

**République Algérienne Démocratique et Populaire**  
**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**

**Ecole Supérieure de Commerce**

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du Master en Sciences Financière  
et Comptabilité

**Option : Comptabilité et Finance**

**Thème :**

**L'audit interne du processus de  
recouvrement des créances**

**Cas :** l'unité de gestion des zones industrielles Rouiba-Reghaia  
de GESTIMAL/ SPA relevant du portefeuille de la Société de  
Gestion des Participation des Zones Industrielles/ Centre.

**Elaboré par :**

- HIDOUS Iméne
- KHELASSI Sarah

**Encadré par :**

Pr. MOKRANI Abdelkrim

**Période et lieu de stage: 16/02/2016 – 19/05/2016 à Alger.**

**Promotion : 2015/2016**



**République Algérienne Démocratique et Populaire**  
**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**

**Ecole Supérieure de Commerce**

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du Master en Sciences Financière  
et Comptabilité

**Option : Comptabilité et Finance**

**Thème :**

**L'audit interne du processus de  
recouvrement des créances**

**Cas : l'unité de gestion des zones industrielles Rouiba-Reghaia  
de GESTIMAL/ SPA relevant du portefeuille de la Société de  
Gestion des Participation des Zones Industrielles/ Centre.**

**Elaboré par :**

- HIDOUS Iméne
- KHELASSI Sarah

**Encadré par :**

Pr. MOKRANI Abdelkrim

**Période et lieu de stage: 16/02/2016 – 19/05/2016 à Alger.**

**Promotion : 2015/2016**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## Remerciements

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui on voudrait témoigner toute notre reconnaissance.

On voudrait tout d'abord adresser notre gratitude à notre encadreur Pr. MOKRANI Abdelkrim, pour sa patience, son aide, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils qui ont contribué à alimenter notre réflexion.

On désire aussi remercier nos promoteurs au sein de la Société de Gestion des Participations des Zones Industrielles Centre Mr. BRAHIMI Mohamed et Mr. HAILI Salim, pour leurs conseils stimulants qu'on a eu l'honneur de recevoir de leur part.

On voudrait exprimer notre reconnaissance à Mr. MAHDJOUR Fourad le Président Directeur Général de la SGP ZI/Centre, qui fut le premier à nous faire découvrir la société et nous avoir accueilli au sein de la SGP ZI/Centre. Ses remarques, son ouverture d'esprit et sa gentillesse sont autant d'éléments qui nous ont permis d'atteindre les objectifs de notre recherche.

On adresse de chaleureux remerciements à Mr. DIGOU Lies, pour son attention, ses conseils et son écoute qui ont été prépondérantes pour la bonne réussite de notre thèse.

On tient aussi le plaisir de remercier Me. MOKRANI le directeur général de la SGI, Mr. ZITOUNI, Mr. TOUATI, Mr. BOUZIDI, Mme. SEDKAOUI, Mme. SAIDI, Mme. MOGHNINE, Mlle. MEBARKI et tout l'effectif de la SGP ZI/Centre, SGI et de l'Unité Rouiba-Reghaia.

Pour finir on adresse nos remerciements à tous nos professeurs de l'école supérieure de commerce de Koléa, ainsi à l'honorable Jury de la soutenance, on les en remercie profondément, et à tous ce qui a contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche.

## *Dédicace*

*Tous d'abord, je remercie le dieu, celui qui m'a guidé à contribuer à la réalisation de ce travail,*

*Je dédie ce modeste travail :*

*A Ma Mère,*

*Tu m'as donné la vie, la tendresse et le courage pour réussir.*

*Tout ce que je peux t'offrir ne pourra exprimer l'amour et la reconnaissance que je te porte.*

*En témoignage, je t'offre ce modeste travail pour te remercier pour tes sacrifices et pour l'affection dont tu m'as toujours entourée.*

*A Mon Père,*

*L'épaule solide, l'œil attentif compréhensif et la personne la plus digne de mon estime et de mon respect.*

*Aucune dédicace ne saurait exprimer mes sentiments, que Dieu te préserve et te procure santé et longue vie.*

*A Mes Chères Frères Mohamed, El Hadi et Abdelhak, A Mes Chères Sœurs Aicha et Farida, A Mes Beaux Frères Samir et Abdelkrim, A Mes Belles Sœurs Salima et Hadia, sans oublier Mes Neveux et Nièces.*

*A toute Ma Famille particulièrement mon Cousin Rabah.*

*A Mes Copines d'enfance Sarah, Asma, Sarah et Kahina.*

*A Mes amies Amina, Houda et Amina.*

*A Ma Binôme Sarah, en témoignage de l'amitié sincère qui nous a liées et des bons moments passés ensemble dans notre parcours intellectuels en lui souhaitant un avenir radieux et plein de bonnes promesses*

*A tous les gens qui ont cru en moi et qui me donnent l'envie d'aller en avant plus précisément Mr. Digou et Mr. Mahdjoub.*

*Je vous remercie tous votre soutien et vos encouragements me donnent la force de continuer.*

*IMENE*

## **Dédicace**

*Merci Allah de m'avoir donné la capacité d'écrire et de réfléchir, la force d'y croire, la patience d'aller jusqu'au bout du rêve.*

*Je dédie ce modeste travail*

*A mes très chers parents, vous étiez toujours là près de moi pour me soutenir, m'encourager et me guider avec les précieux conseils, que ce travail soit le témoignage des sacrifices que vous n'avez cessé de déployer pour mon éducation et mon instruction, aucune dédicace ne serait exprimer l'amour et l'admiration que je porte à vous, puisse dieu le tout puissant, vous préserver et vous accorder santé, langue vie et bonheur.*

*A ma très chère grand-mère, qu'Allah te préserve pour nous et t'accorder santé et langue vie.*

*A ma chère sœur Amel, mon cher frère Abdearrahim, mon cher beau-frère Amine et notre petite princesse Eline, je vous souhaite plein de succès, de joie et de bonheur, que dieu vous garde et illumine vos chemins.*

*A toute ma famille : oncles, tantes, cousins, cousines*

*A tonton Mahjoub Fourad, je vous dis merci d'avoir cru à mes capacités, merci pour tous les conseils précieux que vous m'avez accordés, et votre inquiétude pour que je fasse un bon travail.*

*A Monsieur DIGOU Lies, pour son accompagnement tout au long de l'élaboration de ce travail.*

*A mes chères amies : Houda, Amina et Amina.*

*A Ma Binôme Imène, en témoignage de l'amitié sincère qui nous a liées et des bons moments passés ensemble dans notre parcours intellectuels en lui souhaitant un avenir radieux et plein de bonnes promesses.*

*Je vous dis merci tous.*

*Sarah*

---

|  |             |
|--|-------------|
| <b>Sommaire</b> .....  | <b>I</b>    |
| <b>Liste des tableaux</b> .....  | <b>V</b>    |
| <b>Liste des figures</b> .....   | <b>VI</b>   |
| <b>Liste des annexes</b> .....   | <b>VII</b>  |
| <b>Liste des abréviations</b> .....  | <b>VIII</b> |
| <b>Introduction générale</b> .....   | <b>A</b>    |
| <b>Chapitre 01 : Notions générales sur le recouvrement des créances</b>                            |             |
| Introduction.....  | 1           |
| <b>Section 1 : Notion générales sur le recouvrement des créances</b>                               |             |
| 1. Définition de la créance.....   | 2           |
| 2. Types de créance.....   | 3           |
| 3. Evaluation des créances.....  | 5           |
| 4. Le recouvrement des créances.....   | 8           |
| 5. Les différents types de recouvrement des créances.....  | 9           |
| 6. Les principes de recouvrement des créances.....   | 12          |
| 7. Les étapes de recouvrement des créances.....  | 13          |
| <b>Section 2 : Impact de recouvrement des créances sur la structure financière de l'entreprise</b> |             |
| 1. Définitions (le bilan, Actif immobilisé, Actif courant, les provisions).....                    | 17          |
| 2. Les indicateurs de recouvrement des créances.....   | 19          |
| 3. L'impact de recouvrement des créances sur les outils d'analyse de la structure financière.....  | 21          |
| 4. L'analyse financière du risque client.....  | 22          |
| 5. Les risques et conséquences d'une mauvaise gestion du poste clients.....                        | 23          |
| Conclusion .....   | 25          |

**Chapitre 2 : L'audit interne du processus de recouvrement**

|   |    |
|---|----|
| Introduction.....   | 26 |
| <b>Section 1 : Audit interne</b>  |    |
| 1. Définition (l'audit interne, l'auditeur).....                                  | 27 |
| 2. Les différents types d'audit interne.....                                      | 31 |
| 3. Les objectifs de l'audit interne.....  | 33 |
| 4. Le code de déontologie.....  | 33 |
| 5. Comparaisons de l'audit interne et autre fonctions voisines.....               | 34 |
| <b>Section 2 : L'audit interne du processus de recouvrement</b>                   |    |
| 1. Notion du risque opérationnel du cycle ventes-clients.....                     | 36 |
| 1.1.Définition du risque.....   | 36 |
| 1.2.Typologie du risque.....  | 36 |
| 2. Cartographie des risques.....  | 38 |
| 3. Les normes internationales d'audit interne.....                                | 40 |
| 4. Les approches d'audit interne.....   | 42 |
| 5. Les grandes phases d'une mission d'audit autour du management des risques..... | 44 |
| 6. Les outils et techniques utilisées par l'auditeur.....                         | 46 |
| 7. Les différentes étapes d'une mission d'audit interne.....                      | 53 |
| Conclusion.....   | 61 |

**Chapitre 3 : L'audit interne du processus de recouvrement au sein de l'Unité Rouiba-Reghaia**

Introduction.....62

**Section 1 : Présentation de l'entreprise**

1. La Société de Gestion des Participation des Zones Industrielles Centre.....63
2. La Société de Gestion Immobilière (SGI) Alger « GESTIMAL ».....65
3. l'Unité Rouiba-Reghaia.....68

**Section 2 : Etude critique et constructive du processus de recouvrement des créances du l'unité Rouiba-Reghaia**

1. Présentation des différents clients de l'unité Rouiba-Reghaia.....70
2. Description de la procédure de règlement des opérateurs économiques de la zone industrielle Rouiba-Reghaia .....70
3. Description du processus de recouvrement des créances du l'Unité Rouiba-Reghaia.....74
4. Classement de la créance selon l'unité Rouiba-Reghaia.....76

**Section 3 : Audit de processus de recouvrement des créances du l'Unité Rouiba-Reghaia**

1. Phase de préparation.....81
2. Phase de réalisation.....87
3. Phase de conclusion.....98

Conclusion .....102

**Conclusion générale**.....103**Résumé****Bibliographie****Les annexes**

**Liste des tableaux**

| <b>N°</b> | <b>TITRE</b>  | <b>PAGE</b> |
|-----------|---|-------------|
| 01        | Comptabilisation des ventes.  | 06          |
| 02        | Transfert de la créance client au compte de clients douteux (pour le montant TTC si l'opération est soumise à TVA). | 07          |
| 03        | Constatation de la perte de valeur pour le montant probable de la perte estimée hors taxe.                          | 07          |
| 04        | Solde d'une provision par un compte de produit.   | 07          |
| 05        | Paiement de la créance.   | 08          |
| 06        | Comparaison entre audit interne / contrôle de gestion.  | 34          |
| 07        | Comparaison entre audit interne/ audit externe.   | 34          |
| 08        | Comparaison entre audit interne / inspection.   | 35          |
| 09        | Identification des risques  | 56          |
| 10        | Tableau des risques (TARI)  | 83          |
| 11        | Programme de vérification   | 86          |
| 12        | Tableau des forces et faiblesses  | 87          |

**Liste des figures**

| <b>N°</b> | <b>TITRE</b>  | <b>PAGE</b> |
|-----------|---|-------------|
| 01        | Le cycle d'exploitation d'une entreprise commerciale.   | 18          |
| 02        | la cartographie des risques.  | 39          |
| 03        | Exemple de mise en œuvre du modèle d'approche de l'audit par les risques.                               | 44          |
| 04        | l'organigramme de SGP/ZI Centre   | 64          |
| 05        | l'organigramme de l'Unité Rouiba-Reghaia  | 68          |
| 06        | Diagramme d'une mission d'audit interne   | 80          |
| 07        | Lettre de mission   | 82          |
| 08        | Note d'orientation  | 85          |
| 09        | Le diagramme de circulation du processus de recouvrement des créances au sein de l'unité Rouiba-Reghaia | 89          |
| 10        | FRAP relative à la visite à domicile  | 94          |
| 11        | FRAP relative à la visite à domicile  | 95          |
| 12        | FRAP relative à la première lettre de relance   | 96          |
| 13        | FRAP relative à la seconde lettre de relance  | 97          |
| 14        | Rapport d'audit   | 99          |

**Liste des annexes**

| <b>N°</b> | <b>TITRE</b>                                    |
|-----------|---|
| 01        | Guide d'entretien                               |
| 02        | Résultat des tests d'existence et de permanence |
| 03        | Questionnaires de contrôle interne              |
| 04        | La grille de séparation des tâches              |

## Tableau des abréviations

| Abréviation    | Signification  |
|----------------|--|
| <b>B to B</b>  | Business to Business   |
| <b>PME</b>     | Petite et Moyenne Entreprise   |
| <b>RRR</b>     | Rabbis, Remis et Ristourne   |
| <b>TVA</b>     | Taxe sur la Valeur Ajoutée   |
| <b>TTC</b>     | Toutes Taxes Comprises   |
| <b>BMO</b>     | Banque Montréal  |
| <b>PCG</b>     | Plan Comptable Générale  |
| <b>BFR</b>     | Besoin en Fonds de Roulement   |
| <b>DCT</b>     | Dettes à Court terme   |
| <b>FR</b>      | Fond de Roulement  |
| <b>BFRE</b>    | Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation                                  |
| <b>BFRHE</b>   | Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation                               |
| <b>TR</b>      | Trésorerie   |
| <b>IIA</b>     | Institute of Internal Auditors « Institut des Vérificateurs Internes »       |
| <b>IFACI</b>   | Institut française de l'audit interne  |
| <b>AMRAE</b>   | Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'entreprise |
| <b>DG</b>      | La Direction Générale  |
| <b>QCI</b>     | Le Questionnaire de Contrôle Interne   |
| <b>FRAP</b>    | La Feuille de Révélation et Analyse des Problèmes                            |
| <b>QPC</b>     | Le Questionnaire de Prise de Connaissance                                    |
| <b>TFFA</b>    | Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes                                  |
| <b>SPA</b>     | Société Par Action   |
| <b>SGP/ZIC</b> | Société de Gestion des Participations des Zones Industrielles Centre         |
| <b>ANDI</b>    | Agence Nationale de Développement de l'Investissement                        |
| <b>CPE</b>     | Conseil des Participations de l'Etat   |
| <b>SGI</b>     | Société de Gestion Immobilière   |
| <b>TARI</b>    | Tableau des risques  |

# **Introduction générale**

## Introduction :

Aujourd'hui, les entreprises opèrent dans un environnement instable. La mondialisation des échanges, la globalisation des marchés, l'innovation technologique constituent des facteurs de multiplication des risques qui rendent la position des entreprises de plus en plus difficile.

Dans les entreprises, le post client constitue l'un des critères d'appréciation les plus importants. En outre, la bonne gestion de ce poste est l'un des enjeux primordiales pour la pérennité de l'entreprise, elle passe par une bonne organisation de son processus de recouvrement de ces créances, donc la mise en place d'une politique efficace de recouvrement des créances est indispensable.

Le recouvrement des créances est l'un des nerfs de toute personne morale ou physique qui passe un contrat de vente ou de prestation de service qui ne lui sera pas payé immédiatement doit d'une part, s'assurer de la solvabilité du futur débiteur et d'autre part, rechercher des garanties afin de se prémunir des désagréments ultérieurs et éviter ainsi les impayés. En raison de son impact sur la trésorerie de l'entreprise. Le recouvrement est de ce fait, un enjeu majeur dans la stratégie qui vise à assurer l'autonomie financière d'une entreprise. Vu l'importance du dit processus, l'entreprise doit veiller sur le bon fonctionnement des pratiques de recouvrement des créances.

À cet égard, les entreprises utilisent l'audit interne comme une fonction ayant un but d'examiner, d'apprécier le bon fonctionnement, la cohérence et l'efficacité de dispositif du contrôle interne.

L'audit interne a été introduit aux entreprises publiques Algérienne en 1988 par l'article « 40 » du décret 88/01 qui stipule que « les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et de renforcer les structures internes d'audit et d'améliorer d'une manière constante leurs procédés de fonctionnement ». C'est à partir de cette date que l'audit interne a commencé à connaître un essor dans les entreprises Algérienne même c'est le degré de développement est très différencié d'une entreprise à une autre.

L'intérêt que nous portons pour le poste client nous incite à entreprendre un mémoire ayant pour thème : « **L'audit interne du processus de recouvrement des créances** ».

Pour le développement du présent travail de recherche, nous essayons de répondre à la problématique suivante :

## **La Problématique**

« **Comment l'audit interne peut-il intervenir dans un processus de recouvrement des créances et réduire les risques des impayés ?** », de cette question principale découle une série d'interrogations qui peuvent être résumées comme suit :

- Quelles sont les étapes qui permettent de garantir le recouvrement régulier des créances ?
- Comment l'audit interne peut analyser et évaluer les risques liés au processus de recouvrement des créances et contribuer à la maîtrise de ces risques ?
- Quelles sont les mesures utilisées pour pouvoir maîtriser et améliorer le processus de recouvrement des créances au sein de l'Unité Rouiba-Reghaia de la société de gestion immobilière/ SPA ?

## **Les hypothèses**

Afin de répondre à notre problématique et aux questions précédemment évoquées, il est important de formuler les hypothèses suivantes :

- Exiger une politique de recouvrement efficace pour garantir l'encaissement régulier des factures émises.
- L'auditeur interne utilise l'ensemble des outils et techniques qui lui permettent d'analyser et évaluer les risques liés au processus de recouvrement des créances.
- L'auditeur interne réalise sa mission pour fixer des recommandations d'amélioration des dispositifs de contrôle interne.

## **Objectif de la recherche :**

L'objectif de notre travail est d'auditer le processus de recouvrement des créances qui sera donc axé autour de l'audit interne comme outil de maîtrise et d'amélioration du contrôle interne ,et d'analyser et évaluer les risques liés à ce processus par rapport au cas de l'Unité Rouiba-Reghaia de la société de gestion immobilière/ SPA.

## **Raisons de choix du thème**

Les raisons pour lesquelles nous avons choisi ce thème, d'une part pour répondre à un sujet d'actualité dans les entreprises, qui est le recouvrement des créances et d'autre part, pour

approfondir nos connaissances sur la profession d'audit interne dans les entreprises Algériennes.

## **Méthodologie de la recherche**

On a fait référence à une recherche bibliographique tout en traitant la documentation disponible relative à notre sujet de recherche. Cette étude théorique est renforcée par une recherche empirique qui traite l'une des entreprises publiques : **l'unité de gestion des zones industrielles Rouiba-Reghaia de GESTIMAL/ SPA relevant du portefeuille de la Société de Gestion des Participation des Zones Industrielles/ Centre**. Le choix de cette unité s'explique par :

- La vérification de degré d'application de la théorie sur le terrain.
- Les créances présentent une lourde partie de la totalité du bilan de l'unité de gestion citée plus-haut
- La zone industrielle de Rouiba/Reghaia est considérée parmi l'une des plus grande zone industrielle d'Algérie et la plus active sur le plan économique.
- L'existence et l'application de l'audit interne dans la société.

Du point de vue méthodologique, nous avons suivi le modèle analytique pour les deux parties théoriques et la partie pratique, cette méthodologie vise à apporter des éléments de réponse à notre problématique et aux questions secondaires.

## **Plan de travail**

Pour mener à bien ce travail de recherche, nous avons organisé notre étude en trois principaux chapitres. Afin de répondre au souci de l'équilibre, nous avons subdivisé chaque chapitre en sections, dont chacune des sections répond à une partie précise du chapitre :

Dans le premier chapitre nous présenterons des généralités sur le processus de recouvrement des créances à savoir :

- La première section sera consacrée aux notions générales sur le recouvrement des créances.
- La deuxième section sera consacrée pour déterminer l'impact de recouvrement des créances sur la structure financière de l'entreprise.

Le second chapitre s'articulera sur l'audit interne du processus de recouvrement :

- La première section nous allons présenter la définition, les types et les objectifs d'audit interne,
- La deuxième section, nous aborderons l'audit interne du processus de recouvrement.

Quant au troisième et dernier chapitre, il aura pour objectif de soutenir la problématique par une étude de cas pratique au sein de l'Unité Rouiba-Reghaia et ce, à travers les trois sections dont :

- La première sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil.
- Dans la seconde nous étudierons le processus de recouvrement des créances de l'unité.
- Tandis que la troisième section nous allons auditer le processus de recouvrement des créances de cette unité puis nous proposerons les mesures appropriées de traitement.

**Chapitre 1 :**  
**Notions générales**  
**sur le recouvrement**  
**des créances**

## **Introduction :**

Le recouvrement des créances commerciales étant une fonction essentielle pour l'entreprise, il est tout à fait normal que la maîtrise de l'analyse de ce système qui est liée à cette fonction, occupe une place prépondérante dans la gestion efficace de l'entreprise.

La première section regroupe les différentes notions de la créance et leur recouvrement, les types de ses deux derniers, l'évaluation des créances ainsi que les principes et les étapes utilisées pour mieux réussir le recouvrement des créances.

La seconde section nous permettra de détecter l'impact de recouvrement des créances sur la structure financière de l'entreprise à partir de la définition des outils d'analyse de la structure financière et l'analyse financière du risque client.

## **Section 1 : Notions générales sur le recouvrement des créances**

Les créances clients représentent le chiffre d'affaires non encaissé dû à un décalage entre la facturation et le paiement des clients. Pour fonctionner correctement, une entreprise doit pouvoir compter sur les fruits de son travail en percevant les règlements de ses clients à échéance prévue. Malheureusement, le constat économique des relations entre fournisseurs et clients, particulièrement dans le B to B, fait état d'un trop grand nombre de retards de paiement, ou d'impayés purs.

### **1. Définition de la créance**

La créance est le droit en vertu duquel une personne physique ou morale, qu'on appelle le créancier (appelé aussi le prêteur), peut exiger des droits sur un (des) biens ou un (des) services d'un débiteur, qui peut être une personne physique ou morale, qui lui doit la fourniture d'une prestation <sup>1</sup>.

Par rapport aux aspects comptables, au moment de leur entrée dans le bilan, les créances sont évaluées à leur valeur nominale, quel que soit leur prix d'acquisition. A l'inventaire, elles sont évaluées à leur valeur actuelle, avec éventuellement la constitution d'une provision pour dépréciation. En comptabilité, une créance liquide est un actif immédiatement convertible en monnaie.

Par rapport aux aspects juridiques, une créance relève du droit des obligations.

Si une dette est annulée (soldée), la créance équivalente à cette dette est aussi annulée car une créance qui est détenue par un créancier est toujours équivalente à une dette qui est détenue par un débiteur.

Pour parvenir au recouvrement de sa créance, le créancier bénéficie de protections conventionnelles et légales. Aujourd'hui, des sociétés privées sont spécialisées dans le recouvrement des créances qui concernent des personnes ne payant pas leurs dettes.

En revanche, le débiteur peut être également l'objet d'une protection, comme c'est le cas de celui qui se trouve dans une situation de surendettement.

En matière commerciale, le redressement judiciaire a été institué pour assurer la garantie des emplois, tenter la sauvegarde de l'entreprise et, à défaut d'avoir pu parvenir au redressement de l'entreprise, pour chercher dans sa liquidation le meilleur moyen de protéger l'intérêt du ou des créancier(s).

Certaines créances peuvent être vendues. Quand un vendeur vend une créance, les droits conférés par la créance qui sont stipulés dans le contrat de prêt deviennent alors la propriété de l'acheteur de la créance. L'acheteur devient le nouveau créancier.

---

<sup>1</sup> [www.dictionnaire-juridique.com](http://www.dictionnaire-juridique.com), définition de la créance, consulté le 31/03/2016, à 09:26 .

Même si avoir de nombreuses créances indique une forte activité, cela reste tout de même un manque en trésorerie qui peut s'avérer problématique au lancement d'une entreprise et principalement pour les PME. Cependant, pour remédier à ce problème, nombreuses sont les entreprises qui ont recours à l'affacturage, ou l'affacturage inversé. Le but de ces techniques est similaire, à savoir convertir une créance payée à une date  $x$  en "cash" par le biais d'un organisme financier qui supportera à la place du fournisseur le délai de paiement en échange d'un pourcentage appelé escompte. La différence cependant, c'est que dans le cas de l'affacturage inversé c'est la réputation (et donc la capacité à rembourser la créance) de l'acheteur qui est en cause ; le taux de financement obtenu est donc bonifié, et le fournisseur finance sa trésorerie à moindres frais.

## 2. Types de créance<sup>1</sup>

Les créances liées à la vente de biens ou services rattachés au cycle d'exploitation de l'entité figurent sous le compte **41. « Clients et comptes rattachés »**

Selon les besoins de la gestion et de l'information financière, des subdivisions du compte 41 sont créées telles que :

- ✓ 411 « clients »
- ✓ 413 « client-effets à recevoir »
- ✓ 416 « clients douteux »
- ✓ 417 « créances sur travaux ou prestations en cours »
- ✓ 418 « clients-produits non encore facturés »
- ✓ 419 « clients créditeurs, avances reçues, RRR à accorder et autres avoirs à établir ».

Ces subdivisions sont modifiées ou étendues en fonction des besoins de chaque entité.

**Le compte 411 « clients »** se résume comme suit :

Il est débité du montant des factures de ventes de biens ou de prestations de services par le crédit :

- De l'une des subdivisions du compte 70 « ventes de marchandises et de produits fabriqués, ventes de prestations et produits annexes » (montant hors TVA collectée) ;
- D'une subdivision du compte 41 pour les dettes au titre des emballages et matériels consignés ;
- D'une subdivision du compte 44 au titre de la TVA collectée.
- Il est crédité par le débit :
- D'un compte de trésorerie lors des règlements reçus des clients ;
- De l'une des subdivisions du compte 70 pour le montant des avoirs établies par l'entité lors du retour de marchandises par les clients , ou pour le montant des rabais, remises et ristournes accordés ( et du compte de TVA concerné) ;

---

<sup>1</sup> Touil Mustapha, **Nouveau Système de la Comptabilité Finance en Algérie**, édition dar el-hadith lil kitab, Alger, 2010, pp : 192-196.

- Du compte « clients, effets à recevoir » lors de l'acceptation par les clients d'une lettre de change ou de la réception d'un billet à ordre.

**Le compte 413 « clients, effets à recevoir »** se résume comme suit :

Il est débité par le crédit du compte « clients » au moment de l'entrée des effets en portefeuille.

Il peut être subdivisé en :

- Effets en portefeuille ;
- Effets escomptés non échus ;
- Effets échus remis à l'encaissement ;
- Le compte 413 est crédité ;
- A l'encaissement de l'effet, par le débit d'un compte de trésorerie ; En cas de remise à l'escompte, par le débit d'une subdivision du compte 41 « effets escompté non échus » et par le débit d'un compte de charges financières pour la partie relative aux intérêts d'escompte.

Parallèlement, le montant des effets escomptés non échus et le montant des effets échus remis à l'encaissement est enregistré au débit d'un compte de trésorerie par le crédit d'une subdivision du compte 519 « concours bancaire courants ».

En cas de non-paiement à l'échéance, le montant des effets est ré-imputé au débit du compte « clients » en contrepartie du compte « client, effets à recevoir ».

**Le compte 416 « clients douteux »** se résume comme suit :

Il est débité par le crédit du compte 411 « clients » pour le montant des créances douteuses ou litigieuses et dont le recouvrement est incertain.

**Le compte 417 « créances sur travaux ou prestations en cours »** se résume comme suit :

Enregistre au débit la contrepartie des produits nets partiels hors taxes constatés au cours de la réalisation d'un contrat à long terme, mais qui contractuellement, ne peuvent pas encore faire l'objet d'une facturation. Ce compte est crédité par le débit du compte client correspondant lors de l'établissement de la facture.

**Le compte 418 « clients-produits non encore facturés »** se résume comme suit :

Il est débité, à la clôture de la période comptable, du montant taxes comprises des créances imputables à la période close et pour lesquelles les pièces justificatives (factures, décompte) n'ont pas encore été établis.

Ce compte enregistre également les intérêts courus dus par les clients sur des créances non réglées.

Ce compte est crédité lors de l'établissement des factures par le débit des comptes de tiers concernés.

**Le compte 419 « clients créditeurs, avances reçues, rabais, remises, ristournes à accorder et autres avoirs à établir »** se résume comme suit :

Il est enregistré au crédit (taxes incluses) à la clôture de l'exercice les avoirs à établir imputables à la période close, dont le montant est suffisamment connu et évaluable, par le débit des comptes concernés des classes 4 (taxes récupérables) et 7 (produits).

Le compte 419 « clients créditeurs » enregistre :

- Les avances ou acomptes reçus par l'entité sur les commandes à livrer, les travaux à exécuter ou les services à rendre ;
- Les autres avoirs ou trop perçus des règlements. Afin de respecter la règle de non-compensation des éléments d'actifs et passifs dans la présentation des états financiers, il convient en effet , de virer en fin d'exercice les soldes créditeurs des clients correspondants à des trop perçus ou à des avoirs dans le compte 419, dont le montant devra figurer au passif du bilan.

### **3. Evaluation des créances<sup>1</sup>**

Les créances d'exploitations sont comptabilisées dans l'actif circulant de l'entreprise, en contrepartie, il faut déterminer pour chaque type d'activités quelle peut être le fait générateur de l'enregistrement comptable.

En pratique, le système comptable se fonde sur la notion des droits constatés : la créance est enregistrée quand elle devient certaine, quant à son principe et son montant. Pour les prestations des services en général, l'entreprise établit sa facture quand elle a rendu le service à son client, c'est-à-dire sur l'exercice d'achèvement de la prestation.

Toutefois, en pratique, il se pose le problème de la comptabilisation des prestations en cours d'exécution à la clôture de l'exercice. Seule l'analyse approfondie de la nature des contrats ainsi que leur modalité d'exécution permet de déterminer au cas par cas le traitement comptable approprié.

#### **3.1 Les modalités d'enregistrement**

L'enregistrement comptable est réalisé à l'émission de la pièce justificative que constitue la facture. Les créances sont inscrites au bilan pour leur valeur nominale de remboursement.

---

<sup>1</sup> Jérémie BALUME BAHATI, thèse magister, **problématique de recouvrement des créances dans la RECIDESO**, institut supérieur de commerce, 2010.

### 3.2 L'évaluation des créances à la clôture de l'exercice

#### 3.2.1 La mise en cause de la valeur d'origine de la créance

Pour diverses causes, les créances inscrites à l'actif peuvent présenter le risque de ne pas être recouvrées, c'est par exemple le client qui est devenu totalement ou partiellement insolvable ou il contesté la livraison, l'application du principe de prudence impose alors de prendre en compte cette charge probable dès la clôture de l'exercice.

En conséquence, les créances ne seront plus maintenues à l'actif pour leur valeur d'origine mais dépréciées par une provision. Dans la pratique, l'analyse détaillée de la balance individuelle des comptes clients permet d'établir pour chacun d'eux, s'il existe des risques éventuels de non recouvrement des retards anormaux de paiement, des règlements non honorés à l'échéance, la connaissance des difficultés financières d'un client constituent souvent des indicateurs précieux.

Si dans certaines activités, la détermination de la provision créance par créance s'avère impossible, l'entreprise peut avoir recours à des modes de dépréciation forfaitaires. Elle doit être alors à mesure de justifier le bienfondé de la méthode retenue.

#### 3.2.2 Les Enregistrements comptables

Les créances clients sont enregistrées à l'actif du bilan. Elles constituent d'ores et déjà un acquis pour l'entreprise en termes d'imputation. Le compte 411 « clients » doit être débité à la date de fourniture des marchandises ou de réalisation de la prestation, et une subdivision du compte 70 « ventes de produits fabriqués, prestations de services, marchandises » doit être crédité, selon l'écriture suivante :

**TABLEAU N°01 : Comptabilisation des ventes**

| N du compte |        | LIBELLE EXERCICE N  | Montant |        |
|-------------|--------|---|---------|--------|
| Débit       | Crédit |   | Débit   | Crédit |
| 411         | 70X    | Clients   | X       |        |
|             | 44571  | Vente de marchandises et produits fabriqués,<br>Ventes de prestations de service et produits annexes<br>TVA collectée |         | X      |

Afin d'assurer un meilleur suivi des créances dites à risque, on a coutume en comptabilité de les isoler dans un sous compte intitulé « clients douteux » par l'écriture :

**TABLEAU N°02 : Transfert de la créance client au compte de clients douteux (pour le montant TTC si l'opération est soumise à TVA)**

| N du compte |        | LIBELLE EXERCICE N | Montant |        |
|-------------|--------|--------------------|---------|--------|
| Débit       | Crédit |                    | Débit   | Crédit |
| 416         |        | clients douteux    | X       |        |
|             | 411    | clients            |         | X      |

Puis une fois le risque évalué, on enregistre la provision pour dépréciation en débitant le compte de dotation à la provision (charge) et en créditant celui de la provision pour dépréciation des créances clients.

**TABLEAU N°03 : Constatation de la perte de valeur pour le montant probable de la perte estimée hors taxe**

| N du compte |        | LIBELLE EXERCICE N                             | Montant |        |
|-------------|--------|--|---------|--------|
| Débit       | Crédit |  | Débit   | Crédit |
| 685         |        | Dotations aux pertes de valeur-actifs courants | X       |        |
|             | 491    | Perte de valeur sur comptes de clients         |         | X      |

### 3.2.3 L'exécution des créances

**- Quand la créance est déclarée irrécouvrable :**

Le caractère définitif de la perte peut résulter de la disposition du client, du résultat négatif des poursuites engagées du recouvrement volontaire de l'entreprise à toute relance, compte tenu de la modalité des sommes à recouvrer.

- La différence entre la valeur d'origine de la créance et le montant encaissé constitue une perte pour l'entreprise ;
- Si une provision pour dépréciation avait été constituée, elle devient sans objet et soldée par un compte de produit.

**TABLEAU N°04 : Solde d'une provision par un compte de produit**

| N du compte |        | LIBELLE EXERCICE N                          | Montant |        |
|-------------|--------|---|---------|--------|
| Débit       | Crédit |   | Débit   | Crédit |
| 491         |        | Perte de valeur sur comptes de clients      | X       |        |
|             | 785    | Reprise de pertes de valeur-actifs courants |         | X      |



Le recouvrement fait suite à la facturation qui représente « l'ensemble des opérations comptables allant de l'enregistrement de la commande à l'exploitation comptable et statistique des éléments de la facture »<sup>1</sup>. Cette dernière est une obligation pour tout achat de produit ou toute prestation de service d'une activité professionnelle, elle justifie l'opération effectuée.

