

Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance

Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées en
Audit et Contrôle de Gestion

18^{ème} Promotion

MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE



THÈME :

**Audit de performance du processus de vente des pré-chargements
électroniques chez un opérateur de téléphonie mobile : Cas de
DÔNY chez WAHALtelecomSA**

Préparé et rédigé par :
Falaye KEITA

Bibliothèque du CESAG



108568

Sous la direction de...

M. Ngary SOW
Délégué Général

de l'Institut Sénégalais des Auditeurs et
Consultants Internes

...et l'encadrement de

M. Ahmadou SAMBA
Contrôleur Interne

DEDICACES

Avant tout, je rends hommage à mon défunt père Kanda KEITA. Poua! Tu as disparu très tôt, mais tu resteras toujours dans mon cœur et dans mes prières. Puisse ton âme reposer en paix!

Ce mémoire, je le dédie,

A

✱ Ma chère mère, en témoignage de mon amour et en reconnaissance du financement de mon DESS. Maman! Je t'ai réservé mon plus grand amour ;

✱ Ma « Tantie » Léa, en témoignage de mon amour et en reconnaissance des prières et encouragements ;

✱ Tonton Seydou CAMARA & Tante Mariam DIARRA, pour l'effort consenti durant mon séjour au Sénégal;

✱ Mes sœurs, frères, cousines et cousins, et à tout le reste de ma famille, pour les prières et l'affection sans cesse renouvelées.

REMERCIEMENTS

Ce mémoire est la consécration de plus d'un an de labeur. Je n'aurais pu le rédiger sans le soutien, l'attention et la sympathie dont j'ai bénéficiés tout au long de mon travail.

J'adresse mes sincères remerciements et ma reconnaissance à tous ceux qui ont aidé quotidiennement ou ponctuellement et qui m'ont encouragé dans mon travail (ils se reconnaîtront !).

Je tiens à remercier particulièrement :

- ✱ M. NGary SOW, Professeur, pour sa patience, la pertinence de ses conseils et la qualité de son encadrement.
- ✱ Mme. Khadijatou LY, Directrice du Contrôle & Conformité, pour sa bienveillance et sa volonté à suivre ce travail ;
- ✱ M. Ahmadou SAMBA, Contrôleur Interne, pour l'énergie et le temps consacrés à encadrer mon stage et ce mémoire. Pour les remarques objectives et la richesse de ses conseils ;
- ✱ M. Papa Mamadou DIALLO, « Revenue Assurance Manager », pour les encouragements et les informations précieuses ;
- ✱ M. Alioune WADE, « Purchasing Manager », pour l'appui qui permet ce mémoire ;
- ✱ M. El Hadj Thiaka SENE, « Fraud Analyste and Security Responsible », pour les encouragements ;
- ✱ M. Mamadou WADE, Professeur, pour la qualité des cours et l'engagement à mes cotés ;
- ✱ M. Birane NDIAYE, Professeur, pour la qualité des cours et les encouragements ;
- ✱ M. Badian DIARRA, pour les encouragements et l'amitié sincère ;
- ✱ la famille CAMARA, pour m'avoir accepté et encouragé durant mon séjour dakarois ;
- ✱ tous les stagiaires de la 18^e promotion du DESS, Audit et Contrôle de Gestion, pour la bonne ambiance de travail.

GLOSSAIRE DES TERMES TECHNIQUES, ABREVIATIONS ET SIGLES

A Air time : qui adhère à un support immatériel

B BTS : Base Tranceiver Station / Station de base radio

C CESAG : Centre Africain d'Etudes supérieures en Gestion

CD : Conseillers Distributeurs

Check point : point de contrôle

Communication :

« in car » : appels opérés en déplacement dans une voiture ou un autre engin.

« in door » : appels effectués dans une maison.

« out door » : appels réalisés en dehors d'une maison.

COSO : Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

D DF : Directeur financier

DO : Directeur des opérations

DÔNY : nom fictif (signifie en Bambara petit)

F Flow-chart : diagramme de circularisations

G GTF : Guidance Task Force

I IFACI : Institut Français de Consultants Internes / Institut de l'Audit Interne

IIA : Institute of Internal Auditors

Internal Control Integrated Framework : la nouvelle pratique du contrôle interne

ISO : Organisation internationale pour la normalisation (créée en 1947)

J Jjmmaa : Jour mois année

L LSF : Loi sur la sécurité financière

M MMS : Multimedia Messaging Service

P Process owner : propriétaire ou possesseur du processus

Post-payés (post-payment) : règlement après utilisation du service.

Pré-payés (pré-paiement) : règlement avant l'utilisation du service.

R RBOD : Responsable du Back-Office Distribution

Reporting financier : reportage financier

Roaming : Itinérance en français

S Sigvalue : Plateforme de services pre-payés

SIM epin ou epin : puce spéciale dédiée aux transferts « DÔNY »

SIM : une puce qui permet d'accéder aux services de la téléphonie mobile

SMS : Short Message Service

SOX : Sarbanes Oxley Act

SUN : logiciel de comptabilité

T TDR (Transaction Data Record) : un enregistrement sur Sigvalue

TM : « Territory Managers » : joue le rôle de Directeur régional

U UMTS : Universal Mobil Telecommunications System

W WAHAL^{telecom} SA : nom fictif (WAHAL signifie en Wolof : appel)

WAP : Wireless Application Protocol

INTRODUCTION GENERALE

i. INTRODUCTION

Le téléphone mobile, encore appelé téléphone cellulaire ou portable, est désormais une partie intégrante des moyens modernes de communication. Les chiffres de l'année 2006, des deux opérateurs de téléphonie mobile dressés par l'Agence de Régulation des Télécommunications et des Postes (ARTP) l'ont confirmé (annexe 9). La technologie mobile n'a jamais été aussi présente dans le quotidien des Sénégalais. Près de trois (3) millions de sénégalais utilisaient un téléphone mobile en 2006. Comme partout en Afrique, en moins de dix (10) ans, le téléphone mobile est entré dans la vie quotidienne de beaucoup de citoyens du Sénégal. Dans certaines localités du pays, il constitue l'unique moyen de communication et parfois le plus fiable. Dans tous les cas, le portable connaît un grand succès. L'une des raisons de ce succès est le fait qu'il permet de communiquer à tout moment sans nuire à la liberté de mouvement.

Phénomène de société dont les conséquences sociales sont à la hauteur de celles économiques, la technologie de la communication représente un enjeu essentiel pour le consommateur sénégalais. Si la téléphonie mobile demeure pour la plupart d'entre nous un bien de consommation indispensable, on pourrait penser que ses opérateurs ont toujours une réalité apaisée. Bien que, la croissance exponentielle de leur chiffre d'affaires a été un élément éclatant de leur succès, autant de menaces et de défis comme la maturité du marché et la concurrence sont apparus pour le secteur. Au-delà des aspects stratégiques, le marché des opérateurs mobiles est marqué par des spécificités de révision permanente des services.

Pour les prestations offertes aux clients, on distingue en la matière deux offres : la communication voix et la communication non voix ou « data ». Les deux modes de communication sont rémunérés par post-paiement ou pré-paiement. Pour la communication non voix, les opérateurs offrent différents services comme les SMS (Short Message System), les MMS (Multimédia Message System), le WAP (Wireless Application Protocol) ou le dernier né qui est UMTS (Universal Mobil Telecommunications System) encore appelé « 3G ». La réalité est que le secteur de la téléphonie mobile n'est au bout de son évolution.

Ce mémoire est constitué de deux parties. La première est consacrée à l'évolution du champ de l'audit interne. Elle sera faite sur la base d'une revue bibliographique. La seconde, est destinée à l'audit de performance du processus des ventes des pré-chargements

électroniques « DÔNY ». Elle est donc l'étape pratique du mémoire et s'achèvera par des suggestions et des propositions de solution.

Notons que les deux phases de l'étude seront traitées conformément à la problématique.

ii. Problématique

En Europe de l'ouest, la communication voix représente 74% des revenus de la téléphonie mobile contre 26% pour la communication « data », au titre l'année 2007 (annexe 1). A défaut d'une statistique disponible sur le marché africain de la téléphonie mobile, les chiffres précédents, indiquent à souhait la répartition des revenus des opérateurs de téléphonie mobile. Donc, l'essentiel des revenus de ces derniers, provient naturellement des communications voix.

Par ailleurs, le nombre de lignes prépayées est plus important que celles postpayées. Les premières représentent plus de trois quarts du total des abonnements d'un opérateur africain. Cette situation s'explique par le fait que le pré-paiement ne nécessite de l'abonné aucun engagement préalable. En outre, il ne court aucun risque de dépassement de son budget, car il paye en avance son temps de communication. Il y a deux types de rechargement pour la ligne prépayée : celui effectué par une carte (ou ticket de recharge) et l'électronique. Le rechargement électronique, peut être fait par téléphone-téléphone, ou Internet-téléphone, ou distributeur électronique-téléphone.

Dans la situation de WAHAL^{telecom} SA, le succès de son offre de rechargement électronique, appelé « DÔNY », réside dans le fait que cette offre permet aux abonnés d'acheter du crédit à partir de 100 F et le service est largement disponible. En 2006, les pré-chargements électroniques « DÔNY », ont représenté 10 milliards de chiffre d'affaires pour WAHAL^{telecom} SA, constituant ainsi une part significative de son chiffre d'affaire global.

Le produit « DÔNY » est un produit immatériel, c'est-à-dire du « air time ». Cette situation fait que son circuit de distribution est particulier par rapport aux autres produits. Les pré-chargements constituent les étapes en amont de la mise à disposition du crédit aux

grossistes. Dans la mesure où les ventes de « DÔNY » sont en « air time », qu'elles se font sur la base d'un support virtuel, il est donc indispensable qu'il ait une identification et un respect du circuit de distribution permettant un contrôle des performances.

Actuellement, il se pose un problème d'exhaustivité des ventes, ce qui implique des omissions d'enregistrements comptables. WAHAL^{telecom}SA, doit assurer une maîtrise et une amélioration continue de toutes les tâches des pré-chargements électroniques. L'amélioration, une préoccupation continuelle du manager soucieux de s'assurer la maîtrise totale de ses produits et services, permettant ainsi, la performance commerciale. Les ventes des pré-chargements « DÔNY » aux grossistes doivent être totalement maîtrisées et améliorées. Ce travail est complexe pour le manager, ce qui justifie son recours aux techniques d'audit interne, particulièrement à celles de l'audit de performance.

Ce dernier qui est souvent confondu avec l'audit d'efficacité, donne à une organisation, une assurance sur le degré d'efficacité, d'économie et l'efficience d'une opération. Dans le domaine des ventes, l'auditeur cherche à s'assurer de l'atteinte des objectifs, par une approche méthodologique particulière. Il émet, le cas échéant, une proposition d'amélioration ou de changement. L'audit de performance revêt, pour le processus des ventes des pré-chargements électroniques « DÔNY », une opportunité d'atteindre ses objectifs dans les meilleures conditions.

Les ventes des pré-chargements électroniques « DÔNY » ont représenté plus de 50% du chiffre d'affaires de la société en 2006 et la quasi-totalité des abonnés prépayés achètent régulièrement le produit. Ces réalités font de ce processus, un enjeu majeur dans la stratégie globale de WAHAL^{telecom}SA. Ainsi, le produit « DÔNY », doit être abordable, accessible et disponible avec une bonne qualité du service, afin d'atteindre un grand volume des ventes.

Dans le but d'améliorer la maîtrise des opérations des ventes des pré-chargements électroniques, la Direction Générale met constamment en œuvre de nouveaux schémas de distribution. Ces nouvelles procédures visent particulièrement à encadrer les ventes de « DÔNY » aux grossistes, afin d'atteindre la performance commerciale. Compte tenu de ces réalités, on peut se demander dans quelles conditions les étapes des pré-chargements peuvent aider à l'atteinte de la performance commerciale ?

Suivant cette interrogation, le périmètre de l'audit de performance nous semble être le cadre adéquat pour avoir les réponses idoines à cette question. On entend par performance, « le degré d'adéquation atteint par la fonction par rapport aux finalités définies » (BOUQUIN : 1996 : 121). Ce qui justifie l'intitulée de notre thème : « Audit de performance du processus des ventes des pré-chargements électroniques chez un opérateur de téléphonie mobile : cas de « DÔNY » chez WAHAL^{telecom}SA ».

Afin de répondre efficacement à cette interrogation par le biais de l'audit de performance, nous envisageons de résoudre trois questions spécifiques :

- * Le contrôle interne du processus des pré-chargements, donne t-il une possibilité suffisante à la société de perdurer à moindre risque ?
- * Quels sont les critères et mesures employées par l'entreprise pour estimer la performance des ventes du produit « DÔNY » ?
- * Le choix de management est-il cohérent avec le dispositif de mise en œuvre des moyens pour disposer d'un processus efficace, efficient et économique ?

iii. Objectifs de l'étude

L'objectif de ce mémoire est de dire avec plus de conviction et de crédibilité que les ventes des pré-chargements électroniques « DÔNY » adhèrent à un processus optimal ou non, qui permette d'avoir un impact sur la performance commerciale de la société WAHAL^{telecom}SA.

De façon spécifique, il s'agira pour nous de développer une approche méthodique pour :

- * évaluer l'efficacité, l'efficience et l'économie des étapes du processus actuel ;
- * proposer des mesures d'amélioration du processus ou dans le cas échéant une nouvelle procédure.

iv. Périmètre du mémoire

Ce mémoire est divisé en deux parties de trois chapitres. Chaque chapitre est constitué de trois sections. Le chapitre commence par une introduction et fini par une conclusion.

Dans la première partie nous ferons une étude bibliographique du thème, elle sera essentiellement théorique. Notre démarche est de faire un constat de l'évolution du champ de l'audit interne vers l'audit de performance. Nous partirons d'un exposé du contrôle interne avant celui de l'évolution du champ de l'audit interne vers l'audit de performance.

Dans la deuxième partie, nous ferons un audit de performance du processus des ventes de pré-chargements électroniques « DÔNY ». Nous commencerons celle-ci par une prise de connaissance de la société. Une partie des étapes de la démarche sera exposée dans des tableaux, conformément la méthode utilisée par PEUCH-LESTRADE & AL (1987). Elle se terminera par des suggestions et une proposition de solution pour l'amélioration du processus.

v. Intérêts de l'étude

L'audit donne une approche de l'efficacité d'un processus. C'est aussi un outil pédagogique qui, associé à d'autres actions peuvent permettre à la Direction d'apporter des améliorations de performance de la gestion.

A partir de là, l'intérêt de cette étude peut être triptyque :

- ✱ **Pour la WAHAL^{telecom} SA**, cette étude lui fera bénéficier une assurance raisonnable quant au bon fonctionnement de son processus des ventes des pré-chargements électroniques ; obtenir des suggestions pour des améliorations, et avoir une proposition de solution dans ce domaine.
- ✱ **Pour le CESAG**, notre étude va contribuer à la diversité des thèmes de recherche sur l'audit de performance. En effet durant notre recherche bibliographique, nous avons été

confrontés à la rareté des mémoires sur « l'audit de performance ». Ce travail sera donc une nouvelle source documentaire pour les futurs étudiants et chercheurs de cette institution.

* **Pour nous**, le but recherché est double. Dans un premier temps, l'étude nous permettra de satisfaire à une obligation pédagogique pour obtenir notre Diplôme d'Etude Supérieure Spécialisée (DESS) en Audit et Contrôle de Gestion. Dans un second temps, elle nous permettra de développer pour l'avenir, une expertise dans le nouveau domaine de l'audit des systèmes de télécommunications.

PREMIÈRE PARTIE

PREMIÈRE PARTIE : ÉVOLUTION DU CHAMP L'AUDIT INTERNE VERS L'AUDIT DE PERFORMANCE

INTRODUCTION

Aujourd'hui, l'audit interne est l'un des outils les plus performants pour favoriser, les améliorations possibles dans les organisations. Certains événements ont eu pour conséquence, d'accroître la responsabilité des auditeurs internes dans les entités. Ainsi, les praticiens voient leurs activités, basées traditionnellement sur les aspects financiers, tendrent vers des points plus stratégiques.

Cette partie a pour objectif de montrer :

- ✱ d'une part, comment le problème de recherche s'inscrit dans le champ des connaissances ?
- ✱ d'autre part, vérifier si les connaissances donnent une précision sur les trois questions de notre recherche.

Ainsi, cette partie comprend trois chapitres. Le premier est un mémorandum du concept de contrôle interne. Le deuxième est consacré à l'évolution du champ de l'audit interne. Le dernier est réservé à la méthodologie de l'audit de performance du processus des ventes des pré-chargements électroniques « DÔNY ».

CHAPITRE I. LE CONTRÔLE INTERNE COMME POINT DE DÉPART.

Le contrôle interne est à double raison, un élément fondamental pour l'audit. Il influence d'une part, l'appréciation de l'auditeur sur l'entité, d'autre part, il est à la base du choix des méthodes d'audit employées. Par ailleurs, selon COOPERS & LYBRAND (1998 : 17), « le contrôle interne peut aider une entreprise à réaliser ses objectifs en matière de performance et de rentabilité, tout en prévenant la perte de ressources ».

Ce chapitre sera consacré à un aperçu global du concept du contrôle interne, ses liens avec les risques et ses cadres législatifs et réglementaires.

SECTION 1. Aperçu global du contrôle interne

Il est démontré que depuis deux millénaires avant Jésus-Christ, plusieurs civilisations disposaient d'un système de gestion. A cet effet, elles avaient élaboré des procédures et des systèmes de contrôle. Ce dernier a été une réalité dans les civilisations égyptienne, grecque, romaine, chinoise et même africaine. Le contrôle a existé dans toutes les civilisations.

Dans cette section, nous aborderons le contrôle interne en partant de son évolution dans le temps, à sa définition actuelle. Ensuite, nous aborderons des points comme son environnement, son objectif et sa finalité.

1.1. Évolution et définition du contrôle interne

Le contrôle interne est étroitement lié à l'entreprise, dans une large mesure, à toutes les structures organisées. Par conséquent, toute évolution à son niveau est la conséquence des changements dans les organisations.

1.1.1. Évolution du concept de contrôle interne

Selon plusieurs auteurs (par exemple : BERNARD : 2006 ; Collins & AL : 1992 ; etc.), le contrôle interne date depuis l'ère des Sumériens. Il a évolué parallèlement avec la comptabilité ou l'audit. De cette évolution du contrôle interne, Collins & AL (1992 : 8), distingue quatre phases : « le contrôle par recoupement, la division des responsabilités, le contrôle de vraisemblance de Lucas PACIOLI et le contrôle Arithmétique par une balance générale périodique ».

Le contrôle interne est essentiellement le résultat d'expériences diverses et des travaux de différents corps professionnels. Ainsi, Il existe plusieurs référentiels spécifiques et dispositifs de contrôle interne, selon les pays, les secteurs d'activité ou les entreprises. Par ailleurs, chaque entreprise a ses particularités de fonctionnement et par conséquent son type contrôle interne. En général, la fiabilité des comptes annuels et des informations de gestion est garantie par le contrôle interne.

En effet, ce sont les dirigeants qui déterminent le degré de contrôle et de fiabilité qu'ils désirent, ensuite le système de contrôle interne dépendra du nombre, de la disposition et des compétences du personnel. Selon NGUYÊN (1999 : 89), c'est « depuis une dizaine d'années, que le contrôle interne a connu une évolution sans précédente pour permettre aux dirigeants de satisfaire aux nouvelles exigences de la société ».

1.1.2. Définition du contrôle interne

Le contrôle interne a eu plusieurs définitions. Les auteurs étaient des organisations professionnelles comptables et souvent des législateurs. La plupart des définitions du concept ne sont pas fondamentalement contradictoires. Les définitions respectives de l'ordre des experts comptables de France et plusieurs décennies plus tard celle du *Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), nous renseignent sur l'évolution de la notion.

Dès 1977, l'Ordre des experts comptables français a défini le contrôle interne comme étant « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un

côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information et de l'autre l'application des instructions de la Direction et favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci ».

Dans la mesure où cette définition place la Direction comme acteur principal du contrôle interne, est l'une des raisons pour lesquelles BERNARD & AL (2006 : 22) retient cette définition comme une approche « classique » de la notion. En 2003, cette définition a été actualisée par l'Ordre des experts comptables français, mais pour nous, elle reflète à souhait la conception du contrôle interne à une époque non éloignée.

D'autre part, BERNARD & AL (2006 : 22) retient comme « approche actuelle », la définition publiée en 1992 par le document américain intitulé « *Internal Control Integrated Framework* », (la nouvelle pratique du contrôle interne), plus connu sous l'appellation de COSO. Selon COOPERS & LYBRAND (1998 : 24), elle est la suivante : « *Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance quant à la réalisation des objectifs suivant :*

- ✱ *la réalisation et l'optimisation des opérations ;*
- ✱ *la fiabilité des informations financières ;*
- ✱ *la conformité aux lois et règlements en vigueur. »*

L'« approche actuelle », aborde « le contrôle interne en termes de processus et non seulement en termes de techniques et de dispositifs de sécurités. Elle place l'ensemble du personnel de l'entreprise au cœur du contrôle interne » (BERNARD & AL : 2006 : 22). Cette définition recense de nos jours, les plus grandes préoccupations des acteurs. Ainsi, les cinq composantes du concept sont : « l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, l'activité de contrôle, l'information et communication et le pilotage » (COOPERS & LYBRAND : 15-16). Le management aussi a une place non négligeable dans le dispositif. RENARD (2006 : 125) mesure les dimensions du contrôle interne selon un triple pôle : « la dimension culturelle, universelle et relative ». Suivant ces trois dimensions, le type de contrôle interne varie avec l'organisation, mais il s'applique relativement à toutes les activités

de cette dernière. Désormais un bon système de contrôle interne se conjugue avec un environnement de contrôle. Ce dernier sera l'objet du point suivant.

1.2. Environnement de contrôle interne

Un contrôle interne bien conçu fournit au moins, une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation. Pour mettre en place un système de contrôle interne efficace, il faut créer en premier lieu, « un environnement de contrôle sain, établir une bonne gestion de l'information et de la communication, modéliser ses processus, définir ses objectifs, évaluer les risques de ne pas atteindre tels objectifs et intégrer dans les processus les actions de contrôles destinés à minimiser ces risques » (EPFL : 2007).

La communication entre les différents niveaux hiérarchiques de même qu'entre les services est indispensable. La culture au sein de l'organisation impose un environnement de discipline et d'organisation, ce qui fait de la communication, un des fondements du contrôle interne. Un environnement qui impose la discipline et l'organisation en jouant sur certains facteurs tels l'intégrité, l'éthique et la compétence du personnel. Il y a aussi, la philosophie des dirigeants et le style de management, sans oublier la politique de délégation des responsabilités et celle de l'organisation et de la formation.

Du reste, tous les employés ont un rôle à jouer dans le contrôle interne. Ils doivent en effet posséder collectivement les connaissances, les compétences, les informations et l'autorité suffisantes pour exercer et maîtriser leurs activités. Le contrôle interne est donc l'affaire de tous. Chaque collaborateur contribue dans une certaine mesure, en fonction de sa responsabilité personnelle, à son développement.

Enfin, nous notons qu'un système de contrôle interne ne sera efficace que s'il est régulièrement évalué. Son maintien est quant à lui « un processus continu de réévaluation de chacune de ses composantes. Il doit être fait à la lumière des innombrables changements qui peuvent influencer la vie de l'organisation » IBID. Pour devenir un vecteur d'amélioration des performances, le contrôle interne se doit évoluer au même rythme que son environnement.

1.3. Objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne bénéficie d'une audience élargie, dépassant le cadre fermé des seuls spécialistes et de celui des entreprises privées. Pour autant et en dépit des référentiels qui ont été développés depuis plusieurs années, les objectifs du contrôle interne restent difficiles à appréhender. Suivant les organisations ou les secteurs d'activités, ceux-ci peuvent changer.

En aidant l'entreprise à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée, le contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ses différentes activités.

1.3.1. Objectif général

Selon MADERS & AL (2006 : 7), l'objectif visé par le contrôle interne est dans un premier temps « une meilleure maîtrise de l'environnement, une sécurisation renforcée et une visibilité ». Ce qui fait écrire PIGE (2001 : 41) qu'il doit assurer trois choses : « la séparation des tâches, la supervision et la conservation des actifs ». Ces deux réflexions se retrouvent dans celle de RENARD (2006 : 128), qui retient « la continuité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis ». Ce qui peut être interprété d'une part, par la recherche de la fiabilité des informations, d'autre part, par la recherche de la protection du patrimoine de l'entreprise.

La réalisation de cet objectif général est liée à la mise en œuvre de certains jugés spécifiques.

