



CESAG Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de
Comptabilité, de Banque et de
Finance**

**Master Professionnel
en Audit et Contrôle de Gestion
(MPACG)**

**Promotion 5
(2010-2012)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**AUDIT DE LA GESTION DE RECOUVREMENT
DES CREANCES CLIENTS :
CAS DE LA SOCIETE NATIONALE
D'ELECTRICITE DU CONGO-BRAZZAVILLE**

Présenté par :

Dirigé par :

M. Scheidy MBAMENGOR ONCKOUO

M. Alexis KOUASSI

**Responsable de la cellule de
Contrôle de Gestion au CESAG**

Octobre 2012

DEDICACES

A Jésus-Christ, Dieu puissant, qui m'a donné la force nécessaire, et le souffle de vie, ce qui m'a permis d'arriver à bout de ce travail.

A mon père, Mathias OKOUO, pour avoir toujours cru en mes capacités, pour son éducation sans laquelle je ne serai arrivé à ce point.

A ma mère Rosalie MASSA, qui gouvernas mes premiers pas, et qui ne cessa de me témoigner de ton affection.

A mon amour Cathy ATIPO, pour son soutien moral et spirituel durant tout le temps de mon absence prolongée.

A mon fils Jérémy MBAMENGOR ONCKOUO, qui s'est vu privé de l'amour paternel dès sa naissance, cette formation constitue pour nous un pont entre le présent et l'avenir.

A Monsieur Albert Camille PELLA, Directeur Général de la SNE pour m'avoir donné l'opportunité de faire cette formation.

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, l'honneur m'échoit d'exprimer ma reconnaissance à tous ceux qui m'ont soutenu de près ou de loin pour l'accomplissement de cette œuvre. Je remercie très sincèrement :

- Monsieur Alexis KOUASSI, Directeur, responsable de la cellule de contrôle de gestion au CESAG, pour avoir accepté de m'encadrer en dépit de ses multiples occupations ;
- Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance (ISCBF), pour la qualité de son encadrement et sa rigueur dans la qualité exigée d'un travail bien fait ;
- tout le corps professoral de la 5^e promotion de Master en Audit et Contrôle de Gestion, pour la qualité des enseignements dispensés ;
- tous les collègues de la 5^e promotion de Master en Audit et Contrôle de Gestion, pour le climat de fraternité, l'échange d'expérience durant la formation.
- la Communauté Congolaise du CESAG pour la cohésion qui a régnée au sein du groupe.

Mes remerciements vont également à l'endroit de :

- Monsieur Jean Pierre BOLEMBISSA, Directeur Financier et Comptable de la SNE, pour ses conseils multiformes, lesquels m'ont boosté.
- Monsieur Georges OKEMBA, Chef de Service Trésorerie de la SNE pour son soutien multiforme et ses encouragements incessants.
- Monsieur Joseph ONDONGO, pour avoir été au centre des préoccupations des stagiaires mis en formation.
- tous mes collègues de la SNE.

J'exprime également ma profonde gratitude à : mon père Pierre EKIAMA, Jean Félix MOKIEMO, à mon oncle Gilbert MASSA, au couple EBELEBE, à ma grande sœur Victorine OYANDZA, à mon ami Rholla PIOMPYS, au Pasteur Simplicite KINANGA.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACE	: Actif Circulant d'Exploitation
ACHE	: Actif Circulant Hors Exploitation
AFDCC	: Association Française Des Crédit managers et Conseils
AMF	: Autorité des Marchés Financiers
ASC	: Avance Sur Consommation
ATC	: Agent Technico-commercial
BFR	: Besoin en Fonds de Roulement
BFRE	: Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation
BFRHE	: Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation
BT	: Basse Tension
CESAG	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CFAO	: Compagnie Française de l'Afrique Occidentale
COSO	: Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DDB	: Direction Départementale de Brazzaville
DDC	: Direction de la Distribution et de la Commercialisation
DE	: Dette d'Exploitation
DHE	: Dette Hors Exploitation
DFC	: Direction Financière et Comptable
DPT	: Direction de la Production et du Transport
DRHP	: Direction des Ressources Humaines et du Patrimoine
ERP	: Enterprise Resource Planning (Progiciel de Gestion Intégré)
FAR	: Feuille d'Audit et de Recommandation

