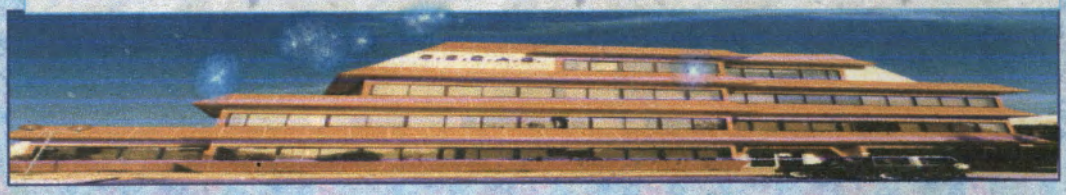
CESAG

CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION



INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE

DIPLÔME D'AUDIT INTERNATIONAL ET CONTROLE

D.E.S.S -*Diplôme de 3è cycle*

12e Promotion

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

THEME : AUDIT DU CYCLE VENTE/ CLIENTS DANS UNE ENTREPRISE COMMERCIALE: CAS DE SYSTECH

Bibliothèque du CESAG
101358

CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION
DEPARTEMENT DE LA DOCUMENTATION

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Présenté par :

GNAMIEN Ocho Basile

Sous la direction de :

M. BA Moctar

Directeur Administratif et Financier

M0156 AUDIT02
1

et 2002

DEDICACE

A mon défunt frère aîné GNAMIEN Oria Ambroise, décédé en Juin 2001 en Côte d'Ivoire pendant que nous étions en formation à Dakar.

Que la terre te soit légère cher Ambroise !

A ma mère et à mon père qui ont beaucoup souffert de cette tragique disparition.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Mes sincères remerciements vont à l'endroit de :

- Monsieur BA Moctar, mon directeur de mémoire, pour toute sa disponibilité pendant mon stage à SYSTECH.

- Monsieur Moussa YAZI, Responsable du cycle Audit International et Contrôle pour sa rigueur professionnelle.

- Tous les collègues stagiaires et le personnel du CESAG, pour les différents échanges fructueux entre eux et nous.

- Ma sœur aînée, Madame ASSOMA pour son soutien moral et financier.

- Monsieur ESMEL Vincent que j'appelle affectueusement mon doyen, pour toute sa sollicitude pendant mon séjour à Dakar.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

	Pages
Dédicace…….…..…	I
Remerciements……	II
Table des matières……..	III
Liste des abréviations……..…	VI
Liste des figures…….……..…	VII
Liste des tableaux……	VIII
INTRODUCTION GENERALE…….….	1
I – Contexte général…….…...	2
II – Problématique……	3
III – Objectifs……..	4
IV – Intérêt…….….	5
V – Plan……...	5
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'AUDIT DU CYCLE VENTES/CLIENTS…….	7
Introduction……..	8
Chapitre I : Le dispositif du contrôle interne du cycle ventes/ clients…….…….……	9
Section 1 : Notions de cycle d'activité…….……	9
I – Définition d'un cycle d'activité…….…..	9
II – Définition du cycle ventes/ clients……....	9
Section 2 : Les dispositifs classiques du contrôle interne……	12
I – Définition du contrôle interne……..	12
II – Les dispositifs du contrôle interne…….……	12

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Pages

Section 3 : Les dispositifs du contrôle interne du cycle ventes/ clients…….. 17

Chapitre II : Méthodologie de l'audit du cycle ventes/ clients…….. 26

Section 1 : Les étapes de la démarche et outils utilisés…….. 26

I – Prise de connaissance de l'entité…… 26

II – Appréciation du contrôle interne…….. 30

III – Examen des comptes…… 41

Section 2 : Le modèle d'analyse…….. 44

I – Elaboration du modèle…… 44

II – Schématisation du modèle…… 47

Conclusion de la première partie…… 49

DEUXIEME PARTIE : AUDIT DU CYCLE VENTES/ CLIENTS DE SYSTECH…… 50

Introduction…… 51

Chapitre I : PRESENTATION DE SYSTECH ET METHODOLOGIE D'APPROCHE…… 52

Section 1 : Présentation de SYSTECH …….. 52

I – Fiche signalétique…….. 52

II – Les activités de SYSTECH …… 53

III – Organisation Générale…… 54

Section 2 : Méthodologie d'approche…….. 59

I – Procédure d'échantillonnage…….. 59

II – Les outils de collecte de données…… 60

III – Méthode d'analyse des résultats…… 62

Chapitre II : Audit du cycle ventes/ clients…… 63

I – Saisie des procédures…… 63

CESAG BIBLIOTHEQUE

II – Tests de conformité…….. 76

III – Evaluation préliminaire……. 79

IV – Tests de permanence……. 80

V – Evaluation définitive…….. 84

Chapitre III : Analyses et recommandations……..…. 88

I – Les forces……. 88

II – Les faiblesses et recommandations…… 91

Conclusion partielle……..…… 98

Conclusion Générale……..……... 99

Annexes……. 101

Bibliographie…….…… 107

CESAG-BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ABREVIATIONS

AICG :	Audit Interne et Contrôle de Gestion
BC :	Bon de Commande
BL :	Bon de Livraison
CA :	Conseil d'Administration
CI :	Contrôle Interne
C V/C :	Cycle Ventes/ Clients
DE :	Demande d'expédition
DG :	Directeur Général
F :	Facture
FP :	Facture Pro Forma
OL :	Ordre de livraison
OV :	Ordre de Ventes
PCA :	Président du Conseil d'Administration
QCI :	Questionnaire de Contrôle Interne
RP :	Reçu de Paiement
Secrétariat Adm. :	Secrétariat Gestion Administrative
Secrétariat GT :	Secrétariat Gestion Technique

CESAG-BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES

Pages

Figure n° 1 : Exemple de diagramme de circulation d'un circuit partiel du cycle ventes/ clients..... 33

Figure n° 2 : Exemple de QCI du cycle ventes/ clients..... 36

Figure n° 3 : Exemple de grille d'analyse des tâches du cycle ventes/ clients..... 37

Figure n° 4 : Exemple de feuille de « points de contrôle » du cycle vente/ clients..... 39

Figure n° 5 : Schéma de synthèse de la démarche d'un audit financier..... 43

Figure n° 6 : Modèle d'analyse de SYSTECH..... 48

Figure n° 7 : Organigramme de SYSTECH..... 58

Figure n° 8 : Diagramme de circulation de la facture pro forma (FP)..... 71

Figure n° 9 : Diagramme de circulation du Bon de Commande (BC)..... 72

Figure n° 10 : Diagramme de circulation de l'ordre de livraison (OL)..... 73

Figure n° 11 : Diagramme de circulation du Bon de Livraison (BL)..... 74

Figure n° 12 : Diagramme de circulation de la facture (F)..... 75

Figure n° 13 : Proposition d'un organigramme de SYSTECH..... 95

CESAG-BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX

Pages

Tableau n° 1 : Exemple de présentation de balance âgée..... 24

Tableau n° 2 : Exemples de types d'informations recherchées à l'étape de prise de connaissance..... . 28

Tableau n° 3 : Fiche signalétique de SYSTECH..... 52

Tableau n° 4 : Saisie des procédures..... 64

Tableau n° 5 : Résultats des tests de conformité..... 78

Tableau n° 6 : Résultats des tests de permanence..... 83

Tableau n° 7 : Tableau de synthèse des forces..... 86

Tableau n° 8 : Tableau de synthèses de faiblesses et risques liés..... 87

Tableau n° 9 : Tableau de synthèse des faiblesses, conséquences et risques liés..... 97

CESAG-BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

CESAG-BIBLIOTHEQUE

I – CONTEXTE GENERAL

Au cours de ces dernières années, l'augmentation et la fréquence des défaillances ont mis en évidence la nécessité de disposer d'outils de maîtrise des risques de plus en plus efficaces dans les organisations.

La conduite des affaires impose désormais une véritable culture de contrôle diffusée aussi bien dans les fonctions administratives que dans les fonctions opérationnelles des organisations. C'est grâce en effet à une culture de contrôle qu'il est possible de renforcer la résistance et la dynamique d'une organisation, dans une période où la recherche de profit, d'économie de coûts, de l'amélioration continue du processus, des activités à haute valeur ajoutée, incite à l'allègement des structures des entreprises.

De façon générale, l'activité de toute entreprise peut-être découpée en cycles ou systèmes formant chacun, un ensemble cohérent de procédures, destinées à remplir une fonction bien déterminée.

Les cycles que l'on trouve traditionnellement en fonction des types d'activité sont les suivants selon (BATUDE, 1997 ; BARRY, 1994) :

- Le cycle Achats/ Fournisseurs
- Le cycle Productions/ Stocks
- Le cycle Personnel/ Paie
- Le cycle Trésorerie
- Le cycle des Immobilisations
- Le cycle ventes/ clients.

Chacun des cycles est caractérisé par des fonctions à l'intérieur desquelles des tâches élémentaires sont exécutées.

L'importance relative de ces différents cycles variera selon l'activité de l'entreprise.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Ainsi pour les entreprises commerciales, le cycle ventes/ clients sera vu avec beaucoup plus d'attention. SYSTECH, en tant qu'entreprise commerciale spécialisée dans la vente de matériels informatiques, accorde beaucoup plus d'intérêt à son cycle ventes / clients.

II – PROBLEMATIQUE

Si le cycle ventes/ clients pour les entreprises commerciales est relativement plus important, il convient cependant de faire le constat suivant : les opérations de ventes et de recouvrement des créances ne font pas l'objet souvent, d'une surveillance aussi austère que celle exercée sur les dépenses et les charges de la part des organes délibérants selon BARRY (1994).

En effet dans les entreprises, les prérogatives accordées aux dirigeants par le Conseil d'Administration ou le Comité de Direction en matière d'agrément des clients (autorisation des crédits), sont très larges. Les dirigeants faisant toujours en sorte, d'ailleurs par réflexe naturel, d'avoir la gestion pleine et entière des clients, en accordant des crédits dans le cadre strict des limites autorisées. Quelque fois aussi, les textes relatifs au contrôle des dépenses (budget, autorisation préalable, contrôle a posteriori) sont privilégiés, alors que ceux relatifs aux modalités de sélection des clients, des conditions de crédit, restent souples, surtout dans le secteur public. A côté de cette souplesse des modalités de sélection des clients, des conditions de crédits dans les entreprises, nous assistons aussi à une dégradation des processus comptables et / ou les comptes. SYSTECH n'échappe pas à cet état de fait qui peut entraîner un grave déséquilibre sur la situation financière de l'entreprise.

Pour expliquer cette dégradation des processus comptables et les difficultés de recouvrement des créances, on pourrait penser à :

- Une mauvaise appréciation du manque à gagner dans le recouvrement des créances
- La non fiabilité de l'enregistrement des opérations de vente
- Une absence de l'audit du cycle vente / clients

Pour corriger cela, l'on pourrait suggérer :

- La création d'un service « suivi des créances et recouvrement » s'il n'existe pas.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

- La fiabilisation de toutes les opérations de vente, d'amont en aval c'est - à - dire depuis l'approbation préalable des créances, réception des commandes et préparation des livraisons, jusqu'au suivi des comptes de clients, recouvrement et encaissement des créances.
- La réalisation d'une mission d'audit du cycle ventes / clients régulièrement.

Cette dernière alternative retient notre attention parce que les deux premières solutions nous paraissent insuffisantes. En effet la mise en place d'un service « suivi et recouvrement des créances » et l'enregistrement comptable correct des opérations de vente, ne constituent que quelques maillons de la chaîne ou du cycle vente / clients.

Pour nous, il est donc impérieux de procéder régulièrement à un audit du cycle ventes/ clients pour garantir l'efficacité du cycle tout entier.
L'audit financier qui a pour objectif d'apprécier les processus comptables et / ou les comptes selon MIKOL (1999 : 9 - 10), implique dans les deux cas une appréciation du contrôle interne. Dans l'un des cas, il recherche l'assurance de la fiabilité des processus comptables et dans l'autre cas, il s'appuie sur l'appréciation du contrôle interne pour déterminer le volume des travaux liés au contrôle des comptes, d'où le thème de notre mémoire :

AUDIT DU CYCLE VENTES/ CLIENTS DANS UNE ENTREPRISE COMMERCIALE : CAS DE SYSTECH

III – LES OBJECTIFS DE L'ETUDE

L'objectif général recherché à travers cette étude est de faire un audit du cycle vente / client de SYSTECH.

Cet audit va porter essentiellement sur les étapes de prise de connaissance et d'examen du dispositif de contrôle interne relatives au cycle ventes / clients.

L'étape de contrôle des comptes et états financiers sera exclue.

Comme objectifs spécifiques de notre étude, l'accent sera mis sur :

CESAG BIBLIOTHEQUE

- La définition et la description des étapes du cycle ventes / clients
- L'étude du dispositif de contrôle interne du cycle ventes / clients (objectifs, moyens, organisation, méthodes et procédures etc.)
- L'analyse du cycle ventes / clients de SYSTECH
- Les recommandations en vue d'une amélioration en fonction des faiblesses notées.

IV L'INTERET DE L'ETUDE

Pour l'organisation d'accueil :

Une étude sur l'audit du cycle ventes / clients pourrait aider à mieux maîtriser les activités de ce cycle à SYSTECH par la révision de son dispositif existant et de plus, elle dispose désormais de recommandations et de perspectives de mise en œuvre spécifiques à son cas.

Pour nous-même :

Cette étude nous donne l'opportunité d'appliquer les techniques et outils d'audit acquis pendant la formation au CESAG.

Pour le lecteur :

Cette étude lui donne l'occasion d'avoir une idée de la notion d'audit dans le fonctionnement de SYSTECH

V – PLAN DE L'ETUDE

AUDIT DU CYCLE VENTES/ CLIENTS DANS UNE ENTREPRISE COMMERCIALE : CAS DU SYSTECH, thème de notre étude s'articulera sur deux grandes parties :

CESAG-BIBLIOTHEQUE

- La première partie constituant le cadre théorique, va mettre l'accent sur la définition du cycle ventes/ clients, les dispositifs du contrôle interne relatifs au cycle et enfin la méthodologie de l'audit appliquée à ce cycle,

- La deuxième partie, cadre pratique, va porter sur la présentation de SYSTECH, l'application de la méthodologie d'audit du cycle, enfin des recommandations seront apportées par rapport aux faiblesses notées.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE :

CADRE THEORIQUE DE L'AUDIT DU CYCLE VENTES/ CLIENTS

CESAG-BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION

L'audit interne (service qui fait partie intégrante de l'entreprise) tout comme l'audit externe (service indépendant mandaté par les associés ou les organes de direction), bien que leurs conditions d'intervention et de travail soient différentes, adoptent une méthodologie commune dans le cadre d'un audit financier. D'ailleurs c'est cette démarche commune qui a permis l'élaboration des normes de travail selon BATUDE (1997). Comme élément commun, nous avons par exemple l'appréciation du dispositif de contrôle interne, même avec des objectifs différents selon le type d'audit (financier, opérationnel ou de gestion).

L'objectif de cette première partie de notre étude est de donner des informations sur la notion de cycle d'activités, des dispositifs du contrôle interne au chapitre I. Dans un second chapitre, dérouler la méthodologie du cycle ventes/ clients selon un audit financier, puis retenir un modèle d'analyse qui servira de cadre de mise en œuvre à SYSTECH, suivi d'une approche méthodologique.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Chapitre I : LE DISPOSITIF DU CONTROLE INTERNE RELEATIF AU CYCLE VENTES/ CLIENTS

Le présent chapitre a pour objectif de donner quelques informations sur la notion de cycle d'activités, préciser les dispositifs du contrôle interne ainsi que ceux relatifs au cycle ventes / clients.

Section 1 : Notions de cycle d'activité

I – Définition d'un cycle d'activité

Selon BATUDE (1997) et BARRY (1994), l'activité de toute entreprise peut-être découpée en système formant chacun un ensemble cohérent de procédures, destinées à remplir une fonction bien déterminée. Ces systèmes traitent des données qui se répètent d'où la notion de cycle. Un cycle d'activité englobe l'initiation et la clôture des activités qu'il concerne. L'auditeur dans sa mission, identifie les différents cycles d'activité de l'entité. Ainsi, les principaux cycles d'activité couramment identifiés sont :

- Le cycle achats/ fournisseurs, il regroupe toutes les fonctions relatives aux achats.
- Le cycle production/ stocks, il regroupe les fonctions liées à la production et aux stocks de production.
- Le cycle paie/ personnel, il regroupe des fonctions relatives aux dépenses et charges du personnel.
- Le cycle de la trésorerie, il regroupe les fonctions d'encaissement et de décaissement d'espèces ou par les banques.
- Le cycle des immobilisations, il regroupe les fonctions relatives aux biens d'équipement.
- Le cycle ventes/ clients, Ce cycle concerne notre étude et fera l'objet du paragraphe suivant.

II – Etude du Cycle ventes/ clients (CV/ C)

Le Cycle ventes/ clients regroupe toutes fonctions ou services relatifs aux ventes et aux créances d'amont en aval. (BARRY, 1994 ; BATUDE, 1997)

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Généralement le cycle vente / client regroupe les services suivants :

- budget des ventes
- administration des ventes
- agrément des clients ou approbation des crédits
- l'expédition
- la facturation
- la comptabilité
- l'encaissement
- suivi et recouvrement des créances

A – Service budgétaire des ventes

Ce service a en charge les opérations de prévision des ventes en terme de données quantitatives et prix sur une période variable (un mois, trois mois ou un an)

B – Service Administration des Ventes

Ce service a en charge le traitement et le suivi de l'exécution des bons de commande (BC) des clients.

C – Service Agrément des Clients ou approbation des crédits

Ce service a en charge de donner son approbation avant traitement de la commande. Il définit des critères rigoureux et précis d'agrément (la solvabilité, l'honorabilité du client)

En général, cet agrément est donné en fonction de l'importance des montants en cause par le conseil d'administration (CA), le comité de Direction, la direction générale ou des services commerciaux.

Comme critères, on examine la solvabilité du client, son honorabilité etc.

D- Service expédition

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Ce service a en charge :

- la préparation de livraison (déstockage, emballage et chargement)

- la livraison c'est-à-dire la mise à disposition du client, des éléments commandés en s'assurant qu'aucun élément n'est livré sans autorisation correspondante.

E – Service facturation

Ce service a en charge les opérations d'établissement, de transmission des factures aux clients et aux autres services, à partir des informations communiquées par les différents services concernés de l'entreprise.

F – Service « octroi d'avoirs aux clients »

Ce service s'occupe des opérations d'établissement, de notes de crédit faites en faveur des clients en cas de retour de produits, afin de corriger les erreurs de facturation ou bien par suite de réductions hors factures (rabais, ristourne, remise)

G – Service comptabilité

La comptabilité se charge de vérifier la séquence numérique entre les documents reçus (BC, BL. F), procède au contrôle de conformité et enregistre les opérations dans le journal de vente et dans les comptes clients en attente de règlement.

H - Service encaissement

En cas du règlement par le client, adressé directement au service courrier qui le transmet à la comptabilité, le comptable procède à l'enregistrement au compte client et au journal banque avant l'envoi du chèque pour encaissement.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

I - Service « suivi et recouvrement des créances »

Ce service s'occupe de la surveillance des échéances de règlement, de relance des clients en cas de retard dans le paiement et d'actions judiciaires pour les créances douteuses.