1.3.2. Objectifs spécifiques

Les objectifs du contrôle interne sont étroitement liés à ceux de l'entreprise. Ces derniers sont classés en trois catégories : « opérationnels, informations financières, conformité » (COOPERS & LYBRAND : 1998 : 27). Selon Barry (2004 : 11), « le contrôle interne a plusieurs objectifs : ceux comptables et ceux administratifs et opérationnels ». Après

avoir fait une revue de plusieurs définitions, NGUYÊN (1999 : 99) et COLIN (1992 : 38-39) dressent une liste de six objectifs spécifiques. Ainsi le contrôle interne doit aider à :

- 1) *réaliser les opérations et améliorer les performances,*
- 2) *respecter les lois et règlements,*
- 3) *assurer la qualité de l'information,*
- 4) *protéger le patrimoine,*
- 5) *s'assurer de l'application des instructions de la Direction générale,*
- 6) *garder la maîtrise de l'entreprise.*

Il ressort que les objectifs cités par les deux auteurs, ont été regroupés par « the Institute of Internal Auditors (IIA) » dans les *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne*, énumérées par RENARD (2006 : 128) :

- 1) *la protection du patrimoine,*

On entend généralement par protection du patrimoine, la nécessité pour l'organisation de développer divers mécanismes de validation systématique des biens comptabilisés, afin de prévenir les erreurs, les pertes et les vols. La protection du patrimoine ne se limite pas à ses mesures. « 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 et l'image de l'entreprise » (RENARD : 2006 : 129).

- 2) *la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles,*

Selon COFFRE (1988 : 13) « les informations produites doivent être suffisantes qualitativement et quantitativement, de manière à permettre les analyses de compétence de d'intégrité ». Dans l'organisation le contrôle interne limite les lacunes entre les attentes des

acteurs internes et externes en matière de bonnes informations sur sa gestion et ses capacités à fournir ces dernières. Un niveau de contrôle interne efficace assure ainsi les capacités nécessaires pour répondre aux attentes. Une approche systématique, intégrée dans la gestion des informations financières et opérationnelles permet aux dirigeants de disposer d'information voulue à temps. Ils prendront de bonnes décisions, bien gérer les risques et rendre compte adéquatement de l'utilisation des ressources de l'entreprise.

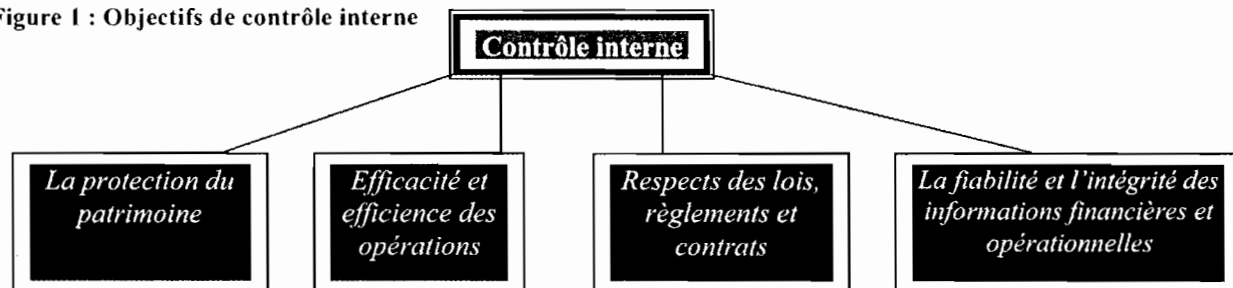
3) *l'efficacité et efficience des opérations,*

Le contrôle interne permet que la politique de sécurité, le processus et le design organisationnel, influent sur l'efficacité et l'efficience de l'organisation. Il mesure régulièrement l'efficacité et l'efficience des opérations. Une surveillance accrue des méthodologies, des résultats et des délais d'exécution des opérations, fournirait une information qui pourrait servir de point de départ à des améliorations des produits et services et aider l'entreprise à remanier ses priorités. Le système de contrôle interne doit permettre de faire en sorte que le temps limité dont disposent les gestionnaires et les autres acteurs soit utilisé de façon optimale.

4) *le respect des lois, règlements et contrats.*

Le système de contrôle interne permet de mieux garantir l'importance de la rigueur et de la transparence dans le respect des lois et l'attribution et la gestion des contrats. Il permet d'avoir des outils juridiques qui seront ainsi adaptés aux réalités de l'entreprise.

Figure 1 : Objectifs de contrôle interne



Source : Par nous même

SECTION 2. Le contrôle interne et les risques

Le contrôle interne vise essentiellement à contribuer à l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation. Il contribue donc à l'amélioration de l'efficacité de chaque processus. Pour ce faire, le contrôle interne réserve une large place à l'identification des risques. Selon BOUQUIN (1996 : 53) « le contrôle interne ne supprime jamais totalement les risques d'erreur, fraude, d'insuffisance, d'incohérence, d'inconsistance, mais il permet de les prévenir, de les limiter autant qu'il est possible, de déceler leur réalisation, et donc d'intervenir ». Ainsi, un système de contrôle interne efficace, est un moyen d'assurer un traitement adéquat des menaces de l'entreprise.

Dans cette section nous exposerons la relation entre le contrôle interne et les risques. Le premier point est sa définition, le deuxième est un exposé de ses composantes enfin le troisième est consacré aux étapes de son traitement.

2.1. La définition du risque

Le risque est un « événement susceptible de mettre en cause la réalisation des objectifs de l'entreprise. Il peut être externe ou interne à l'entreprise » (MADERS & AL : 2006: 258). De façon spécifique, on entend par événements internes, ceux qui peuvent surgir des éléments de l'environnement de contrôle : les hommes (compétence, éthique), le style de management, la délégation des responsabilités, etc.

2.2. L'approche du risque

L'activité de l'entreprise est jalonnée de nombreux risques. La réalisation des objectifs est conditionnée à la maîtrise de ses derniers. Ils deviennent donc, des éléments déterminants dans la définition de la stratégie d'une entreprise. Si certains sont spécifiques à l'activité, d'autres par contre sont généraux. Selon COOPERS & LYBRAND (1998 : 48), « en effet, le risque est inhérent aux affaires ». MADERS & AL (2006: 10-15) dresse une liste de seize risques communs à toutes les entreprises. A partir de cette liste, il est possible de

Les risques sont des composantes de chaque métier ou de l'activité. Par exemple l'IFACI² (2007) retient en gros le « risque d'audit », qui est ensuite décomposé en trois : inhérent, lié au contrôle, et non détection. Par rapport aux catégories d'actifs, il est possible de retenir deux genres : les financiers et les non financiers encore appelés opérationnels. En outre, on parle de risque résiduel comme étant celui persistant à l'issu d'un contrôle interne efficace.

- a) l'impact, c'est-à-dire la gravité en cas de survenance ;
- b) l'occurrence ou la probabilité de réalisation.

Le diagramme illustre la relation entre trois concepts clés du risque :

- Risque** (en haut, dans un ovale) : Le concept central.
- Impact du risque** (à gauche, dans un ovale) : Le résultat négatif du risque.
- Occurrence réalisation** (à droite, dans un ovale) : L'événement qui déclenche le risque.

Les flèches indiquent les liens de causalité :

- Une flèche descendante du **Risque** vers une ligne horizontale.
- Une flèche horizontale allant de l'**Occurrence réalisation** vers la même ligne horizontale.
- Une flèche horizontale allant de la ligne horizontale vers l'**Impact du risque**.

Cela suggère que l'impact du risque est déterminé par la combinaison de l'occurrence d'un événement et du risque lui-même.

Source : Nous même

Le traitement des risques commence par les perceptions de l'individu et de l'organisation, par rapport à une situation donnée. Pour le premier, l'appréciation dépend du capital culturel, c'est-à-dire du vécu, ensuite du lieu ou de sa situation hiérarchique. Pour la

seconde, sa vision sur une situation est marquée par le sentiment collectif de ses employés, qui lui-même n'est que la somme des appréciations individuelles.

Toutefois un autre paramètre entre valablement en jeu pour l'entreprise, il s'agit de sa situation sur son marché. C'est à partir de là que l'on parle de degré d'acceptation. Il s'impose à l'entité, une évaluation des risques.

2.3.1. Évaluation des risques de l'entreprise

« L'évaluation des risques consiste en l'identification et l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs ; il s'agit d'un processus qui permet de déterminer comment les risques devraient être gérés. » (COOPERS & LYBRAND : 1998 : 49). Il est possible de faire deux sortes d'évaluation :

- × la qualitative, pour en traiter les causes et,
- × la quantitative pour en réduire l'impact.

Par ailleurs, un des aspects fondamentaux de la démarche de suivi des risques opérationnels consiste à établir une cartographie. Les objectifs de cette dernière sont au nombre de trois :

- × inventorier, évaluer, et classer les risques de l'organisation ;
- × informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'adapter le management des risques à ses activités ;
- × permettre à la Direction Générale, d'élaborer une politique qui va permettre la mise en place d'un système de contrôle interne efficace et l'élaborer d'un plan d'audit.

La première étape de l'évaluation des risques est son l'identification. Elle sera l'objet du suivant.

2.3.2. Identification des risques de l'entreprise.

Cette phase doit aboutir à la mise en place d'un référentiel des risques de l'entreprise. Ce travail se manifeste par la détermination des axes prioritaires et menaces majeures qui y sont rattachées. L'attention est portée sur trois éléments indissociables : les causes, les impacts et les conséquences. Ces éléments concourent à la détermination de la probabilité de survenance d'un facteur de risque, appelé : criticité. Les événements qui correspondent à des niveaux de criticité élevée doivent faire l'objet d'une analyse détaillée.

2.3.3. Gestion des risques de l'entreprise.

C'est la phase ultime dans le traitement des risques. Durant cette étape, il s'agit de définir les priorités du contrôle interne et faciliter les processus de décision et l'allocation des ressources afin de faire face aux risques. Il existe plusieurs options de traitement des risques que sont : l'évitement, la réduction, le partage ou l'acceptation.

Il est souhaitable de mettre en place, un dispositif d'alerte préventive pour déceler les problèmes avant que la catastrophe ne se produise. Il est conseillé de s'occuper des risques à un moment où des mesures correctives suffisent aux traitements. La Direction Générale décidera de la stratégie à privilégier dans chaque cas. Elle choisira aussi un ou des « risque officer », c'est-à-dire les personnes les plus qualifiées, pour décrypter et gérer ces risques.

Le dispositif de gestion des risques doit être adapté à la culture et aux méthodes de l'entreprise. C'est pour cette raison, qu'au lieu de développer des modèles de signal de risques totalement séparés, il est préférable d'intégrer des mécanismes appropriés au système de contrôle interne existant.

SECTION 3. Cadres législatifs et réglementaires du contrôle interne

Les scandales massifs dans les entreprises telles que Enron, Worldcom, Adelphia, Tyco, etc., ont brutalement révélé les faiblesses de systèmes de surveillance qui étaient considérés comme très performants. On s'est rendu compte que les acteurs de ces dérives ont profité des faiblesses des différentes législations, notamment celles comptables et financières qui régissaient les activités des entreprises et le contrôle interne.

Ces scandales financiers ont ébranlé profondément la confiance des actionnaires, créanciers et employés qui se sont senti lésés. En réponse, les législateurs ont décidé de tout faire pour reconquérir cette confiance. Ce qui passa par la mise en place de réformes radicales, notamment, en matière de gouvernance d'entreprise. Cette dernière est définie comme « l'ensemble des processus, réglementations, lois et institutions influant la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée » (WIKIPEDIA : 2007).

Aujourd'hui, des lois telles que le *Sarbanes Oxley Act (SOX)* aux Etats-Unis ou la *Loi de Sécurité Financière (LSF)* en France, codifient les recommandations en matière de gouvernance d'entreprise pour protéger les investisseurs. Selon HASSID (2005), « Deux grands objectifs communs caractérisent ces textes :

- ✱ détecter plus précocement les risques encourus par les actionnaires et,
- ✱ prévenir les comportements frauduleux des dirigeants, par des obligations de communication plus explicites et des peines encourues nouvelles ou aggravée »

La section suivante sera consacrée à un exposé sur les deux principales lois qui régissent les activités de beaucoup d'entreprises (le SOX, la LSF). Enfin nous ferons de même pour le COSO qui se trouve être l'un des meilleurs référentiels dans le cadre de la mise en œuvre de ces lois.

3.1. Le Sarbanes Oxley Act (SOX) et le contrôle interne.

En réponse aux scandales des affaires Enron et Worldcom, les législateurs américains ont voté et ratifié le 31 juillet 2002, une loi fédérale appelée : « Loi sur la réforme de la comptabilité des sociétés cotées et la protection des investisseurs ». Cette loi était parrainée par le Sénateur Paul Sarbanes et le Député Michel Oxley, d'où le nom de Sarbanes-Oxley Act (SOA), plus connue sous l'acronyme SOX.

Elle prévoit jusqu'à vingt ans de prison pour les dirigeants d'entreprises cotées aux États-Unis qui seront coupables de malversations. Le SOX oblige les sociétés faisant appel à l'épargne publique, à évaluer leurs contrôles internes et à publier leurs conclusions parallèlement aux états financiers demandés.

LEXPOSIA (2007) retient que cette loi est guidée par trois grands principes :

- ✱ « l'exactitude et l'accessibilité de l'information,
- ✱ la responsabilité des gestionnaires,
- ✱ l'indépendance des vérificateurs, auditeurs »

Une des spécificités du SOX réside dans sa notion d'extraterritorialité, qui oblige les sociétés non américaines mais cotées aux États-Unis, de se soumettre à ses obligations. On peut rassembler les nouvelles obligations du SOX en trois points :

- ✱ « l'obligation pour le président du conseil d'administration et les directeurs financiers de certifier personnellement les comptes de l'entreprise,
- ✱ l'obligation de nommer des administrateurs indépendants au comité d'audit et au conseil d'administration,
- ✱ l'encadrement des avantages particuliers des dirigeants (perte d'intéressement) en cas de diffusion de fausses informations. Interdiction des emprunts des dirigeants auprès de l'entreprise. Possibilité donnée à l'autorité de régulation des marchés boursiers américains qui est la SEC « Securities and Exchange Commission », d'interdire tout mandat social pour les dirigeants soupçonnés de fraude » (WIKIPEDIA : 2007).

La France aussi a une loi similaire, nous l'exposons dans le point suivant.

3.2. La loi sur la sécurité financière (LSF) et le contrôle interne.

La loi de sécurité financière (LSF) aussi appelée Loi Mer (du nom du ministre Francis Mer, qui a été à l'origine de cette loi) a été adoptée par le parlement français le 17 juillet 2003. Elle est la jumelle française du SOX américain. Son but est de renforcer les dispositions légales en matière de gouvernance d'entreprise. Cette loi s'applique à toutes les sociétés anonymes ainsi qu'aux sociétés faisant appel à l'épargne publique.

La LSF constitue une avancée importante de la notion du contrôle interne, car elle impose au conseil d'administration de rendre compte de son travail concernant l'amélioration du contrôle interne.

A l'instar du SOX, la LSF repose sur trois principes fondamentaux :

- ✱ la transparence des comptes et gouvernance de l'entreprise,
- ✱ le renforcement du contrôle interne,
- ✱ la garantie d'une sécurité pour les épargnants (associés).

A travers le renforcement du contrôle interne, la LSF permet la production d'informations financières de meilleure qualité et d'accéder aux exigences du marché à plus de transparence. La LSF comme le SOX, prévoit :

- ✱ l'imposition au président du conseil d'administration ou de conseil de surveillance, de rendre compte dans un rapport joint au rapport annuel, des conditions de fonctionnement de sa structure et des procédures de contrôle interne,
- ✱ l'obligation faite aux commissaires aux comptes d'apprécier dans leurs rapports, l'évaluation du rapport de contrôle interne du président du conseil d'administration,
- ✱ la rotation obligatoire des commissaires aux comptes d'une société après six années consécutives de contrôle sur les comptes.

3.3. Les COSO et le contrôle interne.

Le COSO est l'acronyme de « Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission », c'est l'un des principaux référentiels de contrôle interne. Le COSO est utilisé dans le cadre de la mise en place des dispositions relevant du SOX et la LSF. Ces lois ont donc contribué à la diffusion du COSO. Le COSO comprend deux versions : le COSO₁ : "Internal Control - Integrated Framework" et le COSO₂ : "Enterprise Risk Management Framework".

3.3.1. Le COSO₁

Le COSO₁ est la première version du COSO. Il réconcilie les différents points de vue sur le contrôle interne dans une organisation, crée un langage commun et donne un standard pour mesurer les contrôles dans l'organisation. Le COSO₁ propose donc un cadre de référence pour la gestion du contrôle interne. Il lui prescrit quatre principes de base : le contrôle interne,

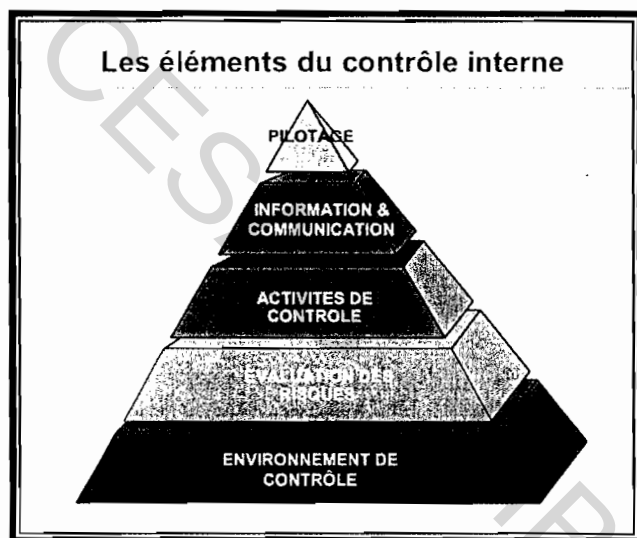
- 1) « est un processus, c'est-à-dire que c'est un moyen, pas une fin ;
- 2) dépend de chacun, en ce sens qu'il ne se cantonne pas à un recueil de procédures mais nécessite l'implication de tous, à chaque niveau de l'organisation ;
- 3) doit procurer l'assurance raisonnable (mais non absolue) d'un management et d'une Direction respectueuse des lois ;
- 4) est adapté à la réalisation effective des objectifs. » (WIKIPEDIA : 2007)

En fin, selon COOPERS & LYBRAND (1998 : 15-16), le COSO₁ retient cinq composantes essentielles du contrôle interne :

- × l'environnement de contrôle ;
- × l'évaluation des risques ;
- × l'information et communication et ;
- × le pilotage.

Les éléments du contrôle interne sont classés en niveaux et disposés pour symboliser son approche dynamique.

Figure 3 : Eléments du contrôle interne



Source : COOPERS & LYBRAND (1998 : 29)

3.3.2. Le COSO₂

Le COSO₂ constitue l'une des principales approches de gestion des risques dans le domaine de management d'entreprise. Il adopte le concept d'« Enterprise Risk Management ». Selon ce dernier, les éléments du dispositif de management des risques, contribuent à la réalisation des objectifs de performance, de rentabilité, d'organisation et à la minimisation des pertes. Le COSO₂ retient six éléments du management des risques :

- ✗ développer les modalités de traitement des risques ;
- ✗ diminuer les déconvenues et les pertes opérationnelles ;
- ✗ identifier et gérer les risques multiples et transverses ;
- ✗ saisir les opportunités ;

- ✖ améliorer l'utilisation du capital ;
- ✖ aligner l'appétence pour le risque avec la stratégie de l'organisation. Ce point correspond à la nouvelle notion intégrée par le COSO₂ appelée, « Risk Appetite », qui est le niveau de prise de risque accepté par l'organisation dans le but d'accroître sa valeur » (WIKIPEDIA : 2007).

CONCLUSION DU CHAPITRE

Les différentes sections de ce chapitre nous renseignent sur le fait que la COSO, constitue l'un des principaux référentiels du contrôle interne. Il prescrit lui cinq objectifs. Ces deux versions, déterminent en premier lieu, la place du contrôle interne dans l'organisation, et en second lieu, ses relations avec les risques. En outre, nous avons vu que l'environnement se révèle comme un de ses points clés. Il occupe donc, une place importante au sein de l'entreprise.

La dernière section nous renseigne que les lois SOX et la LSF sont parmi les raisons, des changements de l'environnement dans les entreprises et par conséquent du contrôle interne. Ces réalités ont certainement eu des répercussions sur l'audit interne. C'est pour cette raison que le chapitre suivant portera entre autre sur l'évolution de l'audit interne.

CHAPITRE II. STRATIFICATION DE L'AUDIT INTERNE À L'AUDIT DE PERFORMANCE

INTRODUCTION

Les organisations donnent de plus en plus d'importance à l'audit interne. Ce dernier a désormais ces objectifs déterminés en fonction des axes stratégiques de l'entreprise. Il s'impose à lui d'adopter une démarche personnalisée et adaptée aux besoins de la structure. Ainsi, l'auditeur interne voit son champ élargi à des missions diverses comme le conseil. C'est pour cette raison que ce chapitre traitera successivement : de l'évolution du concept d'audit interne ; de ses rapports avec d'autres concepts et enfin de l'audit de performance.

SECTION 1. Évolution du champ de l'audit interne

La pratique de l'audit interne est nécessaire au sein d'une entreprise moderne. Son efficacité est définie par la valeur ajoutée qu'il apporte à l'organisation. Puisque cette dernière a évolué sur plusieurs aspects, il est donc normal que le concept d'audit interne progresse aussi. Les points suivants sont consacrés un aperçu de cette dynamique.

1.1. Aperçu de l'évolution de l'audit interne à travers ses définitions.

Selon CEDELLE (2000 : 13), « l'audit interne n'est pas une notion figée par une mission définie pour l'éternité, mais une matière bien vivante, affirmant ses valeurs, indépendante et néanmoins soucieuse d'être utile à ses clients, c'est-à-dire de leur apporter une prestation de valeur à un coût raisonnable ».

Pour nous permettre de mesurer réellement l'évolution de l'audit interne, nous avons choisi deux définitions émises dans des époques différentes. Le but, est de mieux comprendre la perception actuelle du concept.

1.1.1. Aperçu de l'audit interne à travers une « définition traditionnelle ».

La définition de l'ancienne *Institut français des auditeurs et contrôleurs internes* a été reprise par COLIN & AL (1986 : 23). Cette dernière, axée sur la nature des responsabilités de l'auditeur interne, marque la perception de l'activité il y'a moins d'une décennie.

Pour cet institut, l'audit interne était à l'intérieur d'une entreprise ou d'une organisation, *une activité indépendante d'appréciation du contrôle des opérations. Il est au service de la Direction. C'est, dans ce domaine, un contrôle qui a pour fonction d'estimer et d'évaluer l'efficacité des autres contrôles.*

Actuellement, plusieurs points de cette définition sont sujets à discussion. Nous nous pencherons sur un seul point : la notion d'indépendance. Cette notion a connu un grand changement de sens, ce qui impacte l'audit interne.

La vision traditionnelle de l'indépendance est basée sur la nécessité pour l'auditeur interne de mener ses travaux en toute liberté vis-à-vis des instances décisionnelles de l'organisation. Or, dans la pratique, cette indépendance est difficile à acquérir. En effet, le professionnel est couramment soumis à des limitations sur le plan hiérarchique. En réalité, mêmes les travaux pratiqués par les auditeurs externes, sont soumis à l'indispensable gestion des portefeuilles, donc, ils ne peuvent pas être totalement indépendants. Selon RIDLEY (2000 : 149), l'indépendance s'apparente à la neutralité. Il poursuit que « d'après les acteurs du gouvernement d'entreprise, ni les auditeurs internes ni les auditeurs externes ne peuvent être neutres. Les premiers ont une obligation envers leur employeur tandis que les derniers ont une obligation de rentabilité ».

Par ailleurs, on retrouve dans plusieurs définitions les mêmes notions, avec des grandes divergences sémantiques. Suivant la logique de RENARD (2006 : 50-56), les notions comme : *examen méthodologique, vérification, évaluation, intégrité du patrimoine, assurer la*

bonne maîtrise des affaires, etc., sont appréciées différemment selon les auteurs, mais surtout suivant les époques.

1.1.2. Aperçu de l'audit interne à travers la nouvelle définition officielle de « the Institute of Internal Auditors » (IIA)

Ce qui est certain, c'est que l'audit interne a évolué et, il n'est pas au terme de ce processus. Un des points clés de ce mouvement, est la redéfinition de l'audit interne le 17 juin 1999 par le conseil d'administration de l'IIA, sur proposition du « Guidance Task Force » (GTF), un groupe de réflexion mis en place par l'association mondiale. Ainsi, l'objectif de la nouvelle définition est de prendre en compte les dernières orientations pratiques de la profession.

« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».

Actuellement, cette définition recense la majorité des attentes et des recommandations des praticiens. « D'une manière générale, le GTF a estimé que nos normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne n'avaient pas évolués au rythme des pratiques de la profession. Il était également clair que l'exercice de la profession serait amené à se modifier encore, compte tenu de l'environnement très changeant dans lequel nous vivons » (RIDLEY : 2000 : 149). En résumé, la nouvelle orientation de l'audit interne est axée vers la maîtrise des risques. Selon KROGSTAB & AL (2000 : 19), « la spécificité de l'audit interne tient une combinaison de service de consultance en vue d'assurer la fiabilité du contrôle et d'assurer la maîtrise et la gestion des risques ».

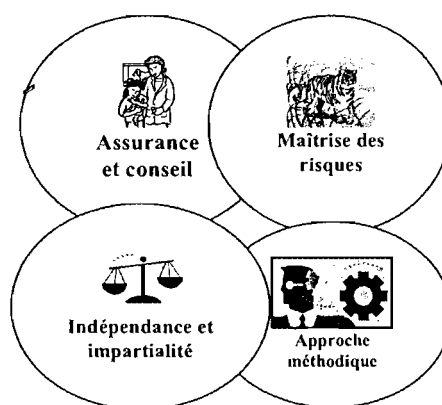
En conséquence l'activité d'audit interne est désormais orientée vers deux éléments :

- ✕ les risques, et
- ✕ le conseil.

La nouvelle définition marque un changement net par rapport aux précédentes. Les concepts nouveaux et leurs contenus, illustrent les transformations qui se sont déjà produits dans la pratique. Elle oriente aussi les auditeurs pour l'avenir, vers un rôle plus important et plus influent.

Cinq concepts essentiels sont à retenir :

- × indépendance et objectivité ;
- × assurance ;
- × conseil ;
- × valeur ajoutée ;
- × approche méthodique et systématique.



Revenons sur la notion d'indépendance, qui peut être considérée comme un point commun avec la précédente « définition traditionnelle ». Aujourd'hui, elle est « retenue comme le concept qui reflète la liberté, pour l'auditeur, de déterminer le champ d'application de l'audit ou l'assurance à apporter et de mener les travaux appropriés » (KROGSTAB & AL : 2000 : 20). Selon RENARD (2003 : 29), cette notion doit être comprise comme une « indépendance d'esprit qui implique que l'auditeur ne subordonne pas ses propres jugements à ceux d'autres personnes »

1.2. L'objectif de l'audit interne

Il est de permettre au praticien, de jouer un rôle de plus en plus important dans la gestion correcte de l'organisation. En d'autres termes, il s'agit d'aider à améliorer le fonctionnement des processus et à accroître la confiance en interne. Selon COLIN & AL (1986 : 23), « l'auditeur interne est concerné par toutes les phases de l'activité de l'entreprise où il peut être utile. Ceci implique d'aller au-delà de rapports comptables et financiers pour atteindre une pleine compréhension des opérations examinées ». Ce qui se manifeste par une

vraie assistance aux principaux processus de l'entreprise, à savoir, celui des achats, des ventes, des ressources humaines et financières.

Conformément à la mission en présence, il peut y avoir des objectifs spécifiques rattachés. Par exemple, dans le contexte d'un « audit de performance du processus des ventes », l'objectif pour l'auditeur, est d'aider à avoir un processus efficace et efficient. Ainsi, il va non seulement s'assurer de l'enchaînement efficace des opérations des ventes, mais aussi l'élaboration efficiente de tout ou partie du produit ou du service.

Quelque soit le processus en présence, l'auditeur interne aura comme objectif de :

- ✱ déterminer, l'efficacité du système de contrôle interne mis en oeuvre pour satisfaire les objectifs prescrits ;
- ✱ déterminer, la conformité où non des éléments par rapport aux exigences prescrites ;
- ✱ donner, à la Direction l'occasion et les moyens d'amélioration ;
- ✱ permettre à l'organisation de satisfaire aux exigences réglementaires ;
- ✱ favoriser un enregistrement sincère des opérations effectuées pour une meilleure information des tiers et actionnaires.

Par ailleurs, pour une meilleure satisfaction des points cités, le rapport entre l'audit interne et certains concepts tels que le contrôle interne et les risques, doit être clarifié. La section suivante traitera de cet aspect.

SECTION 2. Les rapports entre l'audit interne et d'autres concepts.

L'audit interne est désormais centré sur les enjeux majeurs de l'entreprise à savoir, le développement du dispositif de contrôle et la maîtrise des risques. La nécessité de convaincre les acteurs de l'entreprise de ses avantages, est devenue un élément important du travail de l'auditeur. Pour cela, il est impératif que ce dernier se fasse reconnaître comme apportant de la valeur ajoutée à tous les niveaux. Il est nécessaire qu'il renforce son expertise dans des domaines comme l'évaluation du contrôle interne, la maîtrise des risques, le gouvernement d'entreprise...

2.1. Rapports entre l'audit interne et le contrôle interne

Les nouvelles lois comme le SOX et la LSF, visent à fiabiliser la chaîne des informations financières en renforçant les obligations en matière de contrôle interne. Par conséquent, elles poussent inéluctablement l'audit interne au devant de la scène.

Dans la mesure où, l'audit interne permet de s'assurer de la maîtrise des activités et améliorer leur fonctionnement, le contrôle interne lui, est un dispositif qui permet de maîtriser le fonctionnement de ses activités. L'auditeur interne est donc, le garant des processus choisis et mis en œuvre par l'encadrement. Il aide les acteurs à tous les niveaux à maîtriser le fonctionnement de leurs activités. Il exerce un contrôle qui permet à la Direction de l'entreprise d'assurer la protection des actifs, la fiabilité des informations et l'utilisation optimale des moyens humains, matériels et financiers. Bref, il contribue à atteindre un fonctionnement efficace du système de contrôle interne.

Aujourd'hui, le champ de l'audit interne s'élargit à l'ensemble des fonctions de l'entreprise contrairement à une époque où il était limité à la comptabilité et aux finances. Les multiples requêtes des différents partenaires confèrent de plus en plus, au praticien, un rôle de consultant interne. Par conséquent l'auditeur interne doit évaluer l'efficacité et la pertinence du dispositif de contrôle interne de toutes les activités. Selon BOUQUIN (1996 : 53) « pour l'audit, le contrôle interne constitue un élément fondamental, à la fois de l'appréciation portée sur l'entreprise, le système, le processus ou la fonction faisant l'objet de la mission d'audit, et

du choix des méthodes d'audit à employer, puisqu'un contrôle interne défaillant oblige l'auditeur à examiner de manière plus approfondie les activités, et fait peser un risque permanent sur leur performance, voire leur opportunité, même si ce risque n'est pas encore manifesté ». En quelque sorte, un rôle de contrôle des contrôles lui est conféré. Par exemple, ses activités l'amènent à s'assurer ponctuellement que le contrôleur de gestion, s'organise de telle sorte qu'il puisse fournir les bons indicateurs quant à la réalisation des objectifs fixés par l'entreprise.

Cependant il faut noter que l'audit interne ne donne aucun pouvoir de décision concernant la gestion des affaires d'une organisation. C'est une pure fonction de contrôle et de conseil. La seule finalité de ses activités est d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs, en permettant entre autre une gestion efficace de ses risques. Le point suivant est consacré à ses rapports avec les risques.

2.2. Rapport entre l'audit interne et la gestion des risques

Chaque jour, des entreprises sont rayées de la carte, principalement à cause des défaillances du système de contrôle interne, mais surtout de la mauvaise gestion des risques. Selon LES ECHOS.FR (2007), « seules une bonne compréhension et une gestion efficace des risques confèrent aux entreprises la confiance nécessaire pour se lancer dans de nouveaux projets, développer de nouveaux produits et s'implanter à l'étranger ».

Le risque n'est pas l'apanage de son seul gestionnaire, l'auditeur interne est aussi un acteur important de sa gestion. Il réserve une large place à s'assurer de la maîtrise des activités par les opérationnels, s'occupe aussi et surtout de veiller à ce que l'ensemble des risques qui menacent la réalisation des objectifs, soient maîtrisés. Selon, HAMZAOUÏ & AL (2005 : 78), « le contrôle interne d'une entité est une composante de la gestion des risques d'entreprise et l'auditeur, lorsqu'il met en œuvre la procédure pour obtenir la compréhension de l'entité et de son environnement, y compris de son contrôle interne, étudie à la fois la façon dont l'entité gère ses risques et le contrôle interne qu'elle a mis en place pour maîtriser ces risques ».

S'agissant des risques auxquels l'organisation est exposée, l'auditeur interne s'exerce à contribuer à les identifier et à les évaluer. L'objet d'une mission d'audit interne est l'étude

de la maîtrise des risques de l'activité, le processus ou l'entité auditée. Au sens large, il va faire l'analyse, l'examen, l'identification des lacunes, l'élaboration de solutions (avec l'audit), le suivi de la mise en œuvre des plans d'action des audits. Il va accompagner la mise en place d'un dispositif global de gestion des risques, évaluer l'efficacité et la pertinence de ce dispositif. Selon IMACI (2005), l'auditeur est un « risquologue », c'est-à-dire la personne qui a la responsabilité de gérer les risques.

Selon HAMZAOUÏ & AL (2005 : 79), « ayant obtenu une connaissance approfondie des entités en général et de leurs activités auditées en particulier, l'auditeur a une position privilégiée pour évaluer la totalité du système de fonctionnement de l'entité, en plus des seuls documents financiers destinés à un usage extérieur ». L'expérience de l'auditeur interne en matière de gestion des processus, lui permet de vérifier que toutes les mesures raisonnables ont été prises pour réduire la survenance possible d'un événement non souhaité et limiter l'importance des pertes, le cas échéant. En conséquence, il est le premier à avoir une idée sur le niveau d'assurance de l'entreprise face au risque.

La gestion du risque passe fondamentalement par l'élaboration d'une procédure efficace, c'est-à-dire une réponse globale à la problématique des risques. Pour cela, leur inventaire est nécessaire. Un axe de cette gestion est la prévention des pertes, car elle permet une connaissance très pointue du risque. Les travaux de MADERS & AL (2006 : 117) ont permis de retenir trois phases suivant une démarche bien structurée de gestion des risques professionnels :

- ✱ « le diagnostic, qui doit donner lieu à l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels et une base historique des incidents avérés;
- ✱ le traitement des sinistres, qui permettra la mise en place et le suivi des plans d'actions;
- ✱ la surveillance, qui permettra d'avoir une visibilité permanente sur le niveau d'exposition aux risques grâce à la mise en place des inducteurs prédictifs de risques ».

En fin il faut noter que la gestion des risques au niveau des entreprises, ne constitue nullement une fin en soi, elle vise le bon fonctionnement de l'entreprise.

2.3. Le code de déontologie en matière d'audit interne.

Par définition, code signifie : *recueil de lois, un ensemble des dispositions légales relatives à une matière particulière*. Selon WIKIPEDIA (2007), « un Code de déontologie régit un mode d'exercice d'une profession ou d'une activité en vue du respect d'une éthique ».

Selon l'IFACI² (2007), la code de déontologie « va au-delà de la définition de l'audit interne et inclut deux composantes essentielles :

- 1) les principes fondamentaux pertinents pour la profession et pour la pratique de l'audit interne ;
- 2) les règles de conduite décrivant les normes de comportement attendues des auditeurs internes. Ces règles sont une aide à la mise en œuvre pratique des principes fondamentaux et ont pour but de guider la conduite éthique des auditeurs internes ».

Chaque organisation élabore son propre code en fonction de ses besoins spécifiques, mais en conformité avec les dispositions du code de déontologie officiel de sa profession. Le champ d'application du code de déontologie s'étant non seulement à la personne des auditeurs internes, mais aussi aux personnes physiques et morales qui exercent des activités d'audit interne.

Le comportement de l'auditeur interne doit être conforme aux règles de conduite définies dans le code de déontologie de l'IIA. Il faut noter que le fait qu'un comportement donné ne figure pas dans les règles de conduite du code de déontologie ne l'empêche d'être prohibé. Dans le cadre du contrôle, les auditeurs internes sont tenus d'observer des obligations telles qu'elles sont définies par le code.

Tout comportement contraire aux règles du code est inacceptable et peut donc entraîner une action disciplinaire à l'encontre de la personne qui s'en est rendue coupable. Au niveau l'entreprise comme au niveau l'IIA, le manquement au respect pourra se traduire par une série de mesures disciplinaires, y compris la radiation.

2.3.1. Les principes fondamentaux du code de déontologie

Quatre principes fondamentaux sont à respecter par les auditeurs internes dans toutes les actions qu'ils ont à faire. Ils doivent, en particulier, veiller à ce que les audits soient menés de manière à assurer l'indépendance, l'intégrité, l'objectivité, ainsi qu'à protéger le caractère confidentiel des informations obtenues dans le cadre des missions. Partant de là, l'IFACI² (2007), attend des auditeurs internes, les principes fondamentaux suivants :

1) l'intégrité :

ce principe implique que les auditeurs internes doivent se comporter à tout moment avec honnêteté dans leurs rapports avec d'autres employés, la Direction et les autres instances de contrôle. Ils doivent faire de même s'ils ont l'occasion d'être avec le public, les actionnaires, les clients, les fournisseurs. Cela signifie aussi qu'ils doivent éviter toute liaison douteuse avec des personnes avec lesquelles ils entretiennent déjà ou sont susceptibles d'en entretenir des relations professionnelles. C'est-à-dire que les auditeurs internes doivent éviter les situations pouvant entraîner des conflits d'intérêt ;

2) objectivité :

les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné. Ils évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui ;

3) la confidentialité :

les auditeurs internes ne doivent pas révéler d'informations confidentielles obtenues dans le cadre de leur travail sans autorisation spécifique préalable (autorisations requises, ou

une obligation légale ou professionnelle). Cette obligation de non-divulgaration s'applique à eux, aussi bien durant la période de leur emploi, qu'après la fin de celle-ci ;

4) compétence :

les auditeurs internes doivent disposer d'un niveau intellectuel adéquat. Deux points de la Norme internationale ISO 19011 permettent d'illustrer le principe de compétence. Elle indique que « la confiance et la fiabilité accordées au processus d'audit dépend de la compétence du personnel qui réalise l'audit. Cette compétence est fondée sur la démonstration :

- * des qualités personnelles,
- * et de la capacité à appliquer les connaissances et aptitudes, obtenues par la formation initiale, l'expérience professionnelle, la formation d'auditeur et l'expérience d'audit. » (I-CUBE : 2007).

Enfin, selon COFFRE (1988 : 7) « la qualité des auditeurs permettra de faire évoluer les inconvénients d'une organisation médiocre en favorisant l'utilisation plus efficace des ressources humaines et matérielles à disposition sans passer par des réorganisations doucereuses et dangereuses »

SECTION 3. Évolution du champ de l'audit interne vers l'audit de performance

Durant longtemps l'audit interne a été perçu comme une fonction répressive. Une activité dont le principal centre d'intérêt serait de donner des points aux différents acteurs internes de l'entité. Aujourd'hui, il est vu comme une activité d'assistance et de conseil à la gestion, il a donc évolué dans sa conception et son application.

Dans cette section, nous étudierons l'évolution du concept d'audit interne dont le champ s'élargit à l'audit de performance.

3.1. Contour traditionnel du champ de l'audit interne

L'audit interne dit traditionnel se focalisait sur la vérification et la validation d'un certain nombre de processus. On attribuait presque des « points » aux différents processus selon qu'ils sont bien en place ou non. Les auditeurs internes consacraient une large partie de leurs travaux aux vérifications comptables et financières.

Cette situation s'explique par le fait que l'audit interne tire sa source de l'audit externe. En effet, c'est suite à la volonté des dirigeants des entreprises à avoir un contrôle permanent sur les états financiers que s'est développé l'audit interne. Cette réalité fait que les auditeurs internes de première heure étaient pour la plupart issus de cabinets d'audit externe. Maintenant, il y a l'émergence d'une vraie profession d'auditeurs internes et une évolution dans divers domaines.

3.2. Les stades d'élargissement du champ de l'audit interne

Longtemps considéré comme un organe de contrôle, de vérification voire de sanction, l'audit interne a aujourd'hui, une vocation de conseil et d'assistance. L'activité d'audit interne a connu ces dernières années, une nette et profonde évolution. Son rôle accru se matérialise souvent par un rattachement à la Direction générale ainsi que par l'existence au sein des grands groupes de « comités d'audit ». Depuis quelques années, les problématiques d'application du SOX et de la LSF mobilisent en priorité les efforts des auditeurs internes. Faute de cadre applicatif précis, le pragmatisme est souvent de mise afin de mener à bien ce type de mission.

La pratique de l'audit interne ne peut plus, et ne doit plus être une simple activité de vérification de conformité, mais un véritable facteur de progrès. Pour cela, il convient de repenser cette activité et de la transformer dans son esprit et sur le fond. Il s'agit d'instaurer une véritable relation de confiance entre audité et auditeur interne.

L'évolution de l'audit interne, peut être considérée sous plusieurs aspects. Selon RENARD (2006 : 26-30) des nouveaux vocables ont fait leur apparition pour baliser le chemin parcouru. Pour mener à bien son activité, l'auditeur interne déroule ses missions sous

des divers angles comme l'audit : de conformité (de régularité), d'efficacité (de progrès), d'efficience (économique), de performance, etc.

Il est donc important que nous prenions connaissance de l'audit de performance, qui entre dans les nouvelles attributions du champ de l'audit interne.

3.3. Audit de performance : la nouvelle tendance de l'audit interne

Le champ de l'audit interne est de plus en plus large et la valeur ajoutée de ses missions lui confère une véritable force de proposition et de conseil. Ainsi, l'audit de performance permet de localiser les forces et les faiblesses de l'entreprise, d'identifier les anomalies et leur cause, les risques et leurs conséquences financières et sociales. Les avantages de l'audit de performance résident dans sa vision objective, dans un regard neuf qui permet une approche différente, centrée sur l'efficacité, l'efficience et l'économie.

Concernant l'audit de performance des ventes, l'auditeur s'appuie sur des méthodes et des techniques éprouvées, des indicateurs fiables et précis de la gestion de ce processus. Par exemple, l'un des aspects à privilégier est « l'analyse des critères de motivation des vendeurs, considérés comme déterminant de leurs comportements et par conséquent sources éventuelles d'un décalage entre celui-ci et la stratégie commerciale, que les vendeurs soient ou non salariés de l'entreprise » (BOUQUIN : 1996 : 219).

L'auditeur « de performance » souhaite, bien sur, constater la mise en application des procédures et systèmes annoncés (conformité) mais surtout il se focalise sur l'efficacité et l'efficience du système mis en œuvre. Il s'attache à appréhender, sur les bases de données chiffrées et objectives, l'esprit dans lequel l'entreprise s'est engagée et poursuit son chemin sur la voie de l'amélioration continue.

Le chapitre suivant aborde la méthodologie de l'audit de performance du processus des ventes ; de façon pratique, il s'agira de celle de « DÔNY », le pré-chargement électronique de WAHAL^{telecom} SA.

CHAPITRE III. APPROCHE METHODOLOGIQUE D'UN AUDIT DE PERFORMANCE DU PROCESSUS DES VENTES.

Le mémoire de fin d'étude est un exercice de rigueur méthodologique qui concerne autant le fond du sujet traité que la forme de la présentation finale. « Dans le travail de formalisation, la structuration typographique n'est pas la moindre des contraintes pour un auteur profane des principes de composition » (LEVY : 1998 : 37).

SECTION I. le processus des ventes et l'opérationnalisation du mémoire

Nous faisons un bref exposé du processus des ventes, avant celui de l'opérationnalisation du mémoire.

1.1. Le processus des ventes

Dans une société, la gestion approximative des ventes tend à disparaître. Le processus des ventes est la vitrine de la société. Son efficacité exige des hommes performants en finances informatique, production... Les méthodes des ventes exigent régulièrement une révision, tant par le biais des nouvelles formations que par l'assistance sur le terrain. Selon COFFRE (1988 : 133), ceux que l'on peut attendre en permanence du processus des ventes sont : « favoriser la remontée d'information par : des suggestions, des remarques sur l'activité de la concurrence, les idées de la clientèle et la contribution personnelle du vendeur »

Compte tenu des multiples particularités du marché et des caractéristiques des services ou produits proposés, de nombreux risques retiennent l'attention des auditeurs. Selon BOUQUIN (1996 : 216), « les risques et aspects spécifiques d'audit qui valent pour les vendeurs valent *a fortiori* pour les réseaux auxquels l'entreprise peut recourir pour diffuser sa production ».

Déjà, nous retiendrons que les principales sources de risque communs au processus vente sont (la liste n'est pas exhaustive) :

- * « une mauvaise application des orientations commerciales retenues et des vendeurs qui ne respectent pas la politique de visite ;
- * le recours à la subjectivité faute d'avoir élaboré un système d'information adéquat ;
- * l'insuffisance de la coordination des politiques de vente, de distribution, de communication ;
- * le risque de mener une politique de volume au détriment de la rentabilité et de la solvabilité des clients ;
- * la négligence de certaines missions hors la vente ;
- * la poursuite de relations d'affaires avec des clients insolvable ;
- * l'ambiguïté du rôle vendeur-percepteur
- * l'identification des causes de l'évolution des gros clients, et plus encore de leur image-produit ». BOUQUIN (1996 : 217-221)

1.2. Opérationnalisation du mémoire

Les deux chapitres précédents ont été consacrés à la rédaction de la partie bibliographique de notre mémoire. Nous avons terminé le deuxième par un exposé sur l'audit de performance qui, non seulement, est une des nouvelles évolutions du champ de l'audit interne, mais est aussi, l'axe central de notre thème.

Mais durant notre stage à la Direction de Contrôle et Conformité de la société WAHAL^{telecom} SA, nous avons déroulé une mission d'audit interne de performance. Dans ce nouveau domaine de l'audit, « il n'y a pas de référentiel qui fait l'objet d'une reconnaissance générale et cela implique par conséquent de nouvelles approches » (WEILL : 1999 : 38).

SECTION 2. Méthodologie d'un audit de performance

A défaut d'un référentiel spécifique au domaine de l'audit de performance, nous avons adopté une approche qui est la synthèse des démarches proposées par trois auteurs. Ainsi nous avons retenu celle : de WEILL (1999), de BOUQUIN (1996) et dans une moindre mesure de RENARD (2006). Par ailleurs, pour réaliser notre travail, nous avons procédé suivant trois phases : préparation, travail terrain et synthèse.

2.1. L'approche d'audit adoptée

L'audit de performance est un domaine nouveau qui dépasse une simple analyse du fonctionnement courant. La fonction y « est abordée avec le souci d'identifier ses performances à la fois à court et à long terme, et aussi bien dans son organisation interne que dans ses rapports avec la hiérarchie de l'entreprise et les autres entités » (BOUQUIN : 1996 : 113). Par conséquent, notre approche gagnera à être une synthèse de différentes idées retenues avec les trois auteurs cités.

2.1.1. Les points retenus avec BOUQUIN (1996)

Selon BOUQUIN (1996 : 114), « la performance dépend non seulement des conditions techniques de l'entité, mais aussi, et parfois plus encore, des systèmes de valeurs qui caractérisent ses personnels ». Partant, il propose une démarche générale d'audit suivant cinq points : les examens des finalités, des objectifs, des moyens, de l'organisation interne et du mode de réaction des interfaces, enfin, l'évaluation globale de la fonction. Ce dernier point permet à l'auditeur, d'avoir une opinion de la performance de l'entité.

2.1.2. Les points retenus avec WEILL (1999)

Par ailleurs, nous avons remarqué que la démarche méthodologique de BOUQUIN (1996) est partagée et citée par WEILL (1999). Pour IBID (1999 : 42), même un domaine aussi nouveau que l'audit stratégique n'est que « celui des performances rapportées aux choix stratégiques et à l'environnement ». Dans une large mesure, l'objet qu'il fixe à l'audit des performances, est d'apporter des réponses à certaines questions énoncées sur l'activité de l'entité. Dès lors, on retient que pour mieux atteindre les cinq points cités ci haut, il est judicieux de procéder par questionnement.

2.1.3. Les points retenus avec RENARD (2006)

Selon RENARD (2006 : 193) « la singularité d'une mission d'audit est qu'elle se découpe en périodes précises et identifiables, et qui sont toujours les mêmes ». Dans la mesure où nous classons cette étude dans le cadre d'une mission d'audit interne, ces trois phases fondamentales seront ressorties dans notre travail.