FR	:	Fonds de Roulement
GF	:	Groupe de Facturation
HT	:	Haute Tension
IAS	:	Normes Comptable Internationale
IIA	:	Institut des Auditeurs Internes
IFACI	:	Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes
KW	:	Kilowatt
MEH	:	Ministère de l'Energie et de l'Hydraulique
MPA	:	Modalité Pratique d'Application
MPACG	:	Master Professionnel en Audit et Contrôle de Gestion
MT	:	Moyenne Tension
OEC	:	Ordre des Experts Comptables
OHADA	:	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
PME	:	Petite et Moyenne Entreprise
PRIEE	:	Projet de réhabilitation des infrastructures d'eau et d'électricité
SEEE	:	Société Equatoriale d'Energie Electrique
SNE	:	Société Nationale d'Electricité
T	:	Trésorerie
TTC	:	Toute Taxe Comprise
UNELCO	:	Union Electrique d'Outre-mer

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 :Récapitulatif des objectifs et actions à mener par le crédit manager	17
Tableau 2 :Les avantages et les limites des sociétés de recouvrement.	21
Tableau 3 :Avantages et limites du crédit-assurance	22
Tableau 4 :Avantages et inconvénients du crédit Daily	23
Tableau 5 : Avantages et limites de l'affacturage	25
Tableau 6 : Description de la gestion de recouvrement des créances	65
Tableau 7 :Modèle du rapport d'orientation	76
Tableau 8 : Programme de vérification	77
Tableau 9 : Identification des risques liés au recouvrement des créances	79
Tableau 10 : Echelle de mesure de la probabilité de survenance du risque lié au recouvrement	82
Tableau 11 : Tableau récapitulatif de la probabilité de survenance du risque	83
Tableau 12 : échelle de cotation de l'impact du risque lié au recouvrement	85
Tableau 13 :Cotation et Impact du risque lié au recouvrement.....	85
Tableau 14 : Hiérarchisation des risques selon leur probabilité d'occurrence.....	87
Tableau 15 : Hiérarchisation du risque par rapport à leur impact.....	88
Tableau 16 : Test de conformité.....	92

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Cycle d'appréciation du contrôle interne.....	34
Figure 2 : Modèle d'approche d'audit par les risques	37
Figure 3 : Modèle d'analyse de l'audit de la gestion de recouvrement des créances.....	46

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de la Société Nationale d'Electricité.....	100
Annexe 2 : Organigramme du Service Commercial de la SNE.....	101
Annexe 3 : Modèle d'imputation des écritures de caisses.....	102
Annexe 4: Calendrier de la mission.....	103
Annexe 5: Guide d'entretien.....	104
Annexe 6: Questionnaire de contrôle interne.....	105
Annexe 7 : Liste des symboles du diagramme de circulation.....	114
Annexe 8 : Grille d'analyse des tâches.....	115
Annexe 9 : Récapitulatif des créances des administrations publiques et des entreprises d'Etat.....	116

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES ANNEXES.....	vii
TABLE DES MATIERES	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	9
CHAPITRE I : LA GESTION DE RECOUVREMENT DES CREANCES CLIENTS	11
1.1 Notion de créance et de recouvrement de créance	11
1.1.1 Les créances clients.....	11
1.1.2 Le recouvrement de créance.....	13
1.2 Gestion de recouvrement des créances : composantes et processus	14
1.2.1 Définition et but de la gestion de recouvrement des créances	14
1.2.2 Les différents processus de recouvrement des créances	14
1.2.3 Les voies d'exécution.....	19
1.3 Mode de couverture de recouvrement.....	20
1.3.1 Les sociétés de recouvrement.....	21
1.3.2 L'assurance-crédit	22
1.3.3 Le crédit Dailly.....	23
1.3.4 L'affacturage	24
1.3.5 Les financements bancaires.....	26
1.4 Notion et objectif du contrôle interne de la gestion de recouvrement	27
Conclusion.....	27
CHAPITRE II : AUDIT DE LA GESTION DE RECOUVREMENT DES CREANCES CLIENTS	29

2.1	Définition de l'audit de la gestion de recouvrement des créances.....	29
2.2	Objectif de l'audit du recouvrement des créances	29
2.3	Gestion des risques et contrôle interne liés à la gestion de recouvrement.....	30
2.3.1	Gestion des risques.....	30
2.3.2	Appréciation du contrôle interne du recouvrement des créances.....	32
2.4	Définition du risque, méthode et objectif de l'approche par les risques.....	35
2.4.1	Définition du risque.....	35
2.4.2	Méthode de l'approche par les risques	36
2.4.3	Objectif de l'approche par les risques	37
2.5	Conduite d'un audit de la gestion du recouvrement des créances	39
2.5.1	La phase de préparation.....	39
2.5.2	La phase de réalisation	40
2.5.3	La phase de conclusion	42
2.6	Contribution de l'audit interne à la gestion des risques liés au recouvrement.....	42
	Conclusion	43
CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....		44
3.1	Modèle d'analyse	44
3.1.1	Démarche de l'étude.....	44
3.2	Outils de collecte et d'analyse des données.....	47
3.2.1	Outils de collecte des données	47
3.2.2	Outils d'analyse des données	49
	Conclusion	51
	Conclusion de la première partie.....	52
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....		53
CHAPITRE IV : PRESENTATION GENERALE DE LA SNE.....		55
4.1	Historique.....	55
4.2	Cadre juridique.....	56