Section 2 : Les dispositifs du contrôle interne

I – Définition du Contrôle Interne

Le contrôle interne selon SCHICK (1997 : 20) : « est un processus mis en œuvre par les dirigeants et le personnel d'une organisation, à quelque niveau que ce soit, destiné à leur donner en permanence, une assurance raisonnable que les opérations sont réalisées, sécurisées, optimisées et permettent à l'organisation d'atteindre ses objectifs de base, de performance, de rentabilité et de protection du patrimoine ; Les informations financières sont fiables, les lois, les réglementations et les directives de l'organisation sont respectées ».

Cette définition du contrôle interne lui donne son caractère universel dans l'entreprise, c'est l'affaire de tous les hommes qui y travaillent quel que soit leur niveau hiérarchique. La notion de processus abordée, fait dire que le contrôle interne est un ensemble d'activités qui doivent s'adapter à l'évolution de l'organisation pour donner une assurance raisonnable. Assurance raisonnable du fait qu'elle n'est pas absolue mais relative.

II – Les dispositifs du contrôle interne

Selon COOPERS & LYBRAND (1998), le contrôle interne est composé de cinq éléments. (L'environnement de contrôle, les activités de contrôle, l'évaluation des risques, le système d'information et de communication, le système de pilotage).

Selon RENARD (1998), il y a six dispositifs qui sont :

- les objectifs
- les moyens
- le système d'information et de pilotage

CESAG-BIBLIOTHEQUE

- l'organisation
- les méthodes et procédures
- la supervision

Que l'on parle de composantes; (COOPERS & LYBRAND, 1998) ou de dispositifs ; (RENARD, 1998), ces deux approches donnent un contenu identique du système de contrôle interne. Cependant, nous allons retenir l'approche des six dispositifs selon RENARD car elle nous semble plus détaillée.

A – Les objectifs

Selon la sagesse populaire, celui qui n'a pas d'objectifs ne risque pas de les atteindre, RENARD (1998 : 122). SENEQUE (IN RENARD, 1998 : 122) dit : « Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui sait où il va. »

Tout ceci pour dire qu'il faut se fixer des objectifs pour atteindre un but.

Les objectifs doivent préciser le but et pour cela ils doivent être en accord avec l'objectif général du contrôle interne.
L'objectif général assigné au contrôle interne est de maîtriser l'organisation de l'entité et d'assurer sa continuité.
La réalisation de cet objectif général passe par celle des objectifs spécifiques qui sont les suivants :
- protection et sauvegarde du patrimoine des ressources
- qualité de l'information
- application des instructions de la direction
- amélioration des performances
- conformité aux lois et règlements en vigueur

En fonction de ses objectifs, le contrôle interne revêt deux aspects essentiels selon qu'il a ou non une incidence directe sur les comptes produits par l'entreprise, selon CNCC (1992 : 22) et BENEDICT & KERAVEL (1996 : 13)
1 - objectifs ayant une incidence directe sur les comptes
. la protection des actifs, du patrimoine et des ressources de l'entreprise

CESAG-BIBLIOTHEQUE

. la fiabilité et la qualité des informations d'ordre comptable dont dépende la régularité des enregistrements qui sont à la source des comptes annuels

2 - objectifs ayant une incidence indirecte sur les comptes

. le respect de la politique de la direction et le contrôle de l'application de ses instructions

. l'amélioration des performances et l'efficacité opérationnelle

Comme caractéristiques, les objectifs doivent être :

- Mesurables c'est-à-dire quantifiables
- Temporels c'est-à-dire inscrits dans le temps
- Spécifiques c'est-à-dire uniques en leur genre
- Réalistes et réalisables c'est-à-dire tenir compte des réalités de l'environnement et ne pas être au dessus des capacités de l'entreprise.

B – Les moyens

Les moyens doivent être en adéquation avec les objectifs à réaliser. C'est ainsi que COOPERS & LYBRAND (1998 :52) écrivent : « Si les objectifs liés aux opérations ne sont pas clairs ou mal conçus, l'entreprise risque de mal orienter ses ressources ».

Ces moyens sont essentiellement, les moyens humains, les moyens financiers, les moyens techniques. Selon RENARD (1998), il est indispensable de mobiliser les moyens humains, financiers et techniques adaptés.

- Les moyens humains désignent les ressources humaines de l'organisation. Les hommes de l'entreprise doivent être compétents, ils doivent faire preuve de valeur morale et éthique et surtout être en effectif suffisant pour accomplir leurs tâches.

- Les moyens financiers désignent les ressources financières, ces ressources doivent être en accord avec les budgets de fonctionnement et d'investissement élaborés en ligne avec les objectifs fixés.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

- Les moyens techniques désignent au sens large du terme, le savoir-faire (compétence, connaissance, outils et technologie etc.)

C – Le système d'information et de pilotage

Selon RENARD (2000 : 146) : « les systèmes d'information et de pilotage concernent toutes les activités et doivent être construits pour en permettre la maîtrise : c'est l'objectif du contrôle interne ».

Le système d'information et de pilotage concerne donc toutes les activités de l'entreprise et son environnement externe aussi. Pour cela, ce système d'information et de pilotage doit répondre à un certain nombre d'exigences :

- la fiabilité
- l'exhaustivité
- la disponibilité
- l'opportunité
- etc.

D - L'organisation

L'organisation selon HELLRIEGEL & al (1997 :394), doit satisfaire trois besoins à savoir :

- Informer par la facilitation de la circulation de l'information.
- Définir clairement l'autorité et la responsabilité attachées aux postes et unités de travail.
- Instaurer le degré d'intégration souhaité entre les départements.

Il faut comprendre par là que l'organisation doit informer, coordonner et délimiter clairement les étendues du pouvoir.

C'est dans ce même ordre d'idée que RENARD (2000), soutient que l'organisation doit obéir à trois principes que sont :

CESAG-BIBLIOTHEQUE

- L'adaptation entre l'entreprise et ses activités, son personnel, ses instructions et règlements ;
- L'objectivité ;
- La sécurité ou la séparation des tâches ou fonctions (fonctions de décision, fonction d'enregistrement, fonction financière). Pour respecter ces trois principes, l'organisation doit se traduite par la mise en place des quatre éléments constitutifs suivants :

  - L'organigramme pour définir les liens hiérarchiques et fonctionnels ;
  - L'analyse des postes pour savoir qui fait quoi ;
  - Le recueil des pouvoirs et latitude pour connaître les limites des pouvoirs de chacun ;
  - L'élément matériel qui organise l'environnement. Il s'agit de la fonction de protection matérielle (sécurité dans les bureaux, les magasins, les usines, qualités des clôtures et des dispositifs de fermeture, le coffre du caissier, disposition contre les incendies et autres catastrophes naturelles etc.).

E – Les méthodes et procédures

Il faut comprendre par méthodes et procédures, les principales instructions, consignes d'exécution des tâches, les documents utilisés, leur contenu, leurs canaux de diffusion et leur conservation. On ajoute aussi les activités d'autorisation et d'approbation.

C'est ainsi que COLLINS & VALIN (1992 :46), écrivent : « les méthodes et procédures auraient davantage d'efficacité si elles figuraient dans des manuels d'instructions. Les faire circuler comme documents imprimés n'a pour but d'éliminer l'initiative de personne, bien que ce soit une critique à laquelle, elles sont souvent exposées, mais seulement de s'assurer que chaque personne participant au fonctionnement d'une procédure comprend la signification du travail auquel elle prend part ».

Les méthodes et procédures consignées dans le manuel, servent donc d'aide-mémoire à l'exécutant.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

F- La supervision

La supervision doit obéir à trois notions : Aider, Faire adhérer, Contrôler. Par l'aide, il faut entendre là, l'appui apporté aux employés placés sous sa responsabilité en les guidant. Ce qui exige des qualités de compétences, d'autorité etc., de la part du supérieur hiérarchique.

Dans l'adhésion, il s'agit de faire comprendre aux supervisés le bien fondé de l'action. Il faut aussi qu'ils notent une marque d'attention à leur égard de la part du supérieur. Enfin, contrôler signifie porter à la connaissance de tous, le passage régulier ou périodique ou souvent inopiné d'un supérieur hiérarchique qui a pour devoir la régularité des opérations.

C'est à ce sujet que MINTZBERG (1998 : 20) a écrit :

« La supervision directe est le mécanisme de coordination par lequel une personne se trouve investie de la responsabilité du travail des autres. »

C'est donc cette personne : le superviseur qui doit aider les employés avec leur adhésion au contrôle, c'est – à – dire l'accepter.

Section 3 : Les dispositifs du contrôle interne du cycle ventes/ clients.

A – les objectifs du cycle ventes / clients

En se référant aux objectifs généraux de contrôle interne (sécurité des actifs, qualité des informations, optimisation des ressources et respect des lois et directives), le cycle ventes / clients dans son ensemble garde ces mêmes objectifs. Selon (ATH, 1993 ; BATUDE, 1997, RENARD 2000), les objectifs du contrôle interne du cycle ventes/ clients sont :

1. La sécurité des actifs en s'assurant que :
   - le coffre fort est bien sécurisé ;
   - les créances sont recouvrées avec célérité ;
   - les séparations de fonctions sont suffisantes ;
   - le dépôt des fonds en banque est rapide.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

2. La qualité de l'information, en s'assurant que :

- le système de comptabilisation des comptes clients et autres comptes affectés par les opérations de vente est fiable ;
- toutes les ventes et tous les retours sont saisis et enregistrés ;
- toutes les ventes (ou retours) enregistrées correspondent à des émissions de factures ;
- les règlements des clients sont bien enregistrés dans les comptes concernés.

3. L'optimisation des ressources en s'assurant que :

- les commandes sont bien étudiées ;
- toutes les expéditions sont faites après acceptation du BC par les responsables autorisés ;
- toutes les commandes autorisées sont honorées conformément aux engagements retenus (qualité, quantité, délais…) ;
- toute livraison est matérialisée par un document écrit.

4. Le respect des lois et directives en s'assurant que :

- les réductions hors facture (rabais, ristourne, remise) accordées aux clients sont dûment autorisées ;
- les soldes créditeurs (avances, acomptes) sont régulièrement examinés ;
- la décision de provisionner des créances ou de passer en perte provient d'un responsable dûment autorisé ;
- il y a envoi régulier par courrier, de relevés de compte à chaque client.

B – Les moyens

1 – Les moyens humains

Ce sont les hommes de l'entreprise qui animent les différentes fonctions ou différents services que traversent le cycle ventes / clients. Les moyens humains représentent l'effectif de tous

CESAG-BIBLIOTHEQUE

ceux qui sont concernés par le cycle ventes / 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 système est voué à l'échec ».

En se référant à ces idées, le personnel du cycle ventes / 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 cycle ventes / clients.

2 – Les moyens techniques

Selon BECOUR & BOUQUIN (1996), ce sont les techniques de gestions et les 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.

Tous ces moyens techniques exigent des moyens financiers.

3 – Les moyens financiers

Tous les moyens humains et techniques ne peuvent voir le « jour » sans les 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).

C – Le système d'information et de pilotage

Le système d'information et de pilotage concerne les activités de tout le cycle ventes / clients, depuis les activités du service budgétisation des ventes jusqu'au suivi et recouvrement des

CESAG-BIBLIOTHEQUE

créances. Le système d'information et de pilotage du cycle ventes / clients doit fournir des données fiables, exhaustives, disponibles et opportunes afin d'assurer la maîtrise du cycle.

Le système d'information et pilotage doit donner l'assurance :

- d'une correcte évaluation des factures et avoirs ;
- d'une comptabilisation exhaustive des factures ;
- d'une élimination des risques de double comptabilisation des factures ;
- d'une détection facile des erreurs d'enregistrement ;
- etc.

D – L'organisation du cycle ventes / clients

Le cycle ventes / clients commence par la budgétisation de la vente qui traduit les prévisions de vente aux clients et se termine par le recouvrement de la créance du client à qui l'on a transféré la propriété du bien pour satisfaire son besoin.

Le cycle ventes / clients traverse donc plusieurs fonctions ou service selon (BARRY 1994 ; BATUDE 1997). (Confère paragraphe II de la section 1). Les différents services du cycle ventes / clients ont des niveaux de rattachement divers selon BECOUR & BOUQUIN (1996). Un certain nombre de grandes entreprises choisissent habituellement 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.

Le cycle ventes / clients respecte le principe de la séparation des tâches incompatibles. Selon ATH (1993), assurer la séparation des fonctions ou tâches, c'est répartir ces tâches ou fonctions de telle sorte que celles qui sont incompatibles ne puissent pas être exercées par une seule et même personne. Selon BENEDICT & KERAVEL (1996 : 25-26), il y a cinq fonctions ou tâches incompatibles qui sont :

- la fonction de décision (autorisation, approbation) ;
- la fonction de détention des biens (stocks) ;
- la fonction de détention des valeurs (chèques) ;

CESAG-BIBLIOTHEQUE

- la fonction d'enregistrement ;
- la fonction de contrôle.

L'organisation du cycle vente/ clients permet l'application des méthodes et procédures.

E – Les méthodes et procédures du cycle ventes / clients.

Les opérations relatives au cycle ventes / clients sont celles de vente de marchandises, de produits finis ou semi-finis fournis par l'entreprise, de prestations de service aux tiers.

Nous rappelons que selon BARRY,(1994) ; BATUDE, (1997) ; BENEDICT & KERAVEL (1996), la vente couvre les fonctions ou services différents depuis la budgétisation des ventes 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 appel téléphonique ou par courrier qui permet de constituer la liasse commande selon (BENEDICT & KERAVEL, 1996 ; BECOUR & BOUQUIN, 1996 ; BRIEN & SENEGAL, 1984).

Quelques soient le type de clients et le mode de commande, le processus du cycle vente/ clients suit celui déjà décrit (cf II section 1) à savoir :

1 - 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 (budget de reconduction, budget à base zéro).

CESAG-BIBLIOTHEQUE

2 - Le traitement des ventes (ou service des ventes)

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

- 1 exemplaire au client ;
- 1 exemplaire au responsable expédition ;
- 1 exemplaire classé en attente chez le responsable de vente ;
- 1 exemplaire au responsable facturation.

3 – Le service agrément des clients ou approbation des crédits

La direction générale et les responsables du 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).

4 – 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 frais de transport à la charge du fournisseur ou « départ » c'est-à-dire que l'acheteur supporte les frais de transport qui sont facturés. Le responsable informe le service facturation par transmission d'un BL signé du client.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

5 – La facturation

A partir des informations reçues du responsable de 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.

6 – Octroi d'avoirs aux clients

En cas de retour de marchandises, le responsable du service, après vérification des informations (quantités retournées, respect du délai 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.

7 - La comptabilité

Le comptable au vu des informations qui lui sont transmises, vérifie la séquence numérique entre le BC, le BL et la F 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.

8 – 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

CESAG-BIBLIOTHEQUE

âgée reprend pour chaque client le montant de l'en-cours et l'éclatement de cet en-cours en fonction de l'ancienneté des factures.

Le tableau n° 1 représente un exemple de la balance âgée.

Tableau n° 1 : Exemple de présentation de balance âgée

	Décomposition du solde (s) en fonction des délais (en mois)		
Noms de clients	**S > 1 mois**	**2 mois <S> 1 mois**	**3 mois <S> 2 mois**
Clients A			
Client B			
Clients C			

S : Solde dû

Source : inspiré de BARRY (1994)

CESAG-BIBLIOTHEQUE

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.

F – La supervision

La maîtrise des différents dispositifs du contrôle interne du cycle ventes / clients, n'est possible que s'il y a à chaque niveau de responsabilité une coordination des activités. La supervision est donc l'affaire de chaque responsable des différents niveaux que traverse le cycle ventes / clients. En général, le cycle ventes / clients est assuré par le responsable de marketing ou de vente selon BECOUR & BOUQUIN (1996).

Conclusion partielle

Le contrôle interne vu comme un processus défini par tout le personnel de l'entreprise, a pour objectif général, la maîtrise des activités de l'organisation. La réalisation de cet objectif général passe par celle des objectifs spécifiques, ainsi l'on pourra satisfaire les exigences des cycles d'activités de l'entreprise dont le cycle vente /clients. Pour ce faire, on peut adopter une démarche d'audit.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Chapitre II : METHODOLOGIE DE L'AUDIT DU CYCLE VENTES/ CLIENTS

Selon COLLINS & VALIN (1992 : 23) : « Un audit est un examen méthodologique d'une situation, fait par une personne indépendante et compétente qui s'assure de la validité matérielle des éléments qu'il doit contrôler. Il vérifie la conformité du traitement de ces faits avec les règles, les normes et les procédures du système de contrôle interne. Il exprime enfin une opinion sur la concordance globale de cette situation par rapport aux normes. »

L'audit financier est un diagnostic critique qui permet de vérifier les informations données par l'entreprise suivant un référentiel (les normes professionnelles et les principes comptables). Selon BATUDE (1997), la démarche d'audit est spécifique car elle nécessite une connaissance précise de l'entité et itérative parce qu'elle est toujours précisée et complétée au fur et à mesure que sont obtenues les conclusions des premiers travaux.

Dans ce chapitre, nous allons en première section exposer sur les étapes et outils de la démarche selon un audit financier et à la deuxième section, retenir un modèle d'analyse qui servira de cadre de mise en œuvre.

Section 1 : Etapes et outils de la démarche d'audit financier

Selon CNCC, (1998) ; BENEDICT & KERAVEL, (1996) ; MIKOL (1999), les trois phases ou étapes essentielles sont :

- la prise de connaissance ;
- l'examen ou l'appréciation du contrôle interne ;
- le contrôle des comptes et états financiers.

I – La prise de connaissance.

La prise de connaissance de l'entreprise permet de connaître le contexte dans lequel évolue celle ci : contexte juridique, économique, social, fiscal etc. Selon CNCC (1998), la prise de connaissance est indispensable pour permettre à l'auditeur d'assimiler les principales

CESAG-BIBLIOTHEQUE

caractéristiques de l'entreprise, son degré d'organisation, le comportement de ses dirigeants et principaux collaborateurs et de définir la nature et l'étendue de la mission.

L'objectif de la prise de connaissance est donc de collecter le maximum d'informations sur l'entité afin de détecter l'existence de risques pour orienter la mission.

A – Les types d'informations recherchés

Selon BENEDICT & KERAVEL (1996 : 21), les informations recherchées lors de la prise de connaissance sont résumées dans le tableau n° 2.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Tableau n° 2 : Exemple de types d'informations recherchées à la prise de connaissance

NATURE DES INFORMATIONS		
Informations générales	**Informations juridiques**	**Informations comptables et financières**
• Fiche signalétique de l'entreprise - Dénomination sociale - Siège social - Objet social - Historique de la société - Implantation de la société - Implantation géographique des établissements - Organigramme général • Effectif - global - par catégorie de personnel	• Statuts • Détenteurs du capital • Mandataires sociaux • Représentant du personnel • Conventions collectives • Règlement intérieur • Principaux contrat : - baux - crédit-bail - emprunts - autres contrats - filiales	• Organisation et méthodes comptables : - Plans comptables - Système comptables et informatiques - Procédures comptables - Spécificité de l'entreprise en matière de comptabilité • Informations financières - Tableaux comparatifs - Compte de résultats - Tableaux de financement - Marge - Ratio
Informations relatives au groupe et à la branche professionnelle	**Informations relatives à l'environnement externe**	**Informations sur la politique générale de l'entreprise**
• Groupe - structure - activité - politique - moyens • Branche professionnelle - relations avec les groupements professionnels (associations, syndicats, chambre de commerce, groupement interprofessionnels) • Réglementation spécifique (fixation et contrôle des prix ententes, programmes, gouvernement...) • Actions conjointes avec d'autres entreprises sur le plan recherche, commercialisation, distribution, exportation, etc.)	• Principaux clients et fournisseurs de l'entreprise : - Réseau de distribution - ancienneté - contrats - tarifs, condition de paiement - ristourne, remises, rabais - chiffre d'affaires • Organisme financier : - nom - mode de financement - montant et conditions des concours bancaires • Conseil juridique et fiscal - avocat - notaire - expert comptable - commissaire aux comptes	• Politique de recherche • Politique d'investissement - renouvellement - développement • Politique financière - augmentation de capital - emprunt auprès des établissements de crédit - aides de l'Etat et des collectivités locales • Politiques commerciales - possibilité de développement des marchés actuel - existence de nouveaux marchés • Gestion du personnel : - stabilité du personnel - formation du personnel - âge - politique de recrutement - politique salariale

Source: BENEDICT & KERAVEL (1996 : 21)

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Pour recueillir ces informations, plusieurs techniques et outils sont utilisés.

