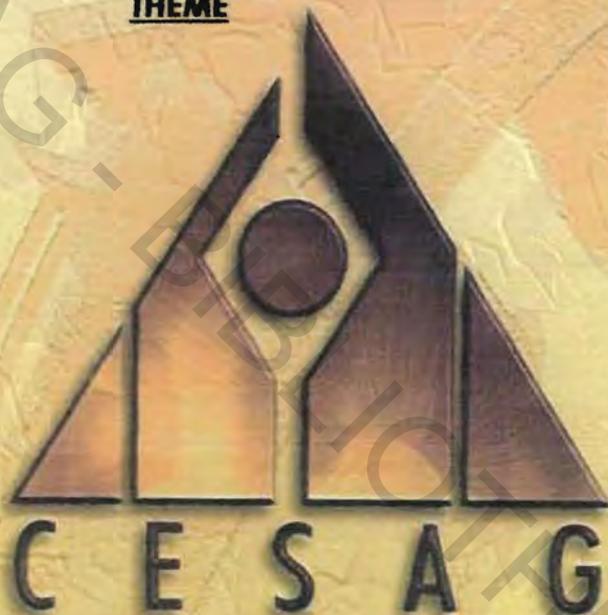


**DESS AUDIT & CONTROLE DE GESTION**

**MEMOIRE DE FIN DE FORMATION DE 3EME CYCLE**

**17<sup>ème</sup> Promotion**

**THEME**



***Audit de la Gestion du Poste  
Clients : "Cas du CNAO"***



**REDIGE & PRESENTE PAR  
Frédéric AKINOLA**

**DIRECTEUR DE MEMOIRE  
N'gary SOW**

**Novembre-2006**

## Dédicace

A DIEU Tout Puissant : « L'Eternel est mon berger »

A mon défunt frère aîné Franck Adékunlé AKINOLA, décédé en février 2006 en Côte d'Ivoire pendant que nous étions en formation à Dakar ;

Que la terre te soit légère mon cher Franck !!!

A mon Père et ma Mère, qui n'ont ménagé d'aucun effort pour que je puisse recevoir la meilleure éducation qui soit.

## Remerciements

A toute ma famille, pour son soutien sans faille dans ma quête du savoir ;

A mon Directeur de Programme Monsieur Moussa YAZI, pour sa rigueur de travail et ses précieux conseils ;

A l'ensemble du personnel du CESAG, pour sa courtoisie et sa convivialité ;

A l'ensemble du personnel du CNAO, pour l'intérêt porté à ce sujet et sa disponibilité ;

A mes Ami(e) s, pour leur solidarité et leur réconfort tout au long de la formation ;

## **LISTE DES ABREVIATIONS & SIGLES**

|        |  |
|--------|--|
| ACP    | : Agence Comptable Particulier   |
| AFDCC  | : Association Française Des Crédit Managers et Conseils                  |
| AMK    | : Actes Masso-Kinésithérapie   |
| ATH    | : Association Technique d'Harmonisation de cabinets d'audits et conseils |
| ASECNA | : Agence de Sécurité pour la Navigation Aérienne                         |
| BC     | : Bon de Commande  |
| BFE    | : Besoin de Financement d'Exploitation                                   |
| BL     | : Bon de Livraison   |
| CA     | : Chiffre d'Affaire  |
| CADF   | : Centre d'Appareillage de Dakar Fann                                    |
| CI     | : Contrôle Interne   |
| CEE    | : Communauté Economique Européenne                                       |
| CESAG  | : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion                        |
| CM     | : Crédit Manager   |
| CNAO   | : Centre National d'Appareillage Orthopédique                            |

**Audit de la gestion du poste clients : "cas du CNAO"**

|       |  |
|-------|--|
| CNCC  | : Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes                 |
| CNLRH | : Comité National de Liaison pour la Réhabilitation des Handicapés |
| COSO  | : Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission |
| CSE   | : Compagnie Sahélienne d'Entreprise                                |
| CSS   | : Caisse de sécurité Sociale                                       |
| ENDSS | : Ecole Nationale de Développement Sanitaire et Sociale            |
| EPS   | : Etablissement Public de Santé                                    |
| ERF   | : Etat Récapitulatif de Facture                                    |
| FIBEN | : Fichier Bancaire des Entreprises                                 |
| FNAS  | : Fondation Nationale d'Action Sociale                             |
| IB    | : Imputation Budgétaire  |
| IFACI | : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne              |
| IPM   | : Institution de Prévoyance Maladie                                |
| LG    | : Lettre de Garantie   |
| MEF   | : Ministère de l'Economie et des finances                          |
| OEC   | : Ordre des Experts Comptables                                     |

**Audit de la gestion du poste clients : "cas du CNAO"**

ONAS : Office Nationale pour l'Assainissement du Sénégal

ONG : Organisation Non Gouvernementale

OV : Ordre de Vente

PAF : Particuliers (Patients) à ses Frais

PAT : Particuliers (Patients) à Termes

PCS : Prise en Charge Sociale

PME : Petite et Moyenne Entreprise

QCI : Questionnaire de Contrôle Interne

SAF : Service Administratif et Financiers

## LISTE DES TABLEAUX & FIGURES

| <u>Tableaux</u>   | Pages |
|---|-------|
| Tableau N°1 : Les étapes du processus de gestion du crédit clients  | 16    |
| Tableau N°2 : Les risques associés aux objectifs spécifiques  | 36    |
| Tableau N°3 : Les informations nécessaires à l'auditeur<br>pour le déroulement de sa mission                  | 41    |
| Tableau N°4 : Présentation par catégories de l'effectif du CNAO   | 64    |
| Tableau N°5 : La description des tâches du processus vente /clients du CNAO                                   | 75    |
| Tableau N°6 : Les Résultats du test de conformité   | 87    |
| Tableau N°7 : Les Résultats du test de permanence   | 92    |
| Tableau N°8 : la Synthèse des forces et faiblesses de CI<br>du processus de gestion du crédit clients du CNAO | 95    |
| Tableau N°9 : Les faiblesses du contrôle interne du CNAO<br>et les risques associés                           | 99    |

## Audit de la gestion du poste clients : "cas du CNAO"

| <u>Figures</u>  | Pages |
|---|-------|
| Figure N°1 : Exemple de QCI d'un circuit partiel du cycle vente/ clients    | 48    |
| Figure N°2 : Exemple de grille d'analyse des tâches du cycle vente /clients | 49    |
| Figure N°3 : Schéma de synthèse de la démarche d'un audit                   | 51    |
| Figure N°4 : Schéma du modèle d'analyse du CNAO                             | 55    |
| Figure N°5 : Organigramme du CNAO   | 67    |
| Figure N°6 : Diagramme de circulation des factures                          | 82    |
| Figure N°7 : Diagramme de circulation de l'ERF                              | 83    |
| Figure N°8 : Diagramme de circulation de l'ERF (fin)                        | 84    |

## **ANNEXES**

**Annexe N°1** : Modèle des symboles utilisés pour le diagramme de circulation

**Annexe N°2** : QCI du processus de gestion du crédit clients du CNAO

**Annexe N°3** : La grille de séparation des tâches

## TABLE DE MATIERES

|  |     |
|--|-----|
| <b>Dédicace</b> .....  | I   |
| <b>Remerciements</b> .....   | II  |
| <b>LISTE DES ABREVIATIONS &amp; SIGLES</b> .....   | III |
| <b>LISTE DES TABLEAUX &amp; FIGURES</b> .....  | VI  |
| <b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....   | 1   |
| • <b>Contexte Général</b> .....  | 2   |
| • <b>Contexte Spécifique</b> .....   | 3   |
| • <b>Définitions et analyses du problème</b> .....                                       | 3   |
| • <b>Objectifs de l'étude</b> .....  | 6   |
| • <b>Délimitation du sujet</b> .....   | 6   |
| • <b>Intérêt du sujet</b> .....  | 6   |
| • <b>Plan d'approche</b> .....   | 7   |
| <b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'AUDIT DE LA GESTION DU POSTE CLIENTS</b> ..... | 8   |
| <b>CHAPITRE I : Le Processus de Gestion du poste Clients</b> .....                       | 9   |
| <b>1.1. La Notion de Crédit management</b> .....   | 9   |
| 1.1.1. Définitions, Rôle et Importance.....  | 9   |
| 1.1.2. La fonction de Crédit Client : le Crédit Manager.....                             | 11  |
| 1.1.3. La place du crédit management dans l'organisation.....                            | 11  |
| 1.1.4. Les outils du Crédit Manager.....   | 12  |
| 1.1.5. La gestion du crédit clients : une gestion qui concerne tout le monde.....        | 13  |
| <b>1.2. Le processus de gestion du poste clients</b> .....                               | 14  |
| 1.2.1. : Désignation du "Czar" des relations Financières Clients.....                    | 16  |
| 1.2.2. Fixation et révision des conditions de crédit clients.....                        | 17  |
| 1.2.3. Suivi et Contrôle des encours clients.....  | 17  |
| 1.2.4. Gestion des comptes clients de la facturation à l'encaissement.....               | 18  |
| 1.2.5. Respect des échéances de paiement.....  | 20  |
| 1.2.6. Gestion des litiges.....  | 21  |
| 1.2.7. : Recouvrement contentieux.....   | 22  |

|  |    |
|--|----|
| <b>CHAPITRE II : Contrôle interne du processus de gestion du poste clients</b> .....       | 25 |
| <b>2.1. Dispositifs classiques du contrôle interne</b> .....                               | 25 |
| 2.1.1. Définition et rôles du contrôle interne .....                                       | 25 |
| 2.1.2. Objectifs de contrôle interne.....  | 26 |
| 2.1.3. Composantes du contrôle interne.....  | 27 |
| <b>2.2. Dispositif de contrôle interne du processus de gestion du poste clients.</b> ..... | 27 |
| 2.2.1. L'environnement de contrôle du processus de gestion du poste clients .....          | 27 |
| 2.2.2. L'évaluation des risques .....  | 32 |
| 2.2.3. Les activités de contrôle.....  | 35 |
| 2.2.4. Information et communication.....   | 36 |
| 2.2.5. Le pilotage .....   | 36 |
| <b>2.3. Méthodologie d'Audit Opérationnel</b> .....  | 37 |
| <b>CHAPITRE III : Le Modèle d'Analyse</b> .....  | 48 |
| <b>3.1. La prise de connaissance générale</b> .....  | 48 |
| 3.1.1. La collecte des informations .....  | 48 |
| 3.1.2. L'utilisation des informations collectées. ....                                     | 49 |
| <b>3.2. Evaluation du système de contrôle interne</b> .....                                | 49 |
| 3.2.1 l'appréciation de l'existant du contrôle interne .....                               | 50 |
| 3.2.2. l'appréciation de la permanence du contrôle interne .....                           | 50 |
| <b>3.3. Schématisation du modèle d'analyse</b> .....                                       | 50 |
| <b>CONCLUSION DE LA PARTIE THEORIQUE</b> .....   | 52 |
| <b>DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'AUDIT DE LA GESTION DU POSTE CLIENTS</b> .....    | 53 |
| <b>INTRODUCTION</b> .....  | 54 |
| <b>CHAPITRE I : Présentation du CNAO et Méthodologie de collecte des données</b> .....     | 55 |
| <b>1.1. Présentation du CNAO</b> .....   | 55 |
| 1.1.1. Historique.....   | 55 |
| 1.1.2. Missions et Objectifs .....   | 56 |

## Audit de la gestion du poste clients : "cas du CNAO"

|  |           |
|--|-----------|
| 1.1.3. Les activités et l'organisation du CNAO .....   | 56        |
| <b>1.2. Méthodologie de collecte de données.....</b>   | <b>63</b> |
| 1.2.1. Les outils et techniques de collectes de données .....  | 63        |
| 1.2.2. La méthode par échantillonnage .....  | 65        |
| 1.2.3. Le procédé d'analyse des résultats.....   | 66        |
| <b>CHAPITRE II : Présentation et Analyses des résultats de l'audit.....</b>                          | <b>67</b> |
| <b>1.1. Présentation des résultats de l'audit .....</b>  | <b>67</b> |
| 1.1.1. Prise de connaissance générale du CNAO et de son processus gestion du poste clients.<br>..... | 67        |
| 1.1.2. Evaluation du contrôle interne du processus vente/ clients du CNAO.....                       | 68        |
| <b>1.2. Analyse des résultats.....</b>   | <b>90</b> |
| 1.2.1. Les forces du système de contrôle interne .....   | 90        |
| 1.2.2. Les faiblesses du système de contrôle interne .....   | 92        |
| <b>CONCLUSION DE LA PARTIE PRATIQUE.....</b>   | <b>94</b> |
| - <b>Recommandations aux faiblesses de contrôle interne .....</b>                                    | <b>94</b> |
| <b>CONCLUSION GENERALE.....</b>  | <b>98</b> |
| <b>ANNEXES .....</b>   | <b>d</b>  |
| <b>ANNEXE I : Modèle des symboles utilisés pour le diagramme de circulation .....</b>                | <b>e</b>  |
| <b>ANNEXE II : QCI du processus de gestion du poste clients du CNAO .....</b>                        | <b>g</b>  |
| <b>ANNEXE II : QCI du processus de gestion du poste clients du CNAO (suite 1).....</b>               | <b>h</b>  |
| <b>ANNEXE II : QCI du processus de gestion du poste clients du CNAO (suite 2).....</b>               | <b>i</b>  |
| <b>ANNEXE II : QCI du processus de gestion du poste clients du CNAO (fin).....</b>                   | <b>j</b>  |
| <b>ANNEXE III : Grille de séparation des tâches .....</b>  | <b>k</b>  |
| <b>ANNEXE III : Grille de séparation des tâches (fin) .....</b>                                      | <b>l</b>  |
| <b>ANNEXE IV : Etat des créances du CNAO .....</b>   | <b>m</b>  |
| <b>ANNEXE IV : Etat des créances du CNAO (FIN).....</b>  | <b>n</b>  |

## INTRODUCTION GENERALE

Dans un contexte de véritable guerre commerciale et de retournement fréquent de cycle économique, l'entreprise doit s'adapter continuellement et développer sa réactivité. Elle doit investir, désinvestir, conquérir de nouveaux marchés, faire évoluer ses produits ou ses services.

De fait, la santé financière des entreprises fluctue constamment et de plus en plus rapidement. Ce contexte difficile contraint les structures à s'interroger fréquemment sur leurs organisations et notamment sur la gestion de leur « crédit clients » car le poste client représente 30 à 35% de l'actif et une excellente trésorerie dépend de sa bonne tenue (VIVIEN & LE PROVOST, 2001 :8).

En France par exemple le montant du crédit interentreprises (crédit client et crédit fournisseur) s'élève à plus de 305 Milliards d'euros (supérieur au budget de l'Etat), et dans les entreprises, le crédit accordé (délais de paiement consentis) représente en moyenne plus d'un tiers de l'actif (SUBRAMANIAM et DISTINGUIN, 2003 : 4).

Selon LE PROVOST et VIVIEN (2001 : 8), de nombreux entrepreneurs créateurs de leurs propres sociétés sont obligés de déposer le bilan avant cinq ans d'existence. Et la cause de ce fort taux d'échec réside principalement dans la défaillance des clients. Chaque année, en Europe plus de 100 milliards de francs de créances ne sont pas recouvrés, sur près de 8 000 faillites par mois, 25 à 30 % ont pour cause des crédits non payés. Une disparition d'entreprise sur quatre est due à la défaillance d'un client.

Cette situation plus que mouvante oblige les entreprises à réfléchir perpétuellement sur leur organisation et, dans l'optique qui nous intéresse ici, à **l'audit de la gestion du poste clients**.

La maîtrise du risque clients devient un objectif prioritaire pour certaines entreprises. C'est un actif essentiel dont la bonne gestion nécessite des compétences diversifiées, la mise au point de procédures rigoureuses et un investissement humain et financier toujours très important.

Une mauvaise gestion de celui-ci peut constituer un frein à la bonne marche de toute structure.

### Contexte Général

L'encours clients est aujourd'hui l'une des données financières qui, incontestablement, pénalise le plus lourdement les entreprises en matière de trésorerie. En moyenne, le poste client représente environ un tiers du bilan et la priorité des dirigeants de PME consiste trop souvent à se battre pour trouver du « cash » à court terme (DORBES, 2004 : 1).

Parallèlement les efforts consentis pour maîtriser ce risque ne sont clairement pas à la hauteur des enjeux induits :

- la nécessité d'une gestion dynamique de l'encours client n'est pas suffisamment prise en compte ;
- les outils déployés et les règles de gestion s'appuient encore trop souvent sur des règles comptables.

Tous ces constats prouvent qu'une politique de contrôle du poste client doit exister, au même titre que la gestion des stocks, et doit être appliquée avec la même rigueur. Cette politique doit être simple, claire, et appliquée systématiquement si l'entreprise veut assurer sa survie et prétendre se développer. A cela, une révolution culturelle doit souvent être menée à l'intérieur de l'entreprise et la gestion du poste client doit prendre toute sa place dans l'organisation. L'approche traditionnelle « comptable » a vécu, une approche « gestion » doit lui être substituée.

L'efficacité dans la gestion des comptes clients débute dès la prospection commerciale et ne s'achève qu'au recouvrement effectif des créances, en passant par la négociation du contrat de vente, la livraison, la facturation, et la comptabilité. Un processus rigoureux et fiable de la relation client aboutit à un recouvrement des créances en temps voulu.

### **Contexte Spécifique**

Le Centre National d'Appareillage Orthopédique de Dakar (CNAO-DAKAR), est un Etablissement Public de Santé (EPS), spécialisé en appareillage pour handicapés moteurs et en rééducation fonctionnelle. Il offre des prestations de kinésithérapie et d'appareillage au service des personnes handicapées du Sénégal et de la sous-région.

L'établissement évolue dans un contexte difficile du fait de sa qualité d'organisme social, ce qui lui vaut de fournir des consultations et des soins à des tarifs relativement bas aux nécessiteux. À cela il faut ajouter le volume impressionnant des créances non recouvrées qui impacts considérablement sa trésorerie (voir annexe IV).

Avec la réforme hospitalière du 12 février 1998, qui vise l'amélioration des performances sur le plan de la gestion et de la qualité des soins, l'établissement s'est doté d'un service Agence Comptable et Particulier (ACP) qui a en charge la gestion comptable et le recouvrement des créances. Malgré les efforts soutenus de ce dernier le taux de recouvrement des créances reste faible et le volume des créances toujours important.

### **Définitions et analyses du problème**

Tout échange économique de quelque importance s'accompagne de crédit et le crédit est suivi de risque au point de former un couple indissociable. Et surtout dans le domaine médico-social ou la délivrance de soins n'est pas nécessairement conditionnée par un paiement immédiat.

Aujourd'hui, en plus du volume important des réductions tarifaires (prise en charge sociale) accordées aux indigents, le CNAO connaît de plus en plus une augmentation du volume de ses créances (du fait de l'évolution de ces opérations commerciales à terme) et réalise un faible taux de recouvrement sur ces dernières.

Notons pour illustrer que, de janvier à fin juillet 2006, les opérations commerciales à terme (ou à crédit) ont connu une évolution plus significative que celles enregistrées tout au long de l'année 2005.

### Audit de la gestion du poste clients : "cas du CNAO"

Soit en chiffre, 19,55% des ventes totales pour l'année 2005 et 34,33% du Chiffre d'Affaire totale de janvier à fin juillet 2006.

De même que le volume des créances non recouvrées qui est passé de : 4 485 655 Frs CFA en fin décembre 2005, à : 12 338 223 Frs CFA en fin juin 2006. Soit une augmentation de : 7 852 568 Frs CFA en valeur absolue et de : 175,05% en valeur relative par rapport à fin décembre 2005 (cf. Annexe IV).

Tous ces aspects rendent d'autant plus difficile la mission de la structure dans la mesure où chercher à réaliser à tout prix les objectifs commerciaux l'exposerait à un certain nombre de risques entre autres :

- ⚡ le risque d'évolution de l'encours ;
- ⚡ le risque d'insolvabilité des clients ;
- ⚡ le risque d'accroissement de créances douteuses et créances irrécouvrables;
- ⚡ le risque de multiplication de comptes clients douteux et litigieux ;
- ⚡ le risque de trésorerie.

Par ailleurs, optimiser les objectifs de rentabilité en sécurisant la fonction commerciale limiterait l'accès aux prestations des nécessiteux et affecterait l'image de l'établissement par rapport à sa vocation de service public.

N'oublions pas les principes fondamentaux de la gestion d'entreprise qui préconise le maximum de profit tout en sécurisant au maximum le rendement de ces actifs. Le CNAO ne peut prétendre être à la recherche d'un profit, cela serait contraire à sa vocation, mais peut assurer un bon rendement de ses actifs, en encaissant effectivement le produit de ses ventes.

L'objectif « rentabilité des actifs » étant prioritaire sur tous autres aspects de gestion à en voir par l'instauration d'un service recouvrement dans l'établissement depuis la réforme hospitalière de

## Audit de la gestion du poste clients : "cas du CNAO"

février 1998, nous essayerons dans notre étude de donner les meilleures pratiques en matière de gestion de crédit clients tout en, bien entendu ne négligeant pas l'aspect relation commercial.

Cette recherche d'issues des problèmes que traverse le CNAO nous conduit à proposer les solutions suivantes :

- S'assurer de la volonté du personnel du cycle vente à concourir à la réduction des créances;
- S'assurer que les procédures de gestion et de recouvrement de l'encours clients sont formalisées et correctement appliquées ;
- Analyser les procédures de gestion et de recouvrement de l'encours clients ;
- S'assurer de l'existence d'un contrôle des performances du service crédit.

Toutes ces recommandations permettront de jeter les bases d'une gestion dynamique et volontariste de l'encours clients.

Cela nous renvoie à développer des questions de recherche pour mieux orienter nos idées.

Nous tenterons ainsi pour mieux aborder le problème, de répondre à la question suivante :

- ⚡ les procédures de gestion du poste clients sont-elles formalisées et correctement appliquées ?