Certaines sociétés sont vulnérables à cause des risques multiples liés aux problèmes de recouvrement des créances. En effet, elles sont souvent confrontées à des débiteurs de mauvaise foi qui n'ont pas de liquidité disponible pour payer la créance résultant d'une livraison de biens ou d'une prestation de services dont elles ont bénéficié.

L'entreprise tout au long de son fonctionnement, entretient d'énormes relations économiques avec divers tiers. Ces relations économiques se traduisent par des échanges générant des flux d'origines interne et externe et matérialisés par l'établissement de certains documents appelés pièces comptables.

Celles-ci sont le point de départ de tout enregistrement comptable et servent de preuve à toute opération d'échange réalisée par l'entreprise. C'est en définitive, une opération comptable qui consiste en l'établissement des documents matérialisant des opérations d'échanges et servant de preuve à toute transaction réalisée par l'entreprise.

On distingue plusieurs types de factures, on peut citer entre autres:

- La facture normale est celle qui constate le droit de créance du vendeur (fournisseur) et la dette de l'acheteur (client) ;
- La facture d'avoir ou facture rectificative est un écrit par lequel le fournisseur reconnaît devoir une certaine somme à son client du fait d'un retour de marchandises, de l'octroi d'une réduction ou de remboursement de frais.

## 5. Les différents types de recouvrement des créances

### 5.1 Le recouvrement amiable ou précontentieux

Le but de cette démarche est d'obtenir un paiement volontaire du débiteur par la voie de la négociation et de la conviction. Il s'agit donc de rappeler au débiteur ses obligations et d'obtenir un remboursement, Dans cette phrase, agir vite est le mot d'ordre pour avoir plus de chance de recouvrer la créance car «trop attendre, c'est prendre le risque de voir la solvabilité de son client se dégrader et même parfois lui laisser le temps d'organiser son insolvabilité»<sup>2</sup>.

L'habileté dans l'alternance des techniques de courriers, relances téléphoniques et visites domiciliaires en faisant monter le ton chaque fois, fera le succès de la phase amiable.

---

<sup>1</sup> <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/facturation/32624> , consulté le 22/03/2016, à 22 :45.

<sup>2</sup> LABADIE AXELLE & ROUSSEAU OLIVIER, **Crédit mangement : gérer le risque clients**, Economica, Paris, 2001, pp : 107-108.

**- La relance courrier**

C'est la plus simple des méthodes et même si son efficacité est contestée, elle reste la plus employée et la plus économique. Elle doit faire état du numéro de la facture concernée, de sa date, de son montant et succinctement en rappeler les clauses. L'envoi de lettres de relance peut être automatisé grâce à des logiciels.

Mais son caractère impersonnel laisse souvent indifférent les débiteurs et il est alors préférable de changer de technique.

**- La relance téléphonique ou phoning**

« Une approche téléphonique permettra d'adapter plus finement votre courrier aux motifs de retard invoqués par votre interlocuteur. Deux relances suffisent avant d'adresser une mise en demeure. Cette activité de recouvrement doit être menée régulièrement auprès de tous vos clients »<sup>1</sup>.

« Une relance énergique renforce l'image de l'entreprise La première lettre de relance face à un mauvais payeur permet à ce dernier de jauger votre détermination. Si vous menacez de facturer des agios, n'hésitez pas à le faire dans la facture suivante... La première relance peut être téléphonique »<sup>2</sup>.

Bien maîtrisée, elle permet de maintenir et valoriser la relation commerciale tout en ne perdant pas de vue le principal objectif d'obtention d'une promesse ferme de paiement. Pour garder l'avantage qu'elle a sur la relance écrite, c'est-à-dire la communication en temps réel, elle doit être bien organisée.

Le chargé du recouvrement doit savoir à qui s'adresser chez le client et surtout, savoir être constructif, ce qui signifie avoir sous la main toutes les informations nécessaires pour répondre aux questions de son interlocuteur.

**- La visite domiciliaire**

Elle vise l'obtention du règlement lui-même ou, à défaut, une promesse de paiement, même étalée sur un nouvel échéancier et de faire remonter tout le fonctionnement générateur du retard. L'important ici est de se confronter physiquement avec le débiteur et montrer sa ferme intention de se faire payer, allant jusqu'à faire le siège de l'entreprise du débiteur. L'effet de surprise n'est pas à négliger dans ce cas, mais il faut absolument " assurer le coup", le débiteur ne doit pas avoir l'occasion de se dérober. La meilleure attitude à tenir dans un processus de recouvrement est de ne pas attendre l'échéance pour relancer les clients.

«L'entreprise a l'intérêt à vérifier, avant même la date d'échéance de la facture, que le client l'a bien reçue et qu'il n'existe pas de litige commercial »<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> CHAUVOT MYRIAM, **Recouvrement: tenez compte du profil de votre débiteur stratégique**, option Finance, n°661, 2002, p : 60.

<sup>2</sup> LABADIE AXELLE & ROUSSEAU OLIVIER, Op.cit. p : 1060

<sup>3</sup> CHAUVOT MYRIAM, Op-ci, p : 109.

La pré-relance effectuée quelques jours avant l'échéance, doit rester cordialement habile et ne doit pas laisser entendre au client que l'on n'a pas confiance en sa capacité de payer à l'échéance. La pré-relance est plus efficace sous forme téléphonique: elle peut permettre de savoir si le paiement de la créance peut avoir avant l'échéance. Cependant, organiser des pré-relances téléphoniques demande des moyens en personnel croissants avec le nombre de clients à pré relancer. Des relances écrites personnalisées pourront pallier ce problème.

Une fois l'échéance passée, le processus de recouvrement entre véritablement dans sa phase active. La Banque Montréal (BMO) propose quatre étapes à suivre pour un recouvrement amiable à savoir :

- Le rappel poli (après 5 jours de retard) ;
- La discussion (après 15 jours de retard) ;
- La demande ferme (après 45 jours de retard) ;
- Une dernière tentative (après 60 jours de retard).

Le rappel poli doit être adroit de façon à ne pas mettre en péril la relation commerciale. Le bénéfice du doute est accordé au client: il a sans doute oublié la facture.

Le client est au courant de la facture mais ne peut pas ou ne veut pas payer. La discussion consiste à déterminer les motifs du retard de paiement et à obtenir un engagement du client.

La demande ferme a pour objectif de faire comprendre au débiteur que, même si vraisemblablement il a des difficultés importantes qui l'empêchent d'honorer sa dette, il doit y remédier rapidement afin de s'en acquitter. La dernière tentative vise la récupération de ce qui peut être encore, étant entendu que le client est maintenant perdu.

« Cette démarche semble quelque peu ne pas respecter le mot d'ordre " agir vite", vu que les relances sont menées jusque 60 jours après l'échéance, mais elle peut être associée à l'attitude d'indulgence que préconise envers les anciens clients tout en ajoutant qu'il serait inutile de multiplier les lettres de relance à un nouveau client qui ne se manifeste pas »<sup>1</sup>.

## **5.2 Le recouvrement contentieux<sup>2</sup>**

L'objectif de la procédure de recouvrement contentieux est d'obtenir un titre exécutoire et de procéder à son exécution. Elle peut être engagée par le demandeur lui-même ou par les auxiliaires de justice qui le représentent à condition que la créance ne soit pas prescrite.

Le recouvrement judiciaire consiste à saisir le Tribunal compétent afin d'obtenir la condamnation du mauvais payeur dès lors que toutes les relances amiables et tentatives de négociations ont échouées.

---

<sup>1</sup> LABADIE AXELLE & ROUSSEAU OLIVIER, Crédit mangement : gérer le risque clients, paris Economica, 10eme édition Paris, 2001, p : 111.

<sup>2</sup> [www.recogest.fr/recouvrement-impayes/amiable-judiciaire](http://www.recogest.fr/recouvrement-impayes/amiable-judiciaire), visité le 27/03/2016, à 13 :52.

Pour entamer une procédure judiciaire, il est impératif de saisir le Tribunal compétent pour instruire le dossier. Si votre créance est un acte de commerce, le dossier devra être déposé devant le Tribunal de Commerce. Dans le cas contraire, seuls les Tribunaux d'Instance et de Grande Instance sont compétents.

Pour être recevable, vous devez saisir le Tribunal compétent dans le ressort du domicile ou du siège social de votre débiteur.

Il existe plusieurs procédures judiciaires de recouvrement pour les créances impayées :

- L'Injonction de Payer
- Le Référé Provision
- L'Assignation au Fonds
  
- **Injonction de payer**

L'injonction de Payer est une procédure judiciaire rapide et peu onéreuse, qui permet à un créancier de contraindre son débiteur à honorer ses engagements. Le Tribunal juge sur pièces et sans assignation à comparaître du client débiteur. Cette procédure est réservée exclusivement pour les créances impayées nées d'une obligation contractuelle.

- **Le Référé provision**

Le référé provision est une procédure judiciaire d'urgence qui peut être diligentée dès lors qu'aucune contestation sérieuse n'a été soulevée. Cette procédure permet d'obtenir rapidement la condamnation de votre débiteur revêtue de la formule exécutoire si aucune opposition n'est formée dans le délai de un (1) mois. Le débiteur peut défendre ses intérêts sans le concours d'un avocat.

- **L'Assignation au fonds**

L'assignation au fonds est une procédure judiciaire de recouvrement qui permet de juger le dossier au fond par la tenue d'un débat contradictoire. La représentation par un avocat est obligatoire pour ce type de procédure.

## **6. Les principes de recouvrement des créances**

- La réflexion sur la fonction de recouvrement doit nécessairement conduire à l'analyse de trois principes à savoir :
  
- La réactivité est un facteur clé de succès du recouvrement, tant il est vrai qu'elle représente quasiment toujours « le prix de la course ». Le temps est une contrainte qui, si elle est insuffisamment prise en compte, génère l'accumulation des impayés, la disparition de la solvabilité du client, le règlement d'autres créances plus réactives...etc. Cela suppose que l'établissement se dote d'outils suffisants pour détecter l'impayé actuel

ou virtuel et organise très précisément la gestion de cet impayé, par des structures disposant de moyens adaptés.

- La continuité dans le traitement de l'impayé est le deuxième facteur clé. Il faut à ce titre, éviter, les ruptures dans la chaîne de gestion et s'assurer que le relais d'organisation interne fonctionne correctement pour qu'il n'y ait pas de «trous», dans la «pression» exercée à l'encontre du client retardataire. ;
- la progressivité dernière des factures clés de succès, suppose la mise en place de l'agent si nécessaire, au service contentieux de la banque, de mesures coercitives adaptées, de plus, contraignant au sens de la contrainte juridique pour le client.

## **7. Les étapes de recouvrement**

Une politique de recouvrement efficace exige un système officiel qui garantisse le paiement des impayés.

Pour garantir le paiement régulier des factures, beaucoup d'entreprises ont recours à l'envoi de courriers et à des appels téléphoniques pour inciter leurs clients à payer. Ces communications restent amicales au début et deviennent de plus en plus sérieuses et insistantes au fur et à mesure que les paiements ont du retard. L'organisation de votre système de recouvrement est une question de choix personnel, vous pouvez par exemple préférer appeler les clients, plutôt que leur adresser un courrier. L'important, c'est d'avoir un système.

Pour mieux réussir le recouvrement de notre créance, « JAHIER et PASCAL » nous propose les dix étapes suivantes :

### **Étape 1 : L'appel téléphonique pour s'enquérir de la satisfaction du client**

Les clients mécontents sont plus susceptibles de payer en retard. Ces appels téléphoniques cordiaux vous permettent de vous renseigner sur vos prestations pour vous assurer que vous avez satisfait les attentes de votre client. Terminez vos appels en mentionnant qu'ils recevront une facture sous peu et rappelez son échéance.

Le calendrier : trois jours après la livraison de votre produit ou service, mais avant l'échéance du paiement.

### **Étape 2 : Premier avis de retard**

Il s'agit d'un rappel courtois disant que l'échéance est arrivée. Vous présumez que votre client a oublié, négligé ou égaré la facture et qu'il va payer grâce à un petit rappel. Une méthode courante consiste à envoyer une copie de la facture tamponnée avec la mention « Retard ». Le calendrier: dix jours après l'échéance de la facture.

**Étape 3 : Deuxième avis de retard**

Un autre petit coup de coude pour attirer l'attention du client sur le compte. Cela peut être une petite lettre type avec une copie de la facture annexée. Gardez un ton cordial et non menaçant. Par exemple :

[Date]

[Nom / adresse du  
débitteur] Facture n° \_\_\_\_\_ Montant dû \_\_\_\_\_  
Date d'échéance \_\_\_\_\_ Madame, Monsieur \_\_\_\_\_

Nous vous avons récemment fait parvenir un relevé mentionnant que votre compte est débiteur. Il est peut-être passé inaperçu. Veuillez trouver ci-joint un autre exemplaire. Veuillez régler dès aujourd'hui, afin de nous permettre de conserver votre compte. Merci.

Le calendrier : de 10 à 15 jours après l'envoi du premier avis de retard / plus de 20 jours après la date d'échéance de la facture.

**Étape 4 : Premier appel téléphonique de recouvrement**

Faites suivre les avis de retard d'un appel téléphonique afin de connaître les raisons éventuelles du non-paiement. Par exemple, il se peut que le client soit mécontent de votre produit ou service ou qu'il ait des problèmes de trésorerie. Soyez courtois mais obtenez un engagement de paiement. Préparez-vous à entendre des excuses et à y répondre. Par exemple, si le débiteur affirme que le chèque a été envoyé, demandez-lui à quelle date et à quelle adresse afin d'avoir une idée du jour où vous devriez le recevoir.

Le calendrier : de 7 à 10 jours après l'envoi du deuxième avis de retard / plus de 27 jours après la date d'échéance de la facture.

**Étape 5 : Première lettre de recouvrement**

Pour cette lettre, gardez le même ton que pour le premier appel téléphonique : courtois mais direct. Confirmez par écrit ce qui a été dit au téléphone et rappelez au débiteur sa promesse de paiement.

L'objet de cette lettre est de confirmer notre conversation de la [date]. Nous sommes convenus que vous nous feriez parvenir la totalité de votre règlement. Nous vous serions reconnaissants de le faire dès à présent. Veuillez nous envoyer un chèque par retour de courrier. Merci.

Le calendrier : tout de suite après le premier appel téléphonique de recouvrement / plus de 28 jours après l'échéance de la facture.

**Étape 6 : Deuxième appel téléphonique de recouvrement**

Le compte présente maintenant un retard de 30 à 40 jours. Soyez poli mais ferme et demandez la totalité du paiement immédiatement. Consacrez-vous à résoudre les problèmes de paiement. Si le débiteur ne peut payer immédiatement, obtenez qu'il ou qu'elle s'engage à payer à une certaine date.

Le calendrier : dix jours après l'envoi de la première lettre de recouvrement / plus de 38 jours après l'échéance de la facture.

**Étape 7 : Deuxième lettre de recouvrement**

Il est temps, à présent de mentionner la gravité de la défaillance. L'objet de cette lettre doit être de demander un paiement immédiat et d'examiner les conséquences de l'impayé à court terme. Envoyez cette lettre, ainsi que toute correspondance future, en recommandée ou en 24h chrono pour avoir la preuve qu'elle a été reçue.

Votre compte présente maintenant un retard sérieux. A défaut de la réception du paiement dans les sept jours à venir, nous nous verrons forcés de suspendre les droits de crédit que notre société vous avait accordés. Nous apprécions la relation commerciale que nous entretenons. Pour nous permettre de la maintenir, veuillez procéder au règlement dans les plus brefs délais. Veuillez nous envoyer un chèque par retour de courrier.  
Merci.

Le calendrier : dix jours après la date de paiement convenue lors du dernier appel téléphonique de recouvrement / plus de 50 jours après l'échéance de la facture.

**Étape 8 : Troisième appel téléphonique de recouvrement**

Tout en demeurant poli et calme, soulignez la gravité de la situation. Servez-vous de cet appel pour faire savoir au client que c'est la dernière occasion qu'il a de payer avant que vous ne fassiez appel à une agence de recouvrement ou que vous n'engagiez des poursuites à son encontre. Assurez-vous de lui faire savoir qu'il a intérêt à résoudre le problème (le maintien de bons rapports avec vous ou de ses possibilités de crédit.). De même, que lors du précédent appel, obtenez du débiteur la promesse de régler à une certaine date.

Le calendrier : 15 jours après l'envoi de la deuxième lettre de recouvrement / plus de 65 jours après la date d'échéance de la facture.

**Étape 9 : Dernière lettre de recouvrement**

Le ton est maintenant sévère et exigeant. Servez-vous de cette lettre pour confirmer ce sur quoi vous vous êtes mis d'accord lors du dernier appel et exiger le paiement. Précisez que si vous ne recevez pas le paiement à la date convenue, vous ferez appel à une agence de

recouvrement.

Cette lettre confirme notre conversation de la [date].

Vous devez prendre des mesures immédiates concernant le règlement de votre impayé. Si nous ne recevons pas le paiement dans les dix prochains jours, nous nous verrons forcés de faire appel à une agence de recouvrement, ce qui aurait des conséquences négatives sur votre cote de crédit.

Veillez nous envoyer un chèque dans les délais les plus brefs.

Le calendrier : sept jours après le troisième appel téléphonique de recouvrement / plus de 72 jours après l'échéance de la facture.

### **Étape 10 : Faites appel à une agence de recouvrement**

Le compte présente maintenant un arriéré de plus de 90 jours et nécessite l'aide de professionnels. Une lettre de la part d'une agence de recouvrement encourage souvent le débiteur à payer mais ces services peuvent être coûteux. Les agences demandent généralement entre un quart et la moitié du montant recouvré. Au lieu de faire tout de suite appel à une agence de recouvrement, vous pouvez préférer que votre avocat passe un petit coup de fil au débiteur, ce qui incite souvent à payer.

Le calendrier : si le paiement ne vous est pas parvenu dans les 10 ou 15 jours après l'envoi de la dernière lettre de recouvrement / plus de 90 jours après l'échéance de la facture.

## Section 2 : impact de recouvrement des créances sur la structure financière de l'entreprise

Le recouvrement des créances impayées est une problématique à intégrer pleinement dans la gestion des sociétés, en raison de la fragilité économique des entreprises dans une conjoncture difficile. Le délai de paiement ne doit pas excéder 60 jours. Un retard de paiement pèse sur le besoin en fonds de roulement des entreprises, mais un impayé a des conséquences réellement qui influencent sur la marge des entreprises. C'est pourquoi il est important d'adopter la bonne attitude dès l'apparition d'un retard de paiement.

### 1. Définitions :

#### 1.1 Le bilan<sup>1</sup>

Le bilan est le document présentant la valeur du patrimoine brut de l'entreprise à une date donnée.

Dans le bilan, le patrimoine fait l'objet d'un double classement :

- Suivant la composition du patrimoine, c'est l'ACTIF du bilan ;
- Suivant l'origine du patrimoine, c'est le PASSIF du bilan.

Comme ce double classement porte sur un même objet, le total des valeurs inscrites à l'**actif** est égale au total des valeurs inscrites au **passif**. Dans les deux cas, ce total représente la valeur du patrimoine brut.

#### 1.2 Actif Immobilisé<sup>2</sup> : L'actif immobilisé est classé suivant :

- Leur nature : L'actif immobilisé est constitué des biens destinés à rester de façon durable dans l'entreprise.
- Leur fonction économique : On distingue notamment :
  - Les immobilisations corporelles : Ce sont les biens durables matériels : terrains, constructions, machines, ...etc.
  - Les immobilisations incorporelles : Ce sont des actifs qui n'ont pas de substance physique et qui ne sont pas monétaires : le fonds de commerce, les brevets, ...etc.
  - Les immobilisations financières : Ce sont en particulier, les créances durables telles que les prêts.

#### 1.3 Actif courant<sup>3</sup> : L'actif courant est classés suivant :

- Leur fonction économique : L'actif circulant est constitué des biens destinés à se renouveler rapidement lors du cycle d'exploitation (achats, ventes, encaissements, paiements).
- Leur nature : Dans l'actif circulant, on distingue notamment :
  - Les stocks de matière et de marchandise ;

---

<sup>1</sup> LANGLOIS Georges -FRIEDERICH Micheline, Comptabilité Générale, les éditions FOUCHER, Paris, 1985, p : 44.

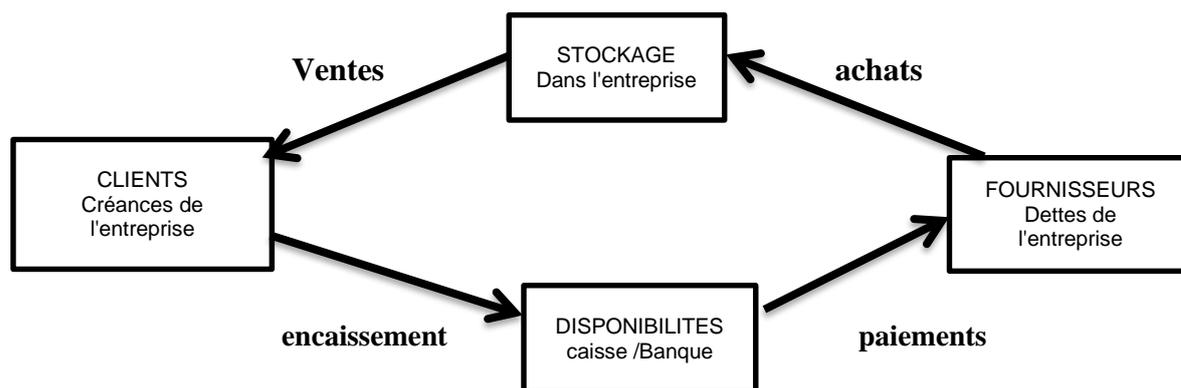
<sup>2</sup> Idem, P : 45.

<sup>3</sup> LANGLOIS Georges -FRIEDERICH Micheline, Op-cit, p: 45.

- Les créances sur les clients ;
- Les disponibilités en caisse ou en banque.

**Figure 01: Le cycle d'exploitation d'une entreprise commerciale**

(Les carrés colorés représentent les éléments de l'actif circulant)



Source : LANGLOIS Georges -FRIEDERICH Micheline, Op-cit, p : 44.

#### 1.4 Les provisions :

Selon le Plan Comptable Général PCG, une provision est un passif dont l'échéance ou le montant ne sont pas fixés de façon précise.

Un passif peut être, quant à lui, défini comme un élément ayant une valeur économique négative pour l'entreprise (c'est-à-dire un élément qui va appauvrir l'entité). Il se traduit par une obligation à l'égard d'un tiers qui se matérialisera de manière certaine ou probable par une sortie de ressources, sans contrepartie attendue de ce tiers.

Cette notion doit être distinguée d'une dette ou encore d'une charge à payer :

- Une dette est un passif certain dont l'échéance et le montant sont fixés de façon précise,
- Une charge à payer est une dette certaine dont le montant ou l'échéance sont non précis.

La constatation des provisions pour dépréciation des créances se fait selon les principes suivant<sup>1</sup> :

- La dépréciation correspond au montant des créances que l'on risque de ne pas recouvrer, lorsque les clients sont en difficultés financières ;
- On doit transférer le nominal des créances, dont le recouvrement s'avère délicat, à un compte particulier « 416.clients douteux ou litigieux » ;

<sup>1</sup> LANGLOIS Georges -FRIEDERICH Micheline, Op-cit, p: 211.

- Les provisions n'enregistrent que les pertes probables ; lorsque la perte est certaine (créance définitivement irrécouvrable), elle s'enregistre au compte « 654.pertes sur créances irrécouvrables ».

## 2. Les indicateurs de recouvrement des créances

La procédure de recouvrement des créances est jugée efficace quand elle conduit à l'amélioration d'un certain nombre d'indicateurs. Parmi ces indicateurs, on peut citer le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette.

### 2.1 Le Fond de Roulement (FR)

Le fonds de roulement représente une ressource durable ou structurelle mise à la disposition de l'entreprise pour financer des besoins du cycle d'exploitation. C'est une marge de sécurité financière destinée à financer une partie de l'actif circulant. Son augmentation accroît les disponibilités de l'entreprise.

« Le fond de roulement est la part des capitaux permanents (capitaux propres et dettes à long terme) qui n'est pas absorbé par le financement des valeurs immobilisées et qui est disponible dans l'entreprise pour financer les besoins liés au cycle d'exploitation »<sup>1</sup>.

**FR = capitaux permanents ou stables - valeurs immobilisées (emplois durables)**

Le fonds de roulement sert à financer le besoin en fonds de roulement(BFR). Selon son importance le FRN peut être équilibré, pléthorique ou insuffisant :

- **FRN = 0 est équilibré** : c'est la structure financière idéale, parce que le FRN couvre les besoins permanents d'exploitation à l'aide des ressources financières à long terme. C'est la règle de sécurité financière. En période de pointe, l'entreprise fait appel à des crédits de trésorerie. En période de basse conjoncture, elle place des excédents de liquidités à court terme.
- **FRN > 0 est pléthorique** : c'est certes, une stratégie de gestion très prudente pour faire éventuellement dans une augmentation inattendue des besoins d'exploitation. Toutefois, cet excédent représente une sur-immobilisation coûteuse de ressources stables.
- **FRN < 0 est insuffisant** : une partie de celles-ci est financée par des DCT. C'est une situation fragile, voire même dangereuse en cas de ralentissement du rythme de rotation des stocks.

### 2.2 Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

Le BFR représente la différence entre le besoin né à la suite de l'exploitation et les ressources générées par ce cycle. Ce sont des besoins d'exploitation qui n'ont pas tourné un financement à court terme et qui restent à la charge de l'entreprise.

On distingue traditionnellement deux composantes dans le besoin en fonds de

---

<sup>1</sup> BAROLET & BOULMER, Op-cit, p : 235.

roulement.

- le BFRE qui est besoin de financement ayant un caractère continu car généré par l'activité d'exploitation de l'entreprise;

**BFRE = Stocks + créances d'exploitation (clients et autres créances d'exploitation) - Dettes d'exploitation (fournisseur, organismes sociaux, etc.).**

- le BFRHE qui a un caractère plus discontinu car généré par l'activité hors exploitation de l'entreprise.

**BFRHE = actif circulant hors exploitation (autres créances, ...etc) - passif circulant hors exploitation (autres dettes; Etat, ...etc).**

Le BFR permet de prendre en compte dans les analyses de flux de trésorerie, les clients qui peuvent payer à l'avance ou avec un délai.

L'appréciation de BFR repose sur trois différentes manières à savoir :

- **Le BFR est positif**, dans ce cas les emplois cycliques sont supérieurs aux ressources cycliques. D'où l'entreprise doit donc financer ses besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme (concours bancaire).
- **Le BFR est nul**, dans ce cas les emplois cycliques sont égaux aux ressources cycliques. Ceci est un cas exceptionnel ou les besoins d'exploitation sont couverts sans reliquats.
- **Le BFR est négatif**, dans ce cas le cycle d'exploitation a été intégralement couvert par les ressources correspondantes et le surplus va servir de sorte à pallier à l'insuffisance de fonds de roulement en vue de maintenir la solvabilité.

### 2.3 La Trésorerie Nette (TN)

Les approches du concept de trésorerie sont multiples et varient selon différents auteurs, Selon LEVASSEUR «la trésorerie représente les ressources permanentes qui ne sont pas affectées à des emplois longs. Elle est le solde du fonds de roulement diminué du besoin en fonds de roulement»<sup>1</sup>.

**TR = Fond de Roulement – Besoin au Fond de Roulement**

D'après, VERNIMMEN « la trésorerie (TR) se définit comme le solde de l'ensemble des ressources et de l'ensemble des besoins de trésorerie. Elle peut être excédentaire ou déficitaire »<sup>2</sup>.

**TR = Trésorerie actif – Trésorerie passif**

La trésorerie permet de :

<sup>1</sup> LEVASSEUR MICHEL, gestion de trésorerie, édition économique, 1979, p : 26.

<sup>2</sup> VERNIMMEN PIERRE, Finance d'Entreprise, édition. DALLOZ, 1997, p : 92.

- Contrôler les entrées et les sorties de fonds ;
- Optimiser la gestion de trésorerie, dans un sens de sécurité et des rentabilités.

Trois cas de figures peuvent se présenter :

- **TR est positive**, dans ce cas les ressources financières de l'entreprise sont suffisantes pour couvrir les besoins (soit  $FR > BFR$ ), ce qui signifie que la situation de l'entreprise est saine et qu'elle est même en mesure de financer un surcroît de dépenses sans recourir à un emprunt.
- **TR est nulle**, dans ce cas les ressources financières de l'entreprise suffisent juste à satisfaire ses besoins ( $FR=BFR$ ). La situation financière de l'entreprise est équilibre mais celle-ci ne dispose d'aucune réserve pour financer un surplus de dépenses que ça soit en termes d'investissement ou d'exploitation.
- **TR est négative**, dans ce cas l'entreprise ne dispose pas suffisamment des ressources financières pour combler ses besoins. Elle doit donc recourir à des financements supplémentaires à court terme (découvert bancaire) pour faire face à ses besoins de financement d'exploitation. Il y a donc un risque financier à court terme si l'entreprise ne parvient pas à accroître rapidement ses ressources financières a long terme ou à limiter ses besoins d'exploitation à court terme.

### **3. L'impact de recouvrement des créances sur les outils d'analyse de la structure financière**

Le non recouvrement des créances influence essentiellement sur<sup>1</sup> :

#### **- La trésorerie**

Bien évidemment, un retard de paiement ou un impayé représentent de la liquidité en moins dans la trésorerie de l'entreprise. D'où l'importance du provisionnement en amont afin de faire face à ce désagrément. Pour de petites créances clients, l'entreprise dotée d'une bonne santé financière doit arriver à faire face pendant le laps de temps où la créance est un manque à gagner pur pour la structure. Si les créances viennent à s'accumuler ou que l'une d'elles est particulièrement importante, elles peuvent amener l'entreprise à freiner son développement. Ce moment de tension pour le dirigeant s'accompagne de temps perdu à accomplir des formalités, de stress et de démotivation. En finalité, c'est le besoin en fonds de roulement qui va être amputé.

#### **- Le besoin en fonds de roulement (BFR)**

Le besoin en fonds de roulement représente tout ce que l'entreprise doit investir au quotidien pour le fonctionnement de son activité. Une baisse de trésorerie due à une créance client conséquente aboutit à termes à une diminution du fonds de roulement.

---

<sup>1</sup> [www.l'expert-comptable.com](http://www.l'expert-comptable.com), définition des créances clients et leur recouvrement, visité le 29/03/2016, à 11 :13.

Un fonds de roulement revu à la baisse entraîne irrémédiablement une décision particulièrement dure à prendre pour l'entreprise : la baisse de son BFR. Un BFR moins important signifie des capacités de production amoindries, et donc un chiffre d'affaires en berne dû à des clients qui ne payent pas. L'entreprise se trouve alors sur une pente dangereuse.

Bien souvent, la seule solution qui reste à l'entrepreneur reste de faire appel au crédit bancaire en attendant que la créance client soit recouvrée. Cette démarche n'est pas aisée, particulièrement si le débiteur de l'entreprise s'avère insolvable ou en dépôt de bilan. Pour cela, l'entreprise doit prendre l'habitude de suivre ses facturations et prévenir l'accumulation de créances irrécouvrables.

#### 4. L'analyse financière du risque client

L'analyse financière consiste à faire « parler » les documents comptables d'une entreprise (bilans, comptes de résultat, annexes, rapports de gestion et autres), à l'aide notamment de ratios financiers, en réalisant des comparaisons et en étudiant les tendances des chiffres.

Parmi les ratios financiers utilisés, certains concernent directement ou indirectement la situation du poste clients, ainsi que les éventuelles performances de l'entreprise en matière de réduction des retards de paiement et des impayés. Ces ratios sont, pour l'essentiel, les suivants<sup>1</sup> :

- le délai moyen de règlement des clients ;
- le « taux de rotation » du poste clients ;
- le besoin en fonds de roulement (BFR) en jours de chiffre d'affaires.

##### - Le délai moyen de paiement de la clientèle

Ce ratio s'obtient en faisant le rapport entre, d'une part le montant du poste clients sur une période donnée (mois, trimestre, année) et d'autre part, le montant total TTC des achats de produits et de services (matières premières, prestations de sous-traitance, etc.) correspondants, l'ensemble multiplié par le nombre de jours de la période étudiée (30 pour un mois, 360 jours pour une année, etc.), ce qui donne la formule de calcul suivante :

$$\frac{\text{Montant total des créances-clients de la période}}{\text{Chiffre d'affaires TTC de la période}} \times \text{Nombre de jours de la période}$$

Ce ratio permet ainsi au *crédit manager* de suivre l'évolution de son action sur le court et moyen terme en matière de réduction des délais d'encaissement, notamment en comparant régulièrement ce délai moyen avec les délais contractuels. En outre, cet indicateur peut servir d'étalon ou de repère pour évaluer le degré de risque d'un client déterminé soit par comparaison avec un groupe de clients similaires ou par comparaison avec ses comportements de paiement en général .

<sup>1</sup> [www.bivi..afnor.org](http://www.bivi..afnor.org) , maîtrise des risque, visité le 30/03/2016, à 11 :39.

### - Le « taux de rotation » du poste clients

On entend par « taux de rotation » des créances clients, la part du chiffre d'affaires dans le montant total du poste clients, ce qui nous donne le calcul ci-dessous :

$$\frac{\text{Chiffre d'affaires TTC de la période}}{\text{Montant des créances clients de la période}}$$

Cet indicateur financier permet au gestionnaire de crédit de vérifier régulièrement si le chiffre d'affaires réalisé se transforme réellement en recettes ou reste « virtuel » pour des raisons d'impayés et/ou de retards de paiement élevés de la part des clients. Plus le résultat de ce ratio est supérieur à un, plus cela signifie que le taux de transformation du chiffre d'affaires en encaissements est élevé. Dans la pratique, le taux positif moyen est souvent proche de 6 ou 7 pour les activités de fabrication de biens ou services. Par opposition aux activités de négoce (achats/reventes), qui présentent souvent un taux de rotation plus proche de 12 ou 15, voire 60, parce que ces entreprises bénéficient en grande majorité d'un règlement immédiat de leurs clients (c'est-à-dire dès l'achat des produits ou services : commerces de proximité, professions médicales, grande ou moyenne distribution, etc.).