B – Techniques et outils

Pour collecter les informations sur l'entreprise, l'auditeur procède selon CNCC, (1998) ; BENEDICT & KERAVEL, (1996) ; MIKOL, (1999) ; BATUDE, (1997) par :

1) Le questionnaire de prise de connaissance.

Le questionnaire de prise de connaissance est essentiellement utilisé lors de la phase de prise de connaissance de la mission et il permet ainsi de bien préparer l'élaboration d'un autre type de questionnaire dit questionnaire de contrôle interne.

2) L'analyse documentaire.

Elle consiste à consulter les différents documents (internes et externes) à l'entreprise. Ces documents sont :

- les organigrammes à analyser ;
- les manuels de procédures du cycle d'activité ventes / clients ;
- les diagrammes de circulations ;
- les notes de service ;
- les anciens rapports d'audit ;
- les rapports antérieurs des conseils d'administration ;
- les documents spécifiques à l'activité professionnelle (plan comptable, directives, publications des organismes spécialisées) ;
- les rapports rédigés par d'autres professionnels.

3) La visite des locaux

La visite des bureaux et postes de travail permet à l'auditeur de constater l'état des immobilisations, des valeurs d'exploitation et de se rendre compte de l'exécution des tâches.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

4) L'interview.

L'interview des dirigeants et autres membres du personnel qui interviennent dans le cycle ventes / clients. Cette interview donne la possibilité à l'auditeur de compléter sa prise de connaissance de l'entreprise. L'interview se fait à l'aide de questionnaire type d'examen, appelé guide d'entretien.

A la suite des informations recueillies à la prise de connaissance, l'auditeur effectue une étude et une appréciation du dispositif de contrôle interne du cycle ventes / clients.

II – L'appréciation du contrôle interne du cycle ventes / clients

L'évaluation du contrôle interne permet à l'auditeur de déterminer dans quelle mesure il pourra s'appuyer sur l'efficacité des procédures existantes, limiter ainsi le nombre de transactions, documents, pièces, écritures à analyser et orienter ses travaux vers l'appréciation des risques majeurs. « Elle est également le seul moyen de s'assurer du traitement correct des opérations répétitives telles que les facturations et leurs encaissements ». (BATUDE, 1997).

Cette deuxième étape est articulée de la manière suivante :

- la description ou saisie des procédures ;
- les tests de conformité ;
- l'évaluation préliminaire des procédures ;
- les tests de permanence ;
- l'évaluation définitive des procédures.

A – La description ou saisie des procédures de cycle ventes / clients

Chaque service ou chaque fonction du cycle ventes / clients, peut utiliser des procédures qui lui sont spécifiques, c'est pourquoi la description des procédures doit se faire avec différents responsables et agents des fonctions intéressées.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

L'objectif est de savoir comment sont exécutées les opérations étudiées. Pour se faire décrire les procédures, l'auditeur peut utiliser les techniques et outils suivants selon BATUDE (1997) :

- l'interview ;
- la consultation des manuels de procédures ;
- les questionnaires descriptifs ;
- les guides opératoires ou notes descriptives ;
- les diagrammes de circulation.

1 – L'interview

Elle consiste à se faire décrire la procédure en vigueur à l'aide d'un guide d'entretien. Cette description narrative est appelée aussi un mémorandum.

Selon RENARD (1998), c'est un moyen efficace et rapide de collecte d'informations.

2 – Le manuel de procédures

L'auditeur procède par annotation du manuel de procédures existant, en le complétant par des informations recueillies à la suite de l'interview avec les opérationnels, selon BENEDICT & KERAVEL (1996).

3 – Les questionnaires descriptifs

Ils se caractérisent par des questions ouvertes qui impliquent obligatoirement des réponses détaillées pour la compréhension du système.

4 – Les guides opératoires ou notes descriptives

Ils sont semblables aux questionnaires descriptifs à la différence près qu'ils ne se présentent pas sous forme de questions.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

5 – Le diagramme de circulation

Selon BRIEN & SENECAL, (1984) ; HENRY & MONKAM –DAVERAT, (1994), il est encore appelé diagramme d'acheminement ou encore flow-chart. C'est une technique de description des procédures qui consiste à représenter graphiquement les opérations en utilisant les symboles normalisés. Cette technique permet une vision synthétique :

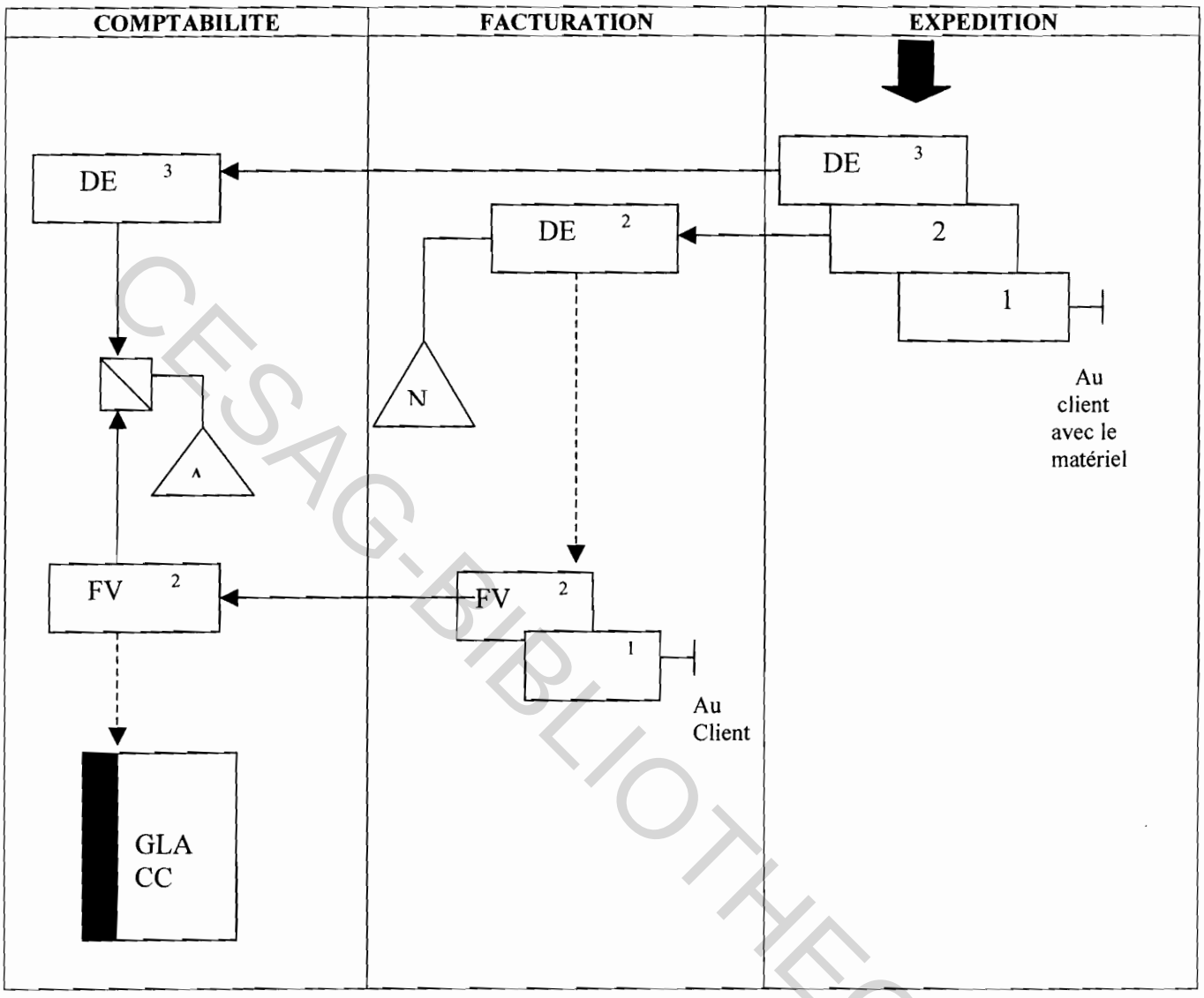
- des responsabilités ;
- des liaisons entre services ou fonctions ;
- des circuits que suivent les documents utilisés.

Chaque opération est schématisée par un symbole spécifique : création de document, archivage, destruction, sortie du circuit, comparaison etc. La circulation d'un document est représentée par une flèche.

La figure n° 1 donne un exemple de diagramme de circulation de circuit du cycle ventes/ clients.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Figure n° 1 : Exemple de diagramme de circulation d'un circuit de cycle ventes/ clients



CESAG-BIBLIOTHEQUE

Légende :

DE : demande d'expédition
FV : facture de vente
GLA : grand livre auxiliaire des comptes clients
circulation de document
: informations servant à
N : classement par ordre numérique
A : classement par ordre alphabétique
: attachement de deux documents pour comparaison

Source : BRIEN & SENECAL (1984)

B – Les tests de conformité

Les tests de conformité ou tests de vérification de l'existence ou tests sur cycles complets ou encore tests structurels, ont pour objectif de vérifier que la description de la procédure est bien conforme à la réalité. L'auditeur doit tester la procédure du début jusqu'à la fin ou du « berceau jusqu'au tombeau». (MIKOL, 1999)

Comme technique utilisée, l'auditeur peut :

1. Faire une confirmation verbale. Elle consiste à contacter les différents exécutants qui interviennent dans le circuit contrôlé pour d'une part, se faire confirmer le déroulement et d'autre part, de vérifier l'existence des éléments matériels tels que visas, tampons, signatures etc.

2. Faire une étude de quelques transactions. Cette étude consiste à suivre quelques transactions (2 ou 3) pour apprécier la réalité du système (documents utilisés, classements faits, contrôles décrits etc.).

C – L'évaluation préliminaire des procédures

Selon CNCC (1998) ; BENEDICT & KERAVEL (1996), l'objectif de cette évaluation est de s'assurer que les procédures sont bonnes, c'est-à-dire s'assurer que la conception de celles-ci permet de prévenir ou de détecter les anomalies significatives.

Cette évaluation préliminaire permet de :

- dégager les points forts du système (sécurité de contrôle interne) ;
- déceler les points faibles de conception (défaillance du contrôle interne) ;
- de porter une appréciation sur les procédures par l'auditeur quant à la conception de l'organisation mise en place.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Pour réaliser l'évaluation préliminaire, l'auditeur utilise différents outils :

1 – L'étude visuelle

Elle consiste à « ausculter » le système pour s'imager de quelle manière, il est susceptible de réagir face à certaines situations.

2 – Les questionnaires de contrôle interne (QCI)

C'est un moyen de recherche qui permet d'identifier les dispositifs de contrôle spécifique à chaque fonction de l'entité et par conséquent, d'identifier les risques qui en naissent. On peut retenir l'approche des questions fermées (c'est-à-dire répondre par oui ou non ou non applicable) ou celle des questions ouvertes (c'est-à-dire avec des réponses qui exigent des explications).

Les réponses affirmatives (oui) augurent un bon contrôle interne (points forts théoriques) et les réponses négatives (non) traduisent une faiblesse à corriger selon (LEMANT, 1995 ; COMBES & al, 1997 ; BRUNER, 1991).

La figure n° 2 donne un exemple de QCI d'un circuit partiel du cycle ventes / clients.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Figure n° 2 : Exemple de questionnaire de contrôle interne de cycle ventes/ clients

QCI	SECTION :	FOLIO
Objectif de contrôle :		

Questions	Réponses		Observations
	Oui ou N/A	Non	
A – Général			
1°) Existe-t-il un système de contrôle budgétaire pour les ventes ?……	……	……..	
2°) Les budgets (ou prévisions) sont-ils comparés avec les réalisations et des variations expliquées régulièrement ?….....	……	……..	
B – Contrôle des expéditions			
3°) Les commandes clients sont-elles revues et approuvées avant acceptation par :			
- le service commercial, en ce qui concerne les conditions et la disponibilité des produits ?…….	……	……..	
- le service crédit pour le recouvrement de la créance ?……..	……..	……..	
4°) Les commandes téléphoniques doivent-elles être confirmées par écrit par le client avant d'être exécutées ?……	……..	……..	
5°) Les expéditions sont-elles faites au vu de documents (bon d'expédition) pré numérotés et dûment approuvés ?……	……..	……..	
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)

CESAG-BIBLIOTHEQUE

3 – La grille d'analyse des tâches

Selon RENARD (1998) ; BENEDICT & KERAVEL, (1996), c'est un document sous forme de tableau qui relie l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique. C'est un tableau à double entrée. En lignes, on a les différentes tâches exécutées pour une opération donnée et en colonnes les différentes personnes qui exécutent ces tâches. Une croix est mentionnée dans les cases pour indiquer la personne qui exécute la tâche correspondante. La lecture de la grille d'analyse des tâches permet de déceler les manquements à la séparation des tâches incompatibles. La figure n° 3 donne un exemple de grille d'analyse des tâches du cycle ventes/ clients.

Figure n° 3 : Exemple de grille d'analyse des tâches du cycle ventes/ clients

RESPONSABLES / **TÂCHES**					
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)

CESAG-BIBLIOTHEQUE

4 – La méthode des points de contrôle

Elle consiste selon BENEDICT & KERAVEL (1996) et CNCC (1998) à :

- recenser les objectifs prioritaires du contrôle interne relatif à la procédure étudiée ;
- décrire les différents moyens dont dispose l'entreprise pour atteindre ces objectifs ;
- apprécier la manière dont ces objectifs sont atteints.

La méthode des « points de contrôle » est appelée encore méthode des « points clés ».
L'analyse de chaque point de contrôle se trouve à la base de l'opinion portée par l'auditeur sur les procédures. Ainsi les points de contrôle peuvent être classés en quatre catégories en fonction de la qualité des moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs recensés. On a les points suivants :

- les points très forts (cas où l'entreprise dispose de plusieurs moyens) ;
- les points forts (cas où l'entreprise dispose d'un seul moyen) ;
- les points faibles (cas où un des objectifs n'est pas atteint, mais dont l'obtention demeure possible) ;
- les points très faibles (cas où les contrôles s'avèrent impossibles à défaut de documents).

Les résultats de l'évaluation des objectifs de procédures sont récapitulés dans un document appelé la feuille des « points de contrôle ».

La figure n° 4 donne un exemple de feuille de « points de contrôle » d'un circuit partiel du cycle ventes/ clients.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Figure n° 4 : Exemple de feuille de « points de contrôle » du cycle ventes/ clients.

FEUILLE DE « POINTS DE CONTROLE »			
OBJECTIFS	**MOYENS UTILISES PAR L'ENTREPRISE**	**EVALUATION PRELIMINAIRE**	
		Référence	**Appréciation**
Qu'est-ce qui assure : 1. Que toutes les marchandises livrées sont facturées ?	• Rapprochement global entre les quantités facturées • Rapprochement des quantités mentionnées sur chaque bon de livraison avec la facture correspondante		TF1
2. Que toutes les factures se rapportent à des marchandises effectivement livrées ?	• Rapprochement de chaque facture avec le bon de livraison correspondant signé du client		F2
3. Que toutes les factures sont arithmétiquement contrôlées ?	• Apposition d'un visa sur la facture		F2
4. Que l'établissement des factures est rapide ?	• Aucune mesure n'est prévue		FC3

Légende :
TF1 : point très fort théorique
F2 : point fort théorique
FC3 : point faible de conception

Source : BENEDICT & KERAVEL (1996 : 50)

CESAG-BIBLIOTHEQUE

D – Les tests de permanence

Les tests de permanence ou encore le contrôle de l'application permanente des procédures ou encore tests des points forts, selon BRIEN & SENECAL, (1984) ; BATUDE, (1997) ; MIKOL,(1999), ont pour objectif de permettre à l'auditeur de s'assurer que les points forts théoriques décelés à l'évaluation préliminaire se vérifient en pratique et qu'ils sont appliqués de façon permanente. Il peut arriver que les forces mises en évidence à partir des contrôles décrits comme existants, puissent ne pas se trouver confortés par la réalité. Pour réaliser le test de permanence, l'auditeur a recours aux outils suivants :

- l'examen de l'évidence du contrôle ;
- l'observation physique ;
- la répétition de traitement ;
- les sondages.

1 – L'examen de l'évidence du contrôle

Il consiste pour l'auditeur à rechercher par exemple l'existence d'un élément matériel comme le visa ou le cachet attestant le contrôle à vérifier.

2 – L'observation physique

Elle consiste à assister à la réalisation du contrôle pour mieux le comprendre et vérifier sa correcte application.

3 – La répétition de traitement

Elle consiste à refaire le traitement ou le contrôle effectué par le personnel.

4 – Les sondages

Le sondage consiste à appliquer une procédure de contrôle à une partie limitée ou l'échantillon, d'un ensemble d'éléments ou la population. Cette population en Audit peut être

CESAG-BIBLIOTHEQUE

un ensemble de solde de comptes ou toute autre catégorie d'objets (les factures pour le cycle ventes/ clients).

Les résultats obtenus sur l'échantillon contrôle doivent être susceptibles d'être extrapolés à l'ensemble de la population pour aboutir à une conclusion sur le risque d'erreur.

On distingue plusieurs types de sondage selon l'objectif à atteindre avec différentes méthodes selon BRIEN & SENECAL, (1984) ; BATUDE, (1997) ; BENEDICT & KERAVEL, (1996)

Comme type de sondage, on a :

- le sondage d'estimation qui permet de mesurer selon une méthode statistique, si les erreurs relevées relatives à des données font courir un risque significatif global ;
- le sondage de détection qui permet de vérifier si les anomalies apparentes sont réelles.

E – L'évaluation définitive des procédures

Elle fait suite aux différents tests de contrôle effectués. L'auditeur est ainsi amené à faire la synthèse des points forts du système qui sont à la fois théoriques et pratiques et des points faibles imputables soit à un défaut de conception du système, soit à une mauvaise application de ce dernier.

III - L'examen des comptes et des états financiers

Au terme de l'évaluation définitive du contrôle interne et de l'analyse des faiblesses, l'auditeur dispose d'éléments lui permettant de définir son intervention lors de l'examen des comptes. Il élabore à cet effet un programme de contrôle adapté à la nature et à l'ampleur des résultats de l'évaluation du contrôle interne. A l'issue de ses investigations, l'auditeur acquiert ainsi les éléments de preuve à la formulation de son opinion. Selon COMBES & al, (1997) ; CNCC (1998), l'examen des comptes se fait en trois sous étapes :

- la détermination des conséquences de l'évaluation du contrôle interne ;
- la réalisation des tests de cohérence et de validation ;

CESAG-BIBLIOTHEQUE

- l'achèvement de l'audit.

A – La détermination des conséquences de l'évaluation du contrôle interne

L'auditeur peut dans un cas alléger son programme de vérification directe ou dans un autre cas, renforcer le programme de vérification par accroissement des sondages et tests utilisés.