Essayer de trouver des éléments de réponse à cette interrogation c'est ouvrir toute une série de questions à savoir:

- ⚡ Quelles sont les meilleures pratiques en matière de gestion du poste clients ?
- ⚡ Quels sont les moyens mis en œuvre par le CNAO pour une gestion efficace de ses encours clients ?
- ⚡ Quels sont les délais accordés par la structure à ses clients ?
- ⚡ Quels sont les moyens de règlements de ses clients ?

### **Objectifs de l'étude**

Cette étude devra nous permettre de prendre connaissance du processus de gestion du crédit clients au CNAO, d'identifier les risques d'une mauvaise gestion du poste client, de formuler des recommandations pour améliorer son fonctionnement.

Pour mener à bien notre audit nous serons amené à définir un certains nombres d'objectifs spécifiques ; ce sont :

- ↳ La vérification de l'existence d'un manuel de procédures formalisées;
- ↳ La réalisation de tests pour nous assurer que les procédures sont bien connues et bien appliquées;
- ↳ La détermination des faiblesses du contrôle interne, des risques associés et la formulation de recommandations.

### **Délimitation du sujet**

Notre étude portera sur l'audit de la gestion du poste clients du CNAO et elle se fera au travers; d'une prise de connaissance générale de la structure et de son cycle vente/ clients d'une évaluation du système de contrôle interne du processus de gestion du crédit clients et des recommandations pour améliorer le système existant. Cette étude ne pourra pas, par ailleurs, renseigner le lecteur sur l'impact de cet audit de la gestion du poste clients sur la trésorerie du CNAO faute d'une période d'étude délimité dans le temps.

### **Intérêt du sujet**

Par notre étude, nous espérons contribuer :

- A une nouvelle vision de la gestion du poste clients par les dirigeants du CNAO.
- Au renforcement des capacités en matière de gestion du risque clients et implicitement de crédit management.
- Modestement à la documentation en matière de crédit management insuffisamment riche en ouvrage précis.

### Plan d'approche

Ce mémoire va s'articuler autour de deux parties :

Dans un premier temps, nous aborderons les aspects théoriques de l'audit de la gestion du poste clients.

Nous y évoquerons :

- la notion de crédit management ;
- le dispositif de contrôle interne du processus de gestion du poste clients ;
- l'approche méthodologique de l'étude.

Dans une seconde partie, nous étudierons la démarche pratique de l'audit de la gestion du poste clients dans le but de l'appliquer au cycle vente/clients après avoir bien entendu présenté l'entité qu'est le CNAO.

Cette démarche pratique passera par :

- une prise de connaissance générale du CNAO et de son cycle vente/ clients ;
- l'évaluation du contrôle interne du processus de gestion du poste clients ;
- la présentation et l'analyse des résultats.

Pour terminer, nous proposerons quelques recommandations sur le dispositif de contrôle interne mis en place par la structure, de la prise de contact jusqu'au recouvrement et éventuellement sur le pilotage de ce processus.

**PREMIERE PARTIE**

**CADRE THEORIQUE DE L'AUDIT DE LA GESTION  
DU POSTE CLIENTS DU CNAO**

## CHAPITRE I : Le Processus de Gestion du poste Clients

Ce chapitre a pour objectif d'exposer les notions essentielles de crédit management et de décrire le processus de gestion du poste clients selon certains auteurs.

### 1.1. La Notion de Crédit management

#### 1.1.1. Définitions, Rôle et Importance

Dans cette sous-section nous définirons le crédit management puis nous expliquerons son rôle et son importance dans l'organisation.

##### a) Définition

Le crédit management est la gestion du risque inhérent à l'activité commerciale de l'entreprise précisément, le risque de défaillance de ses partenaires commerciaux clients ou fournisseurs (VAN PRAAG, 1995: 15).

Selon LABADIE et ROUSSEAU (1996: 9), cette gestion associe commerciaux et financiers et s'appuie sur l'ensemble des services de l'entreprise. Elle consiste à déterminer, en fonction de la réflexion stratégique menée par la direction générale sur les objectifs de développement de chiffre d'affaires, de génération de « cash » et de risque acceptable, les moyens à mettre en œuvre, qu'ils soient internes ou externes, pour obtenir le rapport optimal entre les objectifs fixés et les coûts engendrés pour les atteindre.

Il ressort de ces définitions que la gestion des risques associés à l'activité commerciale de l'entreprise s'appelle : "le crédit management". Cette gestion s'appuie sur toutes les fonctions de l'entreprise, principalement sur les fonctions commerciale et financière.

Retenons en définitive que le crédit management est un processus qui vise à sécuriser la "fonction vente / clients" pour assurer un bon rendement des capitaux de l'entreprise.

b) Rôle et Importance du crédit management

Selon SUBRAMANIAM & DISTINGUIN (2003 :13), le rôle du Crédit Manager peut être structuré autour de trois axes ; ce sont :

- le Crédit Manager (CM) doit avoir un rôle préventif en évaluant les risques clients (analyse financière, étude du comportement de paiement, et des informations issues de la force de vente...), et en déterminant les limites de crédit (ou découverts). En fixant les délais et conditions de paiement et en veillant au respect des conditions contractuelles, il doit par ailleurs participer à la maîtrise du besoin en fonds de roulement et à la prévention du risque de défaillance des entreprises clientes.
- le CM, au côté des commerciaux, participe à la réalisation de leurs objectifs de vente tout en protégeant les intérêts financiers de l'entreprise. Il doit aussi être une force de proposition pour le financement des encours clients.
- le CM doit responsabiliser les forces de vente et sensibiliser les services comptables et financiers. Par sa juste appréciation des affaires et des problèmes, il doit connaître et suivre régulièrement l'évolution de la situation financière des clients de l'entreprise.

Sur le plan opérationnel, le crédit management constitue la gestion d'un ensemble d'informations (comptes des entreprises clientes) instables et plus ou moins fiables; en ce sens qu'elles émanent directement de l'entreprise dont on cherche à qualifier la santé.

Il est clair que le rôle du Crédit Manager est fondamental en ce sens qu'il permet à l'organisation de mieux contrôler les défaillances de ces partenaires.

### 1.1.2. La fonction de Crédit Client : le Crédit Manager

Selon LABADIE & ROUSSEAU (1996 :27), le CM occupe un poste de charnière entre les fonctions financières et les fonctions commerciales.

Dans ces fonctions financières, le CM doit minimiser le risque lié au poste clients de l'entreprise, c'est-à-dire minimiser les pertes dues aux défaillances des clients, et maximiser la rotation du poste clients pour que le coût de son financement soit le plus faible possible.

Dans ces fonctions commerciales, le CM doit accompagner les ventes, ou mieux, aider à leur développement.

Le CM doit donc rentabiliser au mieux l'investissement de l'entreprise dans son poste clients. Il doit participer au développement du chiffre d'affaires avec un maximum de sécurité financière. Il doit arbitrer entre un développement maximum et un risque maximum. Il fait respecter le contrat commercial en garantissant le paiement et le respect de l'échéance.

### 1.1.3. La place du crédit management dans l'organisation

Il est capital pour que l'entreprise soit efficace de bien comprendre que le crédit management est l'une des variables stratégiques de l'entreprise au même titre que sa politique marketing. (VAN PRAAG, 1995 : 18).

Mettre en place une équipe dédiée à la gestion du risque client, sans être réellement conscient de cette réalité, risque de conduire le processus à l'échec. Et ce cas n'est pas rare. Le crédit management, contrairement à ce que certains aient pu croire ou croient encore, n'est pas une mode mais une nécessité. Décider de la mise en place d'un Crédit Manager doit résulter d'une volonté ferme de la direction générale de sécuriser l'activité commerciale de l'entreprise.

#### 1.1.4. Les outils du Crédit Manager

Selon VAN PRAAG (1995 : 21), le CM est un grand consommateur d'informations. Il doit sans cesse communiquer avec l'environnement interne et externe de l'entreprise afin de rassembler les informations nécessaires à ses prises de décision. Ces informations sont de diverses natures :

Liasses fiscales, fichiers de renseignements commerciaux, éléments recueillis lors de visites clientèles, renseignements obtenus auprès d'autres CM, articles de presse, etc....

Son action consiste donc à un traitement le plus objectif possible de ces éléments en vue d'une prise de décision le plus souvent à très court terme.

Les outils utilisés le plus souvent par le CM sont les suivantes :

- la détection des risques ;
- la recherche d'information.

- La détection des risques

En constante collaboration avec la force de vente, le CM prépare son dossier d'analyse des prospects. Il aide ainsi les commerciaux dans leurs actions, en posant d'éventuelles conditions particulières à une possible entrée en relation ou tout simplement en refusant tout délai de paiement au client.

- La recherche d'informations

Le CM a recours aux données suivantes pour la réalisation de sa mission :

- le fichier bancaire des entreprises (FIBEN)

Il comporte les informations générales sur les entreprises (dénomination sociale, montant du capital, forme juridique de l'entreprise, adresse du siège social...). Bien entendu, toutes ces informations ne sont pas disponibles pour toutes les entreprises.

## Audit de la gestion du poste clients : "cas du CNAO"

Certaines ne remplissant pas toujours leur devoir d'information quant à la transmission de leurs documents comptables et financiers.

- les bases de données commerciales.

Il existe un nombre sans cesse grandissant de serveurs accessibles au moyen d'un minitel qui vendent des renseignements commerciaux. En effet, dans la mesure où le fichier FIBEN est réservé aux établissements de crédit, ces serveurs répondent au besoin d'information des Crédit Managers.

- les autres sources de renseignements

Comme autres sources d'informations le CM a recours :

- aux greffes des tribunaux de commerce qui sont susceptibles de fournir les éléments suivants ;
- ses statuts qui renseignent sur la nature des actionnaires, son mode de fonctionnement, son capital social ;
- les inscriptions de privilèges, lesquelles informent des engagements financiers de l'entreprise ;
- l'état des protêts (actes officiels qui prouvent un éventuel refus de paiement de lettre de change, de chèque...).
- au cadastre, administration qui gère l'ensemble des documents qui permettent la détermination des propriétés foncières d'une personne.

### 1.1.5. La gestion du poste clients : une gestion qui concerne tout le monde

Que l'on choisisse ou non de passer par un prestataire, la lutte contre les impayés reste, dans une large mesure, une affaire interne. Car, pour faire rentrer l'argent le plus tôt et le plus vite possible, les services de l'entreprise doivent être largement mobilisés.

## **Audit de la gestion du poste clients : "cas du CNAO"**

Pour VIVIEN et LE PROVOST (2001: 39), il ne suffit pas de confier la responsabilité du compte client à un homme (le Crédit Manager), à des équipes (services comptable et contentieux) ou à une société (affacturation). La prévention des risques et la gestion des impayés imposent une organisation transversale. Il est donc indispensable d'identifier la personne clef à chaque étape du processus, de manière à la responsabiliser. Il faut privilégier une responsabilité partagée du risque à une responsabilité dédiée à une fonction spécifique, afin de tenir compte du processus d'obtention et de traitement de la commande.

Une gestion efficace du risque client dépend de la maîtrise d'un certain nombre de tâches, allant de la prospection commerciale jusqu'au recouvrement, en passant par la négociation du contrat de vente, la facturation, la livraison et la comptabilité client.

C'est vrai que cela doit être l'affaire de toute, une réelle prise de conscience de chaque intervenant du processus et aussi de la direction contribuerait à améliorer sa gestion et devrait constituer la première étape de la mise en place d'une politique réelle de gestion du risque client. Mais, la désignation d'un acteur essentiellement dévoué à cette tâche limiterait encore plus le risque de défaillance dans la mesure où, les interventions de ce dernier, le plus souvent en amont du système (analyse de la solvabilité du client) constituerait une première véritable barrière à la propagation du risque. (Nous même).

### **1.2. Le processus de gestion du poste clients**

Le processus de gestion du poste clients a été abordé par plusieurs auteurs dont, nous vous proposons de voir dans ce tableau (récapitulatif) n° 1, comment certains d'entre eux abordent les étapes du processus.

Tableau n°1 : les étapes du processus de gestion du crédit clients

| Auteurs<br>Etapes   | LABADIE &<br>ROUSSEAU<br>(1996) | VIVIEN &<br>LE<br>PROVOST<br>(2001) | VAN-<br>PRAAG<br>(1995) | INSTITUT<br>DE<br>BENCHMA<br>RKING & AI<br>(2003) | SUBRAMANI<br>AM &<br>DISTINGUIN<br>(2003) |
|---|---------------------------------|-------------------------------------|-------------------------|---|---|
| 1. Désignation d'un<br>« Czar » des relations<br>financières clients  | X                               | X                                   | X                       | X   | X   |
| 2. Fixation et révision des<br>conditions de crédits<br>(délais et modalité de<br>paiement)   | X                               | X                                   |                         | X   |   |
| 3. Suivi et contrôle des<br>encours clients   |                                 | X                                   | X                       | X   |   |
| 4. Gestion administrative<br>et comptable des comptes<br>clients : de la facturation à<br>l'encaissement  |                                 |                                     |                         | X   |   |
| 5. Respect des échéances<br>de paiement y compris :<br>- (relance préventive,<br>- identification des litiges<br>- traitement des retards et<br>processus d'escalade) | X                               |                                     |                         | X   |   |
| 6. Gestion des litiges  |                                 |                                     |                         | X   |   |
| 7. Recouvrement<br>contentieux  | X                               | X                                   | X                       | X   |   |

Source : Nous-même

## Audit de la gestion du poste clients : "cas du CNAO"

A l'issue de la description du processus de gestion du poste clients par les auteurs cités dans le tableau nous pouvons retenir la démarche suivante ;

### 1.2.1. : Désignation du "Czar" des relations Financières Clients

Selon LABADIE & ROUSSEAU (1996 :28), le CM doit s'appuyer sur la direction générale et obtenir un accord de tous les responsables concernés par le partage des responsabilités. La réflexion initiée par la direction générale doit être menée par le Crédit Manager en collaboration avec les services commerciaux et financiers.

Pour LE PROVOST & VIVIEN (2001 :37), Le CM c'est celui qui doit, au regard de l'analyse de ses clients et des risques encourus, refuser de démarrer ou de continuer toute relation commerciale.

Le CM est un arbitre indépendant, soucieux à la fois de la sécurité financière de l'organisation et de sa non moins vitale réussite commerciale, sans jamais sacrifier ni l'une, ni l'autre. Et tout l'art du crédit management réside dans la gestion de ce difficile équilibre (VAN PRAAG, 1995: 15).

Ayant un rôle de composition entre les impératifs d'une politique commerciale et le souci permanent d'assurer la pérennité de l'entreprise, le CM doit accompagner et sécuriser le développement du chiffre d'affaires (SUBRAMANIAN & DISTINGUIN, 2003 :13).

L'Institut de BENCHMARKING & AI (2003 :12), soutient que le « czar » des relations financières clients ou Crédit Manager doit se trouver à la jonction des engagements financiers d'exploitation de l'entreprise et des résultats de l'action commerciale.

Il doit être doué pour la communication, avoir le sens du commerce dans son secteur d'activité et disposer de compétences comptables, financières et juridiques.

Il va devenir l'arbitre entre les ambitions de développement d'une activité commerciale profitable et les impératifs financiers propres à son entreprise. Il est expert pour animer la veille économique du portefeuille clients (et souvent aussi la veille du portefeuille des fournisseurs).

### 1.2.2. Fixation et révision des conditions de crédit clients.

Une ligne de crédit doit être déterminée pour chaque client. Son montant tient compte des besoins nécessaires à l'activité commerciale et des critères d'appréciation du risque que l'entreprise définit et qu'elle applique aux informations qu'elle collecte pour chaque client (L'Institut de BENCHMARKING & AI, 2003 :13).

VIVIEN & LE PROVOST (2001 :38-39), poursuivent en précisant que la procédure d'ouverture de compte est l'occasion pour le Crédit Manager d'apprécier la solvabilité de son client. Il recueillera, pour ce faire, des informations de notoriété auprès de la force de vente et procèdera à une évaluation du risque au moyen de l'analyse financière afin de définir une limite de crédit adaptée au client concerné. L'analyse financière peut être remplacée par un recours à l'assurance crédit, la garantie accordée par l'assureur servira à fixer la limite de crédit.

Pour LABADIE & ROUSSEAU (1996 : 60), il appartient d'une part, au service crédit d'évaluer le risque encouru par l'analyse des indicateurs (niveau d'encours maximal autorisé et délai de paiement) consignés dans le dossier client ; et d'autres part, le CM devra en fonction du niveau de risque, décider du mode de règlement à accorder au client et prendre les garanties nécessaires pour sécuriser la vente. Il s'agit de regrouper le maximum d'informations qui permettront de se faire une opinion aussi fiable que possible du nouveau client.

### 1.2.3. Suivi et Contrôle des encours clients

La gestion des encours clients se fait par rapport à la ligne de crédit définie pour chaque client et la gestion des dépassements d'encours permet de piloter la prise de risque (L'Institut de BENCHMARKING & AI, 2003 :14).

A ce niveau, deux mesures doivent être prises :

- ✦ Comparer l'encours total du client au plafond accordé à ce même client (ligne de crédit).

## Audit de la gestion du poste clients : "cas du CNAO"

- ✦ Gérer les autorisations ou les refus de dépassement de l'encours autorisé pour un client en fonction de son risque de défaillance et en fonction des enjeux commerciaux (CA et niveaux de marge).

VAN PRAAG (1995 :36), a été plus large sur la question, en soutenant les pratiques de certaines entreprises. Pour lui, le CM détermine avant tout un encours théorique pour chaque client correspondant au solde comptable débiteur maximum et fonction de l'analyse de la santé financière du client. Cet encours théorique devra être établi une fois par ans pour chaque client. Ainsi à chaque nouvelle affaire, compte tenu de son montant, et de la limite théorique, la direction commerciale peut réaliser l'opération envisagée par rapprochement de l'encours actuel utilisé par le client à l'encours théorique fixé par le CM.

### 1.2.4. Gestion des comptes clients de la facturation à l'encaissement

Cette partie du processus est sans conteste celle qui paraît la plus classique et théoriquement la mieux maîtrisée. Pourtant l'expérience montre que le processus de gestion des comptes clients mérite d'être analysée et optimisée, peut-être parce qu'elle est à la jointure d'autres processus (le processus facturation, le processus comptable, la gestion des comptes clients) ou peut-être aussi à cause de ses caractéristiques très administratives (tâches répétitives, et volume souvent important), souvent considérée comme une tâche de routine, recevant peu d'attention de la part de la structure de management, alors même qu'une bonne gestion de ces activités est essentielle à l'efficacité globale du processus.

Seul L'Institut de BENCHMARKING & AI (2003 :15), a analysé la question. Pour eux, une gestion efficace des comptes clients doit comporter les étapes suivantes :

- ✦ Optimiser la chaîne de facturation (exhaustivité, exactitude, fréquences par rapport aux livraisons) ;
- ✦ Automatiser la transposition facturation, comptabilité clients ;

### Audit de la gestion du poste clients : "cas du CNAO"

- ✦ Optimiser la distribution des factures auprès des centres de vérification et de contrôle ou directement auprès des centres payeurs chez les clients ;
- ✦ Editer des factures conformes aux obligations légales en vigueur ;
- ✦ Mettre en évidence dans le texte de la facture toutes les références utiles à une bonne identification du paiement client ;
- ✦ Choisir, autant que possible, un moyen de paiement qui facilite le traitement de masse et qui permette de maîtriser le délai de paiement et les coûts bancaires ;
- ✦ Adapter le choix du moyen de paiement au profil clients ;
- ✦ Organiser le traitement des encaissements clients de façon à optimiser en même temps :
  - l'alimentation de la trésorerie,
  - la mise à jour détaillée des enregistrements de la Comptabilité clients.
- ✦ Mettre à disposition du plus grand nombre les informations sur les comptes clients, avec des accès différenciés selon les intervenants ;
- ✦ Organiser la capacité d'accès à la situation des comptes clients à distance, et sans intervention humaine, avec des accès différenciés selon les intervenants.

### 1.2.5. Respect des échéances de paiement

La mise en œuvre d'une procédure de relance amiable doit permettre de sécuriser l'encaissement des factures dans le respect des conditions de paiement accordées aux clients.

Le partage des rôles et responsabilités des intervenants internes et/ou externes participant au processus de relance amiable est un vrai débat dont les multiples réponses dépendent bien souvent de l'importance des transactions à traiter, du mode de rémunération des commerciaux et de la nature des relations clients (L'Institut de BENCHMARKING & AI, 2003 :17).

Plusieurs modèles d'organisation efficiente coexistent donc :

- Relance plutôt décentralisée auprès des équipes commerciales: efficace si la volumétrie est peu élevée, les clients récurrents et les commerciaux intéressés aux encaissements,
- Relance plutôt centralisée auprès des équipes de Crédit Management: permet des gains de productivité en cas de volumétrie élevée et un meilleur suivi de la santé financière des clients,
- Relance externalisée auprès d'un prestataire spécialisé: en phase amiable, dans un souci d'optimisation du rapport « coût de traitement / performance obtenue » en phase précontentieux, y recourir pour appuyer sa démarche par un tiers.

Selon LABADIE & ROUSSEAU (1996 : 107), toute entreprise a intérêt à ce que les sommes qui lui sont dues soient créditées sur son compte le plus rapidement possible. Il est donc important d'inciter ses clients à s'acquitter de leur dette à l'échéance, et de les pousser à retourner leurs effets de commerce le plus tôt possible.

L'expérience montre que plus le client est relancé tôt après la facturation plus les démarches auprès de celui-ci sont fructueuses. Aussi, il est vivement conseillé d'intervenir très en amont de l'échéance afin de prévenir tout problème qui pourrait nuire à un paiement à bonne date.

A ce stade, l'objectif est de détecter d'éventuelles anomalies dans la relation client-fournisseur.

En effet, il est important de savoir si le client est satisfait de la commande livrée ou du service rendu, s'il existe un litige quelconque, voir si le paiement peut avoir lieu à l'échéance.

#### 1.2.6. Gestion des litiges

Une bonne pratique en matière de gestion des litiges permet de conforter la satisfaction client en résolvant son problème dans les meilleurs délais, et faire en sorte que les créances concernées redeviennent recouvrables (et recouvrées) au plus tôt.