Nous exposons les différentes phases de notre travail dans le point suivant.

2.2. Les trois phases du travail d'audit

Même si notre désignation (la phase de : préparation, travail terrain, synthèse) diffère de celle traditionnelle (la phase de : préparation, réalisation, conclusion), il n'en demeure pas moins que les tâches effectuées sont conformes aux dispositions de RENARD (2006).

Nous exposons les trois phases.

2.2.1. La phase de préparation

Cette phase nous a permis d'une part, de connaître les concepts fondamentaux de la performance des ventes et d'autre part, d'approfondir nos connaissances en matière d'audit interne. Ensuite, nous avons cherché à mener une évaluation de la performance d'une entité. En outre, nous avons travaillé à appréhender les outils et les techniques d'audit de performance.

A partir de là nous avons eu connaissance des étapes du processus de ventes des pré-chargements. Un certain nombre de faiblesses a été relevé, dans le déroulement de ce dernier ; par exemple, le fait qu'une grande partie des ventes soient enregistrées en fin de période. Dès lors, nous nous sommes fixés un objectif majeur : faire une proposition concrète d'amélioration du processus des ventes des pré-chargements électroniques « DÔNY » à l'issue de notre étude.

2.2.2. La phase de travail terrain

Pour mesurer la performance du processus des ventes de pré-chargement électroniques, nous nous sommes posés des questions préalables sur son rôle et de son positionnement dans l'entreprise. Ainsi tout notre travail sur le terrain a été centré autour des réponses à apporter à ces questions (ce qui est conforme à l'approche de WEILL en 2.1.2). Nous avons effectué une analyse des tâches réellement confiées à chaque acteur et qui permettent de définir des indicateurs pertinents de performance (conformément à la démarche de BOUQUIN en 2.1.1).

2.2.3. La phase de synthèse : la valeur ajoutée de l'audit

Cette phase aboutit à la formulation des suggestions et non des recommandations. Il nous paraît important de préciser ces deux notions. Une recommandation est une exhortation, donnée par un spécialiste sur un domaine et cet avis fait l'objet d'une exécution obligatoire par l'organisation, le cas contraire elle s'explique sur les motifs de son choix. Le point

commun entre la recommandation et la suggestion, est que dernier est aussi un avis de spécialiste mais, à la seule différence que cet avis fait l'objet d'une invitation dans son exécution. L'organisation est libre de l'appliquer ou pas. Ainsi, le cadre de notre travail (un travail de mémoire d'étude) se prête plus à la formulation de suggestions que de recommandations.

SECTION 3. Méthode et outils de collecte des données et des informations

La première source d'information a consisté en l'exploitation de la documentation disponible sur l'audit de performance et la société WAHAL^{telecom} SA. Ensuite, nous avons eu des entretiens avec les différents acteurs du processus.

3.1. Méthode de collecte des données

La collecte des informations est un axe essentiel du mémoire. Les objectifs que nous nous sommes fixés dans le cadre de ce mémoire ont eu une influence sur notre méthodologie. Nous avons commencé par une recherche préliminaire des données.

3.1.1. Une recherche documentaire

Notre recherche documentaire a été basée sur des fichiers électroniques ou des documents papiers. Elle a été effectuée auprès de la bibliothèque du CESAG, sur Internet, sans oublier les archives documentaires de WAHAL^{telecom} SA. Nous avons consulté des sites, des ouvrages, des rapports et mémoires se rapportant aux domaines de l'audit et de la société WAHAL^{telecom} SA. Les deux premiers chapitres ont été rédigés grâce à cette recherche documentaire. Elle a été nécessaire pour la rédaction de l'introduction générale aussi. Cette recherche documentaire a donc permis de faire une synthèse des informations disponibles sur le domaine :

- * de l'audit (interne et de performance) et du contrôle interne ;
- * de la société WAHAL^{telecom}SA et la téléphonie mobile ;
- * du marché de la télécommunication au Sénégal ;
- 1 * des informations sur le processus.

3.1.2. Une recherche qualitative

Les informations obtenues à l'issue de la recherche documentaire devaient être mises à jours et dimensionnées par rapport à notre étude. Selon LEVY (1998 : 45), cette phase est la « phase d'exploration ». Elle nous a amené à la formulation précise du sujet. Elle a consisté en premier lieu, à une exploration des différentes composantes de la société WAHAL^{telecom}SA et ensuite, à celle du processus des ventes de pré-chargements électroniques.

Elle a été basée sur des visites de la plateforme technique de la société et chez deux gros clients. Dans les faits, nous avons emprunté le chemin inverse des étapes des pré-chargements électroniques en effectuant les visites suivantes :

- 1) de la plateforme technique ;
- 2) des positions des pré-chargements au niveau du siège ;
- 3) aux deux directeurs concernés par les pré-chargements ;
- 4) de l'agence du siège ;
- 5) deux gros clients ;
- 6) en compagnie d'un distributeur chez un de ses clients.

Par ailleurs, la phase d'exploration a été mise en œuvre en même temps que la phase de recherche. Cette dernière s'est réalisée par des entretiens personnels. Ces entretiens nous ont permis de préciser la problématique de notre étude et d'envisager des propositions de solutions. En outre, cette phase de recherche nous a permis d'élaborer les outils de collecte, nécessaires au recensement et à la confection du questionnaire.

3.2. Les outils de collecte des données

Les différents outils nous ont permis de rassembler les données et d'envisager la « phase de rédaction qui s'achève par la production du mémoire lui-même » (LEVY : 1998 : 51). Nous avons utilisé les outils suivants :

3.2.1. Les entretiens avec les acteurs

Les entretiens nous ont permis de connaître l'appréciation des répondants en fonction de la place qu'occupent leurs activités dans le processus. Dans cette logique, nous nous sommes entretenus avec :

- × le « Revenue Assurance Manager » ;
- × le contrôleur interne ;
- × le responsable du back-office distribution ;
- × le directeur financier ;
- × le directeur des opérations ;
- × l'opérateur de saisie ;
- × l'agent de facturation ;
- × le comptable bancaire et le comptable client ;
- × l'« administrative executive » ;
- × les freelances, les grossistes et les chefs d'agence.

3.2.2. Le questionnaire

Les phases indiquées en 2.2, ont été marquées par des entretiens avec les acteurs du processus des ventes des pré-chargements. Un questionnaire (exemplaire à l'annexe 10) a soutenu nos entretiens qui ont porté sur :

- ✕ la description des tâches ;
- ✕ l'application des procédures ;
- ✕ la disponibilité des moyens ;
- ✕ les missions et objectifs assignés au processus ;
- ✕ l'efficacité du système d'information.

Conformément aux points retenus avec BOUQUIN (1996), les concepts fondamentaux de l'audit de performance des ventes ont été pris en compte dans ce questionnaire :

- ✖ les 3 E (Economie, Efficience et Efficacité) de la performance ;
- ✖ fixer des objectifs clairs ;
- ✖ définition des indicateurs ;
- ✖ management par la performance ;
- ✖ volume des ventes et de la qualité des services (sur l'angle d'accessibilité et de disponibilité).

Cette étape a été suivie par les tests d'audit.

3.2.3. Les tests d'audit (Conformité et permanence)

Après avoir rédigé le questionnaire, nous avons effectué un pré-test avec le contrôleur interne, ce qui nous a permis de vérifier la pertinence et la non ambiguïté du questionnaire. Nous avons administré celui-ci à tous les acteurs cités en **3.2.1**. Le recensement a été effectué par nous mêmes et nous avons veillé à ce que tous répondent.

CONCLUSION PARTIELLE DE LA PREMIÈRE PARTIE.

Les différents chapitres de cette partie nous ont permis de rassembler des connaissances se rapportant à la notion de l'audit de performance. Nous avons remarqué que ce dernier est une évolution du champ de l'audit interne. La notion du contrôle interne avait été abordée en premier lieu et ce concept à lui aussi évolué et devient de plus en plus complexe. Enfin, il a été nécessaire d'envisager une approche méthodologique propre à notre thème, ce qui a été faite au niveau du chapitre III.

La partie suivante, est consacrée une démarche pratique d'un audit de performance des ventes des pré-chargements électroniques « DÔNY », chez WAHAL^{telecom} SA.

DEUXIÈME PARTIE

DEUXIÈME PARTIE : AUDIT DE PERFORMANCE DE LA PROCEDURE DE FACTURATION DU PRODUIT « DÔNY ».

INTRODUCTION

Le secteur des télécommunications a souvent été un facteur de production, de création de valeur, et de redistribution de richesse dans le processus de développement économique et social d'un pays. Aujourd'hui au Sénégal, la branche la plus dynamique de ce secteur est la téléphonie mobile, ce dynamisme est dû essentiellement à un environnement concurrentiel qui tire les opérateurs vers la performance.

Cette dernière passe par la réalisation des politiques et objectifs que l'entreprise s'est définis. Dès lors, l'audit interne devient nécessaire dans la mesure où il consiste entre autre, à un contrôle de la bonne application des procédures du contrôle interne mis en place.

Dans la première partie, nous avons fait une revue de littérature basée sur le concept d'audit interne et l'évolution de son champ vers l'audit de performance. Cette deuxième partie, sera consacrée à l'application pratique de la démarche d'audit de performance d'un des processus clé de la société WAHAL^{telecom}SA : les ventes des pré-chargements électroniques.

Trois chapitres articuleront cette deuxième partie :

- × le premier, sera une prise de connaissance générale de la société WAHAL^{telecom}SA ;
- × le deuxième sera la phase de déroulement de l'audit avec une analyse du dispositif de contrôle interne ;
- × enfin, le troisième sera consacré à une évaluation du processus (risques, causes et suggestions).

CHAPITRE I. PRISE DE CONNAISSANCE GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ WAHAL^{telecom} SA

WAHAL^{telecom} SA occupe aujourd'hui une place de choix dans le secteur de la télécommunication au Sénégal. La société tire sa bonne image de sa capacité constante à s'adapter aux changements de son environnement et sa recherche de la performance dans le travail. Elle est soumise d'une part, aux exigences stratégiques du groupe EUROCOM, dont elle est une filiale, et d'autre part, aux réalités de son secteur d'activité, essentiellement marquées par une forte concurrence.

Le présent chapitre sera consacré à la prise de connaissance générale de la société. Nous commencerons par nous faire une idée du marché des télécoms au Sénégal et ensuite nous présenterons la société à travers son groupe, enfin nous aborderons des aspects tels que son système de gouvernance et ses objectifs.

SECTION I. Marché des télécoms au Sénégal et présentation de WAHAL^{telecom} SA

Nous présentons cette section sur la base des informations reçues d'une part des entretiens avec différents employés et d'autre part des diverses sources documentaires disponibles en supports papiers et électroniques.

Nous ferons la présentation de WAHAL^{telecom} SA à travers les principes et objectifs de son groupe. Nous verrons aussi son système de gouvernance et nous finirons par son organigramme général datant de septembre 2007. D'abord un exposé sur le marché des télécoms au Sénégal s'impose.

1.1. Le marché des télécoms au Sénégal

De part son dynamisme, le secteur des télécommunications contribue significativement au développement économique du Sénégal. Actuellement deux opérateurs

partagent le marché de la téléphonie mobile. Celui de la téléphonie fixe et de l'Internet haut débit avec l'ADSL est détenu par l'opérateur historique. Il faut noter aussi qu'il y'a quatre fournisseurs d'accès à Internet déclarés. Le secteur a réalisé « un chiffre d'affaires de près de 440 milliards F CFA en 2006 » (ARTP : 09 Août 2007)

Les mutations en cours et à venir ont conduit le législateur sénégalais à mettre en place, avec le vote de la loi n°2001-15 du 27 décembre 2001 portant code des télécommunications, un organe indépendant de régulation, devenue en 2006, l'Agence de Régulation de Télécommunications et de Postes (ARTP). Elle compte plusieurs missions : d'ordre général, juridique et réglementaire, administrative, technique, économique, d'investigation, de contrôle et de sanction. Son objectif est de garantir l'exercice d'une concurrence saine et loyale, au bénéfice des consommateurs, des opérateurs du secteur et, en général, de l'économie sénégalaise.

Ainsi, à l'issue de la présentation du marché des télécommunications au Sénégal, nous présentons un des opérateurs de téléphonie mobile : WAHAL^{telecom}SA.

1.2. La fidélité aux principes et objectifs du groupe

WAHAL^{telecom}SA est un opérateur de téléphonie mobile du Sénégal et une filiale du groupe EUROCOM. Ce groupe est l'un des leaders mondiaux de la téléphonie cellulaire. Il est présent un peu partout dans le monde et il opère dans beaucoup pays asiatiques, européens, latino-américains et africains (il exploite au moins sept licences en Afrique). Il est coté sur la plus grande bourse financière internationale du monde à savoir le NASDAQ. Afin d'assurer la cohérence commerciale internationale du groupe, son dynamisme, son identité et sa volonté d'innover, EUROCOM a regroupé tous ses produits sous une même marque. La stratégie du groupe est orientée client et est basée sur le Business Model des « 3A » : Affordable (Abordable), Accessible (Accessible), Available (Disponible).

Cette stratégie se fonde sur trois principes fondamentaux de fonctionnement :

- ✱ une équipe managériale efficace et efficiente ;
- ✱ une organisation à coût réduit ;
- ✱ des synergies opérationnelles.

~ Audit de performance du processus des ventes des pré-chargements électroniques chez un opérateur de téléphonie mobile : cas de « DÔNY », chez WAHAL^{telecom}SA ~

En plus, la stratégie du groupe vise cinq objectifs majeurs :

- ✕ une infrastructure réseau optimale et bien dimensionnée ;
- ✕ un bon niveau de qualité de service ;
- ✕ une politique d'investissement focalisée sur la satisfaction de la demande ;
- ✕ une gestion de proximité des équipes opérationnelles ;
- ✕ une forte synergie entre les équipes présentes sur le terrain.

Pour accomplir de tels objectifs, le groupe veille à partager avec ses filiales un certain nombre de règles d'or et de valeurs érigées en philosophie groupe :

- ✕ écoute de ses clients ;
- ✕ transparence et intégrité dans ses transactions ;
- ✕ respects de ses employés ;
- ✕ développement continu ;
- ✕ création de valeur pour ses actionnaires.

Ces règles d'or et valeurs influencent chaque activité de la société WAHAL^{telecom}SA. Elles ont aussi une influence sur son organisation.

1.3. Le système de gouvernance

Le groupe EUROCOM est une société européenne cotée au NASDAQ, ce qui fait qu'il soit tenu depuis 2006, à se conformer aux exigences de la loi SOX. Ces exigences s'appliquent aussi à toutes ses filiales. Ainsi, WAHAL^{telecom}SA est tenue au renforcement de son contrôle interne sur le reporting financier, notamment la qualité du système d'information et les processus de management de celui-ci. Ces deux réalités ont un impact sur les données financières et la structure des risques de WAHAL^{telecom}SA.

Le système de gouvernance adopté est une formule de présidence dissociée de la Direction générale. Ce système est de trois niveaux :

- 1) l'assemblée générale des actionnaires ;

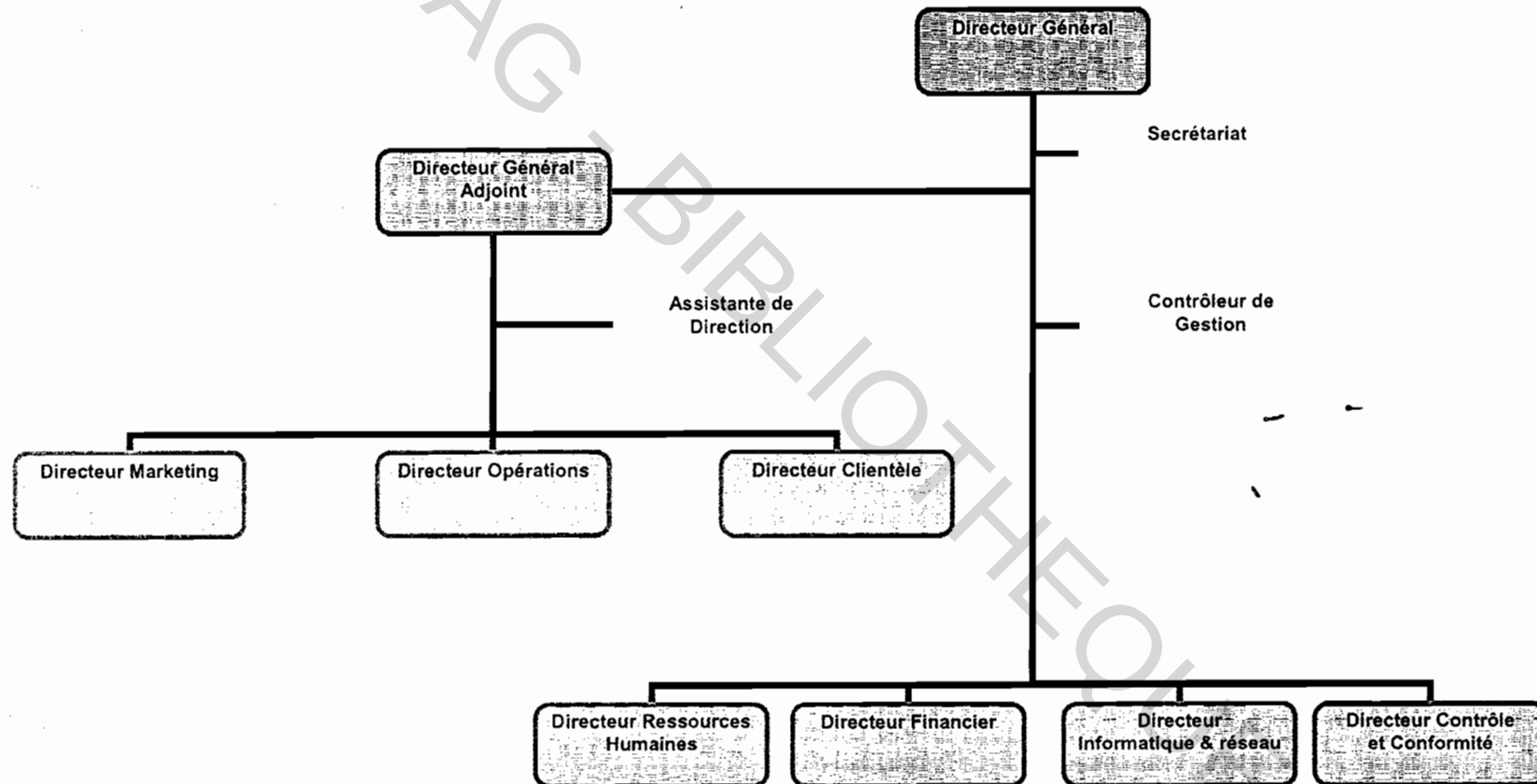
- 2) le conseil d'administration, qui est composé de cinq administrateurs dont le président a un bureau permanent au sein de la société ;
- 3) la Direction générale.

Selon le dernier organigramme mis à jour au mois de septembre 2007, l'équipe managériale de la société est constituée d'un directeur général assisté de quatre (4) directeurs de départements pour la gestion administrative, financière et technique. Il est secondé par un directeur général adjoint en charge de trois (3) directeurs de départements pour la gestion commerciale et le marketing.

L'organigramme général de l'entreprise nous permettra de mieux nous édifier sur son organisation.

1.4. L'organigramme général

Source : Direction des ressources humaines, septembre 2007.



SECTION 2. Description de la société

WAHAL^{telecom} SA a permis de mettre le téléphone mobile à la portée de tous les citoyens du Sénégal. Avec un réseau qui s'étend de Dakar aux zones rurales, la société met actuellement l'accent sur la qualité et la fluidité de son réseau. Aujourd'hui, les abonnés de WAHAL^{telecom} SA ont une qualité exceptionnelle d'écoute « in door », « out door » et « in car ». L'image de marque de la société est aussi basée sur sa grande capacité d'innovation.

La fiche suivante donne une description succincte de la société, ensuite nous détaillerons les moyens qu'elle s'est dotée pour mener à bien ses activités.

FICHE DESCRIPTIVE

Nom et raison sociale : WAHAL^{telecom} SA

Forme : Société Anonyme avec un Conseil d'Administration

Secteur : Télécommunications

Auditeur : PricewaterhouseCoopers - Cote D'Ivoire

% des Ventes par activité : 100% en services de téléphonie mobile

Technologie numérique : GPRS

Nombre d'employés en octobre 2007 : 257

Nombre d'abonnés en 2006 : 1.743.784

Nombre de BTS en 2006 : 320

Chiffre d'affaires en 2006 : 42 Milliards de FCFA

Adresse : [REDACTED] BP : [REDACTED] Dakar Sénégal

Tél. : (+221) 33 [REDACTED]

Fax : (+221) 33 [REDACTED]

www : www.[REDACTED].sn

email : [REDACTED]@[REDACTED].sn

2.1. Les moyens existants dans la société

La société WAHAL^{telecom} SA s'est engagée, depuis le début de ses activités dans des lourds investissements en terme d'achat de matériels et de recrutement. Ce qui explique son dynamisme actuel sur le marché de la téléphonie mobile.

Les moyens sont techniques, humains, matériels, etc.

2.1.1. Les moyens techniques

Il apparaît dans le livret de présentation que WAHAL^{telecom} SA a débuté ses activités avec moins de vingt (20) BTS (Base Tranceiver Station / station de base radio) qui étaient toutes implantées dans la capitale. Aujourd'hui, la société compte plus de 350 BTS sur l'ensemble du territoire du Sénégal.

Tous les appels entrants ou sortants du réseau de télécommunication de WAHAL^{telecom} SA, sont gérés par le Switch ou commutateur qui en est le cœur. Les sites BTS, composante majeure du réseau, permettent d'interconnecter celui-ci. Le déploiement progressif des sites constitue un baromètre de la croissance de la société WAHAL^{telecom} SA.

Voir un exemple d'architecture de réseau de téléphonie mobile à l'annexe 2.

2.1.2. Les moyens humains

Durant ces trois dernières années, le personnel de WAHAL^{telecom} SA suit une évolution croissante. Selon la Direction des ressources humaines, en 2004 la société enregistrait 110 employés (permanents et intérimaires) contre 135 employés au 31 décembre 2005 et le 30 octobre 2007, la société comptait exactement 257 employés permanents et 4 employés intérimaires.

Le professionnalisme du personnel de WAHAL^{telecom} SA est le socle de sa réussite. Ce professionnalisme est soutenu par une politique de formation, d'accompagnement et de gestion des carrières. « Les performances sont le résultat des efforts de motivation, de

l'adaptation de la formation du personnel et du rappel des connaissances » COFFRE (1988 :33). Des moyens matériels considérables sont mis à la disposition du personnel.

2.1.3. Les moyens matériels

La société dispose d'importants moyens matériels pour mener à bien ses activités. Le patrimoine immobilier de la société s'élevait à la date du 30 septembre 2007 à un montant brut de 63.705.974.240 FCFA. A cette date, WAHAL^{telecom}SA avait immobilisé plus de 3.012 millions de FCFA uniquement en matériels de bureau. Le matériel informatique s'élevait à 2.700 millions de FCFA. Le système d'information est assuré par 20 logiciels bureautiques, techniques et de gestions, pour des valeurs respectives de 196.961.674 FCFA, 225.016.968 FCA et 301.814.435 FCFA.

Le tableau suivant réunit en unité quelques éléments du patrimoine de l'entreprise :

Tableau 1 : Quelques éléments du patrimoine au 30-09-07

Eléments	Unité
Chaises	450
Armoires	316
Bureaux	310
Coffres Forts	67
Fauteuils	441
Split	86
Tables et Tabourets	173
Pylônes	320
Ordinateurs portables	150
Imprimantes	129

En matière de téléphonie mobile il existe deux types de communication : la voix et la non voix. Plusieurs offres découlent de ces derniers.

2.2. Les offres de WAHAL^{telecom}SA

La société propose des offres postpayées, prépayées et dans une autre mesure l'interconnexion. Le roaming constitue un service même s'il peut être considéré comme une communication « voix ». Les points suivant seront consacrés aux différentes offres.

2.2.1. L'offre postpayée

En 2005 la société a facturé un total de 3.755.554.736 FCFA au titre du post-paiement. En 2006, le même service a apporté 4.442.347.173 FCFA. Cette évolution est plus marquée pour cette année 2007 où durant les neuf (09) premiers mois le montant des revenus du postpaids s'élève à 7.153.076.640 FCFA.

2.2.2. L'offre prépayée

Les revenus issus du prépaiement s'élevaient à 41.805.129.488 FCFA en 2005. Ces revenus étaient en nette augmentation en 2006, car ils s'élevaient 63.766.364.480 FCFA. De janvier à septembre de cette année, la société a enregistré 41.631.119.403 FCFA.