B – La réalisation des tests de cohérence et de validation.

Il s'agit :

- des tests de validation par la documentation interne ;
- des tests de validation par confirmation externe ;
- des tests de validation par inspection physique ;
- des tests de cohérence en faisant la revue des informations, des comparaisons par calcul.

C – L'achèvement de l'audit

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

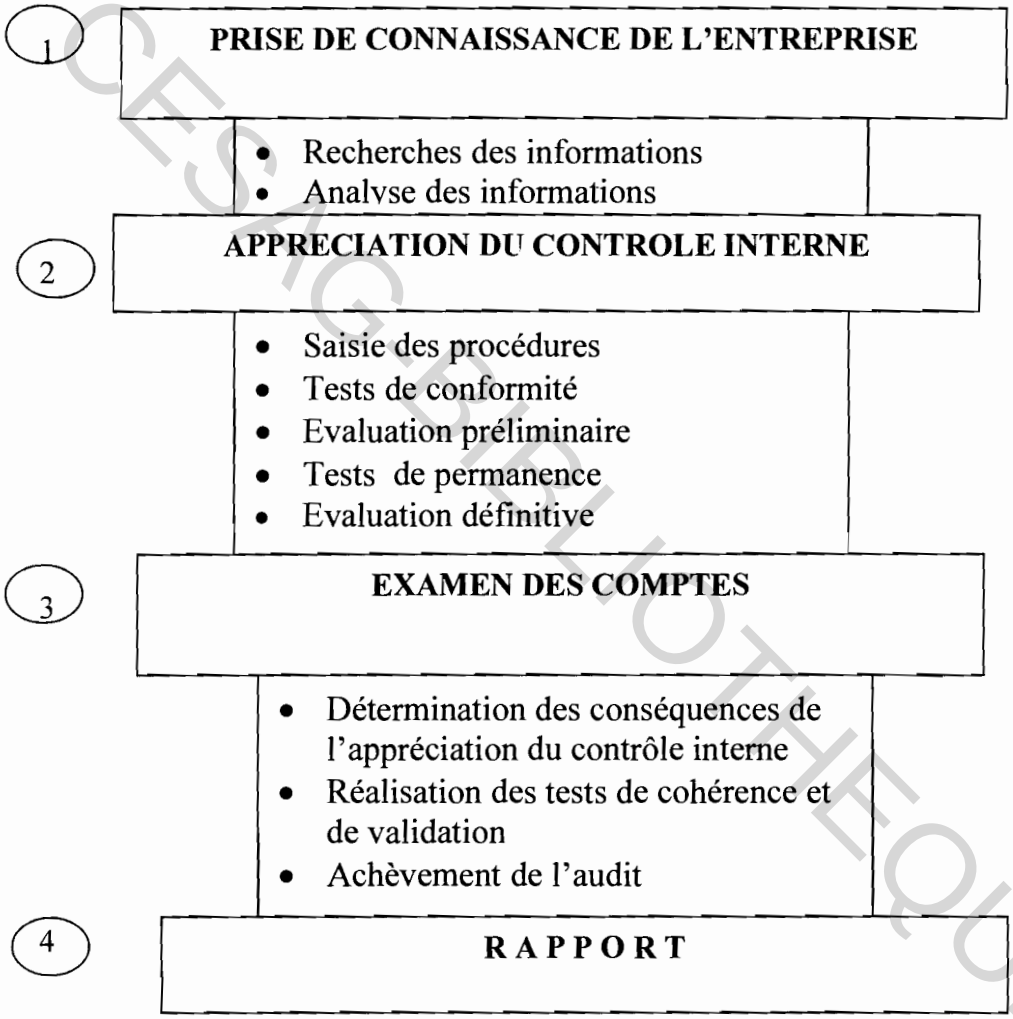
Comme outils, l'auditeur a recours selon SARDI (1983) :

- aux sondages ;
- à la confirmation des soldes ;
- à la revue analytique ou analyse comparative ;
- à l'inventaire physique ;
- à la piste d'audit ;
- à l'outil informatique ;
- au bon sens.

La présentation de la méthodologie de l'audit financier selon (CNCC, 1998 ; BENEDICT & KERAVEL, 1996 ; BATUDE, 1997 ; MIKOL, 1999), sera résumée, à la figure n° 5.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Figure n° 5 : Schéma de synthèse de la démarche d'un audit financier



CESAG-BIBLIOTHEQUE

Source : Inspiré de (BENEDICT & KERAVEL, 1996 ; CNCC, 1998 ; BATUDE, 1997 ; MIKOL, 1999)

La figure n° 5 qui donne les grandes étapes de la démarche d'audit, va servir de base pour élaborer le modèle d'analyse de SYSTECH

Section 2 : Le modèle d'analyse

I – Elaboration du modèle d'analyse

Le modèle d'analyse retenu va mettre l'accent sur les étapes de prise de connaissance et d'appréciation du contrôle interne dans la démarche d'audit financier, ainsi que les techniques et outils utilisés pour la réalisation de ces étapes.

A – La prise de connaissance de l'entreprise

La première approche de tout travail d'audit passe par la réunion des principales données significatives sur l'activité de l'entreprise. Elle ne peut se faire que par l'étape de prise de connaissance, elle constitue donc le préalable à chaque mission.

La prise de connaissance de l'entreprise va se faire en deux sous-étapes : la recherche des informations et l'analyse des informations.

1- La recherche des informations :

a – informations générales :

- fiche signalétique de l'entreprise (dénomination sociale, siège, objectif, historique, implantation géographique des établissements) ;
- l'organigramme ;
- l'effectif global, l'effectif par catégorie de personnel ;
- l'étendue des pouvoirs et latitudes.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

b – les informations sur le cycle vents/ clients :

- le nombre de clients ;
- le chiffre d'affaires annuel ;
- la valeur du poste créance clients ;
- le ratio de crédit exprimant le délai de règlement des clients en nombre de jour de chiffre d'affaires ;
- les devises utilisées pour la facturation et l'encaissement ;
- le nombre de factures émises par mois et leur valeur moyenne ;
- le nombres des avoirs émis ;
- l'existence d'une assurance-crédit ;
- les modes de règlements habituels (chèques, virement, cartes de crédit, numéraires) ;
- existence de clause particulière dans les contrats (conditions franco ou départ).

Pour réaliser la prise de connaissance de l'entité, nous allons utiliser les outils suivants :

- l'analyse documentaire. La consultation des documents internes et externes à l'entreprise est très utile car ces documents ont une force probante qui varie selon leur origine ;
- la visite des locaux permet de constater l'état des immobilisations et les valeurs d'exploitation ;
- les interviews (entretiens) avec les dirigeants et autres membres du personnel à l'aide d'un guide d'entretien, donne la possibilité de compléter les informations.

2 – L'analyse des informations recueillies

Elle permet à l'auditeur de détecter les zones de risques et d'orienter sa mission.

B – L'appréciation du contrôle interne du cycle ventes / clients

Cette deuxième étape est retenue car elle permet à l'auditeur de déterminer dans quelle mesure, il pourra s'appuyer sur l'efficacité des procédures existantes, limiter ainsi le nombre de transactions, documents, pièces, écritures à analyser et orienter ses travaux vers l'appréciation des risques majeurs.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

C'est d'ailleurs le seul moyen de s'assurer du traitement correct des opérations répétitives telle que les factures et leurs encaissements selon BATUDE (1997).

Les articulations de cette étape seront :

1. la saisie ou description des procédures ;
2. les tests de conformité ;
3. l'évaluation préliminaire ;
4. les tests de permanence ;
5. l'évaluation définitive.

Pour réaliser respectivement ces différentes sous étapes, nous allons utiliser les outils suivants :

a) pour la saisie des procédures :

- l'interview ;
- la consultation du manuel de procédures s'il existe, afin de savoir s'il est suivi et mis à jour ;
- Le diagramme de circulation ou flow-chart pour permettre par une simple visualisation d'analyser tous les aspects d'une opération et mettre en évidence les forces et faiblesses du contrôle interne.

b) pour les tests de conformité : on a l'étude de quelques transactions.

Ces tests selon BENEDICT & KERAVEL (1996) permettent :

- de rectifier les erreurs de compréhension qui incombe à l'auditeur ;
- de corriger les inexactitudes dans les informations recueillies auprès des interlocuteurs ;
- d'approfondir la connaissance des procédures, notamment sur les points de contrôle du système.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

c) pour l'évaluation préliminaire, on a :

- l'étude visuelle pour voir la flexibilité du système, c'est-à-dire voir de quelle manière le système est susceptible de réagir à certaines situations ;
- le questionnaire du contrôle interne pour déceler les points forts et faibles du système de conception ;
- la grille d'analyse des tâches pour vérifier le principe de division de travail et celui des tâches incompatibles.

d) pour les tests de permanence, on a :

- les sondages, en raison de l'impossibilité matérielle de vérifier l'exhaustivité des opérations du cycle ventes / clients ;
- l'examen de l'évidence de contrôle permet de rechercher des éléments matériels comme le visa, les tampons, etc.
- l'observation physique qui permet d'assister à la réalisation du contrôle, mieux le comprendre et de s'assurer de sa correcte application.

Le modèle d'analyse ainsi élaboré sera présenté sous forme de schéma

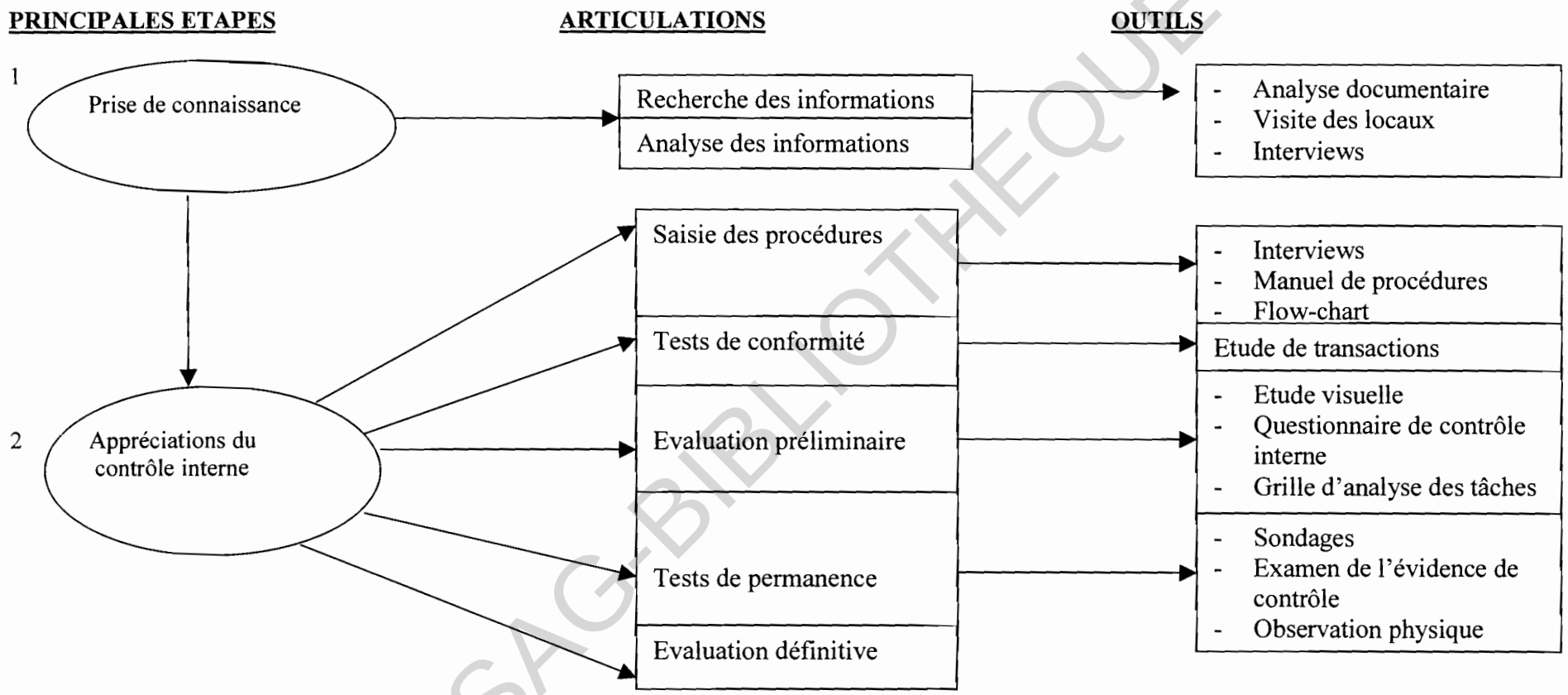
II – Schématisation du modèle d'analyse

La figure n° 6 présente le schéma du modèle d'analyse de SYSTECH.
Ce schéma donne :

- les principales étapes (étapes 1 et 2) ;
- les articulations de ces étapes ;
- les outils utilisés à chaque niveau ;
- les différentes flèches indiquent les liens de correspondance entre étapes, articulations et outils.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Figure n° 6 : Schéma du modèle d'analyse de SYSTECH



Source : Nous-même

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la première partie

L'objectif général du dispositif de contrôle interne est de donner une assurance raisonnable quant à la maîtrise des différents cycles d'activités dont le cycle ventes/ clients. C'est donc par un respect des dispositifs du contrôle interne de ce cycle que l'on peut assurer la maîtrise des activités, face aux exigences de la fonction vente.

Pour ce faire, un audit doit être mené suivant une démarche rigoureuse avec des techniques et outils idoines.

La démarche générale de l'audit financier se résume essentiellement en trois étapes :

- la prise de connaissance ;
- l'appréciation du contrôle interne ;
- l'examen des comptes.

Pour réaliser ces étapes, l'auditeur a recours à un certain nombre de techniques et outils. L'ensemble des étapes et outils a permis de retenir un modèle d'analyse qui servira de cadre d'application de l'audit du cycle ventes/ clients de SYSTECH.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE

AUDIT DU CYCLE VENTE/CLIENTS DE SYSTECH

CESAG-BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION

La première partie de notre étude (cadre théorique) a mis l'accent sur les fondements théoriques du contrôle interne relatifs au cycle ventes / clients, ensuite la démarche d'audit selon un audit financier.

La deuxième partie (cadre pratique) de notre étude s'articulera sur trois éléments :

Le premier élément ou chapitre I fera office de l'étape de la prise de connaissance selon la démarche d'audit, ensuite le second élément ou chapitre II va porter sur les différentes phases de l'appréciation du contrôle interne du cycle vente/ clients. Enfin, un troisième élément ou chapitre III mettra l'accent sur l'analyse des résultats obtenus et les éventuelles recommandations en vue d'une amélioration du système.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : PRESENTATION DE SYSTECH ET METHODOLOGIE D'APPROCHE

Ce chapitre comme son titre l'indique a pour objectif en section 1, la présentation de l'entreprise qui a servi de lieu de stage. C'est la phase de la prise de connaissance selon notre modèle d'analyse. L'accent sera mis sur sa fiche signalétique, ses activités et son organisation générale. En section 2, l'accent sera mis sur l'approche méthodologique.

Section 1 : Présentation de SYSTECH

I – FICHE SIGNALETIQUE

Le tableau n° 3 donne les informations de la fiche signalétique de SYSTECH

Tableau n° 3 : Fiche signalétique de SYSTECH

INFORMATIONS GENERALES	
NOM ET RAISON SOCIALE	Société Système Technologie
SIGLE	SYSTECH
DATE DE CREATION	18 Octobre 1999
DATE DE DEBUT D'ACTIVITE	15 Décembre 1999
FORME	Société Anonyme avec Conseil d'Administration
CAPITAL	100.000.000 F CFA
REGIME D'IMPOSITION	Réel
CENTRE DES IMPOTS	Marcory – section 3
ADRESSE POSTALE	18 BP 3418 Abidjan 18
ADRESSE GEOGRAPHIQUE	Km 4, Boulevard V.G.E, Marcory face au Centre Commercial CAP Sud
N° TELEPHONE	21 26 68 51 – 21 26 75 83 – 21 75 24 90
N° TELECOPIE	21 26 72 68 – 21 75 24 91
E-MAIL	Systech@aviso.ci

CESAG-BIBLIOTHEQUE

II – LES ACTIVITES DE SYSTECH

La société SYSTECH a pour activités en Côte d'Ivoire :

- la vente en gros et en détail de tous matériels informatiques, électroniques et de communication ;
- elle fait aussi du conseil, de l'installation de logiciels et traitement des données, la maintenance et l'assistance après vente.

Pour ce qui est du cycle ventes / clients en matériels informatiques, SYSTECH traite avec 70 clients. Son chiffre d'affaires pour l'année 2001 en HT est de 565 000 000 F CFA et 500 000 000 F CFA en 2000.

Les conditions de règlement sont :

- 50 % à la livraison et 50 % solde dans un délai de 60jours pour certains clients. Pour d'autres solde dans un délai de 90 jours après la livraison.

- Pour les particuliers : la condition est de 100 % à la commande.

La monnaie utilisée est le franc CFA. SYSTECH émet en moyenne 361 factures par an soit en moyenne 30 factures de vente par mois.

Les factures d'avoirs sont inexistantes. Les modes de paiement acceptés sont :

- les chèques ;
- les numéraires ;
- les virements bancaires ;
- les effets de commerce.

La valeur du poste créances clients pour l'exercice 2000 est : 3 558 936 F CFA et pour l'exercice 2001 : 2 223 505 FCFA.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Les clients défaillants ou douteux sont au nombre de six avec un montant de 1 500 000 FCFA pour l'exercice 2001.

Les différentes informations ont été recueillies par interview du Responsable Administratif et Financier et du Comptable. L'annexe n° 1 donne le guide d'entretien. Pour son fonctionnement, SYSTECH dispose d'une organisation.

III – ORGANISATION GENERALE DE SYSTECH

SYSTECH dispose d'un effectif de 12 personnes :

- le DG ;
- 3 cadres ;
- 6 agents de maîtrise ;
- 2 ouvriers.

A – Les différentes attributions

1 – Le Président du Conseil d'Administration (PCA)

Selon le statut de SYSTECH, le PCA, élu à la majorité simple a pour mission de présider les séances du conseil et les réunions des assemblées générales.

2 – Le Directeur Général

- Présidence des réunions du comité de direction de SYSTECH ;
- Recherche et étude de nouveaux projets pour la société SYSTECH ;
- Embauche du personnel ;
- Autorisation des mouvements et promotion du personnel ;
- Autorisation des prêts au personnel ;
- Arrêté et présentation au Conseil d'Administration du budget annuel définitif ;
- Supervision de la gestion des stocks ;
- Elaboration du plan de financement ;

CESAG-BIBLIOTHEQUE

- Participation à des groupements économiques et sociaux ou culturels pour asseoir la stratégie de développement de la société ;
- Participation et autorisation de participation à ses collaborateurs à des formations de maintien ou d'accroissement de niveau technique ;
- Assistance au Responsable Administratif et Financier, au Responsable Technique et au Responsable Commercial dans la résolutions de certains problèmes ;
- Etc.

