référence des pratiques professionnelles de l'audit interne »; Revue Nouvelle Economie; Université SAAD DAHLAB ; Blida ; N°11-vol 02-2014;
- Herrbach. O, Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique, Université des sciences sociales de Toulouse, Thèse de Doctorat, 08 décembre 2000,

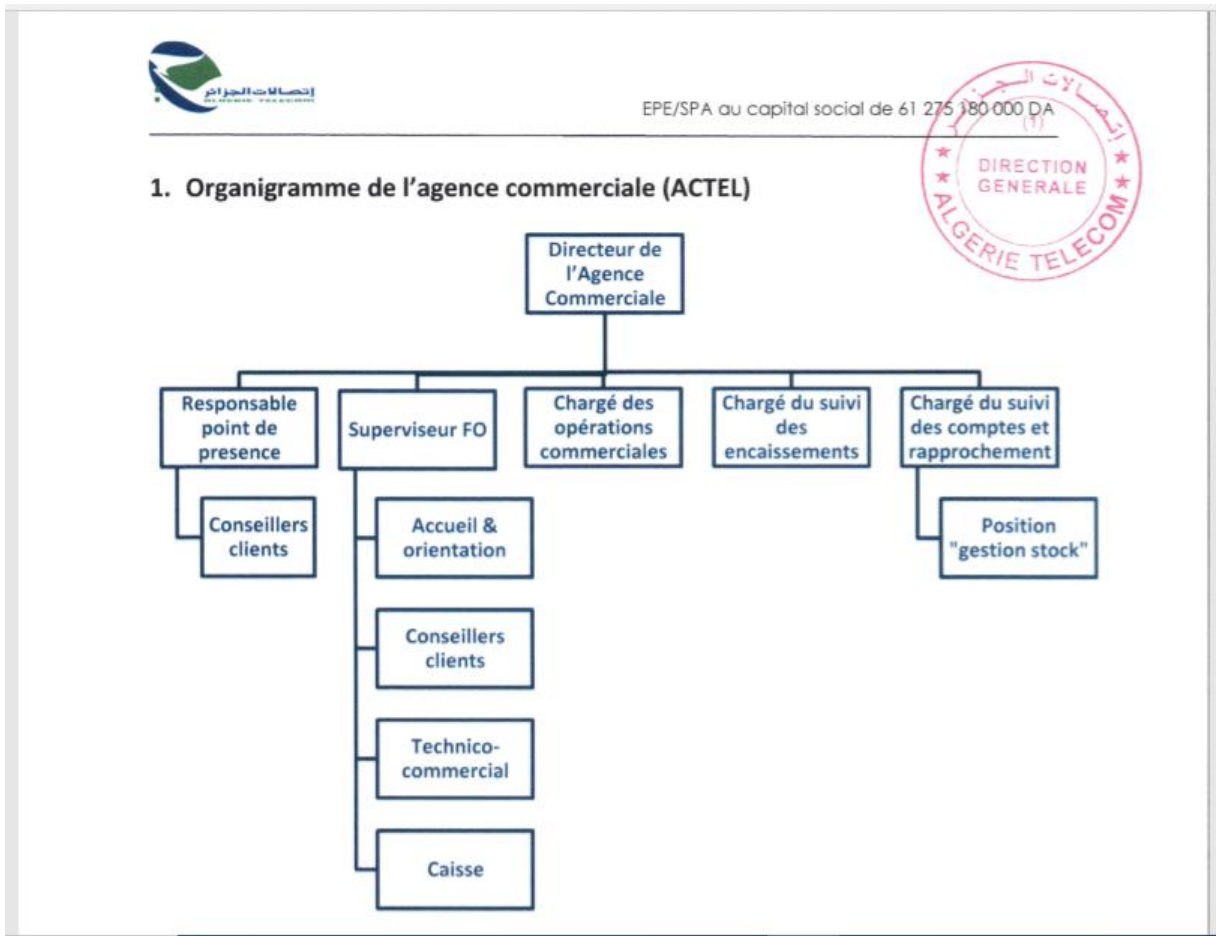
Les sites web :