2.2.3. L'interconnexion

C'est l'utilisation par un opérateur du réseau d'un opérateur partenaire. La facturation de l'interconnexion se fonde sur les différentes conventions signées avec les partenaires. En 2006, WAHAL^{telecom}SA a enregistré plus de 7 milliards de FCFA de chiffre d'affaires avec l'autre opérateur.

Parallèlement aux offres de la communication voix, les services de la communication non voix sont largement proposés par WAHAL^{telecom}SA.

2.3. Les services de la société

Aujourd'hui, WAHAL^{telecom}SA propose des services à valeurs ajoutées comme le « Wireless Application Protocol » (WAP), les sonneries, la configuration de téléphone, le MMS, etc. Elle propose aussi le SMS qui est un service classique.

Il est plus significatif pour cette étude de développer le SMS et le MMS les autres services sont à leurs débuts.

2.3.1. Le service SMS (Short Message Service)

Le SMS ou Texto permet de transmettre des messages écrits de taille maximale comprise entre 70 et 160 caractères suivant la langue utilisée.

Compte tenu des changements récurrents du tarif des SMS, il serait plus pertinent de mettre en avant le nombre des envois pour toute l'année 2006 et de janvier à septembre 2007. Ainsi, les abonnés de la société ont effectué pour les douze mois de 2006 un total de 29.077.055 SMS envoyés (10.180.837 SMS locaux ; 18.893.860 SMS internationaux) pour un montant total cumulé de 844.392.729 FCFA.

2.3.2. Le service MMS (Multimedia Messaging Service)

Le MMS est un long Texto (au-delà de 160 caractères), mais c'est surtout un message qui peut comporter une photo ou une vidéo, assortie ou non d'un commentaire.

Selon les chiffres du « Revenue Assurance Manager », le service a rapporté 117.900 FCFA à la société pour un totale de 2.358 envois, au titre de l'année 2006. Le montant peut élevé du revenu des MMS s'explique par le fait que c'est un nouveau service.

2.3.3. Le service Roaming

Le roaming (itinérance en français) est la possibilité pour un usager de téléphone mobile, de pouvoir appeler ou être appelé à partir d'un réseau étranger, à condition que les opérateurs aient passé un accord roaming. Souvent la technologie lui donne la faculté de faire ses communications en données. Le roaming est considéré comme un service car l'abonné a le choix de l'activer ou non.

En la matière il existe deux types de roaming, le « roaming in » est le cas où un numéro étranger qui utilise le réseau de WAHAL^{telecom}SA lors de son déplacement, au contraire si c'est un abonné WAHAL^{telecom}SA qui utilise un réseau partenaire étranger lors de son déplacement, on parle de « roaming out ».

Les chiffres mis à notre disposition par le « Revenue Assurance Manager », renseignent que la société a enregistré en 2005 un chiffre d'affaires de 7 milliards de FCFA, contre 11 milliards en 2006.

SECTION 3. Stratégie et Objectifs de WAHAL^{telecom}SA

La stratégie et les objectifs de WAHAL^{telecom}SA sont étroitement liés à ceux du groupe EUROCOM dont elle est filiale.

Sur la base des différents entretiens avec le contrôleur interne et certains acteurs du processus, nous avons cadré les informations disponibles sur la stratégie et les différents objectifs de la société à notre étude.

3.1. La stratégie de WAHAL^{telecom}SA

La stratégie actuelle est la continuité de celle développée par le groupe, à savoir une stratégie de triple A. En effet la stratégie de WAHAL^{telecom}SA est axée sur :

1) « Affordability » :

- ✗ un tarif unique vers toutes les destinations nationales ;
- ✗ la facturation avantageuse ;
- ✗ des possibilités de rechargements électroniques de crédit avec un minimum de 100FCFA.

2) « Availability » :

- ✗ un bon réseau de distribution (Sim e-pin, cartes et « DÔNY ») disponible partout et tout le temps.

3) « Accessibility » :

- ✗ une bonne couverture nationale
- ✗ une bonne capacité pendant les heures de pointe
- ✗ une bonne disponibilité du réseau

Par ailleurs la stratégie de la société est axée sur la proposition de services nouveaux et innovants. Le renforcement de son image d'innovateur leader, l'augmentation de la consommation de ses clients existants et la recherche de nouveaux clients, sont des axes majeurs de cette stratégie.

En développant une telle stratégie, la société envisage d'atteindre au plus vite ses objectifs.

3.2. Objectif stratégique et facteurs clé de succès

Après plusieurs années de réels efforts sur des axes comme le recrutement, la réorganisation interne de la société, le management par projet..., la société WAHAL^{telecom}SA se fixe un objectif stratégique logique : **devenir le leader du marché de la téléphonie mobile au Sénégal.**

Les facteurs clés de succès qu'elle définit à cet effet sont le renforcement de :

- ✖ la distribution,
- ✖ la qualité de son réseau,
- ✖ la qualité de ses ressources humaines,
- ✖ le positionnement de marque.

Pour satisfaire ses ambitions, la société est en train de jouer la carte de l'investissement et du développement technico-commercial. L'atteinte de l'objectif stratégique fixé passe par des sous objectifs assignés à chaque processus dont celui des ventes de « DÔNY ».

3.3. Objectifs du processus des ventes des pré-chargements électroniques « DÔNY »

Au niveau de ce processus les objectifs ne sont pas réellement formalisés. Grâce aux entretiens avec le Contrôleur Interne et certains acteurs du processus, nous dégageons une liste d'objectifs spécifiques associés au processus des ventes des pré-chargements électroniques « DÔNY ».

Ainsi nous reteindrons les objectifs suivants comme objectifs spécifiques au processus :

- ✖ avoir un produit « DÔNY » accessible (Accessible), abordable (Affordable) et disponible (Available) aux abonnés ;
- ✖ avoir un canal de distribution « DÔNY » performant et innovant ;
- ✖ avoir une comptabilisation de toutes les opérations à temps par la disponibilité des pièces justificatives ;
- ✖ avoir un *monitoring* des ventes ;
- ✖ maintenir par ses performances, l'image de marque de la société.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Ce chapitre nous a permis de faire une prise de connaissance générale de la société WAHAL^{telecom}SA. Nous avons commencé par une narration de l'environnement actuel du secteur de la téléphonie mobile et du groupe EUROCOM. Ensuite un exposé détaillé de la société a été effectué.

Le chapitre suivant développe les différentes étapes du processus des pré-chargements électroniques, avec comme finalité, la mise en œuvre de l'audit de performance des ventes de « DÔNY ».

CHAPITRE II. MISE EN ŒUVRE DE L'AUDIT DE PERFORMANCE DU PROCESSUS DE PRÉ-CHARGEMENT « DÔNY »

Le processus des ventes des pré-chargements électroniques « DÔNY » est un processus stratégique pour WAHAL^{telecom}SA. Les revenus issus des ventes des pré-chargements électroniques « DÔNY » ont représenté plus de 50% du chiffre d'affaires enregistré par la société durant l'exercice 2006, ce qui explique toute l'importance accordée à ce processus. Les commandes pour « DÔNY » représentent pour la société une moyenne de 500 commandes directes au niveau du siège. Elles sont payées en avance, ce qui fait que l'entreprise dispose d'un total très élevé d'acomptes et de trésorerie.

C'est au cours de l'année 2005 que le produit « DÔNY » a été lancé et il a apporté à la société un chiffre d'affaires de 654.882.398 FCFA. Au titre de l'année 2006 la société WAHAL^{telecom}SA a perçu un chiffre d'affaires total de 10.068.273.147 FCFA. Le total des douze mois de 2006 est dépassé par les ventes des neuf premiers mois de 2007. En effet, de janvier à septembre 2007, le chiffre d'affaires total des ventes est de 13.674.049.668 FCFA.

SECTION 1. Les acteurs du processus.

Sur la base des entretiens avec l'« Administrative executive » et des observations faites du processus, nous commençons par présenter les acteurs de la chaîne de distribution des ventes des pré-chargements électroniques « DÔNY ».

1.1. Les conseillers distributeurs

Les conseillers distributeurs sont des attachés commerciaux mobiles de WAHAL^{telecom}SA. Ils sont actuellement au nombre de 20 et sont repartis dans tout le pays. Ils ont deux puces de service et le montant maximum de pré-chargement par puce est de vingt millions de FCFA. Les conseillers distributeurs ne vendent qu'aux grossistes ou aux

freelances. A l'issue des ventes, ils établissent un reçu à quatre volets qui seront distribués comme suit : le volet,

- * bleu va à la facturation ;
- * jaune va à l'encaissement ;
- * blanc va au grossiste ou au freelance ;
- * rose reste à la souche.

De nos observations il ressort que les conseillers distributeurs de la région de Dakar justifient le précédent pré-chargement pour pouvoir bénéficier d'un autre ; les conseillers distributeurs des régions sont approvisionnés à chaque fois que leurs pré-chargements sont épuisés. Pour eux l'obligation de justification est en fin de mois.

1.2. Les Grossistes ou distributeurs.

Les grossistes sont des personnes qui ont établi avec la société une relation contractuelle de ventes de produits. Ils achètent en gros et revendent aux abonnés. Pour rendre la distribution plus efficace, la société a effectué une sélection des grossistes, ainsi leur nombre est passé de 170 à 48 actuellement.

Le montant minimum à commander pour les cartes de recharge est fixé à 2.500.000 FCFA. Pour les recharges électroniques « DÔNY » il est de 1.000.000 FCFA. Ils peuvent passer leurs commandes de « DÔNY », soit avec les conseillers distributeurs, pour cela ils bénéficieront d'un taux de commissionnement de 8% ; soit au niveau du siège, pour cela le taux de commissionnement prévu est de 9%.

Par ailleurs, pour être distributeur les documents à fournir sont :

- * un registre de commerce ;
- * un numéro d'identification fiscale ;
- * une photocopie de la pièce d'identité.

1.3. Les free-lances

Ce sont des personnes chargées de rendre plus disponibles les produits. Pour devenir freelance, la Direction des opérations oblige le sponsoring d'un conseiller distributeur ou d'un grossiste. Après acceptation de la demande, la société met à la disposition du nouveau freelance un lot de produits composé de :

- × 100.000 FCFA de crédit « DÔNY » et de,
- × 50 cartes de recharges de 2.000 FCFA.

Le remboursement du stock initialement mis à la disposition du freelance interviendra au moment de la rupture des relations entre les parties.

Les documents à fournir sont les suivants :

- × une photocopie de la carte d'identité nationale ;
- × un certificat de résidence ;
- × un casier judiciaire datant de moins de trois.

1.4. Les « Territory Manager » et les Conseillers clientèle

Les « Territory Manager » et les Conseillers clientèle sont des agents de WAHAL^{telecom} SA. Ils participent à rendre plus disponible le produit « DÔNY ».

1.4.1. Les « Territory Manager »

Le territoire du Sénégal a été divisé en six régions appelées « Territory » : sud, nord, centre, Dakar-banlieue et Dakar-ville. Chaque « Territory » est géré par un « Territory Manager ». Il joue le rôle de directeur régional et il a la charge de développer la visibilité de la société dans sa région. Il coordonne la gestion technique, commerciale et administrative de sa région. Il a une vue sur les activités des commerciaux et agences de son « Territory ».

1.4.2. Les Conseillers clientèle

Ce sont des attachés commerciaux agences, ils reçoivent et traitent les commandes des clients distributeurs ou des freelances.

SECTION 2. Le contrôle interne associé aux étapes du processus.

Dans cette deuxième section, nous prendrons connaissance du dispositif contrôle interne mis en œuvre par l'entreprise pour s'assurer que le processus des ventes des pré-chargements électroniques « DÔNY » est maîtrisé et au delà qu'il est performant. Il est toutefois indispensable pour nous, de connaître en premier lieu les différentes étapes de ce processus et faire cas du contrôle interne à chaque étape.

À partir de nos entretiens avec le « Revenue Assurance Manager » et des observations que nous avons faites sur la pratique actuelle du processus, nous commencerons par découper le processus en deux grandes étapes : l'étape « back office » du processus pour toutes les tâches exécutées avant le pré-chargement, et, l'étape « front office » du processus pour toutes les tâches de distribution.

2.1. Le contrôle interne associé à l'étape « back office » du processus

Depuis septembre 2007, la grande partie des ventes de « DÔNY » est centralisée au niveau du siège. Une position dédiée au niveau de la Direction des opérations traite les commandes de « DÔNY ». Les conseillers distributeurs jouent un rôle de secours dans la distribution des pré-chargements électroniques. Cependant nous aborderons toutes les tâches prévues dans le déroulement des procédures.

Avec la centralisation des ventes de « DÔNY », quelques règles sont à respecter par les grossistes avant de passer une commande :

Audit de performance du processus des ventes des pré-chargements électroniques chez un opérateur de téléphonie mobile : cas de « DÔNY », chez WAHAL^{telecom}SA

- × les grossistes règlent leurs commandes par un dépôt d'espèces dans le compte bancaire de WAHAL^{telecom}SA. Ils peuvent régler aussi par chèques certifiés qu'ils déposent à l'agence la plus proche ;
- × le numéro de comptes client par lequel les grossistes sont identifiés, doit être repris sur le bon de commande et sur le bordereau de versement ;
- × les commandes reçues le matin avant 11H00 sont traitées avant la fin de la journée à 17H30mn ;
- × les commandes reçues après 11H00 seront traitées le lendemain matin avant midi.

2.1.1. Les tâches « back office » et les points de contrôle interne.

Les tableaux suivants résument les étapes de la procédure de pré-chargement et les « check point » de contrôle interne prévus. Toutefois, nous notons que cette procédure a été mise à jour récemment, elle est plus récente que les dispositions du manuel des procédures en cours d'élaboration depuis juin 2007.

Tableau 2 : Approbation du pré-chargement

Processus des ventes des pré-chargements électroniques « DÔNY »			
Sous procédure : Approbation du pré-chargement			
Étapes	Intervenants	Description des tâches	« Check point »
I.	Distributeur ou Grossiste	1. effectue un versement d'espèces sur le compte bancaire de WAHAL ^{telecom} SA en précisant son numéro de client en libellé du bordereau, ou remet un chèque certifié à l'agence WAHAL ^{telecom} SA	

la plus proche,

2. envoie la télécopie ou le mail du bordereau de versement espèces ou la copie du chèque certifié + un bon de commande signé précisant ses informations (dénomination sociale et numéro client), le montant et le numéro de sa SIM qui doit recevoir le pré-chargement (annexes 3 et 4),

II. « Administrative executive » (AE)

3. reçoit les télécopies envoyées par les grossistes et effectue des contrôles,

4. remplit la demande de pré-chargement lorsque le contrôle est satisfaisant (annexe 6),

5. fait une liasse et la transmet tour à tour au Directeur des Opérations et au Directeur financier (ou leurs représentants respectifs en cas d'indisponibilité) pour signature,

a. s'assure de la :

- ✗ validité du numéro de compte bancaire,
- ✗ validité du numéro de compte client,
- ✗ validité de la SIM (numéro et COS EPIN)

✗ L'égalité :
Commande – remise = versement

NB : Liasse = demande de pré-chargement + bon de commande + bordereau de versement espèces + chèque certifié le cas échéant.

III. Directeur des Opérations (DO)
ET

6. signe la demande de pré-chargement lorsque le contrôle est satisfaisant,

b. s'assure que la demande de pré-chargement est conforme

Audit de performance du processus des ventes des pré-chargements électroniques chez un opérateur de téléphonie mobile : cas de « DÔNY », chez WAHAL^{telecom} SA

Directeur Financier (DF)	NB : Seules ces deux signatures (ou leurs représentants le cas échéant) valent autorisation de pré-chargement.	au plan de commissionnement.
	7. retourne la liasse à l'AE,	c. s'assure de la conformité des documents.

Tableau 3 : Exécution du pré-chargement

Processus des ventes des pré-chargements électroniques « DÔNY »			
Sous procédure : Exécution du pré-chargement			
Étapes	Intervenants	Description des tâches	« Check point »
IV.	Responsable du back-office distribution (RBOD)	8. reçoit la liasse de l'AE, 9. appose le cachet « Bon à pré-charger, le jjmmaa » et sa signature sur la demande de pré-chargement, 10. transmet la liasse à l'opérateur de saisie,	d. s'assure de la conformité des documents. e. s'assure que la demande de pré-chargement porte les signatures du DO et du DF.
V.	Opérateur de saisie	11. reçoit la liasse, 12. se connecte sur le Système Informatique, puis édite le compte de l'abonné avant le pré-chargement	f. s'assure que la fiche de pré-chargement porte le cachet et la signature du RBOD.

	(annexe 7),	
	13. procède au pré-chargement,	g. édition du compte de l'abonné avant et après pré-chargement.
	14. édite le compte après pré-chargement (annexe 5),	
	15. appose le cachet « Exécuté, le jmmmaa » sur la demande de pré-chargement,	
	16. joint les éditions de compte à la liasse et retourne l'ensemble au (RBOD),	
VI. Responsable du Back-Office Distribution	17. reçoit la liasse,	
	18. appose le cachet « Exécution conforme » sur la demande de pré-chargement,	h. vérifie que le pré-chargement a été correctement effectué.
	19. retourne la liasse à l'AE,	
VII. « Administrative executive »	20. effectue deux copies de la liasse portant le cachet « Exécution conforme »,	
	21. remet l'original de la liasse à l'agent de facturation,	
	22. remet une copie au service comptable,	
	23. archive une copie pour le classement de la Direction des Opérations.	

Postes	Intervenants	Description des tâches	« Cheque point »
VIII.	Agent de facturation (AF)	1. procède à la facturation dans SUN, 2. renseigne sur la demande de pré-chargement le numéro de facture SUN, 3. appose sur la demande de pré-chargement le cachet « Facturé, le jjmmaa » et sa signature, 4. classe l'original de la liasse.	

100

Processus des ventes des pré-chargements électroniques « DÔNY »	Sous procédure : comptabilisation de l'encaissement	Cas : Bordereau de remises espèces.
Intervenants	Description des tâches	« Check point »
IX. Comptable Bancaire	1. décline des liasses, les demandes de pré-chargement traitées à J-1 (au dernier jour ouvrable) et réglées par espèces, 2. se connecte sur le site	i. rapproche les demandes

bancaire puis édite les mouvements qui sont passés à J-1 dans le compte bancaire de WAHAL ^{telecom} SA,	de pré-chargement, traitées à J-1 des opérations bancaires inscrites au crédit du compte à J-1.
3. formalise et signe l'état de réconciliation en mettant en évidence les écarts le cas échéant,	NB : Le DF doit alerter la DO en cas d'écarts.
4. transmet l'état de réconciliation au DF,	
5. saisie les écritures d'encaissements à bonne date.	

Tableau 6 : Facturation / Cas : chèques certifiés

Processus des ventes des pré-chargements électroniques « DÔNY »

Sous procédure : comptabilisation de l'encaissement

Cas : chèques certifiés.

Étapes	Intervenants	Description des tâches	« Check point »
XII.	Comptable client	1. reçoit l'original du bordereau de remise de chèque envoyé par le chef d'agence, 2. décline la liasse de demande de pré-chargement correspondant à cette remise de chèque. 3. s'assure de la conformité des documents, 4. saisit les écritures de remise de	j. s'assure que le bordereau est valable.

chèque à bonne date,

5. fait une copie du bordereau de remise et l'annexe à la liasse destinée au classement de la section comptabilité client,

6. transmet l'original du bordereau de remise au Comptable Bancaire.

XIII. Comptable bancaire

A la réception :

7. saisit les écritures d'encaissement à bonne date,

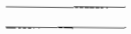
8. classe l'original du bordereau de remise,

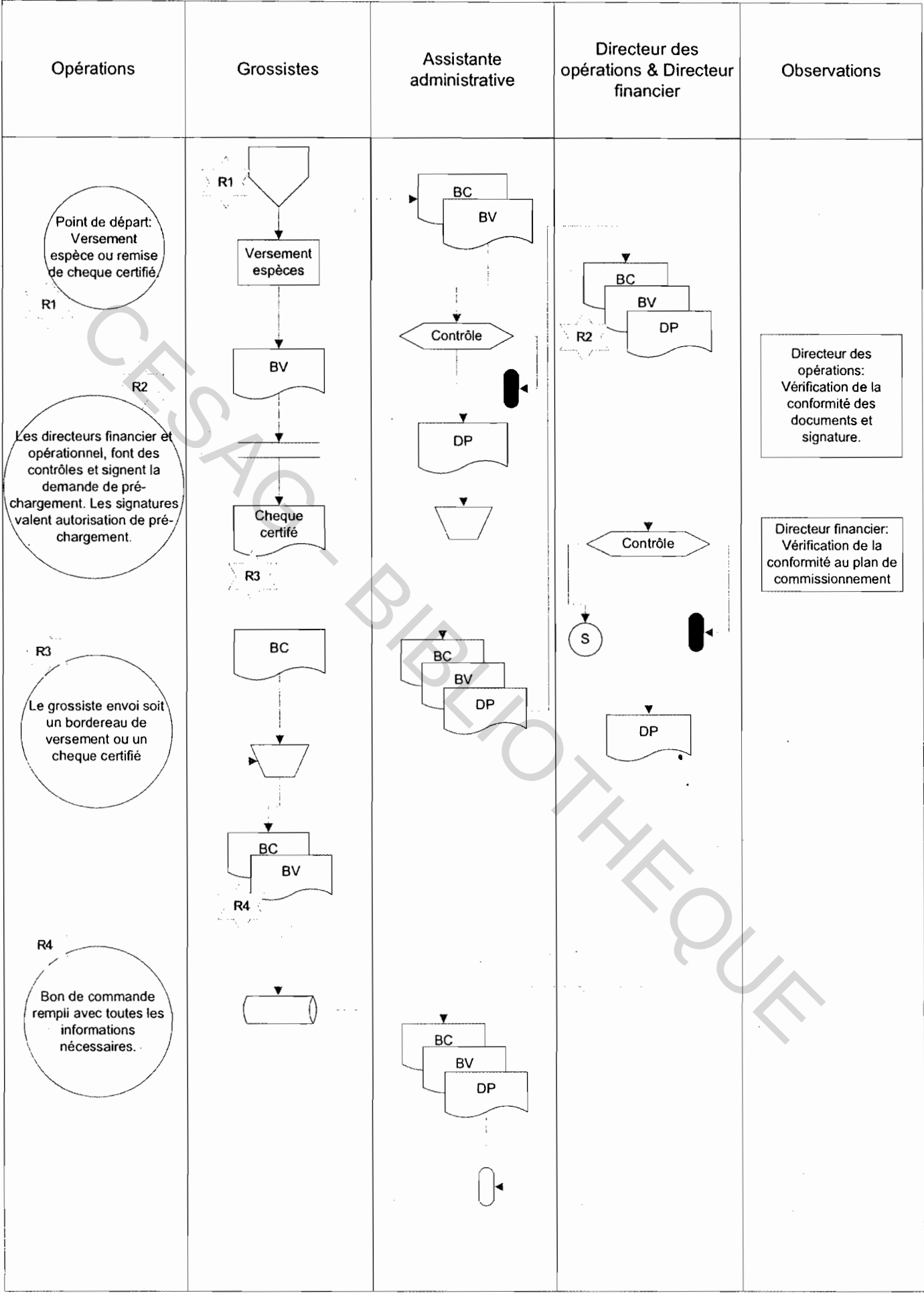
9. formalise selon à une fréquence hebdomadaire la réconciliation bancaire,

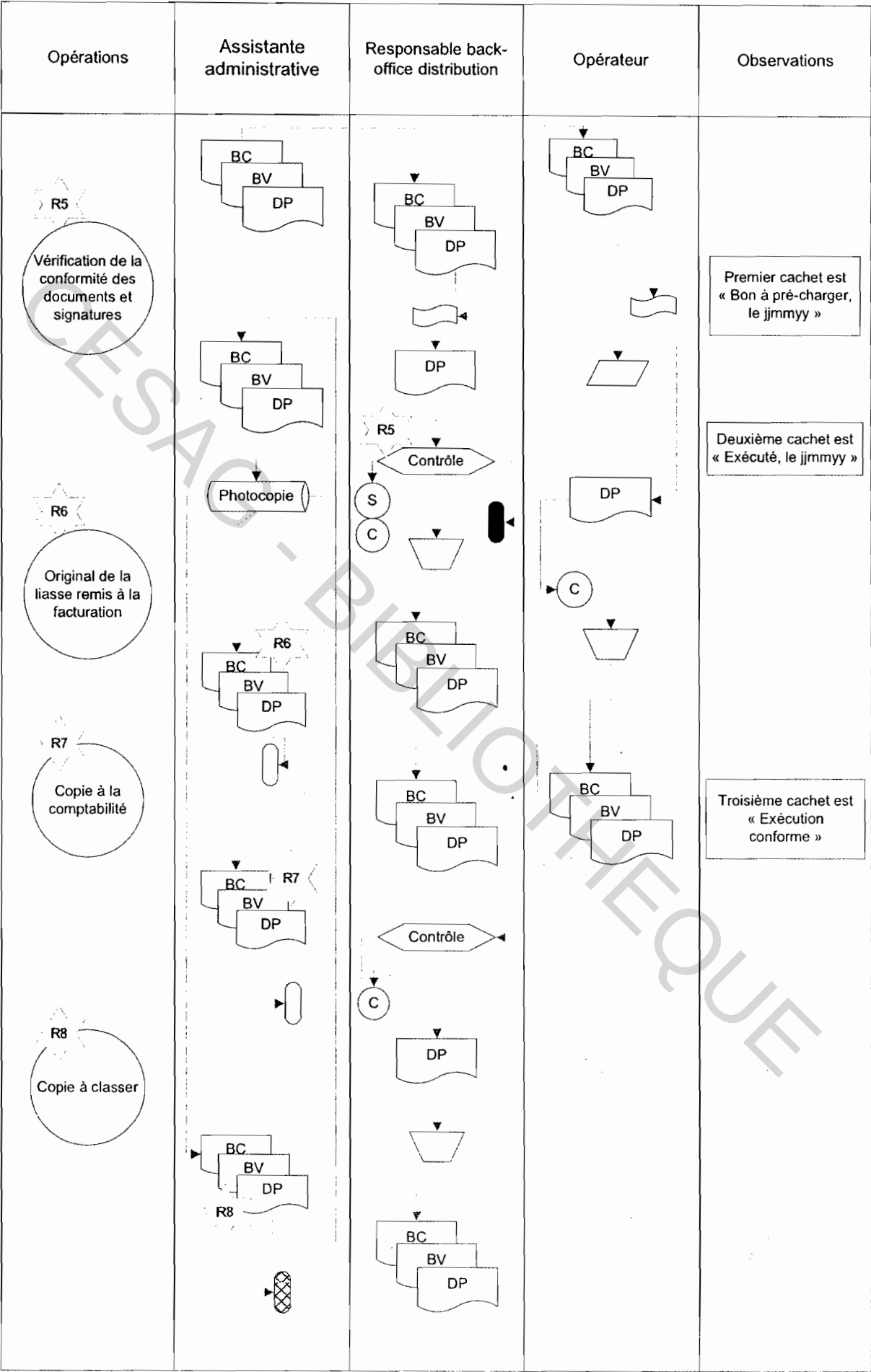
10. fait le cas échéant, un rapport succinct des suspens relevant des remises de chèques certifiés à l'attention du DF.