### - Le besoin en fonds de roulement (BFR) en jours du chiffre d'affaires

Ce ratio financier permet de comparer l'évolution du BFR en fonction du chiffre d'affaires réalisé, de manière à pouvoir anticiper tout début de dérapages, se traduisant par une augmentation du BFR plus élevée que celle du chiffre d'affaires sur la même période, car ceci peut signifier que l'évolution à la hausse du BFR n'est pas uniquement due à celle du chiffre d'affaires mais potentiellement à une augmentation du délai de paiement d'une majorité de clients ou à une hausse des créances commerciales impayées, une réduction des délais de règlement des fournisseurs, une augmentation des volumes stockés, supérieure à celle de l'activité commerciale, etc.

Ce ratio s'obtient en appliquant la formule qui suit :

$$\frac{\text{BFR mensuel ou annuel}}{\text{Chiffre d'affaires TTC mensuel ou annuel}} \times 30 \text{ ou } 360 \text{ jours}$$

## 5. Les risques et conséquences d'une mauvaise gestion du poste clients<sup>1</sup>

Sous-estimer ou ignorer la réelle importance d'une gestion régulière du poste clients peut s'avérer très dangereux pour une PME. En effet, dans la pratique, plus de 25 % des petites entreprises disparaissent du fait de problèmes de trésorerie. Or ces problèmes sont essentiellement basés sur une réduction significative de leurs recettes (alors que leurs dépenses restent stables ou augmentent), alors même que leur chiffre d'affaires ne baisse pas

<sup>1</sup> [www.bivi.afnor.org](http://www.bivi.afnor.org), maîtrise des risques, visité le 30/03/2016, à 13 :39.

ou très peu. Ce phénomène est d'autant plus grave que bon nombre de PME réalise entre 30 et 50 % de son chiffre d'affaires avec deux ou trois gros clients.

Ce curieux constat a en fait pour origine une augmentation importante des créances impayées, ainsi qu'un allongement sensible des retards de paiement de la part de la majorité des clients. Ce qui a pour conséquences d'augmenter de manière démesurée le crédit commercial accordé ou toléré, jusqu'à ce que le volume des décaissements soit tous les mois supérieur à celui des encaissements et ce, bien que l'entreprise réalise des bénéfices substantiels.

En d'autres termes, en négligeant la gestion de son poste clients, une PME prend le risque de ne plus encaisser suffisamment de bénéfices pour pouvoir investir et faire face à ses dettes à court, moyen et long termes : factures fournisseurs, découverts bancaires négociés, escomptes d'effets de commerce, remboursement de prêts bancaires ou de subventions remboursables, etc.

Par ailleurs, si les PME réalisent des pertes du fait d'une mauvaise conjoncture, la mauvaise gestion de leurs créances commerciales ne fera qu'accélérer leurs difficultés de trésorerie, en accentuant le déséquilibre négatif entre encaissements et dépenses (d'où un besoin en fonds de roulement fortement positif).

**Conclusion :**

Au terme du traitement de ce chapitre, il ressort que l'efficacité du dispositif du processus de recouvrement des créances d'une entreprise dépend de la portée des mesures préventives dont elle s'est dotée, l'entreprise doit mettre en place une politique efficace de recouvrement des créances en raison de son impact sur la trésorerie de l'entreprise, Le recouvrement est de ce fait un enjeu majeur dans la stratégie qui vise à assurer l'autonomie financière d'une entreprise.

**Chapitre 2 :**  
**L'audit interne du**  
**processus de**  
**recouvrement**

**Introduction :**

Le recouvrement des créances constitue une source d'entrée significative dans la vie d'une entreprise. Pour assurer son fonctionnement et sa survie et partant s'affirmer rentable, une entreprise doit à tout prix maximiser ses recettes. Aujourd'hui encore, le recouvrement des recettes apparaît comme le nerf des entreprises. C'est compte tenu de cette importance indéniable des recettes, donc la nécessité de bien assurer leur recouvrement ; pour cette raison, les entreprises utilisent l'audit interne comme une fonction ayant un but d'examiner, d'apprécier le bon fonctionnement, la cohérence et l'efficacité du contrôle interne.

A cet effet, au cours de la première section du présent chapitre, nous proposons d'aborder la définition de l'audit interne et l'auditeur, ses objectifs, ses différents types et une comparaison de l'audit interne et les fonctions voisines.

La deuxième section, permettra de définir les normes internationales d'audit interne, ses approches, les grandes phases d'une mission d'audit, les outils utilisés par l'auditeur et enfin, les différentes étapes de l'audit de recouvrement des créances.

## Section 1 : L'audit interne

Afin d'assurer l'obtention d'une information fiable concernant l'activité des entités, ces dernières doivent appliquer un audit interne.

### 1. Définition

#### 1.1 L'Audit interne

En juin 1999, le conseil d'administration de l'Institut des vérificateurs internes (IIA), édita sa définition officielle de l'audit interne, dont la traduction française est la suivante : « 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 »<sup>1</sup>.

Nous retenons de la définition de l'Institut des vérificateurs internes « l'Institute of Internal Auditors », les points essentiels suivants :

- **L'audit interne est une activité indépendante au sein des organisations :**  
La fonction d'audit interne ne doit subir ni influences, ni pressions allant à l'encontre des objectifs qui lui sont assignés. Pour atteindre ce but, la structure d'audit interne devrait être rattachée au plus haut niveau hiérarchique. L'auditeur interne doit être indépendant des responsables des différentes fonctions qu'il est appelé à auditer.
- **L'audit interne est une fonction d'assistance au management de l'entreprise :**  
Les responsables se font assister par les auditeurs internes pour résoudre les problèmes relatifs aux dispositions mises en place pour faire fonctionner l'entreprise. L'auditeur interne fournit des analyses, des appréciations, des recommandations, des avis et des informations concernant les activités examinées, ceci inclut également la promotion d'un contrôle efficace à un coût raisonnable.
- **L'audit interne est une activité d'appréciation du contrôle des opérations :**  
C'est un contrôle qui a pour fonction d'évaluer l'efficacité des autres contrôles. Son objectif est d'assister les responsables dans le contrôle efficace des activités de l'entreprise. Les dispositions (règles, procédures, organisation, système d'information ...etc) que les responsables mettent en place pour maîtriser les activités de leur entreprise, sont communément appelées « dispositif du contrôle interne ». Donc, l'audit interne est une fonction d'évaluation du contrôle interne.

---

<sup>1</sup> Jacques RENARD, **théorie et pratique de l'audit interne**, 7<sup>ème</sup> édition d'organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 2010, p : 73.

## 1.2 L'auditeur<sup>1</sup>

L'audit est basé sur les rapports humains, donc l'auditeur a un rôle prépondérant dans la qualité, la pertinence et la performance de la mesure.

### 1.2.1 Les caractéristiques de l'auditeur

L'auditeur doit être un professionnel apte à communiquer avec la population auditée, et aussi d'accomplir sa mission avec une grande satisfaction à moindre coût.

Nous pouvons classer ces caractères en deux catégories :

#### 1.2.1.1 les caractéristiques humaines inhérentes à la fonction, parmi lesquelles <sup>2</sup>:

- **la connaissance et la compréhension de l'organisme audité** : il permet la prise en compte de ses problèmes et spécificités afin de donner des solutions adéquates.
- **l'indépendance d'esprit.**
- **L'esprit managérial** : permet de mieux comprendre la stratégie de l'entreprise auditée sur la gestion des problèmes à court et à moyen terme.
- **Une capacité d'analyse** : permet de comprendre les problèmes transversaux dans des activités aussi différentes que le marketing, la logistique, la production, la gestion des ressources humaines.
- **La capacité de synthèse** : permet :
  - D'identifier et simplifier les idées d'une opération complexe
  - D'identifier et de simplifier les idées qui résument d'une manière claire et compréhensible les ensembles complexes par l'environnement ou par leur nature
- **La créativité** : permet la conception des méthodes de travail simples et rapides et la proposition de solutions harmonieuses à des problèmes complexes.
- **La capacité de communiquer** : la communication avec les dirigeants doit être claire afin de faciliter le contrôle et de garantir :
  - Une meilleure sécurité dans l'entreprise avec un faible coût économique.
  - Une plus grande efficacité des affaires et une meilleure efficacité.
  - La recherche des moyens optimaux pour conduire la stratégie, réaliser les politiques, s'assurer de l'adéquation des moyens aux besoins et la proposition de réforme.
- **Une bonne connaissance** : dans tous les domaines comme la comptabilité financière, la comptabilité analytique, le contrôle de gestion, le système d'information interne...etc.
- **La pédagogie** : savoir transmettre un savoir utile à l'audité par des méthodes adaptées, en utilisant un langage compréhensible et être capable de vulgariser sa pensée ; aussi il doit savoir expliquer clairement ses observations.

---

<sup>1</sup> Amina Meziane, Audit Interne: outil de maîtrise et d'amélioration du contrôle interne, post-graduation, ESC, 2013.

<sup>2</sup> Idem.

- **Une éthique personnelle** : associée à l'assimilation et à l'adoption de l'éthique de l'entreprise.
- **Une capacité d'adaptation aux changements de toutes natures** ; d'environnement, de culture, de climats, de style et de rythme de travail, de psychologie et sociologie de l'entourage humain car l'auditeur doit travailler avec d'autres personnes qui ont des caractères divers.
- **Une capacité de communication** ; souvent en plusieurs langues étrangères.
- **Une confiance en soi suffisante** ; accompagnée d'une dose de doute, de scepticisme, de capacité de remise en question et d'une capacité à s'abstraire de préjugé d'apriori.
- **Une capacité de travail** ; assez élevée afin de terminer le travail dans les délais.
- **Une capacité d'appréhender rapidement** ; c'est-à-dire un esprit d'intuition et de saisir ce qui peut être le fond du problème.

### 1.2.1.2 Les caractéristiques qui s'acquièrent<sup>1</sup>

Sont les caractéristiques que l'auditeur peut apprendre ou perfectionner par le contact avec les responsables de l'audit ou les responsables de maîtrise de la gestion des entreprises, ces caractéristiques sont les techniques de management et de direction comme, les capacités de prévision, d'organisation, de motivation des hommes, d'identification des enjeux et des opportunités, l'exploitation des forces et la réduction des faiblesses des individus qui constituent l'entourage de l'audit.

### 1.2.2 Les connaissances techniques

En sus des caractéristiques citées ci-dessus, l'auditeur doit avoir des connaissances techniques dont il a besoin pour mieux atteindre les objectifs de sa mission. Parmi ces techniques<sup>2</sup>:

- les techniques de base de contrôle physique, technologique, administratif et comptable.
- L'auditeur doit maîtriser les aspects fondamentaux des technologies liées aux entreprises dans il opère, comme :
  - Le caractère saisonnier des entreprises agricoles.
  - Le caractère lourd des investissements, la durée du cycle de fabrication et l'éloignement entre la décision de vente et la fabrication du produit fini dans les entreprises sidérurgiques par exemple.
  - Le caractère spécial des entreprises de production des produits de luxe, liée à l'effet « mode ».
  - Le caractère momentané et intangible des entreprises de services
- Il doit connaître les méthodes de rapprochement et de réconciliation entre :
  - Les soldes bancaires annoncés par les banques et ceux enregistrés dans les comptes de l'entreprise.
  - Les soldes individuels des comptes.
  - Les standards techniques et les mises en œuvre.
  - Les standards techniques et les standards comptables.

---

<sup>1</sup> Amina Meziane, Op-cit.

<sup>2</sup> Amina Meziane, Op-cit.

- Les standards comptables et les couts réels.
- Aussi, il doit connaitre les méthodes de l'inventaire physique de toute nature avec :
  - Des stocks fongibles ou non fongibles.
  - Des immobilisations corporelles ou incorporelles, la durée de vie, leurs marques, les procédés de fabrication...etc.
  - Les demandes d'information détenues par les tiers comme les clients, les fournisseurs, les salariés pour la reconnaissance de leurs soldes par exemple.
  - L'auditeur doit aussi connaitre la formalisation d'autorisation d'exécution, d'engagement ou de désengagement ; par exemple, une autorisation pour une sortie de caisse pour investir ou désinvestir ou pour une restructuration.
  - Parmi les connaissances techniques que l'auditeur doit connaitre aussi, les principes généraux élémentaires de contrôle à savoir :
    - ✓ L'organisation comme le principe de séparation des taches.
    - ✓ Comptable comme le principe de séparation des exercices, de prudence et d'annualité des résultats.
- Enfin, l'auditeur doit connaitre les principes spécifiques d'organisation telle que l'autorisation d'édition des rapports d'audit.

### 1.2.3 Les responsabilités et autorités de l'auditeur

L'identification des responsabilités et autorités des auditeurs permettent de fixer le cadre dans lequel l'auditeur exerce sa mission<sup>1</sup> :

#### - Les responsabilités de l'auditeur

L'auditeur a pour responsabilité de conduire sa mission en respectant le cadre fixé par le commanditaire de l'audit dans l'étape d'expression des besoins, et pour le cas particulier du responsable d'audit, cette responsabilité est fixée par la validation du plan d'audit et du rapport d'audit.

Pour le commissaire aux comptes, sa responsabilité est bien définie car elle concerne la responsabilité civile, pénale et la responsabilité disciplinaire.

#### - L'autorité de l'auditeur

Elle dépend de la nature de l'audit, on peut la définir comme « le pouvoir de décision sans remise en cause possible :

- Le refus de la réalisation de la mission proposée.
- La formalisation de la conclusion par rapport à l'objectif de l'audit comme la délivrance, le maintien ou le retrait d'une certification.
- Dans certains cas, comme pour l'audit du commissaire aux comptes, l'autorité du commissaire aux comptes peut être étendue à la dénonciation auprès du tribunal de commerce en cas de risque de non-continuité d'exploitation.

<sup>1</sup> Vincent Lacolare, **Pratiquer l'audit à valeur ajoutée**, Afnor, Paris, 2010, pp : 78-79.

### 1.2.4 L'équipe d'audit <sup>1</sup> :

Elle est composée de plusieurs types d'acteurs : l'auditeur, le responsable d'audit, l'expert et l'observateur :

- **L'auditeur** : l'équipe d'audit peut disposer d'un seul ou plusieurs auditeurs selon l'importance de l'audit. Si elle est composée de plusieurs auditeurs, chacun a un rôle bien déterminé, elle est chargée :
  - De préparer l'audit en respectant le plan d'audit
  - De collecter les observations qui permettent de faire des conclusions par rapport aux objectifs de l'audit.
  - De rassembler et analyser les preuves d'audit.
  - D'élaborer la partie du rapport d'audit le concernant.
- **Le responsable d'audit** : il est chargé de :
  - La réalisation du plan de concertation avec l'équipe d'audit.
  - La coordination entre les éléments de l'équipe de l'audit
  - La consolidation et la finalisation du rapport d'audit
  - La gestion de la relation avec le commanditaire et la direction de l'audité.
  - La résolution des éventuels problèmes et difficultés rencontrés.Il peut aussi auditer certains thèmes prévus et assumer la fonction d'un auditeur.

- **L'expert technique** : il est consulté par le responsable d'audit, à distance ou sur site, ponctuellement et sous son contrôle pour analyser un ou plusieurs points spécifiques.

Afin d'obtenir plusieurs avis et consolider un avis quelconque, plusieurs experts peuvent être consultés. Les faire croiser, pour la mission d'audit expert pour le même audit

- **L'observateur** : il peut être par le commanditaire ou par l'audité ; aussi on peut trouver plusieurs observateurs mobilisés pour le même audit. L'accord du responsable d'audit est essentiel ici pour garantir qu'il ne va pas perturber le déroulement de l'audit et dans tous les cas, l'observateur n'interfère pas dans la mission d'audit ; il a un rôle passif sans intérêt pour l'audit.

Il peut faire partie de l'équipe de l'audité, d'une organisation dépendante de l'audité (groupe, siège, filiale, consultant) ou mandaté par le commanditaire (futur auditeur, expert, membre de l'encadrement) dans le but :

- D'évaluer l'auditeur et le processus d'audit.
- De renforcer l'expérience d'audit de l'observateur.

## 2. Les différents types d'audit interne

Le vocabulaire relatif au type d'audit est peu stabilisé, entretenant la confusion chez les audités. De multiples distinctions sont faites, des écoles naissent, preuves de la relative jeunesse de cette discipline.

- Selon l'évolution des pratiques d'audit, l'historique du sujet permet de distinguer :

---

<sup>1</sup> Vincent Lacolare, Op-cit, p : 36.

- L'audit de régularité : c'est le plus ancien type d'audit. L'auditeur vérifie la bonne application des règles internes de l'entreprise, le fonctionnement correct des structures, le respect des dispositions légales ;
  - L'audit d'efficacité : l'auditeur ne limite plus son contrôle à la forme mais examine le bien fondé des règles mises en place. Il relève les redondances, les dysfonctionnements qui nuisent à l'efficacité de l'entreprise ;
  - l'auditeur de management : c'est le type d'audit le plus récent ;
- L'auditeur examine la manière dont est élaborée la politique de l'entreprise puis vérifie la cohérence entre la politique et les moyens mis en place.
- Selon le champ couvert, on distingue trois catégories <sup>1</sup>
    - L'audit comptable et financier : vise à déterminer si ces états fournissent une image fidèle et sincère de la situation financière au regard des normes considérées comme étant la référence ;
    - L'audit opérationnel : est l'étude d'une unité spécifique afin d'en mesurer la performance ;
    - L'audit de conformité : il vise à assurer le respect des procédures et les règles édictées par une autorité supérieure.
  - Selon la dimension concernée de l'organisation, cinq types d'audit peuvent être distingués :<sup>2</sup>
    - L'audit stratégique : il évalue la pertinence de la stratégie choisie dans le cadre de l'environnement de l'entreprise ;
    - L'audit comptable : il vise à émettre une opinion sur la régularité et la sincérité des comptes ;
    - L'audit de gestion : il concerne l'appréciation de la performance économique et financière de l'entreprise ;
    - L'audit social : il porte sur le système de gestion des ressources humaines et le pilotage des relations sociales ;
    - L'audit opérationnel : il a pour but d'établir les possibilités d'amélioration du fonctionnement et de l'utilisation des ressources.
  - Selon l'audité : du point de vue de l'audité, il existe deux principaux types d'audit :
    - L'audit de routine : il a pour finalité de vérifier la bonne application des règles d'organisation et de fonctionnement de l'entreprise
    - L'audit de changement : il est demandé à l'auditeur un diagnostic sur un aspect de l'entreprise pour confronter le prescripteur dans son opinion ou l'aider à formuler des améliorations.

Mais, pour utiles qu'elles soient, ces distinctions oublient que l'audit est avant tout une méthode d'investigation objective et indépendante, mise en œuvre pour garantir et améliorer l'économie, l'efficience et l'efficacité de l'entreprise.

<sup>1</sup> BENOIT pigé, **comptabilité et audit**, 3<sup>ème</sup> édition Nathan, paris, 2012, pp : 405-406.

<sup>2</sup> CHRISTIAN Marchal, **Faire face à un audit**, édition Nathan, 1993, pp : 8-9.

### 3. Les objectifs de l'audit interne

L'objectif principal de l'audit interne est d'assister les membres de la direction dans l'exercice efficace de leurs responsabilités en leur fournissant des informations pertinentes concernant les activités examinées. Ceci implique à l'auditeur d'aller au-delà des aspects comptables et financiers. A partir de tout ça, on peut détailler les objectifs comme suit <sup>1</sup> :

- Conseiller de façon permanente la direction de l'entreprise en toutes matières liées au contrôle ;
- Protéger les intérêts de l'entreprise contre toute forme d'erreur et d'irrégularité possible. Cet aspect est primordial pour l'entreprise, du fait qu'il lui permet de connaître les différents existants, et de prendre en conséquence des mesures correctives ;
- S'assurer de la rationalité opérationnelle et d'adhésion aux politiques de l'entreprise, en veillant de façon permanente à la satisfaction des objectifs prévus, et en suggérant les améliorations nécessaires ;
- Assurer la solidité des dispositifs de protection et de sécurité ainsi que leur adaptation au fur et à mesure des changements subis par l'entreprise dans son organisation et sa gestion ;
- Permet de réduire les coûts des auditeurs externes par leurs travaux préparatoires.

### 4. Le code de déontologie

Le code de déontologie est un ensemble de<sup>2</sup> :

- Principes fondamentaux pertinents pour la pratique de l'audit interne.
- Règles de conduite décrivant les normes de comportement, attendues des auditeurs internes pour chacun de ces principes.

Il est attendu des auditeurs internes qu'ils respectent et appliquent les principes fondamentaux suivants:

- **L'Intégrité** : Les auditeurs internes :
  - Doivent accomplir leur mission avec honnêteté, diligence et responsabilité ;
  - Doivent respecter la loi et faire les révélations requises par les lois et les règles de la profession ;
  - Ne doivent pas sciemment prendre part à des activités illégales ou s'engager dans des actes déshonorants pour la profession d'audit interne ou leur organisation ;
  - Doivent respecter et contribuer aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.
- **L'objectivité** : les auditeurs internes :
  - Ne doivent pas prendre part à des activités ou établir des relations qui pourraient compromettre ou risquer de compromettre le caractère impartial de leur jugement. Ce principe vaut également pour les activités ou relations d'affaires qui pourraient entrer en conflit avec les intérêts de leur organisation ;
  - Ne doivent rien accepter qui pourrait compromettre ou risquer de compromettre leur jugement professionnel ;

<sup>1</sup> CHRISTIAN Marchal, Op-cit, p : 18.

<sup>2</sup> [www.IFACI.FR](http://www.IFACI.FR) , code de déontologie, consulté le 03/03/2016, à 13 :24.

- Doivent révéler tous les faits matériels dont ils ont connaissance et qui, s'ils n'étaient pas révélés, auraient pour conséquence de fausser le rapport sur les activités examinées.
- **La confidentialité** : Les auditeurs internes:
  - Doivent utiliser avec prudence et protéger les informations recueillies dans le cadre de leurs activités ;
  - Ne doivent pas utiliser ces informations pour en retirer un bénéfice personnel, ou d'une manière qui contreviendrait aux dispositions légales ou porterait préjudice aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.
- **La compétence** : Les auditeurs internes :
  - Ne doivent s'engager que dans des travaux pour lesquels ils ont les connaissances, le savoir-faire et l'expérience nécessaire ;
  - Doivent réaliser leurs travaux d'audit interne dans le respect des Normes Internationales pour la Pratique Professionnelle de l'Audit Interne ;
  - Doivent toujours s'efforcer d'améliorer leur compétence, l'efficacité et la qualité de leurs travaux.

**5. Comparaison de l'audit interne et autres fonctions voisines :**

**a) Comparaison : audit interne / contrôle de gestion**

**Tableau N° 06 : Comparaison entre audit interne / contrôle de gestion**

| Audit interne  | Contrôle de gestion   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il vise à mieux maîtriser les activités par un diagnostic du dispositif du contrôle interne.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le contrôle de gestion s'intéresse plus qu'à l'information qu'aux procédures.</li> <li>• Il veille au maintien des grands équilibres de l'entreprise.</li> </ul> |

**b) Comparaison de l'audit interne/ audit externe**

**Tableau N° 07 : Comparaison entre audit interne/ audit externe**

|                        | Audit interne  | Audit externe  |
|------------------------|--|--|
| <b>Lieu de travail</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'auditeur interne travaille au sein de l'entreprise.</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne fait pas partie de l'entreprise.</li> </ul>  |
| <b>Mission</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mandaté de la direction générale et auditeur de n'importe quelle activité.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Certifie les comptes et émet donc son opinion sur la sincérité, la régularité et l'image fidèle des comptes de la société.</li> </ul> |
| <b>Responsabilité</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Civile.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Civile, pénale, professionnelle.</li> </ul>   |

## c) Comparaison de l'audit interne / inspection

Tableau N° 08 : Comparaison entre audit interne / inspection

|                   | Audit interne  | Inspection   |
|-------------------|--|--|
| <b>Efficacité</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Vérifie le respect des règles et leurs pertinences.</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Vérifie le respect des règles sans les interpréter ni les mettre en cause.</li></ul>                       |
| <b>Objectif</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Remonte aux causes pour élaborer des recommandations dont le but est d'éviter la réapparition du problème.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• S'en tient aux faits et identifie les actions nécessaires pour les réparer et remettre en ordre.</li></ul> |
| <b>Évaluation</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluer le fonctionnement des systèmes.</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluer le comportement des personnes, parfois leurs compétences et qualités.</li></ul>                    |

## Section 02 : l'audit interne du processus de recouvrement

L'audit du processus de recouvrement est un élément déterminant de la protection du patrimoine et pour l'amélioration de l'image de l'entreprise. Les défaillances de l'entreprise sont pour une grande partie liées à l'insolvabilité d'un ou plusieurs clients. Le recouvrement se positionne donc, comme la solution optimiste, apte à résoudre les problèmes nés de l'insolvabilité des clients, qui est le principal risque client.

### 1. Notion du risque opérationnel du cycle ventes-clients

Dans ce point nous allons présenter les différents risques associés à une organisation et de définir plus précisément le risque opérationnel cycle ventes-clients.

#### 1.1 Définition du risque

Il existe plusieurs définitions du risque, nous allons citer quelques risques afin de pouvoir faire une analyse des différentes définitions.

Le risque peut être défini comme « la menace qu'un événement, une action ou une inaction affecte la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et compromettre la création de la valeur »<sup>1</sup>. Cette définition ne fait apparaître que la menace qu'à une entreprise à ne pas atteindre ses objectifs et ne mentionne pas la notion de chance (probabilité) de réalisation ou de non réalisation de cette menace.

L'IFAC définit le risque comme « un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que peut se faire la maîtrise »<sup>2</sup>. Complétons cette définition par celle de Dominique VINCENTI « le risque est le menace qu'un événement ou une action a un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès »<sup>3</sup>.

Nous pouvons définir le risque comme étant la probabilité qu'un événement défavorable, un danger ou un dommage a de survenir, et son impact potentiel.

#### 1.2 Typologie du risque

Nous distinguons plusieurs risques qui sont généralement classés selon l'origine, la nature et le niveau.

##### 1.2.1 Classification par origine

Les risques selon origine peuvent être regroupés dans deux catégories : les risques internes et les risques externes.

###### 1.2.1.1 Les risques internes

Les risques internes peuvent être divisés comme suit :

---

<sup>1</sup> BOUKHATEM.H et HASNAOUI.S, thèse master, Audit de cycle vente-client, ESC, 2014.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> Idem.

- Risques stratégiques : En principe, on parle de risques stratégiques hors risques financiers ou opérationnels. Ils comprennent non seulement des erreurs de gestion classiques en rapport avec la palette de produits et le positionnement de l'entreprise, mais aussi les coopérations et fusions et acquisitions ainsi que la technologie.
- Risques opérationnels : les risques opérationnels se réfèrent aux dangers inhérents au fonctionnement de l'entreprise. Ils surgissent suite à un développement de l'entreprise défectueux, à des failles dans le système, contrairement aux risques financiers, les risques opérationnels sont difficilement mesurables.
- Risques financiers : sont des risques de financement.

### 1.2.1.2 Les risques externes

Les risques externes peuvent être divisés comme suit :

- Risque du marché : par risques du marché, on entend les marchés pertinents à l'entreprise, essentiellement.
- Les risques de régulation : la stabilité politique est cruciale pour le succès d'une entreprise, que ce soit pour le marché d'approvisionnement ou le marché de débouchés.
- Risques économiques : dans le domaine des exportations, la situation conjoncturelle des marchés concernés est certes aux succès de l'entreprise, mais la situation de concurrence est tout aussi importante. Rappelons que des problèmes tels qu'une capacité de production insuffisante ou d'exportation. Une clientèle de mauvais payeurs font partie des dangers potentiels pour une entreprise.

### 1.2.2 Classification par nature

Il existe quatre types de risques selon la nature :

#### 1.2.2.1 le risque inhérent

C'est le risque qu'une erreur significative se produise compte tenu des particularités de l'entreprise révisée, de ses activités, de son environnement, de la nature des comptes et de ses opérations. Le risque inhérent d'une entreprise correspond dans son ensemble à la probabilité selon laquelle ses résultats se développent de manière imprévisible. C'est le risque lié au secteur d'activité de l'entreprise, ce risque ne dépend pas du dispositif de contrôle mis en place par l'entreprise.

#### 1.2.2.2 Le risque de non contrôle

C'est le risque que le système de contrôle interne de l'entreprise ne prévienne pas ou ne détecte pas de telles erreurs. C'est le risque liés aux insuffisances du dispositif de contrôle mis en place au sein d'une entreprise.

#### 1.2.2.3 Le risque de non détection

C'est le risque résiduel après le passage de l'audit interne. Ce risque est du soit à une mauvaise interprétation des conclusions d'une mission d'audit, soit à une insuffisance d'investigation lors des travaux d'audit.

#### 1.2.2.4 Le risque résiduel

C'est le risque qui subsiste après l'application des politiques de maîtrise des risques.

#### 1.2.3 Classification par niveau

Selon le niveau du risque, on distingue trois types de risques :

##### 1.2.3.1 Le risque potentiel

C'est un risque commun à toutes entreprises qui est susceptible de se produire si aucun contrôle n'est exercé pour l'empêcher ou le détecter et corriger les erreurs qui pourraient en résulter. Ce risque est identifié à partir des guides professionnels et de l'expérience de l'auditeur.

##### 1.2.3.2 Le risque matériel

C'est un risque qui s'est déjà matérialisé dans l'entreprise et son impact doit être évalué afin de définir une politique efficace pour sa maîtrise.

##### 1.2.3.3 Le risque possible

C'est le risque potentiel contre lequel une entreprise donnée ne s'est pas dotée de moyens pour le limiter ou le détecter et le corriger. Ce risque est identifié à toutes les étapes de la mission par les diligences mises en œuvre par l'auditeur.

## 2. Cartographie des risques

Nombreuses définitions sont attribuées à la cartographie du risque, elle peut être définie comme un : « Véritable inventaire des risques de l'organisation, la cartographie permet d'atteindre trois objectifs :

- Inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation ;
- les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;
- Permettre à la direction générale et avec l'assistance du risk manager, d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous ;
- aux responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne ;
- aux auditeurs internes pour élaborer leur plan d'audit, c'est-à-dire fixer les priorités<sup>1</sup>.

La cartographie des risques est aussi définie par l'IFACI comme: « la une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les risques les plus significatifs (probabilité et/ou impact la ou le plus élevé(e)) et les moins significatifs ((probabilité et/ou impact la ou le plus faible). Selon que l'analyse est réalisée de façon plus ou moins détaillée et approfondie, la

---

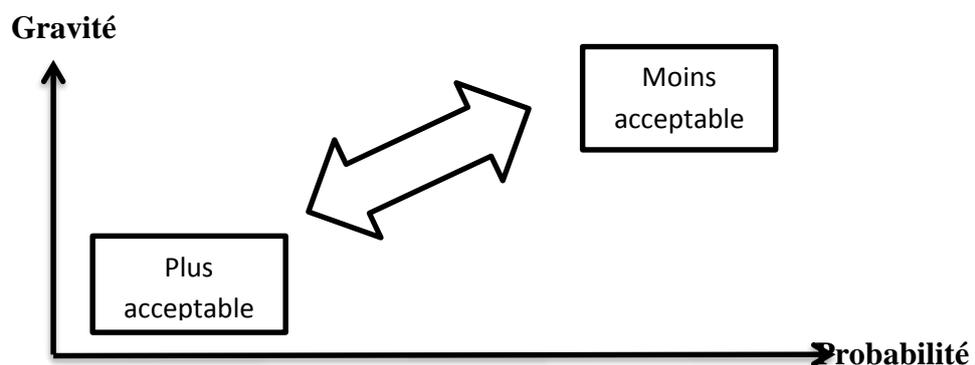
<sup>1</sup> Jacques renard, Op-cit, p : 157.

cartographie des risques peut, soit intégrer un élément venant modifier la probabilité et /ou l'impact »<sup>1</sup>.

A partir de cette définition, on aperçoit les quatre catégories suivantes<sup>2</sup> :

- **Première catégorie** : les risques de fréquence et de gravité faible. Dans ce cas, ce sont des risques qui se réalisent rarement et dont les impacts sont limités même s'ils se réalisent. Ils n'ont qu'une incidence faible sur le budget de l'entreprise. L'entreprise peut donc vivre avec ses risques sans trop s'en soucier. Nous parlerons de « risques mineurs ».
- **Deuxième catégorie** : les risques de fréquence faible et de gravité élevée. Ce sont des événements qui se produisent rarement mais dont les conséquences sont significatives lorsqu'ils se produisent. En raison de leur faible fréquence, il est difficile de prévoir et d'anticiper leur survenance. La réalisation du risque entraîne des conséquences catastrophiques pour l'entreprise et le redémarrage de l'activité n'est pas toujours possible et nécessite dans tous les cas une injection de capitaux extérieurs. Cette deuxième catégorie est dénommée « risques catastrophiques ».
- **Troisième catégorie** : les risques de fréquence élevée et de gravité faible ; ces événements se produisent assez régulièrement mais les conséquences de chacun sont relativement limitées. Étant facilement probabilisable, le risque peut être prévu. Cette troisième catégorie est dénommée « risque opérationnel ». Ce nom reflète le fait que les risques peuvent être relativement bien prévus et parfois maîtrisés.
- **Quatrième catégorie** : les risques de fréquence et de gravité élevée ; Les événements se produisent régulièrement et leurs conséquences sont à chaque fois significatives. L'évaluation n'a que peu d'intérêt. Dans la majorité des cas, le décideur abandonne le projet à moins qu'il considère le projet comme une chance inestimable pour le développement de son entreprise.

**Figure N° 02: la cartographie des risques**



Source : Yves MÉTAYER, Laurence HIRSCH, **Premiers pas dans le management des risques**, AFNOR, Paris, 2007, p : 11.

<sup>1</sup> IFACI, **Le management des risques de l'entreprise**, 3<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, Paris, 2007, p : 221.

<sup>2</sup> Olivier Hassid, **la gestion des risques** ; 2<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, Paris, 2008 ; pp : 54-55.

### 3. Les normes internationales d'audit interne

L'audit interne est exercé dans différents environnements juridiques et culturels que dans des organisations dont l'objet, la taille, la complexité et la structure sont divers. Il peut être en outre exercé par des professionnelles de l'audit interne ou externe à l'organisation.

Comme ces différences peuvent influencer la pratique de l'audit interne dans chaque environnement, il est essentiel de se conformer aux normes internationales pour la pratique internationale de l'audit interne de l'IIA pour que les auditeurs internes et l'audit interne s'acquittent de leur responsabilité.