Pour L'Institut de BENCHMARKING & AI (2003 :18), il convient pour une gestion efficace des litiges de :

- traiter de façon préventive les litiges ; cette démarche doit s'inscrire dans la politique générale qualité de l'entreprise, car elle participe directement à l'ensemble des actions contribuant à une meilleure satisfaction client et à l'optimisation des processus de l'entreprise.
- s'assurer que le système de gestion de la qualité de l'entreprise est à même de minimiser les litiges de facturation. À ce titre, il est nécessaire d'instaurer d'une part une codification systématique des causes (origines des litiges), afin de mieux définir et cibler les actions correctrices, et, d'autres parts, d'établir un plan d'action d'entreprise pour éradiquer ces causes.
- communiquer à l'intérieur de l'entreprise ; en effet, les litiges font parti des domaines d'action sensibles, au même titre que les dossiers de propositions commerciales, pour lesquels le suivi rapide et exhaustif des dossiers (au niveau macro et individuel) est facilité par un système de partage et de diffusion de l'information.

Le système de communication « workflow » n'est pas une condition absolument nécessaire pour mettre en place une bonne gestion des litiges mais, rend toutefois de grands services pour fluidifier la circulation de l'information, mesurer la performance de cette activité et assurer un suivi rigoureux des cas individuels.

- identifier les litiges. Tout employé de l'entreprise au contact avec ses clients peut être amené à identifier et à reporter un litige de facturation. Dans ce cas, le système de suivi doit être suffisamment accessible pour que cette identification soit faite le plus efficacement possible.
- responsabiliser celui qui doit traiter le litige. La responsabilisation de l'émetteur de la facture en litige sur la résolution du problème est un ingrédient essentiel.

#### 1.2.7. : Recouvrement contentieux

Le recouvrement contentieux débute à la mise en demeure, lorsque la phase de recouvrement amiable (ou précontentieuse) est terminée. C'est le constat d'échec des actions de prévention des risques.

Quand le recouvrement à l'amiable n'a rien donné, il est nécessaire de passer à la phase contentieuse pour sauvegarder l'investissement de l'entreprise. (LABADIE & ROUSSEAU, 1996 : 118)

VAN PRAAG (1995 :80), soutient que le recouvrement contentieux ou judiciaire comprend pour l'essentiel, trois actions différentes ; l'injonction de payer, le référé-provision, et l'assignation classique au fond.

➤ l'injonction de payer est une ordonnance délivrée par le tribunal de commerce précisant les causes de la créance, la nature des documents justificatifs, son montant majoré des intérêts légaux et des frais accessoires. Cette injonction peut être demandée par tout créancier susceptible de justifier d'une créance certaine. Bien entendu, cette procédure doit être mise en place qu'après une mise en demeure restée sans effet. Dans le cas où le tribunal considère que les pièces justificatives sont insuffisantes ou laisse planer un doute sur la réalité de la créance, il peut refuser de délivrer l'injonction et sa décision est sans recours. L'ordonnance d'injonction est délivrée au demandeur et celui-ci dispose de six mois pour la notifier au débiteur. A l'expiration du délai d'un mois à compter de la notification, le débiteur perd toute faculté de contestation. Dans cette hypothèse, l'ordonnance vaut titre exécutoire et n'est plus susceptible d'appel. En conséquence, les biens du débiteur pourront être saisis.

Dans le cas où le débiteur fait opposition à l'ordonnance d'injonction au plus tard un mois après qu'elle ait été transmise (en s'acquittant des droits à payer), le tribunal rendra un jugement susceptible d'appel sous certaines conditions (notamment en quantum).

➤ Le référé-provision permet au créancier de saisir le juge des référés afin que celui-ci ordonne au débiteur le paiement de tout ou partie de sa dette. L'ordonnance de référé est en fait une décision provisoire. Elle ne doit être utilisée que dans le cas d'urgence et où la créance est parfaitement justifiable. Le juge des référés est ainsi saisi par assignation par l'intermédiaire d'un huissier choisi par le créancier (inscrit dans l'arrondissement judiciaire du débiteur). Dans le cas où le débiteur ne réagit pas à cette procédure, les parties devront s'expliquer lors d'une audience et si la créance est jugée certaine le jugement sera rendu en faveur du créancier et portera formule exécutoire.

➤ L'assignation au fond est utilisée quand le créancier souhaite qu'un jugement ait lieu directement notamment dans le cas où il ne dispose pas des justificatifs suffisamment probants et qu'il a besoin de rapporter la preuve de sa créance par d'autres moyens. Dans ces conditions, il ne peut recourir à l'injonction de payer, ni à la procédure de référé-provision. Cette procédure est susceptible d'appel sous certaines conditions (notamment de quantum). Il devra attendre le jugement pour disposer d'un titre exécutoire lui permettant de récupérer le montant de sa créance.

Cependant, la loi sénégalaise n° 90-07 du 26 juin 1990, en son article 25 : "exécution forcée" affirme : « Il n'y a pas d'exécution forcée contre les établissements publics, les sociétés nationales et les sociétés anonymes à participation publique majoritaire ayant pour objet exclusif l'exploitation d'une concession de service public. Toutefois, le créancier muni d'un titre exécutoire peut, après vaine mise en demeure adressée au directeur général de l'entreprise, obtenir à la diligence du Ministre chargé des finances l'inscription d'office de ses créances au titre des dépenses obligatoires ».

Ce qu'il est important de retenir, quelle que soit la nature des procédures à mettre en œuvre, est que le créancier doit en permanence se préoccuper d'être capable de justifier ses créances par l'apport des factures, des bons de livraison, de traites acceptées, de diverses correspondances susceptibles d'attester de sa bonne foi (confirmations écrites d'entretiens

téléphoniques notamment). De cette rigueur dépend beaucoup le sort de ses créances. Bon nombre de créanciers de bonne foi ne peuvent bénéficier des procédures de référé-provision ou d'injonction de payer tout simplement par manque des preuves suffisantes fournies à l'appui de leur demande. Car si le moindre doute subsiste, le tribunal ne pourra pas leur délivrer d'ordonnance, et une procédure d'assignation au fond, plus longue et plus coûteuse, devra être entamée.

Selon l'Institut de BENCHMARKING & AI (2003 : 20-21), il convient de distinguer la gestion des « accidents de paiement » (chèques impayés, effets de commerce impayés), des procédures collectives (client ayant déposé son bilan) et des procédures judiciaires de recouvrement (assignation au fond, injonction de payer, référé provision).

De même il existe des différences dans le traitement des créances civiles (particuliers ou créances non commerciales) et celui des créances commerciales et il semble opportun de créer deux spécialités différentes au sein de l'entreprise

Cette activité peut être externalisée lorsque les compétences n'existent pas dans l'entreprise ou lorsque l'entreprise en fait le choix. Dans ce cas il convient de mettre en place les outils et procédures qui permettront de suivre les dossiers confiés à l'extérieur et de mesurer les coûts, le taux de réussite et les délais de réussite réels des missions externalisées.

Enfin, il convient de bien choisir le ou les partenaires à qui seront confiés les dossiers contentieux car, les intérêts des différents spécialistes du recouvrement contentieux peuvent parfois diverger de ceux de l'entreprise (exemple assignation systématique).

## CHAPITRE II : Contrôle interne du processus de gestion du poste clients

Dans ce chapitre nous passerons en revue l'ensemble des sécurités nécessaires pour assurer une bonne gestion du poste clients.

### 2.1. Dispositifs classiques du contrôle interne

L'objectif de cette partie est de rappeler les mesures de sécurité généralement appliquées pour sécuriser le patrimoine de l'entreprise.

#### 2.1.1. Définition et rôles du contrôle interne

Nous définirons le contrôle interne dans la première sous-session puis dans la seconde, nous donnerons son rôle dans l'organisation.

##### a) définition du contrôle interne

Le contrôle interne (CI) selon (COOPERS & LYBRAND, 2000 : 24) est : « un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

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

Le CI est un processus intégré et dynamique qui s'adapte constamment aux changements auxquels une organisation est confrontée.

Le management et le personnel, à tous les niveaux, doivent être impliqués dans ce processus afin de traiter les risques et fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des missions de l'organisation et des objectifs généraux.

b) rôles du contrôle interne

La nécessité du CI apparaît dans le fait que la législation impose, aux entreprises remplissant certaines conditions, de désigner un commissaire aux comptes pour évaluer le caractère fidèle des comptes annuels et faire un rapport de ceux-ci aux acteurs socio-économiques, (fournisseurs, bailleurs de fonds, banquiers, personnels, clients, actionnaires...) qui sont les partenaires de l'entreprise et qui ont besoin de s'assurer de sa bonne santé économique et financière et de la confiance qu'ils peuvent lui accorder.

2.1.2. Objectifs de contrôle interne

Dans la définition de Coopers & Lybrand donnée ci-dessus figurent les objectifs du CI. Ces objectifs peuvent cependant être éclatés en plusieurs sous objectifs ou même en objectif général et objectifs spécifiques pour mieux cerner leurs contenus.

- Objectif Général

Construire et conserver une image favorable au sein du secteur et auprès des parties prenantes, présenter des états financiers fiables aux partenaires, et agir en conformité avec les lois et règlement.

- Objectifs spécifiques

Assurer ou favoriser (et non garantir) suivant le cas :

- la protection et la sauvegarde du patrimoine,
- la qualité de l'information, dont la fiabilité des données financières,
- la conformité aux lois et règlements en vigueur ainsi que l'application des instructions de la direction, des politiques de gestion et des plans et procédures,
- la réalisation et l'optimisation des opérations, et l'amélioration des performances.

### 2.1.3. Composantes du contrôle interne

RENARD (1998) décompose le contrôle interne en six dispositifs ou composantes que sont :

- les objectifs,
- les moyens,
- le système d'informations et de pilotage,
- l'organisation,
- les méthodes et procédures,
- la supervision.

Selon COOPERS & LYBRAND et l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne "IFACI" (1998) le CI est composé de cinq parties. A savoir ;

- l'environnement de contrôle,
- l'évaluation des risques,
- les activités de contrôle,
- l'information et la communication,
- le pilotage.

L'une ou l'autre des deux approches satisfait aux objectifs de CI. Cependant, nous retiendrons celle de Coopers & Lybrand et l'IFACI, pour la présentation du dispositif de contrôle interne du processus de gestion du crédit clients car, elle nous semble plus actuelle.

## 2.2. Dispositif de contrôle interne du processus de gestion du poste clients.

Cette section nous permettra d'avoir une meilleure vue du dispositif de contrôle interne du processus de gestion du poste clients.

### 2.2.1. L'environnement de contrôle du processus de gestion du poste clients

L'environnement de contrôle est comme nous l'avons souligné plus haut, l'essence même de toute organisation, il en constitue le socle et le moteur. Il comprend :

- l'organisation de la gestion du poste clients.

Le processus de gestion du poste clients comporte plusieurs étapes : la prospection clients, la conclusion de la vente, la facturation et se termine par le recouvrement et le règlement de la créance du client à qui l'on a transféré la propriété du bien pour satisfaire son besoin.

Ce processus traverse donc les étapes essentielles du processus vente. Et, le risque client doit être géré à toutes ces étapes.

Le processus vente /clients traverse plusieurs fonctions ou service (BARRY, 1994 ; BATUDE, 1997). Les différents services du cycle vente/ clients ont des niveaux de rattachement divers (BECOUR et BOUQUIN, 1996). Un certains nombre de grandes entreprises choisissent actuellement de faire dépendre la direction des ventes à la fonction marketing. Dans les entreprises de taille moyenne, le choix repose sur les disponibilités humaines et leurs qualités.

- Les méthodes et procédures du processus vente/ clients.

Selon (BARRY, 1994) ; (BATUDE, 1997) ; (BENEDICT & KERAVEL, 1996), la vente couvre les fonctions ou services différents depuis la budgétisation jusqu'au recouvrement des créances. Suivant ce cycle, la vente se fait selon diverses méthodes et procédures qui font intervenir les principales instructions, consignes d'exécution des tâches, les documents utilisés, leur contenu, leurs canaux de diffusion et leur conservation selon COLLINS & VALIN (1992).

La vente peut se faire selon la nature des acheteurs (industriels, grossistes, détaillants, prescripteurs, utilisateurs finals), elle nécessite une commande du client par courrier qui permet de constituer la liasse commande selon (BENEDICT & KERAVEL, 1996 ; BECOUR & BOUQUIN, 1996 ; BRIAN & SENEAL, 1984).

Quelques soient le type de clients et le mode de commande, le processus du cycle vente/ clients se déroule comme suit :

- la budgétisation des ventes

Des prévisions de vente à partir des données quantitatives et qualitatives sont faites soit par mois soit par trimestre soit annuellement, avec diverses méthodes.

- le traitement des ventes

La liasse commande constituée en quatre exemplaires de bon de Commande pré-numéroté est reçu en confirmation de la commande client faite par courrier ou oralement, avec toutes les spécifications (quantité et qualité). Ces quatre exemplaires de bon de commande établis sont repartis comme suit :

- 1 exemplaire au client ;
- 1 exemplaire au responsable des stocks;
- 1 exemplaire classé en attente chez le responsable des ventes ;
- 1 exemplaire au responsable de la facturation.

- le service agrément des clients ou approbation des clients

La direction générale et les responsables de service contentieux et autres services concernés définissent des critères d'agrément : la solvabilité du client ; son honorabilité ; ses engagements avec sa banque et ses partenaires etc. le responsable de ce service vérifie dans le grand livre auxiliaire des comptes clients pour voir si la limite de crédit accordée est respectée, puis donne son approbation. Un ordre de vente (OV) est établi en cinq exemplaires (1 pour la comptabilité, 1 pour le responsable des ventes, 1 pour le responsable expédition, 1 pour le responsable facturation et 1 aux archives).

- le service expédition

A partir de l'ordre de vente (OV) signé par le responsable des ventes et d'approbation de crédit, le service expédition exécute les opérations de déstockage, emballage et chargement puis de la livraison de la commande selon que la vente est stipulée « franco » c'est-à-dire l'acheteur supporte les frais de transport qui sont facturés. Le responsable informe le service facturation par transmission de BL signé du client.

- la facturation

A partir des informations reçues du responsable des ventes et de celui de l'expédition (numéro de commande, quantités livrées, prix de vente et autres informations), ce service établit quatre exemplaires de factures pré-numérotées qu'il adresse :

au client ;  
à la comptabilité ;  
au service suivi et recouvrement des créances ;  
en inventaire permanent.

- octroi d'avoirs aux clients

En cas de retour de marchandises, le responsable du service, après vérification des informations (quantités retournées, respect des délais de retour etc.) ou par suite de réductions hors facture accordées (rabais, ristourne, remise) fait des corrections pour éviter les erreurs de facturation et transmet les données à la facturation et à la comptabilité après avoir mentionné son visa.

- la comptabilité

Le comptable au vu des informations qui lui sont transmises, vérifie la séquence numérique entre le BC, le BL et la facture puis passe les écritures dans le journal de vente en attente de règlement.

En cas de règlement, le comptable procède à l'enregistrement de l'opération au journal banque.

- suivi et recouvrement des créances

A partir d'une situation ou balance âgée des clients, établie et mise à jour manuellement ou bien éditée dans le cadre de traitement informatique des facturations des ventes, cette balance âgée reprend pour chaque client le montant de l'encours et l'éclatement de cet encours en fonction de l'ancienneté des factures.

Cette balance permet au responsable chargé du recouvrement d'identifier rapidement les factures non payées aux échéances fixées avec les clients et d'engager les actions nécessaires auprès de ces derniers. C'est donc un précieux support de contrôle des soldes comptables des comptes clients.

- Les moyens

Les moyens nécessaires au bon fonctionnement du processus de gestion du crédit clients sont d'ordres divers. Cependant, nous pouvons les regrouper en trois catégories ; à savoir :

- les moyens humains ;
- les moyens techniques ;
- et les moyens financiers.

➤ les moyens humains

Il s'agit des personnes de l'entreprise qui animent les différentes fonctions ou services que traverse le processus de gestion du poste clients. Les moyens humains représentent l'effectif de tous ceux qui sont concernés par la gestion du poste clients, leur compétence, leur qualification et leur expérience.

La CNCC (1992 : 23), confirme l'importance des moyens humains en disant : « sans un personnel qualifié, c'est-à-dire ayant une compétence et la formation correspondante aux tâches qui lui sont confiées et consciencieux, tout le système est voué à l'échec ».

En se référant à ces idées, le personnel du processus de gestion du poste clients doit avoir la qualification, la compétence et les valeurs d'éthique pour accomplir les tâches exigées.

Pour cela, il faut mettre les hommes qu'il faut à la place qu'il faut en nombre suffisant pour satisfaire les exigences professionnelles du processus.

➤ les moyens techniques

Selon BECOUR & BOUQUIN (1996), il s'agit des techniques de gestion et des techniques commerciales. L'utilisation de l'outil informatique (logiciels, portables, etc.) assure les

besoins de rapidité et de fiabilité de transmission des informations commerciales telles que le traitement des commandes clients et la relance des clients en cas d'impayés.

Tous ces moyens humains et techniques exigent des moyens financiers.

➤ les moyens financiers

Tous les moyens humains et techniques ne peuvent voir le « jour » sans moyens financiers c'est-à-dire, le financement nécessaire pour la mise en œuvre. Par exemple il faut des moyens financiers pour les besoins en fonds de roulement à couvrir en raison des crédits clients et du niveau de stocks nécessaires pour alimenter le réseau selon les normes (service client) fixées. (BECOUR & BOUQUIN, 1996).

### 2.2.2. L'évaluation des risques

L'évaluation des risques consiste en l'identification des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs. C'est pourquoi il convient de définir des objectifs avant d'identifier les risques qui peuvent impacter leur réalisation.

Pour identifier les zones à risque, l'auditeur va devoir procéder à un arbitrage ; et de cet arbitrage va dépendre le contenu de son rapport d'orientation. Pour chaque processus de l'activité à auditer l'arbitrage se fera entre l'existence ou la non existence d'un dispositif jugé nécessaire et la qualification importante, moyenne ou faible du risque correspondant.

S'il y a absence de dispositif pour un risque jugé important, le point sera retenu comme devant faire l'objet d'un examen approfondi.

Si au contraire il y a un dispositif alors que le risque est faible, le point sera retenu comme devant faire l'objet d'une révision partielle. Toutefois le choix ainsi fait ne garantit pas l'absence d'omissions ou l'erreur de jugement.

Sans être exhaustif, nous relèverons dans le tableau n° 2, présenté ci-dessous, les différents risques associés aux objectifs spécifiques.

Tableau n° 2 : Les Risques associés aux Objectifs spécifiques

| OBJECTIFS SPECIFIQUES   | RISQUES ASSOCIES   |
|---|--|
| -s'assurer de la protection des informations traitées                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Perte de confidentialité</li> <li>-Non respect du principe de séparation des fonctions</li> <li>-Altération/Destruction des programmes et fichiers de données</li> </ul>   |
| - s'assurer de la fiabilité de l'ensemble des applications informatiques ventes             | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Réalizations non adaptées aux objectifs et aux besoins</li> <li>-Non respect du principe de séparation de fonctions</li> <li>-paralysie du système de traitement, perte d'information, retard</li> <li>-Risque d'erreur non détectable</li> </ul>                    |
| -s'assurer de l'autorisation, de la formalisation et du contrôle des commandes              | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Erreur sur les paramètres de la commande (type prix quantité)</li> <li>-Engagement non autorisés</li> <li>-Difficulté de preuve en cas de litige avec un client</li> <li>-Perte de commande manuelle (absence de numérotation)</li> </ul>                            |
| -s'assurer du correct enregistrement et de la justification de toutes les sorties de stocks | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Détournement de marchandises</li> <li>-Différences d'inventaire</li> <li>-Stocks comptables erronés</li> <li>-litiges client, vols, retard de livraison, livraison non autorisée, Surcharge administrative</li> <li>- Absence de preuves en cas de litige</li> </ul> |
| -s'assurer de la correcte protection des stocks   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Risque de perte ou de vol</li> <li>-Dépréciation du stock ou détérioration des produits</li> <li>-Ecart d'inventaire</li> </ul>  |

**Audit de la gestion du poste clients : "cas du CNAO"**

|  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Litige avec les tiers</li> <li>-Perte financière en cas de sinistre</li> </ul>  |
| -s'assurer que la société est correctement assurée                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Perte financière en cas de sinistre</li> <li>-Surcoût export (non mise à jour de couvertures occasionnelles sur des marchés captifs, grande exportation)</li> <li>-Risques non couverts</li> <li>-Prise de commande non autorisée</li> <li>-Dépassement de limites de crédit</li> <li>-Retard de paiement</li> <li>-Annulation de commande</li> <li>-Litige avec les clients, Pertes financières</li> </ul> |
| -s'assurer de la mise à disposition de l'information aux services concernés.     | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Risque client</li> </ul>  |
| -s'assurer de la régularité du paiement.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Non paiement des clients ou règlements pour des montants erronés</li> <li>-Risque de détournement financier</li> </ul>  |
| S'assurer que les créances anciennes et douteuses font l'objet d'un suivi.       | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Annulation de créances anciennes ou report d'échéances en balance client</li> <li>-Retard de paiement. Non recouvrement de créances anciennes</li> <li>-Sous évaluation des provisions pour risque client</li> <li>-Risque de détournement</li> <li>-Présentation des comptes faussée</li> </ul>  |
| -s'assurer de la sécurité des opérations bancaires et des supports de règlement. | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Détournement de fonds</li> <li>-Risque de vol</li> </ul>  |
| -s'assurer de la fiabilité des comptes clients                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Comptabilité erronée</li> <li>-Non respect de l'image fidèle</li> </ul>   |

**Source : Nous-même**

### 2.2.3. Les activités de contrôle

Les activités de contrôles sont essentiellement le respect des normes et procédures qui contribuent à garantir la mise en œuvre des orientations émanant du management. Ces activités de contrôles peuvent s'opérer à tous les niveaux ;

- Contrôle départemental ou par activités ; analyses des performances réalisées par le service commercial en termes de CA, par la comptabilité en termes de délais de production et de fiabilité des informations, par le service recouvrement en terme de taux de créances recouvrées.
- Contrôle du traitement des données ; vérifications de l'exactitude, de l'exhaustivité et de l'autorisation des transactions. Les données saisies sont vérifiées par pointage à des éditions ou par rapprochement automatique à des fichiers de contrôles. Par exemple, une commande n'est acceptée qu'après rapprochement avec le fichier client de référence et vérification de l'encours maximum autorisé. La séquence numérique des opérations de ventes est contrôlée, les totaux des fichiers comparés aux soldes précédents et aux montants contrôlés et, le cas échéant, le rapprochement effectué.
- Contrôle physique ; le matériel, les stocks, les titres, les disponibilités et les autres actifs font l'objet d'une protection physique et d'inventaires périodiques dont les résultats sont rapprochés des données théoriques.
- Contrôle de certains indicateurs de performances ; les indicateurs de performance du processus de gestion du crédit client concernent ; le pourcentage des ventes réalisées l'année, le volume des impayés sur le chiffre d'affaires, le taux de recouvrement annuel ou mensuel... Ces indicateurs permettent le suivi quasi quotidien des activités commerciales.
- Contrôle de la séparation des tâches ; afin de réduire les risques d'erreurs et d'irrégularités, les tâches sont réparties entre le personnel. Par exemple le traitement des commandes, l'examen de la solvabilité des clients, la facturation et le contrôle bon de livraison- facture seront effectués par des personnes différentes.