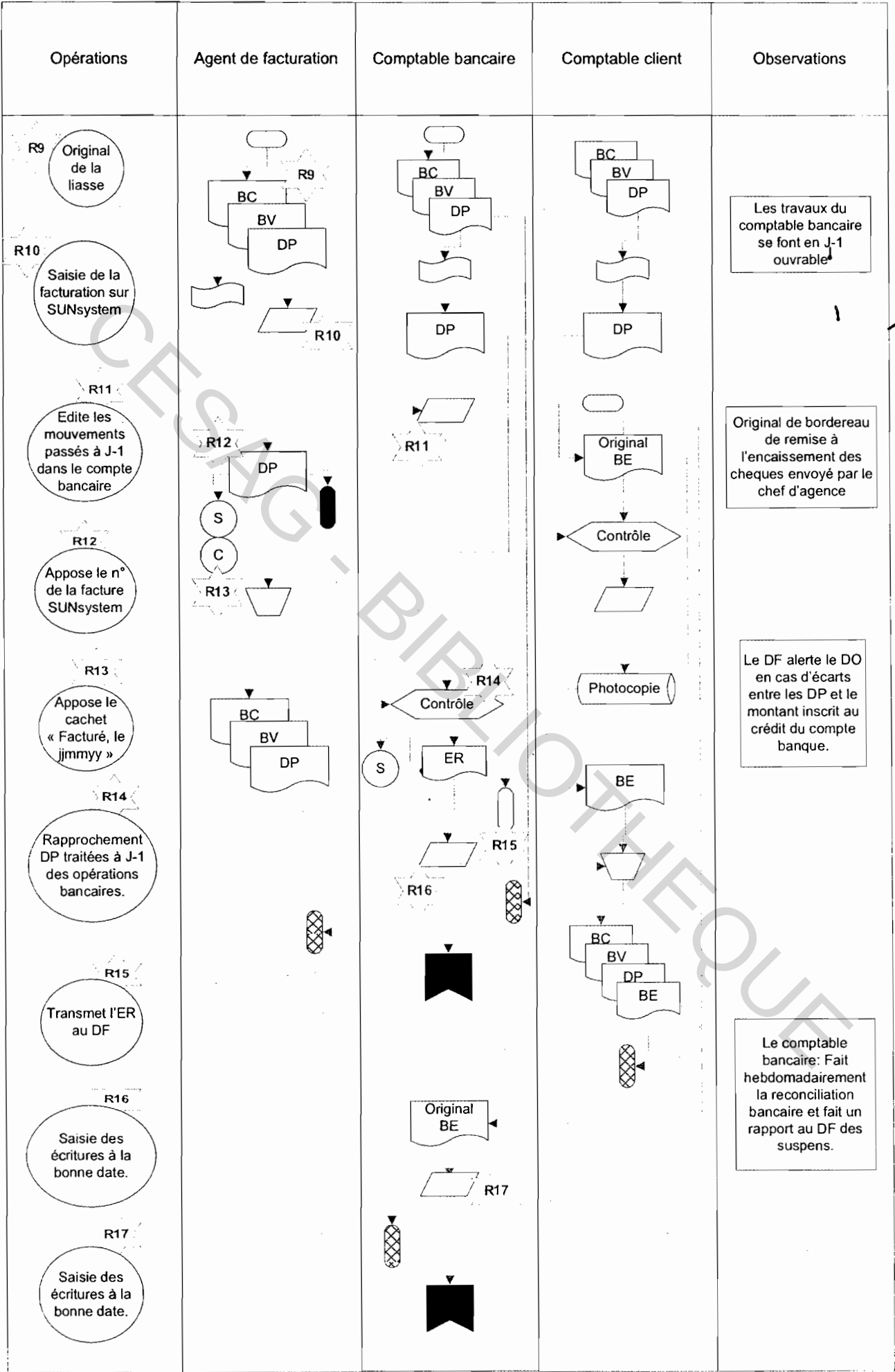
Les différents points abordés dans les tableaux 2 à 6, rassemble les tâches « back office » et les points de contrôle interne. Nous avons réalisé un flow-chart pour une meilleure compréhension de ses étapes.

Liste des symboles et abréviations

	Réunion des documents
	Documents non acceptés Demande de vérification des documents
	Documents envoyés à l'étape suivante du processus
	Classement définitif
	Transfert du document par mail, télécopie ou fax
 	Cachet ou signature
	Document: DP : Demande de pré-chargement BV: Bordereau de versement BC: Bon de commande BE: Bordereau de remise à l'encaissement
	Déclasse un document de la liasse
	Dernier classement. Fin du processus
	Liasse de documents
	Action ou Document alternatif
	Contrôle
	Document reçu d'une étape précédente
	Traitement informatique du document ou des informations
	Point de départ du processus







2.1. Aperçu des canaux de distribution et du contrôle interne associé.

Il existe actuellement trois importants canaux dans la distribution du produit « DÔNY ». Le canal du « face to face » est le plus important. Aujourd'hui, à l'aide de ce dernier, la société traite directement avec ses partenaires distributeurs. Toutefois, les conseillers distributeurs peuvent recevoir certaines commandes.

2.1.1. Par le canal du « face to face »

Le canal du « face to face » mène à la vente directe aux grossistes et freelances.

Tableau 1 : canal « face to face »

Processus des ventes des pré-chargements électroniques « DÔNY »			
Sous procédure : distribution			
Cas : canal « face to face »			
Étapes	Intervenants	Description des tâches	« Check point »
I.	WAHAL ^{telecom} SA	1. reçoit les demandes de pré-chargement du Conseiller Distributeur (CD)	a. s'assure de l'égalité : reste crédit + montant justifié = montant pré-chargé.
		2. pré-charge les deux SIM epin des CD.	
		1 SIM epin = 20 millions FCFA maximum.	Remarque : x les CD de Dakar

		Taux de commissionnement = 8%.	justifient le précédent pré-chargement avant un nouveau.
			les CD des régions justifient l'ensemble de leurs pré-chargements à la fin du mois.
II.	Conseillé Distributeur	3. fait des demandes de pré-chargement ; 4. reçoit les commandes du Grossiste et du Freelance ; 5. reçoit les versements espèces ou les chèques certifiés ; 6. établit un reçu en 4 volets (bleu, blanc, jaune, rose) ; 7. transfère sur la SIM epin du grossiste ou du freelance le montant commandé en tenant compte du commissionnement.	b. dépose le volet : - bleu à la facturation, - jaune à l'encaissement. c. garde le volet rose. (annexe 8)
III.	Grossiste OU Freelance	8. passe des commandes de « DÔNY » aux CD 9. reçoit le volet blanc du reçu du CD ; 10. reçoit la recharge ; 11. revend aux abonnés les recharges « DÔNY ».	Niveau de la recharge reçue = montant versé + montant du commissionnement.

2.1. La distribution par le canal d'Internet

Le mode de distribution par Internet est nouveau. Il répond à une volonté d'innovation et d'amélioration des étapes du processus.

Tableau 2 : distribution / Cas : Canal des ventes par Internet

Processus des ventes des pré-chargements électroniques			
« DÔNY »			
Sous procédure : Distribution			
Cas : Canal des ventes par Internet			
Étapes	Intervenants	Description des tâches	« Check point »
I.	Grossiste	1. se connecte sur le site de WAHAL ^{telecom} SA ; 2. remplit la rubrique spécifique en saisissant ses coordonnées ; 3. précise le montant à débité sur son compte.	Le système « Paye box » s'occupe de la sécurité de la transaction entre le grossiste, sa banque et WAHAL ^{telecom} SA.
II.	WAHAL ^{telecom} SA	4. traite automatiquement la commande à partir de la plateforme Billing.	
Taux de commissionnement = 9%.			

2.1.1. La distribution par le canal des agences.

Ce mode de distribution a commencé en octobre 2007. Sa mise en œuvre répond à une volonté d'avoir une plus grande disponibilité du produit.

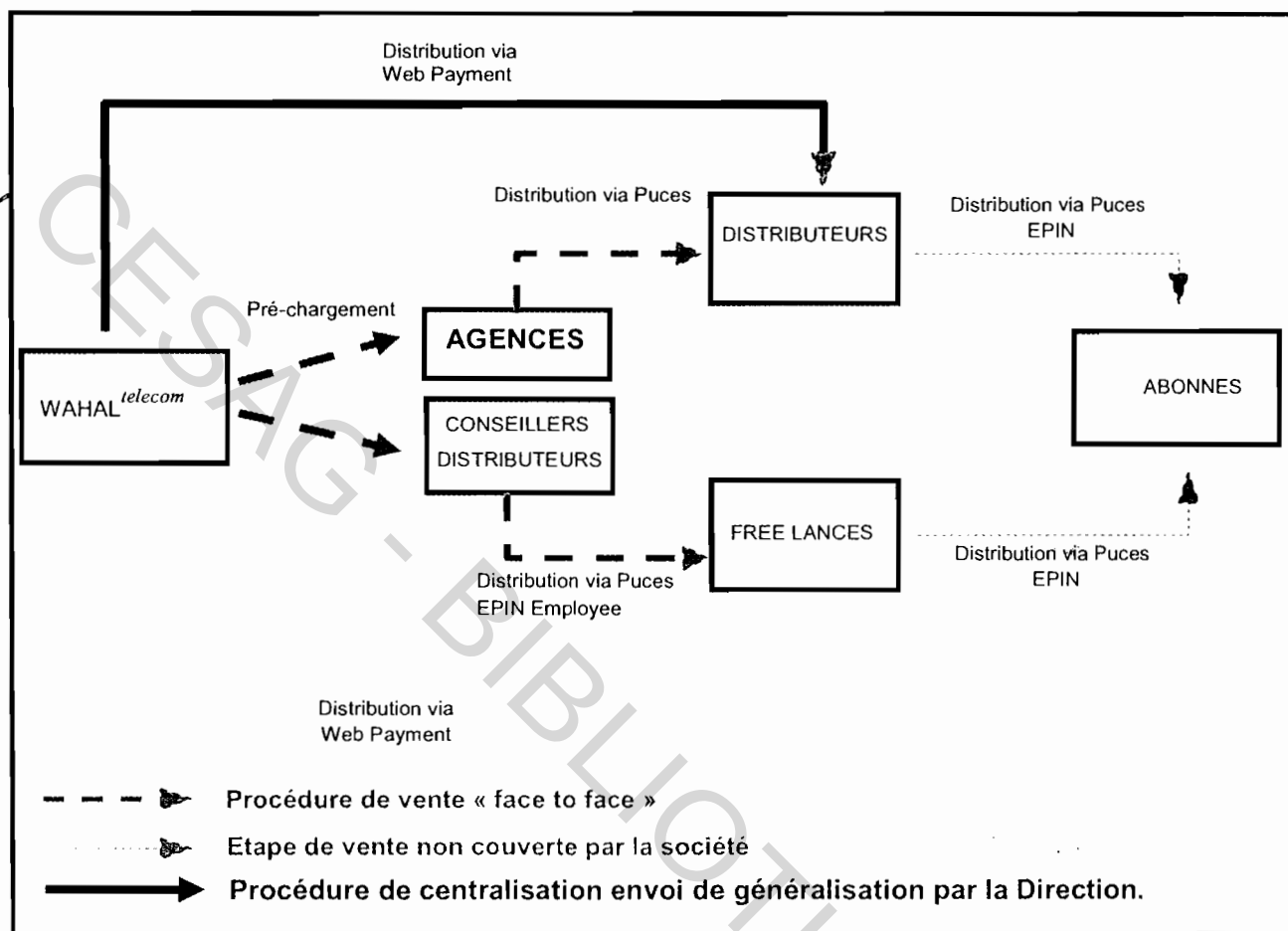
Tableau 3 : canal distribution par le canal des agences

Processus des ventes des pré-chargements électroniques « DÔNY »			
Sous procédure : distribution			
Cas : canal distribution par le canal des agences			
Étapes	Intervenants	Description des tâches	« Check point »
I.		VENTES EN DÉTAILLE	
	Grossiste OU Freelance	1. passe des commandes de « DÔNY » à l'attaché commercial l'agence, 2. effectue le versement espèce ou dépose un chèque certifié,	
II.	Attaché commercial	3. reçoit la commande des grossistes ou freelances, 4. saisit la commande sur le système informatique, 5. édite la facture en 5 exemplaires pour : client, comptable client, dossier client, dossier facture client, RBOD,	s'assure que : × le compte du client est soldé, × le montant de la commande est couvert

	6. envoie la demande d'approvisionnement au chef d'agence qui l'envoi au RBOD	par la ligne de crédit du client.
I.	VENTES EN DÉTAILLE	
Conseiller clientèle	1. encaisse les versements espèces des abonnés pour des achats de « DÔNY » ;	
	2. transfère le rechargement sur la puce de l'abonné.	

Les trois canaux sont rassemblés dans la figure de la suivante. Pour permettre une meilleure vision de ces derniers.

Figure 1 : Schéma récapitulatif des différents canaux des ventes de « DÔNY »



Source : Nous même

Nous avons effectué une prise de connaissance des étapes et des canaux du processus, des pré-chargements et des points de contrôle.

L'étape suivante est consacrée aux tests d'audit, afin de s'assurer de l'application effective des différents points contrôles.

SECTION I. Tests d'audit appliqués à l'étape « back office » du processus de pré-chargement « dôny ».

Pour nous assurer de l'exécution correcte des tâches de l'étape « back office » du processus, nous avons effectué un contrôle à partir d'un échantillon de huit (08) bordereaux de versement et chèques certifiés.

3.1. Échantillonnage

Les contrôles ont été faits sur un échantillon de cinq (05) bordereaux de versement de la période allant du 1^{er} août 2007 au 15 octobre 2007. Nous avons choisi un (01) bordereau en août, deux (02) en septembre et deux (02) en octobre.

Nous avons prévu de faire un test sur un échantillon de trois (03) chèques certifiés, soit un chèque en août, un en septembre et un en octobre. Ce test n'a pu être effectué pour des raisons que nous évoquerons ci-après.

3.2. Le déroulement du contrôle.

Les contrôles ont consisté à vérifier que :

- * les liasses sont exhaustives et correspondent à une demande de pré-chargement,
- * les signatures et cachets sont portés,
- * les pré-chargements sont effectués au délai indiqué,
- * les pré-chargements sont comptabilisés.

Nous avons utilisé deux signes pour indiquer que la tâche a été effectuée ou pas. Suivant les cases où ils sont cochés, les signes auront les sens suivants :

Cacheté : ✓	Non cacheté : ✗
Délai de traitement respecté : ✓	Délai de traitement non respecté : ✗
Signé : ✓	Non signé : ✗
Comptabilisé : ✓	Non comptabilisé : ✗

Le tableau suivant récapitule les points de vérification de la conformité et de la bonne application des étapes du processus.

Figure 2 : Tableau récapitulatif des tests d'audit.

Audit de performance du processus des ventes des pré-chargements électroniques chez un opérateur de téléphonie mobile : cas de « DÔNY », chez WAHAL^{telecom} SA

Documents	Points de Vérification	Délai	Liasse	Signatures				Cachets				Comptabilisation
				DF	DO	RBO	AF	« Bon à pré-charger, le jjmmaa »	« Exécuté, le jjmmaa »	« Exécuté conforme »	« Facturé, le jjmmaa »	
Bordereau de versement	n° 200897-SGBS du 11/10/07	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓
	n° 935880-CBAO du 17/10/07	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓
	n° 20734-CBAO du 26/09/07	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓
	n° 877611-CBAO du 18/09/07	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓
	n° 805069-CBAO du 14/08/07	✓	✓	✓	✓	x	✓	x	✓	x	✓	✓
Cheque certifié	n° du jj/mm/aa											
	n° du jj/mm/aa											
	n° du jj/mm/aa											

3.3. Enseignements du test

Sur la période du 1^{er} août 2007 au 15 octobre 2007, aucun chèque certifié n'a été émis par les grossistes. Les règlements par chèques certifiés ne sont pas fréquents. Les réponses du « Comptable Client » indiquent que c'est un seul grossiste qui effectuait ses règlements par chèques certifiés. Actuellement, ce dernier fait ses commandes par Internet.

En outre, avons nous observé que la plupart des pré-chargements sont traités au siège, à partir de la position dédiée à la Direction des opérations. Sur 637 commandes de pré-chargements passées par les 48 grossistes durant le mois de septembre, seulement 11 ont été passées aux Conseillers Distributeurs et aux Chefs d'agence. La majorité de ces commandes ont été passées les jours fériés. Cette tendance s'explique par le fait que les commandes de pré-chargements passées au siège bénéficient d'un taux de 9%, contre 8% pour les autres. En plus du taux, le grossiste fait une économie des frais des chèques certifiés.

Les tests révèlent que dans l'ensemble, les tâches sont appliquées comme actuellement prévues. Aussi, les différentes tâches « back office » sont elles exécutées de façon globalement permanente. Cependant, deux points restent à clarifier :

- ✕ nous avons constaté que le cachet « Exécuté conforme » n'est pas utilisé. Il ressort des réponses de l'« administrative executive » que ce cachet n'est pas encore disponible. En conséquence, l'édition du compte du client par l'opérateur de saisie, avant et après pré-chargement est une alternative à cette étape du processus.

Cette situation confirme le fait que les tâches telles qu'elles sont exécutées actuellement ont été mises en œuvre récemment ;

- ✕ nous avons constaté que les commandes de pré-chargement reçues après 11H sont traitées avant la descente contrairement aux dispositions qui prévoient de les traiter à J+1 ouvrable. En effet dans la pratique, une demande de pré-chargement est traitée en moyenne dans les 15mn qui suivent la réception de la télécopie du bon de commande et du bordereau de versement.

Ainsi, les pré-chargements sont-ils plus rapidement effectués qu'initialement prévu. Ce qui fait que l'entreprise respecte toujours ses délais avec ses clients.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Ce chapitre a été consacré d'une part, à la prise de connaissance des acteurs du processus ; d'autre part, à celle des étapes des pré-chargements et des canaux de distribution. Suite à ces activités, nous avons appliqué des tests d'audit pour nous assurer de la bonne application des étapes des pré-chargements.

Le prochain chapitre est consacré à la formulation des constats et suggestions. La démarche adoptée est spécifique à l'audit de performance.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE I. CONSTATS ET SUGGESTIONS

Dans ce chapitre, notre objectif est d'arriver à formuler si possible des suggestions sur le processus des ventes des pré-chargements électroniques « DÔNY ». Nous avons fait une évaluation du processus à travers des questions relatives à sa performance, suivant la démarche de WEILL (1999).

SECTION I. Questions d'évaluation du processus.

L'évaluation du processus a été faite sur la base du test précédent, de nos observations du processus et des interviews. Trois questions se référant aux objectifs assignés aux processus des pré-chargements électroniques « DÔNY », ont permis de faire cette évaluation. Dans les tableaux suivants, nous avons mis en parallèle ce qui se fait actuellement chez WAHAL^{telecom} SA par rapport à certains objectifs majeurs liés à la performance du processus et nous en avons tiré des constats.

1.1. Le Système d'Information permet-il une performance du processus ?

Un processus performant repose sur son Système d'Information. Selon WEILL (1999 : 236) « le Système d'Information d'une entreprise est aujourd'hui une pièce maîtresse de sa stratégie ». Ainsi, la performance du processus des ventes des pré-chargements électroniques « DÔNY » exigera de WAHAL^{telecom} SA un Système d'Information structuré et efficace.

Dans un Système d'Information performant, la circulation de l'information en interne doit être ascendante (*top down*) et descendante (*bottom up*). L'information doit être supportée par des ressources informatiques, matérielles ou logicielles. L'information en externe doit être soutenue par des échanges d'informations non commerciales c'est-à-dire une base d'information clients-fournisseurs.

Le tableau suivant récapitule les points cités ci-haut par rapport à ce qui se fait actuellement chez WAHAL^{telecom}SA. Les constats relevés seront analysés dans la section suivante.

Tableau 4 : comparaison relative à la question 1.1.

Objectifs majeurs	Contrôles effectués	Constats ou <i>Findings</i>
Information « top down »		
Il doit y avoir une base d'information accessible à tous les employés à partir de leurs terminaux. Dans cette base, la politique de l'entreprise, le code de déontologie, le manuel des procédures et de qualité..., doivent y être exposés.	- Tous les employés et stagiaires ont une adresse Intranet. Ils reçoivent constamment des mails d'information. - Il existe des liens permettant de consulter le guide des procédures SOX, les journaux d'information... - Il existe d'autres sources d'information, comme le livret d'accueil...	Aucune observation particulière.
Information « bottom up »		
Possibilité donnée aux employés d'améliorer leur travail.	Les participants internes au processus se réunissent à chaque fois que de besoin en vue d'améliorer le processus.	1) Les procès verbaux des réunions attestent que les acteurs du processus sont impliqués dans son amélioration.

* Existence d'une Procédure d'acheminement des suggestions.	* La Direction des Opérations coordonne l'amélioration du processus.	2) Démarche coordonnée pour l'amélioration du processus.
Information entre le client et le fournisseur		
* Relations mutuellement bénéfiques entre clients et fournisseurs.	* Les Conseillers Distributeurs (CD) et les « Territories Managers » (TM) recueillent les attentes des grossistes et freelances.	3) Les optiques des grossistes et des freelances sont prises en compte dans l'amélioration du processus.
* Démarches d'identification des exigences des clients.	* Les CD et les TM sont chargés de la veille concurrentielle, c'est-à-dire qu'ils s'informent sur les attentes des grossistes, mais aussi sur les forces et faiblesses du processus équivalent chez le concurrent.	
* Des échanges d'informations commerciales ou non avec les partenaires.		

1.2. Toutes les étapes du processus sont-elles efficacement exécutées ?

Les tests d'audit démontrent que les différentes étapes du processus des ventes des pré-chargements électroniques « DÔNY » sont exécutées conformément à ce qui est décrit. Cependant, la performance du processus dépendra de l'exécution efficace de chacune de ses étapes et des perspectives qu'il offre dans la réalisation des objectifs du processus.