4.3	Missions et moyens.....	57
4.4	Organisation et fonctionnement de la SNE.....	58
4.4.1.	Le conseil d'administration.....	58
4.4.2	La Direction générale.....	59
4.4.3	Le Secrétariat Général.....	60
4.4.4	Les Directions Centrales.....	60
4.5	Les directions départementales et secteurs.....	62
	Conclusion.....	63
CHAPITRE V : DESCRIPTION DE LA GESTION DE RECOUVREMENT DES CREANCES CLIENTS A LA SNE.....		
		64
5.1	Description de la gestion de recouvrement.....	64
5.2	Gestion de recouvrement des créances.....	67
5.2.1	Le recouvrement au comptant.....	68
5.2.2	Le recouvrement à terme.....	68
5.2.3	Procédure de suivi de recouvrement.....	68
5.2.4	Procédure de gestion du contentieux.....	69
5.2.5	Procédure de comptabilisation des montants recouverts.....	69
5.2.6	Diagramme de gestion des créances.....	71
5.3	Situation du recouvrement des créances.....	73
	Conclusion.....	73
CHAPITRE VI : AUDIT DE LA GESTION DE RECOUVREMENT ET RECOMMANDATIONS.....		
		74
6.1	Plan de mission.....	74
6.2	Rapport d'orientation et programme de vérification.....	75
6.2.1	Rapport d'orientation.....	76
6.2.2	Programme de vérification.....	76
6.3	Identification des risques liés à la gestion de recouvrement des créances.....	78
6.4	Analyse des risques et évaluation de leur impact.....	82

6.4.1	Evaluation de la probabilité de la survenance du risque	82
6.4.2	Evaluation de l'impact du risque lié au recouvrement	85
6.5	Hierarchisation des risques liés au recouvrement des créances clients	87
6.5.1	Hierarchisation des risques selon leur probabilité d'occurrence.....	87
6.5.2	Hierarchisation des risques par rapport à leur impact	88
6.5.3	Feuille d'audit et de recommandation	89
6.5.4	Le test de conformité.....	92
6.6	Synthèse des recommandations	93
6.6.1	Recommandation relative au management	94
6.6.2	Recommandation relative au responsable du service commercial.....	94
6.6.3	Recommandation relative à la division gestion du portefeuille	95
6.6.4	Recommandation relative au service comptabilité.....	95
	Conclusion	96
	CONCLUSION GENERALE	97
	ANNEXES	99
	BIBLIOGRAPHIE	117

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les dernières décennies du XX^e siècle ont vu plusieurs crises économiques. Or il est bien connu que les crises économiques génèrent un accroissement des impayés et que des entreprises parmi les plus solides ont pu avoir des moments de défaillance (Onnainty2003 :11).

Disposant de moins de revenu net, l'entreprise dispose de moins d'autofinancement et ne peut donc faire face à un certain nombre de besoin de financement, en particulier ceux liés au cycle d'exploitation, considéré comme le fondement de la richesse de l'entreprise (Vernimmen 2010 :32) et au cycle d'investissement. Cette situation, pousse les entreprises à lever les fonds auprès de sources externes, les banques en l'occurrence. Celles-ci ne connaissant pas aussi bien l'entreprise que ses propriétaires ou ses dirigeants, se posent des questions sur la rentabilité des projets de l'entreprise et la capacité des entreprises à rembourser le crédit octroyé. Face à cette réticence des banques, ou des bailleurs de fonds, de nombreuses entreprises ont vu leur situation se dégrader, les entraînant ainsi à une défaillance, ou à un dépôt de bilan.

Dans le contexte d'incertitude économique actuel, il est d'autant plus important d'avoir la vision la plus précise et la plus éclairée des risques encourus par l'entreprise. On assiste véritablement à l'émergence de la gestion des risques en tant que système de gouvernance et d'organisation des entreprises. La gestion des créances par la prise en compte des risques est devenue un enjeu stratégique qui remonte au plus haut niveau de l'entreprise.

Une bonne gestion de recouvrement des créances clients passe par une prise en compte des risques susceptibles de remettre en cause la continuité de l'exploitation, ce risque étant en majeure partie lié au poste client.

Selon Onnainty (2003 : 11)« en ces circonstances de crise, on a constaté que le législateur et les tribunaux contribuent par divers mesures à l'attribution de délais de grâce en vue de soulager les débiteurs aux dépend des créanciers ».