- **Les objectifs de ces normes** : Ces normes ont pour objectifs :
  - de définir les principes fondamentaux de la pratique de l'audit interne ;
  - de fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large champ d'intervention d'audit interne à valeur ajoutée ;
  - d'établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ;
  - de favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations
- **Les composants des normes** : se composent des normes de qualification, des normes de fonctionnement<sup>1</sup>.

#### 3.1 Les normes de qualification :

Elles énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions d'audit interne, ces normes sont :

- **La norme 1000 : missions, pouvoirs et responsabilités**

Ils doivent être formellement définis dans une charte d'audit interne et cohérent avec ces normes.

- **La norme 1100 : indépendance et objectivité**

L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec objectivité, c'est-à-dire qu'ils doivent éviter tout conflit d'intérêt et surtout éviter les prés jugements.

- **La norme 1200 : compétences et consciences professionnelles**

Les missions doivent être remplies avec compétence et conscience professionnelle. Les auditeurs internes doivent exercer leurs responsabilités avec la compétence et le soin professionnel requis. L'inspection générale doit s'assurer que pour chaque mission les auditeurs désignés possèdent collectivement les connaissances, aptitude et compétences nécessaires pour mener correctement les travaux d'audit.

- **La norme 1300 : programme d'assurance et d'amélioration qualité**

La structure en charge de l'audit interne doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne et

---

<sup>1</sup> <https://chapters.theiia.org/montreal/ChapterDocuments/Normes-2013-VF.pdf>, Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, consulter le 12/04/2016, à 10 :39.

permettant un contrôle continu de son efficacité. Ce programme inclut la réalisation périodique des évaluations internes et externes de la qualité ainsi qu'un suivi interne continu.

### 3.2 Les normes de fonctionnement :

Elles décrivent la nature des missions d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis. Les normes de fonctionnement se composent de :

➤ **La norme 2000 : gestion de l'audit interne**

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

➤ **La norme 2100 : Nature de travail**

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

➤ **La norme 2200 : planifications de la mission**

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

➤ **La norme 2300 : accomplissement de la mission**

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

➤ **La norme 2400 : communications des résultats (présentation des résultats et conclusions de l'audit)**

Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats de la mission. Cette communication doit inclure les objectifs et le champ de la mission ainsi que les conditions, recommandations et plans d'actions.

➤ **La norme 2500 : surveillances des actions de progrès**

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

➤ **La norme 2600 : acceptations des risques**

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

**«Les normes de qualification et les normes de fonctionnement s'appliquent à tous les services d'audit interne ».**

#### 4. Les approches d'audit interne

Il existe deux approches en audit. L'approche du contrôle communément appelé **audit système** ou **audit procédure** système et **l'approche par les risques**.

##### 4.1 L'approche audit système

Les performances attendues de l'audit dans l'approche système/procédure/opérationnel sont une assurance indépendante donnée à la direction avec<sup>1</sup> :

- de la compréhension et la mise en place de la stratégie ;
- de l'existence des structures de contrôle adaptées, sûres, viables, économiques et qui donnent satisfaction à leur fonctionnement ;
- du réalisme des informations ;
- de la réalité de la mise en œuvre des politiques ;
- de la prise en compte des opportunités viables ou inversement l'identification des besoins de modification, de perfectionnement et refontes profondes.

Pour déterminer les objectifs d'audit, on procède par cycle qui consistera à rechercher l'exhaustivité des enregistrements, la réalité des enregistrements, l'exactitude des enregistrements pour une période, un montant ou une imputation donnée.

L'auditeur analyse la structure, l'organisation, le schéma de fonctionnement d'un système, d'une procédure, d'une fonction dans son détail, d'un micro processus, il apprécie leurs qualités de contrôle et en fait une critique conduisant soit à un satisfecit, soit à l'inverse, à une remise en cause de sa maîtrise.

Selon IFACI 2004<sup>2</sup>, l'approche par les contrôles, c'est-à-dire vérifier, sans autre démarche, l'application de contrôles types à des activités types, auparavant largement répandue, a montré ses limites :

- recensement des risques non préalable donc non exhaustif ;
- dispositif non adapté à la prise en compte de risques nouveaux ou de l'évolution des enjeux ;
- privilégie la conformité plutôt que la pertinence des contrôles ;
- méthode descendant d'emblée à un niveau très fin de l'activité.

##### 4.2 L'approche par les risques

La pratique professionnelle adopte désormais une approche par les risques (c'est-à-dire recenser les risques encourus, préalablement à toute interrogation sur les contrôles effectués) qui :

- Permet d'adopter une démarche progressive, en allant par étapes échelonnées dans le temps, des risques principaux aux risques les plus fins ;
- S'inscrit dans la logique des activités des métiers ;

---

<sup>1</sup> Jean-Charles Bécour et Henri Bouquin, **Audit Opérationnel : Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance**, 3<sup>ème</sup> édition ECONOMICA, Paris, 2008, p : 243.

<sup>2</sup>[www.IFACI.fr](http://www.IFACI.fr) ; consulté le 03/03/2016 ; à 09H34.

- Prend en compte les nouveaux risques avant toute investigation.

#### 4.2.1 Les risques liés aux entreprises

C'est le risque de perte sur une créance, ou plus généralement, celui d'un tiers qui ne paie pas sa dette à temps. Dans un sens plus large, ce risque de contrepartie désigne aussi le risque de dégradation de la santé financière de l'emprunteur, qui réduit les probabilités de remboursement. Cette dégradation accroît la probabilité de défaut (la défaillance, le fait qu'il n'arrive pas à rembourser) même si le défaut proprement dit ne survient pas nécessairement. Ainsi, Joël BESSIS définit le risque de crédit ou de contrepartie comme « le risque de défaut des clients, c'est-à-dire, le risque de pertes consécutives au défaut d'un emprunteur face à ses obligations »<sup>1</sup>. Il est naturellement fonction de trois paramètres : le montant de la créance, la probabilité de défaut et la proportion de la créance qui sera recouvrée en cas de défaut.

#### 4.2.2 Les risques liés aux banques

L'activité d'intermédiation qui constitue le cœur de métier du banquier et qui met en relation agents à capacité et à besoin de financement est par nature risquée. Le banquier est donc confronté à de nombreux risques dans l'exercice de son activité. Parmi ces risques, figure en bonne place le risque de crédit.

Dans le jargon de la finance, la notion de risque est assimilable à celle d'incertitude. Le risque d'un titre financier peut avoir plusieurs origines. on distingue notamment les risques économiques (politiques, naturels, d' inflation...) qui menacent les flux liés aux titres et relèvent du monde économique et les risques financiers ( liquidité, change,...) qui ne portent pas directement sur ces flux et sont propres à la sphère financière.

Le risque de crédit, qui fait partie des risques financiers, traduit l'incertitude du prêteur quant aux possibilités de remboursement de l'emprunteur et essaie de déterminer la probabilité que ce dernier a de faire défaut.

«L'approche par les risques part du principe qu'il est peu utile d'investir une partie significative du travail des auditeurs dans les aires de l'entreprise où un risque de perte, de défaillance, d'inefficience du contrôle est peu susceptible d'apparaître »<sup>2</sup>.

Pour HAMZOUÏ « l'auditeur doit approfondir par des procédures d'audit appropriées, l'identification des risques au niveau des catégories d'opérations, de soldes des comptes, des informations données dans l'annexe et dans les assertions correspondes pour réduire les risques d'anomalies significatives à un niveau acceptable »<sup>3</sup>,

Cette approche consiste essentiellement à :

- s'assurer que l'entreprise respecte le référentiel comptable applicable à celle-ci ;

---

<sup>1</sup> Joël BESSIS, **Gestion des risques et gestion actif-passif des banques**, Paris, 1995, p : 15.

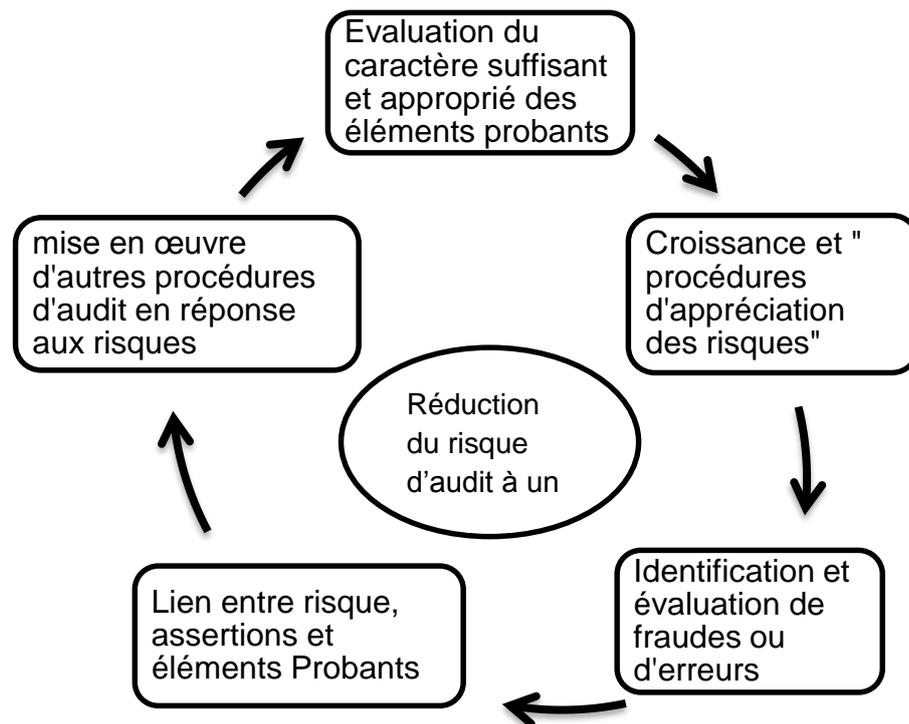
<sup>2</sup>Jean-Charles Bécour et Henri Bouquin, Op-cit, p : 36.

<sup>3</sup> HAMZAOUI, Mohamed et PIGE, Benoît, **Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne**, 2<sup>ème</sup> Edition Person, Paris, 2008, p : 237.

- comprendre et identifier les secteurs sensibles, susceptibles d'une attention particulière.

Les entreprises ont pris conscience de l'importance de l'audit dans la création de valeur, malgré le coût qu'il engendre. Aussi, de plus en plus les entreprises font recours à des cabinets d'audit ou mettre en place un département d'audit interne.

**Figure N° 03 : Exemple de mise en œuvre du modèle d'approche de l'audit par les risques**



Source : HAMZAOU, Mohamed et PIGE, Benoît, Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne, 2<sup>ème</sup> Edition Person, Paris, 2008, p : 43.

## 5. Les grandes phases d'une mission d'audit autour du management des risques

Le risque management (ou gestion de risque) n'est pas présent dans toutes les organisations en tant que fonction individualisée et spécifique. Mais, bien ou mal, le risque est toujours géré et pris en charge, soit d'une façon diffuse par tous les acteurs de l'organisation, soit spécifiquement comme complément à une autre fonction (assurance, audit interne, qualité...).

Seules les grandes organisations disposent d'un risk manager (ou gestionnaire de risque, ou directeur des risques ou risk officer, ou toute autre dénomination).

La fonction est alors exercée par un professionnel du sujet, appartenant à une association : l'AMRAE (Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise) et elle se situe en amont de l'audit interne.

Comme l'audit interne, la fonction de risk manager :

- est au service du management et plus particulièrement de la direction générale ;
- est rattachée au plus haut niveau pour préserver son indépendance ;
- est exclusive de toute fonction opérationnelle mais doit être relayée par les opérationnels.
- concerne toutes les activités de l'organisation.

On assigne traditionnellement au risque management quatre missions, lesquelles exigent une bonne définition des objectifs de l'organisation, déclinés par activité<sup>1</sup> :

### **1ère mission**

Identifier tous les risques internes et externes de l'entreprise. Compte tenu de la globalité de sa fonction et de son caractère transversal, le risque management est particulièrement attentif aux risques stratégiques, politiques et environnementaux...etc.

### **2ème mission**

À partir de cette identification, élaborer une cartographie des risques permettant de les apprécier. L'audit interne se saisit de cette cartographie pour éventuellement la décliner au niveau opérationnel. En l'absence de risk manager, c'est l'audit interne qui élabore la cartographie des risques de l'organisation mais le plus souvent sans utiliser les outils statistiques, souvent très élaborés, qui sont la spécificité du risque management.

### **3ème mission**

Définir une stratégie de risques et la proposer à la direction générale. Cette stratégie offre quatre options pour chaque risque identifié :

- accepter le risque, donc ne rien faire : c'est ce que les Anglo-Saxons nomment le « Risk appetite ». Prennent place dans cette catégorie les risques jugés comme risques acceptables. Du même coup, le risk manager trace les frontières de la propre assurance;
- éviter le risque en suggérant d'autres procédés ou procédures ou organisations...mais ce n'est pas toujours possible ;
- éliminer ou réduire le risque en diminuant la fréquence par une meilleure politique de prévention ou en minimisant l'impact par une meilleure politique de protection ;
- transférer le risque, très généralement par l'utilisation de l'assurance ou par d'autres procédés (joint-venture, etc.).

### **4ème mission**

Sensibiliser et former les managers en leur suggérant les moyens à mettre en œuvre pour aligner la gestion des risques opérationnels sur la stratégie globale et, si besoin est, leur prêter assistance dans la réalisation. Dans cette rubrique se situent toutes les informations à fournir à l'audit interne pour qu'il les prenne en compte dans l'organisation de ses missions.

---

<sup>1</sup>Jacque Renard, **Op-cit**, p : 101.

On perçoit bien à quel point les deux fonctions risque management et audit interne sont voisines : la définition d'une stratégie et les propositions de solutions sont autant de préconisations pour améliorer le contrôle interne : en cela, le risque management prépare le terrain pour l'auditeur interne. Elles vont même jusqu'à se confondre lorsqu'il n'y a pas de risque management, même si l'auditeur n'a pas tout à fait la compétence requise. La norme 2100 précise bien que dans ce cas, l'audit interne doit jouer un rôle proactif en participant à la mise en place d'un processus de management des risques dans le cadre d'une mission de conseil.

Mais ;

- Le rôle de l'audit interne ne saurait se confondre avec celui du risk manager ;
- C'est au management qu'incombe la responsabilité majeure de la gestion des risques, laquelle ne peut être déléguée.

L'objectif prioritaire de l'audit interne reste l'évaluation du processus de management des risques, donc l'évaluation du contrôle interne qui en est le « produit fini ». En amont le risque management – lorsqu'il existe – contribue à élaborer et à mettre en place le processus sous la responsabilité de la DG et du management auxquels il a été proposé.

## 6. Les outils et techniques utilisés par l'auditeur

Suivant la nécessité, plusieurs outils sont définis par divers auteurs pour réaliser une mission d'audit ; dans le cadre de notre étude, nous utiliserons les outils d'interrogation (le sondage statistique, l'interview), les outils de description (l'observation physique, la narration, test d'existence et de permanence, la grille d'analyse des tâches, tableau des risques, le diagramme de circulation, la piste d'audit), les outils méthodologiques (les questionnaires de contrôle interne, la feuille de révélation et d'analyse de problème, l'analyse documentaire, le rapprochement).

### 6.1 Les outils d'interrogations

#### 6.1.1 Le sondage statistique

«Les sondages permettent d'obtenir facilement des informations sur une population très importante par l'observation d'une partie de celle-ci, ce qui est très utile quand une population ne peut pas être observée à l'aide d'un outil informatique. Le sondage, effectué sur une partie de la population, permet de déterminer une caractéristique particulière qu'il est possible d'extrapoler au niveau de la population toute entière. Cependant, il est important d'avoir à l'esprit que l'étude d'une partie de la population n'est pas l'étude de la population entière et que le résultat ne donne pas une certitude de résultat mais une estimation plus ou moins précise »<sup>1</sup>.

Il est rare de voir un auditeur interne contrôler les opérations de l'entreprise de façon exhaustive, par manque de temps mais surtout par souci d'efficacité. Le sondage est une

---

<sup>1</sup> MADERS (H.P) : **Audit opérationnel dans les banques**, édition d'Organisation, Paris, 1994, p : 136.

méthode scientifique rigoureuse et très utile pour s'assurer de la régularité d'une procédure, de l'absence d'erreur significative,...etc.

Ce dernier consiste à :

- Prélever un échantillon représentatif d'une population donnée ;
- Etudier les caractéristiques de l'échantillon ;
- Extrapoler les caractéristiques de l'échantillon sur la population (l'extrapolation ne donne pas une information certaine des propriétés de la population, mais plutôt une estimation plus ou moins précise, selon la taille de l'échantillon et le degré de confiance retenu).

Il existe dix (10) commandements du sondage statistique<sup>1</sup> :

- N'utiliser le sondage que s'il est adapté aux objectifs de l'audit. Donc, ne pas faire de sondages statistiques gratuitement et pour le plaisir, pour « voir si... », « pour le cas où... » ;
- Connaître la population : l'auditeur interne ne doit pas s'aventurer dans des sondages statistiques sur des populations mal définies, incomplètes, aux frontières indécises ;
- Le choix doit être aléatoire : l'utilisation sans concessions d'une méthode aléatoire est une exigence absolue ;
- Pas de biais de personnel : il faut chasser de son esprit toute idée d'un résultat que l'on s'efforcerait d'atteindre ou de justifier ;
- L'échantillon reste aléatoire en dépit des configurations particulières de la population. Se trouver en présence d'un échantillon sans « gros clients » alors que ceux-ci représentent 10% de la population « clients » ne doit pas être un élément de trouble ou de doute ;
- Ne pas extrapoler de façon déraisonnable : il faut s'en tenir à la simplicité du résultat et fuir toute déduction, par définition hasardeuse ;
- Ne pas perdre de vue la réalité : à trop jongler avec les chiffres, on finit par oublier le contexte ;
- Stratifier chaque fois que cela réduit la dispersion de l'échantillon : on ne doit pas hésiter à faire plusieurs sondages statistiques au lieu d'un seul ;
- Ne pas fixer sans nécessité des niveaux de confiance élevés (ainsi que dit précédemment) ;
- Ne pas s'arrêter aux résultats statistiques : rechercher les causes. En effet pour l'auditeur interne, le sondage statistique n'est pas une fin en soi. Il ne s'agit pas seulement d'obtenir une information, mais également et surtout de rechercher les causes du phénomène après avoir mesuré son ampleur.

### 6.1.2 L'interview<sup>2</sup> :

L'interview n'est pas une conversation, ni un interrogatoire dans lequel le rapport serait celui d'un accusé face à son accusateur. Tout au contraire, l'atmosphère d'une interview d'audit interne doit être une atmosphère de collaboration, il doit être coopératif. L'interview est un outil très efficace pour amasser une quantité importante d'informations en un laps de

---

<sup>1</sup> Jacques RENARD, Op-cit, pp : 334-335.

<sup>2</sup> Jacques, Renard, Op-cit, p : 469.

temps réduit. L'interview est un entretien que l'auditeur effectue avec l'audité, en vue de l'interroger sur son travail, l'étendue de son pouvoir, le déroulement des opérations, les documents utilisés,...etc.

Sept règles d'or sont à respecter pour une bonne interview, il s'agit des règles suivantes :

- **1<sup>ère</sup> règle "aviser la hiérarchie"** : Avant de procéder à une interview, l'auditeur doit respecter la voie hiérarchique, en informant le supérieur de son interlocuteur. Souvent la hiérarchie est informée lors de réunion d'ouverture de la mission d'audit.
- **2<sup>ème</sup> règle "informer l'audité"** : Avant l'interview, l'auditeur informe son interlocuteur du contenu de l'entrevue, de ses objectifs et des questions qu'il compte aborder avec lui. Il ne s'agit nullement de prendre l'audité au dépourvu, ce n'est pas un « interrogatoire surprise » encore moins des « questions piège ».
- **3<sup>ème</sup> Règle "aborder les anomalies relevées"** : lors de l'interview, l'auditeur présente à son interlocuteur les anomalies relevées tout au long de ses investigations. Il discute également des causes et des solutions éventuelles.
- **4<sup>ème</sup> règle "informer l'audité sa hiérarchie"** : Avant d'informer la hiérarchie, l'auditeur interne et son interlocuteur résumant ensemble les points saillants de l'interview. Il serait incongru que l'auditeur résume seul son entrevue et la communique confidentiellement à la hiérarchie de son interlocuteur sans son « aval ».
- **5<sup>ème</sup> règle "juger les dispositifs et non les personnes"** : L'auditeur interne pose ses questions en se focalisant sur les dispositifs de contrôle interne de l'entreprise. La vocation de l'audit interne n'est pas de juger les personnes, mais d'évaluer les procédures mises en place pour maîtriser les risques et gérer l'entreprise.
- **6<sup>ème</sup> règle "savoir écouter"** : L'auditeur interne doit éviter de s'accaparer la parole. Il doit la céder à son interlocuteur et intervient pour corriger les digressions.
- **7<sup>ème</sup> règle "traiter l'interlocuteur en égal"** : L'auditeur doit traiter son interlocuteur en égal, non pas au sens hiérarchique du terme, mais dans la conduite de la discussion.

Même si l'interlocuteur occupe un poste hiérarchique très élevé au sein de l'entreprise, l'auditeur doit trouver le juste milieu entre une attitude exagérément respectueuse et une familiarité vulgaire.

## 6.2 Les outils de description

### 6.2.1 L'observation physique

«Une observation est la constatation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement : d'un bien, d'un processus, d'une transaction, d'une valeur »<sup>1</sup>.

L'observation physique est la constatation de la réalité de l'exercice et du fonctionnement d'un phénomène. Elle se pratique au terrain et s'exerce sur les actifs (corporels ou incorporels), les documents et particulièrement sur les procédures. L'auditeur ne devrait pas se contenter d'une confirmation auprès des audités de l'existence ou du fonctionnement d'une

---

<sup>1</sup> IFACI, La conduite d'une mission d'audit interne, édition Dunod, Paris, 1995, p : 201.

procédure. Il est préférable de constater de visu que telle procédure existe et qu'elle fonctionne correctement. L'auditeur expérimenté observe également le comportement, l'attitude et les gestes des audités au cours d'un entretien ou dans leur lieu de travail.

### 6.2.2 La narration

Elle a pour objet de faire décrire un cadre général. La narration crée d'entrée de jeu un bon climat entre auditeur et audité, l'auditeur retire par-là, des renseignements à mettre de côté pour une utilisation ultérieure. Il existe deux sortes de narration, toutes les deux utilisées en audit interne : la narration par l'audité et la narration par l'auditeur. La première est orale, la seconde est écrite. La narration par l'audité est la plus riche, c'est elle qui apporte le plus d'enseignement. La narration par l'auditeur n'est qu'une mise en ordre des idées et des connaissances.

### 6.2.3 Tests d'existence et de permanence

Les tests d'existence et de permanence ou les tests de conformité ou tests sur cycle du processus complet ou encore tests structurels, ont pour objectif de vérifier que la description de la procédure est bien conforme à la réalité. L'auditeur doit tester la procédure du début jusqu'à la fin ou du «berceau au tombeau», pour être sûr d'une opération bien « bouclée ».

Comme technique utilisée, l'auditeur peut:

- faire une confirmation verbale. Elle consiste à contacter les différents exécutants qui interviennent dans le circuit contrôlé pour d'une part, se faire confirmer le déroulement et d'autre part, de vérifier l'existence des éléments matériels tels que visas, tampons, signatures ;
- faire une étude de quelques transactions. Cette étude consiste à suivre quelques transactions pour apprécier la réalité du système (documents utilisés, classements faits, contrôles décrits,...etc).

### 6.2.4 La grille d'analyse des tâches

Elle permet à l'auditeur interne, de détecter les personnes qui assument des tâches (ou des fonctions) permettant de réduire les risques de fraudes, d'erreurs ou de négligences.

### 6.2.5 Tableau des risques

C'est le tableau qui permet d'évaluer le risque après son identification, tout en mesurant son impact. Les étapes de conception du tableau des risques sont les suivantes :

- découper le processus en tâches élémentaires ;
- identifier le ou les risques attachés à chaque tâche et les évaluer (en tenant compte des objectifs) ;
- identifier les dispositifs, c'est-à-dire chercher la réponse à la question ; constater le respect des normes du dispositif.

### 6.2.6 Le diagramme de circulation

Le diagramme de circulation, ou flow chart, permet de représenter la circulation des documents entre les différentes fonctions et centres de responsabilité, d'indiquer leur origine et leur destination et donc de donner une vision complète du cheminement des informations et de leurs supports. Donc la grille d'analyse des tâches est statique, le diagramme de circulation est dynamique : l'un est la photographie, l'autre le cinéma.

### 6.2.7 La piste d'audit

Consiste à reconstituer dans un ordre chronologique les opérations à justifier. Toute information par une pièce d'origine à partir de laquelle il doit être possible de remonter par un cheminement ininterrompu au document de synthèse et réciproquement.

## 6.3 Les outils méthodologiques

### 6.3.1 Les questionnaires de contrôle interne « QCI »

Nous pouvons distinguer trois étapes :

- Une phase de préparation où l'auditeur établit une enquête préliminaire afin de regrouper toutes les informations utiles à la compréhension des pratiques de l'entreprise.
- Une phase de réalisation où l'auditeur effectue une investigation approfondie.
- Une phase de conclusion où l'auditeur érige un rapport d'audit qui lui permet de conclure sa mission.

Dans chacune de ces phases, des moyens et des outils sont nécessaires pour vérifier que les procédures décrites sont celles qui sont réalisées et qu'elles le sont en permanence.

Dès lors, un questionnaire est un moyen d'utilité indispensable à chaque mission d'audit interne.

Le QCI est l'outil indispensable pour concrétiser la phase de réalisation de l'Audit. C'est une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau et d'apporter un diagnostic sur le dispositif de Contrôle Interne, de l'entité ou de la fonction auditée. Ce document commence à s'élaborer dès le découpage des tâches élémentaires pour la mise en place de l'Audit Interne.

Il y aura donc autant de QCI que de missions d'audit à réaliser.

Dans les services d'audit ayant une certaine ancienneté, ces questionnaires sont dans les dossiers pour les missions récurrentes : il n'y a plus qu'à les compléter et les mettre à jour, sinon il faut les créer.

Ces questionnaires permettent à l'auditeur de réaliser sur chacun des points soumis à son jugement critique, une observation qui soit la plus complète possible. Pour ce faire, le QCI devra se composer de bonnes questions à poser pour réaliser cette observation complète.

Ce questionnaire va donc être le guide de l'auditeur pour que celui-ci puisse réaliser son programme. C'est un véritable outil méthodologique permettant d'identifier :

- les contrôles internes mis en place pour se protéger contre les erreurs potentielles ;
- les objectifs d'audit pour vérifier qu'ils sont bien respectés.

Ces questionnaires ne sont pas constitués de questions que l'on pose mais de questions que se pose l'auditeur. Celui-ci va y répondre en utilisant divers outils (interviews, observations, documents...). Ces QCI sont souvent l'objet d'un débat : Questionnaire ou Check-list ?, c'est-à-dire documents à élaborer ou documents préétablis ?

Il faut tout d'abord savoir que ces QCI ne peuvent être généraux, ils sont nécessairement spécifiques. De même que le QPC est en principe spécifique à l'auditeur, le QCI est spécifique à la mission.

En effet, ce QCI va permettre de passer du général au particulier et d'identifier pour chaque fonction quels sont les dispositifs de contrôle essentiels. C'est pourquoi il y a autant de QCI que de missions d'audit. Dans la mesure où ces missions sont récurrentes, la tentation est grande de préparer un document standard à usage répétitif : un questionnaire pour l'audit des achats, un autre pour l'audit de recrutement et qui répertorie, une fois pour toutes, tous les points de Contrôle Interne à examiner dans chaque cas spécifique. Ce procédé est encore utilisé, c'est la Check-list :

**- Les avantages du QCI:**

- il permet d'aller vite puisque l'on part d'un document préétabli ;
- il donne l'assurance que les points les plus importants ne sont pas omis ;
- il facilite la transmission du savoir.

**- Les inconvénients du QCI:**

- c'est un document figé qui va devenir rapidement obsolète ;
- il donne l'illusion du confort : les lacunes du départ sont répétées indéfiniment ;
- il n'attire pas l'attention sur les problèmes ou phénomènes et ou changements de nouvelle structure ;
- il ne stimule pas l'imagination et la recherche.

Pour toutes ces raisons, il est donc préférable d'utiliser le questionnaire qui est élaboré pour chaque mission, laissant à chacun l'initiative et stimulant la découverte. Il en va de soi, lors de missions récurrentes, chaque questionnaire de Contrôle Interne est construit en s'aidant des précédents.

Au cours de cette phase de création et d'enrichissement, l'auditeur va élaborer ses questions sous la forme la plus précise qu'il soit. L'auditeur est aidé dans sa démarche s'il

prend soin de ne pas omettre 5 questions fondamentales lui permettant de faire des regroupements et lui assurant qu'il n'a rien oublié.

Ces questions sont : pourquoi ?, qui ?, quoi ?, comment ?, quand ?

« Le questionnaire de contrôle interne est un outil d'évaluation de la vulnérabilité de l'organisation »<sup>1</sup>. Il est administré par l'auditeur. La finalité de cette grille d'analyse est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité ou de la fonction auditée. Le questionnaire de contrôle interne est essentiellement constitué de questions fermées et conçues de telle sorte que les réponses aux différents questionnaires se font par « oui » ou par « non ». Dans le premier cas, il s'agit d'une force pour l'entreprise, parce qu'il existe une procédure de contrôle interne permettant d'atteindre l'objectif de contrôle identifié précédemment. Dans le second cas, il s'agit d'une faiblesse pour l'entreprise.

### **6.3.2 La feuille de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP)**

La FRAP est le papier de travail synthétique par l'auditeur présent et documente chaque dysfonctionnement.

Elle est élaborée en tenant compte du tableau des risques. Elle facilite la communication avec l'audité concerné. « La méthodologie employée consiste à étudier le fonctionnement réel des opérations ; répéter les constats significatifs, déterminer leurs causes, démontrer les conséquences et proposer des moyens d'amélioration ».

### **6.3.3 Les rapports**

Le rapport est le produit principal de l'audit. C'est l'outil de communication des résultats, des opinions, des réserves et de l'acceptation des audités. Sa forme et son contenu doivent s'ajuster à la culture de l'organisation.

### **6.3.4 L'analyse documentaire**

C'est la consultation de documents internes ou externes à l'entité en vue de recueillir des données. Elle permet de s'imprégner des spécificités de l'entreprise et d'obtenir sur l'orientation des travaux. Les documents permettent également à consulter : les manuels de procédures, les anciens rapports d'audit, les rapports antérieurs des conseils,...etc.

### **6.3.5 Le rapprochement**

Le rapprochement de deux sources d'une même information permet de valider la véracité de cette information. En effet, plus il y a des sources différentes de l'information, meilleure sera l'authenticité de cette information. Le rapprochement peut se faire entre deux sources disponibles à l'intérieur de l'entreprise (Exemple : stock comptable / stock réel ou

---

<sup>1</sup> BERNARD Frédéric, GAYRAUD Rémi, ROUSSEAU Laurent, contrôle interne : concepts et aspects réglementaires gestion des risques, guide d'audit de la fraude, mise en place d'un dispositif de contrôle interne permanent, 3<sup>ème</sup> édition, Maxima, Paris, 2010, P :325.

physique), ou par confirmation auprès des tiers (confirmation auprès des fournisseurs, clients, banque, ...etc).

## 7 Les différentes étapes d'une mission d'audit interne

L'objet d'une mission d'audit interne est l'étude de la maîtrise des risques de l'activité, le processus ou l'entité qu'on audite- étude au sens large : analyse, examen, identification des lacunes, élaborations des solutions (avec les audités), suivi de la mise en œuvre des plans d'actions des audités. La conduite de cette mission d'audit interne peut être définie selon le groupe de recherche de l'IFACI en trois phases, qui sont :

- La phase de préparation ou phase préliminaire ;
- La phase de réalisation ou analyse ;
- La phase de conclusion.

### 7.1 La phase de préparation

La phase de préparation correspond au lancement de la mission d'audit. L'essentiel du travail se déroule dans les bureaux du service d'audit interne, avec quelques déplacements sur terrain. Les principales étapes de cette phase sont les suivantes :

- Le déclenchement de mission par un ordre de mission ;
- La prise de connaissance de l'entité ou de l'activité auditée ;
- L'identification des risques ;
- La définition des objectifs de mission.

#### 7.1.1 Le déclenchement de la mission par un ordre de mission

« L'ordre de mission est le mandat, donné par la Direction Générale à l'Audit interne, qui informe les principaux responsables concernés de l'intervention imminente des auditeurs internes ». L'auditeur interne ne peut décider lui-même de ses interventions, il n'intervient que lorsque la hiérarchie le saisit d'une mission. Cependant, même s'il ne le décide pas officiellement, l'auditeur interne en est souvent à l'origine. L'ordre de mission est un document délivré par la direction générale de l'organisation (ou par le comité d'audit) pour donner le « droit d'accès » à l'auditeur interne aux services et entités concernés, et pour informer les audités de son imminente intervention. Notons que les audités sont souvent plus coopératifs quand ils perçoivent que la mission intervient à la demande de l'autorité supérieure de l'entreprise.

- Toutefois, si le succès de la mission nécessite une intervention inopinée, l'ordre de mission peut ne pas être diffusé. Dans ce cas, les audités ne sont pas informés de la visite de l'auditeur interne, qui doit être néanmoins muni de son mandat. Dans certaines entreprises, il est courant de voir la direction générale ou le comité d'audit, diffuser un programme d'audit pour l'exercice à venir. Ce programme peut tenir lieu d'un ordre de mission commun à toutes les interventions des auditeurs pour l'année.

### 7.1.2 La prise de connaissance de l'entité ou de l'activité auditée<sup>1</sup>

La prise de connaissance de l'entité ou de l'activité auditée, permet à l'auditeur interne de se familiariser avec la structure et/ou la fonction qu'il va auditer. En effet, l'auditeur interne ne peut mener à bien sa mission, sans un minimum de connaissances de la structure (et de la discipline) sujet et l'audit. Il ne s'agit pas là de connaître parfaitement le métier de l'audit, l'auditeur doit néanmoins avoir une certaine culture du métier, pour être en mesure de poser des questions et de comprendre les explications.

Afin de mener à bien sa prise de connaissance, l'IFACI préconise à l'auditeur interne de commencer d'abord par établir un questionnaire de prise de connaissance, pour effectuer ensuite, un entretien de prise de contact :

#### - Le questionnaire de Prise de Connaissance (QPC)

L'auditeur interne élabore un questionnaire de prise de connaissance, dans lequel il regroupe les questions importantes dont il doit chercher la réponse pour une bonne compréhension du domaine audité. Ce questionnaire oriente l'auditeur dans sa collecte d'informations pertinentes, dans le but de bien cerner le champ d'investigation de sa mission et pour organiser son travail en conséquence. De façon générale, le QPC contient des questions concernant :

- Les dispositions légales ;
- Les données importantes de l'environnement (concurrence, innovation,...etc) ;
- L'organisation et système d'information de la structure ou de l'activité auditée ;
- L'organigramme, le recueil des pouvoirs, les méthodes et procédures ;
- Les problèmes passés et les réformes en cours ;
- Les chiffres clés (chiffre d'affaires, total effectif,...etc) ;
- Les ratios saillants (variations, écarts, mesures d'évolution...etc).