- <http://www.cn-onec.dz/index.php>
- <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/auditoperationnel>
- <http://www.kahnconsultinginc.com/risk-management-audit-program.php>

Annexes

Annexe N° 01 :

Organigramme de l'agence commerciale (Actel)



Annexe N° 2 :

Rapport sommaire de la caisse superviseure

Rapport sommaire de la caisse superviseur
 Du: 15/05/2023 00:00 Au: 15/05/2023 23:59 Etat de la caisse: Toutes Nom du superviseur :

Sommaire de ventes									
Description du service	Mode de paiement	Quantité	Montant sans les droits de timbre	Montant des droits de timbre	Montant total liquide(droit de timbre inclus)	Montant du chèque	Montant du virement bancaire	Autres	Type de client
Voucher ADSL 500DA,1- Voucher ADSL 500DA	Cash	1	500,00 DA	0,00 DA	500,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	
Voucher ADSL 1000DA,2- Voucher ADSL 1000DA	Cash	1	2 000,00 DA	0,00 DA	2 000,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	
AT_BB_SUB_FEE.Idoom ADSL jusqu'à 20 Mbps Conv (MDN)	Cash	1	1 300,00 DA	0,00 DA	1 300,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	IND
Stamp Tax Summary	Cash	1	0,00 DA	25,00 DA	25,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	
AT_BB_SUB_FEE.Idoom ADSL jusqu'à 15 Mbps Conv (MDN)	Cash	2	2 000,00 DA	0,00 DA	2 000,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	IND
AT_BB_SUB_FEE.Idoom ADSL jusqu'à 10 Mbps	Cash	2	3 200,00 DA	0,00 DA	3 200,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	IND
C_NOTAX_ONE_OFF_FEE.Pack Internet et Voix 4G LTE	Cash	1	4 500,00 DA	0,00 DA	4 500,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	IND
AT_BB_SUB_FEE.Idoom Fibre 15 Mbps Conventonné	Cash	1	1 000,00 DA	0,00 DA	1 000,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	IND
AT_BB_SUB_FEE.Idoom ADSL jusqu'à 20 Mbps	Cash	1	2 598,00 DA	0,00 DA	2 598,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	IND
Stamp Tax Summary	Cash	30	0,00 DA	472,00 DA	472,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	IND
AT_BB_SUB_FEE.Idoom ADSL jusqu'à 15 Mbps	Cash	1	1 999,00 DA	0,00 DA	1 999,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	IND
AT_BB_SUB_FEE.Idoom ADSL jusqu'à 20 Mbps	Cash	4	5 200,00 DA	0,00 DA	5 200,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	IND
AT_BB_SUB_FEE.Idoom ADSL jusqu'à 4M Conventonné 50	Cash	2	2 400,00 DA	0,00 DA	2 400,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	IND
AT_BB_SUB_FEE.Idoom Fibre 20 Mbps Conventonné (MDN)	Credit card	1	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	1 300,00 DA	IND
AT_BB_SUB_FEE.Idoom ADSL jusqu'à 10 Mbps	Cash	9	18 000,00 DA	0,00 DA	18 000,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	IND
AT_BB_SUB_FEE.Idoom ADSL jusqu'à 15M Conventonné	Cash	1	1 000,00 DA	0,00 DA	1 000,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	IND
AT_BB_SUB_FEE.IDOOM Fibre 15Mbps Conventonné (DGPC)	Cash	1	1 000,00 DA	0,00 DA	1 000,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	IND
AT_BB_SUB_FEE.Idoom VDSL jusqu'à 50 Mbps AT	Cash	1	800,00 DA	0,00 DA	800,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	IND
AT_BB_SUB_FEE.Idoom Fibre 10 Mbps PROMO	Cash	1	1 800,00 DA	0,00 DA	1 800,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	IND
AT_BB_SUB_FEE.Idoom Fibre 15Mbps Conventonné (MDN)	Cash	1	1 000,00 DA	0,00 DA	1 000,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	IND
AT_BB_SUB_FEE.Idoom Fibre B/C jusqu'à 10 Mbps	Cash	1	1 800,00 DA	0,00 DA	1 800,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	IND
Total de ventes			49 688,00 DA	497,00 DA	50 185,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	1 300,00 DA	