La personne qui autorise le crédit sur une vente ne sera pas responsable de la tenue des comptes clients ni n'aura accès aux règlements. De même, les commerciaux n'auront pas la possibilité de modifier le fichier des prix de vente ni celui des taux de commissions.

#### 2.2.4. Information et communication

Le système d'informations concerne les activités de tout le processus de gestion du poste clients, depuis l'ouverture de compte jusqu'au suivi et au recouvrement des créances. Il permet d'identifier, recueillir, puis diffuser ces données.

Le système d'informations du processus de gestion du poste clients doit fournir des données fiables, exhaustives, disponibles et opportunes afin d'assurer la maîtrise du processus. Par exemple, les informations financières doivent permettre d'assurer le suivi de la rentabilité d'une gamme de produits, du niveau des créances douteuses par catégorie de client, des parts de marché, des tendances en matière de réclamations de la clientèle et des statistiques de litiges et contentieux. De même, les informations courantes de ventes relatives au contexte économique, aux nouveaux produits ou encore à la concurrence peuvent avoir un impact sur la valorisation des créances. Toutes ces informations sont fondamentales à la préparation des états financiers.

#### 2.2.5. Le pilotage

Les opérations de pilotage permettent de vérifier que le contrôle interne fonctionne efficacement. Ce processus implique l'évaluation critique, par le personnel approprié, de la manière dont les contrôles sont conçus, des délais d'exécution et de la façon dont sont prises les mesures nécessaires.

Le pilotage doit donner l'assurance d'une correcte évaluation des factures impayées, d'une comptabilisation exhaustive des transactions de vente, d'une élimination des risques de double comptabilisation des factures, d'une détection facile des erreurs d'enregistrement, etc.

Il appartient au management de juger de la fréquence avec laquelle ces opérations doivent être réalisées afin de fournir une assurance raisonnable quant à l'efficacité du système de contrôle interne.

Pour cela, le management devra prendre en compte ; la nature et l'importance des changements et des risques correspondants ayant pu survenir et/ou les compétences et l'expérience des personnes chargées de la mise en œuvre des contrôles, de même que les résultats de la surveillance courante.

### 2.3. Méthodologie d'Audit Opérationnel

Cette section nous permettra de décrire la méthodologie d'audit à adopter pour mieux sécuriser le processus de gestion du poste clients.

- La démarche d'Audit Opérationnel

La démarche d'audit adoptée est celle d'un audit opérationnel dans la mesure où notre objectif est l'évaluation du contrôle interne du processus de gestion du poste clients. Cette démarche s'articulera autour de deux axes principaux:

- la prise de connaissance générale de l'entreprise;
- l'évaluation du contrôle interne du processus de gestion du poste clients (par utilisation de l'approche par les contrôles).

A/ La prise de connaissance générale de la structure

Selon OBERT (2004 :53), la prise de connaissance de l'entreprise par l'auditeur sera plus ou moins approfondie selon la mission qui est dévolue (audit, examen limité, opération contractuellement définie) et le niveau du risque estimé. Elle lui permet de tenir compte de ces éléments dans la planification de la mission. La prise de connaissance permettra à l'auditeur d'orienter sa mission et d'appréhender les domaines et systèmes significatifs.

La connaissance de l'entreprise se prolongera et se complétera tout au long de l'exécution de la mission. Elle doit être régulièrement mise à jour.

- Informations nécessaires à la prise de connaissance

Les informations utiles à la mission de l'auditeur sont consignées dans le tableau n° 3 ci-après OBERT (2004 :54).

Toutefois, toutes les missions ne sont pas concernées par chacun de ces domaines, et ces informations citées ne sont pas nécessairement exhaustives.

**Tableau n°3 : Aperçu des informations nécessaires à l'auditeur pour le déroulement de sa mission**

| Domaines ciblés   | Informations nécessaires   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facteurs économiques généraux</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Niveau général d'activité économique (récession économique, croissance, etc.),</li> <li>▪ Taux d'intérêt et facilité d'accès au crédit</li> <li>▪ Politiques gouvernementales :<br/>Monétaires, fiscales (fiscalité des entreprises et autres), droits de douanes et barrières douanières, subventions (programme d'aide gouvernementale).</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secteur d'activité (éléments important ayant une incidence sur les activités de l'entité)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marché et concurrence</li> <li>▪ Activité cyclique ou saisonnière</li> <li>▪ Innovations technologiques concernant les produits.</li> <li>▪ Risque commercial (technologie à la pointe, activité tributaire du phénomène de mode, vulnérabilité de la concurrence)</li> <li>▪ Ratios clés et statistiques d'exploitation</li> <li>▪ Pratiques comptables particulières et problèmes sous-jacents</li> <li>▪ Exigences et problèmes en matière d'environnement</li> <li>▪ Cadre réglementaire</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'entité</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Direction et détention du capital ;</li> <li>- Structure de l'entité : familiale, cotée, publique, parapublique (changements récents ou prévus),</li> <li>- Structure du capital (changements récents ou prévus),</li> <li>- Organigramme,</li> <li>- Objectifs, philosophie et politiques stratégiques de la direction,</li> <li>- Acquisition, fusions ou abandon d'activités (récents ou prévus),</li> <li>- Conseil d'administration (directoire) :<br/>Composition, réputations et expérience des membres, indépendance par rapport à la direction, et contrôle sur cette dernière, fréquence des réunions, existence d'un comité d'audit et étendue de ses compétences, existence d'un code d'éthique au sein de l'entité, rotation des conseillers (avocats par exemple).</li> </ul> |

|  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Direction opérationnelle :<br/>Expérience et réputation, principaux responsables financiers et leur statut dans l'entité, effectif du service comptable, utilisations des prévisions et des budgets, systèmes d'informations et de gestion.</li><li>- Fonction d'audit interne :<br/>Attitude des dirigeants vis-à-vis de l'environnement général de contrôle interne</li><li>▪ Activité de l'entité ;<ul style="list-style-type: none"><li>- Produits, marchés, fournisseurs, dépenses, opérations...,</li><li>- Nature des activités (fabricant, grossiste, services financiers, import/export, etc....).</li><li>- Emplacement des sites de production, entrepôts, bureaux...,</li><li>- Franchises, licences, brevets,</li><li>- Actifs, dettes et opérations libellés en monnaie étrangère,</li><li>- Textes légaux et réglementaires ayant une incidence significative sur l'entité,</li><li>- Système d'informations de gestion (actuels et changements prévus),</li><li>- Endettement (existence de clauses restrictives et limitatives).</li></ul></li><li>▪ Résultats financiers : facteurs affectant la situation financière et la rentabilité de l'entité, ratios clés et statistiques d'exploitation, tendances.</li><li>▪ Communication financière : facteurs externes influençant la direction lors de l'établissement des comptes.</li><li>▪ Législation : cadre réglementaire et obligations, fiscalité, communication d'informations spécifiques à l'entité, rapports obligatoires sur l'information publiée, utilisateurs des comptes.</li></ul> |
|--|---|

Source : OBERT (2004 :)

Pour bénéficier des informations nécessaires à la prise de connaissance de l'entreprise, l'auditeur doit disposer de moyens et de sources d'informations. A savoir :

- Moyens nécessaires à la prise de connaissance de l'auditeur :
  - la prise de contact avec le prédécesseur ;
  - la relation directe avec les dirigeants auprès desquels il recherchera les informations nécessaires ;
  - les contacts avec les cadres et responsables des différents services, afin d'avoir une vue d'ensemble de la vie de l'entreprise et s'assurer que les procédures existent et sont correctement appliquées.
- Sources d'informations internes et externes de l'auditeur

Les sources d'information internes à la société que pourra utiliser l'auditeur dans sa prise de connaissance sont notamment :

- La visite des lieux d'exploitation ;
- Les rapports antérieurs du conseil d'administration et du commissaire aux comptes ;
- Les situations intermédiaires ;
- Les rapports d'autres auditeurs ou vérificateurs et des auditeurs internes.

Parmi les sources externes, l'auditeur pourra consulter :

- Les rapports d'activités d'entreprises similaires exerçant dans le même secteur ;
- La presse financière et les revues spécialisées du secteur d'activité ;
- Les publications des organismes professionnels.

B/ L'évaluation du contrôle interne du processus de gestion du poste clients.

L'auditeur va analyser l'organisation du processus de gestion du poste clients, en vue de rechercher si celle-ci inclue les moyens suffisants destinés à détecter toute erreur, anomalie, fraude etc.

S'il conclut positivement, il accordera un meilleur degré de confiance aux informations traitées dans le système que s'il conclut négativement.

Pour l'Ordre des Experts Comptables (OEC), l'appréciation du contrôle interne constitue un aspect essentiel de l'activité de l'expert-comptable comme prémices à sa mission traditionnelle d'auditeur.

Pour la CNCC, l'appréciation du contrôle interne est par ailleurs retenue comme élément fondamental de la démarche de la révision (norme 2-301, évaluation du risque et contrôle interne, §19 et 20 ainsi libellés : « le commissaire aux comptes prend connaissance de l'environnement général du contrôle interne pour évaluer les comportements, degrés de sensibilisation et actions de la direction (y compris le gouvernement d'entreprise) concernant les contrôles internes et leur importance dans l'entité. Le commissaire aux comptes prend connaissance des procédures de contrôle interne »).

➤ La démarche de l'auditeur dans l'appréciation du contrôle interne

La démarche utilisée par l'auditeur dans son appréciation du contrôle interne relatif aux principaux cycles d'opérations et éléments d'actif ou de passif qui en résultent comporte deux grandes étapes ; ce sont :

- ✓ l'appréciation de l'existence du contrôle interne ;
- ✓ et l'appréciation de la permanence du contrôle interne.

1) Appréciation de l'existence du contrôle interne

La première étape consiste à comprendre les procédures de traitement des données et les contrôles internes manuels et informatisés relatifs au processus de gestion du poste clients mis en place dans l'entreprise.

Il s'agit principalement d'une prise de connaissance détaillée du système de traitement des données et des contrôles mis en place par l'entreprise (en complément de la prise de connaissance générale effectuée dans l'étape précédente du processus de révision).

La prise de connaissance du dispositif de contrôle peut s'effectuer selon plusieurs techniques; entre autres :

- la consultation des documents existants ; consiste à recenser tout ce qui peut aider l'auditeur à apprécier les systèmes, les procédures et méthodes de l'entreprise.

Il s'agit essentiellement des documents internes à l'entreprise (organigrammes, diagrammes, description des postes, manuels de procédures, rapports d'auditeurs internes.), et des documents externes (dossier constitué par l'expert-comptable ou le commissaire aux comptes lors d'une précédente intervention, rapports rédigés par d'autres professionnels) ;

- la conversation d'approche ; l'auditeur va au cours d'un ou de plusieurs entretiens, demander de décrire les systèmes en place.

Cette technique présente l'avantage d'être moins frustrant pour les personnes entendues, qui décrivent librement les systèmes dans lesquels elles évoluent.

La principale difficulté de cette technique se situe au niveau de la synthèse à faire à la suite des entretiens. Si l'entreprise étudiée est relativement petite, ce travail reste simple. Si, par contre, elle est importante, et les activités variées et complexes, la masse des informations recueillies oralement est difficile à exploiter.

- l'analyse des circuits par diagrammes ; un diagramme est une représentation graphique d'une suite d'opérations dans laquelle les différents documents, postes de travail, de décisions, de responsabilités, d'opérations sont représentés par des symboles réunis les uns aux autres suivant l'organisation administrative de l'entreprise.

#### Les symboles utilisés

Il existe autant de tables de symboles qu'il y a d'auteurs. Le choix d'une table de symboles n'est pas primordial, mais il est souhaitable que dans un même groupe de travail une seule table soit adoptée par tous. L'annexe1, nous présente un modèle des symboles utilisés pour le diagramme de circulation.

- les Questionnaires et guides opératoires ; ils permettent à l'auditeur, grâce à un grand nombre d'interrogations précises, de déceler les forces et les faiblesses du contrôle interne.

Les questionnaires se présentent habituellement sous deux formes : l'une simplifiée qui ne motive pas d'autres réponses que le oui ou le non, appelés questionnaires fermés, et l'autre plus complète, qui entraîne nécessairement des observations détaillées, dénommés questionnaires ouverts.

Les questionnaires sont souvent précédés des guides opératoires qui permettent de les préparer afin qu'une question essentielle ne soit omise. A la limite les guides opératoires peuvent servir de questionnaires.

Faciles d'emploi, les questionnaires garantissent qu'aucun point fondamental à examiner n'est oublié. Par contre, il y a lieu de se méfier du caractère standard des listes types qui sont à adapter aux entreprises en cause.

La figure n°1 donne un exemple de Questionnaire de Contrôle Interne (QCI) d'un circuit partiel du cycle vente/ clients.

Figure n°1 : Exemple de QCI d'un circuit partiel du cycle vente/ clients

| QCI   | SECTION    | FOLIO     |              |
|---|------------|-----------|--------------|
| <b>Objectif de contrôle :</b>   |            |           |              |
| Questions   | Réponses   |           | Observations |
|   | Oui<br>N/A | ou<br>Non |              |
| <b>A- Général</b><br>1°) Existe-t-il un système de contrôle budgétaire pour les ventes ?....<br>2°) Les budgets (ou prévisions) sont-ils comparés avec les réalisations et les écarts expliqués régulièrement ?...  |            |           |              |
| <b>B- Contrôle des expéditions</b><br>3°) les commandes clients sont-elles revues et approuvées avant acceptation par :<br>- le service commercial, en ce qui concerne les conditions et la disponibilité des produits ?....<br>- le service crédit pour le recouvrement de la créance ?.....<br>4°) Les commandes téléphoniques doivent-elles être confirmées par écrit par le client avant d'être exécutées ?....<br>5°) Les expéditions sont-elles faites au vu de documents (bons d'expédition) pré numérotés et dûment approuvés ?....<br>6°) La procédure permet-elle de livrer les produits aux clients dans les délais fixés, ceci afin d'éviter les réclamations et les risques de litiges avec la clientèle ?.... |            |           |              |

Source : HERVE & PEUCH-LESTRADE (1992 :94)

- les grilles d'analyse de contrôle interne ou grille d'analyse faisant ressortir les fonctions assumées par les postes de travail sont des travaux à double entré, effectuant l'inventaire des différentes opérations réalisées et permettant en particulier de repérer les cumuls de fonctions.

La figure n°2 donne un exemple de grille d'analyse des tâches du cycle ventes clients.

Figure n°2 : Exemple de grille d'analyse des tâches du cycle vente /clients

| TACHES   | RESPONSABLES |  |  |  |  |
|--|--------------|--|--|--|--|
|  |              |  |  |  |  |
| 1. Réception des commandes                     |              |  |  |  |  |
| 2. Examen de la solvabilité                    |              |  |  |  |  |
| 3. Etablissement des commandes                 |              |  |  |  |  |
| 4. Expédition                                  |              |  |  |  |  |
| 5. Facturation                                 |              |  |  |  |  |
| 6. Rapprochement commande-expédition-facture   |              |  |  |  |  |
| 7. Contrôle du calcul des factures             |              |  |  |  |  |
| 8. Tenue du journal des ventes                 |              |  |  |  |  |
| 9. Liste des bons d'expéditions non facturés   |              |  |  |  |  |
| 10. Tenue des comptes clients                  |              |  |  |  |  |
| 11. Etablissement de la balance par ancienneté |              |  |  |  |  |
| 12. Relance des clients                        |              |  |  |  |  |
| 13. Relevé des chèques reçus au courrier       |              |  |  |  |  |
| 14. Contrôle de calcul des avoirs              |              |  |  |  |  |

Source : BENEDICT & KERAVEL (1996 :30)

- la vérification par des tests (tests de conformité) que les procédures décrites et les contrôles indiqués sont appliqués ;

Cette étape revient à identifier les forces et les faiblesses du système examiné. Cette évaluation peut se faire soit dans un rapport de synthèse, soit dans un tableau d'évaluation du système précisant l'impact des faiblesses sur les états financiers, les incidences sur la révision ou les recommandations à faire pour améliorer le système.

## 2) Appréciation de la permanence du contrôle interne

La deuxième phase consiste à vérifier le fonctionnement des contrôles internes sur lesquels l'auditeur a décidé de s'appuyer afin de s'assurer qu'ils produisent bien les résultats escomptés tout au long de la période examinée.

Elle se déroule comme suit :

- ✦ vérification par des tests de l'application permanente des procédures (tests de permanence) ;
- ✦ formulation définitive du jugement, à partir de l'évaluation des conclusions des précédentes phases.

Tout au long des travaux qu'il réalisera dans le cadre de l'appréciation du contrôle interne, l'auditeur ne devra pas perdre de vue cet aspect décisionnel. Il pourra cependant formuler des recommandations.

➤ L'achèvement de l'audit

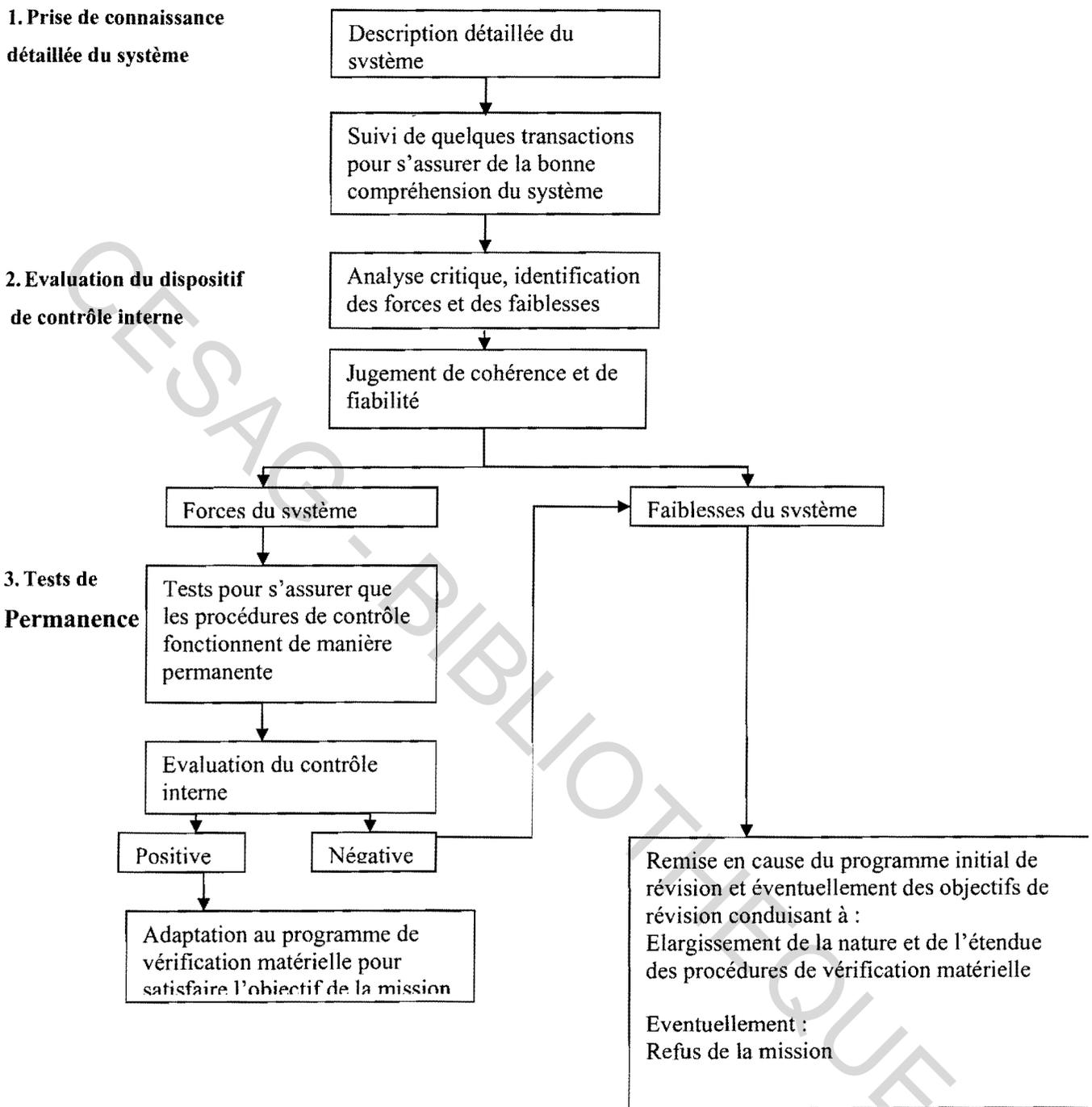
L'auditeur examine les événements après bilan, la présentation des états financiers, des options comptables etc.

Selon SARDI (1983), l'auditeur a recours aux outils suivants :

- sondages ;
- confirmation des soldes ;
- revue analytique ou analyse comparative ;
- inventaires physiques ;
- piste d'audit ;
- outil informatique ;
- bons sens.

La figure n°3 présente schématiquement la démarche d'un audit selon OBERT (2004 : 70).