3 – Les secrétariats.

a – Un secrétariat de gestion administrative qui s'occupe de :

- la gestion du standard ;
- le traitement des courriers de toute nature ;
- la gestion des importations ;
- la réservation des billets d'avion et hôtels ;
- la préparation des contrats de vente et contrats de maintenance ;
- la tenue de la caisse avec préparation de l'état récapitulatif des recettes du mois.

b – Un secrétariat de gestion technique qui s'occupe de :

- la facturation des commandes des clients ;
- la gestion des appels techniques ;
- la gestion des entrées et sorties de stocks et suivi des consommations de pièces, fournitures avec le service technique ;
- la mise à jour des fichiers et dossiers clients (classement des fiches de livraison et factures, bons de commande, bons de livraison) ;
- la préparation des bons de commande fournisseurs ;
- la préparation des colis et factures commerciales pour exportation ;
- la réception des livraisons de toutes natures ;
- le suivi des commandes de matériels, pièces et fournitures jusqu'à embarquement.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

4 – Les trois départements

a – le responsable administratif et financier

Il s'occupe de :

- la gestion du personnel (contrats de travail, tenue des dossiers du personnel, traitement des salaires, virements, bulletins de paie…) ;
- la revue des journaux comptables ;
- l'analyse des comptes et clôture comptable annuelle ;
- la gestion des charges fiscales et sociales ;
- la préparation des rapports comptables annuels (comptes de résultats, bilan) ;
- l'intérim du Directeur Général en cas d'absence.

Au département administratif et financier, est rattachée la comptabilité qui s'occupe du rapprochement bancaire, des encaissements, des déclarations fiscales mensuelles, du traitement des factures, des préparations des chèques et virements, de la remise des chèques en banque, etc…

b – Le responsable du département commercial

Il est chargé :

- des prises de contact avec les clients ;
- de faire des propositions aux clients ;
- d'établir les ordres de livraison (OL) ;
- de faire du marketing en participant à des salons, des foires et expositions, passage à la presse audio, distribution de prospectus, etc.…

c – Le responsable du département technique.

Il s'occupe de l'aspect purement technique de SYSTECH :

CESAG-BIBLIOTHEQUE

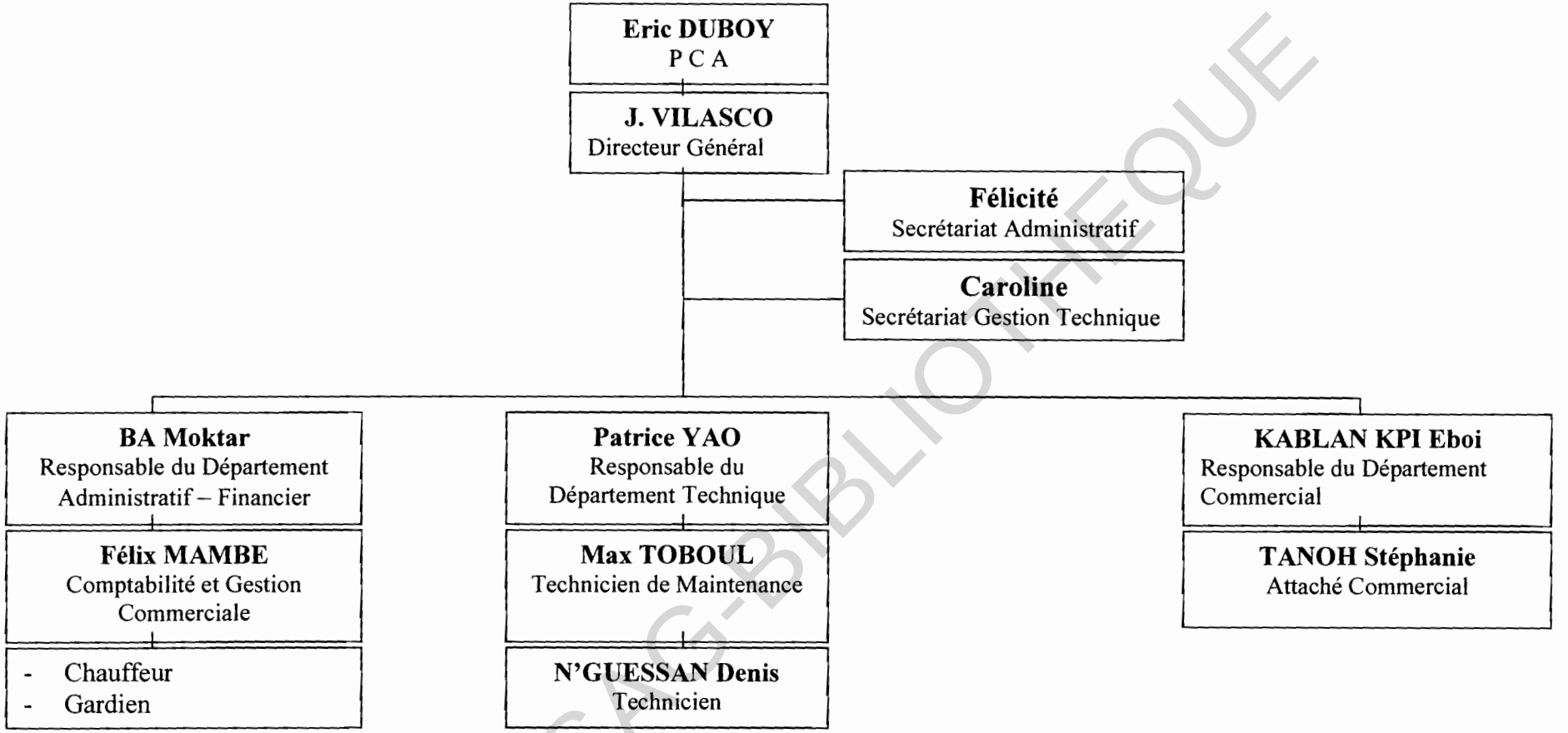
- configuration et installation des logiciels ;
- contrôle de conformité du matériel par ajout ou suppression des composantes ;
- maintenance (assistance du service après vente) ;

B – L'organigramme de SYSTECH

SYSTECH dispose d'un organigramme qui date du 22 novembre 2000. La figure n° 6 présente l'organigramme général de SYSTECH.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Figure n° 7 : ORGANIGRAMME DE SYSTECH



Source : Département Administratif et Financier

CESAG-BIBLIOTHEQUE

C – Les services intervenants dans le cycle vente/ clients

L'activité de vente de matériels (informatiques, électroniques ou de communication) traverse les différents départements énumérés, le Secrétariat de Gestion Technique et la Direction Générale.

La description de la procédure du cycle vente/ clients sera un des objets du chapitre suivant.

Section 2 : Méthodologie d'Approche

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

I – La procédure d'échantillonnage

Sur un effectif de 12 personnes (voir organigramme à la figure n° 7), nous avons collecté les données auprès de 8 membres qui sont :

- le Directeur Général ;
- les 2 secrétaires (Administrative et Gestion Technique) ;
- le responsable administratif et financier ;
- le comptable ;
- le responsable commercial ;
- le responsable du service technique ;
- le chauffeur – coursier.

Nous avons choisi ces huit personnes sur douze, car parmi les quatre autres qui restent, figurent :

- le PCA que nous n'avons pas pu rencontrer ;
- le gardien de Systech ;
- le technicien de maintenance qui travaille très souvent chez les clients ;
- l'attaché commercial qui est en prospection de clients (hors du SYSTECH).

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Pour faire le test de conformité, nous avons choisi trois transactions de vente parmi les trente (30) en moyenne par mois. Ces trois transactions sont celles échues durant les mois de janvier, février et avril 2002.

Ces transactions suivies représentent 3/30 soit 10 % du nombre de facture établies par mois.

Pour le test de permanence, nous avons choisi les quinze (15) factures disponibles de janvier en avril 2002.

Toutes les données sont collectées au moyen de plusieurs outils.

II - Les outils de collectes de données

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

A – L'entretien

Par entretien avec le responsable administratif et financier, le comptable (détenteurs des informations recherchées), à l'aide d'un guide (annexe 1), nous avons pu collecter quelques informations à l'étape de la prise de connaissance (fiche signalétique, activités, organisation etc.).

B – L'Analyse documentaire

Les différents documents internes que nous avons consultés sont :

- les statuts de SYSTECH ;
- le règlement intérieur ;
- les différents documents de travail du personnel qui intervient dans le cycle vente/ clients. Il s'agit des FP, OL, BL, RP, du cahier de factures, du coursier - chauffeur, des relevés de comptes- clients ;

CESAG-BIBLIOTHEQUE

- les fiches de description de certains postes (le secrétaire administratif, le secrétariat gestion technique, la comptabilité).

C – Le questionnaire de contrôle interne (QCI)

Nous avons élaboré un QCI constitué de questions fermées. Il a été administré directement à la secrétaire de gestion technique, au responsable commercial, au responsable technique, au comptable, au responsable administratif et financier, enfin au coursier- chauffeur. Ces personnes ont été choisies parce qu'elles sont directement concernées par le QCI.

Les croix dans la colonne des réponses ont été mentionnées par nous-mêmes (voir les tableaux n° 5 et 6).

D – La grille d'analyse des tâches

Nous avons élaboré à partir des procédures décrites sur les activités du cycle ventes / clients une grille d'analyse des tâches de SYSTECH. Elle nous a permis d'apprécier la répartition des tâches et la séparation des fonctions incompatibles. Cette grille a été remplie par interrogation des responsables concernés par ces tâches (secrétaire adm., secrétaire GT, coursier-chauffeur, responsable com., DG).

E – Le flow-chart

A l'aide des notes descriptives des procédures de ventes auprès de tous les intervenants (secrétaire GT, responsable commercial, DG, responsable technique, chauffeur coursier, comptable), nous avons construit des flow-chart pour donner une vue synoptique de la circulation des documents utilisés et des tâches exécutées.

F – L'observation physique

Nous avons procédé à l'observation physique de quelques unes de ces personnes citées plus haut (paragraphe C) qui interviennent dans le cycle ventes / clients dans l'exécution de leurs tâches pour quelques fois corroborer l'exactitude des propos recueillis.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Tous ces outils utilisés ont permis la collecte des données dont le traitement a fourni les résultats (forces et faiblesses) qui seront analysés.

III – Méthode d'analyse des résultats

Les différentes données obtenues au moyen des outils de collecte (tests de conformité, QCI, grille d'analyse des tâches, tests de permanence) seront traitées pour obtenir des résultats.

Les différents résultats obtenus (forces et faiblesses) lors des travaux seront analysés de la façon suivante :

- concernant les forces, nous allons montrer en quoi ces points constituent-ils des forces pour SYSTECH ;
- quant aux points faibles, nous allons faire de même et en plus donner les conséquences et les risques liés.

Des tableaux de synthèse des forces, faiblesses et risques liés à ces faiblesses seront dressés.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Chapitre II : AUDIT DU CYCLE VENTES / CLIENTS

Le présent chapitre a pour objectif de présenter les résultats obtenus à la suite de chaque phase de l'appréciation du contrôle interne du cycle vente/ clients de SYSTECH.

I – Saisie ou description des procédures

Pour décrire les procédures du cycle ventes / clients, nous avons interrogé le personnel intervenant (secrétaire adm., secrétaire GT, responsable com., comptable, coursier-chauffeur et DG) dans le processus. Ce qui nous a permis de transcrire les procédures en faisant ressortir à chaque étape les principaux documents utilisés (FP, BC, OL, BL, OV, F, RP), les intervenants et leurs tâches exécutées.

Des diagrammes de circulation ou flow-chart seront tracés pour une vision synthétique des responsabilités et de la circulation des documents.

Le tableau n° 4 donne la description des procédures du cycle ventes / clients.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Tableau N° 4 : Saisie des procédures

SYSTECH		Procédure : VENTE A CREDIT	
		Sous-procédure : Elaboration de la F.P	
ETAPES	**INTERVENANTS**	**DESCRIPTION DES TACHES**	**OBSERVATIONS**
FP	Secrétaire Gestion Technique (GT) Responsable commercial Secrétaire Gestion Technique (GT) Directeur Général Secrétaire Gestion Technique (GT)	- reçoit l'appel téléphonique ou le courrier du client - le met en contact avec le responsable commercial - conseille le client - lui donne les informations relatives au matériel voulu (prix HT- avantages – délai de livraison – conditions de règlement – taux de remise) - prépare les éléments de la FP - transmet à la secrétaire GT - édite la FP après saisie à l'ordinateur en un seul exemplaire - transmet la FP au Directeur Général - contrôle la FP et signe - transmet à la secrétaire GT - fait deux photocopies de la FP signée - adresse l'original au client - transmet une photocopie au responsable commercial - classe l'autre photocopie en ordre chronologique dans le dossier client	• En cas d'appel d'offres, le responsable commercial confectionne un dossier pour soumissionner

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Suite N° 1 du tableau 4

SYSTECH		Procédure : VENTE	
		Sous-procédure : Elaboration du B.C	
ETAPES	**INTERVENANTS**	**DESCRIPTION DES TACHES**	**OBSERVATIONS**
BC	Secrétaire Gestion Technique (GT)	- reçoit le BC du client établi en général en 2 exemplaires par courrier - les repartit en 2 : une copie pour le dossier - client et l'autre sera rattachée à la facture du client - informe le Directeur Général pour initier une commande si le matériel n'est pas disponible. Si matériel disponible : - saisie l'opération dans le logiciel de gestion des stocks - constate la présence physique du matériel - informe le responsable commercial par téléphone	• le nombre d'exemplaire du BC varie selon l'organisation interne du client (2 – 3 ou 4)

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Suite N° 2 du tableau 4

SYSTECH		Procédure : VENTE	
		Sous-procédure : Elaboration de l'O.L	
ETAPES	**INTERVENANTS**	**DESCRIPTION DES TACHES**	**OBSERVATIONS**
OL	Responsable commercial	- établit un OL en un seul exemplaire en précisant (le nom du client, le numéro de commande, personne à contacter, son numéro de téléphone, la date et l'heure souhaitées, la quantité du matériel, le numéro de série, la référence, la désignation) - transmet l'OL au DG	
	Directeur Général	- après contrôle, appose son visa - transmet à la secrétaire GT	
	Secrétariat GT	- procède à la sortie du matériel - le met à la disposition du service technique avec un imprimé de l'OL	Pour la sortie du matériel, la secrétaire est aidée par le technicien
	Responsable du service technique	- prépare le matériel en faisant un certain nombre de contrôles (réglages) techniques avant livraison - met son nom et signe l'OL après préparation du matériel - transmet l'OL signé à la secrétaire GT	
	Secrétaire Gestion Technique (GT)	- photocopie l'OL signé par le Directeur Général et le responsable Technique - remet la photocopie au responsable technique - garde l'original dans le classeur client	

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Suite N° 3 du tableau 4

SYSTECH		Procédure : VENTE A CREDIT	
		Sous-procédure : Elaboration du B.L	
ETAPES	**INTERVENANTS**	**DESCRIPTION DES TACHES**	**OBSERVATIONS**
BL	Secrétaire Gestion Technique (GT)	- établit un BL en 2 exemplaires à partir des informations sur la FP - remet les (2) BL + le matériel au coursier- chauffeur	
	Coursier Chauffeur	- fait la livraison chez le client accompagné du Technicien - fait signer les 2 BL par le client - remet un BL au client - retourne l'autre BL à la secrétaire GT	Le matériel livré est sorti du magasin dont la secrétaire GT a en charge la gestion
	Secrétaire GT	- photocopie en 2 le BL retourné par le coursier chauffeur - classe une photocopie dans le dossier client - classe l'original dans un ordre chronologique - la deuxième sera rattachée à la facture (F) - range l'autre copie dans un classeur chronologique.	

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Suite N° 4 du tableau 4

SYSTECH		Procédure : VENTE A CREDIT	
		Sous-procédure : Elaboration de la F	
ETAPES	INTERVENANTS	DESCRIPTION DES TACHES	OBSERVATIONS

CESAG-BIBLIOTHEQUE

F	Secrétaire GT	- génère la facture (F) en 2 exemplaires - rattache à un exemplaire de la facture (F), une photocopie du BL et une copie du BC (liasse facture) - photocopie l'autre exemplaire en 2 - classe une copie dans le dossier client - range l'autre copie dans un classeur chronologique - adresse l'original plus la liasse facture à la comptabilité	
	Le Comptable	- fait le rapprochement entre F/BL/BC - procède à l'imputation comptable - transmet la liasse facture au courrier – chauffeur	La facture est signée par le DG
	Coursier Chauffeur	- enregistre les informations dans un cahier facture - transmet la facture au client à l'aide d'un cahier de transmission déchargé par signature du client	

CESAG-BIBLIOTHEQUE

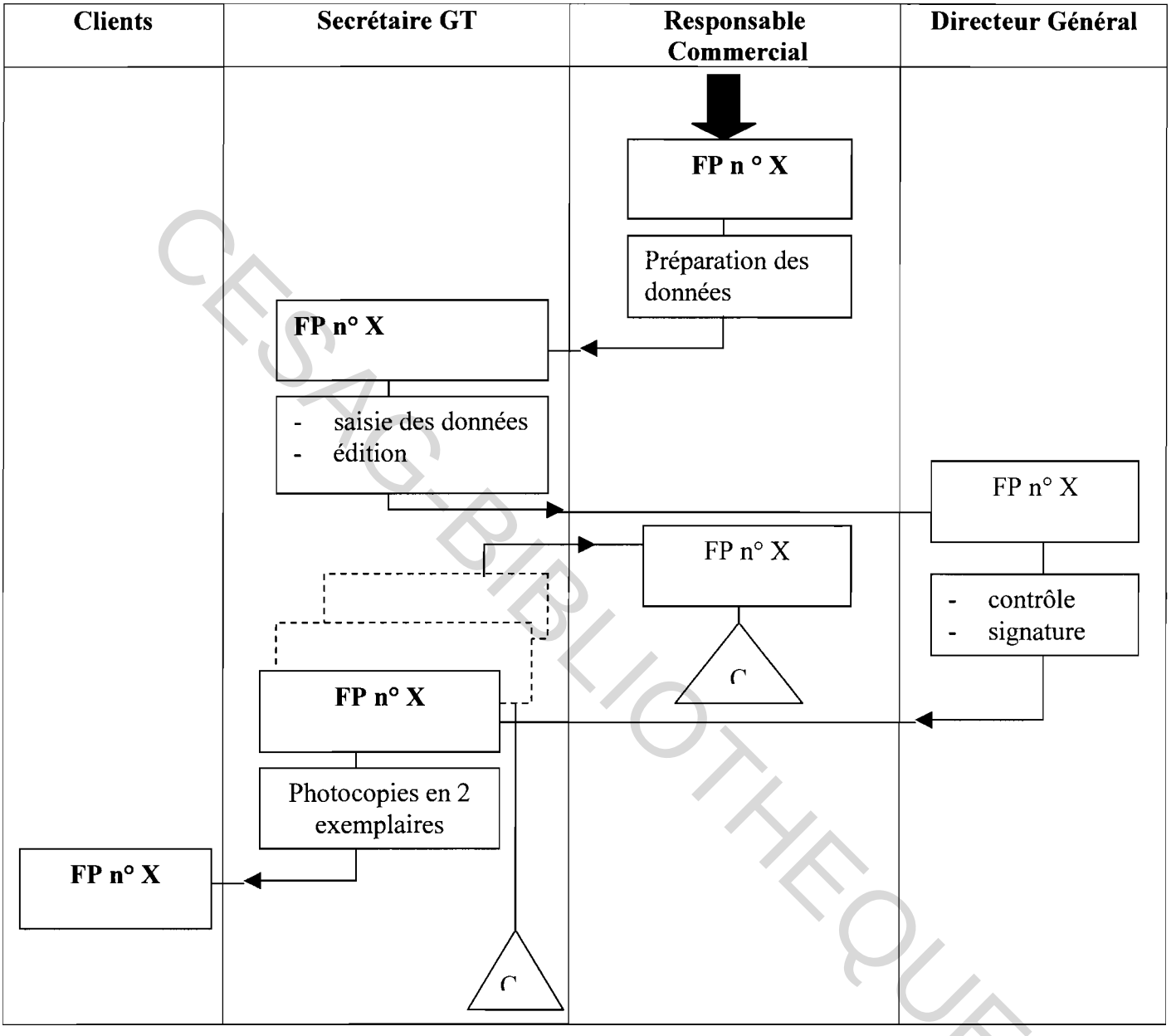
Suite N° 5 du tableau 4

SYSTECH		Procédure : VENTE Sous-procédure : Suivi et recouvrement de la créance	
ETAPES	**INTERVENANTS**	**DESCRIPTION DES TACHES**	**OBSERVATIONS**
Suivie et recouvrement de la créance	Le Comptable	- édite des relevés clients avec des mentions suivantes (nom du client, n° de téléphone, date de facturation, n° de la facture, le montant, les échéances de règlement) - pour les règlements par virement bancaire, interroge « BICICI Direct » pour avoir les mouvements du compte de SYSTECH à la BICICI - établit des reçus de paiement (RP) à chaque fois quelqu'en soit le mode en 4 feuillets - un feuillet est retiré par le client - garde un feuillet pour la comptabilité - archive un feuillet dans un classeur chrono - un feuillet reste dans le carnet comme souche	• Pour les règlements en numéraire, les fonds sont dans un coffre fort logé à SYSTECH dont les clés sont détenues par la secrétaire Administratif. • Le carnet de reçus est détenu par le comptable • Les relevés sont édités tous les mois

Les figures n°8 ;9 ;10 ;11, 12 présentent les tracés de quelques diagrammes de circulation des documents utilisés.