Ce travail de collecte d'informations comprend de manière générale :

- La consultation des états financiers et des documents internes de l'entreprise : données financières (comptabilité, budget,...), information de gestion (comptabilité analytique, contrôle de gestion, tableaux de bord,...),...etc ;
- La consultation des rapports et comptes rendus antérieurs, particulièrement ceux des missions d'audit effectuées auparavant ;
- La consultation du manuel de procédures et des méthodes de gestion.

#### - L'entretien de prise de contact

L'auditeur interne procède à un entretien de prise de contact avec le responsable (ou les responsables) de la structure ou de l'activité auditée. Cet entretien permet d'informer ce responsable du contenu et de l'intérêt de la mission d'audit. Cette première prise de contact est importante dans la mesure où elle est déterminante pour le succès de la mission. En effet,

---

<sup>1</sup> BENOIT pigé, Op-cit, P : 78.

souvent les audités et à leur tête leur responsable ne coopèrent pas facilement et peuvent donc entraver le bon déroulement de la mission à travers des comportements tels que : la rétention de l'information, le refus de collaborer,...etc. Dans cet entretien, l'auditeur interne explique au responsable de la structure auditée, le rôle de l'audit interne en tant que fonction d'assistance au management, il insiste également sur le fait, qu'il cherche à améliorer et non à enquêter pour sanctionner.

A l'issue de cette prise de connaissance, l'auditeur interne devrait disposer d'informations conséquentes sur les risques majeurs auxquels est confrontée l'entité ou l'activité objet de l'audit.

### 7.1.3 L'identification des risques

Dans cette étape, l'auditeur interne cherche à identifier les « endroits où les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire ». Ces « endroits » sont communément appelés « les zones à risques ». Il s'agit d'identifier et non d'analyser les risques. L'auditeur interne distingue les points présentant un risque potentiel, qui doivent faire l'objet d'une attention particulière et d'une analyse approfondie, de ceux qui ne présentent pas de danger et qui peuvent faire l'objet d'une analyse légère, voire même aucune analyse. Cette identification permettra à l'auditeur interne d'organiser sa mission et de concentrer ses efforts sur « les risques significatifs ».

Pour ce faire, L'IFACI préconise de suivre la démarche suivante :

- Découper le domaine audité en tâches élémentaires ;
- Etablir le tableau d'identification des risques significatifs.

#### - Découper le domaine audité en tâches élémentaires

L'auditeur interne décompose l'activité auditée en une succession ordonnée de tâches ou d'opérations élémentaires. Souvent, les auditeurs retiennent l'ordre chronologique des opérations pour effectuer leur découpage, mais lorsque l'activité ne présente pas de dimension temporelle évidente, l'auditeur peut recourir à la technique de l'arborescence.

**Exemple :** prenons le cas d'un audit du cycle achat – fournisseur.

L'opération d'achat se déroule généralement selon l'ordre séquentiel suivant :

- Expression du besoin ;
- Déclenchement de la commande ;
- Réception des biens ou services ;
- Enregistrement des achats et des dettes fournisseurs ;
- Paiement des factures.

#### - Etablir le tableau d'identification des risques

Le tableau des risques significatifs est appelé également Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes (TFFA) : « le tableau des risques constitue l'outil de référence qui

permet à l'auditeur d'une part, de définir le champ et les limites de ses investigations et l'auditeur et d'autre part, de structurer la présentation de ses analyses et conclusions<sup>1</sup> ».

**Tableau N°9 : Identification des risques**

| <b>Tâches</b>                                   | <b>Objectifs</b>                                | <b>Risques significatifs</b>   | <b>Evaluation du risque</b>   | <b>Dispositif de contrôle interne</b>  | <b>Constat OUI/NON</b>  |
|---|---|--|---|--|---|
| Indiquer les tâches ou opérations élémentaires. | Indiquer les objectifs assignés à chaque tâche. | Indiquer les risques encourus si les objectifs ne sont pas réalisés. | Indiquer l'appréciation sommaire des risques associés à chaque tâche (risque important, moyen ou faible). | Indiquer le dispositif de contrôle interne que l'auditeur devrait trouver pour maîtriser les risques encourus. | Indiquer si le dispositif de contrôle interne préconisé par l'auditeur existe ou non. |

Source : Jacques RENARD, théorie et pratique de l'audit interne, 7<sup>ème</sup> édition d'organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 2010, p : 239.

#### **7.1.4 La définition des objectifs de la mission dans un rapport d'orientation**

A partir du tableau d'identification des risques, l'auditeur interne est en mesure d'établir les objectifs de sa mission. Ces derniers sont portés dans un document appelé « rapport d'orientation ». Celui-ci « définit et formalise les axes d'investigations de la mission et ses limites, il les exprime en objectifs à atteindre par l'audit pour le demandeur et l'auditeur. Celles-ci sont soumises à l'approbation des audités lors d'une réunion d'ouverture. A partir du tableau d'identification des risques, l'auditeur interne propose les axes d'intervention de sa mission, en fonction des risques qu'il juge significatifs. En règle générale, le rapport d'orientation contient : les objectifs généraux de la mission, les objectifs spécifiques et le champ d'intervention.

- **Les objectifs généraux de la mission** : il s'agit des objectifs permanents du contrôle interne précédemment traités, à savoir : la protection et la sauvegarde du patrimoine, la qualité de l'information, l'application des lois et des directives de la direction et l'amélioration des performances.
- **Les objectifs spécifiques de la mission** : il s'agit des dispositifs de contrôle interne que l'auditeur compte tester lors de mission. Ceux-ci ont été identifiés précédemment traités, à

<sup>1</sup> Shich, Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH-PHAREGE Olivier, op.cit., p : 102.

savoir : la protection et la sauvegarde du patrimoine, la qualité de l'information, des performances.

- **Le champ d'intervention** : il s'agit des différents services et départements qui vont être audités au cours de la mission, et la logistique de celle-ci.

## 7.2 La phase de réalisation

La phase de réalisation correspond à l'exécution de la mission d'audit, l'essentiel du travail se déroule sur le terrain, c'est-à-dire, dans les bureaux, services, et structures à auditer. Les principales étapes de cette phase sont les suivantes :

- La réunion d'ouverture ;
- Le programme d'audit ;
- Le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI) ;
- Révélation et analyse des anomalies.

### 7.2.1 La réunion d'ouverture

Comme son nom l'indique, cette réunion « d'ouverture » marque le début des opérations d'audit. Celle-ci réunit auditeurs et audités autour des points essentiels suivants :

- Présenter les uns aux autres : il s'agit d'abord de présenter les auditeurs, leurs compétences et leur expérience professionnelle ; les audités également se présentent à leur tour. Notons que cette réunion se déroule « chez les audités », c'est donc aux auditeurs de se présenter en premier.
- Rappeler les objectifs généraux de l'audit interne.
- Examiner en commun le rapport d'orientation : ce point constitue l'essentiel de la réunion d'ouverture, il permet aux auditeurs d'annoncer ce qu'ils comptent entreprendre comme travaux, et aux audités de donner leurs avis.
- Etablir en commun : la liste des personnes à rencontrer, le budget temps nécessaire, les dates des rendez-vous et des déplacements et la logistique de la mission (hébergement, transport et restauration des auditeurs, bureaux avec équipement nécessaire, consignes de sécurité à respecter, ...etc.).

Au terme de cette réunion, auditeurs et audités décident d'un commun accord des retouches et modifications à apporter à la mission. En cas de désaccord, la décision finale revient aux auditeurs.

### 7.2.2 Le programme d'audit

Le programme d'audit représente le plan de réalisation de la mission d'audit, il est également appelé « programme de vérification », c'est un document interne au service d'audit, destiné à définir, répartir dans l'équipe, planifier et suivre les travaux des auditeurs.

Ce document répond aux objectifs suivants :

- Répartir les tâches entre les auditeurs en charge de la mission et la planifier dans le temps (déplacement, dates des rencontres, répartition du travail selon les compétences

des auditeurs,...etc.), c'est un document dans lequel figure le détail précis du travail à effectuer ;

- Permettre au chef de la mission d'audit de suivre le travail de son équipe : le programme d'audit sert de référentiel au chef pour évaluer le travail effectuée et apprécier les contributions individuelles des auditeurs. Il sert également à l'équipe d'auditeurs de « ligne directrice » indispensable pour ne pas s'écarter des objectifs de la Mission, ils peuvent ainsi, apprécier l'avancement de leur propre travail ;
- C'est un document essentiel pour élaborer le QCI (Questionnaire de contrôle interne). Il sert également de référentiel pour les missions d'audit à venir.

### 7.2.3 Le Questionnaire de contrôle interne (QCI)

Le questionnaire de contrôle interne est une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité ou de la fonction auditée. Il est composé d'une liste des questions n'admettant en principe que les réponses 'oui' ou 'non', qui servent à recenser les moyens en place pour atteindre les objectifs du contrôle interne. Le QCI se compose donc de toutes les questions pertinentes à se poser, pour évaluer le dispositif de contrôle interne du domaine audité. Ces questions ne sont pas obligatoirement fermées, libre aux auditeurs d'établir leur grille de question en fonction des besoins de leur mission.

### 7.2.4 Révélation et analyse des anomalies

Muni de son QCI, l'auditeur interne se lance dans une enquête de terrain, à la recherche des : anomalies, erreurs, dysfonctionnements, irrégularités, omissions, insuffisances, lacunes, négligences, malversations....etc. Cette investigation permet à l'auditeur interne de révéler les dysfonctionnements du système de contrôle interne de l'entité/ activité auditée ; pour cela, il utilise divers outils tels que : L'observation, les interviews, les sondages statistiques, les rapprochements et vérifications, ...etc. A chaque découverte d'anomalie, l'auditeur interne élabore une FRAP (feuille de révélation et d'analyse des problèmes), il y a donc autant de FRAP que d'anomalie révélée. La FRAP est un document dans lequel l'auditeur interne transcrit l'anomalie relevée. Les faits qui prouvent l'anomalie (événement, incident, accident...etc.), les causes de l'anomalie et ses conséquences et enfin, les solutions préconisées par l'auditeur.

## 7.3 La phase de conclusion

La phase de conclusion correspond à l'achèvement de la mission, l'essentiel du travail se déroule au bureau de l'auditeur interne, avec quelques déplacements chez les audités, notamment pour la réunion de clôture. Les principales étapes de cette phase sont les suivantes :

- Rédaction du rapport préliminaire d'audit interne (version préliminaire) ;
- Réunion de clôture ;
- Rédaction du rapport d'audit interne (version finale) ;
- Suivi du rapport d'audit interne.

### 7.3.1 Rédaction du rapport préliminaire d'audit interne

Le rapport préliminaire d'audit interne est un document rédigé par les auditeurs internes, dans lequel ils rassemblent les anomalies relevées, assorties des causes, conséquences et recommandations. Celui-ci est qualifié de « préliminaire » car il ne contient pas la réponse des audités à l'égard des recommandations. Ce rapport est mis à la disposition des audités avant la réunion de clôture, et constitue à ce titre l'ordre du jour de celle-ci. Avant la réunion de clôture, l'équipe d'auditeurs internes et leur chef de mission tiennent une « réunion-simulation », dans laquelle ils structurent leurs réflexions, organisent leur discours, ordonnent les idées et coordonnent les interventions de chacun lors de la réunion de clôture.

### 7.3.2 Réunion de clôture

La réunion de clôture répond au souhait légitime des audités, d'être informés rapidement et les premiers, des résultats, des vérifications effectuées et des conclusions de la mission, elle réunit auditeurs et audités et répond au double objectif suivant : d'une part, permettre aux améliorations proposées, d'autre part, permettre aux audités de contester les analyses, de proposer des corrections et de poser des questions. Après la réunion, ces derniers (les audités) disposeront d'un délai pour envoyer à l'audit interne des réponses écrites aux recommandations.

### 7.3.3 Rédaction du rapport d'audit interne

«Le rapport d'audit interne communique, aux principaux responsables concernés (pour action) et à la direction (pour information), les conclusions de l'audit concernant la capacité de l'organisation auditée à accomplir sa mission, en mettant l'accent sur les dysfonctionnements pour faire développer des actions de progrès ».

Le rapport d'audit interne est un document d'information pour la hiérarchie, il fournit à la direction générale une appréciation motivée du dispositif de contrôle interne de l'entité/fonction auditée. Ce rapport sert également d'outil de travail pour les responsables audités. C'est un « guide des opérations » pour entreprendre les actions correctives. C'est un document « final » car il contient les opérations des audités aux recommandations des auditeurs. Le rapport d'audit interne contient deux parties essentielles : une partie détaillée destinée aux audités, elle est complète et technique (elle contient les anomalies relevées, les constats, les recommandations, les réponses aux recommandations et le plan d'action pour corriger les anomalies) et une synthèse destinée à la direction générale, dans laquelle apparaissent uniquement les points saillants.

### 7.3.4 Suivi du rapport d'audit interne

Le service d'audit interne informe régulièrement la direction générale des suites données aux recommandations formulées par l'audit, et des résultats obtenus des actions correctives des audités. En effet, une mission d'audit sans suivi des recommandations paraît inachevée, la mission serait inutile si aucune mesure n'est entreprise pour corriger les anomalies. Il est de droit pour l'audit interne d'être informé du suivi des recommandations, ceci permet de mesurer l'efficacité de la fonction d'audit au sein de l'entreprise et d'alimenter

les dossiers pour les missions à venir. Mais l'audit interne ne doit en aucun cas mettre en œuvre ses propres hypothèses sa crédibilité pour les missions à venir. En effet, comment peut-il juger à l'avenir des dispositifs qu'il a lui-même mis en place dans le passé, à moins d'être extrêmement honnête et d'une intégrité hors normes.

**Conclusion :**

L'audit a pour vocation d'apporter une assurance sur la bonne gestion de l'entreprise dans le respect de ses textes fondateurs et des constats en vigueur. L'appréciation du contrôle interne est l'une des préoccupations des services d'audit. Pour améliorer les résultats de l'entreprise, le dispositif de contrôle interne de gestion des recouvrements des créances doit être analysé en incluant la notion de risque.

L'audit interne doit assurer une bonne maîtrise de l'ensemble des processus de l'entreprise et apporter efficacité par la mise en œuvre effective et rapide d'action d'amélioration. Pour ce faire, un audit on doit suivre une démarche rigoureuse avec des techniques et outils idoines.

Par conséquent, l'auditeur ne doit pas être perçu comme un gendarme pour l'entité.

**Chapitre 3 :**

**L'audit interne du processus  
de recouvrement des  
créances au sein de l'Unité  
Rouiba-Reghaia**

### **Introduction :**

Dans ce présent chapitre on essayera de projeter les notions acquises dans le volet théorique, en outre l'audit interne du processus de recouvrement des créances dans une entreprise étatique qui est la SGP/ZI Centre dont les créances représentent 80% de son chiffre d'affaire, pour illustrer ce processus on devras faire un audit interne dans l'unités Rouiba-Reghaia.

Dans la première section, nous allons présenter la Société de Gestion des Participation des Zones Industrielles Centre, la Société de Gestion Immobilière (SGI) Alger « GESTIMAL » et l'Unité Rouiba-Reghaia ;

Nous tendrons dans la seconde section à faire une étude critique et constructive du processus de recouvrement des créances de l'unité Rouiba-Reghaia ;

Tandis que dans la troisième section nous tenterons d'auditer le processus de recouvrement des créances de l'unité sus-notée, pour conclure par proposer des mesures de traitement appropriées.

## Section 1 : présentation de l'entreprise

Le déroulement d'une mission d'audit nécessite une prise de connaissance de l'entité auditée.

Cette section est consacrée à la présentation des missions, l'organisation, la structure organisationnelle pour la Société de Gestion des Participations des Zones Industrielles Centre et pour la Société de Gestion Immobilière et l'unité Rouiba-Reghaia.

### 1. La Société de Gestion des Participations des Zones Industrielles Centre

#### 1.1 Création de SGP/ZI Centre

La SOGEZIC est une société de gestion des participations de l'Etat qui dispose un portefeuille d'entreprise, dénommées SGI, activant dans le domaine de la gestion des zones industrielles et d'activités.

La SOGEZIC est une entreprise organisée sous la forme d'une société par action « SPA », situé à 20, Rue Bensari Baba Ali, Alger. La Société est dotée d'un capital social de 100.000.000 DA. Elle est composée d'un effectif total de 20 Travailleurs.

#### 1.2 Les missions de SGP/ZI Centre

Les principales missions des SGP/ZI consistent en :

- La conduite de l'instrumentation juridique de transformation des Etablissements de Gestion des Zones Industrielles(EGZI) en sociétés par actions et leur prise en charge en portefeuille par notamment :
  - La définition des missions et l'objet social,
  - L'établissement des statuts par devant notaire,
  - La libération du capital social et la définition du plan d'action à court et moyen terme,
  - La désignation des organes sociaux en relation avec les institutions concernées,
  - La préparation et la proposition de toutes mesures légales ou réglementaires nécessaires à la finalisation du processus de transformation.
- La gestion pour le compte de l'Etat d'un portefeuille d'actions détenu dans des Sociétés de Gestion Immobilière (SGI) issues de la transformation juridique des Etablissements de Gestion des Zones Industrielles (EGZI) ainsi que de toute autre valeur mobilière confiée par l'Etat ;
- L'exercice des prérogatives d'assemblée générale des SGI notamment l'orientation et le contrôle stratégique des SGI selon des normes d'efficacité et de rentabilité économique ;
- L'ouverture progressive du capital social des SGI au notamment l'orientation et le contrôle stratégique des SGI selon des normes d'efficacité et de rentabilité économique ;
- L'ouverture progressive du capital social des SGI au profit d'opérateurs implantés dans les zones concernées ;
- La définition des conditions et modalités de concession des actifs (terrains nus et bâtis), relevant du domaine privé de l'Etat conformément à la loi domaniale n° 90.30 DU 1<sup>ER</sup> décembre 1990.

### 1.3 L'organisation de SGP/ZI Centre

Les organes sociaux des SGP sont composés comme suit :

- **Une Assemblée Générale** des SGP/ZI :

Celle-ci représente le CPE ; elle est composée des représentants :

- Du Ministre de l'industrie, Président ;
- Du Ministre des finances, membre ;
- Du Ministre de l'intérieur et des Collectivités Locales, membre ;
- Du Ministre de l'aménagement du Territoire et de l'Environnement, membre ;
- Du Ministre de l'Energie et des Mines membre ;
- DU Ministre Délégué auprès du Chef du Gouvernement chargé de la participation et de la promotion de l'Investissement, membre ;
- Du Directeur Général de l'Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI), membre ;

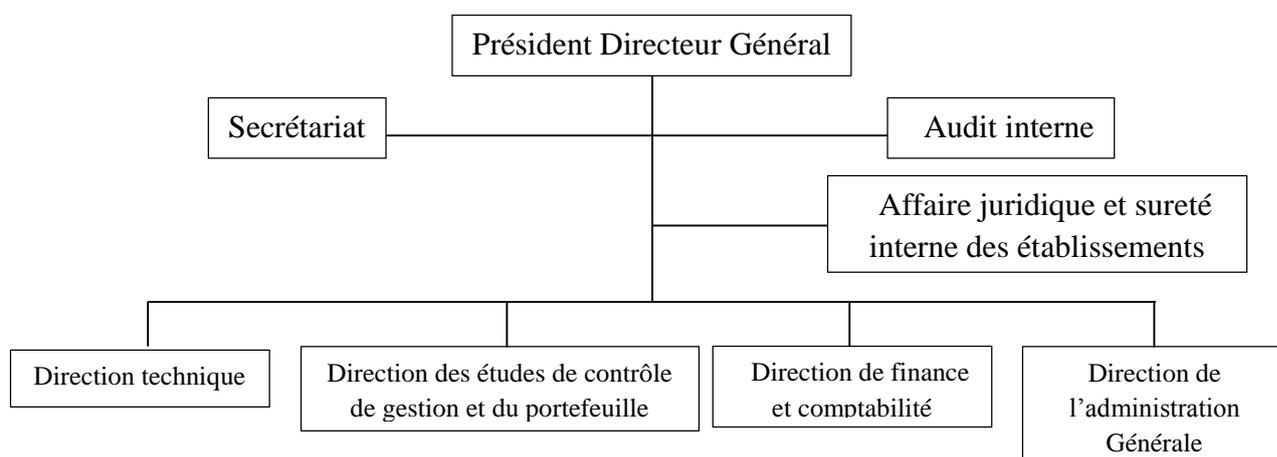
**Un Directeur** assisté de trois membres désignés par le CPE.

Le commissaire aux comptes est désigné par l'Assemblée Générale.

L'exercice de ces missions sera précisé par un mandat de gestion établi entre le CPE et les SGP/ZI.

### 1.4 La structure organisationnelle du SGP/ZI Centre

**Figure N° 04: l'organigramme de SGP/ZI Centre**



Source : document interne de l'entreprise

## 1.5 Commentaire de l'organisation

La société de gestion des participations des zones industrielles du centre (SOGEZIC) est dirigée par un président directeur général, assisté par un staff de Direction composé d'un secrétaire général, un juriste chargé des affaires juridiques et de la sûreté Interne des établissements, et d'un auditeur interne.

Quatre directions existantes au niveau de la SOGEZIC à savoir :

- Direction de finance et comptabilité ;
- Direction des études de contrôle de gestion et du portefeuille ;
- Direction technique ;
- Direction de l'administration générale.

## 2. La Société de Gestion Immobilière (SGI) Alger « GESTIMAL »

### 2.1 Création de SGI Alger « GESTIMAL » :

La société de gestion immobilière d'Alger, a été créée le 15 février 2004 suite à la fusion de l'entreprise de gestion des zones industrielles de la wilaya d'Alger «EGZIWA» et celle de la wilaya de BOUMERDES «EGZIB» et leur transformation en société par actions, dénommée par abréviation «GESTIMAL/SPA» et ce, conformément à la résolution N°05 du Conseil des Participations de l'Etat du 21 juillet 2003 avec un capital social de trente millions de dinars (30000000 DA) présenté en totalité le jour de la construction.

#### ➤ **EGZIWA :**

Pour la gestion des zones industrielles de la Wilaya d'Alger, l'entreprise de gestion de zones industrielle de la Wilaya d'Alger a été créée suite à l'arrêté interministériel du 06 Avril 1987 rendant exécutoire la délibération N°13 du 28 Décembre 1986 de l'assemblée populaire de la Wilaya d'Alger, relative à la création d'une entreprise publique locale et chargée de l'administration des zones industrielles de la Wilaya d'Alger et ce conformément aux textes législatifs réglementaires.

#### ➤ **EGZIB :**

Pour la gestion des zones industrielles de la Wilaya de BOUMERDES l'entreprise de gestion des zones industrielles a été constituée qui est une entreprise publique local jouissant de la personnalité morale et l'autonomie financière et soumise aux dispositions de décret N°83-200 fixant les conditions de constitution et de gestion de des entreprises publique locales et décret N°84-55 relatif à l'administration des zones industrielles.

## 2.2 Les missions et les objectifs de SGI Alger « GESTIMAL » :

### 2.2.1 Les missions

Les principales missions de la société de gestion sont régies par les dispositions contenues dans les **statuts** de la société et le **décret 84-55 du 03 mars 1984**, relatifs à l'administration des zones industrielles à savoir <sup>55</sup>:

Maintenance et entretien des ouvrages, équipements et aménagements collectifs tels que définis dans le cahier des charges type des zones industrielles.

- Suivi et coordination de l'entretien des infrastructures indivises relevant de la compétence d'organismes spécialisés.
- Surveillance et protection des zones industrielles, organisation et mise en œuvre de l'assistance mutuelle.
- Respect des exigences et des prescriptions de sécurité, en relation avec les services et organismes concernés.
- Gestion et respect du plan d'aménagement des zones industrielles.
- Organisation et animation de services communs à l'ensemble des opérateurs des zones industrielles et réalisation des équipements correspondants.
- Réalisation des travaux d'adaptation ou d'équipements complémentaires nécessaires à un meilleur fonctionnement des entreprises implantées en zones industrielles.
- Respect des clauses du cahier des charges type défini par arrêté conjoint du ministère de l'intérieur et des collectivités locales et du ministère de l'urbanisme et de la construction.
- Représentation, pour les questions d'intérêt commun, des entreprises et organismes implantés dans les zones industrielles, auprès des autorités locales.

La société de gestion immobilière d'Alger « GESTIMAL / SPA » gère les zones industrielles de la wilaya d'Alger à s'avoir :

- Zone industrielle de ROUIBA-REGHAIA.
- Zone industrielle d'OUED-SMAR et EL HARRACH

### 2.2.2 Les objectifs visés

Le but recherché est d'établir un diagnostic qui constitue un moyen en vue de développer une réflexion sur le management de la zone dans tous ses aspects dans l'optique d'apporter des actions par le biais d'un plan de développement sur la base d'une réalité cohérente ; ce diagnostic réaliste permettra certainement d'arriver vers un objectif conduisant à la préparation des actions ou prestations de service de qualité en adéquation avec les impératifs de développement industriel, répondant ainsi aux doléances des opérateurs économiques de la zone industrielle de ROUIBA-REGHAIA et à la performance de l'activité économique, c'est la réhabilitation et la modernisation de la zone industrielle de Rouiba-Reghaia.

<sup>55</sup> : Décret 84-85 du 03 mars 1984 relatifs à l'administration des zones industrielles article 04.

### 2.3 L'organisation de SGI Alger « GESTIMAL »:

- **Une Assemblée Générale** composée des représentants de :
  - la SGP de rattachement ;
  - des services de l'administration des domaines territorialement compétents ;
  - de la Wilaya.
- **Un conseil d'administration** de trois (3) membres désignés par l'Assemblée Générale,
- **Un Directeur Général** nommé par l'Assemblée Générale,  
Il sera également procédé à la désignation d'un commissaire aux comptes par l'Assemblée Générale.

### 2.4 Les ressources financières

Les ressources financières de la SGI sont tirées essentiellement sur la base des dispositions contenues dans l'article **08 du décret 84-55 du 03 mars 1984** avec :

- des revenus des prestations de service et autres produits annexes qu'elle assure.
  - de la participation financière des opérateurs implantés dans la zone, au prorata de la superficie occupée, du chiffre d'affaires et du degré de sollicitation des réseaux.
- **La première catégorie de produits** concerne les services que la SGI effectue, à titre ponctuel et en dehors de ses missions principales, pour le compte des opérateurs économiques de la zone.
  - **La deuxième catégorie de produits** constitue généralement la ressource essentielle et permanente qui permet à la société d'accomplir les missions dévolues.

A cet effet, la quote-part annuelle, à la charge de chaque opérateur, est déterminée sur la base d'une estimation des dépenses, intégrant le fonctionnement de la société et la maintenance des équipements de la zone qui constituent le budget annuel de la société de gestion.

L'estimation des dépenses et la quote-part sont arrêtées par le Conseil d'Administration de la société, sur la base des **paramètres** retenus par l'article **08** du décret 84.55 du 03 mars 1984 :

- La superficie occupée
- Le chiffre d'affaires réalisé
- Le degré de sollicitation des réseaux

Les redevances annuelles payées par les opérateurs économiques ne suffisent pas à réaliser des travaux de grande envergure.

La Société de Gestion immobilière est constituée des deux (02) unités opérationnelles : « **Unité ROUIBA-REGHAIA** » et « **Unité OUED SMAR-EL HARRACH** ».

### 3. l'Unité Rouiba-Reghaia

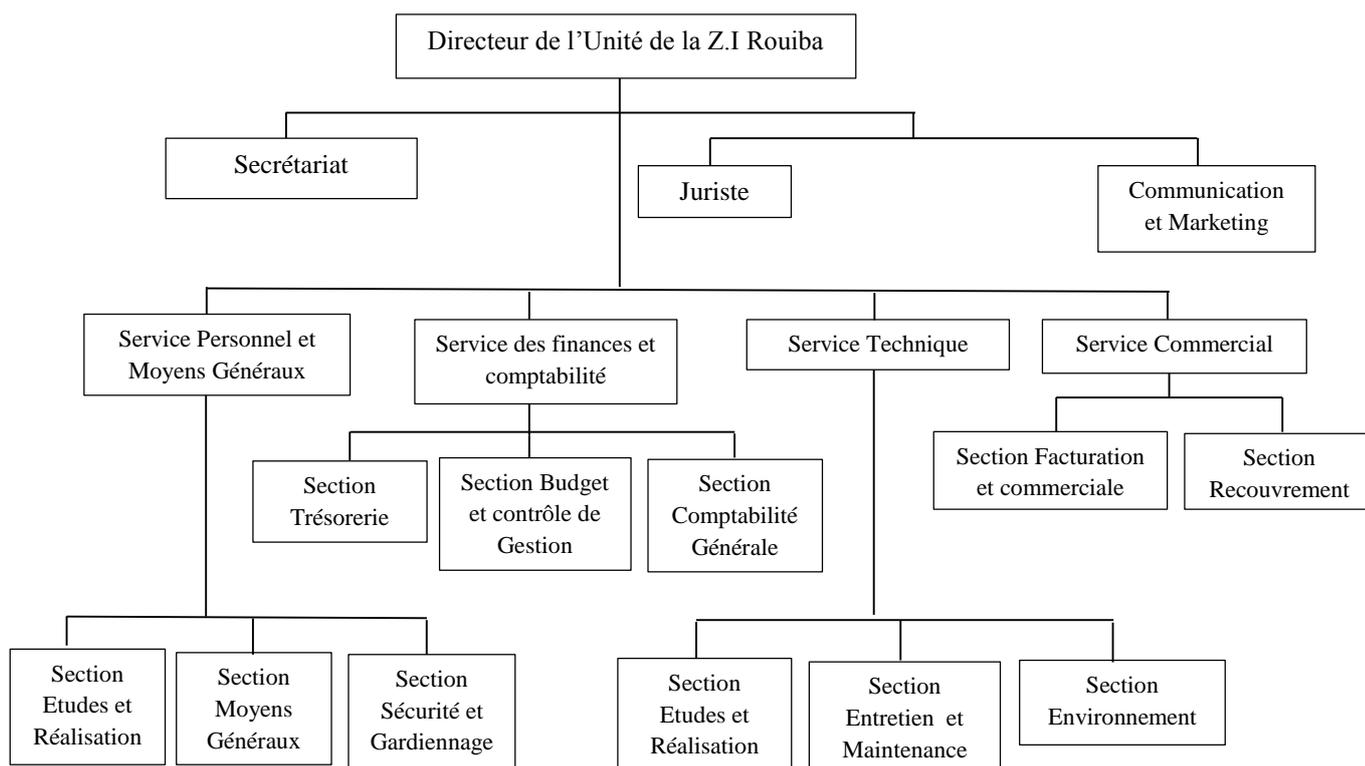
#### 3.1 Présentation de l'unité

La zone industrielle ROUIBA-REGHAIA, objet de notre étude, est considérée la plus importante zone industrielle d'Alger, localisée entre deux communes Rouiba et Reghaia, s'étalant sur une superficie de **1000Ha** et est située à 15mn de l'Aéroport et 40mn du port d'Alger ; celle-ci comprend **242** entreprises.

Au niveau de cette zone se situe l'unité ROUIBA-REGHAIA qui est chargée des travaux et prestations sur les espaces et réseaux communs dans la zone, elle est placée sous l'autorité directe du Directeur Général et elle a aussi des relations fonctionnelles avec les autres directions centrales de la société.

#### 3.2 La structure organisationnelle du L'unité Rouiba-Reghaia

Figure N° 05: l'organigramme de l'Unité Rouiba-Reghaia



Source : documents internes de l'entreprise

### 3.3 Commentaire de l'organisation

L'unité est dirigée par un directeur d'unité, assisté par un staff de Direction composé d'un chargé de sureté Interne, un poste de juriste, le secrétariat et un poste de Communication et Marketing et quatre services (Deux services fonctionnels et deux opérationnels) qui sont :

- Le Service Personnel et Moyens généraux.
- Le Service des Finances et Comptabilité.
- Le Service technique.
- Le Service Commercial.

Notre mission d'audit de recouvrement des créances a été effectuée au sein du service commercial et service comptabilité et finance.

### 3.4 Les missions de service commercial et service comptabilité et finance

#### - Les missions de service commercial :

- Mettre en place et développer la banque de données commerciale ;
- Actualisation des fichiers des opérateurs implantés dans la zone industrielle Rouiba-Reghaia ;
- Faire un rapprochement avec le service comptabilité et finance ;
- Animer les actions de recouvrement et suivre l'évolution du portefeuille créances ;
- Le responsable doit intervenir avant et après la prestation de service en se mettant à la disposition de l'opérateur et en écoutant ses remarques ;
- Vérifier les coordonnées et assurer le suivi de la facturation des opérateurs économiques ;
- Relancer les clients en retard de paiement ;
- Recouvrer et récupérer les impayés des opérateurs économiques ;
- Négocier et conclure avec les opérateurs économiques s'il y a des difficultés de paiement.

#### - Les missions de service comptabilité et finance :

- Organiser et mettre en œuvre le cadre budgétaire et comptable ;
- Collecter les documents comptables ;
- Enregistrer les opérations de constatation liées à l'activité de la société dans les journaux auxiliaires ;
- Analyser le tableau de bord ;
- Préparation des Etats financiers de fin d'exercice (bilan, le compte de résultat, tableau de flux de trésorerie,...etc) ;
- Analyse des créances et l'actualisation de la balance d'âge ;
- Préparation des travaux fiscaux.

## **Section 2 : Etude critique et constructive du processus de recouvrement des créances du l'unité Rouiba-Reghaia**

Le recouvrement doit être considéré comme une activité permanente au sein de l'entreprise et non comme une action à entreprendre en temps de crise.

Dans cette section, nous tentons d'étudier le processus de recouvrement des créances du l'unité de Rouiba-Reghaia pour identifier les différentes tâches afin faciliter notre audit. En l'absence de manuel de procédure, on a entrepris un entretien avec le responsable de service commercial. Cet entretien nous a permis d'avoir une bonne compréhension de l'activité.

Nous commencerons d'abord par une brève présentation des différents opérateurs économiques de la zone industrielle Rouiba-Reghaia, ensuite nous donnerons un aperçu de la procédure de règlement des opérateurs et enfin nous décrirons le système de recouvrement existant à l'unité et le classement des créances selon cette unité.