Sommaire de cautions									
Description du service	Mode de paiement	Quantité	Montant sans les droits de timbre	Montant des droits de timbre	Montant total liquide(droit de timbre inclus)	Montant du chèque	Montant du virement bancaire	Autres	Type de client
Montant total de caution									

Sommaire de paiement des factures									
Description du service	Mode de paiement	Quantité	Montant sans les droits de timbre	Montant des droits de timbre	Montant total liquide(droit de timbre inclus)	Montant du chèque	Montant du virement bancaire	Autres	Type de client
Prepayment	Cash	23	17 025,14 DA	179,00 DA	17 204,14 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	IND
Prepayment	Credit card	1	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	595,00 DA	IND
Montant total des paiements des factures			17 025,14 DA	179,00 DA	17 204,14 DA	0,00 DA	0,00 DA	595,00 DA	

Sommaire des montant ajusté dans la caisse									
Description du service	Mode de paiement	Quantité	Montant ajusté						
Montant total ajusté dans la caisse									
Total des frais			66 723,14 DA	679,00 DA	67 399,14 DA	0,00 DA	0,00 DA	1 895,00 DA	

Signature du superviseur

Signature du chef d'agence

Table des matières

Dédicaces

Remerciement

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Résumé

Introduction Générale	1
Chapitre 01 : Les fondements théoriques de l'audit interne	5
Introduction	6
Section 1 : Aspect de base sur l'audit.....	7
1 Un aperçu historique de l'audit :	7
2 Définition de l'audit	8
3 Les différents types d'audit :	9
3.1 Le statut de l'auditeur :.....	9
3.2 Selon le domaine d'intervention de l'auditeur	10
3.3 Au regard de la loi :	11
4 Les outils d'audit	11
4.1 Les outils d'interrogation	11
4.1.1 Les sondages statistiques (ou Echantillonnage):.....	11
4.1.2 Les Interviews :	11
4.1.3 Les Outils informatiques:.....	12
4.1.4 VÉRIFICATIONS, ANALYSES ET RAPPROCHEMENTS DIVERS	12
4.1.4.1 Les vérifications.....	12
4.1.4.2 Les analyses	12
4.1.4.3 Les rapprochements	13
4.2 Les outils de description	13
4.2.1 Observation physique	13
4.2.2 La narration :	13
4.2.3 L'organigramme fonctionnel.....	14
4.2.4 DIAGRAMME DE FLUX	14
4.2.5 La grille d'analyse des tâches :	14
4.2.6 Diagramme de circulation :	15
4.2.7 La piste d'audit :	15
Section 02 : Généralités sur l'audit interne	16

1	Définition :.....	16
2	Les objectifs:	17
2.1	La régularité :.....	17
2.2	L'efficacités :.....	18
2.3	La pertinence:	18
3	Les Caractéristiques :.....	19
3.1	Universalité :	19
3.2	Indépendance :.....	19
3.3	Objectivité :	19
3.4	Périodicité :.....	20
4	La charte d'audit :.....	20
5	Les normes de l'audit interne :	20
5.1	Le code de déontologie.....	21
5.2	Normes de qualification:	22
5.3	Normes de Fonctionnement.....	23
5.4	Les normes de mise en œuvre	24
Section 03 : La mission d'audit interne et ses différentes phases		25
1	DÉFINITION DE IA MISSION :	25
1.1	Le champ d'application.....	25
1.2	La durée :.....	26
2	LES TROIS PHASES FONDAMENTALES DE IA MISSION D'AUDIT INTERNE.....	26
2.1	Phase d'étude :.....	26
2.1.1	Ordre de mission	26
2.1.2	Prise de connaissance du domaine à auditer	27
2.1.3	Identification des risques et des opportunités d'amélioration.....	28
2.1.4	la définition des objectifs d'audit et du programme de travail	28
2.2	Phase de vérification.....	29
2.2.1	La réunion d'ouverture.....	29
2.2.2	Le questionnaire de contrôle interne	30
2.2.3	le travail sur le terrain.....	30
2.3	Phase de conclusion :.....	32
2.3.1	L'ossature du rapport :	32
2.3.2	Le compte rendu final au site :.....	32
2.3.3	Le rapport d'audit interne :	32