Figure n°3 : Schéma de synthèse de la démarche d'un audit



Source : OBERT (2004 :70)

## CHAPITRE III : Le Modèle d'Analyse

Le modèle d'analyse retenu pour la réalisation de cette étude sera calqué sur la démarche d'audit opérationnel. De même que les outils et techniques utilisés par l'auditeur pour l'accomplissement de ces travaux.

### 3.1. La prise de connaissance générale

La première étape dans la réalisation de cet audit est la prise de connaissance générale du CNAO et de son processus de gestion du poste clients.

Cette prise de connaissance se fera en deux étapes : la collecte des informations et l'utilisation de ces informations.

#### 3.1.1. La collecte des informations

Comme informations générales sur la structure, nous aurons besoins :

- de l'organigramme ;
- des informations sur le marché et la concurrence ;
- du diagramme de description des postes ;
- des rapports d'autres auditeurs ou vérificateurs externes et des auditeurs internes ;
- des informations sur la nature des activités ;
- des résultats financiers et des ratios financiers utilisés ;
- des informations sur le style de management de la direction.

Les informations spécifiques au processus de gestion du poste clients que nous utiliserons sont les suivantes :

- le chiffre d'affaires annuel, semestrielle, mensuelle ;
- le volume des créances clients (les factures impayées) ;
- le taux de recouvrement annuel, semestriel, mensuel ;
- les délais et modes de règlement des clients ;
- l'existence de clauses particulière dans les contrats ;
- l'existence d'une assurance-crédit ;

- la catégorie de clientèle (individus, entreprises, organismes sociaux, états, etc.);
- les services ou produits offerts ;
- le niveau social des clients.

Ces informations générales et spécifiques pourront être obtenues au travers des techniques suivantes :

- analyse documentaire (consultation des états financiers, des rapports d'activités, de la balance par antériorité clients, du fichier clients ; revue des rapports financiers, des fiches de postes, de la grille de séparation des tâches, etc.) ;
- entretiens avec les différents responsables et le personnel intervenant dans le processus de gestion du poste clients sera l'occasion de connaître le fonctionnement des activités, le style de management de la direction, le rôle et les attributions de chaque intervenant dans le processus ;
- visite des sites d'exploitations permet de s'enquérir de la situation et de la sécurité des stocks de marchandises, matières premières, ou produits finis.

### 3.1.2. L'utilisation des informations collectées.

Ces informations collectées serviront à déterminer ; les facteurs et zones de risque, à ressortir les risques inhérents au processus de gestion du poste clients du CNAO et de ce fait, à orienter notre mission.

## **3.2. Evaluation du système de contrôle interne**

Cette étape, comme nous l'avons décrite plus haut, passera par l'appréciation de l'existant du contrôle interne qui se traduit par une prise de connaissance détaillée du contrôle interne du processus de gestion du poste clients et la mise en œuvre d'un test de conformité pour s'assurer que la description des tâches et des activités par le personnel correspond à la conception, puis par la réalisation d'un test de permanence pour confirmer l'application permanente des points forts détectés à l'issue du premier test.

Pour la réalisation de cette étape nous aurons recours aux informations et techniques suivantes ;

### 3.2.1 l'appréciation de l'existant du contrôle interne

- la conversation d'approche avec les différents intervenants du processus, qui nous permettra de reconstituer les procédures à partir des informations obtenues ;
- l'analyse des circuits par diagramme ou Flow-chart, qui nous assurera de la bonne application des procédures ;
- les questionnaires de contrôle interne, qui permettent d'identifier les dispositifs de contrôle spécifique à chaque étape du processus de gestion du poste clients et par conséquent, d'identifier les risques qui en naissent ;
- l'observation physique, pour assister à la réalisation des procédures, mieux les comprendre et vérifier leur correcte application ;
- les grilles d'analyse de contrôle interne, pour éventuellement repérer les cumuls de fonctions ou de tâches incompatibles.

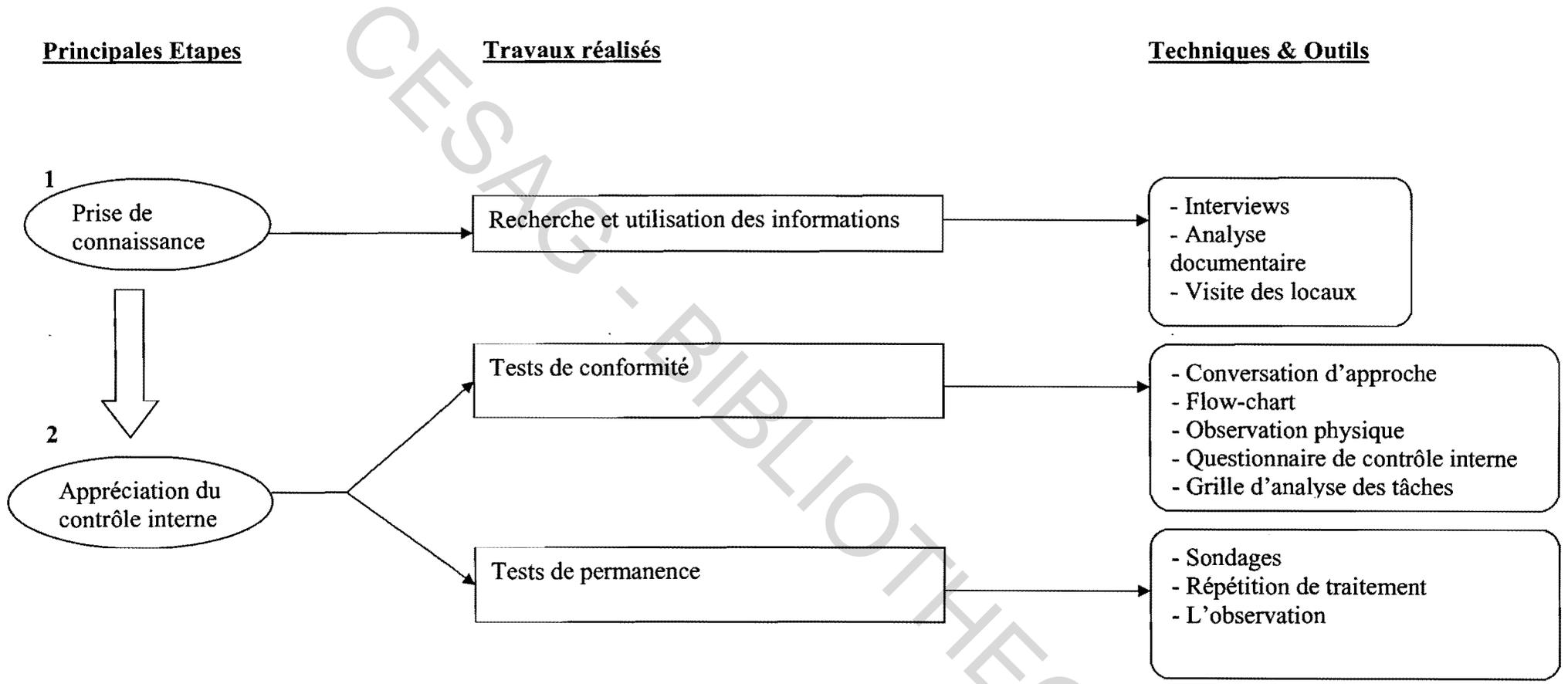
### 3.2.2. l'appréciation de la permanence du contrôle interne

- les conclusions de l'appréciation de l'existant en d'autres termes, les points forts et les points faibles du système ;
- la répétition de traitement, pour refaire le traitement ou contrôle effectué par le personnel ;
- la technique des sondages, pour vérifier à partir d'échantillons que les points forts de l'appréciation de l'existant fonctionnent de manière permanente.

## 3.3. Schématisation du modèle d'analyse

La figure n°4, présente le schéma du modèle d'analyse du CNAO, il précise les principales étapes, les travaux réalisés au cours de ces étapes et les techniques et outils utilisés pour leurs réalisations.

Figure n°4 : Schéma du modèle d'analyse du CNAO



Source : Nous-même

## CONCLUSION DE LA PARTIE THEORIQUE

Ainsi s'achève notre première partie après une description du processus de gestion du poste clients, un bref aperçu du dispositif classique de contrôle interne et du dispositif du processus de gestion du poste clients ainsi que de la méthodologie d'audit opérationnel. Nous avons terminé par la présentation de notre méthodologie de collecte de données.

L'objectif que nous poursuivons par l'évaluation du contrôle interne est de s'assurer que les dispositifs mis en place par le CNAO permettent la maîtrise des risques du processus de gestion du poste clients et assurent au mieux la sauvegarde du patrimoine de la structure.

Nous allons maintenant essayer, grâce à notre modèle d'analyse théorique mis en place, d'examiner de manière pratique les systèmes, méthodes et procédures utilisées par le CNAO pour sécuriser son processus de gestion du crédit et implicitement celui de son processus vente/ clients.

**DEUXIEME PARTIE**

**CADRE PRATIQUE DE L'AUDIT  
DE LA GESTION DU POSTE CLIENTS  
DU CNAO**

## INTRODUCTION

Dans la première partie de notre étude (cadre théorique de l'audit de la gestion du poste clients), nous avons mis l'accent sur les fondements d'une bonne gestion du poste clients, le dispositif de contrôle interne du processus de gestion du poste clients et la démarche d'audit opérationnel pour la réalisation de notre mission.

Nous avons schématisé le tout par l'élaboration d'un modèle d'analyse inspiré de la démarche d'audit opérationnel.

La deuxième partie de notre étude (cadre pratique), s'articulera autour des points suivants :

Le premier chapitre donnera une présentation générale de la structure qui nous accueille pour la réalisation de notre mémoire et aussi notre méthodologie de collecte de données pour la réalisation pratique de l'audit;

Le second chapitre présentera les résultats obtenus à l'issue de l'audit et les analyses qui en découlent ;

Et pour terminer nous ferons dans un troisième chapitre quelques recommandations sur le système de contrôle interne analysé.

## CHAPITRE I : Présentation du CNAO et Méthodologie de collecte des données

Ce chapitre nous permet d'avoir une vue d'ensemble de l'organisation et des activités du CNAO et par la même occasion nous décrit la méthodologie de collecte des données pour la réalisation de nos travaux.

### 1.1. Présentation du CNAO

Cette section présente l'historique, les missions et objectifs, les activités et l'organisation du CNAO.

#### 1.1.1. Historique

Le Sénégal, colonie française à l'instar des autres pays africains, a payé un lourd tribut dans sa participation aux deux guerres mondiales. La France se devait de prendre en charge les blessés et mutilés de guerre régis au même titre que les citoyens français par le code français des pensions militaires. Pour faire face à ses engagements, la France a dû créer déjà dès la fin de la première guerre mondiale des centres d'appareillages destinés à ces soldats africains ; c'est ainsi qu'en 1917 le service d'appareillage de Dakar a vu le jour.

D'abord intégré à l'hôpital militaire français (Hôpital Principal de Dakar), géré par le ministère des anciens combattants français, le service d'appareillage est transféré en 1952 dans un quartier périphérique de Dakar (Fann) pour devenir le Centre d'Appareillage de Dakar Fann (CADF).

En 1975, le CADF qui jusqu'alors n'assurait que des prestations d'appareillage aux anciens combattants, commence à s'ouvrir aux populations civiles.

Le 1<sup>er</sup> Juillet 1975, le CADF est nationalisé conformément aux accords passés entre la coopération française et le gouvernement sénégalais, pour devenir le Centre National d'Appareillage Orthopédique de Dakar Fann (CNAO). Dès lors, beaucoup d'efforts seront faits pour répondre à cette nouvelle orientation dévolue au centre qui, malgré sa nationalisation restera sous la tutelle de la coopération française.

C'est sous cette même tutelle que le CNAO a été restructuré le 28 juin 1986, sous l'initiative du Docteur François RIGAL, grâce à l'appui d'un certains nombres de partenaires tels que :

- La Communauté Economique Européenne (CEE);
- Le Fonds d'aide ;
- La Coopération française ;
- La Croix Rouge internationale ;
- Le Comité National de Liaison pour la Réhabilitation des handicapés (CNLRH);
- La Fondation Nationale d'Action Sociale (FNAS) ;
- L'Ordre Souverain de Malte ;
- La Caisse de Sécurité Sociale du Sénégal (CSSS) ;
- Le Rotary Club de Dakar.

Le 26 Août 1998, l'article 14 de la loi 98-12, place le CNAO sous la tutelle financière du ministère chargé des finances et sous la tutelle technique du ministère chargé de la santé.

Et pour terminer le 04 Novembre 2004, le centre est érigé en Etablissement Publique de Santé (EPS).

### 1.1.2. Missions et Objectifs

#### 1.1.2.1. Mission du CNAO

Le CNAO a une mission de service publique

#### 1.1.2.2. Objectif du CNAO

Répondre à la demande sans cesse grandissante de patients, améliorer la qualité des soins prodigués et relever son niveau d'activité.

### 1.1.3. Les activités et l'organisation du CNAO

Les activités et l'organisation du CNAO répondent aux critères suivants ;

### 1.1.3.1. Les activités du CNAO

Le CNAO est un EPS à vocation nationale et sous régionale avec des missions de soins en rééducation et réadaptation fonctionnelle, d'appareillage, d'enseignement et de recherche.

Les prestations offertes par le CNAO sont d'ordre médical par le biais des consultations et actes médicaux spécialisés en appareillage et en rééducation fonctionnelle, des prestations de kinésithérapie pour les soins de rééducation fonctionnelle, des prestations d'appareillage pour la confection et la conception d'appareils de type orthétique et prothétique, le tout en appui avec le service administratif.

Dans le cadre de la collaboration le liant à l'Ecole Nationale de Développement Sanitaire et Social (ENDSS), le CNAO outre ses offres de soins, participe pleinement aux activités d'enseignement destinées à la formation des techniciens supérieurs en kinésithérapie.

Pour ce qui est des prestations médicales offertes, le CNAO et le centre TALIBOU DABO sont les deux seules unités fonctionnelles pouvant offrir le triplet (consultations spécialisée, rééducation fonctionnelle et appareillage orthopédique).

Cependant, d'autres structures hospitalières offrent des soins de rééducation fonctionnelles (CHU Fann, Hôpital principal, EPS le Dantec).

➤ Les principaux clients de l'établissement sont :

L'Etat : l'érection du CNAO en EPS permet aux agents de l'état de bénéficier des Imputations Budgétaires (IB) comme moyen de prise en charge pour les prestations autorisées par le ministère des finances ;

Les Institutions de Prévoyance Maladies (IPM), Assurances, et Sociétés : qui se portent garant de leurs adhérents agents et assurés pour toute prestation offerte par le CNAO. Cette garantie est matérialisée par la délivrance d'une Lettre de Garantie (LG) après entente préalable. Ils représentent 33% de la population traitée par l'établissement ;

La Caisse de Sécurité Sociale (CSS) : elle se porte garante de la prise en charge des accidentés du travail qui sollicite le CNAO. De manière générale, elle assure directement le paiement des actes de consultation, d'appareillage et de rééducation fonctionnelle selon les tarifs en vigueur ;

Les particuliers à leurs frais (PAF): ils représentent environ 50% des patients dont une majorité présentant une situation d'indigence.

Le service social prend en charge les cas sociaux ou effectue des réductions sur les montants facturés en fonction du degré d'indigence et ceux, après une investigation préalable bien menée ;

Les Organisations d'assistance et d'appui : les ONG, la croix rouge internationale et autres organisations caritatives se portent garants des frais liés au traitement de certains patients. En général ses organismes bénéficient de réductions substantielles de la part du centre et représentent 3% des patients traités par le centre.

- L'établissement n'a pas instauré une politique de délais clients dans les règlements des factures. Et l'état, compte tenu des subventions accordées et de ces engagements vis-à-vis de la structure n'a effectué aucun règlement de ces lettres de prise en charge.
- Le nombre moyen de factures établies par mois est de (50).
- Les modes de règlement des clients sont :
  - les chèques ;
  - les numéraires ;
  - les virements bancaires.

La valeur du poste « créance clients » s'agissant des lettres de garanties et imputations budgétaires est de 13 434 223 Frs CFA à fin juillet 2006.

Jusqu'ici aucun recouvrement n'a été effectué sur les imputations budgétaires qui présentent en fin juillet 2006 une valeur de 9 372 340 Frs.

1.1.3.2. L'organisation du CNAO

Le CNAO dispose pour son fonctionnement de 56 agents répartis en deux groupes :

Agents étatiques ;

Agents communautaires.

Le tableau n°4, nous présentes l'effectif par catégorie et l'effectif total en valeurs absolues et valeurs relatives.

**Tableau n°4 : présentation par catégories de l'effectif CNAO**

| <b>PERSONNEL</b> | <b>EFFECTIF (Valeur absolu)</b> | <b>EFFECTIF (Valeur relative)</b> |
|------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| Etatique         | 24                              | 42.86%                            |
| Comité de Santé  | 32                              | 57.14%                            |
| <b>TOTAL</b>     | <b>56</b>                       | <b>100</b>                        |

Source : Service Contrôle de Gestion & Audit interne

A/ L'Administration

Conformément à la réforme hospitalière de février 1998, le secteur administratif du Centre National d'Appareillage Orthopédique à été organisé tel qu'il suit :

- la Direction

Il supervise la totalité des activités du centre.

- le Service social

Le CNAO, par rapport à sa vocation de service public, reçoit une grande part d'indigents que le service social prend en charge pour une exonération partielle ou totale.

- le Service administratif et Financier (SAF)

Il organise la facturation des prestations et l'engagement des dépenses.

- le Service Agence Comptable Particulier (ACP)

Il s'occupe de la gestion comptable, de la confection des états financiers et du recouvrement des créances.

- le Service Contrôle de Gestion et Audit Interne

Service d'aide à la décision au même titre que les autres services, le contrôleur de gestion élabore le budget annuel de l'établissement en assure le suivi, et ressort les éventuels écarts budgétaires pour analyse.

Il s'assure également du respect des procédures préconisées par la réforme hospitalière adaptée aux spécificités du centre.

#### B/ Les centres de prestations

- le service kinésithérapie

La kinésithérapie est une unité qui procède quotidiennement aux soins prescrits lors des consultations spécialisées par le médecin chef et/ou des praticiens extérieurs à l'établissement. Les consultations se font 5 jours/7, du lundi au vendredi.

Ces deux dernières années, l'offre des soins de ce service est estimée à 16438 Actes Masso-Kinésithérapie (AMK) avec une moyenne annuelle de 8219 AMK, soit 684 AMK par mois.

- le service Appareillage Orthopédique

L'unité appareillage orthopédique comprend deux divisions :

La division Ortho-prothèse ; se charge de la confection de matériaux orthopédiques commandés (prothèses, orthèses).

La division Aides Techniques ; gère la réalisation d'outils pour handicapés (béquilles, cannes anglaises, voiturettes handicapés etc.)

Ce service a la particularité d'être dotée d'un camion atelier mobile capable d'offrir des prestations d'appareillage aussi bien au sein de l'établissement qu'en extra-muros.

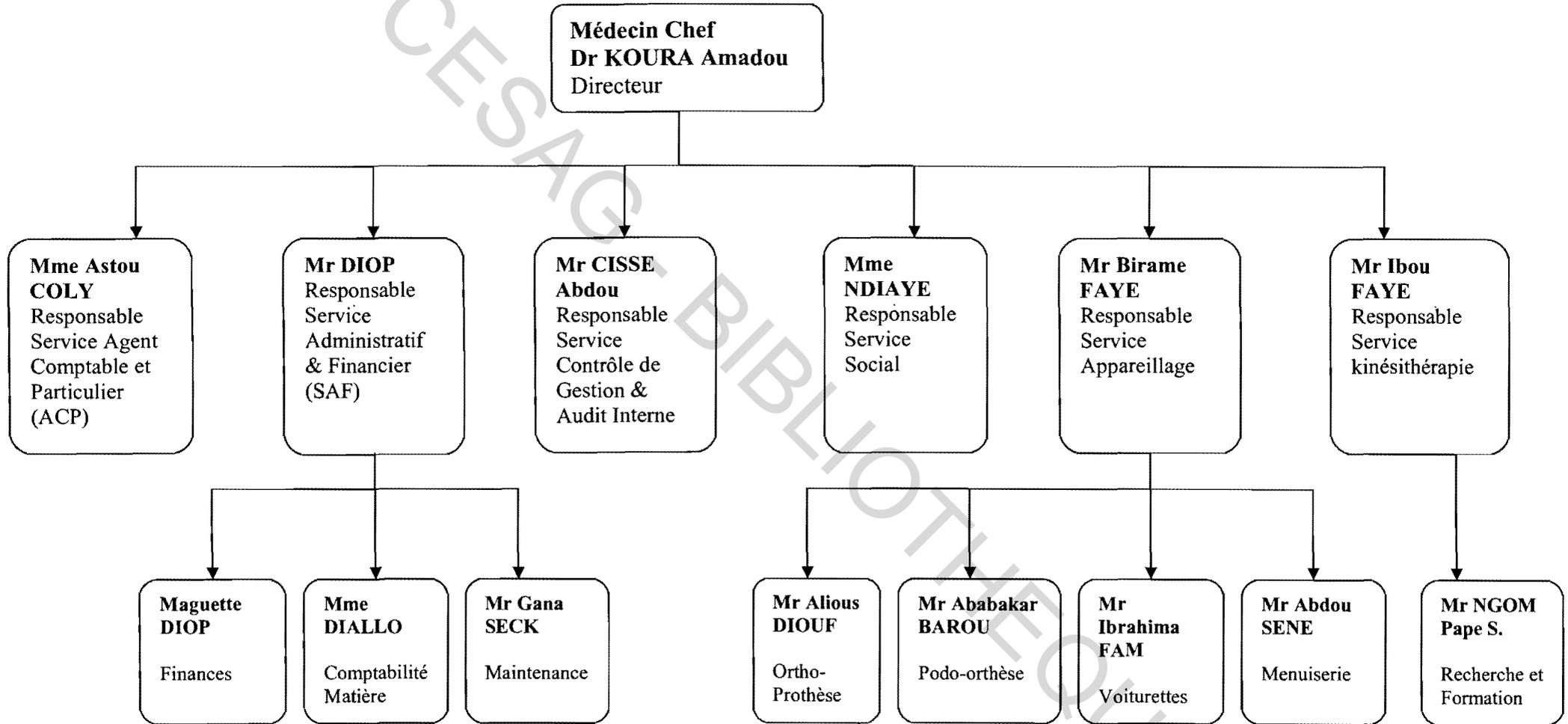
Ces quatre dernières années, les prestations offertes peuvent être estimées à 4631 ortho prothèses et 1110 aides techniques.