### **1. Présentation des différents clients de l'unité Rouiba-Reghaia**

L'unité Rouiba-Reghaia assure des prestations de service pour ses opérateurs économiques qui sont implantés dans la zone industrielle Rouiba-Reghaia. Cette dernière comporte 242 entreprises économiques réparties comme suit : des entreprises étatiques, des entreprises privées dont on trouve des entreprises étrangères en partenariat.

#### **1.1 Les opérateurs étatiques**

Le nombre des opérateurs publics arrive à 79 entreprises occupant une superficie de 784 Ha et parmi ces dernières il existe : SNVI, SNTF GARE MARCHANDISE, ERC / URD, EPE ROUIBA ECLARAGE, ENAB / CR,...etc.

#### **1.2 Les opérateurs privés**

Les opérateurs privés occupent une superficie de 156 Ha au nombre de 163 entreprises comme : ALTERCO Spa, HENKEL, COCA COLA, ABC PEPSI, SARL TANGO,...etc.

Dont 28 étrangères en partenariat telle que : ARCELOR MITTAL ALGERIE, LIND GAZ ALGERIE EX, SIDAL, EURL SAIDA, BTK TECHRICH ALGERIE,...etc.

### **2. Description de la procédure de règlement des opérateurs économiques de la zone industrielle Rouiba-Reghaia**

Arrivant à ce point, nous décrivons les différentes étapes de processus de règlement des opérateurs économiques de la zone industrielle Rouiba-Reghaia qui peuvent être énumérés comme suit :

## 2.1 Mise à jour du dossier

Dans le cadre de l'actualisation du fichier les opérateurs installés dans la zone industrielle Rouiba-Reghaia et afin de permettre à l'unité Rouiba-Reghaia de faire la mise à jour des renseignements, de sa banque de données.

Chaque opérateur économique implanté nouvellement dans la zone industrielle Rouiba-Reghaia doit se présenter auprès de l'unité Rouiba-Reghaia, plus exactement « service commercial », pour leur informer de son existence, si non l'unité elle-même sollicite cet opérateur de lui faire parvenir les documents énumérés ci-dessous concernant son entreprise dans des délais prévus :

- 1) Une fiche technique renseignée avec soins par le représentant légal de l'Entreprise ;
- 2) Une copie certifiée conforme à l'original du registre de commerce ;
- 3) Une copie certifiée conforme à l'original de la carte fiscale ;
- 4) Une copie certifiée conforme à l'original du document relatif à la situation juridique de l'assiette foncière occupée par son entreprise.

(Acte de propriété, Acte de location, Arrêté ou décision d'affectation délivrée par les autorités administratives compétentes et éventuellement tous autres justificatifs en la matière).

## 2.2 La facturation

Avant de procéder à la facturation, la société détermine au préalable un budget de facturation prévisionnel établi sur la base des charges de fonctionnement prévisionnel divisées sur la superficie globale réellement occupée par les opérateurs économiques implantés en zone industrielle et zone d'activité gérées par GESTIMAL Spa.

Suivant l'organisation structurelle de la société, l'activité commerciale est placée sous la tutelle hiérarchique de la direction de l'unité de gestion relevant de la direction générale de GESTIMAL Spa. Le service commercial de l'unité Rouiba-Reghaia, établit chaque trimestre une facture qui couvre l'ensemble des prestations fournies dans le cadre des missions affectées à GESTIMAL Spa, soit : la facture des quotes-parts, de sollicitation de réseaux des entreprises d'entreposage et de transport.

L'établissement de la facture se fait conformément à la réglementation en vigueur :

- Au décret 84-55 du 03 mars 1984 relatif à l'administration des zones industrielles,
- A la circulaire N° 7528/DGCL du 08 décembre 1984 de Mr le Ministre de l'intérieur et des Collectivités ;
- A la résolution N° 05 du conseil des participations du 21 juillet 2003 portant création de quatre sociétés de gestion des participations de l'état (SGP).

La détermination des frais de sollicitation des réseaux est calculée sur la base du budget prévisionnel de l'exercice n approuvé par le conseil d'administration.

Selon le décret 84-55 du 03 mars 1984 relatif à l'administration des zones industrielles le coefficient de détermination des frais de participation (quote-part) se calcule comme suit :

**Coefficient de détermination des frais de participation (quote-part) =  
Budget d'exercice en cours(n) divisé par la Superficie réellement  
occupée.**

Concernant le montant des frais de participation à la gestion de zone industrielle se déterminent de la manière suivante :

- 1) Détermination du montant annuel HT des frais de participation à la gestion des zones industrielles de l'exercice n = coefficient de détermination des frais de participation (quote-part) multiplié par la Superficie terrain affectée (utilisée).
- 2) Détermination du montant HT des frais de participation (quote-part) par trimestre = Montant annuel HT des frais de participation divisé par 4.

Pour la détermination du montant des frais de sollicitation des réseaux pour les entreprises d'entreposage et de transport, le calcul se fait sur la base de 10 fois le coefficient multiplié par 50% de la superficie terrain affectée (occupée).

Cette facture sera signée et validée par le directeur général de GESTIMAL, elle est présentée en trois exemplaires :

- La facture originale est transmise au service de recouvrement, ce dernier délègue des agents pour assurer la remise de la facture des opérateurs économiques contre accusé de réception ;
- Une copie est transmise au service comptabilité et finance pour le traitement et le classement ;
- Une copie est réservée dans le service commercial pour le classement.

En parallèle l'unité Rouiba-Reghaia établit une facturation de prestation de service selon la demande du client.

Cette dernière passe par deux étapes :

**Première étape :**

- Demande d'autorisation avec schéma ;
- Demande de la SONELGAZ, SEAL.....ect, une permission de travaux soit (branchement gaz, eaux, électrique,...etc.) ;
- Constat des lieux avec photos établie par l'unité ;
- Lettre adressée au client par GESTIMAL pour régler le montant qui représente les frais de gestion de la zone concernant les travaux.

**Deuxième étape :**

- Support de calcul ;
- Facture ;
- Autorisation.

### **2.3 Prise de connaissance de règlement financier**

Chaque trimestre l'opérateur économique est obligatoirement responsable de payer une facture reçue régulièrement.

L'opérateur se présente au service commercial au niveau de l'Unité Rouiba-Reghaia, s'il a des difficultés de paiement pour demander de lui attribuer un échéancier de paiement dont il doit le respecter.

### **2.4 Le règlement et comptabilisation des règlements**

L'opérateur économique peut régler sa facture selon les deux modes de paiement proposés par l'Unité Rouiba-Reghaia, le règlement se fait soit :

#### **➤ Par chèque :**

Lorsque le règlement est fait par chèque, le service commercial reçoit le chèque de l'opérateur.

L'agent commercial enregistre les informations dont il contient le chèque dans un registre d'enregistrement des chèques.

Ensuite l'agent effectue deux copies de ce chèque, l'une est gardée pour lui, l'autre est envoyée au service comptabilité et finance accompagnée du chèque, contre accusé de réception de la part de ce service.

#### **➤ Par virement bancaire :**

L'opérateur économique effectue un virement bancaire de son compte en faveur du compte de la société, cette dernière doit être au courant de cette opération.

Le financier de l'Unité récupère auprès de la banque le relevé bancaire et les avis d'opérations effectuées sur le compte de la société. Sur la base des avis de crédit, le financier procède aux saisies nécessaires, après qu'il soit informé de service commercial de quel trimestre s'agit ce virement.

### **2.5 Rapprochement entre le service commercial, comptabilité et recouvrement**

Le responsable de service recouvrement doit, au terme des échéanciers faire un rapprochement des créances entre la comptabilité, le commercial et son fichier de recouvrement.

Cela permet au service commercial de savoir la situation nette du montant à recouvrer pour chaque opérateur économique avant le début de trimestre suivant et de vérifier réellement le paiement.

### **2.6 Suivi du compte client**

Chaque trimestre le compte de l'opérateur économique est crédité lorsqu'il encaisse ses créances, et en parallèle le service commercial fait un classement des opérateurs comme suit :

- Entreprise à jour ;
- Entreprise en cours de paiement car elle a des problèmes financiers (proposition d'un échéancier de paiement) ;
- Entreprise refuse de réceptionner la facture et de payer à (Estée en justice) ;
- Entreprise fermée.

A cause de ce classement le service commercial établit un état des frais de participation payés et impayés de l'opérateur économique, cet état se fait au moyen d'un tableau sous forme Excel, qui permet de savoir le reste à régler pour chacun, cela permet au service recouvrement d'avoir un aperçu sur le nombre d'opérateurs réglementés et ceux qui doivent faire l'objet d'une procédure de recouvrement que nous allons la décrire par la suite.

### 3. Description du processus de recouvrement des créances de l'Unité Rouiba-Reghaia

Tout créancier est indubitablement préoccupé par le recouvrement de ces créances dans les délais convenus, afin d'obtenir de son débiteur l'acquiescement de la somme d'argent contractée envers lui, mais hélas, dans bien des cas le recouvrement ne se déroule pas comme l'on l'aurait souhaité.

Le processus de recouvrement des créances de l'Unité Rouiba-Reghaia est constitué des étapes suivantes :

- Appel téléphonique ;
- Visite à domicile ;
- Première lettre de relance ;
- Suivi et coordination des relances ;
- Deuxième lettre de relance ;
- Faire appel à l'avocat de la société.

#### ➤ **Appel téléphonique :**

Au début de chaque trimestre, Si l'opérateur économique ne se présente pas dans le délai déterminé par l'Unité Rouiba-Reghaia pour le règlement de sa dette, la section commerciale fait un récapitulatif de tous les opérateurs économiques qui n'ont pas encore soldé leurs frais de participation, et procède à l'élaboration des états des frais de participation payés et impayés pour chaque opérateur économique. En coordination avec la section recouvrement des appels téléphoniques sont à effectuer pour rappeler l'opérateur de son retard de paiement.

#### ➤ **Visite à domicile :**

Après une semaine de l'appel téléphonique, si l'opérateur économique ne règle pas sa dette, l'agent chargé de recouvrement se présente auprès de l'établissement de l'opérateur économique, pour lui faire un entretien, ce dernier a pour objectif de demander des explications de son retard de paiement.

A cette étape, si l'opérateur économique confronte des problèmes financiers, il peut demander de lui attribuer un échéancier de paiement.

➤ **Première lettre de relance :**

Après 15 jours de la visite à domicile, si le client ne paie pas sa dette, une lettre de relance et un état des frais des participations payés et impayés établis par le service commercial sont remis aux mains propres de l'opérateur économique par les agents de recouvrement de l'Unité Rouiba-Reghaia contre accusé de réception.

➤ **Suivi et coordination des relances :**

Le suivi et la coordination des relances sont menés par la responsable de la section commerciale, Sa mission est de veiller à ce que les lettres de relance adressées aux opérateurs débiteurs parviennent aux concernés, c'est à dire qu'elle s'assure que les clients débiteurs ont reçu effectivement les lettres de relance à eux adressés lors de la relance pour qu'ils paie leurs dettes .

Ce suivi se fait par l'échange d'information entre la section commerciale et la section recouvrement.

➤ **Deuxième lettre de relance « rappel » :**

Après un (1) mois de la première lettre de relance, si le client préserve son silence, une deuxième lettre de relance est à envoyer, en lui rappelant encore de son retard de paiement et du montant de la dette à payer.

➤ **Faire appel à l'avocat de la société :**

Lorsque toutes les tentatives de recouvrement précédentes sont sans succès, le dossier de l'opérateur économique est confié à l'avocat de la société ou à un huissier de justice, pour expédier une mise en demeure par courrier recommandé, lorsque celui-ci arrive à recouvrer les créances, il prélève ses honoraires dont le montant est fixé à l'avance.

Après épuisement de la procédure de mise en demeure par l'entreprise, la structure juridique prépare le dossier suivant :

- Les factures impayées signées par le directeur général ;
- Les mises en demeure avec le procès-verbal de l'huissier de justice ;
- Copie des factures impayées traduites en arabe ainsi que l'état de créances impayées traduit en arabe ;
- Les lettres de relance traduites en arabe et les anciennes mises en demeure.

Le dossier sera signé par le directeur général, un exemplaire de ce dossier est transmis aux opérateurs économiques récalcitrants.

Après le traitement contentieux au niveau de tribunal, on peut distinguer deux cas :

Premier cas : le règlement de la créance par l'opérateur économique.

Deuxième cas : le non règlement de la créance par l'opérateur économique, dû à :

- Le tribunal se prononce en faveur de l'opérateur économique ;
- La faillite de l'opérateur économique est prononcée officiellement et autre cas.

Les créances jugées irrécouvrables parmi tant d'autres doivent faire l'objet de leur annulation du Bilan après leur assainissement par un bureau d'étude externe et leur examen, approbation par le conseil d'administration et l'assemblée générale de la société.

#### 4. Classement de la créance selon l'unité Rouiba-Reghaia

En absence d'une classification réglementaire des créances, il est établi le classement observé dans les usages et les pratiques commerciales et industrielles qui tiennent compte non seulement des règles prudentielles de gestion mais aussi du degré du risque encouru par la société dans le recouvrement de ses créances.

Les créances l'unité Rouiba-Reghaia peuvent être vivantes, litigieuses, douteuses et irrécouvrables, lesquelles se répartissent comme suit :

- **La créance vivante** lorsque le recouvrement total dans les délais fixés est assuré malgré les retards insignifiants enregistrés.
- **La créance douteuse** c'est le cas par exemple d'une mauvaise situation du débiteur et le litige n'est pas encore créé.

S'agissant de la créance litigieuse, c'est le cas notamment de l'existence d'un désaccord entre la société et son opérateur débiteur portant sur le paiement du montant de la créance. Dans ces deux cas et lorsque le risque de non recouvrement est nettement précisé et que l'événement en cours rend probable la perte, il est constitué une provision.

- **La créance** est considérée **irrécouvrable** lorsqu'un certain nombre de critères d'évaluation la rendent de fait irrécouvrable

##### 4.1 Les créances vivantes clients :

Les créances sont considérées courantes lorsque le recouvrement total dans les délais fixés paraît assuré ou même malgré un retard raisonnable, ces créances peuvent trouver naissance dans l'exercice en cours ou être liées à des échéanciers de paiement à condition que ceux-ci soient respectés.

Le risque de non recouvrement de ces créances est nul, et elles ne sont donc pas provisionnées.

Ces créances sont généralement détenues sur des clients dont la situation financière est équilibrée ou sur de grandes entreprises organisées.

Il s'agit d'une créance envers les clients où le paiement de ces créances s'effectue d'une manière régulière et aucun problème de recouvrement n'est enregistré.

❖ **Les critères de classification des créances vivantes clients sont les suivants :**

- ✓ L'âge de la créance égale ou inférieure à une (01) année ;
- ✓ Le délai de recouvrement de la créance ne dépasse pas six (06) mois à partir de la date de facturation ;
- ✓ L'établissement des échéanciers de paiement, ces derniers sont respectés par le créancier et ce, malgré que des retard insignifiants sont enregistrés ;
- ✓ Les créances sont détenues sur des entreprises financièrement équilibrées et des entreprises organisées, possédant une image de marque et une notoriété ;
- ✓ Le client affiche un comportement exemplaire vis-à-vis de l'équipe commerciale et des agents de recouvrement et ce, selon les résultats enregistrés du contact direct avec l'équipe commerciale.

**NB** : il est à noter que les clients importants notamment en matière de chiffre d'affaires doivent subir un traitement particulier et la société doit consentir tous ses efforts en accordant une importance spéciale pour le règlement de cette créance.

Dans ce cas, la constitution de la provision n'est pas préconisée ou recommandée.

#### **4.2 Créances douteuses et litigieuses à provisionner :**

Sont considérées comme créances douteuses ou litigieuses celles qui présentent un problème potentiel de recouvrement mais qui ne sont pas définitivement irrécouvrables.

Elles présentent la caractéristique dans le retard de paiement qui peut dépasser une (01) année.

La situation financière du client due à une mauvaise conjoncture ou à des difficultés que connaît son activité, peut être à l'origine du recouvrement tardif.

Les créances douteuses sont des créances clients dont le risque d'irrécouvrabilité est important, nécessitant ainsi une provision.

Les créances douteuses sont des créances certaines dans leur principe (non contestées par le débiteur), lesquelles détenues par une entreprise à l'encontre des clients qui présentent une solvabilité douteuse ou envers des clients avec lesquels elle est en litige.

❖ **Les critères de classification des créances douteuses et litigieuses sont les suivants :**

- ✓ L'âge de la créance dépasse une (01) année ;
- ✓ Les créances clients dont les actions administratives ont été entamées envers ces clients en question (traitement et règlement à l'amiable, mise en demeure) ;
- ✓ Les créances clients dont les actions en justice sont déjà entamées et en cours ;
- ✓ L'analyse de l'historique du client fait ressortir des problèmes de paiement durant les années précédentes tout en signalant que le client en question a changé de comportement (paiement régulier des créances) durant l'exercice en cours
- ✓ L'analyse de l'historique du client sur les plans juridique et contentieux fait ressortir des problèmes durant les années antérieures (mise en demeure, actions en justice, frais de justice engagés par l'entreprise envers ce client...etc.) tout en signalant que ce celui-ci a changé de comportement durant l'exercice en cours (paiement régulier des créances) ;

- ✓ Les créances clients dont le montant a fait l'objet d'un échéancier de paiement signé entre les deux parties, non honoré par le client sans oublier de signaler les retards fréquents enregistrés ;
- ✓ Si le risque de non recouvrement s'aggrave et le montant de la facturation augmente, l'entreprise va devoir constituer un complément de provision.

**NB** : il est à noter que les clients importants notamment en matière de chiffre d'affaires doivent faire l'objet de traitement rigoureux et la société doit consentir tous ses efforts pour le règlement de cette créance.

S'agissant des cas de créances douteuses et litigieuses, nous préconisons une provision à 100% du montant de la créance avec un suivi rigoureux.

### **4.3 les créances irrécouvrables :**

Elle peut concerner les entreprises en faillite ou celles ayant perdu totalement leurs actifs en raison des difficultés financières et structurelles ou encoure des sociétés dissoutes dont les actifs restants ne peuvent couvrir la créance en se basant sur les constats et les rapports du liquidateur.

La créance de l'entreprise devient totalement irrécouvrable lorsque :

- ✓ La faillite de l'entreprise est prononcée officiellement.
- ✓ L'entreprise perd totalement son actif en raison des problèmes et des difficultés financières et structurelles.
- ✓ La société dissoute dont l'actif restant ne peut pas couvrir le montant total de la créance.
- ✓ La créance est définitivement perdue (en cas de disparition du débiteur par exemple).
- ✓ Il est prononcé la liquidation judiciaire du débiteur.
- ✓ Les créances touchées par la prescription (15 ans) en l'absence de lettres de relance transmises (une lettre au minimum par exercice) pour chaque exercice considéré de la part de l'entreprise.
- ✓ Un opérateur locataire chez une autre entreprise, tout en signalant que cette dernière a arrêté son activité.
- ✓ Le rapport de constat de l'huissier de justice a fait ressortir l'absence physique d'une personne dûment habilitée ou d'un interlocuteur directe.

### **Section 3 : Audit de processus de recouvrement des créances du l'Unité Rouiba-Reghaia**

Après avoir décrit et cerné les procédures de recouvrement des créances de l'Unité Rouiba-Reghaia dans la section précédente, il convient d'identifier, d'analyser et prévenir les risques existants.

Pour le déroulement de notre mission d'audit interne de processus de recouvrement des créances, nous allons suivre les trois phases d'audit qui conforment aux normes internationales :

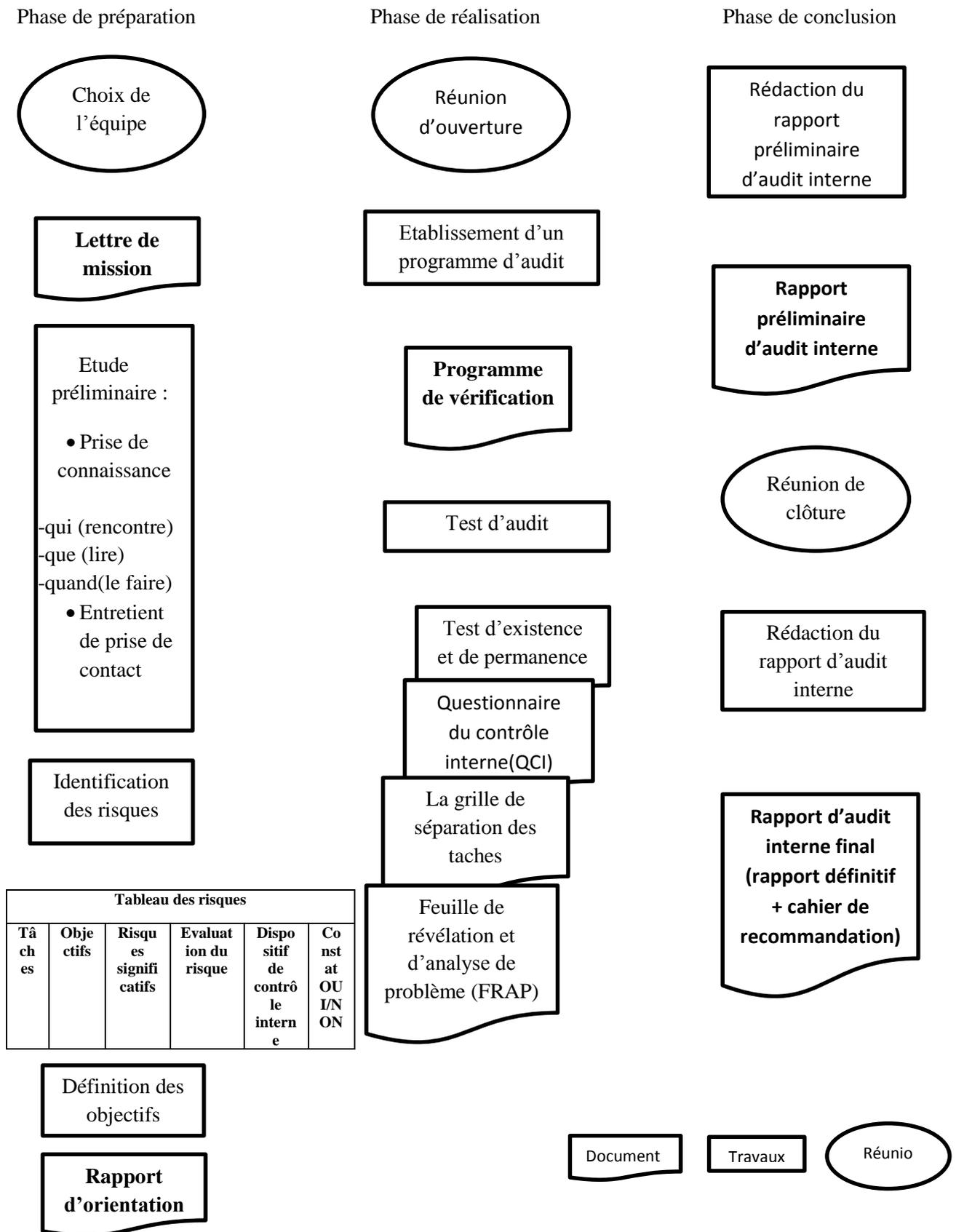
- Phase de préparation
- Phase de réalisation
- Phase de conclusion

Le diagramme suivant résume les trois phases d'une mission d'audit interne, ainsi que les différents documents établis lors de chacune au niveau de l'unité Rouiba-Reghaia

- **L'activité auditée** : le processus de recouvrement des créances
- **L'unité auditée** : service commercial, service comptabilité et finance

Les trois phases de la réalisation de notre mission d'audit au sein de l'unité R-R se dérouleront comme-suit :

Figure N° 06: Diagramme d'une mission d'audit interne



Source : élaboré par nous-même.

## **1. Phase de préparation :**

L'objectif de cette phase est d'appréhender le sujet à auditer et de fixer les objectifs d'audit précis, elle permet de prendre connaissance du référentiel applicable relatif au thème de la mission.

### **1.1 Choix de l'équipe :**

Pour effectuer une mission d'audit interne ainsi que pour attribuer les rôles et les responsabilités, il faut s'assurer que l'équipe possède les compétences et les capacités nécessaires.

La constitution de l'équipe repose sur la nature et la complexité de la mission, budget, temps et les moyens disponibles.

Notre mission est constituée de :

- Monsieur B.M : Le Directeur de l'Audit Interne et chef de la mission ;
- Monsieur H.S : Le Directeur de Comptabilité et Finance ;
- Mlle H.I et K.S : Les stagiaires.

### **1.2 Lettre de mission :**

La direction générale donne un ordre de mission à la structure d'audit interne, le chef de la mission établit une lettre de mission qui sera envoyée à l'Unité Rouiba-Regaia avant 15 jours de l'intervention imminente dont l'objectif est de prendre les dispositions nécessaires pour la prise en charge de cette mission et afin de faciliter le travail.

La lettre de mission comporte :

- l'objet de la mission ;
- les objectifs généraux de la mission ;
- la date de début ;
- la date de la visite ;
- les membres de l'équipe.

**Figure N° 07: Lettre de mission**

| Lettre mission   |  |
|--|--|
|  | Destination : Le directeur de l'unité<br>Rouiba-Reghaia.<br>Alger le 06 / 03 /2016 |
| Ref : 215/SG/Dir/2016  |  |
| Objet : Audit interne de processus de recouvrement des créances  |  |
| Conformément au plan d'audit, arrêté par la structure de l'audit interne.<br>Nous avons l'honneur de porter à votre connaissance qu'une mission d'audit interne sera effectuée au niveau de l'unité.   |  |
| L'objectif Générale de la mission est :  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Auditer le processus de recouvrement des créances de l'Unité Rouiba-Reghaia pour maximiser le niveau des frais de participation (Quote-part) des opérateurs économique et minimiser le nombre des impayés.</li> </ul>   |  |
| Cette mission, sera conduite par Mr B.M le chef de mission, Mr H.S directeur de comptabilité et finance et deux stagiaires.  |  |
| La mission se déroulera du 03 /04 / 2016 au 03/05 / 2016.  |  |
| A cet égard, nous vous demandons de bien vouloir prendre les dispositions nécessaires pour la prise en charge de cette mission et faciliter le travail aux intéressés sus nommés en mettant à leur disposition tous les documents se rapportant à cette mission. |  |
| Toute l'équipe d'audit vous remerciez par avance de votre concours actif au bon déroulement de cet audit. Le directeur audit : Mr B.M.   |  |

Source : élaboré par nous-même

### 1.3 Etude préliminaire :

C'est le premier contact avec la direction de l'unité Rouiba-Reghaia concernant notre mission d'audit de processus de recouvrement des créances, ce contact détermine par la suite la bonne exécution de la mission.

#### ➤ **Prise de connaissance :**

Cette étape nous a permet de prendre connaissance de contexte générale de l'Unité Rouiba-Reghaia et d'évaluer les principaux risques, en posant des questions ouvertes et en examinant les documents nécessaires.

Ensuite on va s'appuyer sur cette prise de connaissance pour planifier et orienter notre mission et par la suite rédiger un plan de mission.

L'étude préliminaire initiée par Monsieur B.M consistait à déterminer les personnes à rencontrer à savoir les responsables des services suivants :

- Service commercial ;
- Service comptabilité et finance.

➤ **L'entretien de prise de contact :**

Afin d'atteindre les objectifs de notre mission, le chef de la mission Monsieur B.M a mené un entretien (voir annexe N°01) avec les responsables des services pour collecter les informations complémentaires et faire adapter le programme de travail.

Il est à noter que dans cet entretien, le chef de mission explique aux responsables de l'Unité Rouiba-Reghaia que le rôle de notre mission est d'améliorer le processus de recouvrement des créances et non à enquêter pour sanctionner.

**1.4 Identification des risques :**

Dans cette étape on vise à ressortir les risques inhérents au processus de recouvrement des créances de l'Unité Rouiba-Reghaia, via l'identification des zones à risques qui sont susceptibles de nuire à la capacité de l'unité Rouiba-Reghaia à mettre en œuvre avec succès sa stratégie et atteindre les objectifs relatif à ce processus.

Sur les six étapes de la procédure de recouvrement des créances au niveau de l'Unité Rouiba-Reghaia, nous avons le tableau des risques suivant :

**Tableau N° 10: Tableau des risques (TARI)**

| Les étapes de recouvrement | Les tâches   | Les objectifs  | Les risques significatifs   | Évaluation du risque | Dispositif de contrôle interne  | Constat<br>Oui / non |
|----------------------------|--|--|---|----------------------|---|----------------------|
| 1/ Appel téléphonique      | 1/Elaboration de la liste des opérateurs économiques (clients) débiteurs.                            | 1/S'assurer que la liste établis englobe tous les opérateurs économiques débiteurs.                          | 1/Omission de certain d'opérateurs économiques débiteurs.                   | Faible.              | 1/Récapituler le tableau de suivi Excel conséquent l'ensemble des règlements des clients.               | Oui                  |
|                            | 2/Elaboration des états des frais de participations payés et impayés pour chaque opérateur débiteur. | 2/S'assurer l'exhaustivité des créances et que l'état ne comporte pas d'erreur sur le montant de la créance. | 2/Erreurs sur le montant de la créance des opérateurs économique débiteurs. | Faible.              | 2/Vérifier scrupuleusement (attentivement) le montant de chaque opérateur économique.                   | Oui                  |
|                            | 3/Appel téléphonique des opérateurs économiques débiteurs.   | 3/S'assurer que tous les opérateurs économiques ont été appelés.   | 3/Oubli d'appeler certains opérateurs économiques débiteurs.                | Faible.              | 3/Rapprochement entre la liste des opérateurs économiques débiteurs et la liste des opérateurs appelés. | Oui                  |

|  |  |   |   |            |   |     |
|--|--|---|---|------------|---|-----|
| 2/ visité à domicile                       | 1/Entretien avec le responsable financier des entreprises.                     | 1/ confirmer que le responsable financier est déjà informé de retard par l'appel téléphonique.          | 1/ Le non accueil par le responsable financier.   | Important. | 1/Entretien avec l'agent chargé de recouvrement.  | Non |
|  |  | 2/ s'avoir les raisons de non-paiement.   | 2/ une mauvaise qualité de l'information (des informations fausses).                        | Important. | 2/Vérifier l'information auprès de responsable financier.   | Non |
| 3/ La première lettre de relance.          | 1/ Visite externes aux opérateurs économiques (les clients).                   | 1/ S'assurer la disponibilité des opérateurs économiques.   | 1/Indisponibilité des opérateurs économiques.   | Important. | 1/ Entretien avec l'agent chargé de recouvrement.   | Non |
|  |  | 2/ Procéder au règlement des factures impayées.   | 2/ Omission d'élaborer la lettre de relance pour certains opérateurs économiques débiteurs. | Faible.    | 2/Rapprochement entre la section recouvrement et commercial concernant les opérateurs nécessitant la relance.         | Oui |
| 4/ Suivi et coordination des relances.     | 1/Suivi et coordination des relances.  | 1/S'assurer des suivies et la coordination effectives des relances.                                     | 1/Oubli de suivi et de coordination de certaines relances.                                  | Faible.    | 1/Rapprochement entre la section commerciale et recouvrement.   | Oui |
| 5/ La seconde lettre de relance (rappelle) | 1/ Visite externes aux opérateurs économiques (les clients).                   | 1/ S'assurer la disponibilité des opérateurs économiques.   | 1/ l'opérateur économique évite d'affronter avec l'agent chargé de recouvrement.            | Important. | 1/ Entretien avec l'agent chargé de recouvrement.   | Non |
|  |  | 2/ Procéder au règlement des factures impayées.   | 2/ Omission d'élaborer la lettre de relance pour certains opérateurs économiques débiteurs. | Faible.    | 2/Rapprochement entre la section recouvrement et commerciale concernant les opérateurs n'ayant pas besoin de relance. | Oui |
| 6/ Appel à l'avocat de l'entreprise.       | 1/ Transmettre les dossiers des opérateurs débiteurs à l'avocat de la société. | 1/S'assurer l'exhaustivité du dossier des opérateurs pour l'établissement d'une lettre mise en demeure. | 1/Le manque de certains documents.  | Faible.    | 1/Vérifier attentivement l'existence des documents reflétant toutes les étapes de recouvrement précédente.            | Oui |

Source : élaboré par nous-même

## 1.5 Rapport d'orientation : (Note d'orientation)

Pour la mise en œuvre d'une mission d'audit, il est important que l'auditeur et surtout audité puissent avoir une idée claire de la mission qui sera déroulée

Le rapport d'orientation nous permet de faire une synthèse des objectifs (généraux et spécifiques) poursuivis et du champ d'action relatif à la mission d'audit à réaliser. La note d'orientation de notre mission d'audit à l'Unité Rouiba-Reghaia se présente comme suit :

**Figure N° 8: Note d'orientation**

|  |
|--|
| Destination : le responsable de l'unité Rouiba-Reghaia<br>Alger le : 20 /03 / 2016   |
| Direction d'audit interne  |
| <b>NOTE D'ORIENTATION</b>  |
| Conformément au plan d'audit, et après étude préliminaire de l'entité auditée, la présente note est destinée à vous informer de l'orientation que nous donnons à la mission.   |
| <b>Mission :</b><br>Audit de processus de recouvrement des créances de l'unité Rouiba-Reghaia.   |
| <b>I. Objectifs généraux de la mission :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Auditer le système de recouvrement des créances de l'Unité Rouiba-Reghaia pour maximiser le niveau des frais de participation (Quote-part) des opérateurs économique et minimiser le nombre des impayés.</li> <li>○ Aider les responsables intervenants dans le processus de recouvrement de prendre connaissance des risques et entreprendre les mesures nécessaires pour leur traitement.</li> </ul>   |
| <b>II. Objectifs spécifiques de la mission :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Décrire l'organisation et le fonctionnement du processus de recouvrement du l'unité Rouiba-Reghaia.</li> <li>○ Collecter les informations disponibles sur le processus.</li> <li>○ Analyser les étapes du processus de recouvrement des créances du l'unité Rouiba-Reghaia.</li> <li>○ Identifier les problèmes existants liés au recouvrement des créances.</li> <li>○ Evier le manque de trésorerie dû à l'accumulation des créances.</li> <li>○ Formuler des recommandations pour améliorer le processus des créances du l'unité Rouiba-Reghaia.</li> </ul> |
| <b>III. Champ d'intervention :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Directeur de l'unité Rouiba-Reghaia.</li> <li>○ Service commercial.</li> <li>○ Service comptabilité et finance.</li> <li>○ Juriste.</li> </ul>   |
| <b>IV. Documents à consulter :</b><br>Toute la documentation nécessaire pour le déroulement de notre mission.  |

Source : élaboré par nous-même

## 2. Phase de réalisation

### 2.1 Réunion d'ouverture :

Cette réunion nous a permis d'instaurer les premiers contacts entre nous (auditeurs) et les responsables (directeurs, chef de service commercial et chef de service comptabilité et finance) de l'Unité Rouiba-Reghaia, on leur rappelait les objectifs généraux de la mission et examiner en commun le rapport d'orientation.