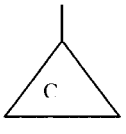
CESAG-BIBLIOTHEQUE

Figure n° 8 : Diagramme de circulation de la facture pro forma (FP)



CESAG-BIBLIOTHEQUE

Légende :



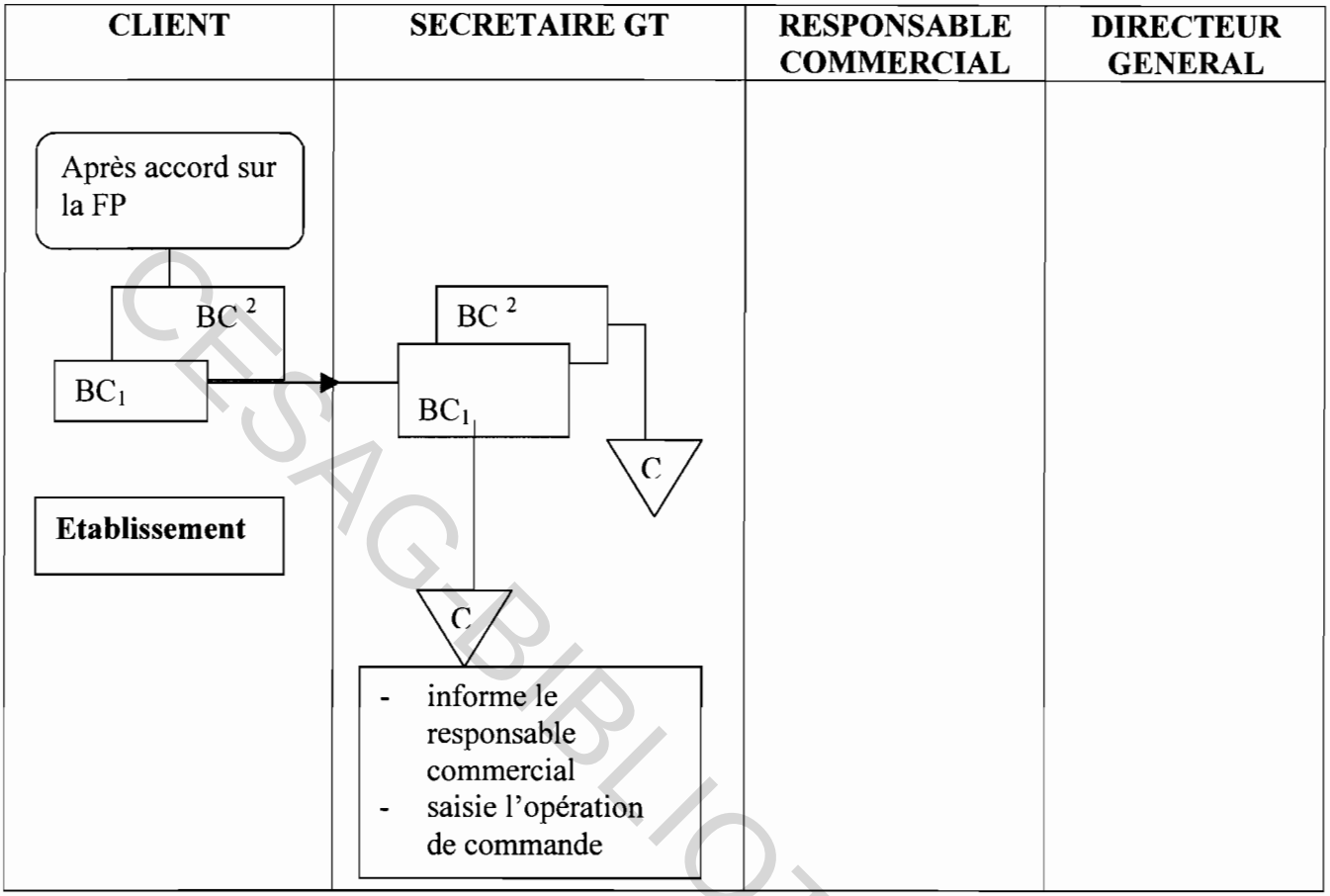
: classement chronologique définitif

: circulation de FP

F.P : facture pro forma

Source : nous-même

Figure n° 9 : Diagramme de circulation du bon de commande (BC)



Légende :

C : classement chronologique provisoire

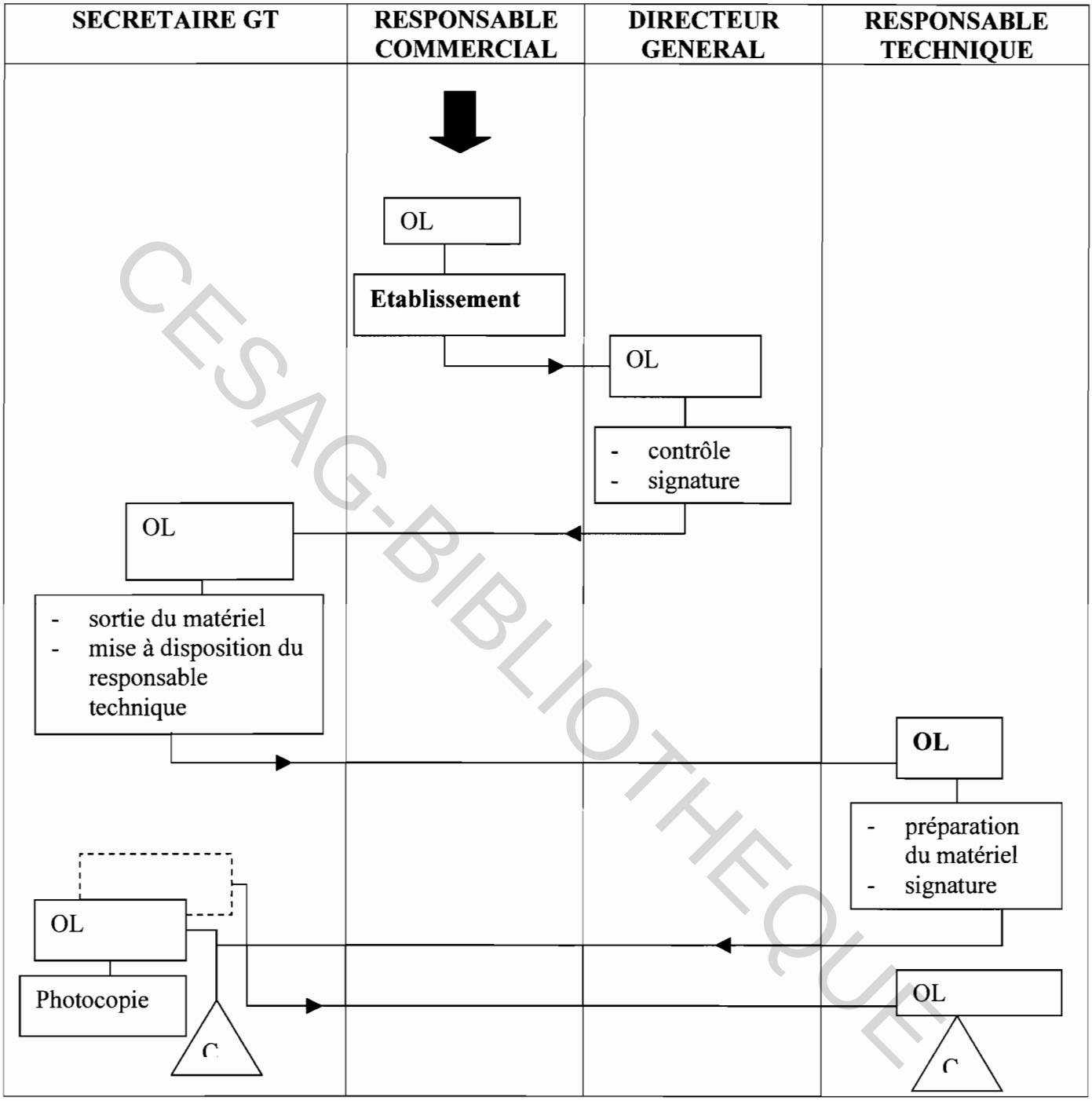
→ : circulation du BC

BC : bon de commande

Source : nous-même

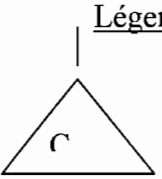
CESAG BIBLIOTHEQUE

Figure n° 10 : Diagramme de circulation de l'ordre de livraison (OL)



CESAG-BIBLIOTHEQUE

Légende :



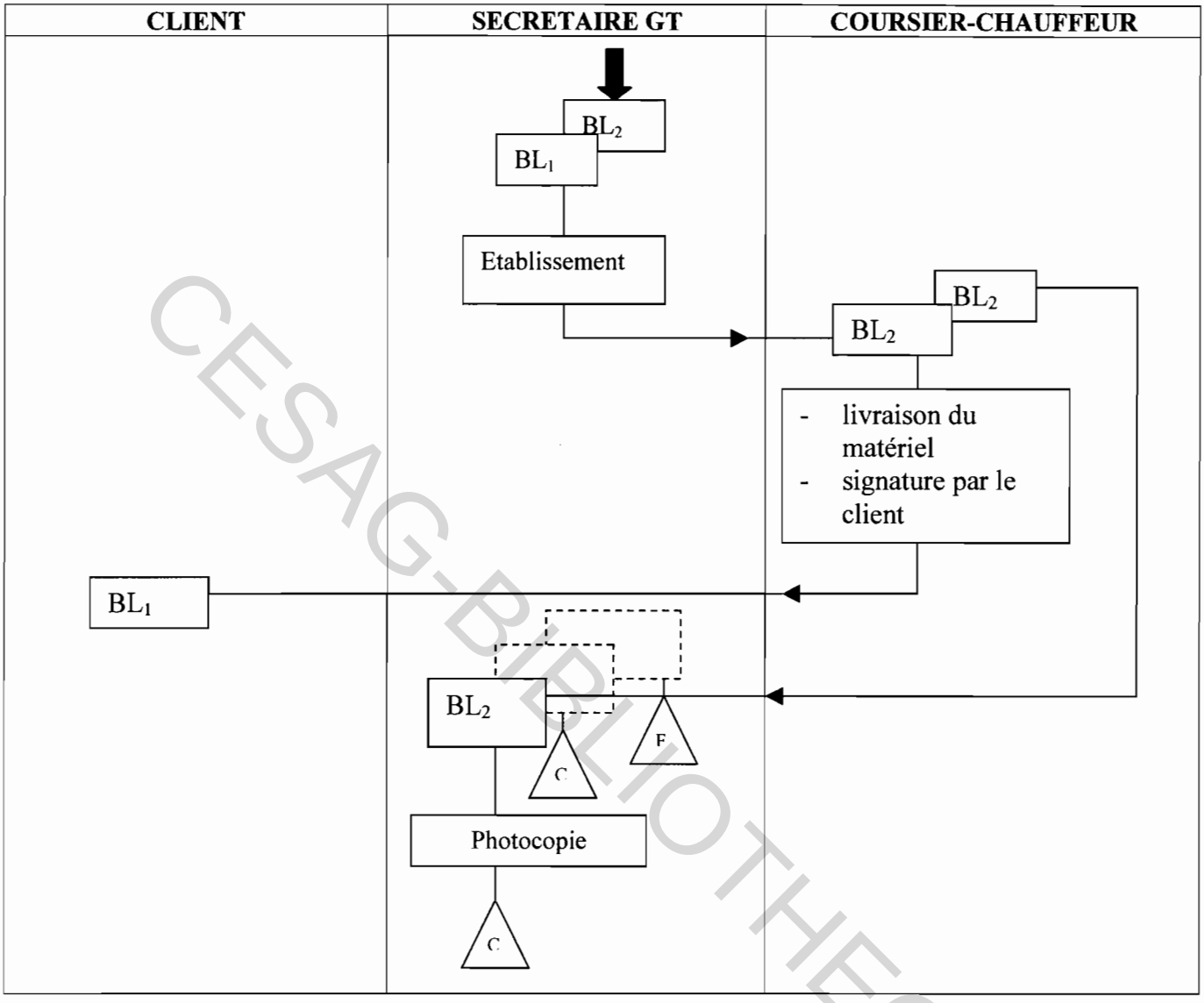
: Classement chronologique

: circulation de OL

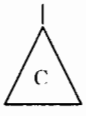
OL : ordre de livraison

Source : nous-même

Figure n° 11 : Diagramme de circulation du Bon de Livraison (BL)



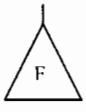
Légende :



: Classement chronologique

: Circulation de BL

BL : Bon de livraison

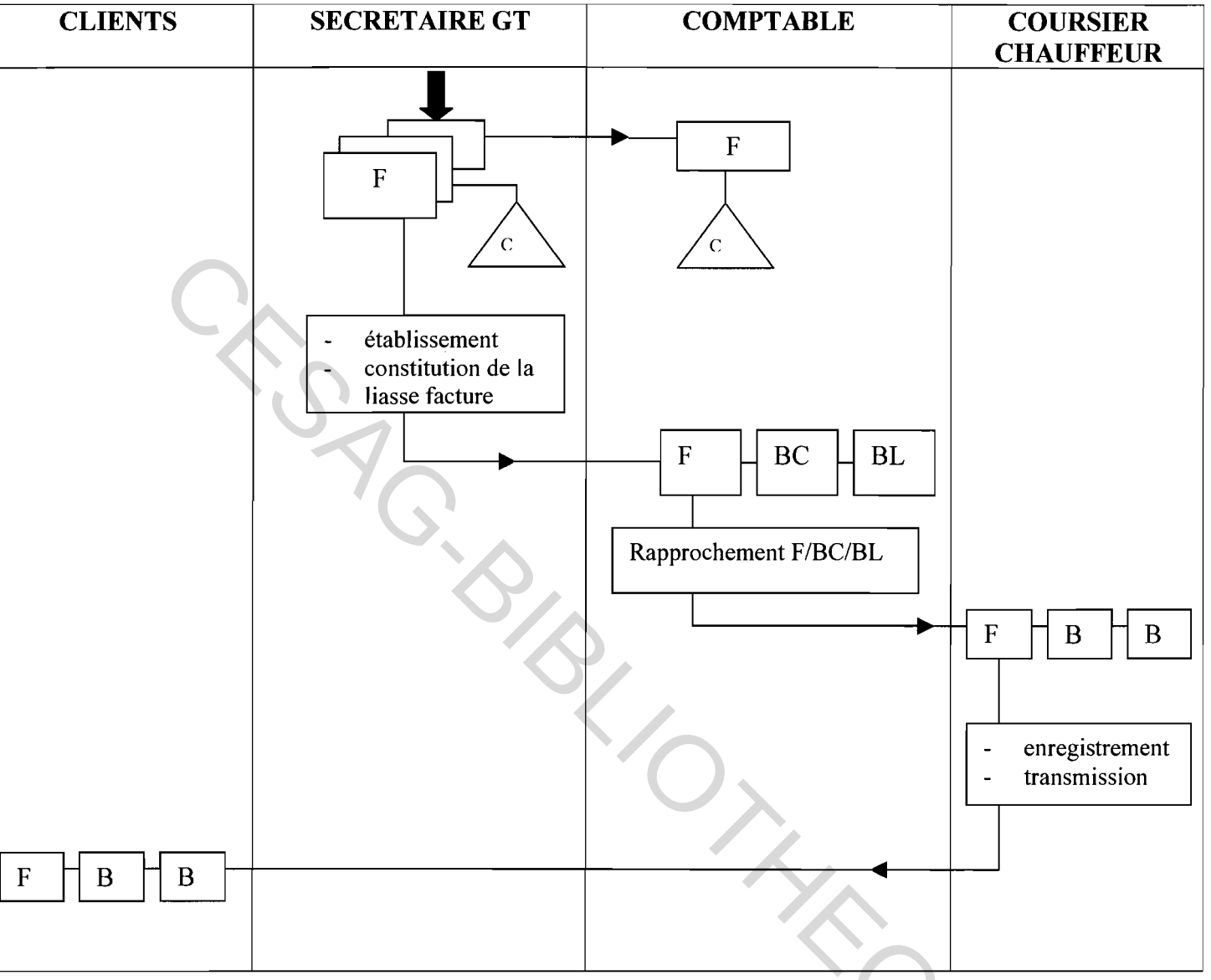


: fait partie de la liasse facture

Source : nous-même

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Figure n° 12 : Diagramme de circulation de la facture (F)



Légende :

F : facture

: circulation de document

: classement chronologique

Source : nous-même

CESAG-BIBLIOTHEQUE

II – Les tests de conformité

Les tests de conformité ou tests d'existence du système nous le rappelons, ont pour objectif de vérifier que la description de la procédure est conforme à la réalité.

Pour ce faire, nous avons choisi trois (3) transactions de vente initiées par les (3) FP jusqu'au règlement de la facture. Le choix des FP se justifie par le fait qu'elles initient l'opération et permettent de retrouver les autres étapes concernées.

Les (3) FP sont les suivantes :

- FP (1) n° 923/02 du 15 janvier 2002 du client PEYRISSAC-TECHNIBAT
- FP (2) n° 980/02 du 19 février 2002 du client AFRIC INDUSTRY
- FP (3) n° 1079/02 du 17 avril 2002 du client SIFROID

Les différents tests d'existence sont désignés par les lettres alphabétiques suivantes :

♦ Pour la FP

a = vérifier la signature du Directeur Général
b = vérifier l'inscription des caractéristiques du matériel
c = vérifier l'inscription des conditions de règlement

♦ Pour le BC

d = vérifier la réception du BC correspondant par la secrétaire GT.