L'ennui est que les années de prospérité revenues, on a pu constater également que de mauvaises habitudes ont été prises pendant les périodes de crise et que nombre de débiteurs se sont accoutumés à différer le paiement de leurs dettes ou d'y échapper.

La Société Nationale d'Electricité (SNE), au travers de son activité, poursuit un certain nombre d'objectifs (financiers et commerciaux). La réalisation de ces objectifs intéressent non seulement les gestionnaires de l'entreprise, mais également ceux, qui d'une manière ou d'une autre contribuent à son financement ou sont intéressés par ses performances (les dirigeants d'entreprises, les banques, les actionnaires, et les tiers). Etant fournisseur principal en matière d'énergie électrique, la SNE passe un contrat de vente ou une prestation de service avec ses clients. Une fois le produit livré, elle doit assurer par tous les moyens le recouvrement de ses créances. Le recouvrement des créances est la condition sine qua non de la survie et du développement de l'entreprise. Elle garantit sa santé financière en améliorant la trésorerie, et lui permet par la croissance de revenu que ces flux génèrent de disposer des moyens pour financer ses investissements.

Le recouvrement peut être défini comme la démarche que réalise un créancier afin d'obtenir de son débiteur l'acquittement de la dette d'argent contractée envers lui. Il peut être obtenu, soit à l'amiable, soit après une mise en demeure, soit à la suite d'une instance en paiement (recouvrement contentieux) ou encore par externalisation du processus.

La bonne gestion de recouvrement des créances passe par une maîtrise du poste client. Le poste client représente une part non négligeable des actifs circulant du bilan de la SNE et génère la trésorerie née des transactions commerciales. Dès que l'économie ralentit la chaîne des impayées et des retards de paiement se propage et la situation devient tendue. En dehors de toute crise économique, de nombreuses petites et moyennes entreprises (PME) n'ont pas le réflexe de s'informer sur la santé financière des clients, ce qui aboutit à de nombreux incidents de règlement et frappe directement la trésorerie. Il n'est pas étonnant que de par le monde, les impayés non récupérables soient l'une des causes de la défaillance des entreprises.

Aujourd'hui, il est essentiel pour la SNE d'assurer la maîtrise de ses activités et l'amélioration des performances par la mise en place des dispositifs appropriés (externalisation du processus recouvrement des créances), mais aussi par le développement d'une culture de risque à tous les niveaux, opérationnels, fonctionnels et stratégiques. De même, l'assistance du crédit manager est devenu une des clés de la pérennité et de la performance des entreprises, dans la mesure où ses objectifs principaux sont de minimiser les pertes sur créances tout en permettant le développement du chiffre d'affaire, d'accélérer les encaissements tout en minimisant les retards.

Grâce à une bonne planification, il sera plus aisé à la SNE de recouvrer à échéance prévue, ses créances auprès de ses débiteurs.

Le non-respect des procédures liées à cette planification cause souvent de nombreux problèmes à la SNE dans la gestion de recouvrement des créances.

Evoluant dans un environnement économique incertain, et soucieux de sa trésorerie la SNE est à la recherche des procédures de recouvrement efficaces. La trésorerie étant le socle de toute activité, fait l'objet d'une attention particulière et la gestion de recouvrement des créances par une approche par les risques retrouve son importance capitale. Dans les entreprises réalisant des ventes à crédits, à l'instar de la SNE, les créances inscrites au bilan peuvent présenter le risque de ne pas être recouvrées ce qui peut entraîner les tensions de trésorerie, la cessation d'activité ou la faillite. L'événement déclenchant la faillite est la crise de liquidité qui survient lorsque l'entreprise ne peut plus faire face à ses engagements immédiats (Vernimmen, 2010 : 1041). La faillite représente un moment critique dans la vie de l'entreprise. Non seulement cette situation nécessite des choix spécifiques de la part de chacun des partenaires de l'entreprise, mais l'éventualité même de la faillite influe sur la politique d'investissement et de financement de l'entreprise « saine ».

Plusieurs dirigeants d'entreprise se posent des questions et cherchent à comprendre les raisons qui freinent le recouvrement des créances, afin de mettre en place des stratégies adéquates pour les résoudre.

La réponse à ses différentes questions centrées sur le recouvrement des créances revient à chercher ses causes et ses conséquences.

Dans son fonctionnement, l'entreprise commerciale et/ou industrielle est chargée de vendre des biens et services ou effectuer des prestations, dont le paiement peut être échelonné.

Toute entreprise, dès lors qu'elle ne réalise pas la totalité de ses ventes au comptant est confrontée à un ensemble de contraintes liées à la gestion des comptes clients. Ainsi, l'entreprise est confrontée aux risques de non recouvrement des créances. Ces risques peuvent conduire la SNE à une cessation de paiement ou à un licenciement pour motif économique.