### 2.2 Programme de vérification (plan d'audit):

Notre programme d'audit s'établit sur la base du rapport d'orientation qui a été examiné dans la réunion d'ouverture, ce programme est destiné à définir les tâches, planifier notre mission dans le temps, il va permettre au chef Mr B.M de nous suivre pendant la réalisation de notre mission.

Ce programme doit être validé avant le démarrage des travaux au niveau de l'Unité Rouiba-Reghaia, il est présenté comme suit :

**Tableau N° 11: Programme de vérification**

| Objectifs Général  | Objectifs Spécifiques   | Tâches à réaliser   |
|--|---|---|
| Auditer le système de recouvrement des créances de l'Unité Rouiba-Reghaia. | Décrire l'organisation et le fonctionnement du processus de recouvrement de l'unité Rouiba-Reghaia. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rencontrer les différents responsables intervenant dans le processus de recouvrement ;</li> <li>- Participer aux différents étapes de recouvrement ;</li> <li>- Comprendre le fonctionnement de processus.</li> </ul>  |
|  | Collecter les informations disponibles sur le processus de recouvrement disponible.                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- S'entretenir avec l'agent chargé du recouvrement ;</li> <li>- Rapprocher les informations recueillies avec un référentiel de bonne pratique de recouvrement.</li> </ul>  |
|  | Analyser les étapes du processus de recouvrement des créances de l'unité Rouiba-Reghaia.            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vérifier si les étapes du processus sont conçues dans un manuel de procédure ;</li> <li>- Identifier les différents risques inhérents à chaque étape du processus ;</li> <li>- Analyser ces différents risques ;</li> <li>- Hiérarchiser ces risques.</li> </ul> |
|  | Eviter le manque de trésorerie dû à l'accumulation des créances.                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en exergue les forces et faiblesses identifiées ;</li> <li>- Proposer des recommandations pour l'amélioration du processus.</li> </ul>  |

Source : élaboré par nous-même

### 2.3 Test d'audit :

Le test d'audit a été fait à travers les travaux de vérification et les informations recueillies au niveau de l'unité Rouiba-Reghaia et de service commercial, qui nous a permis de répondre aux objectifs spécifique.

Suivant la nécessité de la mission, on a utilisé des outils énumérés ci-après :

- Test d'existence et de permanence ;
- Questionnaire de contrôle interne « QCI » ;
- La grille de séparation des tâches ;
- Le diagramme de circulation des documents ;
- Feuille de révélation et analyse de problème « FRAP ».

#### 2.3.1 Test d'existence et de permanence

Le test d'existence et de permanence nous permettent de constater l'existence et l'application effective des procédures de recouvrement telles que décrites.

Ces tests (voir annexes N° 02 ) ont portés sur un échantillon choisit aléatoirement soit 12.66% de 79 opérateurs économiques étatiques, 7.41% de 135 opérateurs économiques privés et 35.71% de 28 opérateurs économiques étrangers de l'exercice 2016, les observations ont porté sur les opérations suivante :

- Relance des opérateurs ;
- Suivi et coordination des relances ;
- Règlement effectif des créances.

Comme résultat, nous avons :

- Pour les opérateurs étatiques, 80% des relances des opérateurs, 80% de suivi et coordination des relances et 40% des règlements des créances.
- Pour les opérateurs privés, 40% des relances des opérateurs, 40% de suivi et coordination des relances et 70% des règlements des créances.
- Pour les opérateurs étrangers, 30% des relances des opérateurs, 30% de suivi et coordination des relances et 80% des règlements des créances.

#### 2.3.2 Questionnaire de contrôle interne « QCI »

Le questionnaire de contrôle interne nous permettra d'apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'unité Rouiba-Reghaia.

Le tableau ci-dessous représente les points forts et les points faibles qui se dégagent de diagnostic du questionnaire de contrôle interne.

**Tableau N° 12: Tableau des forces et faiblesses**

| Points forts   | Points faibles  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les objectifs de recouvrement sont clairement définis.</li> <li>- Chaque agent à une tache précise à accomplir.</li> <li>- La culture de risque est intériorisée au sein</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- le personnel charger de recouvrement ne bénéficie pas d'une formation continue.</li> <li>- Le personnel chargé de recouvrement est doté de moyens financiers et techniques insuffisants pour bien mener à bien leur</li> </ul> |

|   |   |
|---|---|
| <p>de l'entreprise.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'unité dispose d'un organigramme clairement défini.</li> <li>- le responsable commerciale est associé aux activités de contrôles.</li> <li>- La responsable commerciale examine minutieusement tous les règlements reçus avant la transmission à la comptabilité.</li> <li>- L'existence d'un suivi des créances.</li> <li>- La responsable commerciale met de la rigueur dans la relance et suivi des créances clients.</li> <li>- L'agent chargé de recouvrement est capable de gérer toutes les créances qui lui confié.</li> <li>- La procédure de suivi et de traitement des créances anciennes et douteuses permettent elles un recouvrement efficace et sûr des créances.</li> <li>- Des rapprochements périodiques et réguliers sont effectués entre le service commercial et la comptabilité.</li> </ul> | <p>mission.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les méthodes et les procédures de recouvrement ne sont pas définies dans un manuel de procédure.</li> <li>- Le délai de recouvrement n'est pas bien défini par la responsable commercial.</li> <li>- Le rapprochement entre le service commercial et comptabilité n'est pas attesté par un PV de rapprochement.</li> </ul> |
|---|---|

Source : élaboré par nous-même

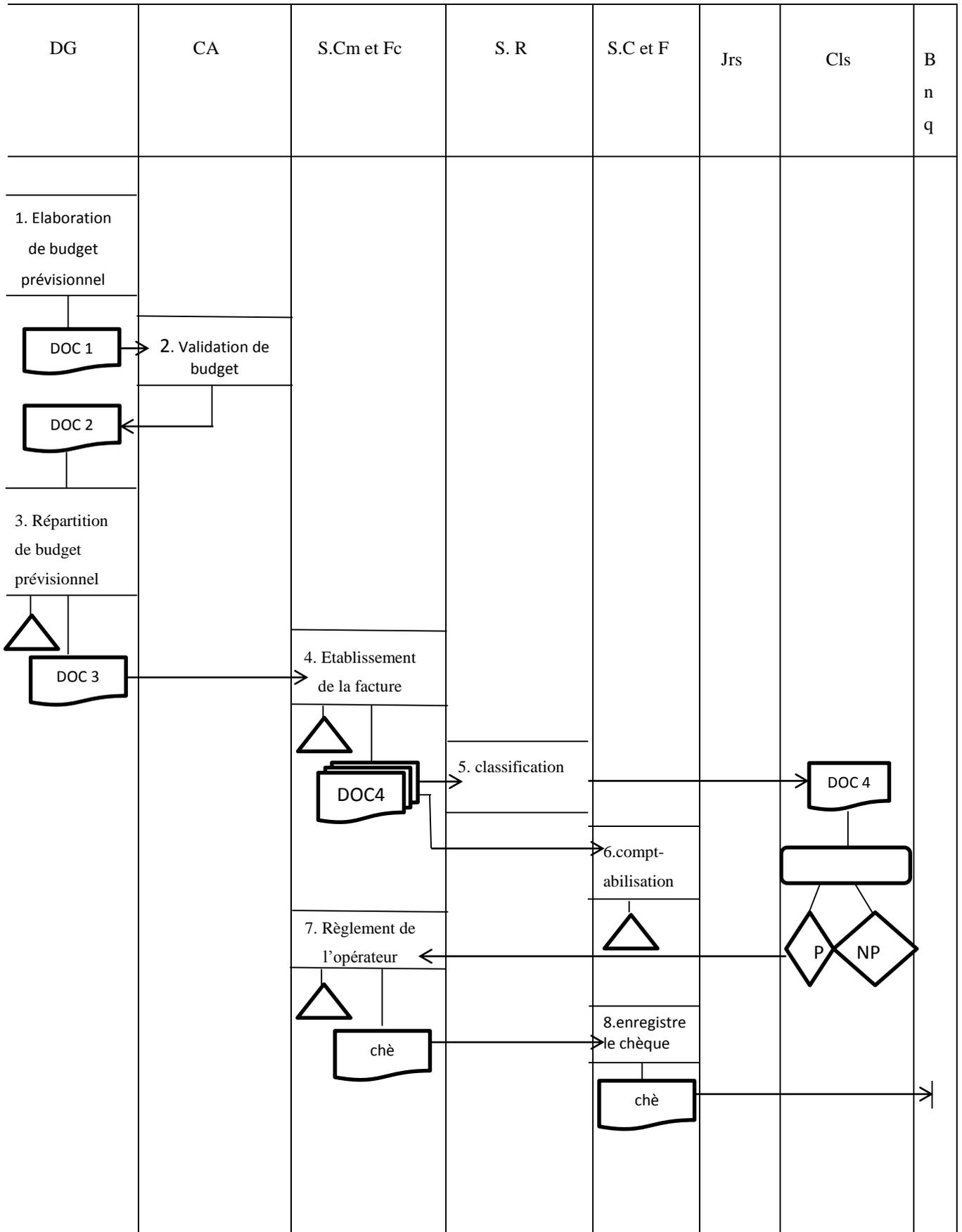
### 2.3.3 La grille de séparation des tâches :

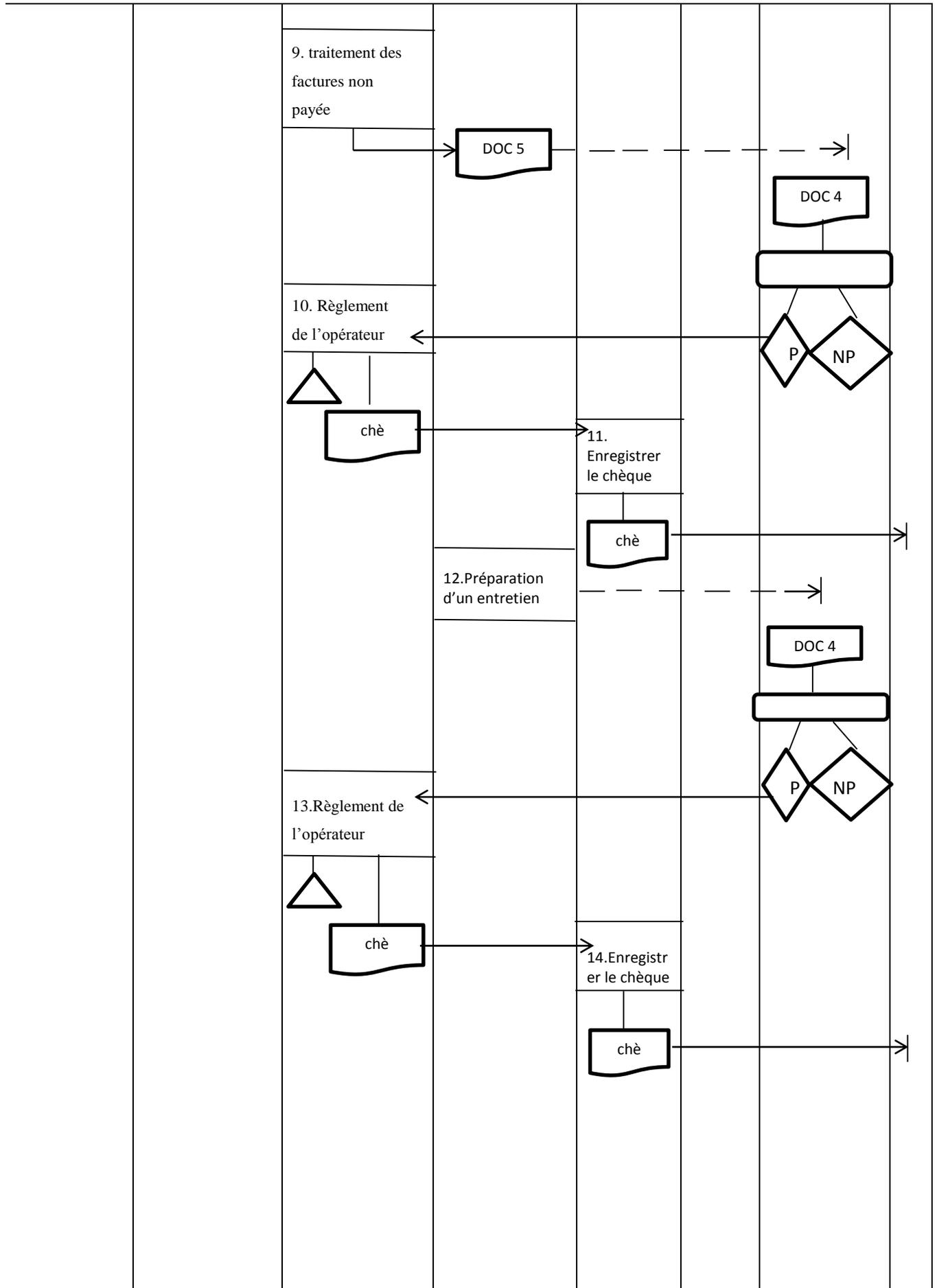
La grille présentée à l'annexe N° 04 montre la séparation effective des tâches liées au processus de recouvrement des créances de l'unité Rouiba-Reghaia, dans cette grille Aucun cumul de tâche incompatible à signaler.

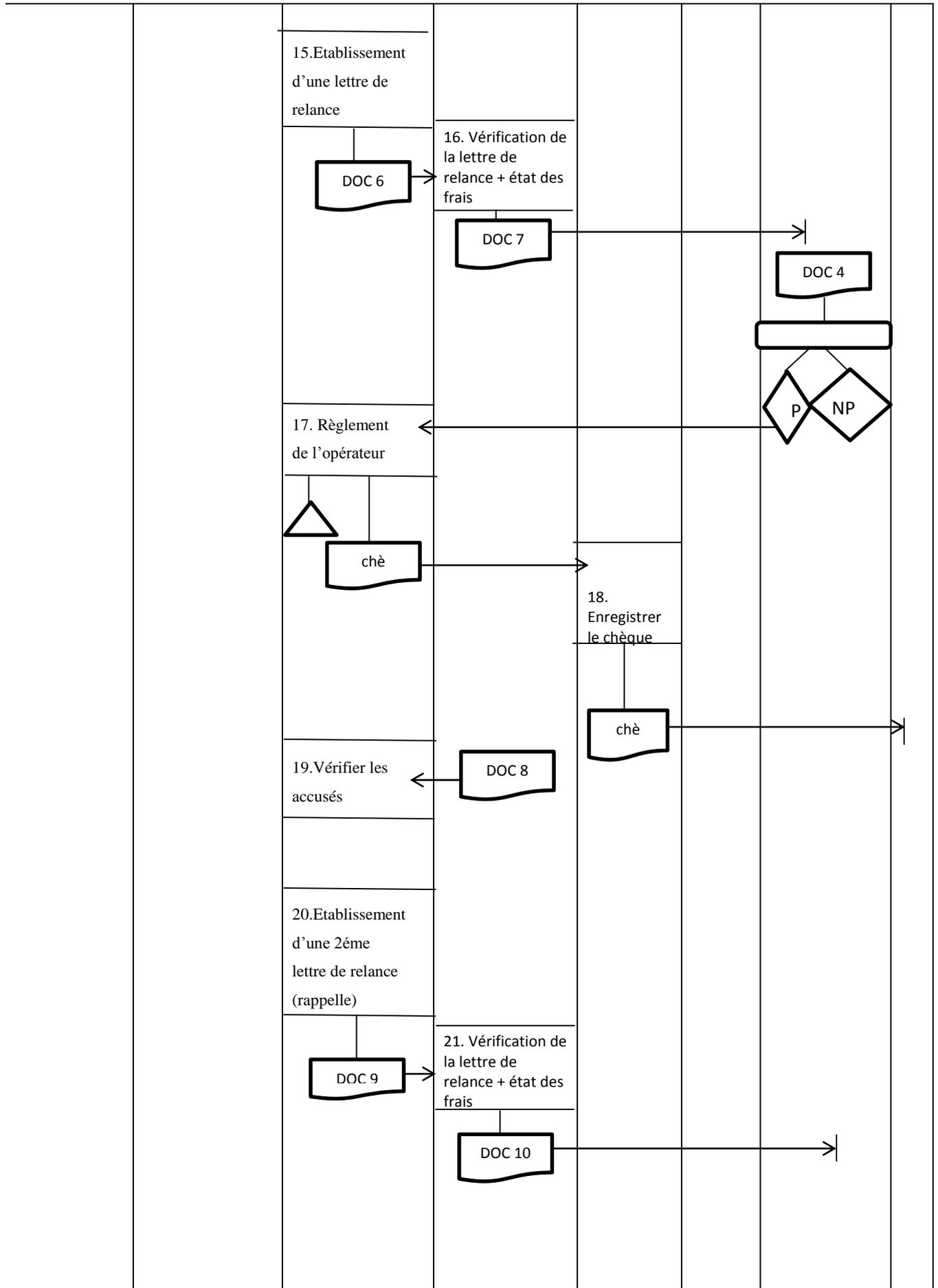
### 2.3.4 Le diagramme de circulation des documents

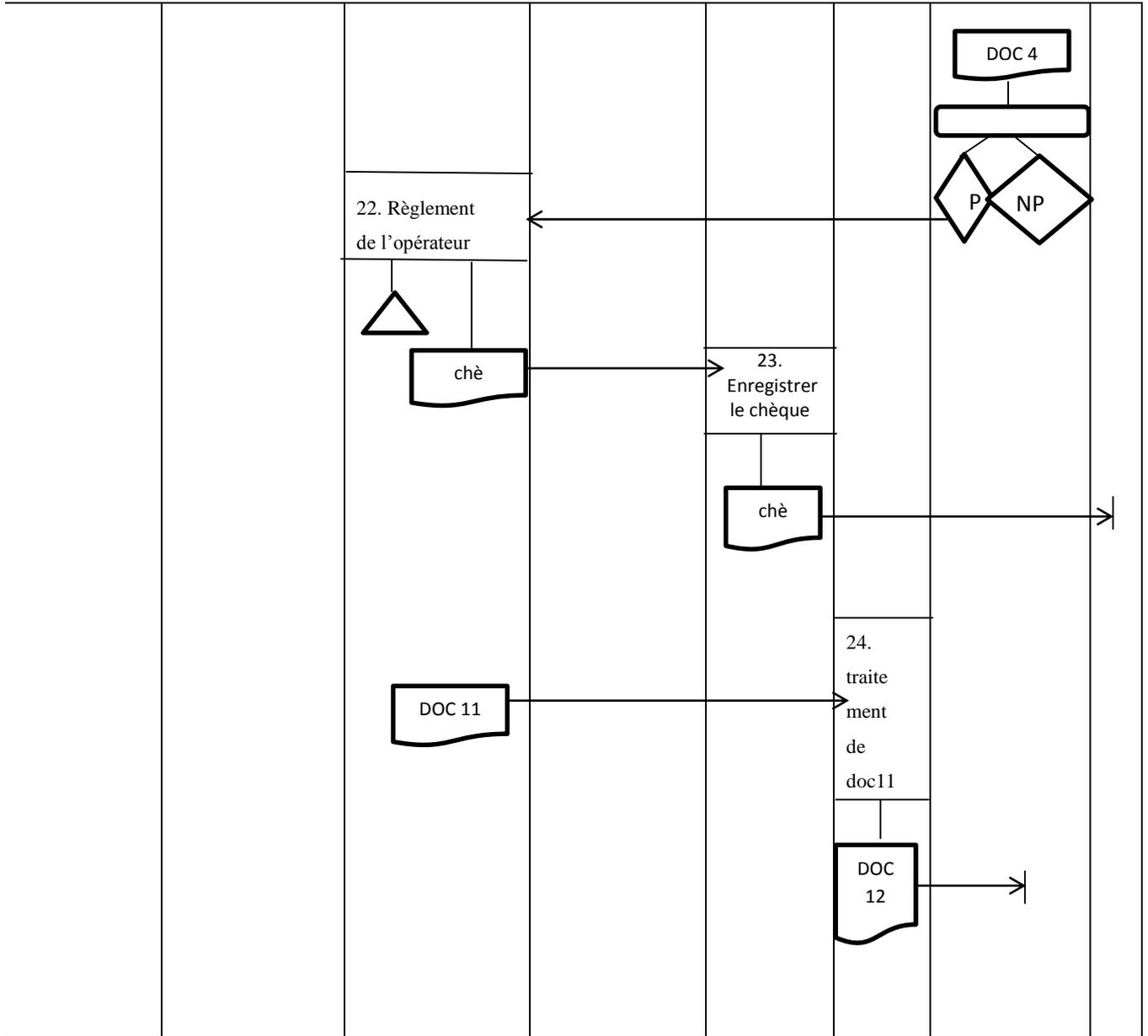
Le diagramme de circulation du processus de recouvrement des créances permet de représenter la circulation des documents entre les différentes fonctions et centres de responsabilité, d'indiquer leur origine et leur destination et donc de donner une vision complète du cheminement des informations et de leurs supports.

Figure N° 09: Le diagramme de circulation du processus de recouvrement des créances au sein de l'unité Rouiba-Reghaia









Source : élaboré par nous-même

**DG** : Direction Générale / **CA** : Conseil d'Administration /

**S.Cm et Fc** : Section Commerciale et Facturation / **SR** : Section Recouvrement /

**S.C et F** : Service Comptabilité et Finance / **Jrs** : juriste / **Cls** : les Clients / **Bnq** : la Banque.

—————> Circulation physique des documents

- - - - -> Circulation d'information

 Document

 Opération et traitement

 Alternative



Décision (paiement ou non-paiement)



Document archive



Document à plusieurs exemplaires

- **Doc 1** : Le budget prévisionnel
- **Doc 2** : Le budget prévisionnel validé et approuvé par le conseil d'administration
- **Doc 3** : Le budget prévisionnel de l'unité Rouiba-Reghaia
- **Doc 4** : La facture
- **Doc 5** : La facture non payée
- **Doc 6** : La première lettre de relance + état des frais de participation payés et impayés
- **Doc 7** : La lettre de relance vérifiée
- **Doc 8** : Accusé de réception de la lettre de relance
- **Doc 9** : La 2ème lettre de relance (rappelle) + état des frais de participation payés et impayés
- **Doc 10** : La 2ème lettre de relance vérifiée
- **Doc 11** : Le dossier de l'opérateur
- **Doc 12** : Lettre mise en demeure

### 2.3.5 Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP)

Lors de notre mission d'audit, nous avons identifié des problèmes qui méritent d'être signalés. Pour les signaler nous allons utiliser les feuilles de révélation d'analyse de problème (FRAP) qui constituent l'un des outils importants de l'auditeur.

Les risques qu'on a identifié lors de notre mission d'audit au sein de l'unité Rouiba-Reghaia seront présentés et expliqués dans les FRAP suivantes :

**Figure N° 10: FRAP relative à la visite à domicile**

| Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes (FRAP)   |  |
|--|--|
|  | FRAP N°01  |
| <b><u>Problème identifié :</u></b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ l'agent chargé de recouvrement n'est pas accueilli par l'opérateur économique.</li> </ul>   |  |
| <b><u>Constats :</u></b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Irresponsabilité de certains opérateurs</li> <li>✓ L'opérateur économique ne dispose pas des informations sur l'activité de la société GESTIMAL.</li> </ul>   |  |
| <b><u>Causes explicatives :</u></b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La majorité des opérateurs ne savent pas l'existence d'un décret exécutif 84-55 qui stipule l'obligation de payer des frais de participation de chaque opérateur économique implanté dans la zone industriel.</li> <li>✓ Dans la plus part des opérateurs économiques, les frais de participation sont classés comme les derniers charges à décaisser.</li> </ul> |  |
| <b><u>Conséquences :</u></b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recouvrement tardif des créances.</li> <li>✓ Diminution de fonds de roulement de la société GESTIMAL.</li> <li>✓ Risque de perdre la relation commerciale avec les opérateurs économiques.</li> </ul>   |  |
| <b><u>Recommandation :</u></b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ L'agent chargé de recouvrement doit présenter et expliquer l'énoncé du décret exécutif 84-55 aux opérateurs économiques.</li> <li>✓ La Direction générale doit assurer une bonne formation des agents de recouvrement en matière de communication avec les opérateurs économiques.</li> </ul>   |  |
| <b>Etablis par :</b> nous-même   | <b>validé par :</b> La responsable de service commercial |

Source : Elaboré par nous-même

**Figure N° 11: FRAP relative à la visite à domicile**

| Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes (FRAP)  |  |
|---|--|
|   | FRAP N°02  |
| <b><u>Problème identifié :</u></b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mauvaise qualité de l'information pendant l'entretien avec le responsable financier de l'opérateur économique.</li> </ul>  |  |
| <b><u>Constats :</u></b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Certains opérateurs économiques confrontent des problèmes financiers.</li> <li>✓ Irresponsabilité de certains opérateurs économiques.</li> </ul>   |  |
| <b><u>Causes explicatives :</u></b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Absence de la vérification d'information auprès de responsables financiers de l'opérateur économique par la société GESTIMAL.</li> <li>✓ Le responsable financier ne veut pas divulguer des informations car il trouve que c'est confidentiel pour protéger la vie de son entreprise.</li> </ul>                     |  |
| <b><u>Conséquences :</u></b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Non-règlement des frais de participations de l'opérateur économique.</li> <li>✓ Diminution du fonds de roulement de la société GESTIMAL.</li> </ul>  |  |
| <b><u>Recommandation :</u></b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Le Directeur financier de la société doit mettre en place un dispositif qui lui permettra d'être en communication permanente avec le service financier de l'opérateur économique.</li> <li>✓ Programmer des visites inopinées pour les opérateurs économiques pour s'assurer la qualité des informations.</li> </ul> |  |
| <b>Etablis par :</b> nous-même  | <b>validé par :</b> La responsable de service commercial |

Source : Elaboré par nous-même

Figure N° 12: FRAP relative à la première lettre de relance

| <b>Feuille de Révélation et Analyse de Problèmes (FRAP)</b>  |   |
|--|---|
|  | <b>FRAP N° 03</b>   |
| <b><u>Problème identifié :</u></b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Indisponibilités des opérateurs économiques «clients » lors de la visite effectuée par l'agent chargé de recouvrement dans leurs établissement.</li> </ul>  |   |
| <b><u>Constats :</u></b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ L'agent chargé de recouvrement souffre pour rencontrer l'opérateur économique.</li> <li>✓ L'opérateur économique demande de l'agent de revenir pour une autre fois.</li> <li>✓ L'ignorance de la part de l'opérateur économique.</li> </ul>   |   |
| <b><u>Causes explicatives :</u></b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Absence de l'opérateur économique pour mission.</li> <li>✓ L'indisponibilité d'opérateurs économiques pour programme trop chargé.</li> <li>✓ La non-satisfaction de l'opérateur économique par la prestation.</li> </ul>  |   |
| <b><u>Conséquence :</u></b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Le non-suivi du programme de recouvrement établis par le responsable de recouvrement.</li> <li>✓ Recouvrement tardif des créances.</li> <li>✓ Diminution de fonds de roulement de la société GESTIMAL.</li> </ul>   |   |
| <b><u>Recommandation :</u></b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La Direction Générale doit arrêter un délai strict de règlement des frais de participation.</li> <li>✓ La Direction Générale doit prendre des mesures strictes lors de l'élaboration du budget prévisionnel.</li> <li>✓ L'Unité Rouiba-Reghaia doit s'assurer des prestations de qualité pour satisfaire l'opérateur économique.</li> </ul> |   |
| <b>Etablé par :</b> nous-même  | <b>Valider par :</b> La responsable de service commercial |

Source : élaboré par nous-même

Figure N° 13: FRAP relative à la seconde lettre de relance

| <b>Feuille de Révélation et Analyse de Problèmes (FRAP)</b>   |   |
|---|---|
|   | <b>FRAP N° 04</b>   |
| <b><u>Problème identifié :</u></b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ L'opérateur économique évite l'affrontement avec l'agent chargé de recouvrement.</li> </ul>  |   |
| <b><u>Constats :</u></b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ L'opérateur économique ne veut pas régler sa dette.</li> </ul>   |   |
| <b><u>Causes explicatives :</u></b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Le coefficient de calcul du montant de facture est élevé pour certains opérateurs économiques.</li> <li>✓ La prestation fournie ne mérite pas le montant illustré dans la facture pour certains opérateurs économiques.</li> </ul>                                     |   |
| <b><u>Conséquence :</u></b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Le service comptabilité et finance commence à prendre leurs dispositifs pour le reclassement des clients normaux vers des clients douteux.</li> <li>✓ Recouvrement tardif des créances.</li> <li>✓ Diminution de fonds de roulement de la société GESTIMAL.</li> </ul> |   |
| <b><u>Recommandation :</u></b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revoir la méthode de calcul du coefficient de facturation.</li> <li>✓ Exiger aux opérateurs économiques de payer des pénalités de retard.</li> <li>✓ Exiger des avances.</li> </ul>  |   |
| <b>Etablé par :</b> nous-même   | <b>Valider par :</b> La responsable de service commercial |

Source : élaboré par nous-même

### **3. Phase de conclusion :**

#### **3.1 Rédaction du rapport préliminaire d'audit interne :**

Avant la réunion de clôture, on a remis le rapport préliminaire à la disposition de l'unité Rouiba-Reghaia, ce rapport rassemble toutes les anomalies relevées assorties des causes, conséquences et recommandations. Celui-ci est qualifié de « préliminaire » car il ne contient pas la réponse des audités à l'égard des recommandations.

#### **3.2 Réunion de clôture :**

Dans cette réunion, les responsables de l'unité R-R ont été informés les premiers sur les résultats de vérification effectués et des conclusions de la mission.

Cette réunion a permis d'avoir l'accord des audités sur les constats et les recommandations émises et de les valider.

#### **3.3 Rédaction du rapport d'audit interne :**

Après la rédaction du rapport définitif par le chef de la mission et en collaboration avec les membres de l'équipe, ce rapport sera communiqué aux responsables du service commercial et service comptabilité et finance afin de passer à l'action, et à la direction de l'unité R-R pour fournir une appréciation motivée du dispositif de contrôle interne de l'unité R-R pour entreprendre les actions correctives.

Ce rapport contient les anomalies relevées, les constats, les recommandations et les réponses aux recommandations.

Une recommandation n'est pas une critique, elle n'implique pas de faute ; c'est une amélioration proposée au responsable habilité à mener l'action, il est en charge de développer et mettre en place une solution au problème soulevé : celle proposée ou une meilleure.

### 3.4 Rapport d'audit

**Figure N°14 : Rapport d'audit**

|                      |   |            |
|----------------------|---|------------|
| Unité Rouiba-Reghaia | Audit du processus de recouvrement des créances | 23/05/2016 |
|----------------------|---|------------|

La mission d'audit du processus de recouvrement des créances au niveau de l'unité Rouiba-Reghaia de GESTIMAL/SPA relevant du portefeuille de la Société de Gestion des Participations des Zones Industrielles/Centre, effectuée selon le plan annuel d'audit, s'est déroulée du 03/04/2016 au 03/05/2016.

Cette mission réalisée par Monsieur B.M chef de mission, Monsieur H.S directeur de comptabilité et finance, Mlle H.I et Mlle K.S.

Les objectifs généraux de la mission étaient :

- Auditer le système de recouvrement des créances de l'Unité Rouiba-Reghaia pour maximiser le niveau des frais de participation (Quote-part) des opérateurs économique et minimiser le nombre des impayés.
- Aider les responsables intervenants dans le processus de recouvrement de prendre connaissance des risques et entreprendre les mesures nécessaires pour leur traitement.

Nos remarques détaillées dans les feuilles de révélation et d'analyse des problèmes (voir les figures N° 10, 11, 12, 13).

Les constats majeurs identifiés lors de cette mission se résument comme suit :

Les points faibles :

- le personnel chargé de recouvrement ne bénéficie pas d'une formation continue.
- Le personnel chargé de recouvrement est doté de moyens financiers et techniques insuffisant pour bien mener à bien leur mission.
- Les méthodes et les procédures de recouvrement ne sont pas définies dans un manuel de procédure.
- Le délai de recouvrement n'est pas bien défini par la responsable commercial.
- Le rapprochement entre le service commercial et comptabilité n'est pas attesté par un PV de rapprochement.

Nous recommandons à cet effet de :

- Mettre en place un plan de formation continue des agents afin de les éduquer à la culture du risque et renforcer leurs capacités opérationnelles.
- Mettre en place un manuel du processus de recouvrement des créances.
- Etablir des dates de paiement convenues mutuellement, en effectuant un calendrier de paiement pour chaque opérateur économique pour augmenter la probabilité du remboursement.
- Etablir les PV de rapprochement périodique entre le service comptabilité et le service commercial.

Nous tenons à remercier les personnes constatées au cours de notre mission pour la collaboration qu'elles ont apportées à nos.

Source : élaborer par nous-même

### 3.5 Synthèse des recommandations

Suite à notre mission d'audit, nous formulons des recommandations afin de permettre à l'Unité Rouiba-Reghaia et en générale à GESTIMAL de gérer les risques critiques identifiés à travers le tableau des risques et d'autre part éviter le manque de trésorerie dû à l'accumulation de ses créances.

Ces recommandations s'adressent au service commercial, service comptabilité et finance ainsi qu'à la direction générale.

#### 3.5.1 Recommandation adressées au service commercial :

- Mettre en place un manuel du processus de recouvrement des créances.
- Mettre en place un logiciel de gestion des créances.
- Etablir des dates de paiement convenues mutuellement, en effectuant un calendrier de paiement pour chaque opérateur économique pour augmenter la probabilité du remboursement.
- Il est important de définir les fonctions et responsabilité de chaque participant de processus de recouvrement (les agents de terrain, centre d'appels, l'avocat...etc) y compris leur niveau exact de participation (par exemple, un employé de centre d'appels peut contacter l'opérateur économique, mais ne doit pas négocier le paiement car il n'a pas été formé pour exercer ce type de tâche).
- Mettre en place un plan de formation continue des agents afin de les éduquer à la culture du risque et renforcer leurs capacités opérationnelles.
- Mettre en place un système d'incitation qui encourage l'implication du personnel dans le processus de recouvrement mis en place par responsable de ce service.