Cette organisation devrait normalement être renforcée conformément au nouveau statut juridique obtenu par la loi 98-08 du 12 février 1998 portant réforme hospitalière et un nouvel organigramme incluant la tutelle, l'organe de décision, les organes consultatifs et d'exécutions établit.

C/ L'organigramme actuel du CNAO

Le CNAO dispose d'un organigramme et la figure n°5, présente l'organigramme général de la structure.

Figure n°5 : ORGANIGRAMME DU CNAO



Source : Service Contrôle de Gestion & Audit Interne

## 1.2. Méthodologie de collecte de données

A la suite du modèle d'analyse retenu, nous avons adopté une méthodologie qui va préciser les outils et techniques de collecte de données, la méthode d'échantillonnage, et le procédé d'analyse des résultats.

### 1.2.1. Les outils et techniques de collectes de données

- Pour la prise de connaissance générale et du processus de gestion du crédit clients

Les outils et techniques de collectes de données sont choisis en fonction des objectifs de l'étude et des différentes étapes de notre modèle d'analyse.

- l'entretien

Par entretien avec le contrôleur de gestion, la caissière principale, le responsable du SAF, le chargé des finances (qui a en charge la facturation) et le responsable du service ACP (qui s'occupe du suivi et recouvrement des créances), nous avons pu collecter quelques informations à l'étape de prise de connaissance.

- l'Analyse documentaire

Les documents que nous avons consultés sont les suivants :

- le manuel des procédures ;
- l'organigramme de l'établissement ;
- le rapport provisoire de gestion pour les six premiers mois de l'année 2006 ;
- les documents et pièces propres au processus vente, entre autres ; les factures provisoires, les lettres de prise en charge (lettres de garanties et imputations budgétaires), le journal des ventes, les bordereaux de remise de chèque en banque, les copies de chèques...

- la visite des sites d'exploitation

La visite des locaux en compagnie du contrôleur de gestion nous a permis de nous assurer de la bonne conservation et de la sécurité des stocks de matières premières utilisées pour la confection d'appareils orthopédiques et des appareils utilisés pour la rééducation fonctionnelle.

- Pour l'appréciation de l'existant du contrôle interne
  - la conversation d'approche

Nous nous sommes entretenus avec les intervenants du processus de gestion du poste clients (la Caissière principale, le chargé des finances, le responsable du service ACP, le comptable, l'agent de recouvrement, le responsable du SAF et le Médecin chef) pour qu'ils décrivent leurs tâches dans le processus.

Rappelons aussi que la réalisation de cette étape se justifie par le fait que le manuel de procédures existant dans la structure est établi pour l'ensemble des Etablissements Publics de Santé (EPS) et qu'il n'a pas encore été adapté aux activités propres du CNAO.

- l'analyse des circuits par diagrammes ou Flow-chart

A l'aide des notes descriptives des procédures de gestion du poste clients recueillies auprès des différents intervenants, nous avons construit des Flow-chart pour donner une vue synoptique de la circulation des documents utilisés et des tâches exécutées.

- le questionnaire de contrôle interne (QCI)

Nous avons dressé un QCI constitué en majorité de questions fermées adressé au contrôleur de gestion, au chargé des finances, au responsable du service ACP, au comptable et à l'agent de recouvrement. Le choix de ces personnes répond au désir de rechercher des points forts et des points faibles de conception du système de CI donc des risques dans la réalisation des procédures du processus de gestion du poste clients.

- les grilles d'analyse de contrôle interne

Nous avons élaboré à partir des procédures décrites, une grille d'analyse de contrôle interne du CNAO qui nous permet d'apprécier la répartition des tâches et la séparation des fonctions incompatibles.

- l'observation physique

Nous avons procédé à l'observation physique de certains intervenants du processus de gestion du poste clients dans l'exécution de leurs tâches pour corroborer l'exactitude des propos recueillis. Ce sont :

- ☞ le chargé des finances,
  - ☞ la caissière principale,
  - ☞ le responsable du service ACP,
  - ☞ l'agent chargé du recouvrement.
- Pour l'appréciation de la permanence du contrôle interne
    - la répétition de traitement

Nous avons procédé à la répétition de traitement en observant sur certaines transactions de vente (depuis la facture provisoire établie par la caissière principale jusqu'au règlement effectif des factures) la permanence d'application des points forts décelés lors de l'évaluation préliminaire.

- la technique de sondage

Pour des raisons de temps et d'efficacité nous avons étudié le traitement de certaines transactions et non pas toutes les transactions ce qui nous aurais ramené à faire un full audit.

### 1.2.2. La méthode par échantillonnage

Cette méthode nous a permis de restreindre par exemple le nombre de personnes à l'entretien.

Sur les (56) personnes qui composent l'effectif du CNAO, nous nous sommes entretenus avec (8) personnes à savoir :

le Médecin Chef et Directeur du CNAO;  
le SAF ;  
le Contrôleur de gestion ;  
le responsable du service social ;  
le Responsable du service ACP ;  
le Chargé des finances ;  
le comptable ;  
la Caissière principale ;  
l'Agent de recouvrement.

Nous avons choisi ses 8 personnes parce qu'elles sont déterminantes dans la réalisation du processus vente/ clients de par leurs interventions.

Pour la réalisation du test de conformité, nous avons analysés (4) transactions toutes réglées pour apprécier l'exécution des procédures tout au long du processus. Ces transactions représentent environ 10% de la moyenne des factures établies par mois.

Pour le test de permanence nous avons vérifiés (14) factures disponibles compte tenu du temps qui nous est impartis pour la réalisation de cette étude.

Nous soulignons également que les transactions analysées sont issues uniquement des ventes à termes.

### 1.2.3. Le procédé d'analyse des résultats

Les différents résultats obtenus (forces et faiblesses du contrôle interne) au moyen des techniques et outils utilisés seront analysés de la façon suivante :

Concernant les forces de contrôle interne, nous essayerons de montrer en quoi ces forces identifiées constituent un atout pour le CNAO et pour les faiblesses, d'en donner les risques associés.

A cet effet des tableaux de synthèses de forces, faiblesses et risques associés seront dressés

## CHAPITRE II : Présentation et Analyses des résultats de l'audit

Le présent chapitre a pour objectif de présenter les résultats obtenus et les analyses qui en découlent à la suite de chaque phase de l'appréciation du contrôle interne du processus de gestion du poste clients du CNAO.

### 1.1. Présentation des résultats de l'audit

Cette première partie a pour objectif de présenter les résultats obtenus à l'issue des travaux d'audit menés sur la gestion du poste clients du CNAO.

#### 1.1.1. Prise de connaissance générale du CNAO et de son processus gestion du poste clients.

A défaut de nous répéter, cette prise de connaissance générale est celle décrite dans le « chapitre I » plus précisément dans la « section 1 » entièrement dédié à la présentation de la structure.

Elle a été réalisée grâce à :

- la visite des locaux en compagnie du contrôleur de gestion ;
- des entretiens avec le responsable du service ACP, le SAF, le chargé des finances et le contrôleur de gestion ;
- la revue documentaire ; rapport de gestion du premier semestre 2006, les classeurs des recettes, feuillet obtenu avec le contrôleur de gestion qui retrace l'organisation et l'activité du centre.

Cette prise de connaissance générale, nous à permis de comprendre que :

Certaines procédures de gestion du crédit clients ne sont pas formalisées. Mais aussi, les efforts consentis pour maîtriser le risque ne sont clairement pas à la hauteur des enjeux induits ; la nécessité d'une gestion dynamique de l'encours clients n'est pas prise en compte, c'est pourquoi nous avons procédé à l'évaluation des procédures du processus vente telles que décrites pour ressortir implicitement les forces et faiblesses du processus de gestion du poste clients.

1.1.2. Evaluation du contrôle interne du processus vente/ clients du CNAO

La conversation d'approche avec les intervenants du processus vente a donnée les résultats suivants ;

Le tableau n° 5, présente la description des tâches et activités du processus vente du CNAO

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau n°5 : description des tâches du processus vente/ clients du CNAO

| CNAO                           | Procédures : Vente  |
|--------------------------------|---|
|                                | Sous-procédure : facturation des "PAF"  |
| Intervenants                   | Description des tâches  |
| <p>La Caissière Principale</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- accueil le patient ;</li> <li>- s'enquière de la situation sociale du patient (possibilité du patient de régler les frais de consultation ou pas);</li> <li>- établit une facture (pour la consultation à recevoir) en (5) exemplaires réparti comme suit :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- le 1ier (blanc) est remis au patient ;</li> <li>- le 2ième (rose), au service concerné ;</li> <li>- le 3ième (bleu) + document de PCS (si le patient en a bénéficié), au responsable ACP ;</li> <li>- le 4ième (vert) au chargé des finances ;</li> <li>- le 5ième (jaune) est conservé sur la souche du carnet de facture.</li> </ul> </li> <li>- oriente le patient vers le service social ;</li> </ul> |
| <p>L'Assistante sociale</p>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit le patient ;</li> <li>- ouvre un dossier pour le nouveau patient et lui attribut un index ou actualise le dossier pour l'ancien patient ;</li> <li>- conduit le patient chez le médecin chef.</li> </ul>  |

| CNAO                    | Procédures : Vente   |
|-------------------------|--|
|                         | Sous-procédure : facturation des "PAF"   |
| Intervenants            | Description des tâches   |
| Le Médecin Chef         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit le patient ;</li> <li>- consulte le patient ;</li> <li>- établit un bulletin d'analyses au besoin ;</li> <li>- oriente le patient vers un autre établissement ou l'affecte à l'un des services du centre (rééducation ou appareillage) en fonction de la pathologie déterminée.</li> <li>- le patient est affecté à l'un des services du centre revient chez la caissière principale avec les prescriptions du Médecin.</li> </ul> |
| La Caissière Principale | <ul style="list-style-type: none"> <li>- établit sur la base des indications du médecin une facture (pour les soins ou la prestation à recevoir) en cinq exemplaires qui suivent la même répartition que celles établies pour la consultation.</li> </ul>  |
| Le responsable ACP      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit chaque jour les exemplaires de facture (volet bleu),</li> <li>- vérifie la conformité avec les encaissements physiques et les transmet au comptable pour enregistrement</li> </ul>   |
| Le comptable            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- enregistre dans le journal des ventes et les retransmet au responsable ACP.</li> </ul>  |
| Le responsable ACP      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- enregistre dans un registre ou dans une base de données Excel et classe provisoirement les exemplaires de facture (volet bleu).</li> </ul>  |

| CNAO                    | Procédures : Vente  |
|-------------------------|---|
|                         | Sous-procédure : facturation des "PAT"  |
| Intervenants            | Description des tâches  |
| La Caissière Principale | <p>- accueil le patient ;</p> <p>- se renseigne sur la nature de la prise en charge du patient ;</p> <p>- établit la facture provisoire (pour la consultation à recevoir) en (5) exemplaires qui comporte les mentions suivantes :</p> <p>Le nom du patient bénéficiaire des soins ;</p> <p>La nature de la prise en charge (LG ou IB)</p> <p>Le numéro de la prise en charge et la date d'émission ;</p> <p>Le nom du garant du règlement des prestations facturées ;</p> <p>La part des prestations prise en charge ;</p> <p>Les quantités et désignations figurant sur la prise en charge;</p> <p>Le cachet de l'établissement (CNAO).</p> <p>Les factures provisoires établies sont réparties comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>le 1er (blanc) est remis au patient ;</li> <li>le 2ème (rose), au service concerné ;</li> <li>le 3ème (bleu) + document de PCS (si le patient en a bénéficié), au comptable;</li> <li>le 4ème (vert) + (LG ou IB) au chargé des finances ;</li> <li>le 5ème (jaune) est conservé sur la souche du carnet de facture.</li> </ul> <p>- oriente le patient vers le service social.</p> |

| CNAO                    | Procédures : Vente  |
|-------------------------|---|
|                         | Sous-procédure : facturation des "PAT"  |
| Intervenants            | Description des tâches  |
| L'Assistante Sociale    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ouvre un dossier et attribut un numéro ou index au nouveau patient ou actualise le dossier de l'ancien patient ;</li> <li>- prend des renseignements de la situation sociale du patient pour l'accord ou non d'une prise en charge sociale;</li> <li>- conduit le patient chez le Médecin Chef.</li> </ul>   |
| Le Médecin Chef         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit le patient, le consulte ;</li> <li>- établit un bulletin d'analyses au besoin ;</li> <li>- oriente le patient vers un autre établissement ou l'affecte à l'un des services du centre (rééducation ou appareillage) en fonction de la pathologie déterminée.</li> <li>- le patient est affecté à l'un des services du centre, revient chez la caissière principale avec les prescriptions du Médecin.</li> </ul> |
| La Caissière Principale | <ul style="list-style-type: none"> <li>- établit sur la base des indications du médecin un devis (si la lettre de prise en charge ne couvre pas les soins) ou une facture (pour les soins ou la prestation à recevoir) en cinq exemplaires qui comporte les mêmes mentions et suivent la même répartition que celles établies pour la consultation.</li> </ul>  |
| Le Comptable            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit chaque jour les exemplaires de facture (volet bleu) qu'il enregistre et les transmet au responsable ACP.</li> </ul>   |



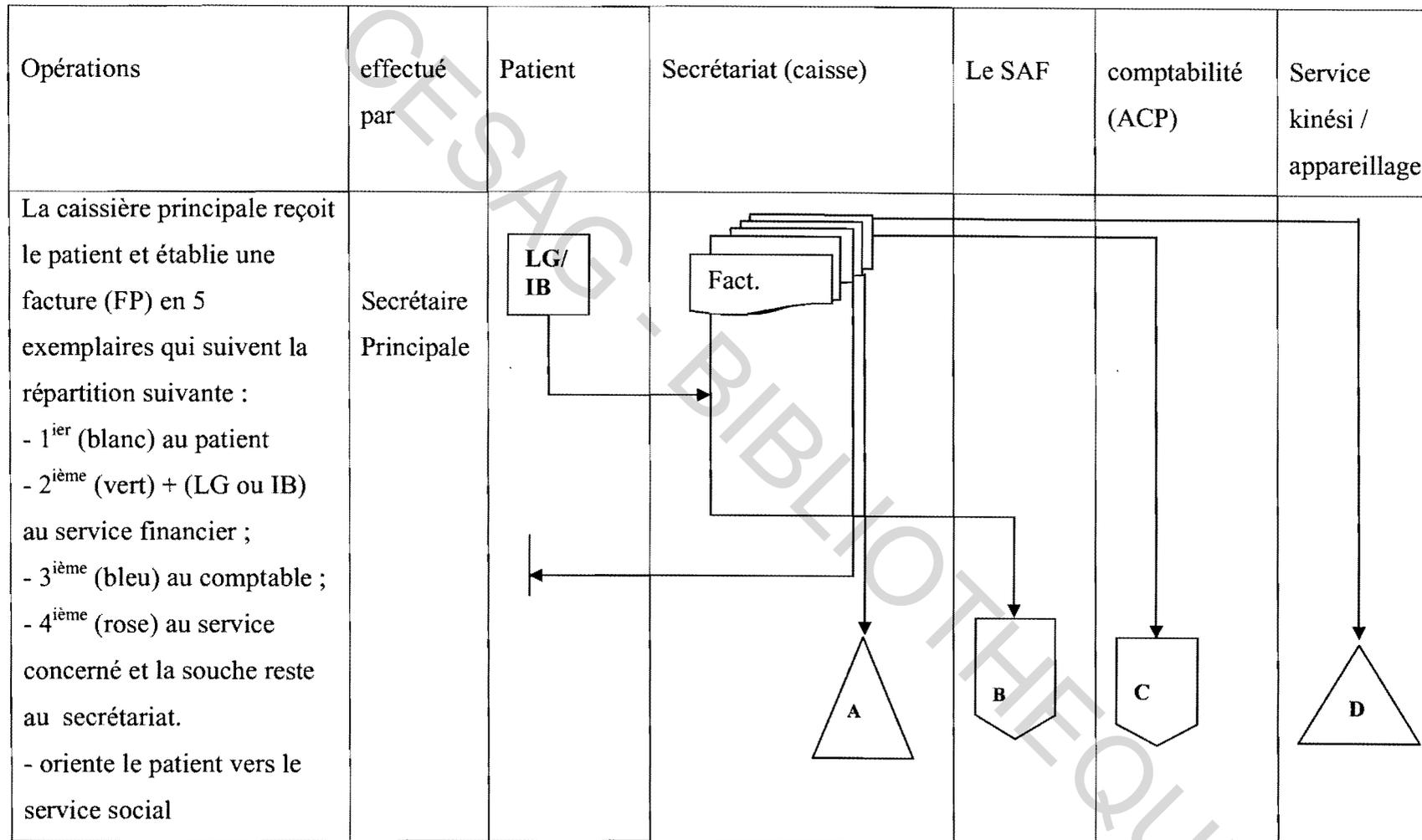
| <b>CNAO</b>             | <b>Procédures : Vente</b>  |
|-------------------------|--|
|                         | <b>Sous-procédure : facturation des "PAT"</b>  |
| <b>Intervenants</b>     | <b>Description des tâches</b>  |
| Le Médecin Chef         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- vérifie la conformité des documents ;</li> <li>- vise l'ERF ;</li> <li>- retransmet les documents au chargé des finances.</li> </ul>  |
| Le Chargé des finances  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit les documents et établie (3) copies de l'ERF ;</li> <li>- transmet l'ensemble (originale de l'ERF + les (3) copies et originale de la lettre de prise en charge) au service ACP.</li> </ul>  |
| Le responsable ACP      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- reçoit la liasse de document ;</li> <li>- vérifie la conformité (ERF/factures)</li> <li>- vérifie les calculs arithmétiques sur l'ERF</li> <li>- établie un bordereau d'envoi pour les factures des IB et transmet la liasse de document à l'agent chargé du recouvrement pour dispatching ;</li> </ul>   |
| L'agent de recouvrement | <ul style="list-style-type: none"> <li>- procède au dispatching de l'ensemble (ERF des LG dans les structures concernées ; ERF des IB et bordereau d'envoi au ministère des finances);</li> <li>- reçoit en guise de décharge, la signature et le cachet du client sur une copie des ERF des LG et le cachet du ministère des finances sur le bordereau d'envoi des IB;</li> <li>- effectue une copie de la décharge qu'il transmet au chargé des finances et classe l'original au niveau du service ACP.</li> </ul> |

| <b>CNAO</b>             | <b>Procédures : Vente</b>   |
|-------------------------|---|
|                         | <b>Sous-procédure : encaissements, suivi et recouvrement des créances des LG</b>  |
| <b>Intervenants</b>     | <b>Description des tâches</b>   |
| L'agent de recouvrement | - en cas de règlement, l'agent de recouvrement récupère le chèque en clientèle et le remet pour enregistrement au niveau de la caissière principale ; et le transmet au responsable ACP ;   |
| Le responsable ACP      | - adjoint la décharge correspondante, vérifie la conformité, l'enregistre et établit une copie du chèque qu'il classe provisoirement.<br>- dépose le chèque en banque en échange d'un bordereau de remise de chèque<br>- remet la copie du chèque + le bordereau de remise de chèque au comptable pour enregistrement |
| Le comptable            | - enregistre le règlement et retransmet les documents au responsable ACP  |
| Le responsable ACP      | - classe définitivement les documents (copie du chèque + bordereau de remise de chèque)<br>- vérifie dans un registre ou dans sa base de données l'état des factures impayées ;<br>- procède à la relance du client par téléphone ou par envoi de l'agent de recouvrement menu de d'une copie de la décharge;         |

**Source : nous-même**

A l'issu de cette description des tâches, les figures n° 6 ; 7 et 8, présentent les tracés de la circulation des documents dans la facturation des (PAT).

Figure n°6 : Diagramme de circulation des factures



**Fact. :** Facture





### 1.1.2.1. Les tests de conformité

Il s'agira ici de s'assurer par des vérifications de pièces comptables que la description de la procédure est conforme à la réalité (l'existant).

Nous avons choisi (4) transactions de vente (toutes échues) sur les (50) réalisées en moyenne par le CNAO.

Comme toute transaction à un point de départ et un point de chute, notre point de départ est la facture et la finalité, le règlement effectif des clients.

Les (4) factures analysées sont les suivantes :

FACT n° 603301 du 03 Janvier 2006 du client IPM ONAS

FACT n° 604317 du 13 Mars 2006 du client Port Autonome de Dakar

FACT n° 602290 du 31 Mars 2006 du client ASECNA

FACT n° 605335 du 18 Mai 2006 du client Compagnie Sahélienne d'Entreprise (CSE)

- Les différents tests de conformité sont désignés par les lettres alphabétiques suivantes :

- Pour les factures et les prises en charge

A= vérifier l'existence des mentions nécessaires (citées plus haut)

B= vérifier l'existence de la prise en charge et la conformité avec la facture

- Pour les décharges

C= Vérifier l'existence de la décharge (ERF portant le visa du client, pour les lettres de garanties, bordereaux d'envois portant le cachet du ministère des finances pour les imputations budgétaires)

D = vérifier la conformité avec la facture

E = vérifier les signatures des SAF et Médecin-chef sur les décharges

F= Vérifier la présence sur les décharges des visas des clients

- Pour les Encaissements

G= Vérifier l'existence de la copie du chèque ;

H= Vérifier l'enregistrement du chèque par la caissière principale, le comptable et le responsable ACP ;

I= Vérifier l'existence du bordereau de remise de chèque en banque ;

J= Vérifier la conformité entre la copie du chèque et le bordereau de remise de chèque reçu de la banque.

- Pour le suivi et le recouvrement des créances

K= Vérifier que le registre et la base de données clients tenu par le responsable ACP, permet de ressortir toutes les factures impayées.

Les résultats des tests de conformité sont donnés dans le tableau n°6.