Tableau 5 : comparaison relative à la question 1.2.

Objectifs majeurs	Contrôles effectués	Constats ou Findings
✖ Un plan de commissionnement cohérent et appliqué correctement.	✖ Actuellement, il y a deux taux retenus pour toutes les commandes de pré-chargements. ✖ A la fin du mois, le contrôleur interne fait la vérification si les pré-chargements ont été encaissés et si les pré-chargements vendus ont été correctement comptabilisés. Il confronte le total extra comptable qu'il a eu, au total comptable dans SUN.	4) D'août 2007 à octobre 2007, tous les taux ont été correctement appliqués. 5) Les SIM « e-pin » des Conseillers Distributeurs sont toujours pré-chargées de 20 millions chacune, alors qu'ils ne reçoivent plus un grand nombre de commande.
✖ Comptabilisation correcte de toutes les opérations de pré-chargement.	✖ Tout le circuit de pré-chargement se fait sur la base des télécopies des bordereaux de versements espèces et des bons de commande. ✖ Les originaux des bordereaux de versement espèces et des bons de commande ne sont pas récupérés.	6) Les ventes des pré-chargements électroniques sont comptabilisées sans les originaux des pièces comptables.
✖ Permettre aux décideurs d'avoir des	✖ Les ventes effectuées	7) Les ventes de pré-chargement des Conseillers

informations nécessaires pour la prise de décision opérationnelle ou des investissements.	par les Conseillers Distributeurs des régions sont comptabilisées à la fin du mois, après le dépôt des volets bleus à la comptabilité et le jaune à l'encaissement. × A la fin du mois, le « Revenue Assurance Manager » vérifie l'exhaustivité du revenu encaissé.	Distributeurs des régions sont comptabilisées à la fin du mois.
---	--	---

1.3. Le processus fait-il l'objet d'une amélioration continue ?

La performance d'un processus est liée à la révision constante de ces étapes. En ce qui concerne le processus des pré-chargements électroniques, depuis septembre 2007, la plupart des commandes des grossistes est directement adressée au siège et traitée via la position dédiée à la Direction des opérations. A la même période, le processus a inclus les chefs d'agences qui font désormais des ventes de pré-chargements électroniques. Par ailleurs, depuis le mois d'octobre 2007, les commandes peuvent être effectuées par Internet.

Il est fondamental que l'amélioration du processus des ventes de « DÔNY » soit mise en œuvre par tous ses acteurs. C'est cet aspect que nous constaterons dans le tableau suivant :

Tableau 6 : comparaison relative à la question 1.2.

Objectifs majeurs	Contrôle effectué	Constats ou <i>Findings</i>
× Un processus mis à jour par rapport aux réalités de	× Le processus des ventes des pré-chargements	8) Sur la demande de la Direction des opérations,

l'environnement. × Effectuer la mise à jour du processus sur la base des exigences des objectifs et des réclamations.	électroniques a été réorganisé en septembre 2007. × La réorganisation a été essentiellement motivée par des besoins d'optimisation et de sécurisation des transactions financières.	quatre Directions (contrôle et conformité, financière, informatique & réseau) ont aidées au projet d'amélioration du nouveau schéma des pré-chargements électroniques. Ce dernier a été validé par la Direction générale. 9) La réorganisation a été entamée dans le souci de corriger les faiblesses de traitement comptable et des difficultés de <i>monitoring</i> des ventes.
--	--	--

SECTION 2. Analyse des constats

Les trois questions nous conduisent à neuf (09) constats. Nous ne donnerons un avis sur ces différents constats, qu'après leur analyse. L'idée est de formuler des suggestions par rapport aux constats qui seront révélateurs de dysfonctionnements pouvant menacer la performance du processus des ventes des pré-chargements électroniques. En amont de nos suggestions, tous ces constats ont été discutés lors de nos entretiens avec différents acteurs du processus.

2.1. Analyses des constats relevés.

Pour analyser les quatre premiers constats, nous avons vérifié que ce sont les participants au processus de pré-chargements électroniques, qui ont participé aux différentes rencontres ayant abouti aux nouveaux schémas du processus.

1) Nous relevons que c'est sur la base des nombreuses faiblesses que le directeur des opérations, en tant que « process owner » a coordonné la démarche d'amélioration du processus. Les acteurs directs ont participé à son amélioration et à sa mise œuvre. Les comptes-rendus des réunions confirment que des acteurs comme le chef comptable, le « Revenue Assurance Manager », les ingénieurs back office, les Conseillers Distributeurs et les « Territories Managers » ont participé aux différents projets d'amélioration.

Cette situation révèle que le processus n'est pas statique et que son amélioration et sa mise en application sont l'œuvre de tous les acteurs du processus, tout en prenant en compte les attentes des clients. Nous avons donc une assurance pour dire que les constats un à quatre (1 à 4), huit et neuf (8 et 9), constituent des points forts pour le processus des ventes des pré-chargements électronique « DÔNY ».

2) Le nouveau schéma de distribution que nous avons développé, ne réserve plus aux conseillers un rôle majeur dans les ventes des pré-chargements électroniques. Ces derniers jouent un rôle de soutien, notamment ils assurent les ventes de « DÔNY » aux

freelances. Cependant, leurs puces sont toujours pré-chargées d'un montant de 20 millions. Ils font donc plus de temps avec un gros montant pré-chargé sachant qu'ils ont une possibilité découlement très lente.

Ce dysfonctionnement est un risque pour le processus et les réponses du « Revenue Assurance Manager », confirment cette situation. Ce point justifiera de notre part une suggestion.

3) Concernant le constat sur le fait que les ventes des pré-chargements électroniques sont comptabilisées sans les originaux des bons de commande et des bordereaux de versement espèces, le « Revenue Assurance Manager » nous a donné une explication. Selon ce dernier, l'entreprise est à l'abri de documents falsifiés dans la mesure où, conformément à la procédure, le comptable bancaire fait les vérifications des avoirs de la société le J-1 des pré-chargements.

Nous avons constaté que l'accent est beaucoup plus mis sur la rapidité des opérations de pré-chargement. Par contre le fait que tous les enregistrements soient effectués sur la base de pièces justificatives non originales, donc discutables, est un risque auquel la société s'expose.

4) Toutes les opérations de pré-chargements effectuées par les Conseillers Distributeurs des régions sont comptabilisées à la fin du mois. Rappelons qu'à la fin du mois, ces derniers déposent les volets bleus de leurs différentes opérations à la comptabilité. Durant tout le mois la société ne dispose pas de chiffres réels sur ses ventes.

A la fin du mois, la société risque le non respect du principe de séparation des périodes comptables et des omissions. Ainsi, l'exhaustivité des ventes n'est pas garantie, par conséquent le *monitoring* de celles-ci est difficile, car l'entreprise dispose tardivement du montant réel chiffre d'affaire.

Cette situation justifiera de notre part une suggestion, mais aussi une proposition de solution dans la section suivante.

SECTION 3. Les Suggestions et Proposition de solution

Les suggestions (les recommandations) sont l'un des deux buts de notre travail d'audit interne. Nous élaborons des suggestions sur la base des constats qui se sont révélés être des dysfonctionnements qui risquent le bon déroulement du processus. A la suite des suggestions nous ferons une proposition de solution pour le processus de pré-chargement électronique.

3.1. Les suggestions

Elles sont au nombre de trois et concernent les trois risques relevés. Les suggestions sont importantes car elles répondent à la nouvelle obligation de « valeur ajoutée » que doit apporter l'audit interne, en particulier l'audit de performance.

Cependant, nous nous sommes retenus de formuler des suggestions sur toutes les faiblesses constatées durant ce travail. Cette décision s'explique par le fait que la société en générale et le processus des ventes des pré-chargements électroniques en particulier est en croissance. Il s'agissait pour nous de permettre à la société d'éliminer les freins et facteurs de ralentissent, c'est pour cette raison que nous fait une appréciation « en termes d'allègements et de simplifications, en conservant les risques considérés comme acceptable » (RENARD : 2006 :28).

Les recommandations sont les suivantes :

3.1.1. WAHAL^{telecom} SA devrait mettre en place une procédure efficace de récupération des bordereaux de versement espèces.

Les enregistrements comptables se font sur la base de pièces comptables originales. Actuellement, toutes les étapes des opérations de pré-chargements sont faites sur la base des télécopies des bordereaux de versement et des bons de commande. Cette situation met la

comptabilité de WAHAL^{telecom} SA dans une position difficile. La société fait face à la concurrence et aux obligations liées à la satisfaction des objectifs de disponibilité du produit. Les vérifications combinées du comptable bancaire, du « Revenue Assurance Manager » et du contrôle interne, contribuent à verrouiller le processus contre tout risque de fraude. L'écueil est que la comptabilité sert à donner une « image fidèle » des résultats et celle-ci est basée sur des pièces justificatives originales, donc irréfutables.

3.1.2. WAHAL^{telecom} SA devrait fixer un montant moins important à pré-charger aux Conseiller Distributeurs.

La centralisation des demandes des pré-chargements au niveau du siège a eu comme effet, une baisse substantielle des commandes faites aux Conseillers Distributeurs. Le maintien du niveau de leurs pré-chargements ne se justifie plus, car les grossistes sont plus attirés par le taux de 9% des commandes du siège au lieu de 8% des Conseillers Distributeurs. Actuellement, les Conseillers Distributeurs font moins de ventes qu'auparavant. Un faible montant de pré-chargement qui leur permettraient, de jouer leur rôle de soutien pourrait éviter tout risque.

3.1.3. WAHAL^{telecom} SA devrait envisager une procédure de comptabilisation plus rapide de ses opérations des ventes de pré-chargements électroniques.

Le respect de la séparation des périodes comptables, est un principe et il ne peut être efficacement respecté que si les ventes sont enregistrées régulièrement. Il appartient donc à WAHAL^{telecom} SA d'envisager une procédure de prise en compte rapide de ses ventes de pré-chargements électroniques « DÔNY » par sa comptabilité. Ce point est d'autant plus important requiert de notre part une proposition de solution.

Dans la section supplémentaire ci-après, nous proposons une solution à cette situation. Elle sera basée sur une automatisation de certaines étapes du processus des ventes de pré-chargements électroniques « DÔNY ».

3.2. Proposition de solution

Le deuxième but de notre étude est d'émettre une proposition de solution qui va au delà de la formulation des suggestions. Conformément à la nouvelle définition, qui préconise que l'audit interne en général et celui de performance en particulier, aide une organisation à atteindre ses objectifs en faisant des propositions pour renforcer son efficacité. Donc, la proposition de solution que nous faisons, s'inscrit dans la droite ligne des attentes de l'audit interne en général et de l'audit de performance en particulier.

Notre présente étude nous a permis d'approfondir nos connaissances du processus des ventes de pré-chargements électroniques « DÔNY » et comprendre son support technique. La présente proposition est aussi la conséquence de nos différents entretiens avec l'ensemble des acteurs du processus, notamment le « Revenue Assurance Manager ».

3.2.1. Périmètre de la proposition

Notre proposition vise une gestion automatique des étapes qui suivent les transferts de « air time » sur les e-pins des Grossistes et autres freelances. Ce qui permettra un traitement instantané des ventes de « DÔNY » par la comptabilité.

Nous avons remarqué qu'un transfert de crédit génère sur Sigvalue un enregistrement dit Transaction Data Record (TDR) comprenant un ensemble de données parmi lesquelles des informations sur la puce qui effectue le transfert le crédit, la date de la transaction, le montant...

L'objectif du projet est de mettre en place un système informatique qui sera un pont entre Sigvalue et SUN. Ce système informatique permettra, en partant des TDR générés sur Sigvalue, de produire un fichier qui sera ensuite intégré de façon automatique dans le module de facturation de SUN. Ainsi, le périmètre du projet prend en compte l'ensemble des TDR générés sur Sigvalue consécutivement aux :

- ✗ ventes via Internet de crédit « DÔNY ».
- ✗ transferts effectués à partir des e-pins des conseillers distributeurs et des chefs d'agences au profit des puces des distributeurs et des free lances.
- ✗ transferts effectués par l'agent de saisie, dans le cadre des ventes centralisées.

Ainsi, toutes ventes de pré-chargements électroniques seront directement comptabilisées. Selon IFACI¹ (1993 : 51), « Les réseaux peuvent grandement améliorer la vitesse et la précision du reporting financier. De nombreuses entreprises se servent des réseaux pour leur comptabilité en fin de mois et pour les consolidations périodiques ».

Parallèlement un autre module pourrait être élaboré pour permettre d'extraire au quotidien les comptes de la société sur les sites des différentes banques. Ce fichier informatique serait lui aussi directement intégré dans SUN. Finalement, en un temps minimal toutes les ventes seront comptabilisées exhaustivement, en prenant en compte le crédit transféré et le montant versé en banque.

3.2.2. *Mise en œuvre de la proposition*

Selon RENARD (2003 : 89), « les recommandations doivent être développées avec les audités afin d'assurer la pertinence et favoriser l'adhésion ». Notre présente proposition a été faite conformément à cette idée. Il ressort de nos entretiens avec les responsables techniques de la société, que la faisabilité du projet ne demande pas un investissement significatif. Elle nécessitera un simple paramétrage des plateformes Sigvalue et SUN.

3.2.3. *Les risques liés à la proposition*

Notre proposition est partagée par les acteurs et elle constitue à notre avis, une solution avantageuse. Cependant, elle présente des risques. Ces derniers sont rassemblés par l'IFACI (1993 : 44) : « Le principal risque lié à la comptabilisation par l'aide du réseau, est

que les utilisateurs puissent se servir de façon illicite des codes de comptabilisation ou d'autorisation. Il se peut également que le système fournisse une quantité de détails si importante que les utilisateurs négligent la vérification des journaux d'activité, ce qui rend plus difficile la détection des erreurs ou de toute activité anormale. Une vérification des factures par la Direction et l'utilisation d'états récapitulatifs peuvent contribuer à réduire ces risques. »

CONCLUSION DU CHAPITRE

Ce chapitre s'achève avec une proposition de solution. Cette proposition est basée sur les constats que nous avons faits au début. Des suggestions ont suivies les points faibles constatés. La décision de la mise en œuvre des suggestions et de la proposition de solution, dépend du management. Pour nous, l'objectif de faire des suggestions et une proposition à l'issu de notre travail est réalisé.

CONCLUSION GENERALE

Comme nous l'avons déclaré dans l'introduction, l'audit en lui seul est une aide à la décision. Le dernier mot revient toujours au management. Ainsi, dans le cas de la société WAHAL^{telecom}SA, la décision de la prise en compte et de l'application de nos suggestions est du ressort de ses dirigeants.

Les contrôles prévus pour le déroulement normal du processus sont exécutés de manière exhaustive. Cette affirmation est basée sur le résultat des tests d'audit. D'août 2007 à novembre 2007, nous n'avons pas relevé d'incidents majeurs dans les différentes étapes. Toutefois, quelques erreurs dans la saisie de certaines fiches de pré-chargements ont été identifiées. La célérité dans l'exécution des contrôles permet une mise à disposition rapide du produit aux grossistes. Ces différents points nous font aboutir au constat que le contrôle interne du processus est efficace.

Un autre aspect remarquable du processus, est sa révision permanente. Cela démontre une volonté des dirigeants à posséder un dispositif performant des ventes. Cet objectif passe par la mise à jour constante des étapes du processus par rapport aux réalités de l'environnement. Aujourd'hui le pré-chargement électronique « DÔNY » est disponible. De plus, les commandes des partenaires sont satisfaites en une heure de moyenne. Le montant minimum d'achat est de 100FCFA, ce qui fait de « DÔNY » un produit accessible à presque toutes les bourses.

De janvier 2007 à septembre 2007, le volume des ventes des pré-chargements électroniques « DÔNY » a représenté plus de 13 milliards de FCFA, ce qui représente 135% du chiffre d'affaires de 2006. Par ailleurs, les commandes directes au niveau du siège se situaient dans une moyenne de 500 par mois. Ces chiffres, associés à l'accessibilité, la disponibilité et le fait que « DÔNY » soit abordable, permettent une appréciation positive de la performance des ventes. Toutefois, certaines étapes du processus sont à améliorer : c'est l'objet de nos suggestions. A ce niveau, nous dirons que la grande partie des tâches du processus des ventes des pré-chargements électroniques « DÔNY » est maîtrisée, même si des efforts restent à faire sur certaines étapes.

L'une des faiblesses du processus est la difficulté de comptabiliser exhaustivement toutes les ventes du mois. Cette situation explique notre proposition de solution. C'est la valeur ajoutée qu'apporte l'audit de performance pour atteindre un processus de pré-chargements électroniques efficace, efficient et économique./.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I. Livres & Ouvrages

- BARBIER, Etienne ; (1996), *L'audit interne, performance et actualité*, 3^e édition, Editions d'organisation, Paris, 211.
- BARRY, Mamadou, (2004), *Audit Contrôle Interne*, 1^{ère} édition, Dakar, 267.
- BOUQUIN, Henri ; BECOUR, Jean-Charles ; (1996), *Audit Opérationnel, Efficacité, Efficience ou Sécurité*, édition : Economica, Paris, 418.
- BERNARD, Frédéric ; GAYRAUD, Rémi ; ROUSSEAU, Laurent ; (2006), *Contrôle interne*, Edition Maxima, Paris, 304.
- COFFRE, Phillipe, (1988), *L'audit marketing-vente*, édition Bordas, Paris, 210.
- COLIN, Lionel ; VALIN, Gérard ; (1986), *Audit et contrôle interne. Principes, objectifs et pratiques*, 3^e Edition, Edition Dalloz, Paris, 398.
- COLIN, Lionel ; VALIN, Gérard ; (1992), *Audit et contrôle interne. Aspects financiers, opérationnels et stratégiques*, 4^e Edition, Edition Dalloz, Paris, 373.
- COOPERS & LYBRAND, Institut Français des Auditeurs Consultants Internes, (1998), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Editions d'organisation, Paris, 378.
- HAMZAOUI, Mohamed ; PIGE, Benoît (2005), *Audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne : normes ISA 200, 315, 330 et 500*, éditions : Pearson Education France, Paris, 243.
- IBID. (du latin Ibidem : la même chose): Dans le cas où la source utilisée est la même que la précédente, on ne la répète pas, mais on indique simplement " IBID."
- IFACI¹ (Institut Français des Auditeurs Consultants Internes), (1993), *Audit et contrôle des systèmes d'information. Module 7 : télécommunications*, IFACI, Paris, 100.
- LEMANT, Olivier ; IFACI - Institut de l'Audit Interne, (1995), *La conduite d'une mission d'Audit Interne*, 2^e édition, Editions Dunod, Paris, 279.
- LEVY, Aldo, Anne-Sophie, ANDREU, (1998), *Guide du mémoire*, édition : Gualino, Paris, 142.
- MADERS, Henri-Pierre ; MASSELIN, Jean-Luc ; (2006), *Contrôle interne des risques*, 2^e édition, Editions d'organisation, Paris, 261.
- NGUYEN, Hông Thai ; (1999), *Le contrôle interne : mettre hors de risques l'entreprise*, 1^{ère} édition, Editions l'Harmattan, Paris, 323.

PARRAT, Frédéric ; (1999), *Le gouvernement d'entreprise : Ce qui a déjà changé, ce qui va encore évoluer suivi de l'enquête intégrale réalisée par KPMG Audit*, éditions : Maxima, Paris, 346.

PEUCH-LESTRADE, Philippe, HERVE, Laurent, (1987), *La pratique de l'audit*, 3^e édition, Edition Economica, Paris, 287.

PIGE, Benoît ; (2001), *Audit et contrôle interne*, 2^e édition, Editions EMS, Paris, 216.

RENARD, Jacques ; (2003), *L'audit interne, ce qui fait débat*, 1^{ère} édition, Editions Maxima, Paris, 267.

RENARD, Jacques ; (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6^e édition, Editions d'organisation, Paris, 479.

SCHICK, Pierre ; LEMANT, Olivier, (2002), *Guide de self-audit 184 items d'évaluation pour identifier et maîtriser les risques dans son organisation... ou créer un audit interne*, 2^e édition, Editions d'organisation, Paris, 218.

WEILL, Michel ; (1999), *L'audit stratégique, Qualité et efficacité des organisations*, 6^e édition, Editions AFNOR, Paris, 248.

II. Les articles

CEDELLE Jean, (2000), La nouvelle définition de l'audit interne reflète bien l'état de l'art et de la dynamique actuelle du métier, *Audit*, n° 149, n° page (13-15)

IMACI (IIA Maroc), (2005), Bulletin de l'audit interne, n°001

KROGSTAB Jack L., RIDLEY Anthony J., RITTENBERG Larry E. (2000), L'audit interne: une activité à valeur ajoutée, *Audit*, n° 148, n° page (18-23)

RIDLEY Anthony (2000), Une vision pour le futur, *Audit*, n° 149, n° page (9-12)

ROUFF, Jean-Loup, (2002) Gouvernement d'entreprise : la valeur ajoutée de l'audit interne dans le gouvernement d'entreprise, *Audit*, n° 161

III. Les sites web

ARTP, L'AGENCE DE REGULATION DES TELECOMMUNICATIONS ET DES POSTES, ARTP s'attèle à relever les défis majeurs en matière de régulation dans le secteur des télécommunications et secteur postal au Sénégal. http://www.artp-senegal.org/page_inter2.php?idmenu=3&id=10083&sid=10085&art=44&label=Pr%C3%A9sentation+des+secteurs&page=Secteur+des+T%C3%A9l%C3%A9coms (09 Aout 2007)

CEDIP INFRARED SYSTEMS, Rapport du président du conseil d'administration, <http://www.cedip-infrared.com/infrared-thermography/files/financial/> (16 aout 2007)

COUR DES COMPTES EUROPEENNE, L'INTOSAI s'efforce actuellement d'élaborer des normes plus précises pour l'audit de la performance, http://www.eca.europa.eu/audit_approach/policies/docs/caps_fr.pdf (14 août 2007)

DELEGATION INTERNATIONALE POUR L'AUDIT ET LA COMPTABILITE, Evolution de l'audit, http://www.dipacint.com/content/VDP/VDP_DOS_52.pdf (14,16 août 2007)

ENGRAND PHILIPPE, Actions Services Qualité, <http://www.as-qualite.com> (04 juin 2007)

EPFL, ECOLE POLYTECHNIQUE FEDERALE DE LAUSANNE, Contrôle de gestion, [http://cg.epfl.ch/webdav/site/controlgestion/shared/import/migration/Mise%20en%20place%20d'un%20syst%C3%A8me%20de%20contr%C3%B4le%20interne%20\(SCI\).pdf](http://cg.epfl.ch/webdav/site/controlgestion/shared/import/migration/Mise%20en%20place%20d'un%20syst%C3%A8me%20de%20contr%C3%B4le%20interne%20(SCI).pdf) (16 aout 2007)

Ernst & Young, Risques. De nouvelles perspectives, http://www.ey.com/global/content.nsf/France/Global_risk (05 juillet 2007)

FUTURA CONSEIL, FUTURA Conseil développe aujourd'hui un nouvel outil pour les petites et moyennes entreprises, <http://www.futuraconseil.com/audit/audit-de-performance.pdf> (14 août 2007)

HASSID Laurent, LSF-SOA-BALE II : quelles obligations ?, (11 mai 2005), <http://www.itrmanager.com/39590-lsf,soa,bale,ii,obligations,laurent,hassid,bpms.html> (21 mai 2007)

I-CUBE, Certification « Swiss made » des personnes & formation continue à distance, http://www.i3academia.com/inteach/public/i3_cert/ISO14001_auditor/ (03 septembre 2007)

IFACI², Dernières NOUVELLES, <http://www.ifaci.com/fo/page.asp?id=161> (22 juin 2007)

IIA-INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS, Cadre de Référence des Pratiques Professionnelles, <http://www.theiia.org/chapters-affiliates/language-resources/?search=french&C=874&I=2501> (22 Aout 2007)

~ Audit de performance du processus de vente des pré-chargements électroniques chez un
opérateur de téléphonie mobile : cas de « DÔNY » chez WAHAL^{telecom} SA ~

LE JOURNAL DU NET, Interview de Laurent Levesque,

http://www.journaldunet.com/management/0509/0509101intw_ifrs.shtml (17 mai 2007)

LEXPOSIA, Dossier La loi Sarbanes-Oxley,

http://www.lexposia.com/pages/dossiers/lex04_dossiers_sarbanesoxley.htm (17 mai 2007)

LES ECHOS.FR, le Site web de l'économie,

http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles/article_10_12.htm (18 septembre 2007)

MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, L'INNOVATION ET L'EXPORTATION DU QUÉBEC,
Offre de services aux entreprises, aux organismes et aux citoyens,