#### 3.5.2 Recommandation adressée au service comptabilité et finance :

- Elaborer un manuel de procédure comptable et financier pour le processus de recouvrement des créances du l'Unité Rouiba-Reghaia.
- Mettre en place un dispositif qui permet au directeur financier de l'unité Rouiba-Reghaia d'être en communication permanente avec l'entreprise pour palier le risque de mauvaise information financière donner par le financier de l'opérateur économique.
- Le service comptabilité et finance de l'unité Rouiba-Reghaia doivent avoir une base de donnée qui comprend un calendrier qui se base sur le nombre de jours du retard de paiement et la probabilité de recouvrement de la totalité des créances (des impayées).
- Etablir les PV de rapprochement périodique entre le service comptabilité et le service commercial.

### 3.5.3 Recommandation adressés à la direction générale :

- Proposer la réforme de décret exécutif 84-55 de 03 mars 1984 relatif à l'administration des zones industrielles pour qu'il soit adapté à l'économie de marché.
- La direction générale doit étudier tous les problèmes des zones industrielles avant la mise en place d'un budget prévisionnel et sans tarder aux réclamations des opérateurs économiques, pour programmer des travaux de bonne qualité afin de satisfaire tous les clients.
- Revoir la méthode de calcul du coefficient de facturation, exiger des avances et des pénalités de retard pour les opérateurs économiques récalcitrants pour éviter le non règlement de leurs dettes.
- Le recouvrement des créances nécessite beaucoup de temps et des ressources, comme les créances représentent un pourcentage très élevé de chiffre d'affaire de la SGP/ZI Centre doit étudier avec précaution ses diverses options en notant les ressources disponibles, les coûts et les avantages associés à chaque démarche et vérifier l'existence d'agence de recouvrement sur le marché.
- La direction générale doit mettre en place un comité de suivi et évaluation pour vérifier la crédibilité des opérateurs économiques.
- Doter le service commercial des moyens matériels.

### **Conclusion :**

Cette étude de cas a été très enrichissante pour nous. On a eu l'occasion d'insertion dans le monde professionnel et connaître l'unité de gestion des zones industrielles Rouiba-Reghaia de GESTIMAL/SPA relevant du portefeuille de la Société de Gestion des participations des Zones Industrielles/Centre dans sa globalité et son fonctionnement à travers sa structure organisationnelle. Non seulement ça, mais la description du processus de recouvrement des créances de l'unité Rouiba-Reghaia nous a permis d'avoir une visibilité sur les composantes d'audit système ainsi qu'une situation des responsables afin de mieux réaliser notre mission d'audit interne. Cette dernière nous a permis de connaître les différentes étapes du processus de recouvrement des créances on utilise des outils et techniques au regard de l'importance des problèmes identifiés et des points faibles du dispositif constatés lors de nos contrôles.

L'objectif visé par notre mission d'audit interne a été de maximiser le niveau de règlement des frais de participation et de réduire le taux d'impayés. Même si le taux de recouvrement des créances de l'année 2015 s'avère satisfaisant.

Cet audit interne nous a révélé certaines insuffisances et problèmes dans le processus de recouvrement appliqué par l'unité Rouiba-Reghaia. Cela nous a conduits à proposer des recommandations pour améliorer le processus de recouvrement des créances de cette unité.

# **Conclusion générale**

**Conclusion :**

Dans un environnement économique, l'entreprise ne doit pas ignorer l'importance du poste client car les créances représentent le chiffre d'affaires non encaissé dû à un décalage entre la facturation et le paiement des clients. Pour fonctionner correctement, une entreprise doit pouvoir compter sur les fruits de son travail en percevant les règlements de ses clients à échéance prévue.

L'objectif premier de toute entreprise est de faire du profit. Cet objectif ne peut pas être atteint lorsque les paiements des produits ou prestations vendus ne sont pas réalisés, ou lorsque le recouvrement des créances n'est pas effectif. C'est dire que le processus de recouvrement joue un rôle important dans les entreprises qui se veulent dynamiques et compétitives. Il aide à améliorer l'efficacité économique et à pallier le manque de trésorerie de l'entreprise.

Par ailleurs, certains dirigeants n'accordent pas beaucoup d'importance à la mise en place d'un processus de recouvrement des créances à la création de leurs entreprises. Ce n'est qu'après la survenance d'un problème ou une situation qui les dépasse. Ce besoin se fait sentir lorsque les responsables de telles entreprises se rendent compte du ralentissement de l'activité économique dû à l'accumulation d'impayés.

Il apparaît nécessaire de s'interroger sur l'efficacité de ce processus de recouvrement des créances et de connaître les risques pouvant induire un non-paiement afin de créer un environnement de contrôle optimal de ce processus mis en place.

À cet égard, les entreprises utilisent l'audit interne comme 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

C'est dans cette optique, que nous avons focalisé notre attention sur la politique de gestion des créances au sein de l'unité Rouiba-Reghaia, en optant pour la réalisation d'un audit de processus de recouvrement des créances, afin de répondre à la problématique suivante : « comment l'audit interne peut-il intervenir dans un processus de recouvrement des créances et réduire les risques des impayés ? »

Le stage pratique effectué à l'Unité Rouiba-Reghaia de GESTIMAL/SPA, nous a permis de faire sortir les remarques suivantes :

- La cellule d'audit interne de la SOGEZIC/ SPA est doté d'un seul auditeur.
- L'absence d'un manuel de procédures de recouvrement des créances.
- Les délais de paiement des créances ne sont pas déterminés d'une manière rigoureuse.
- la méthode de calcul du coefficient de facturation n'est pas satisfaisante pour certain opérateurs.

- La non-adaptation de décret exécutif 84-55 de 3 mars 1984 relatif à la gestion des zones industrielles par rapport à l'économie de marché.

L'étude effectuée nous a permis de confirmer les hypothèses suivantes :

1. Le paiement régulier des factures nécessite une politique efficace de recouvrement proposée par JAHIER et PASCAL dans dix étapes qui sont les suivantes :

- Etape 1 : appel téléphonique
- Etape 2 : premier avis de retard
- Etape 3 : deuxième avis de retard
- Etape 4 : premier appel téléphonique de recouvrement
- Etape 5 : première lettre de relance
- Etape 6 : deuxième appel téléphonique de recouvrement
- Etape 7 : deuxième lettre de recouvrement
- Etape 8 : troisième appel téléphonique de recouvrement
- Etape 9 : dernière lettre de recouvrement
- Etape 10 : faire appel à une agence de recouvrement

Nous arrivons donc, par cette réponse à affirmer notre première hypothèse.

2. L'auditeur interne dispose de plusieurs outils pour accomplir sa mission, ces outils peuvent être classés de la manière suivante :

#### **Les outils d'interrogations :**

- Le sondage statistique.
- L'interview.

#### **Les outils de description :**

- L'observation physique.
- La narration.
- Tests d'existence et permanence.
- La grille d'analyse des tâches.
- Tableau des risques.
- Le diagramme de circulation.
- La piste d'audit.

#### **Les outils méthodologiques :**

- Les questionnaires de contrôle interne.
- La feuille de révélation et d'analyse des problèmes.
- Les rapports.
- L'analyse documentaire.
- Le rapprochement

Donc, en répondant à la deuxième, nous affirmons l'hypothèse correspondante.

3. Pour pouvoir maîtriser et améliorer le processus de recouvrement des créances, l'auditeur interne doit accomplir une mission d'audit qui se déclenche par la réception d'un ordre de mission et se conclue par l'élaboration d'un rapport d'audit interne.

La mission d'audit interne est répartie en trois phases. D'abord la phase de préparation, ensuite la phase de réalisation et enfin la phase de conclusion.

Nous arrivons donc, par cette réponse à affirmer notre dernière hypothèse.

### **Recommandations :**

A travers les résultats du présent mémoire, nous jugeons utile d'avancer les suggestions, ci-dessous, au profit de l'Unité Rouiba-Reghaia :

- La direction générale de la SGP ZI/Centre doit programmer des missions d'audit interne liées au processus de recouvrement des créances pour les différentes SGI relevant de son portefeuille.
- La direction générale de la SGP ZI/Centre doit recruter d'effectifs pour la cellule d'audit interne pour constituer une équipe d'audit multidisciplinaire.

Nous espérons que les remarques et les recommandations issues de cette étude seront prises en compte et contribueront à l'amélioration du processus de recouvrement des créances au bénéfice de la société, afin de réduire les risques des impayés de l'unité Rouiba-Reghaia.

Tout au long de la durée de notre recherche, nous avons constaté l'insuffisance de temps consacré pour l'élaboration de ce travail et le manque des ouvrages concernant le premier chapitre de la partie théorique. Afin de compléter notre effort, nous incitons les prochains projets de recherche à se focaliser sur le processus de recouvrement des créances en essayant de mettre en place une cartographie des risques.

# Résumé

## Le résumé

*Dans le cadre de notre mémoire, nous avons audité le processus de recouvrement des créances au sein de l'unité Rouiba-Reghaia tout en projetant des notions acquises dans le volet théorique, en effet on a évoqué l'un des plus important éléments d'actif bilan à savoir les créances dont elles représentent l'un des nerfs de toute entreprise, et pour illustrer ce processus nous avons fait recours à l'audit interne en commençant par une étude critique et constructive de processus de recouvrement des créances ,puis on a utilisé les différents outils et techniques d'audit interne pour ressortir les différents risques inhérents, ces derniers sont nombreux tant que le nombre du clients à gérer est important , à cet effet les entreprises doivent veiller à contrôler strictement et améliorer le processus dans leur différents étapes pour éviter les impayés des factures qui peuvent peser sur la trésorerie de l'entreprise , risquant même d'entraîner un découvert avec les conséquences qui en découlent (frais, risques de rejet de chèque ...), ce manque de trésorerie peut aussi occasionner un ralentissement de l'activité de l'entreprise.*

## Mots clés :

Recouvrement des créances, Audit interne, Contrôle interne, Mission d'audit interne, Risque.

## الملخص

في اطار مذكرتنا ، قمنا بتدقيق عملية تحصيل الديون في وحدة الروبية-الرغاية و ذلك بإسقاط المعارف النظرية المكتسبة في المكون النظري، في الواقع تحدثنا على احدى أهم عناصر الميزانية العمومية المتمثل في ديون العملاء ،حيث تمثل بدورها أحد أعصاب كل مؤسسة، ولتوضيح هذه العملية لجأنا الى استخدام التدقيق الداخلي، بدءا من مراجعة نقدية وبناءة لعملية تحصيل الديون، ثم استخدمنا مختلف أدوات وأساليب التدقيق الداخلي لتسليط الضوء على مختلف المخاطر الكامنة , هذه الأخيرة هي عديدة كلما كان عدد العملاء الذي تقوم المؤسسة بإدارتهم أكبر، و لهذا الغرض يجب أن تضمن الشركات رقابة صارمة وتحسين للعملية في مراحلها المختلفة لتجنب الفواتير غير المسددة التي يمكن أن تؤثر على السيولة النقدية بالإضافة الى احتمال أن يسبب ذلك السحب على المكشوف مع مختلف عواقبه (التكاليف، والتحقق من مخاطر الرفض ...)، وهذا النقص في السيولة يمكن أيضا أن يسبب تباطؤا في النشاط التجاري.

## الكلمات المفتاحية

- تحصيل الديون, التدقيق الداخلي, الرقابة الداخلية, مهمة التدقيق الداخلي, المخاطر.

# Bibliographie

## 1. Ouvrages :

- BARET et BOULMER , « **gestion financière-Manuel et application** », édition DUNOD, Paris, 2003.
- BERNARD Frédéric, GAYRAUD Rémi, ROUSSEAU Laurent, **contrôle interne : concepts et aspects réglementaires gestion des risque, guide d'audit de la fraude, mise en place d'un dispositif de contrôle interne permanent**, 3<sup>ème</sup> édition, Maxima, Paris, 2010.
- BENOIT pigé, **comptabilité et audit**, 3<sup>ème</sup> édition Nathan, paris, 2012.
- Carnegie (D) : **Commercent trouver le leader en vous**, édition Hachette, Paris, 1994.
- CHRISTIAN Marchal, **Faire face à un audit**, édition Nathan, 1993.
- HAMZAOUI, Mohamed et PIGE, Benoît, **Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne**, 2<sup>ème</sup> Edition Person, Paris, 2008.
- IFACI, **La conduite d'une mission d'audit interne**, édition Dunod, Paris, 1995.
- IFACI, **Le management des risques de l'entreprise**, 3<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, Paris, 2007.
- Jacques RENARD, **théorie et pratique de l'audit interne**, 7<sup>ème</sup> édition d'organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 2010.
- Jean-Charles Bécour et Henri Bouquin, **Audit Opérationnel : Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance**, 3<sup>ème</sup> édition ECONOMICA, Paris, 2008.
- Joël BESSIS, **Gestion des risques et gestion actif-passif des banques**, Paris, 1995.
- LABADIE AXELLE & ROUSSEAU OLIVIER, **Crédit mangement : gérer le risque clients**, Economica, Paris, 2001.
- LANGLOIS Georges -FRIEDERICH Micheline, **Comptabilité Générale**, les éditions FOUCHER, Paris, 1985.
- LEVASSEUR MICHEL, **gestion de trésorerie, édition économique**, 1979.
- MADERS (H.P) : **Audit opérationnel dans les banques**, édition d'Organisation, Paris, 1994.
- Olivier Hassid, **la gestion des risques** ; 2<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, Paris, 2008.
- Shich, Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH-PHAREGE Olivier, **Audit interne**, édition Dounod, Paris, 2010.

- Touil Mustapha, **Nouveau Système de la Comptabilité Finance en Algérie**, édition dar el-hadith lil kitab, Alger, 2010.
- VERNIMMEN PIERRE, **Finance d'Entreprise**, édition. DALLOZ, 1997.
- Vincent Lacolare, **Pratiquer l'audit à valeur ajoutée**, Afnor, Paris, 2010.
- Yves MÉTAYER, Laurence HIRSCH, **Premiers pas dans le management des risques**, AFNOR, Paris, 2007.

## **2. Thèses et mémoires :**

- BALUME BAHATI Jérémie, thèse magister, **problématique de recouvrement des créances dans la RECIDESO**, institut supérieur de commerce, 2010.
- BOUKHATEM.H et HASNAOULS, thèse master, **Audit de cycle vente-client**, ESC, 2014.
- MAZIANE Amina, poste graduation, **audit interne : outil de maitrise et d'amélioration du contrôle interne**, ESC, 2013
- ZIALO MAXIME ZEZE, thèse magister, **élaboration de la cartographie des risques opérationnels du cycle ventes/clients**, institut supérieur de comptabilité, de banque et de finance, 2013.

## **3. Publication diverses :**

- Article : CHAUVOT Myriam, recouvrement : tenez compte du profil de votre débiteur stratégique, option finance, n°661,2002.

## **4. Textes officiels :**

- Décret 84-85 du 03 mars 1984 relatifs à l'administration des zones industrielles article 04.

## **5. Webographie :**

- [www.IFACI.fr](http://www.IFACI.fr)
- [www.dictionnaire-juridique.com/définition de la créance](http://www.dictionnaire-juridique.com/définition%20de%20la%20créance)
- [www.mataf.net/fr/ edu/glossaire/recouvrement des créances](http://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/recouvrement%20des%20créances)
- [www.larousse.fr/ dictionnaire/Français /facturation](http://www.larousse.fr/dictionnaire/Français/facturation)
- [www.Recogest.fr/recouvrement-impayés/amiable-judiciaire](http://www.Recogest.fr/recouvrement-impayés/amiable-judiciaire)
- [www.l'expert comptable.com /définition des créances client et leur recouvrement](http://www.l'expert%20comptable.com/définition%20des%20créances%20client%20et%20leur%20recouvrement)
- [www.bivi.AFNOR.org/ maitrise des risques](http://www.bivi.AFNOR.org/maitrise%20des%20risques)

# **Les annexes**

## Annexe N° 01: Guide d'entretien

| <b>Guide d'entretien avec le chef de la section recouvrement</b>   |
|--|
| 1. Les objectifs du recouvrement des créances vous ont été clairement définis ?  |
| 2. Vous disposez d'un manuel de procédure pour l'accomplissement de votre tâche ?                                      |
| 3. Pouvez-vous nous décrire votre procédure de recouvrement des créances ?   |
| 4. Existe-t-il un calendrier retraçant les différentes périodes de recouvrement des créances ?                         |
| 5. Le portefeuille client est-il régulièrement mis à jour ?  |
| 6. Existe-t-il une remontée de l'information au niveau de la hiérarchie ?  |
| 7. Sous quelle forme ces informations parviennent-elles à la hiérarchie ?  |
| 8. Quelles sont les difficultés que vous rencontrez lors de l'exécution de votre tâche ?                               |
| 9. Quelles sont vos suggestions pour alléger ces difficultés ?   |
| <b>Guide d'entretien avec le chef de la section commerciale et la section facturation</b>                              |
| 1. Quels sont les objectifs prioritaires en matière de recouvrement qui vous sont assignés par la Direction Générale ? |
| 2. Pensez-vous que la pratique de l'audit interne a une influence sur la performance de la gestion de recouvrement ?   |
| 3. Disposez-vous d'un manuel de procédures pour le recouvrement des créances ?   |
| 4. Quels sont les procédures établies dans votre institution concernant la gestion du recouvrement des créances ?      |
| 5. Ces procédures sont-elles formalisées en termes de manuel ?   |
| 6. Pouvez-vous nous les décrire ?  |
| 7. Comment vérifiez-vous l'application de ces procédures ?   |
| 8. Quelles sont les difficultés rencontrées lors de l'exécution de ces procédures ?                                    |
| 9. Quelles sont leurs causes ?   |
| 10. Quelles sont leurs conséquences ou leurs impacts ?   |
| 11. Les agents placés sous votre responsabilité ont-ils une notion sur le contrôle interne ?                           |
| 12. Quelles sont vos suggestions quant à l'amélioration de ces procédures ?  |
| <b>Guide d'entretien avec le responsable de la trésorerie</b>  |
| 1. Disposez-vous d'un manuel de procédures ?   |
| 2. Quelles sont vos attributions ?   |
| 3. Les informations émanant du service recouvrement vous parviennent-elles à temps ?                                   |
| 4. Existe-t-il un suivi des clients s'acquittant de leurs créances via les avis de crédit ?                            |

|  |
|--|
| 5. Quel est l'impact d'une baisse de recouvrement sur la trésorerie de l'institution ? |
|--|

|  |
|--|
| 6. Quelles sont les actions menée-vous pour y remédier ? |
|--|

Source : élaboré par nous-même

## Annexe N° 02 : Résultat des tests d'existence et de permanence

- **Résultat des tests d'existence et de permanence (les opérateurs Etatique)**

| <b>N</b>            | <b>Les opérateurs économiques</b> | <b>Relance des opérateurs</b> | <b>Suivi et coordination des relances</b> | <b>Règlement des créances</b> |
|---------------------|-----------------------------------|-------------------------------|---|-------------------------------|
| <b>1</b>            | <b>SNVI / V.I.R</b>               | <b>OUI</b>                    | <b>OUI</b>                                | <b>NON</b>                    |
| <b>2</b>            | <b>SNVI / C.I.R</b>               | <b>OUI</b>                    | <b>OUI</b>                                | <b>NON</b>                    |
| <b>3</b>            | <b>SNVI / F.O.R</b>               | <b>OUI</b>                    | <b>OUI</b>                                | <b>NON</b>                    |
| <b>4</b>            | <b>SNTF GARE MARCHANDISE</b>      | <b>OUI</b>                    | <b>OUI</b>                                | <b>NON</b>                    |
| <b>5</b>            | <b>ERC / URD</b>                  | <b>NON</b>                    | <b>NON</b>                                | <b>OUI</b>                    |
| <b>6</b>            | <b>ANABIB / TUBROFIL / PAF</b>    | <b>NON</b>                    | <b>NON</b>                                | <b>OUI</b>                    |
| <b>7</b>            | <b>ENAB / CR</b>                  | <b>OUI</b>                    | <b>OUI</b>                                | <b>NON</b>                    |
| <b>8</b>            | <b>HYDRO AMENAGEMENT U.BETON</b>  | <b>OUI</b>                    | <b>OUI</b>                                | <b>NON</b>                    |
| <b>9</b>            | <b>SNTF RAIL – LOGISTIC</b>       | <b>OUI</b>                    | <b>OUI</b>                                | <b>OUI</b>                    |
| <b>10</b>           | <b>EPE ROUIBA ECLARAGE</b>        | <b>OUI</b>                    | <b>OUI</b>                                | <b>OUI</b>                    |
| <b>Nombre Total</b> |                                   | <b>8</b>                      | <b>8</b>                                  | <b>4</b>                      |
| <b>Pourcentage</b>  |                                   | <b>80%</b>                    | <b>80%</b>                                | <b>40%</b>                    |

Source : élaboré par nous-même

- **Résultat des tests d'existence et de permanence (les opérateurs Privé)**

| <b>N</b>            | <b>Les opérateurs économiques</b>    | <b>Relance des opérateurs</b> | <b>Suivi et coordination des relances</b> | <b>Règlement des créances</b> |
|---------------------|--------------------------------------|-------------------------------|---|-------------------------------|
| <b>1</b>            | <b>ALTERCO Spa</b>                   | <b>OUI</b>                    | <b>OUI</b>                                | <b>OUI</b>                    |
| <b>2</b>            | <b>HENKEL ALGERIE</b>                | <b>NON</b>                    | <b>NON</b>                                | <b>OUI</b>                    |
| <b>3</b>            | <b>ACS Spa (Locataire chez SNTR)</b> | <b>OUI</b>                    | <b>OUI</b>                                |                               |
| <b>4</b>            | <b>Sarl FRUITAL COCA-COLA</b>        | <b>NON</b>                    | <b>NON</b>                                | <b>OUI</b>                    |
| <b>5</b>            | <b>ABC PEPSI</b>                     | <b>NON</b>                    | <b>NON</b>                                | <b>OUI</b>                    |
| <b>6</b>            | <b>GBA / EURL / EPBR</b>             | <b>OUI</b>                    | <b>OUI</b>                                | <b>NON</b>                    |
| <b>7</b>            | <b>IMC</b>                           | <b>NON</b>                    | <b>NON</b>                                | <b>OUI</b>                    |
| <b>8</b>            | <b>SARL TANGO</b>                    | <b>NON</b>                    | <b>NON</b>                                | <b>OUI</b>                    |
| <b>9</b>            | <b>SAAC</b>                          | <b>OUI</b>                    | <b>OUI</b>                                | <b>NON</b>                    |
| <b>10</b>           | <b>TAPHCO SPA</b>                    | <b>NON</b>                    | <b>NON</b>                                | <b>OUI</b>                    |
| <b>Nombre Total</b> |                                      | <b>4</b>                      | <b>4</b>                                  | <b>7</b>                      |
| <b>Pourcentage</b>  |                                      | <b>40%</b>                    | <b>40%</b>                                | <b>70%</b>                    |

Source : élaboré par nous-même

- **Résultat des tests d'existence et de permanence (les opérateurs Etrangère)**

| <b>N</b>            | <b>Les opérateurs économiques</b>   | <b>Relance des opérateurs</b> | <b>Suivi et coordination des relances</b> | <b>Règlement des créances</b> |
|---------------------|---|-------------------------------|---|-------------------------------|
| <b>1</b>            | <b>ARCELOR MITTAL ALGERIE SPA</b>   | <b>OUI</b>                    | <b>OUI</b>                                | <b>NON</b>                    |
| <b>2</b>            | <b>LINDE GAS ALGERIE EX "ENGI"</b>  | <b>NON</b>                    | <b>NON</b>                                | <b>OUI</b>                    |
| <b>3</b>            | <b>SIDAL / SPA</b>  | <b>NON</b>                    | <b>NON</b>                                | <b>OUI</b>                    |
| <b>4</b>            | <b>CAN HYGIENE SPA<br/>LOCATAIRE CHEZ POLYTEXT</b>                                      | <b>NON</b>                    | <b>NON</b>                                | <b>OUI</b>                    |
| <b>5</b>            | <b>EURL SAIDA</b>   | <b>NON</b>                    | <b>NON</b>                                | <b>OUI</b>                    |
| <b>6</b>            | <b>WATANIA TELECOM ALGETIE<br/>LOCATAIRE CHEZ ENT.EDIL SIDER<br/>HAOUCHINE ET SAIDI</b> | <b>NON</b>                    | <b>NON</b>                                | <b>OUI</b>                    |
| <b>7</b>            | <b>SARL ALPHAPET<br/>LOCATAIRE CHEZ EBA</b>   | <b>OUI</b>                    | <b>OUI</b>                                | <b>NON</b>                    |
| <b>8</b>            | <b>DISTRIM LOCATAIRE CHEZ<br/>SODIGE</b>  | <b>OUI</b>                    | <b>OUI</b>                                | <b>OUI</b>                    |
| <b>9</b>            | <b>NISSAN ALGERIE<br/>LOCATAIRE CHEZ "SARL<br/>I.N.T.A"</b>                             | <b>NON</b>                    | <b>NON</b>                                | <b>OUI</b>                    |
| <b>10</b>           | <b>BTK AFRICA</b>   | <b>NON</b>                    | <b>NON</b>                                | <b>OUI</b>                    |
| <b>Nombre Total</b> |   | <b>3</b>                      | <b>3</b>                                  | <b>8</b>                      |
| <b>Pourcentage</b>  |   | <b>30%</b>                    | <b>30%</b>                                | <b>80%</b>                    |

Source : élaboré par nous-même

## Annexe N° 03 : Questionnaires de contrôle interne

### • Politique générale de recouvrement

| Questions  | Oui         | Non | N/A | Commentaires   |
|--|-------------|-----|-----|--|
| <b>I. Politique générale</b>   |             |     |     |  |
| Les objectifs de recouvrement sont-t-ils clairement définis ?  | ✓           |     |     |  |
| Chaque agent reçoit-il des objectifs individuels ?   | ✓           |     |     |  |
| Chaque agent a-t-il une tâche précise à accomplir ?  | ✓           |     |     |  |
| La culture du risque est-elle intériorisée au sein de l'entreprise ?   | ✓           |     |     |  |
| <b>II. Le système d'organisation</b>   |             |     |     |  |
| L'unité dispose-t-elle d'un organigramme clairement défini ?   | ✓           |     |     |  |
| L'organigramme est-il à jour ?   |             | ✓   |     | L'organigramme est en vigueur, ce pendant demeure toujours actualisé selon la nécessité de l'entreprise. |
| Les postes de responsabilités sont-ils clairement définis ?  | ✓           |     |     |  |
| La description des tâches est-elle assez claire ?  | ✓           |     |     |  |
| Toutes les tâches exécutées par les agents sont-elles supervisées ?  | ✓           |     |     |  |
| L'analyse des postes permet-elle de savoir :<br>- De qui dépend et qui dépend de nous ?<br>- D'où viennent les éléments nécessaires à l'accomplissement de notre tâche ?<br>- A qui l'on doit transmettre le résultat de notre travail ? | ✓<br>✓<br>✓ |     |     |  |
| <b>III. Politique et pratique en matière de ressources humaines</b>  |             |     |     |  |
| Le personnel est-il suffisant ?  | ✓           |     |     |  |
| Le personnel chargé de recouvrement bénéficie-t-il d'une formation continue ?  |             | ✓   |     | Dans la vie de l'unité la formation est faite une seule fois.  |
| Le personnel chargé de recouvrement est-il associé aux activités de contrôle interne ?   | ✓           |     |     |  |
| Le personnel chargé de recouvrement est-   |             |     |     | Insuffisant.   |

|   |   |   |  |  |
|---|---|---|--|--|
| il doté de moyens financiers, techniques pour bien mener à bien leur mission ?  | ✓ |   |  |  |
| <b>IV. Les méthodes et procédures</b>   |   |   |  |  |
| Les méthodes et les procédures sont-elles définies dans un manuel de procédure ?                                      |   | ✓ |  |  |
| Le manuel est-il un outil auquel le responsable chargée du recouvrement se réfère pour l'accomplissement des tâches ? |   | ✓ |  |  |
| Le manuel de procédure est-il régulièrement mis à jour ?  |   | ✓ |  |  |

Source : élaboré par nous-même

- **Règlement et comptabilisation**

**Objectifs de contrôle interne :** S’assurer que les règlements des opérateurs économique sont enregistrés de la manière correcte, rapide et exhaustive.

| Questions   | Oui | Non | N/A | Commentaires |
|---|-----|-----|-----|--------------|
| Existe-t-il une séparation des tâches quant à la réception des règlements et l’enregistrement comptable ?             | ✓   |     |     |              |
| Existe –t-il une procédure de contrôle et de traitement des encaissements des créances clients ?                      | ✓   |     |     |              |
| Le service comptable dispose-t-il d’une liste à jour des codes clients ?  | ✓   |     |     |              |
| Les modes de paiement sont-ils formellement identifiés ?  | ✓   |     |     |              |
| Les factures sont-elles des documents pré numérotés ?   | ✓   |     |     |              |
| Vérifie-t-on qu’il n’est pas émis plusieurs factures pour la même prestation de service ?                             | ✓   |     |     |              |
| Vérifie –t-on que la même facture n’est pas enregistrée plusieurs fois ?  | ✓   |     |     |              |
| Les factures sont-ils expédiés directement aux clients par le service facturation ?                                   | ✓   |     |     |              |
| Les règlements sont-ils enregistrés au fur et à mesure dans le journal banque ?                                       | ✓   |     |     |              |
| Les paiements reçus sont-ils rapprochés des factures émises ?   | ✓   |     |     |              |
| Tous les règlements des opérateurs font-ils l’objet d’un reçu ?   |     | ✓   |     |              |
| Les règlements reçus sont-ils examinés par un responsable clairement défini avant la transmission à la comptabilité ? | ✓   |     |     |              |

Source : élaboré par nous-même

- **Exhaustivité des règlements**

**Objectifs de contrôle interne :** S'assurer de l'encaissement exhaustif des règlements.

| Questions  | Oui | Non | N/A | Commentaires                                      |
|--|-----|-----|-----|---|
| Les modalités des règlements sont-elles formellement connues ?   |     | ✓   |     |   |
| Les règlements par chèques sont-ils rapidement reverser à la banque ?  | ✓   |     |     | Max une semaine.                                  |
| Les pièces comptables sont-elles aussitôt transmises à la comptabilité pour imputation ?   | ✓   |     |     |   |
| Les règlements par chèques font-ils l'objet d'un accusé de réception ?   | ✓   |     |     |   |
| Existe-t-il un fichier extracomptable suivi de l'évolution des règlements ?<br>Si oui,<br>-analyse-t-on le niveau de fiabilité et de concordance des deux fichiers ? |     | ✓   |     | Le suivi s'effectue par un état de rapprochement. |

Source : élaboré par nous-même

- **Suivi des règlements des créances et de la mise en œuvre de la procédure de recouvrement.**

**Objectifs de contrôle interne :** s'assurer du suivi des règlements des créances et de la mise en œuvre de la procédure de recouvrement.

| Questions  | Oui    | Non | N/A | Commentaires  |
|--|--------|-----|-----|---|
| Existe-t-il un suivi des créances ?  | ✓      |     |     |   |
| Mettez-vous de la rigueur dans la relance et le suivi des créances clients ?   | ✓      |     |     |   |
| Avez-vous un délai pour le recouvrement des créances<br>Si oui,<br>Ce délai est-il scrupuleusement respecté ?                                    | ✓      |     |     | N'est pas identifié, car ce délai dépend de l'opérateur.    |
| L'agent chargé de recouvrement des créances est-il à même de gérer toutes les créances ?   | ✓      |     |     |   |
| Existe-t-il une procédure formelle de recouvrement ?   | ✓      |     |     | Non formalisé.  |
| Le dossier client contient toutes les informations nécessaires pour recouvrer les créances ?   | ✓      |     |     |   |
| Les clients mauvais payeurs sont-ils régulièrement identifiés ?  | ✓      |     |     |   |
| Une balance par ancienneté de créance est-elle<br>- régulièrement établie ?<br>- exploitée pour déterminer les provisions pour clients douteux ? | ✓<br>✓ |     |     |   |
| La politique d'établissement des créances douteuses est-elle :<br>- clairement définie ?<br>- suffisamment prudente ?                            | ✓<br>✓ |     |     |   |
| La procédure de suivi et de traitement des créances anciennes et douteuses permettent-elles un recouvrement efficace et sûr des créances ?       | ✓      |     |     |   |
| Les créances passées en perte sont-elles soumises à l'autorisation d'un responsable ?  | ✓      |     |     | <b>Soumis à l'autorisation du Conseil d'administration.</b> |
| des rapprochements périodiques réguliers sont-ils effectués entre le service recouvrement et la comptabilité ?                                   | ✓      |     |     | <b>Mais son attesté par des PV de rapprochement.</b>        |

Source : élaboré par nous-même

**Annexe N° 04: La grille de séparation des tâches.**

| Tâches  | Natures | Acteurs              |                     |                    |                                 | N/A |
|---|---------|----------------------|---------------------|--------------------|---------------------------------|-----|
|   |         | Section Recouvrement | Section Facturation | Section Commercial | Service Comptabilité et Finance |     |
| Traitement des dossiers des opérateurs.                         | Ex      |                      |                     | ✓                  |                                 |     |
| Facturation.  | En      |                      | ✓                   |                    |                                 |     |
| Vérification séquentielle des numéros de facture comptabilisée. | C       |                      |                     | ✓                  | ✓                               |     |
| Examen de la solvabilité des opérateurs.                        | C       | ✓                    |                     |                    |                                 |     |
| Détermination des conditions de paiement.                       | A       |                      |                     | ✓                  |                                 |     |
| Tenue du journal des prestations.                               | En      |                      |                     |                    | ✓                               | ✓   |
| Tenue des comptes clients.                                      | En      |                      |                     |                    | ✓                               | ✓   |
| Etablissement de la balance client.                             | Ex      |                      |                     |                    | ✓                               | ✓   |
| Etablissement de la balance client par ancienneté de solde.     | Ex      |                      |                     |                    | ✓                               |     |
| Relevé des chèques reçus.                                       | Ex      |                      |                     |                    | ✓                               | ✓   |
| Accès à la comptabilité.  | A       |                      |                     |                    | ✓                               | ✓   |
| Tenu de journal de trésorerie.                                  | En      |                      |                     |                    | ✓                               | ✓   |
| Confirmation des comptes clients.                               | C       |                      |                     | ✓                  |                                 |     |
| Relance des clients.  | Ex      |                      |                     | ✓                  |                                 |     |

|   |   |  |  |   |  |  |
|---|---|--|--|---|--|--|
| Prolongements des conditions de paiement. | A |  |  | ✓ |  |  |
|---|---|--|--|---|--|--|

Source : élaboré par nous-même

**C : Contrôle**

**Ex : Exécution**

**A : Autorisation**

**En : Enregistrement**