Tableau n° 6 : RESULTATS DES TESTS DE CONFORMITE

| N°<br>de Transactions | Facture    |        |        | Décharge/ERF |        |        |        |        | Règlements    |        |        |        |        | suivi créances |
|-----------------------|------------|--------|--------|--------------|--------|--------|--------|--------|---------------|--------|--------|--------|--------|----------------|
|                       | N° facture | test A | test B | N° décharge  | test C | test D | test E | test F | N° du chèque  | test G | test H | test I | test J | test K         |
| 1                     | 3103/3169  | ok     | ok     | 602290       | ok     | ok     | ok     | ok     | 1632954 BICIS | x      | ok     | x      | pn     | ok             |
| 2                     | 3094       | ok     | ok     | 603301       | ok     | ok     | ok     | ok     | 3523922 BST   | x      | ok     | x      | pn     | ok             |
| 3                     | 2931       | ok     | ok     | 604317       | ok     | ok     | ok     | x      | 2038527 BICIS | ok     | ok     | ok     | ok     | ok             |
| 4                     | 3593       | ok     | ok     | 605335       | ok     | ok     | ok     | ok     | 3241529 BST   | ok     | ok     | ok     | ok     | ok             |

(ok): signifie que la mention recherchée existe (test positif)

(x) : signifie que la mention recherchée n'existe pas (test négatif)

(pn): signifie que le test n'est pas nécessaire

Source: nous-même

A l'issu des tests effectués sur les (4) factures nous faisons le constat suivant :

- Pour les transactions (1 et 2), il n'existe pas de copies de chèques et de bordereaux de remise de chèque.
- Pour la transaction (3), le visa du client ne figure pas sur la décharge.

Nous pouvons conclure que les procédures décrites sont appliquées, donc conformes à la réalité. Mais il y a lieu d'attirer l'attention sur les tâches à réaliser au niveau des encaissements, qui ne restent encore pas bien appliquées.

Aussi, il peut exister quelques faiblesses de conception que nous allons essayer de ressortir avec le QCI et la grille d'analyse des tâches.

➤ Le Questionnaire de contrôle interne

Comme indiqué dans le modèle d'analyse, il a pour objectif d'identifier les points forts et points faibles de conception de contrôle interne.

L'annexe n° II présente les résultats de QCI obtenus, cependant les points forts et points faibles qui se dégagent de cette évaluation sont les suivantes ;

- Les points forts

- L'existence d'un manuel de procédure de vente formalisé (établi pour l'ensemble des Etablissements Publics de Santé) ;
- L'établissement des prévisions de vente dans les travaux budgétaires ;
- La séparation des fonctions entre la comptabilité, la facturation et le recouvrement des créances ;
- Les factures sont pré-numérotées ;
- Le mode de règlement figure sur la facture ;
- Le suivi et le recouvrement des créances sont informatisés ;
- La réalisation d'un contrôle pour s'assurer que toutes les factures sont enregistrées et que tous les numéros de facture font l'objet d'un suivi comptable ;
- Les paiements reçus sont rapprochés des factures ;

- Le service comptable s'assure que toutes les factures lui sont transmises sans délais ;
- Les tarifs sont diffusés à tous les intervenants dans le processus facturation ;
- La vérification des calculs arithmétiques sur les factures ;
- L'enregistrement d'un règlement met à jour l'encours client en temps réel ;
- L'existence de décharges pour attester de la réception de la facture chez le client.

• Les points faibles

- Le délai d'envoi des factures est trop long (+ de 15 jours) ;
- Le manuel de procédures n'est pas actualisé et réellement adapté aux activités de la structure ;
- Il n'existe pas de politique d'établissement des créances douteuses donc aucune provision n'est établie ;
- Il n'existe pas de logiciel de facturation et de comptabilisation des factures ;
- Aucun relevé de compte n'est remis aux clients ;
- Il n'existe pas de balance clients par ancienneté des créances ;
- Il n'existe pas de politique de passage des créances en perte ;
- Les délais de règlements ne sont pas mentionnés sur les factures ;
- La décision d'acceptation des clients ne tient pas compte du niveau des encours ;
- Les comptes clients non utilisés depuis longtemps ne sont pas purgés du fichier clients ;
- Il n'existe pas de contrôle de performance du service recouvrement ;
- Les clients mauvais payeurs ne sont pas signalés au personnel du cycle vente ;
- Il n'existe pas de relance automatique et diversifiée;
- Il n'existe pas de plafond ou de limite de crédit ;
- Le personnel du processus vente n'a pas connaissance des conditions de réduction des tarifs (par la prise en charge sociale).

➤ la Grille de séparation des fonctions

Présentée à l'annexe n° III, la grille d'analyse des tâches laisse apparaître l'exécution de tâches multiples par la caissière principale notamment (la tenue de la caisse et la facturation).

### 1.1.2.2. Les tests de permanence

Les tests de permanence ou contrôle de l'application permanente des procédures, ont pour objectif de nous assurer que tous les points forts décelés lors de l'évaluation préliminaire (points forts théoriques), se vérifient en pratique de façon permanente. Pour ce faire nous allons utiliser les techniques suivantes : la répétition de traitement, le sondage et l'observation physique des intervenants du cycle vente.

Ainsi nous avons porté nos analyses sur (14) transactions de vente (presque toutes soldées) pour nous assurer qu'elles peuvent contenir toutes les pièces nécessaires décrites dans la procédure. Il s'agit entre autres de:

Factures ;

Décharges;

Lettres de prise en charge ;

Ecritures comptables ;

Copie du chèque (pour les factures réglées) ;

Bordereau de remise de chèque (pour les factures réglées).

Ainsi les tests suivants ont été effectués, ces tests sont désignés par les lettres alphabétiques suivantes :

- Pour les factures et les lettres de prise en charge

A : vérifier l'existence de la facture

B : vérifier l'existence de la lettre de prise en charge

- Pour les décharges ou Etats Récapitulatifs de Facture (ERF) visé par le client

C : vérifier la réception des décharges

D : vérifier les visas des responsables sur les décharges

- Pour la copie des chèques et les bordereaux de remise de chèques (concernant les factures réglées)

E : vérifier l'existence de la copie du chèque ou d'un ordre de recette (pour les règlements en espèce)

F : vérifier l'existence du bordereau de remise de chèque

- Pour la comptabilisation des factures et des règlements

G : vérifier les traces des enregistrements comptables des factures

H : vérifier les traces des enregistrements comptables des règlements (pour les factures soldées).

- Pour le suivi des créances

I : Vérifier que le registre ou la base de données clients tenu par le responsable ACP permet de ressortir les factures impayées.

Les résultats des tests de permanence sont consignés dans le tableau n°7

Tableau n° 7 : RESULTATS DES TESTS DE PERMANENCE

| Etapes<br>N° de<br>Transat° | Factures           |        | Lettres de prise en<br>Charge |        | Décharges / ERF |        |        | Copie chèq. et<br>Bord de remise<br>chèq. ou ordre<br>de recette |        | Enregistr.<br>facture et règlement |        | Suivi créances |
|-----------------------------|--------------------|--------|-------------------------------|--------|-----------------|--------|--------|--|--------|------------------------------------|--------|----------------|
|                             | N°                 | Test A | N°                            | Test B | N°              | Test C | Test D | Test E   | Test F | Test G                             | Test H | Test I         |
| 1                           | 3720               | ok     | 445                           | ok     | 605343          | ok     | ok     | X  | X      | ok                                 | ok     | pn             |
| 2                           | 3817               | ok     | Am                            | ok     | 605352          | ok     | ok     | Pn   | pn     | ok                                 | pn     | ok             |
| 3                           | 3785               | ok     | 18454                         | ok     | 605353          | ok     | ok     | Pn   | pn     | ok                                 | pn     | ok             |
| 4                           | 3568/3609          | ok     | 620102/37123                  | ok     | 605342          | ok     | ok     | X  | X      | ok                                 | ok     | pn             |
| 5                           | 3802/3789          | ok     | 34                            | ok     | 605351          | ok     | ok     | Pn   | pn     | ok                                 | pn     | ok             |
| 6                           | 3482/3516/3<br>513 | ok     | 87752/86466/<br>87839         | ok     | 605328          | ok     | ok     | X  | X      | ok                                 | ok     | pn             |
| 7                           | 3357               | ok     | 2219                          | ok     | 604313          | ok     | ok     | Ok   | ok     | ok                                 | ok     | pn             |
| 8                           | 3438               | ok     | 928                           | ok     | 604323          | ok     | ok     | X  | X      | ok                                 | ok     | pn             |

Tableau n° 7 : Suite des résultats du test de permanence

| Etapas<br>N° de<br>Transat° | Factures                |        | Lettres de prise en<br>Charge |        | Décharges /ERF |        |        | Copie chèq. et Bord<br>de remise chèq. où<br>Ordre de recette |        | Enregistr.<br>facture et<br>règlement |        | Suivi<br>créances |
|-----------------------------|-------------------------|--------|-------------------------------|--------|----------------|--------|--------|---|--------|---------------------------------------|--------|-------------------|
|                             | N°                      | Test A | N°                            | Test B | N°             | Test C | Test D | Test E  | Test F | Test G                                | Test H | Test I            |
| 9                           | 3286/3290               | ok     | 62176                         | ok     | 604309         | ok     | ok     | ok  | ok     | ok                                    | ok     | pn                |
| 10                          | 2636/2681/2<br>661/2852 | ok     | 1564/43482/1<br>592/1751      | ok     | 602280         | ok     | ok     | X   | X      | ok                                    | ok     | pn                |
| 11                          | 3553/3554               | ok     | 2304                          | ok     | 605326         | ok     | ok     | X   | ok     | ok                                    | ok     | pn                |
| 12                          | 2834/2835               | ok     | 39                            | ok     | 603305         | ok     | ok     | ok  | pn     | ok                                    | ok     | pn                |
| 13                          | 3896                    | ok     | 186                           | ok     | 606363         | ok     | ok     | X   | X      | ok                                    | ok     | pn                |
| 14                          | 3951                    | ok     | Am                            | ok     | 606365         | ok     | ok     | ok  | ok     | ok                                    | ok     | pn                |

Légende :

(Ok) : la mention recherchée existe

(X) : la mention recherchée n'existe pas

(Pn) : pas nécessaire

(Am) : aucune mention

Source : nous même

Au vu du tableau n°7, nous notons que :

Sur les (14) transactions analysées, (7) sont parfaitement conformes aux procédures décrites. Il s'agit des transactions n° 2, 3, 5, 7, 9, 12, et 14. Les (7) autres sont incomplètes (absence de pièces comptables).

Pour les transactions n° 1, 4, 6, 8, 10, 11, 13 ; les copies des chèques, ordre de recette et/ou bordereau de remise ne figurent pas dans la liasse des documents.

Pour les transactions n° 2, 3 et 5; les règlements ne sont pas encore effectués, ce qui laisse apparaître les indications (pn) au niveau des tests E, F et H.

La transaction (12) a fait l'objet d'un règlement en espèce d'où la mention (pn) au niveau de test F.

Au niveau du test pour le suivi de créances, les trois factures non réglés apparaissent dans le registre du responsable ACP ; les autres soldées portent la mention (pn).

Il ressort de l'analyse de ce tableau que les points forts théoriques relevés lors de l'évaluation de l'existence du CI ne sont pas appliqués en permanence ; notamment au niveau « des copies de chèques et bordereau de remise de chèque » ou, il est nécessaire de se conformer aux procédures indiquées.

A coté de ces éléments de faiblesses d'applications nous avons dégagés des points forts d'applications.

Nous retenons comme points forts à l'issu de ce test que toutes les factures analysées sont correctement établies, conformément avec les lettres de prise en charges et les décharges et font l'objet d'un enregistrement comptable et d'un suivi au niveau du recouvrement.

En conclusion, nous présentons dans le tableau n° 8, la Synthèse des forces et faiblesses du système de contrôle interne du processus de gestion du poste clients du CNAO.

**Tableau n° 8 : Synthèse des Forces et Faiblesses de CI du processus de gestion du poste clients du CNAO**

| <b>Forces</b>  | <b>Faiblesses</b>  |
|--|--|
| Existence d'un manuel de procédure vente formalisé.  | Absence de délais de règlement sur les factures  |
| L'établissement des prévisions de ventes, le suivi des réalisations et l'analyse des écarts.       | Délais d'envoi des factures trop long (+de 15jours).   |
| La séparation des fonctions entre la comptabilité, la facturation et le recouvrement des créances. | Le manuel de procédures n'est pas actualisé et réellement adapté aux activités de la structure.                          |
| Le suivi et le recouvrement des créances est informatisé.  | Aucune politique d'établissement de créances douteuses n'est établie (absence de provisions)                             |
| L'enregistrement des factures au jour le jour.   | Absence de logiciels de facturation et de comptabilisation.  |
| Existence d'un organigramme hiérarchique et fonctionnel  | Aucune politique de passage de créances en perte   |
|  | Les clients mauvais payeurs ne sont pas signalés au personnel du cycle vente   |
|  | L'acceptation d'un client ne tient pas compte du volume du crédit antérieur et/ou de sa qualité de bon ou mauvais payeur |
|  | Aucun plafond de limite de crédit n'est fixé   |
|  | Les relances clients ne sont pas systématiques et diversifiées   |
|  | Certaines procédures informelles au niveau du recouvrement ne sont pas rigoureusement appliquées                         |
|  | L'exécution de tâches incompatibles par la caissière principale  |
|  | Aucune politique d'agrément des nouveaux clients n'est établie   |

**Source : nous-même**

## 1.2. Analyse des résultats

Les résultats de l'audit ont révélés des forces et faiblesses de conception et d'application du contrôle interne de processus de gestion du poste clients du CNAO.

Nous essayerons au travers d'une analyse de dire en quoi ces forces identifiées constituent un atout pour le CNAO et pour les faiblesses, d'en donner les risques associés.

Enfin, nous formulerons des recommandations et proposerons des perspectives de mise en œuvre en vue de l'amélioration du système existant.

### 1.2.1. Les forces du système de contrôle interne

- L'existence d'un manuel de procédures formalisées

Le manuel de procédures est un document qui décrit de manière concrète et la plus précise possible la démarche à suivre pour l'exécution et la réalisation des différentes tâches dans une organisation. En plus de son aspect descriptif, il intègre le point de contrôle couvrant tous les espaces de risque potentiels et offre ainsi une sécurité dans le dispositif de contrôle interne de l'entreprise.

L'existence d'un manuel de procédure devient une nécessité dans toutes les organisations où une seule personne ne peut plus assumer la responsabilité du contrôle interne sous tous ses aspects.

L'importance du manuel de procédures du CNAO apparaît à plusieurs niveaux :

Dans l'établissement, il sert à la fois de guide de prise de connaissance de l'activité pour les nouvelles recrues et de repère pour l'ensemble du personnel, qui en se l'appropriant s'affranchit des interprétations possibles sur telles ou telles procédures ;

Pour l'auditeur, c'est un référentiel fiable pour l'évaluation du contrôle interne.

- L'établissement des prévisions de ventes, le suivi des réalisations et l'analyse des écarts

Le budget est un plan d'activités futures d'une organisation. Il est principalement exprimé en termes financiers mais, il tient compte également de facteurs non financiers.

Le budget est comme une planification en termes de devises (montant en F CFA), mais ces données financières sont conçues à partir des données quantitatives comme le nombre de prestations facturées.

A travers les prévisions de vente, le CNAO arrivera à :

- Préciser ses objectifs poursuivis ;
- Elaborer des plans à court terme ;
- Etablir un plan d'investissement ;
- Planifier ses approvisionnements ;
- Prévoir l'embauche du personnel.

Le suivi des réalisations et l'analyse des écarts visent quant à elles, à expliquer les raisons de non atteinte des objectifs fixés pour permettre au CNAO d'assurer la pérennité de ses activités.

- La séparation des fonctions entre la facturation, la comptabilité et le recouvrement des créances

La séparation de ces trois fonctions obéit à l'un des principes de contrôle interne.

En effet, la facturation et le recouvrement sont des fonctions d'exécution, la comptabilité, d'enregistrement.

Le fait que ces trois fonctions soient faites par des personnes différentes est une force de contrôle interne car il obéit au principe de séparation des tâches incompatibles. Cela permet d'éviter les détournements.

- le suivi et le recouvrement des créances sont informatisés.

L'informatisation du suivi et du recouvrement des créances au CNAO présente un double avantage pour le service ACP.

Premièrement, celui de disposer en temps réel des factures en souffrance et dans un second temps, lui permettre d'automatiser ses relances clients.

- L'enregistrement des factures au jour le jour

Considéré comme un principe de contrôle interne, les utilisateurs des informations comptables et financières du CNAO pourront ainsi bénéficier de l'exhaustivité des enregistrements, de la fiabilité des données ainsi que de leurs actualisations.

- L'existence d'un organigramme fonctionnel

L'organigramme est la représentation schématique des liens hiérarchiques et fonctionnels unissant les différents postes de travail d'une entreprise.

L'organigramme du CNAO définit clairement les liens hiérarchiques depuis le directeur, en passant par les responsables de services jusqu'aux exécutants. L'avantage d'une telle répartition répond au désir de parer aux éventualités suivantes :

- la surcharge de commandement (un directeur qui a sous sa responsabilité plus de sept départements) ;
- les conflits d'appartenance à tel ou tel service ;
- la dualité de commandement.

#### 1.2.2. Les faiblesses du système de contrôle interne

Les faiblesses identifiées relèvent des tests d'existence et de permanence du Contrôle Interne (CI).

Nous présentons dans le tableau n°9, suivant les faiblesses de CI du CNAO et les risques associés.

**Tableau n° 9 : Les Faiblesses du contrôle interne du CNAO et les Risques associés**

| Faiblesses de CI   | Risques   |
|--|---|
| - Absence de délais de règlement sur les factures  | - Dégradation du poste clients<br>- Difficultés de trésorerie                             |
| - Délais d'envoi des factures trop long (plus de 15 jours)   | - Besoin de financement d'exploitation (BFE) positif<br>- Difficultés de trésorerie       |
| - Le manuel de procédures n'est pas actualisé  | - Absence de référentiel fiable<br>- Pilotage a vue<br>- Image erronée des comptes        |
| - Aucune politique d'établissement de créances douteuses n'est établit   | - Image erronée des comptes et par conséquent des états financiers                        |
| - Aucune politique de passage de créances en perte (absence de provisions)   | - Etats financiers non fiables  |
| - Les clients mauvais payeurs ne sont pas signalés au personnel du cycle vente                                       | - Octroi de crédits à des clients non solvables.<br>- Dégradation du portefeuille clients |
| - L'acceptation d'un client ne tient pas compte du volume de l'encours et/ ou de sa qualité de bon ou mauvais payeur | - Augmentation de l'encours clients<br>- Difficultés de trésorerie                        |
| - Aucune limite de crédit n'est fixée pour les lettres de garanties comme pour les imputations budgétaires           | - Besoin de financement d'exploitation positif  |
| - Les relances clients ne sont pas systématiques et diversifiées   | - BFE > 0<br>- dégradation du poste clients<br>- Allongement de la durée du crédit        |
| - Certaines procédures informelles au niveau du recouvrement ne sont pas rigoureusement appliquées                   | Risques de détournement   |
| - Aucune politique d'agrément des nouveaux clients n'est établie   | Dégradation du poste clients et difficultés de trésorerie                                 |
| - L'exécution de tâches incompatibles par la caissière principale  | Risque de détournement  |
| - Absence de logiciels de facturation et de comptabilisation.  | Production tardive d'informations financières ;<br>Répétition des tâches.                 |

Source : nous-même

## CONCLUSION DE LA PARTIE PRATIQUE

Le CNAO, petite structure de santé spécialisée, dans la rééducation fonctionnelle et dans l'appareillage orthopédique, avec sa structure organisationnelle a servi de cadre pour mener notre étude.

Dans cette partie nous fournirons des recommandations aux faiblesses de contrôle interne du processus de gestion du crédit clients du CNAO.

### - **Recommandations aux faiblesses de contrôle interne**

- L'absence de délais de règlement sur les factures
  - Définir des modalités de prescription de délais de règlement pour chaque catégorie de clients ;
  - Prévenir le client par l'envoi d'un courrier pour l'informer des modifications (inscription de la mention délai de règlement) dont feront l'objet les factures ;
  - Etablir de nouvelles factures comportant les délais accordés aux clients pour le règlement de ces dernières.
- Le délai d'envoi des factures est trop long
  - Réduire le délai d'établissement des états récapitulatifs de factures (ERF) de (15) à (7) jours ;
  - Inscrire sur l'ERF les délais de règlement des factures concernées ;
  - Faire une étude comparative en terme de coût d'opportunité entre les envois simultanés de factures après établissement et la durée des factures avant expédition en clientèle ; l'objectif d'une telle démarche est de déterminer un délai avantageux pour l'envoi des factures (envoi de factures juste après établissement ou envoi de factures cumulées à une certaine date) ;

### Audit de la gestion du poste clients : "cas du CNAO"

- Le manuel de procédures n'est pas actualisé
  - Lorsqu'une procédure nouvelle est employée, le service audit et contrôle interne doit s'assurer qu'elle est approuvée par les instances dirigeantes du CNAO et communiquée au personnel par note de service ;
  - La procédure nouvelle devra être consignée dans le manuel de procédures ;
  - Sensibiliser le personnel à son application ;
  - L'auditeur doit veiller à l'actualisation permanente des procédures.
- Aucune politique d'établissement des créances douteuses n'est établie
  - Mettre en place une balance par antériorité clients ;
  - Définir en fonction des modalités et normes en vigueur dans les établissements publics de santé le critère de passage d'un client en douteux ;
  - Etablir une politique de provisionnement des créances tenant compte de la durée de l'encours.
- Les clients mauvais payeurs ne sont pas signalés au personnel du processus vente
  - Définir une grille de classification clients sur la base des délais et volume de crédit accordés et des encaissements effectués ;
  - Etablir la liste des clients mauvais payeurs à partir de cette grille;
  - Communiquer cette liste à tout le personnel du cycle vente.
- L'acceptation d'un client ne tient pas compte du volume de l'encours
  - Il est souhaitable d'établir un lien entre la décision d'acceptation d'un client et la créance que supporte le CNAO sur lui, de sorte à pouvoir limiter l'évolution des encours.
  - La décision d'acceptation du client devra tenir compte des facteurs suivants :
    - La créance en cours ;
    - La durée de la créance ;
    - Le poids du client dans le CA ;
    - Les relations de partenariat historiques entre le CNAO et le client.