Ainsi plusieurs facteurs parmi tant d'autres peuvent influencer le recouvrement. La liste n'étant pas exhaustive, les principales causes que nous retenons dans le cadre de notre travail sont :

- manque d'assurance que tous les clients sont sélectionnés après une analyse rigoureuse de leur solvabilité présente et à moyen terme, et en fonction également de leur honorabilité, (Barry, 2009 : 19) ;
- tarifs inadaptés à la bourse des clients ;
- changement d'adresse sans en informer le créancier ;
- élasticité du délai global des différentes phases de recouvrement des créances clients ;
- retard et manque de suivi correct par les services concernés des montants dus par les clients (Barry, 2009 : 173) ;
- absence de détection rapide des montants échus et non réglés (arriérés) ;
- retard dans la relance systématique des clients et de la mise en œuvre de recouvrement des créances anciennes ;
- absence de déclenchement systématique d'actions judiciaires, pour le recouvrement des créances douteuses ;
- retard dans la mise à jour périodique des comptes clients ;
- absence de procédure relative au recouvrement des créances ;
- fluctuation des marchés boursiers (pour les entreprises ouverte à l'international).

Ces causes peuvent entraîner une accumulation des créances, dont les conséquences sont multiples. Selon Chauvot (2001 :16), « la conséquence des impayés entraîne un alourdissement du besoin en fonds de roulement des entreprises, qui se voient contraintes de le financer en augmentant leur recours à des crédits à court terme et doivent supporter des charges financières accrues ».

La vente à crédit engendre des conséquences sur la trésorerie de l'entreprise. En attendant l'échéance donnée au client pour régler sa dette, l'entreprise doit continuer à faire face à certaines charges (financement des besoins liés à son cycle d'exploitation), et par conséquent elle voit son BFR croître de façon significative. L'entreprise est quelque fois obligée de faire recours à un prêt bancaire soit à court terme ou sur le long terme pour financer son cycle d'exploitation et/ou d'investissement, comptant ainsi sur l'échéance fixée au client pour augmenter sa trésorerie et donc rembourser son prêt.

En somme, chaque cause entraîne des conséquences qui se répercutent sur la gestion de l'entreprise.

Le recouvrement doit être considéré comme une activité permanente au sein de l'entreprise et non comme une action de crise. Sans l'adhésion aux principes de gestion du risque clients de la part de la direction financière et des commerciaux, il n'y a pas d'amélioration possible (Selmer, 2006 : 271).

L'entreprise dispose de nombreux moyens pour optimiser son recouvrement, dont la qualité et le degré de facilité ou à l'inverse de complexité, dépend pour une bonne part de sa propre décision, de ses choix de priorité et de sa capacité à s'organiser. Pour cela, plusieurs solutions sont envisageables :

- le recouvrement amiable ;
- le recouvrement judiciaire ;
- l'affacturage ;
- externalisation de la gestion du risque client ;
- l'assurance-crédit ;
- la création d'un service crédit management, s'il n'existe pas ;
- gérer la situation en interne en mettant l'accent sur un audit de la gestion des recouvrements de créances, afin de déceler les différentes failles liés à ce processus au sein de l'entreprise.

Au regard de toutes ces solutions, l'audit de la gestion des recouvrements des créances, axé sur l'approche par les risques serait donc la démarche retenue dans le cas présent.

Ce choix se justifie par le fait que, le principe fondamental de ce nouveau modèle oblige l'auditeur à ramener le risque d'audit à un niveau acceptable.

Au regard de ce choix, la question est de savoir comment l'entreprise s'organise t'elle pour assurer la gestion de recouvrement des créances en tenant compte des risques encourus ?

Le déroulement (chapitre II et chapitre VI) de cette étude permettra de répondre spécifiquement aux questions suivantes :

- Quelles sont les différentes étapes privilégiées par la méthode de l'approche par les risques ?
- Quelles est sa valeur ajoutée dans l'amélioration de la gestion de l'entreprise ?
- Sa mise en œuvre permet-elle à l'entreprise de réaliser ses objectifs de rentabilité et de performance ; constitue-t-elle un moyen de prévention efficace contre la perte de ressources ?
- Comment l'entreprise peut-elle améliorer, pérenniser son activité en mettant un accent sur le recouvrement de ses impayés ?

La recherche des réponses à ses questions justifient donc le choix du thème : « **Audit de la gestion de recouvrement des créances clients** ».

La gestion de recouvrement de créance exige une bonne planification, il y va de la pérennité de l'entreprise. L'objectif principal est d'aider l'entreprise à de minimiser les pertes liées au non recouvrement de ses créances en intégrant la notion de gestion du risque dans son management.