♦ Pour l'OL

e = vérifier la signature du Directeur Général
f = vérifier la signature du Responsable Technique

CESAG-BIBLIOTHEQUE

- Pour le BL

g = vérifier la signature du client

- Pour la facture (F)

h = vérifier le rapprochement de (F) signée du DG/BL/BC par constitution de la liasse

- Pour le RP

i = vérifier l'existence de la souche dans le carnet de reçus

- Pour le suivi et recouvrement des créances

j= vérifier l'établissement du relevé des comptes- clients

Les résultats du test de conformité sont donnés par le tableau n° 5.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Tableau n° 5 : RESULTAT DES TESTS DE CONFORMITE

Etapes / N° de Transactions	FP				BC		OL			BL		F		RP	Suivi recouvrement des créances
	N°	Tests			N° de cde	Test	N° de cde	Tests		N°	Test	N°	Test	Test	Test
		a	B	c		d		e	f		g		h	i	j
1	923/02	+	+	+	039317	+	039317	0	+	020054	+	020084	+	+	-
2	980/02	+	+	+	001017	+	001017	+	+	020044	+	020077	+	0	+
3	1079/02	+	+	+	0155	+	0155	+	+	020103	+	020155	+	-	-

Légende :

+ : signifie que l'élément ou la mention recherchée existe
o : signifie que l'élément ou la mention recherchée n'existe pas
- : pas nécessaire
cde : commande

Source : nous-même

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Au vu des résultats du tableau n° 5 nous remarquons que :

- Pour la transaction (1), il n'y a pas de signature du Directeur Général mais le processus a suivi son cours jusqu'à son terme, c'est-à-dire règlement effectué
- Pour la transaction (2) seul le règlement n'était pas encore effectué (pour délai non échu)
- Pour la transaction (3) même remarque que la n° (2).

En conclusion, nous pouvons dire que les procédures décrites sont conformes à la réalité. Cependant, des faiblesses de conception peuvent exister.

III – L'évaluation préliminaire

L'évaluation préliminaire a pour objectif de s'assurer que la conception des procédures permet de dégager des anomalies (faiblesses) et des forces liées au système. Comme indiqué dans notre modèle d'analyse, cette évaluation préliminaire va se faire au moyen d'un QCI accompagné d'une grille d'analyse des tâches.

L'annexe n° II donne les résultas du QCI et l'annexe n° III, les résultats de la grille d'analyse des tâches.

Ainsi, l'évaluation préliminaire a permis de dégager les forces et faiblesses suivantes :

A – les points forts

1 - l'existence d'un organigramme hiérarchique et fonctionnel ;
2 - l'existence d'un budget de vente ;
3 - l'exigence des bons de commande (BC) aux clients ;
4 - l'existence de système de pré-numérotage automatique pour les documents suivants : FP, BL, F ;
5 - la séparation des tâches suivantes :

- Facturation ;

CESAG-BIBLIOTHEQUE

- Expédition ;
- Comptabilisation.

6 - contrôle réguliers entre (BL), (F) et fiche de stocks par le comptable ;
7 - détention exclusive du pouvoir des remises (réductions hors factures) par le Directeur Général ;
8 - établissement d'une balance âgée des créances ;
9 - établissement de reçus pour tous les modes de paiement ;
10 - détention des clés du coffre-fort par une personne différente du comptable ; la secrétaire administrative ;
11 - existence de provisions pour créances douteuses.

Cependant à côté de ces quelques points forts, nous avons aussi dégagé quelques points faibles de conception.

B – Les points faibles

1 - l'inexistence d'un manuel de procédures formalisées pour la vente ;
2 - l'absence d'un responsable d'Audit Interne et contrôle de gestion ;
3 - la non-existence d'un responsable d'agrément de crédits clients ;
4 - la non-distinction des comptes par catégories de clientèle ;
5 - l'exécution de multiples tâches incompatibles par le comptable de SYSTECH à savoir :

- tenue des comptes clients qui est une tâche d'enregistrement et le relevé des chèques reçus qui est une tâche de contrôle ;
- suivi et recouvrement des créances qui est une tâche de contrôle et la tenue des carnets de reçus de paiement qui est une tâche d'enregistrement ;
- etc.

IV - Les tests de permanence

Les tests de permanence ou contrôle de l'application permanente des procédures, ont pour objectif de nous assurer que les points forts décelés à l'évaluation préliminaire (points forts théoriques), se vérifient en pratique de façon permanente. Pour ce faire, nous allons utiliser

CESAG-BIBLIOTHEQUE

selon notre modèle d'analyse, le sondage, l'examen de l'évidence de contrôle et l'observation physique des intervenants dans l'exécution de leurs tâches (secrétaire GT, responsable commercial, chauffeur – coursier).

Les points forts théoriques relevés étant liés à la procédure de vente depuis l'établissement des FP jusqu'au règlement de factures, les tests de permanence vont donc concerner ces étapes et documents utilisés.

Pour ce faire, nous avons choisi les quinze (15) factures de vente (F) disponibles. A ces factures, doivent être rattachés ou correspondre les éléments suivants :

- la FP
- le BC
- l'OL
- le BL
- le RP (si délai échu)
- le relevé du compte - client dans la balance âgée de créances (si échéance dépassée)
- la lettre de relance
- le courrier de l'huissier de justice pour les créances litigieuses.

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

- pour la FP

A = vérifier son établissement systématique

- pour le BC

B = vérifier son exigence par SYSTECH

- pour l'OL

C = vérifier son établissement systématique

- pour le BL

CESAG-BIBLIOTHEQUE

D = vérifier l'exactitude des dates de livraison dans le cahier du coursier chauffeur

- pour les RP

E = vérifier leur retrait effectif par les clients

- pour le suivi et recouvrement des créances

F = vérifier l'établissement des relevés des comptes clients

- pour les dossiers litigieux

G = vérifier la lettre de SYSTECH adressée à l'huissier de justice

Le tableau n° 6 présente les résultats des tests de permanence

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Tableau N° 6 : Résultats des tests de permanence

N°	FACTURES			FP		BC		OL		BL		RP		SUIVI ET RECOUVREMENT DES CREANCES	
	N°	Date	Montant HT (CFA)	Date	Test A	Date	Test B	Date	Test C	Date	Test D	Date	Test E	Test F	Test G
1	020037	28/01/02	1 035 000	10/01/02	+	28/01/02	+	28/01/02	+	28/01/02	0	15/03/02	+	-	-
2	020038	29/01/02	19 550 000	0	0	31/12/01	+	28/01/02	+	29/01/02	0	20/02/03	+	-	-
3	020039	29/01/02	6 850 000	17/12/01	+	31/12/01	+	25/01/02	+	25/01/02	0	20/02/02	+	-	-
4	020041	29/01/02	240 000	0	0	29/01/02	+	0	0	29/01/02	0	03/04/02	+	-	-
5	020057	01/02/02	240 000	0	0	01/02/02	+	0	0	01/02/02	+	11/04/02	+	-	-
6	020073	11/02/02	1 150 000	0	0	0	0	11/02/02	+	11/02/02	0	08/04/02	+	-	-
7	020074	14/02/02	108 000	0	0	0	+	0	0	14/02/02	+	-	-	+	-
8	020100	15/03/02	9 044 000	0	0	0	0	15/03/02	+	15/03/02	0	14/02/02	+	-	-
9	020103	20/03/02	229 500	0	0	0	+	0	0	19/03/02	0	08/04/02	+	-	-
10	020108	22/03/02	306 000	0	0	22/03/02	+	0	0	22/03/02	+	-	-	+	-
11	020115	02/04/02	750 000	0	0	0	0	02/04/02	+	02/04/02	0	-	-	+	-
12	020129	08/04/02	303 600	25/01/02	+	12/02/02	+	0	0	08/04/02	+	-	-	+	-
13	020130	08/04/02	1 800 000	01/03/02	+	01/03/02	+	0	0	08/04/02	+	-	-	+	-
14	020137	09/04/02	399 000	29/03/02	+	0	0	0	0	09/04/02	0	08/04/02	+	-	-
15	020138	09/04/02	950 000	27/03/02	+	0	0	0	0	09/04/02	0	12/04/02	+	-	-

Légende :

+ : signifie l'élément ou la mention recherchée a été retrouvé
0 : signifie l'élément ou la mention recherchée n'a pas été retrouvé
- : signifie pas nécessaire

CESAG BIBLIOTHEQUE

Au vu des résultats du tableau n° 6, nous notons que :

- sur les 15 (F), seules 6 (FP) ont fait l'objet d'établissement systématique (transactions n° 1, 3, 12, 13, 14, 15) et les 8 autres ne figurent pas dans les liasses ;
- pour les BC, cinq (5) d'entre eux (transaction n° 6, 8, 11, 14, 15) ne figurent pas dans les liasses ;
- pour les (OL), 9 d'entre eux (transactions n° 4, 5, 7, 9, 10, 12, 13, 14, 15) ne sont pas établis ;
- pour les (BL), seuls 5 d'entre eux sont conformes aux dates indiquées (transactions n° 5, 7, 10, 12, 13) ;
- pour les (RP), tous les paiements effectués ont fait l'objet de retrait des reçus (transactions n° 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 14, 15). Les autres n'ayant pas encore été échues.

Il en est de même pour les tests F et G.

En conclusion, nous pouvons dire que tous les points forts théoriques révélés par l'évaluation préliminaire ne sont pas appliqués en permanence. A côté des points forts d'application (concernant les RP), il y a les points faibles d'applications concernant le reste du processus (FP jusqu'aux BL)

V – L'évaluation définitive

L'évaluation définitive a pour objectif de faire la synthèse des forces et faiblesses relevées. Pour les points forts, il s'agit des forces théoriques et pratiques. Quant aux faiblesses, il s'agit de celles liées à la conception du système et à la mauvaise application de ce dernier.

A – Les forces

Les points forts notés dans l'ensemble sont :

1. l'existence d'un organigramme hiérarchique et fonctionnel ;
2. l'élaboration d'un budget de vente ;
3. l'existence de système de pré numérotage automatique pour les documents (FP, BL, F) ;

CESAG-BIBLIOTHEQUE

4. la séparation des tâches de facturation expédition- comptabilisation ;
5. contrôles réguliers entre (BL), (F) et fiche de stocks par la comptabilité ;
6. la détention exclusive du pouvoir des remises (réduction hors factures) par le Directeur Général ;
7. établissement des relevés des comptes clients et des reçus de paiement ;
8. gestion du coffre-fort séparée de la comptabilité ;
9. existence de provisions pour créances douteuses.

Il faut cependant signaler que le simple fait d'exister ne constitue pas une force en tant que telle, car une mauvaise application de ce qui existe, peut affaiblir le système.

B – Les faiblesses

Nous avons des faiblesses dues à la conception et à la mauvaise application du système :

1. l'inexistence du manuel de procédures formalisées pour la vente ;
2. l'inexistence d'un responsable d'audit interne et de contrôle de gestion ;
3. l'absence d'un responsable d'agrément de crédits clients ;
4. l'exécution de multiples tâches incompatibles par le comptable ;
5. la non observance stricte des procédures décrites pour les FP, BC, OL et BL.

Les résultats de l'audit nous ont permis de relever des forces et des faiblesses du cycle vente/ clients de SYSTECH.Ces forces et faiblesses vont faire l'objet d'analyse et de recommandations.

Les tableaux n° 7 et 8 présentent la synthèse des forces et faiblesses.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Tableau n° 7 : Synthèses des points forts

FORCES
• Existence d'un organigramme hiérarchique et fonctionnel • Elaboration d'un budget de vente • Existence de système de pré numérotage automatique des documents • Séparation des tâches d'expédition, de facturation et de comptabilisation • Rapprochement régulier entre (BL), (F), fiche de stocks par la comptabilité • Détention exclusive du pouvoir de remise par le Directeur Général • Etablissement des relevés de compte clients et de reçus de paiement • Gestion du coffre-fort séparée de la comptabilité • Existence de provisions pour créances douteuses

Source : nous-même

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Tableau n° 8 : Synthèses des faiblesses et risques liés

FAIBLESSES
• Inexistence de manuel de procédures
• Absence d'un responsable d'audit interne et de contrôle de gestion
• Absence d'un responsable d'agrément et crédits clients
• Exécution de multiples tâches incompatibles par le comptable
• Non -observance stricte des procédures décrites pour les FP, BC, OL et BL

Source : nous-même

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Chapitre III : ANALYSES DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS

Les résultats de l'audit ont révélé des forces et des faibles. Ces faiblesses relèvent à la fois de la conception et de l'application du système.

Dans ce chapitre, nous allons analyser, d'abord les forces, dire en quoi ces points constituent des forces.

Nous allons faire la même chose pour les faiblesses, donner les causes et les risques liés à celles-ci.

Enfin, formuler des recommandations et proposer des perspectives de mise en œuvre en vue de l'amélioration du système existant.

I – Les forces

A – L'existence d'un organigramme hiérarchique et fonctionnel

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

En effet, les liens hiérarchiques permettent de voir qui détient l'autorité et le commandement, les liens fonctionnels représentent les fonctions d'assistance et de conseil. A travers l'organigramme, des anomalies suivantes peuvent être relevées :

- la dualité de commandement (deux responsables commerciaux de divisions A et B ayant un secrétariat en commun) ;
- la surcharge de commandement (un directeur qui a sous sa direction plus de sept départements) ;
- le nombre de niveaux hiérarchiques trop important (plus de trois niveaux).

CESAG-BIBLIOTHEQUE

L'organigramme de SYSTECH définit clairement les liens hiérarchiques depuis le PCA, en passant par le Directeur Général jusqu'aux trois responsables des différents départements. Quant aux liens fonctionnels, ils sont définis par les différents départements :

- administratif et financier ;
- technique ;
- commercial.

Au vu de l'organigramme de SYSTECH, aucune des anomalies énumérés ci-dessus ne se présente ; il ne peut donc y avoir crise d'autorité, cependant l'organigramme n'est qu'un schéma et la réalité sur le terrain peut produire l'effet contraire. Si l'organigramme, à un moment donné, représente une photographie de la structure de l'entreprise, il faut tout de même que l'auditeur s'assure de sa mise à jour.

B – L'élaboration d'un budget de vente

« Le budget est un plan des activités futures d'une organisation. Il est exprimé principalement en termes financiers, mais il incorpore souvent beaucoup de mesures non financières ». YAZI (2001).

Le budget est comme une planification en terme de devises (montant en F CFA), mais ces données financières sont conçues à partir des données quantitatives comme le nombre d'articles vendus.

A travers le budget de vente, SYSTECH arrivera à :

- préciser ses objectifs poursuivis ;
- élaborer des plans à court terme ;
- établir un plan d'investissement ;
- planifier ses approvisionnements ;
- prévoir l'embauche de personnel et assurer leur formation ;
- évaluer l'économie, l'efficience et l'efficacité des commerciaux.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

C – L'existence de système de pré numérotage automatique des documents comme les (FP), les (BL), les (F).

Le pré-numérotage automatique des documents et leur classement chronologique sont de nature à faciliter leur contrôle numérique et les recherches.

Ces dispositifs assurent aussi le contrôle a posteriori des signatures du Directeur Général de SYSTECH.

D – La séparation des tâches d'expédition – de facturation et de comptabilisation

La séparation de ces trois tâches obéit à un des principes du contrôle interne. En effet, l'expédition fait partie de la fonction d'exécution de même que la facturation et la comptabilité fait partie de la fonction d'enregistrement. Le fait que l'expédition – la facturation et la comptabilisation soient faites par des personnes différentes est une force du contrôle interne car il obéit au principe de séparation des tâches incompatibles. Cela permet d'éviter les sorties des marchandises non facturées et donc des risques de perte.

E – Le contrôle régulier entre (BL), (F) et fiche de stock par la comptabilité

Les contrôles réguliers permettent d'éviter des fraudes par certification de livraisons fictives qui sont souvent couvertes par falsification des données d'inventaires. Avec ce contrôle, SYSTECH est assuré que toutes les livraisons ont fait l'objet de facturation et cela peut éviter les risque de surévaluation du chiffre d'affaires ou de la marge brute.

F – La détention exclusive du pouvoir de remise par le Directeur Général

Ceci constitue une force de contrôle en ce sens qu'il permet d'éviter le risque d'accord de réduction sur des bases subjectives ou fantaisistes par les commerciaux.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

G – L'établissement des relevés de comptes clients et de reçus de paiement

Cette procédure constitue pour le responsable administratif et financier (supérieur hiérarchique du comptable), un moyen supplémentaire de contrôle de la comptabilisation de la totalité des factures et des règlements de clients.

H – La gestion du coffre-fort séparée de la comptabilité

Ceci constitue une force car elle permet d'éviter les risques de détournement d'actifs monétaires. De plus, cela obéit au principe de contrôle interne selon lequel les fonctions de détentions des valeurs (caisse) doivent être séparées des fonctions d'enregistrement (comptable).

I – L'existence de provisions pour créances douteuses

Ceci constitue un point fort en ce sens que beaucoup d'entreprises, tant du secteur privé que public ne procèdent pas à un recensement qualitatif du portefeuille clients pour éventuellement identifier les créances incertaines et donc constituer des provisions.

L'on sait que l'absence de comptabilisation des provisions sur les créances dont le recouvrement est incertain ne donne pas une image fidèle de l'entreprise (inexactitude de la situation financière et tes résultats présentées).

A côté de quelques points forts relevés existent des points faibles.

II – Les faiblesses

Les points faibles relevés sont à la fois des faiblesses de conception et de mauvaise application du système.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

A – L'inexistence de manuel de procédures formalisées pour la vente.

En effet, les règles et procédures permettent d'identifier la traçabilité des contrôles, car par procédures, il faut entendre principalement, les consignes d'exécution des tâches, les documents utilisés, leur contenu, leur diffusion et leur conservation, les autorisations et approbations, la saisie et le traitement des informations nécessaires à la vie de l'entreprise et à son contrôle. Cette absence de manuel de procédures est due à une insuffisance des dispositifs du contrôle interne existant qui est liée aussi à la taille de SYSTECH (petite entreprise).

Comme conséquences potentielles, des difficultés de remplacement d'un agent chargé de vente peuvent survenir en cas d'absence, il en est de même pour la formation des vendeurs débutants.

L'on peut assister à une mauvaise application de la méthodologie de vente. Comme risques :

- plainte des clients ;
- perte des clients.

Nous recommandons pour cela, que toutes les activités de SYSTECH et en particulier les opérations du cycle ventes / clients soient exercées à partir des règles et procédures écrites, consignées dans des manuels d'instructions. Ces instructions doivent être connues de tous les agents et leur servir de cadre référentiel pour une bonne compréhension et une exécution uniforme de leurs activités.

Comme modalité pratique, SYSTECH peut demander aux différents départements de faire des projets de manuel de procédures qui les concernent. Après cette phase, la direction générale peut organiser une séance, avec l'assistance d'un cabinet spécialisé (cabinet d'audit), pour peaufiner le projet de manuel et le faire adopter par tous.

Enfin la direction générale doit valider ce manuel de procédures et le mettre à la disposition de tous les départements pour une bonne application.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

B – L'absence d'un responsable d'audit interne et contrôle de gestion

Lorsqu'on se réfère à la définition de l'audit interne et à celle du contrôle de gestion, aujourd'hui, toute organisation quelle que soit sa taille (petite ou grande), doit faire l'effort de s'en doter, dès que les moyens le lui permettent. Cependant, il faut tout de même veiller à ce que le coût ne soit pas supérieur aux avantages procurés.

En effet, l'audit interne est défini comme :

« Une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ». Selon IFAC (in Audit, septembre 2001 :9)

A l'analyse de cette définition, l'on se rend compte que l'audit interne à élargi son champ d'intervention, il dépasse désormais son rôle et ses attributions traditionnelles de vérification de conformité et de prévention de la fraude pour exercer, un rôle de veille des risques et d'aide à la gouvernance de l'entreprise au sens large afin de contribuer à la gestion des affaires.

Ainsi, les nouvelles exigences de l'audit interne sont :

- contribuer à maîtriser les risques ;
- aider à gouverner l'entreprise ;
- contribuer à créer de la valeur ajoutée ;
- catalyser le changement.