### Audit de la gestion du poste clients : "cas du CNAO"

- La non existence de plafond de crédit
  - Définir une procédure de fixation de plafond de crédit régulièrement actualisée, incorporée aux fichiers clients informatisés ;
  - Comparer ce plafond de crédit avec les encours avant acceptation des prestations.
  
- La relance client n'est pas systématique et diversifiée
  - La relance client doit être systématique et diversifiée;
  - pour les mauvais payeurs, elle doit être enclenchée avant échéance de la facture et par les moyens suivants : téléphone, fax et internet ;
  - Pour les bons payeurs, elle peut être faite également avant échéance de la facture ;
  - Il est souhaitable pour la seconde relance d'établir une lettre de relance, accompagnée de l'état des factures impayées ;
  - Et enfin une lettre de mise en demeure pour la troisième relance.
  
- Le Service Administratif et financier (SAF) ne conserve aucune preuve matérielle des Etats récapitulatifs de Factures (ERF) établies.

Il serait souhaitable pour le SAF de conserver une copie des ERF établies.

L'importance de disposer des copies des ERF apparaît lorsqu'il y a litige entre un client et le CNAO.

- Certaines procédures informelles au niveau du recouvrement ne sont pas rigoureusement appliquées

Il est nécessaire pour limiter les risques de détournement et de collusion entre le personnel, d'appliquer les procédures correctement et de manière stricte. Il peut être décidé à cet effet de la réalisation de contrôles réguliers par l'auditeur et contrôleur interne pour s'assurer de leurs respects.

- L'exécution de tâches incompatibles par la caissière principale

Le cumul de tâches de facturation avec les tâches de tenue de caisse peut constituer une source de malversations difficilement détectables. « La caissière principale pourrait établir une facture parallèle et ne pas enregistrer l'encaissement ».

Cet état des choses est dû à la taille du CNAO et donc de son effectif réduit.

Nous recommandons à la direction, la séparation des tâches de tenue de caisse, de celles de la facturation.

- Aucune politique d'agrément des nouveaux clients n'est établie

Définir une politique d'agrément des nouveaux clients ; de préférence une politique établie sous la forme d'un contrat ou d'un partenariat dans lequel le CNAO s'engage à fournir des prestations de qualité au client et ce dernier, à régler toutes les prestations facturées par le CNAO.

- Absence de logiciels de facturation et de comptabilisation

Il est nécessaire de disposer de logiciels pour la facturation et la comptabilisation des pièces comptables.

L'avantage d'une telle démarche est de bénéficier des informations financières en temps réel.

Ainsi les résultats obtenus (forces et faiblesses de contrôle interne) ont permis de faire des recommandations quant aux faiblesses relevées en vue d'une amélioration du système existant.

## CONCLUSION GENERALE

Nous sommes au terme de notre étude qui a pour thème : « l'audit de la gestion du poste clients » ; cas du CNAO.

Le choix de cette étude peut s'expliquer par notre volonté de sécuriser la fonction commerciale (point culminant de toute activité) de cette petite structure qui est appelée à être autonome avec la réforme hospitalière de février 1998

Pour la réalisation de ce travail, nous sommes partis dans un temps premier, de la description du processus de gestion du poste clients d'une manière générale. Nous avons à cet effet brièvement présenté (5) auteurs qui traitent de ce processus. Ce sont : LABADIE & ROUSSEAU, VIVIEN & LE PROVOST, VAN PRAAG, SUBRAMANIAM & DISTINGUIN et l'Institut de Benchmarking en collaboration avec l'AFDCC et l'Université de Paris Dauphine.

Dans un second temps nous avons présenté le contrôle interne relatif au processus de gestion du poste clients par utilisation du modèle COSO et la méthodologie d'audit opérationnel.

Pour terminer cette partie théorique nous nous sommes servis de la démarche d'audit opérationnel pour la réalisation de cette étude. Cette démarche a été retenue comme modèle d'analyse.

Du point de vue pratique, la structure d'accueil a été présentée, puis la méthodologie de collecte des données pour la réalisation de notre mission ; le tout dans le premier chapitre ;

Le second chapitre a été consacré à la présentation et à l'analyse des résultats ;

Et le troisième chapitre a fait l'objet de recommandations du système de contrôle interne du CNAO.

## BIBLIOGRAPHIE

1. AFDCC (Association française des Crédit Managers et Conseils), (2005) : *Maîtrise des impayés et des délais de paiement*. SISQUAL
2. ATH (Association Technique d'Harmonisation de cabinets d'audits et conseils), (1998) : *audit financier ; les outils questionnaires et feuilles de travail*, 1<sup>ière</sup> édition CLET
3. BALDE Sega (2006) : *Diagnostic Financier*, Codex
4. BARRY Mamadou (1994) : *Audit, Contrôle interne*
5. BATUDE Danièle (1997) : *l'Audit Comptable et Financier*. Editions, NATHAN, paris
6. BECOUR Jean-Charles & BOUQUIN Henri (1996) : *Audit opérationnel*. Edition ECONOMICA
7. BENEDICT Guy & KERAVEL René (1996) : *Evaluation du contrôle interne*. Editions comptables Malesherbes, paris
8. BRIEN Robert & SENEAL Jean (1984) : *Contrôle interne et Vérification*. Editions préfontaine INC.
9. CHARLES C. (1991) : *Gestions des créances clients*, guide pratique. DELMAS
10. CNCC (Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes), (1998) : *Démarche et Organisation de la mission générale*. Collection notes d'informations n°12, CNCC édition.
11. COHEN E. & SAUREL A. (1990) : *Analyse financière ; outils et applications*. Edition Economica
12. COLLINS Lionel & VALIN Gérard (1992) : *Audit et contrôle interne, aspects financiers, opérationnels et stratégiques*. Edition DALLOZ, paris
13. COOPERS & LYBRAND (1998) : *La nouvelle Pratique du Contrôle Interne*. Les Editions d'organisation

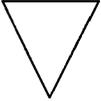
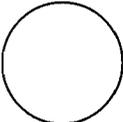
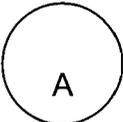
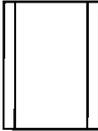
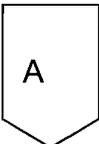
14. *Crédit Management, revue annuelle*. MM éditions ; 1996
15. DORBES Henry (2004) : *Comment maîtriser le risque clients ?* [www.cfo-europe.com](http://www.cfo-europe.com)
16. GNAMIEN Ocho Basile (2002) : *Audit du Cycle Vente/ Clients*, cas de SYSTECH
17. GOUELLE L.J. (1990) : *Le Crédit Management, gestion du risque clients*.  
DELMAS
18. GUERY G. (1990) : *Prévenir les impayés et recouvrer ses créances*. CLET
19. HERVE Laurent & PEUCH-LESTRAD Philippe (1992) : *La Pratique de l'Audit interne*. Edition Economica (4<sup>ième</sup> édition)
20. INSTITUT de BENCHMARKING avec CREFIGE et AFDC (2003) : *Bonnes Pratiques pour le processus "Relations financières clients"*
21. LABADIE & ROUSSEAU (1996) : *Crédit Management ; "Gérer le risque clients"*  
Préface de Jérôme MANDRILLON. Edition Economica, paris
22. MARTIN D. (1988) : *Le redressement et la liquidation judiciaire des entreprises*. Les éditions d'organisation
23. MONTERA D. (1991) : *Le Crédit Scoring et le risque clients*. Banque Septembre
24. OBERT Robert (2004) : *Synthèse de droit et comptabilité DESCF, Audit & Commissariat aux comptes Aspects internationaux*. (4<sup>ième</sup> édition) DUNOD, paris
25. OEC (Ordre des Experts Comptables), (2005) : *Les missions d'accompagnement de l'expert comptable ; approche par l'analyse des risques et documentation*. imprimerie BARNEOUD
26. PELLEGRY J.P (1991) : *Gérer les risques financiers de la vente*. Edition DUNOD
27. RENARD Jacques (2005) : *Théorie et pratique de l'audit interne*. Les éditions d'organisation
28. RENARD Jacques (2006) : *Théorie et pratique de l'audit interne*. Les éditions d'organisation
29. SARDI Antoine (1983) : *Audit et inspection bancaire*. Tome 1, les éditions AFGES

30. SOW N'gary (2006) : *Audit de la trésorerie*, Codex
31. SUBRAMANIAM & DISTINGUIN (2003) : *Outil d'aide à la décision pour la gestion du risque clients*. Mémoire de DESS finance d'entreprise Université de Rennes1.
32. TINI Hama (2006) : *Méthodologie de l'audit externe*, Codex
33. VAN PRAAG Nicolas (1995) : *Crédit Management & Crédit Scoring*. Préface de Jean-Louis DAVID, Edition Economica
34. VIVIEN & LE PROVOST (2001) : *Le Transfert du risque clients*. Mémoire de DESS finance d'entreprise, Université de rennes1
35. YAZI Moussa (2006) : *Audit interne*, Codex
36. [www.cfo-europe.com](http://www.cfo-europe.com)
37. [www.ifaci.com](http://www.ifaci.com)
38. <http://cerfia.eco.univ-rennes1.fr/newdessionline/>
39. [www.chasseurs-de-dettes.com](http://www.chasseurs-de-dettes.com)

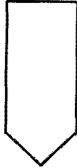
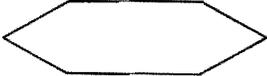
CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**

ANNEXE I : Modèle des symboles utilisés pour le diagramme de circulation

| Symboles  | Intitulés des symboles   |
|---|--|
|    | <p>Document : facture, carte de pointage, bulletin de paie, pièce de caisse.</p>   |
|    | <p>Document récapitulatif : état tableau, feuille journalière de caisse. (ne pas confondre avec le symbole général traitement.</p>   |
|    | <p>Etablissement d'une liasse de documents.</p>  |
|    | <p>Classement définitif des documents.</p>   |
|   | <p>Classement provisoire des documents.</p>  |
|  | <p>Opération administrative effectuée : description brève.</p>   |
|  | <p>Renvoi en bas de page. la lettre "A" indique que la description de l'opération est trop longue pour figurer dans le cercle et est renvoyée en bas de page sous référence "A".</p> |
|  | <p>Livre, grand livre, tarif, livre d'inventaire, tout livre relié ou à feuillets mobiles.</p>   |
|  | <p>Renvoi à une autre page, à un symbole identique portant la même lettre.</p>   |

**Audit de la gestion du poste clients : "cas du CNAO"**

|   |   |
|---|---|
|  | Point de départ d'un circuit placé au dessus d'un document initial.   |
|  | Traitement sur procédé comptable autre qu'ordinateur ou carte perforée tel que décalque main, machine comptable.                            |
|  | Sortie du circuit : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Client : envoi,</li> <li>- Fournisseur : envoi,</li> <li>- Détruit.</li> </ul> |
|  | Circulation physique d'un document.   |
|  | Circulation d'information par opposition à la circulation physique d'un document.   |

Source : OBERT (2004 : 73-74)

**ANNEXE II : QCI du processus de gestion du poste clients du CNAO**

| QCI  | Section Vente | Folio : ¼ |  |
|--|---------------|-----------|--|
| Objectif de contrôle interne :   |               |           |  |
| Questions  | Réponses      |           | Observations   |
|  | Oui ou N/A    | NON       |  |
| <b>A/ Contrôle général</b>   |               |           |  |
| 1. Existe-t-il un manuel de procédures de ventes formalisées ?.....  | Oui           |           | Manuel élaboré pour l'ensemble des EPS, réellement pas adaptée aux activités de la structure |
| 2. Le manuel de procédure est-il régulièrement actualisé en fonction des procédures nouvelles ?.....   |               | Non       |  |
| <b>B/ Contrôle de la Facturation</b>   |               |           |  |
| 1. Le service facturation est t'il rattaché à un autre service?.....   |               | Non       | + de 15 jours après établissement de la facture  |
| 2. Quel est le délai d'envoi d'une facture ?.....  |               |           |  |
| 3. Les conditions générales de ventes sont-elles portées au dos des factures ?.....  |               | Non       | le responsable du service ACP, le Responsable du SAF et le Médecin-chef                      |
| 4. S'assure-t-on de la concordance entre les factures établies et les lettres de prise en charge avant l'expédition des factures ?.....          | Oui           |           |  |
| 5. Les tarifs sont t'ils diffusés à tous les intervenants dans le processus facturations ?.....  | Oui           |           |  |
| 6. Les conditions de réductions de prix par les prises en charges sociales sont-elles connues de tous les intervenants du processus vente ?..... |               | Non       |  |



| QCI   | Section Vente | Folio : 3/4 |   |
|---|---------------|-------------|---|
| Objectif de contrôle interne :  |               |             |   |
| Questions   | Réponses      |             | Observations  |
|   | Oui ou N/A    | NON         |   |
| 4. Existe-t-il une politique d'établissement des créances douteuses clairement définis ?.....   |               | Non         |   |
| 5. Une provision pour créance douteuse est-elle établie ?.....  |               | Non         |   |
| 6. Le suivi du recouvrement des créances est t'il informatisé ?.....  | Oui           |             |   |
| 7. Le service comptable s'assure t-il que les factures lui sont transmises sans délais ?.....   | Oui           |             |   |
| 8. Existe-t-il un état informatisé des créances douteuses ?.....  |               | Non         |   |
| 9. Envoie-t-on des relevés de comptes ou des relances aux clients?.....   |               |             | A la demande du client et généralement en fin d'année |
| 10. Un contrôle est-il fait pour s'assurer que toutes les factures sont enregistrées et que tous les numéros de factures font l'objet d'un suivi comptable ?..... | Oui           |             | Par le comptable                                      |
| 11. Les paiements reçus sont-ils rapprochés des factures ?.....   | Oui           |             | Par le responsable ACP                                |
| 12. Tous les règlements font-ils l'objet d'un reçu ?.....   | Oui           | Non         |   |
| 13. Etablit-on des balances clients par ancienneté des créances ?.....  |               | Non         |   |
| 14. existe t'il une politique de passage des créances en pertes ?.....  |               | Non         |   |

**Audit de la gestion du poste clients : "cas du CNAO"**  
**ANNEXE II : QCI du processus de gestion du poste clients du CNAO (fin)**

| QCI   | Section Vente  | Folio : 4/4 |              |
|---|----------------|-------------|--------------|
| Objectif de contrôle interne :  |                |             |              |
| Questions   | Réponses       |             | Observations |
|   | Oui ou<br>N/A  | NON         |              |
| 15. la décision d'accepter un client est-elle liée au niveau de l'encours client ?<br>Si oui de quelle façon ?.....   |                | Non         |              |
| 16. Y a-t-il séparation des tâches entre :<br>- les encaissements et les enregistrements comptables ?.....<br>- la facturation et la comptabilisation des factures ?..... | Oui<br><br>Oui |             |              |
| 17. les comptes non utilisés depuis longtemps sont-ils régulièrement purgés du fichier client ?.....  |                | Non         |              |
| 18. Existe-t-il un contrôle des performances du recouvrement de créances ?.....   |                | Non         |              |

ANNEXE III : Grille de séparation des tâches

| Tâches   | PERSONNEL CONCRENE |                    |                       |              |                     |              |              |            |                       |
|--|--------------------|--------------------|-----------------------|--------------|---------------------|--------------|--------------|------------|-----------------------|
|  | Nature de la tâche | Caissière princip. | Respons. Svce Sociale | Médecin Chef | Chargé des finances | Respons. SAF | Respons. ACP | compt able | Agent de recouvrement |
| Accueil et orientation du patient                | Ex                 | X                  |                       |              |                     |              |              |            |                       |
| Tenue du dossier patient                         | Ex                 |                    | X                     |              |                     |              |              |            |                       |
| Consultation des patients                        | Ex                 |                    |                       | X            |                     |              |              |            |                       |
| Facturation                                      | Ex                 | X                  |                       |              |                     |              |              |            |                       |
| Etat récapitulatif des Factures                  | Ex                 |                    |                       |              | X                   |              |              |            |                       |
| Contrôle du calcul arithmétique des factures     | Contr.             |                    |                       |              |                     |              | X            |            |                       |
| Rapprochement lettre de prise en charge/factures | Contr.             |                    |                       | X            |                     | X            |              |            |                       |
| Signature des factures                           | Aut.               |                    |                       | X            |                     | X            |              |            |                       |
| Expédition des factures                          | Ex                 |                    |                       |              |                     |              |              |            | X                     |

ANNEXE III : Grille de séparation des tâches (fin)

| Tâches   | PERSONNEL CONCRENE |                    |                       |              |                     |              |              |           |                       |
|--|--------------------|--------------------|-----------------------|--------------|---------------------|--------------|--------------|-----------|-----------------------|
|  | Nature de la tâche | Caissière princip. | Respons. Svce Sociale | Médecin Chef | Chargé des finances | Respons. SAF | Respons. ACP | comptable | Agent de recouvrement |
| Tenue du journal des ventes                    | Eng                |                    |                       |              |                     |              |              | X         |                       |
| Tenue des comptes clients                      | Eng                |                    |                       |              |                     |              |              | X         |                       |
| Rapprochement des paiements reçus aux factures | Contr.             |                    |                       |              |                     |              | X            |           |                       |
| Relance des clients                            | Ex                 |                    |                       |              |                     |              | X            |           |                       |
| Suivi et recouvrement des créances             | Contr.             |                    |                       |              |                     |              | X            |           |                       |
| Enregistrement des règlements                  | Eng                |                    |                       |              |                     |              |              | X         |                       |
| tenue des journaux de trésorerie               | Eng                |                    |                       |              |                     |              |              | X         |                       |
| Tenue de la caisse du CNAO                     | Contr.             | X                  |                       |              |                     |              |              |           |                       |

Audit de la gestion du poste clients : "cas du CNAO"

ANNEXE IV : ETAT DES CREANCES DU CNAO

Periode : Déc-04 à Déc-05

|  | dec-04    | janv-05   | févr-05    | mars-05    | avr-05    | mai-05     | juin-05   | juil-05    | août-05   | sept-05    | oct-05     | nov-05    | déc-05    | TOTAL       |
|--|-----------|-----------|------------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|------------|-----------|-----------|-------------|
| CHIFFRE D'AFFAIRE                        | 9 521 300 | 7 653 000 | 11 674 500 | 11 507 000 | 9 969 900 | 12 819 100 | 9 826 500 | 13 362 400 | 9 864 200 | 10 100 400 | 10 463 900 | 6 932 800 | 8 174 800 | 131 869 800 |
| PRISE EN CHAR SOC. (PCS)                 | 2 393 000 | 2 071 000 | 1 964 000  | 2 276 000  | 2 716 000 | 2 762 500  | 1 802 000 | 3 749 000  | 2 886 000 | 3 262 000  | 3 027 000  | 2 066 500 | 1 846 500 | 32 821 500  |
| CHIFFRE D'AFFAIRE (hors PCS)             | 7 128 300 | 5 582 000 | 9 710 500  | 9 231 000  | 7 253 900 | 10 056 600 | 8 024 500 | 9 613 400  | 6 978 200 | 6 838 400  | 7 436 900  | 4 866 300 | 6 328 300 | 99 048 300  |
| LETTRE DE GARANTIE et IMPUTAT° BUDGETAIR | 1 775 800 | 537 600   | 2 398 500  | 1 407 800  | 568 900   | 1 649 600  | 1 638 500 | 1 796 400  | 1 515 200 | 1 326 900  | 1 966 700  | 1 079 720 | 2 086 340 | 19 747 960  |
| CHIFFRE D'AFFAIRE ENCAISSE               | 5 352 500 | 5 044 400 | 7 312 000  | 7 823 200  | 6 685 000 | 8 407 000  | 6 386 000 | 7 817 000  | 5 463 000 | 5 511 500  | 5 470 200  | 3 786 580 | 4 241 960 | 79 300 340  |
| RECOUVRMNT EFFECTIF                      | -         | 1 012 400 | 284 400    | 1 510 200  | 1 671 400 | 894 400    | 1 105 400 | 1 204 680  | 540 000   | 1 614 200  | 1 384 300  | 1 373 333 | 891 792   | 13 486 505  |
| TX DE RECOUVRMNT                         | 0,0%      | 188,3%    | 11,9%      | 107,3%     | 293,8%    | 54,2%      | 67,5%     | 67,1%      | 35,6%     | 121,7%     | 70,4%      | 127,2%    | 42,7%     | 68,3%       |

ANNEXE IV : ETAT DES CREANCES DU CNAO (FIN)

Periode : Janv-06 à Juill-06

|                                      | janv-06   | févr-06   | mars-06    | avr-06     | mai-06     | juin-06   | juil-06    | TOTAL      |
|--------------------------------------|-----------|-----------|------------|------------|------------|-----------|------------|------------|
| CHIFFRE D'AFFAIRE                    | 9 370 580 | 9 931 900 | 12 422 580 | 11 951 000 | 13 266 100 | 9 626 480 | 11 859 680 | 78 428 320 |
| PRISE EN CHAR SOC. (PCS)             | 2 985 000 | 3 563 000 | 3 475 000  | 3 048 500  | 3 106 000  | 2 585 500 | 3 173 000  | 21 936 000 |
| CHIFFRE D'AFFAIRE (hors PCS)         | 6 385 580 | 6 368 900 | 8 947 580  | 8 902 500  | 10 160 100 | 7 040 980 | 8 686 680  | 56 492 320 |
| LETTRE DE GARANT/ IMPUTAT* BUDGETAIR | 1 605 800 | 2 250 000 | 2 237 400  | 3 117 800  | 3 515 520  | 2 676 520 | 3 993 180  | 19 396 220 |
| CHIFFRE D'AFFAIRE ENCAISSE           | 4 779 780 | 4 118 900 | 6 710 180  | 5 784 700  | 6 644 580  | 4 364 460 | 4 693 500  | 37 096 100 |
| RECOUVRMNT EFFECTIF                  | 753 100   | 911 597   | 1 376 700  | 645 600    | 2 315 600  | 560 800   | 494 600    | 7 057 997  |
| TX DE RECOUVRMNT                     | 46,90%    | 40,52%    | 61,53%     | 20,71%     | 65,87%     | 20,95%    | 12,39%     | 36,39%     |