D'une manière spécifique nous devrions donc à travers notre étude :

- prendre connaissance de l'entreprise ;
- analyser les dispositifs de contrôle interne existant ;
- déceler et analyser les faiblesses du dispositif;
- identifier et évaluer les risques liés au recouvrement des créances ;
- évaluer les procédures de contrôle interne de recouvrements mise en place par l'entreprise ;
- faire des recommandations pour les améliorer.

La gestion des créances est assez complexe dans l'entreprise. Par conséquent, elle requiert une attention toute particulière. Les risques y afférents constituent depuis toujours une des causes des faillites des entreprises.

Ce mémoire pourra constituer un document d'aide pour l'entreprise en matière de gestion de recouvrement des créances.

Au regard de cela, cet étude pourra permettra de détecter les anomalies, de proposer des pistes pour les réduire, d'apporter les recommandations sur la base des constats faits lors de l'audit de la gestion de recouvrement des créances clients.

Cette étude nous permet de concilier la théorie apprise tout le long de notre parcours académique, à la pratique d'entreprise. Elle accroît notre capacité d'analyse, et élargit notre vision dans un environnement où l'appréhension du risque est non négligeable.

Ce mémoire est composé de deux parties, constituée chacune de trois chapitres.

La première partie intitulée cadre théorique, sera consacrée à la revue de la littérature (étalée sur deux chapitres) et à la méthodologie de l'étude.

La deuxième partie intitulée cadre pratique sera consacrée à l'audit de la gestion de recouvrement des créances clients au sein de la Société Nationale d'Electricité du Congo Brazzaville.

CESAG

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

BIBLIOTHEQUE

Depuis les années 70, une véritable succession de crises (crise pétrolière, crise industrielle, crise immobilière, crise internet) s'est développée. En outre les crises, la concurrence s'est installée, engendrant ainsi une ouverture du marché. Tous ces facteurs ont influencé le comportement des clients, qui ont tendance à ne pas honorer leur engagement ou de régler leurs factures avec des retards. Il se pose alors un problème de rétention de trésorerie. Cette rétention de trésorerie impacte l'actif circulant faisant ainsi courir à l'entreprise des risques énormes.

Ainsi, la gestion des risques fait l'objet de préoccupation et d'une attention grandissante, et il est devenu de plus en plus évident que sa prise en compte dans la gestion des organisations préoccupe aussi bien les dirigeants que les actionnaires.

Suite aux séries de scandales et de faillites très médiatisés qui se sont traduits par des pertes considérables pour les investisseurs et les parties prenantes des entreprises, des appels à un renforcement de la gouvernance d'entreprise et de la gestion des risques s'en sont suivis, accompagné de nouvelles lois et réglementations (Loi Sarbannes-Oxley aux Etats Unis, Loi sur la Sécurité Financière, exigences de Bales II, etc.).

La gestion et la maîtrise du risque crédit client permet donc à l'entreprise à la fois d'améliorer sa rentabilité et d'optimiser sa situation structurelle de trésorerie, vecteur sensible s'il en est. Afin de s'assurer de la bonne application des normes édictées par l'entreprise, l'audit du processus occupe une place non négligeable dans l'efficacité de sa gestion.

Cette première partie intitulée cadre théorique de l'audit de la gestion de recouvrement des créances clients est divisée en trois chapitres. Les deux premiers chapitres concernent la revue de la littérature et le troisième définit le modèle d'analyse.

CHAPITRE I : LA GESTION DE RECOUVREMENT DES CREANCES CLIENTS

Une société est créée par affectation des biens en numéraire ou en nature dans le but de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter. « Face à un contexte économique toujours incertain, les entreprises cherchent à sécuriser au maximum leur poste client. Dans cette perspective, elles accentuent leurs efforts en matière de recouvrement de créances, même si elles privilégient les règlements à l'amiable » (Del Pozo, 2010 :40). Une pression constante est donc exercée sur les organisations afin qu'elles optimisent revenus et efficacité, et qu'elles améliorent leurs services. Pour atteindre ces objectifs, les organisations doivent avoir une vue stratégique de l'ensemble de l'entreprise.

1.1 Notion de créance et de recouvrement de créance

La vente à crédit d'une marchandise, ou une prestation de service dont le paiement est échelonné donne naissance à une créance client, qui, doit être recouvrée à échéance prévue, pour permettre à l'entreprise de faire face au besoin de trésorerie y relatif.

1.1.1 Les créances clients

Les créances clients sont des montants, de toute nature, qui sont dus par le client à son fournisseur, échues et non échues. Les créances clients apparaissent à l'actif du bilan d'une entreprise dans un compte intitulé clients et effets à recevoir.