Quant au contrôle de gestion, il est défini comme : « un outil de mesure et d'appréhension de la maîtrise de la gestion d'une entreprise. C'est une fonction d'assistance et de conseil qui fournit à la direction et à l'ensemble des responsables opérationnels, toutes les informations

CESAG-BIBLIOTHEQUE

pertinentes caractéristiques de l'activité réalisée et des résultats obtenus. Sa mission est également de documenter et commenter tous les écarts significatifs par rapport aux objectifs à atteindre ». Selon F.A.Q (in www.atout.net).

A l'analyse de cette définition, l'on se rend compte nettement que contrôle de gestion et audit interne sont très solidaires et complémentaires, en ce sens qu'ils visent tous les deux à garantir la maîtrise de la gestion et à favoriser la recherche permanente d'amélioration.

Cette absence d'audit interne et contrôle de gestion à SYSTECH est due à la non perception de leur utilité par la direction.

Comme conséquences, nous avons :

- l'insuffisance des dispositifs de contrôle interne du cycle vente/ client ;
- l'identification du contrôle de gestion à l'unique établissement des budgets de vente.

Il y a donc un risque de non maîtrise des activités de SYSTECH.

Nous recommandons à la direction et au conseil d'administration de SYSTECH la création d'un service d'audit interne et de contrôle de gestion.

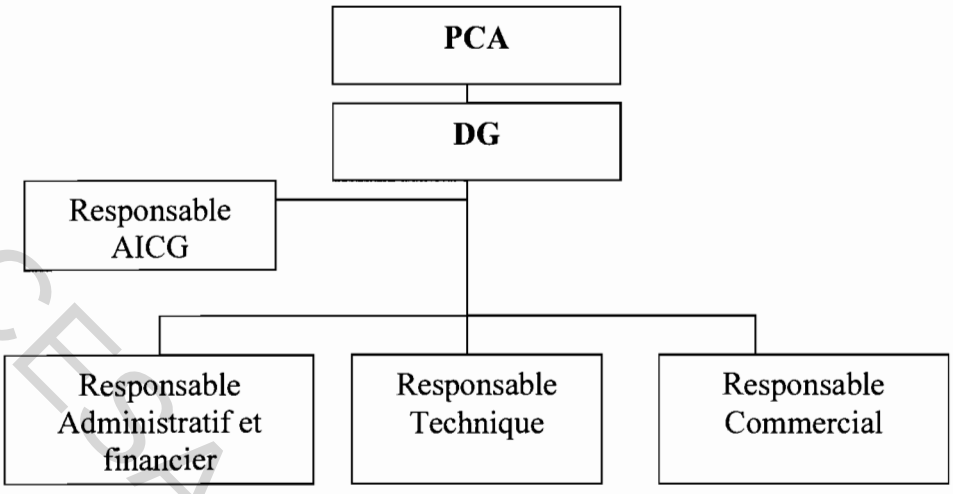
Pour ce faire, la direction peut recruter un responsable diplômé de CESAG ou autre école similaire qui assure à la fois la formation d'audit et contrôle de gestion.

Ce responsable d'audit interne et contrôle de gestion sera rattaché directement à la direction générale en position STAFF.

La figure n° 13 nous donne la position du service d'audit interne et contrôle de gestion (AICG) dans l'organigramme de SYSTECH.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Figure n° 13 : Position de AICG dans l'organigramme de SYSTECH



Source : nous-même

C – L'absence d'un responsable d'agrément de crédits clients.

En effet, dans ces conditions les commandes de clients sont acceptées sans fixation de limites d'engagement vis-à-vis d'eux. Ceci est dû à la taille de SYSTECH, avec son effectif très réduit. Comme conséquence, les commandes clients sont traitées sans analyse des engagements de ceux-ci, certaines opérations de vente se retrouvent non soldées pour défaillance du client. Il peut avoir un risque de dégradation de la qualité du portefeuille clients, de même qu'un risque d'octroi de crédits à des clients non solvables pouvant perturber le fonctionnement de SYSTECH.

Nous recommandons à SYSTECH la constitution d'une cellule responsable d'agrément des nouveaux clients qui aura en charge de concert avec la direction de définir des critères précis d'agrément des clients :

- la solvabilité ;
- l'honorabilité ;
- le respect des engagements vis-à-vis de ses concurrents ou de ses banques.

CEDAG-BIBLIOTHEQUE

Comme modalité pratique, la direction peut désigner le responsable commercial et le responsable administratif et financier y compris le Directeur Général pour la constitution de cette cellule responsable d'agrément des nouveaux clients.

D – L'exécution de multiples tâches incompatibles par le comptable.

Le cumul de tâches comptables avec des tâches financières peut constituer une source de malversations difficilement détectables. « Le fraudeur » étant également celui qui assure la tenue du support comptable à partir duquel il doit être contrôlé.

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

Le comptable pourrait ne pas enregistrer ou bien, faire des enregistrements retardés des encaissements. Il y a là un risque de détournement ou de perte.

Nous recommandons à la direction, la séparation des tâches comptables (imputation des comptes) des tâches financières (manipulations des chèques)

Pour ce faire, le responsable administratif et financier doit s'occuper des tâches financières et confier les tâches comptables uniquement au comptable de SYSTECH.

E – La non observance stricte des procédures décrites pour les FP, BC, OL et BL.

Le fait que, la secrétaire G.T, le responsable commercial et le responsable technique ne suivent pas souvent la procédure décrite, peut entraîner ceux-ci à « court-circuiter » les procédures. Cette faiblesse trouve son explication en l'absence de contrôle inopiné par la direction. Il y a là, des risques de collusion avec un tiers.

Nous recommandons à la direction de SYSTECH de procéder à des contrôles inopinés. En modalité pratique, la direction peut solliciter un des cabinets d'audit présents en Côte d'Ivoire pour effectuer des missions ponctuelles.

Le tableau n° 9 présente les faiblesses de SYSTECH, les conséquences et risques liés.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Tableau n° 9 : **Synthèse des faiblesses et les conséquences et risques liés.**

Faiblesses	Conséquences	Risques
- Inexistence de manuel de procédures	- Difficultés de remplacement d'agent en cas d'absence - Mauvaise application de la méthodologie de ventes	- Plainte de clients - Perte de clients
- Absence d'un responsable d'audit et de contrôle de gestion	- Insuffisance des dispositifs de contrôle interne - Identification du contrôle de gestion à l'unique contrôle budgétaire.	- Non maîtrise des activités de SYSTECH
- Absence d'un responsable d'agrément de crédits clients	- Traitement des commandes sans analyse des engagements des clients	- Dégradation de la qualité du portefeuille clients - Octroi de crédits à des clients non solvables.
- Exécution de multiples tâches incompatibles par le comptable	- Possibilité de non-enregistrement ou enregistrement retardé des opérations.	- Détournement ou perte de fonds
- Non - observance stricte des procédures décrites pour les FP, BC, OL et BL	- Possibilité de « court-circuiter » les procédures.	- Collusion avec un tiers.

Source : Nous-même

CESAG-BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION PARTIELLE

SYSTECH, petite entreprise commerciale spécialisée, dans la distribution de matériels informatiques, électronique et de communication, avec sa structure organisationnelle a servi de cadre pratique pour mener notre étude relative à l'audit du cycle vente/ clients.

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

CESAG-BIBLIOTHEQUE

CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION
DEPARTEMENT DE LA DOCUMENTATION

CONCLUSION GENERALE

Le thème de notre étude est l'audit du cycle ventes / clients dans une entreprise commerciale : cas de SYSTECH.

Pour mener ce travail, nous sommes partis du constat qu'il manque souvent de rigueur soutenue dans les opérations de vente et de recouvrement des créances dans les entreprises de façon générale. Pour tenter de résoudre ce problème.

Nous avons dans un premier temps, fait un tour d'horizon sur les éléments théoriques du dispositif de contrôle interne du cycle vente/ clients.

D'abord en donnant des informations sur les notions de cycle d'activités, ensuite, nous avons précisé les dispositifs classiques du contrôle interne, regroupé au nombre de six selon RENARD (2000).

Les dispositifs du contrôle interne relatifs au cycle ventes / clients ont été aussi clarifiés.

Tout ceci pour marquer l'utilité du contrôle interne en ce sens qu'il permet de s'assurer que :

- toutes les opérations de l'entreprise devant faire l'objet d'un enregistrement comptable sont comptabilisées autrement dit de vérifier l'exhaustivité des enregistrements ;
- tous les enregistrements comptables sont la traduction correcte d'opérations réelles c'est-à-dire de vérifier la réalité des enregistrements ;
- tous les actifs de l'entreprise sont sauvegardés ;
- une même opération est toujours traduite de la même manière ;
- tous les documents justificatifs produits par l'entreprise sont probants ;
- les opérations sont exécutées conformément aux décisions de la direction.

Une méthodologie d'audit du cycle ventes / clients a été adoptée en suivant les étapes de prise de connaissance et d'appréciation de contrôle interne avec des outils idoines.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Un modèle d'analyse retenu suivi d'une approche méthodologique nous a permis de confronter la théorie sur le terrain dans un second temps.

Cette étude pratique nous a révélé des forces et faiblesses dues à la conception du système et sa mauvaise application.

Ainsi, quelques recommandations et des perspectives de mise en œuvre ont été préconisées à SYSTECH en vue d'une amélioration du système existant.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

CESAG-BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN POUR LA COLLECTE DES INFORMATIONS PENDANT L'ETAPE DE PRISE DE CONNAISSANCE

(Entretien réalisé avec le Responsable Administratif Financier et le Comptable)

Informations générales

1. le nombre des clients de SYSTECH
2. le chiffre d'affaires annuel
3. la valeur du poste créances- clients
4. le ratio de crédit (délai de règlement des clients en nombre de jours de chiffre d'affaires)
5. le nombre de factures émises par mois
6. le nombre d'avoirs émis par mois
7. existence d'une assurance- crédit
8. les modes de règlements des factures
9. existence de clauses particulières dans les contrats vente
10. existence de manuel de procédures
11. existence de statut de la société (à consulter)
12. existence d'organigramme (à consulter)
13. existence de fiche de description des tâches
14. existence des anciens rapports de cabinets d'Audit.

CESAO-BIBLIOTHEQUE

ANNEXE II : QCI du cycle vente/ clients de SYSTECH

QCI	Section Vente		Folio : 1/3
Objectifs de contrôle : A ; B ; C ; D ; E			
Questions	Réponses		Observations
	Oui ou N/A	NON	
A : CONTROLE GENERAL			
1. Existe-t-il un système de contrôle budgétaire pour les ventes ?……..	Oui		Tenu par la comptabilité
2. Les budgets sont-ils comparés avec les réalisations ?…….….	Oui		Tenu par la comptabilité
3. Les variations sont-elles expliquées ?…	Oui		
4. Existe-t-il un manuel de procédures de ventes formalisées ? ……...		Non	Il existe des fiches appelées JOB Description
B : CONTROLE DE L'EXPEDITION			
5. Les commandes téléphoniques doivent-elles être confirmées par écrit par le client avant d'être exécutées ?…….	Oui		
6. Les commandes clients sont-elles revues et approuvées avant acceptation :			
a – par le service commercial en ce qui concerne les conditions et la disponibilité du matériel ?…….….	Oui		
b – par le service crédit pour le recouvrement de la créance ?……..	N/A		Pas de service d'agrément de crédits clients
7. les livraisons sont-elles faites :			
a – au vu des documents (BL) ?……..…...	Oui		Cela se fait automatique à l'ordinateur
b – les BL sont pré numérotés ?……..….	Oui		
8. La procédure permet-elle de livrer le matériel aux clients dans les délais fixés…	Oui		
C : CONTROLE DE LA FACTURATION			
9. Le service de la facturation est-il séparé du service expédition ?……...	Oui		
10. Le service facturation est-il séparé de la compatibilité ?……	Oui		
11. Les factures sont-elles pré numérotées ?	Oui		
12. Les factures sont-elles contrôlées par une personne autre que celle qui les a établies ?…….			
13. Les calculs arithmétiques sont-ils vérifiés ?…….	Oui		
14. Les factures sont –elles expédiées aux clients par le service courrier ?……..	Oui		
	Non		

CESAG-BIBLIOTHEQUE

ANNEXE II : QCI du cycle vente/ clients de SYSTECH (suite)

QCI	Section Vente		Folio : 2/3
Objectifs de contrôle : A ; B ; C ; D ; E			
Questions	Réponses		Observations
	Oui ou N/A	NON	
15. Procède-t-on à des contrôles réguliers des documents (OL, BL) pour s'assurer que tous les articles expédiés ont bien été facturés ?……..…..	Oui		
D : CONTROLE DE LA COMPTABILISATION			
16. 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		
17. Les journaux de vente sont-ils établis par un service indépendant des comptes clients ?……...……..……		Non	
18. Les journaux de vente sont-ils rapprochés avec les factures au cours de la période ?.	Oui		
19. Les journaux de vente sont-ils rapprochés avec les montants passés en comptes collectifs ?……...	Oui		
20. Les journaux de vente sont-ils rapprochés en quantité avec les fiches de stocks ?…...			
21. Les comptes permettent-ils de distinguer : a°) les exportations……. b°) les ventes par catégories de clientèle ?.			
22. A la clôture de l'exercice, toutes les marchandises sorties du magasin, les BL en instance de comptabilisation, font-ils l'objet de recherche afin d'enregistrer en factures à établir les sommes nécessaires ?……	Oui		
23. En cas de remises, leur acceptation fait-elle l'objet d'une autorisation spéciale ?	Oui		Par le Directeur Général

CESAG-BIBLIOTHEQUE

ANNEXE II : QCI du cycle vente/ clients de SYSTECH (fin)

QCI	Section Vente		Folio : 3/3
Objectifs de contrôle : A ; B ; C ; D ; E			
Questions	Réponses		Observations
	Oui ou N/A	NON	
24. les créances qui ont été passées à pertes ont-elles été approuvés auparavant par un responsable ?…….. …	Oui		Par le Directeur Général
25. Ces créances restent-elles sous le contrôle de la comptabilité ?……..	Oui		
26. Des limites de crédits sont-elles fixées pour chaque client ?…….……	Oui	Non	Relance faite par le comptable
27. Envoie-t-on des relevés ou des relances aux clients ?……	Oui		Carnet détenu par le comptable
28. Les paiements reçus sont-ils rapprochés de factures (ex : lettre des comptes clients) ?..	Oui		
29. Tous les paiements font-il l'objet d'un reçu ?……..	Oui		
30. Est-il rendu compte régulièrement ?	Oui		
a°) des factures impayées ?……...			
b°) des soldes arriérés ?……		Non Non	
31. Le responsable qui tient les comptes clients est-il indépendant de celui qui exécute les tâches suivantes ? :	Oui	Non	
a°) suit les recouvrements de créances ?……...			
b°) manipule ou enregistre les paiements ?…...			
c°) prépare les factures de vente ?… ……..….			
d°) tient les journaux de vente ?……	Oui		
E : CONTROLE DES CREANCES	Oui		
32. Etablit –on des balances ou relevés clients mensuels ?……..…	N/A	Non	C'est par voix d'huissier
33. Etablit-on des balances clients par ancienneté de créances ?……...	Oui		
34. Les balances sont-elles vérifiées à intervalles réguliers par un responsable indépendant ?……			
35. Les créances arriérées sont-elles remises à un service contentieux ?……..……			
36. Une provision pour créances douteuses est-elle établie ?……..			

CESAG-BIBLIOTHEQUE

ANNEXE III : GRILLE D'ANALYSE DES TACHES DU CYCLE VENTE/ CLIENTS DE SYSTECH

Responsable / Tâches	Nature de la tâche	Secr. Adm	Secr. GT	Coursier Chauf.	Respo. Com.	Comp table	D G
1. Réception des Commandes	Ex		X				
2. Etablissement des ordres de livraison	Ex				X		
3. Etablissement des bons de livraison	Ex		X				
4. Signatures des Bons de livraison	C						X
5. Expédition	Ex			X			
6. Facturation	Ex		X				
7. Rapprochement des BC/ BL/ F	C					X	
8. Contrôle du calcul Arithmétique des factures	C					X	
9. Tenue du journal de ventes	Eng					X	
10. Tenue des comptes clients	Eng					X	
11. Etablissement de la balance client par ancienneté	C					X	
12.Relance des clients	Ex					X	
13.Relevés des chèques reçus	C					X	
14.Suivi et Recouvrements des créances	C					X	
15.Tenue des carnets de reçus de paiement	Eng					X	
16.Tenue de la caisse de SYSTECH	C	X					
17.Fixation du taux de remise	A						X

CESAG-BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

I – OUVRAGES

1. A.T.H (Association Technique d'Harmonisation de cabinets d'audits et conseil), (1998) : audit financier : les outils, questionnaires et feuilles de travail, 1ère édition CLET.

2. BARRY Mamadou (1994) : audit, contrôle interne

3. BATUDE Danièle (1997) : l'audit comptable et financier. Editions, NATHAN, Paris

4. BECOUR Jean-Charles & BOUQUIN Henri (1996) : audit opérationnel. Edition ECONOMICA

5. BENEDICT Guy & KERAVEL René (1996) : Evaluation du contrôle interne. Editions comptables Malesherbes, Paris

6. BRIEN Robert & SENECAL Jean (1984) : Contrôle interne et vérification. Editions préfontaine INC.

7. BRUNER Jean (1991) : audit financier : guide pour l'audit de l'information financière. Edition DUNOD, Paris

8. CNCC (1998) : démarche et organisation de la mission générale. Collection notes d'informations n° 12, CNCC édition.

9. COLLINS Lionel et VALIN Gérard (1992) : Audit et contrôle interne, aspects financiers, opérationnels et stratégiques. Edition, DALLOZ, Paris

10. COMBES Jean Emmanuel & LABROUSSE Marie Christine ; ARNAUD Philippe (1997) : Audit financier et contrôle de gestion. Edition, Publi-Union, Paris

11. COOPERS & LYBRAND (1998) : La nouvelle pratique du contrôle interne. Les Editions d'organisation

12. HELLRIEGEL Don & SLOCUM John (1997) : Management des organisations. Editions de BOECK & LARCIER

13. HENRY Alain & MONKAM-DAVERAT Ignace (1999) : Rédiger les procédures de l'entreprise : Guide pratique

14. HERVE Laurent & PEUCH-LESTRAD Philippe (1992) : La pratique de l'audit interne. Edition Economica (4e édition)

15. LEMANT Olivier (1995) : La conduite d'une mission d'audit interne. Editions DUNOD

16. MIKOL Alain (1999) : les audits financiers : comprendre les mécanismes du contrôle légal. Editions d'organisation, Paris

CESAG-BIBLIOTHEQUE

17. MINTZBERG Henry (1998) : Structure et dynamique des organisations. Les éditions d'organisation

18. RENARD Jacques (1998) : Théorie et pratique de l'audit interne. Les éditions d'organisation.

19. RENARD Jacques (2000) : Théorie et pratique de l'audit interne. Les éditions d'organisation

20. SARDI Antoine (1983, tome 1) : Audit et inspection bancaire. Les éditions AFGES

II – REVUES ET AUTRES PUBLICATIONS

1. Audit (revue française de l'audit interne) n° 156 septembre 2001.
Journal des normes : « Un nouveau code de déontologie pour promouvoir une culture de l'éthique »

2. F.A. Q (Foire aux questions) www.atout.net

3. YAZI Moussa (2001). Cours de contrôle de gestion, cycle Audit international et contrôle, CESAG.

CESAG-BIBLIOTHEQUE