<http://www.mdeie.gouv.qc.ca/page/web/portail/entreprises/nav/> (16 août 2007)

NEO FINANCE ; Site français non lucratif entièrement gratuit pour mettre à la disposition des
internauts une nouvelle vision de la finance, http://www.neo-finance.com/audit_commissariat_aux_comptes/normes_8.html (19 septembre 2007)

OCDE, Organisation de Coopération et de Développement Economiques,

http://www.oecd.org/topic/0,3373,fr_2649_34813_1_1_1_1_37439,00.html (19 septembre 2007)

SCIENCES PO FINANCE, Risques, audit et contrôle interne, <http://www.scpo-finance.com/spip.php?article131> (11 juillet)

WIKIPEDIA, Loi Sarbanes-Oxley, http://fr.wikipedia.org/wiki/Loi_Sarbanes-Oxley (16 mai 2007)

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	i
DEDICACES	iii
REMERCIEMENTS	iv
GLOSSAIRE DES TERMES TECHNIQUES, ABREVIATIONS ET SIGLES	v
INTRODUCTION GENERALE	1
<i>i.</i> Problématique	3
<i>ii.</i> Objectifs de l'étude	5
<i>iii.</i> Périmètre du mémoire	6
<i>iv.</i> Intérêts de l'étude	6
PREMIÈRE PARTIE : Évolution du champ l'audit interne vers l'audit de performance	9
CHAPITRE I. Le contrôle interne comme point de départ.	10
SECTION 1. Aperçu global du contrôle interne	10
1.1. Évolution et définition du contrôle interne	10
1.2. Environnement de contrôle interne	13
1.3. Objectifs du contrôle interne	14
SECTION 2. Le contrôle interne et les risques	17
2.1. La définition du risque	17
2.2. L'approche du risque	17
2.3. Le traitement des risques de l'entreprise	18
SECTION 3. Cadres législatifs et réglementaires du contrôle interne	21
3.1. Le Sarbanes Oxley Act (SOX) et le contrôle interne	22
3.2. La loi sur la sécurité financière (LSF) et le contrôle interne.	23

3.3. Les COSO et le contrôle interne.	24
CHAPITRE II. Stratification de l'audit interne à l'Audit de performance	27
SECTION 1. Évolution du champ de l'audit interne	27
1.1. Aperçu de l'évolution de l'audit interne à travers ses définitions.	26
1.2. L'objectif de l'audit interne	30
SECTION 2. Les rapports entre l'audit interne et d'autres concepts.	32
2.1. Rapports entre l'audit interne et le contrôle interne	32
2.2. Rapport entre l'audit interne et la gestion des risques	33
2.3. Le code de déontologie en matière d'audit interne.	35
SECTION 3. Évolution du champ de l'audit interne vers l'audit de performance	37
3.1. Contour traditionnel du champ de l'audit interne	38
3.2. Les stades d'élargissement du champ de l'audit interne	38
3.3. Audit de performance : la nouvelle tendance de l'audit interne	39
CHAPITRE III. Approche méthodologique d'un audit de performance du processus des ventes.	40
SECTION 1. Le processus des ventes et l'opérationnalisation du mémoire	40
1.1. Le processus des ventes	40
1.2. Opérationnalisation du mémoire	41
SECTION 2. La méthodologie d'un audit de performance	42
2.1. L'approche d'audit adoptée	42
2.2. Les trois phases du travail d'audit	43
SECTION 3. Méthode et outils de collecte des données et des informations	45
3.1. Méthode de collecte des données	45

3.2. Les outils de collecte des données	47
DEUXIÈME PARTIE : audit de performance de la procédure de facturation du produit « DÔNY ».	50
CHAPITRE I. Prise de connaissance générale de la société WAHAL ^{telecom} SA	52
SECTION 1. Marché des télécoms au Sénégal et présentation de WAHAL ^{telecom} SA	52
1.1. Le marché des télécoms au Sénégal	52
1.2. La fidélité aux principes et objectifs du groupe	53
1.3. Le système de gouvernance	54
1.4. L'organigramme général	56
SECTION 2. Description de la société	57
2.1. Les moyens existants dans la société	58
2.2. Les offres de WAHAL ^{telecom} SA	60
2.3. Les services de la société	61
SECTION 3. Stratégie et Objectifs de WAHAL ^{telecom} SA	62
3.1. La stratégie de WAHAL ^{telecom} SA	62
3.2. Objectifs du processus des ventes des pré-chargements électroniques « DÔNY ».	63
3.3. Objectif stratégique et facteurs clé de succès	64
CHAPITRE II. Mise en œuvre de l'audit de performance du processus de pré-chargement « DÔNY »	66
SECTION 1. Les acteurs du processus.	66
1.1. Les conseillers distributeurs	67
1.2. Les Grossistes ou distributeurs.	67
1.3. Les free-lances	68
1.4. Les « Territory Manager » et les Conseillers clientèle	68

SECTION 2. Le contrôle interne associé aux étapes du processus.	69
2.1. Le contrôle interne associé à l'étape « back office » du processus	69
2.2. Aperçu des canaux de distribution et du contrôle interne associé.	81
2.1. La distribution par le canal d'Internet	83
SECTION 3. Tests d'audit appliqués à l'étape « back office » du processus de pré-chargement « DÔNY »	87
3.1. Échantillonnage	87
3.2. Le déroulement du contrôle.	87
3.3. Enseignements du test	90
CHAPITRE III. Constats et suggestions	92
SECTION 1. Questions d'évaluation du processus.	92
1.1. Le Système d'Information permet-il une performance du processus ?	92
1.2. Toutes les étapes du processus sont-elles efficacement exécutées ?	94
1.3. Le processus fait-il l'objet d'une amélioration continue ?	96
SECTION 2. Analyse des constats	98
2.1. Analyses des constats relevés.	98
SECTION 3. Les Suggestions et Proposition de solution	100
3.1. Les suggestions	100
3.2. Proposition de solution	102
CONCLUSION GENERALE	105
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	vii
TABLE DES MATIÈRES	xi
ANNEXES :	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10.

Annexe 1

Europe : Les revenus des données non voix des mobiles (En milliards de dollars)

Années	Revenus générés en milliards de dollars
2004	22,8
2007 (estimations)	39,4

Source : Ovum, 2004

Europe : Parc d'abonnés par pays (En milliards de dollars)

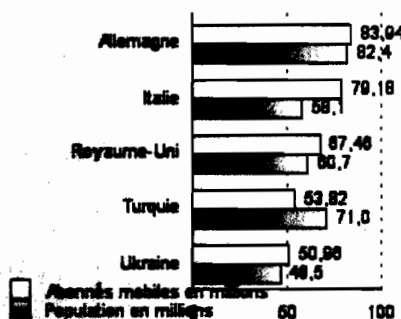
Pays	Nombre d'abonnés (en millions)	Taux de pénétration	Croissance annuelle
Allemagne	53,411	64,5 %	+1,0 %
Italie	49,953	86,7 %	+12,3 %
Royaume-Uni	46,296	77,8 %	+6,2 %
France	37,309	62,0 %	+22,1 %
Espagne	29,875	74,7 %	+17,2 %
Pays-Bas	11,916	75,0 %	+6,0 %
Portugal	8,554	85,1 %	+19,9 %
Grèce	7,527	71,0 %	+17,9 %
Suède	7,413	83,5 %	+11,3 %
Belgique	7,137	69,7 %	+13,0 %
Autriche	6,375	78,3 %	+3,8 %
Suisse	5,476	75,4 %	+13,6 %
Finlande	4,295	83,1 %	+11,9 %
Danemark	3,610	67,6 %	+4,3 %
Norvège	3,398	75,8 %	+2,5 %
Irlande	2,980	78,5 %	+15,1 %
Autres pays	1,508	66,6 %	+40,4 %
Total	287,038	73,3 %	+10,4 %

Source : Baskerville, Global Mobile et ART

Mis à jour le 13/06/2002

L'Allemagne en tête du marché européen

Top 5 des marchés mobiles en Europe

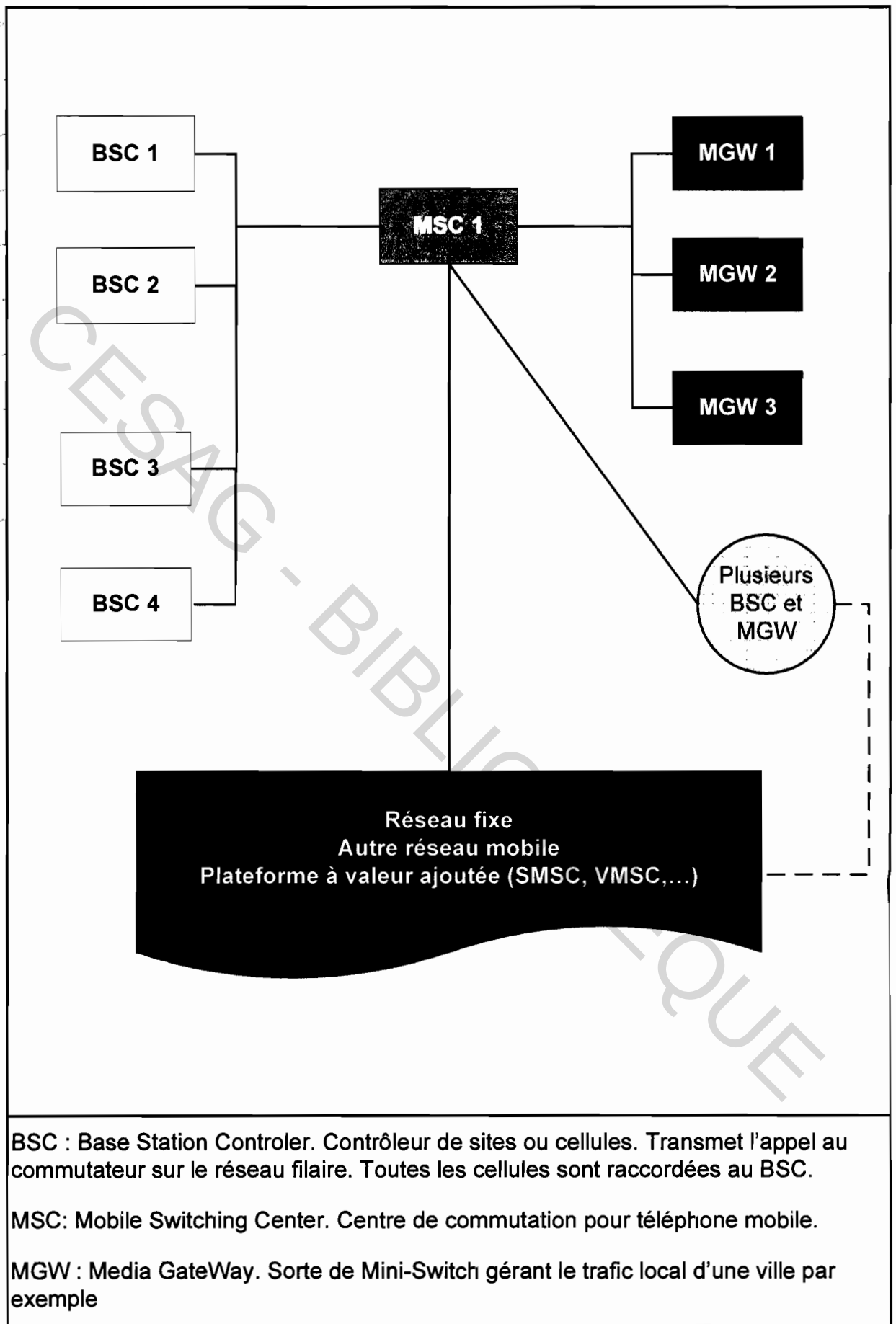


Source : The Mobile World

Commentaire L'Allemagne est en tête des pays européens au premier trimestre 2007, avec 83,94 millions d'abonnés mobiles, dont le chiffre dépasse celui de la population (82,4 millions), selon The Mobile World. L'Italie et le Royaume-Unis se maintiennent respectivement à la deuxième et troisième place, avec 79,2 et 62,5 millions de clients.

http://www.journaldunet.com/cc/05_mobile/mobile_marche_eu.shtml

Annexe 2 : Exemple d'architecture de réseau de téléphonie mobile



1
O
657

10/10/2007

26140730401

5 OCT 2007 10:00:00

Agence : 17215 CBAO TOUBA
Devise : XOF FRANC CFA
Guichet : 09 Guichet 09
Caisse : 009 CAISSE AUXILIAIRE NO 9
Guichetier : SBMB

SOCIETE [REDACTED]
CASTEL CBAO
N° 155
DAKAR
Senegal

Gestionnaire : GADIAGA ALIOU

Agence du client : 01201 CBAO SIEGE
Nom du remettant : DIABEL GADIAGA
Motif : APP

Montant versement : 3.185.200 XOF
Timbre : 200 XOF Taxe

RECEVU
Nous portons au crédit du compte no [REDACTED]
05 OCT. 2007
LAISSE

XOF : 3.185.200
Valeur : 3.185.200

CLIENT : [Signature]
GUICHETIER : [Signature]
Banque de l'Afrique Occidentale

OPERATION EFFECTUEE
le 05/10/2007

Annexe 3

BON DE COMMANDE GROSSISTE

Bon A Facturer

Date:

16/01/14

Nom du grossiste :

[REDACTED]

Adresse : MAJ GENERAL JECTUL

Tél. : 842-35-60

° d'identification Grossiste :

4113100033

CODE ARTICLE	LIBELLES	Qtes	P.U.	Montant
001000	SCRATCH CARDS 1 000			
002000	SCRATCH CARDS 2 000			
005000	SCRATCH CARDS 5 000			
010000	SCRATCH CARDS 10 000			
025000	SCRATCH CARDS 25 000			
BLANCHE	SIM BLANCHE			
[REDACTED]	SIM [REDACTED] 500 F CFA			
[REDACTED]	SIM [REDACTED] PROMO			
[REDACTED]	[REDACTED]			
[REDACTED]	[REDACTED]			
[REDACTED]	[REDACTED]			
[REDACTED]	[REDACTED]			
[REDACTED]	[REDACTED]			
Sous Total Cartes et Sims				
PRECHARGEMENT [REDACTED]		20000000		18200000
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]		
Sous Total [REDACTED]				18200000
TRES				
TOTAL				18200000

Les commandes passées avant 11 heures 00 minute sont livrées dans l'après midi. Après 11 heures, la livraison se fera le lendemain.

Signature du grossiste

[Signature]
[REDACTED] SERVICES
[REDACTED]
[REDACTED]

Annexe 4

Type de requête :

PRECHARGEMENT

Titre de la requête :

Préchargement Conseiller Distributeur
Région

Département émetteur :

Direction des Opérations

Reference specification :

Documents joints :

- Fiche Préchargement signée et validée par
le [redacted] et le Directeur des Opérations.

Executant (s) :

Execution date : 02 Octobre

Periode :

Octobre 2007

Comments :

- Les numéros [redacted] ont été remis à zéro et
ont été préchargés conformément à la Fiche de
Préchargement d'un montant de 000 000 FRS
CFA chacun.

- Une copie écran de chaque numéro a été faite pour un
contrôle du montant préchargé.

- Ces préchargements feront l'objet d'une vérification
supplémentaire lors des réconciliations.

Exécutant :

Hierarchie

Annexe 5

[Redacted]

CHEF PRE
CHARGEMENT
Le mardi 9 octobre 2007

INDISTRIBU
L'RIE - A
BOUTE DE 100
COPS

AGENT D'ACCUEIL
Prénoms & Nom - Numéro

[Redacted]

IDENTITE DEMANDEUR :

Prénoms & Nom: [Redacted]

Fonction : **CHEF D'AGENCE**

Numéro [Redacted] [Redacted] [Redacted] [Redacted] [Redacted] [Redacted] [Redacted] 6

Observations : PRE CHARGEMENT

DEMANDE DE PRE CHARGEMENT :

Début de mois ☒
Courant du mois ☐
Balance remise à 0 ☐
Solde balance 0 Frc
Montant : 20.000.000 Frs

Lead Support Distribution
Date : 05/10/2007
à :
Par :
Bon à Précharger
Signature

JUSTIFICATIFS DES VERSEMENTS DU PRECHARGEMENT PRECEDENT

Reçu de Versement (à joindre en annexe)
OUI ☒

VALIDATION

DIRECTEUR DES OPERATIONS	[Signature] 05/10/07
DIRECTEUR FINANCIER	[Redacted]

EXECUTION

OUI (

NON (

Dispatching :

- 1 copie back office cops
- 2 copie Billing

Support Distribution
Date : 10.5.11.01.11
à :
Par :
Signature

Annexe 6

Services

-  Prepaid
-  Postpaid
-  Cashier
-  DBSC_1

Subscriber [REDACTED]

 GO



 Voucher Lookup

▼ Actions

General Account Features Counters Records Discounted Numbers Details

This is a Prepaid subscriber

Class Of Service E-PIN EMPLOYEE

Status All denied

Language French

PIN ****

[Actions ▼]

Prohibited
Destinations



HLR HLR 2



MSISDN 2216757156

IMSI 608026800510768

Free SMSs



Closed User
Group (none)

Allow Outgoing Calls

Balance

Balance 0.00

Dates

Subscriber Expiration Date 10/25/2007



Annexe 7

Reçu N° 378182

Code Vendeur: MD / 71

ARTICLE	N° DE SERIE	QTE	MONTANT
Carte 1 000			
Carte [REDACTED]			
Carte 5 000			
Carte 10 000			
.....			
.....			
Sim CLASSIC			
Sim [REDACTED]			
.....			
Appareil			
Autres			
.....			
SOUS TOTAL BRUT			11 000 000
REMISE DISTRIBUTEUR			880 000
NET COMMERCIAL TTC			10 120 000

MONTANT EN LETTRES: onze millions cent vingt mille francs et 00/100

Numéro [REDACTED]

Siège Social: [REDACTED]

Date

Dolt

Adresse

REGLEMENT:

☐ ESPECES

☐ CHEQUE OU CCP N°

BANQUE:

☐ TITULAIRE DU Cpte:

AUTRE: Virement n° 919457
du 09/10/07

☐ TIMBRES PAYS SUR ETAT

CLIENT

Reçu par

Agence: [REDACTED]

Annexe 8

Secteur stratégique dans le processus de création de la richesse nationale, les télécommunications contribuent de manière significative à l'amélioration des principaux indicateurs macroéconomiques du Sénégal et au développement de l'activité économique et sociale.

Avec un chiffre d'affaires de près de 440 milliards F CFA généré par les activités fixe, mobile et Internet, le secteur a enregistré une croissance en valeur de 22,5% en 2006 par rapport à l'année précédente, ce qui en fait l'une des branches les plus dynamiques du secteur tertiaire. Aujourd'hui, le secteur est tiré essentiellement par le dynamisme de la téléphonie mobile, par l'Internet et dans une moindre mesure par la transmission de données.

Ainsi, le secteur des télécommunications a comme par le passé, bien tenu son rôle de facteur de production, de création de valeur, et de redistribution de richesse dans le processus de développement économique et social du pays.

Les investissements ont également progressé en 2006 avec une croissance de près de 22% par rapport à l'année précédente. Ils ont permis de noter des avancées non négligeables sur le fonctionnement des réseaux, l'innovation et le développement des infrastructures.

La téléphonie fixe maintient une bonne croissance dans un environnement qui ne lui est pas très favorable alors que la téléphonie mobile elle, affiche un dynamisme particulier, avec en 2006, la plus forte croissance de ces cinq dernières années. L'Internet haut débit avec ADSL constitue également un motif de satisfaction dans la mesure où le parc affiche une progression importante de 60,4% en 2006.

Les opérateurs de téléphonie contribuent de manière significative à la création d'emplois. Au 31 décembre 2006, on compte 1.614 salariés chez l'opérateur fixe et 306 salariés chez les opérateurs mobiles. Ainsi, ces emplois créés représentent près de 1% des emplois formels du Sénégal.

A côté des opérateurs, les autres acteurs du secteur participent eux aussi pleinement au processus de création d'emplois. La fourniture de services ADSL produit une centaine d'emplois et l'exploitation des télécentres et cybercafés engendre la création de quelques 25.000 emplois rajoutés aux autres emplois induits par le développement des services à valeur ajoutée. Les centres d'appels et de contacts qui se développent de plus en plus au Sénégal engendrent la création de deux à trois milliers d'emplois.

Ainsi, de manière directe et indirecte, le secteur des télécommunications occupe une frange importante de la population et de ce fait un acteur important du processus de redistribution de richesses.

I - LES OPERATEURS DE TELEPHONIE FIXE ET MOBILES AU SENEGAL

Marché	Opérateur	Statut juridique	Répartition du capital	Abonnés au 31.12.2006
Fixe	Sonatel	SA	France Télécom: 42,33% Etat du Sénégal: 27,67% Institutions et Grand public: 20% Salariés et anciens salariés: 10%	282.573
Mobile	Sonatel Mobiles	SA	Filiale de Sonatel	2 088 006
	Sentel	SA	Filiale de Millicom International Cellular	894 617

SONATEL

Opérateur historique, la Société Nationale des Télécommunications du Sénégal a été créée en 1985 par la fusion de deux entités auparavant chargées de la gestion des télécommunications intérieures et extérieures : l'Office des Postes et Télécommunications et Télé Sénégal.

SONATEL est devenue une société anonyme lorsqu'en 1997, elle a été privatisée et s'est alliée à un partenaire stratégique, France Telecom.

SONATEL est titulaire d'une licence de télécommunications globale qui lui permet d'exploiter tous les réseaux et services de télécommunications.

Le capital de SONATEL se répartit de la manière suivante :

France Télécom : 42,33%
Etat du Sénégal : 27,67%
Institutions et grand public : 20%
Salariés et anciens salariés : 10%

SONATEL possède 3 filiales :

Sonatel Mobiles. Société anonyme au capital de 9 milliards de FCFA, Sonatel Mobiles est détenue à 100% par la maison mère et assure l'exploitation du réseau mobile de Sonatel.

Sonatel Multimédia. Elle offre une gamme complète de services Internet destinée aux particuliers, aux professionnels, et aux entreprises.

Le groupe SONATEL est également présent dans la sous-région à travers :

Ikatel. Opérateur global, Ikatel est installé depuis le 1^{er} Août 2002 au Mali.

En Guinée Bissau, Sonatel a obtenu une licence mobile pour une durée de 10 ans.

En Guinée, Sonatel a racheté une licence mobile pour une durée de 15 ans.

SONATEL MOBILES

Crée en 1996, Sonatel Mobiles est une filiale à 100% du groupe Sonatel avec une autonomie d'organisation et de gestion. Sonatel Mobiles est une société anonyme au capital de 9 milliards de FCFA.

Avec plus de 2 088 000 abonnés à fin 2006, soit 70% des parts de marché en volume, Sonatel Mobiles se positionne en leader sur le marché de la téléphonie mobile.

SENTEL GSM

Sentel, filiale du groupe Millicom International Cellular Sa, est entré sur le marché de la téléphonie mobile en mars 1999.

Sentel compte près 894 617 abonnés représentant ainsi 30% des parts de marché en décembre 2006.

Opérateur de téléphonie fixe

Société	Adresse	Téléphone-Fax	Site Internet
Sonatel	46, Boulevard de la République BP 69 - Dakar	Tel: (221) 839.12.00 Fax (221) 839.12.12	www.sonatel.com

Opérateurs de téléphonie mobile

Société	Adresse	Téléphone-Fax	Site Internet
Sonatel Mobiles	8, Boulevard Djily Mbaye BP 2352 - Dakar	Tel: (221) 839.17.17 Fax: (221) 839.17.54	www.alize.sn
Sentel	15, Routede Ngor - Almadies	Tel:(221) 869.74.20 Fax: (221) 820.67.88	www.sentel.sn

Annexe : 10

Questionnaire de Contrôle Interne		Auditée : DO		Folio
		Auditeur		
		Date : .08/11	Année : 07	
		Rubrique :		
Objectif du questionnaire : S’informer sur l’atteinte des objectifs assignés aux processus				
N°	Questions	Non	Oui	Commentaires
1	Les processus de la SENTEL sont-ils identifiés ?			
2	L’amélioration du processus de vente IZI est-elle conférée à un responsable ?			
3	L’optique est elle des partenaires en prise en compte dans l’amélioration du processus ?			
4	L’amélioration du processus est uniquement guidée par des objectifs opérationnels.			
5	Les objectifs du processus vente IZI sont-ils clairement définis ?			
6	Les moyens sont ils adéquats pour atteindre ces objectifs ?			
7	Faites-vous fréquemment des propositions d’amélioration du processus vente IZI ?			