Selon Dayan (2004 : 132) « l'équilibre financier est une contrainte permanente pour chaque agent économique. Tout dysfonctionnement concernant le paiement des dettes à l'échéance implique des préjudices et demande donc une correction urgente. En même temps, l'équilibre financier est un impératif absolu, c'est-à-dire qu'il ne doit être occulté pour aucune raison ».

Cet équilibre financier est tenu grâce à une bonne maîtrise du besoin en fonds de roulement (BFR). Toute variation du BFR engendre un mouvement de trésorerie.

- **Le besoin en fonds de roulement**

Pour Pic (2009 :91), « le BFR représente l'impact financier du décalage des durées entre durée de stockage et délai de paiement des clients comparés au délai obtenu des fournisseurs »

Le besoin en fonds de roulement (BFR) est l'excédent des emplois d'exploitation (stock, poste clients...) sur les ressources d'exploitation (poste fournisseurs, dettes fiscales et sociales, avances et acomptes reçus...), c'est pourquoi on l'appelle également besoin de financement de l'exploitation (Delahaye & al, 2007 : 167).

L'objectif de l'étude du BFR est de voir si les besoins d'exploitations sont financés par les ressources d'exploitations.

Le besoin en fonds de roulement ne se présente pas, en effet, comme un simple problème de financement. Il relève d'un risque industriel très important. Le financement par crédit à court terme, s'il résout les problèmes de trésorerie immédiats, rend par contre l'entreprise très vulnérable à toute modification de son environnement industriel et financier ; cela a conduit à des dépôts de bilans dramatiques.

En considérant l'expression simplifiée du BFR, on a la formule suivante :

$$BFR = Stocks + créances - fournisseurs$$

Pour améliorer leur trésorerie et optimiser leur BFR, les entreprises misent naturellement sur le respect, voire la réduction des délais de paiement de leurs débiteurs.

- **La trésorerie**

La trésorerie est un élément du patrimoine de l'entreprise au même titre que les investissements réalisés, les stocks détenus ou encore les créances en attentes d'encaissement.

Dans la mesure où les clients ont une influence sur le besoin en fonds de roulement, des retards de paiement ou des clients insolvable peuvent donc dégrader le niveau de la trésorerie. De ce fait l'équation de l'équilibre financier s'en trouve affectée et l'entreprise doit faire face à une trésorerie nette amoindrie.

$$T = FR - BFR$$

1.1.2 Le recouvrement de créance

Le recouvrement de créances est une activité réglementée consistant à utiliser tous les moyens légaux, amiables et/ou judiciaires, pour obtenir d'un débiteur le paiement de la créance due. La rentabilité des capitaux investis est l'une des préoccupations majeures de l'entreprise. Pour atteindre cet objectif, l'entreprise doit recouvrer dans les délais échus les créances clients, dont le recouvrement ne semble toujours pas facile.

Selon Lassegue (2002 : 20), « le recouvrement des créances est défini comme le fait pour un créancier d'obtenir le paiement de la somme d'argent ou de la prestation en nature qui lui est due, à l'arrivée du terme convenu ».

La politique de facturation et de recouvrement est indissociable de la notion de gestion des créances. Une fois la marchandise livrée, la facturation établie, les créances doivent effectivement être encaissées afin d'assurer un bouclage normal du cycle d'exploitation (achat des biens ou prestations de services, stockage/transformation, ventes-encaissements-règlements). Les fonctions de suivi des créances et de recouvrement doivent être assurées par un service spécialement désigné à cet effet par la direction générale. Ce service devra être doté d'un personnel compétent et motivé, suffisamment outillé pour procéder régulièrement au bon suivi du recouvrement.

Pour Pic (2009 :195), « le recouvrement est une relance de paiement, amiable ou judiciaire, effectué par un fournisseur auprès de ses clients en retard de paiement ».

« L'instrument de travail adéquat doit consister en une situation (ou balance) âgée des clients, établie et mise à jour manuellement ou éditée dans le cadre du traitement automatisé des facturations-ventes. Une balance âgée reprend, pour chaque client, le montant de l'encours, et l'éclatement de cet en-cours en fonction de l'ancienneté des factures. La balance âgée tenue par le service de recouvrement constitue un précieux support de contrôle des soldes comptables auprès de ses clients » (Barry, 2009 :186).

1.2 Gestion de recouvrement des créances : composantes et processus

Pour auditer un domaine ou un processus, il faut le connaître, pour cela, nous allons définir la gestion de recouvrement et décliner son but.