Conclusion.....	33
Chapitre 02 : Le cadre théorique du contrôle interne	34
Introduction :	35
Section 1 : généralités sur le contrôle interne.....	36
1 Historique du contrôle interne	36
2 Définitions du contrôle interne:.....	37
3 Les Caractéristiques du contrôle interne	38
3.1 C'est un moyen.....	38
3.2 C'est un état et non une fonction	38
3.3 C'est un processus qui confère une assurance raisonnable et non totale de la maîtrise des opérations	39
3.4 Il doit être adapté à la nature des activités.....	39
3.5 C'est l'affaire de tous	39
4 Les objectifs du contrôle interne	39
4.1 La garantie de qualité de l'information :	39
4.2 L'efficacité et l'efficience des opérations :	40
4.3 L'application des instructions de la Direction:.....	41
4.4 La sauvegarde des actifs:.....	41
5 Les acteurs du contrôle interne.....	41
5.1 Le conseil d'administration	41
5.2 La direction générale	42
5.3 Les auditeurs internes	42
5.4 Le personnel de la société.....	42
Section 2 : avantages, limites et composantes du contrôle interne.....	44
1 Les avantages du contrôle interne	44
2 Limites du contrôle interne.....	44
3 Les composantes du dispositif contrôle interne :	45
3.1 Présentation du COSO :.....	45
3.2 Les composantes du contrôle interne :	47
3.3 Environnement de contrôle.....	48
3.4 Évaluation des risques	48
3.5 Les activités de contrôle :	49
3.6 L'information et de la communication :.....	49
3.7 Pilotage	50
Section 03 : la mise en œuvre du contrôle interne.....	51

1	La mise en œuvre du contrôle interne	51
1.1	Appréciation des préalables.....	51
1.1.1	Connaissance de la mission.....	52
1.1.2	Appréciation des facteurs de réussite	52
1.1.3	Identification des règles a respecté.....	52
1.2	Identification des contrôles internes spécifiques :	52
1.3	Validation de la cohérence	55
	Conclusion :	57
	Chapitre 03 : La pratique de l’audit interne dans une mission d’amélioration du contrôle interne du cycle vente client au sein d’Algérie télécome	58
	INTRODUCTION	59
	Section 1: Présentation de l’entreprise Algérie Télécom:	60
1	Présentation de l’entreprise Algérie Télécom:	60
1.1	Historique :	60
1.2	Les missions et objectifs d’Algérie Télécom	61
1.2.1	Les principales missions.....	61
1.2.2	Les principaux objectifs	61
1.3	Les engagements d’Algérie Télécom	62
1.4	Les offres relatives à Algérie Télécom.....	62
1.4.1	Le marché de la téléphonie.....	62
1.4.2	Le marché des services connexes.....	62
1.4.3	La solution GPS	63
1.5	Organisation d’Algérie Télécom.....	63
1.5.1	Organigramme d’Algérie télécom.....	63
1.5.2	La structure de l’entreprise.....	65
2	Présentation du cycle vente- client : au niveau des agences.....	66
2.1	Présentation de l’agence (Berrouaghia) :.....	66
2.2	Organigramme d’Actel Algérie Télécom	66
2.3	Tâches et missions du personnel	67
2.4	Point de présence :	72
	Section 2 : La pratique de l’audit interne dans une mission d’amélioration du contrôle interne du cycle vente-client.....	74
1	Vérification de l’existence des procédures : (test de conformité)	74
2	Évaluation du dispositif du contrôle interne :	80
2.1	La grille d’analyse de séparation des tâches.....	80
2.2	Diagramme de circulation	83

2.3	Questionnaire du Contrôle Interne	85
3	Feuilles de révélation et d'analyse des problèmes :	87
	Conclusion :	90
	Conclusion générale	91

Bibliographie

Annexes

Table des matières