1.2.1 Définition et but de la gestion de recouvrement des créances

La gestion de recouvrement des créances est une action, menée en interne (par l'entreprise) ou en externe (les sociétés autre que l'entreprise) permettant à l'entreprise de rentrer en possession de ses créances, même les plus anciennes, de veiller sur la solvabilité de ses clients, et de mettre en place des mesures pour limiter les éventuelles risques pouvant avoir un incident sur le poste client de l'entreprise. Elle doit se faire dans le respect des bonnes règles déontologiques imposées en matière de recouvrement.

1.2.2 Les différents processus de recouvrement des créances

En vue de recouvrer ses dettes, le créancier a en face de lui une palette de processus, qu'il peut mettre en exécution. Ces processus peuvent être élaboré en interne (recouvrement amiable, recouvrement contentieux, le crédit manager) ou en externe (injonction de restituer, les voix d'exécutions ou les modes de couverture de recouvrement).

1.2.2.1 Le recouvrement amiable

L'absence de règlement d'une dette à l'échéance peut avoir bien de motifs. Certes dans la majorité des cas, on a affaire à un débiteur qui ne veut pas payer pour alléger ses besoins en trésorerie ou- et c'est pire encore – qui ne peut pas payer. Mais l'absence d'un règlement peut avoir bien d'autres sources telles qu'une erreur matérielle (effet de commerce mal libellé, chèque sans signature ou dont le montant en lettre ne correspond pas au montant en chiffre, etc.), une erreur de la banque (rejet indu d'un effet de commerce ou d'un virement bancaire, etc.), une erreur de la poste (grève, mauvaise manipulation du courrier entraînant son retard ou sa perte, etc.)(Onnainty2003 : 25).

Une solution amiable est celle qui fait appel à la conciliation, à l'accord des volontés plutôt qu'au jugement ou à la force publique. Les parties recherchent un accord de plein gré. La dimension positive de la démarche est forte : on parvient à un accord, pas à une exécution sous la contrainte.

La recherche commune d'une solution amiable permet de conserver un lien personnel avec le client, ce qui favorisera l'accord de gré à gré et la poursuite de relations positives dans l'avenir.

Le recouvrement amiable est mis en œuvre par les sociétés de recouvrement amiable. A ces sociétés, s'ajoute les acteurs intervenants à titre personnel (huissier de justice, avocat), les acteurs intervenants dans le cadre d'une profession réglementée (administrateurs de bien, syndic de copropriété) et les acteurs intervenants pour leur propre compte.

Pour autant, tous ces acteurs internes de la relance ne devront pas manquer de respecter spontanément les bonnes règles déontologiques imposées aux professionnels du recouvrement. Il en va du climat positif de la relation avec le client.

1.2.2.2 Le recouvrement contentieux

Le créancier recourt à ce recouvrement lorsque le recouvrement amiable n'a pas produit les résultats escomptés. Il est donc nécessaire de passer à la phase contentieuse pour sauvegarder l'investissement de l'entreprise dans le poste clients.

Selon Labadie & al. (2001 : 119), « l'objectif de la procédure de recouvrement contentieux est d'obtenir un titre exécutoire et de procéder à son exécution ».

Dans le recouvrement par voie de justice, d'après Onnainty (2003 :47) la première question qui se pose est de déterminer le tribunal compétent pour prononcer la condamnation du débiteur. Le choix se fera alors en fonction du montant de l'impayé et de la qualité du créancier et du débiteur (commerçant ou non commerçant).

Une fois déterminée la nature du tribunal, il faudra chercher le tribunal territorialement compétent.

1.2.2.3 Le crédit management

Deux orientations majeures caractérisent aujourd'hui le mode de gestion des entreprises : « la satisfaction globale du client » et « la création de valeur ».

Pour répondre efficacement à ce double défi, les entreprises performantes ont choisi de mettre en place des processus de gestion transversaux (ProcessReingeneering) dont l'un des plus stratégiques a pour objectif l'optimisation du cycle client (pilotage des flux commerciaux et financiers allant de la prise de commande à l'encaissement).

Cette mission est aujourd'hui celle du crédit manager, véritable interface opérationnelle facilitant la performance globale de l'entreprise.

« Fort du constat de l'importance désormais démontrée des incidences et des risques du crédit client, et compte tenu des enjeux financiers et économiques en présence, les entreprises ont mis en œuvre depuis de nombreuses années déjà de véritables fonctions dédiées au traitement de ce risque financier spécifique. Il s'agit de la fonction dite de crédit management, plus simplement des métiers de crédit manager » (Darsa2010 :69).

Le rôle essentiel du crédit manager est d'assurer l'encaissement du chiffre d'affaires au coût le plus faible possible (Hutin, 2005 : 490).

Ces actions sont conduites avec, pour objectifs, la recherche de l'équilibre profitable entre l'opportunité commerciale (marge potentielle), le coût du crédit (délai de paiement) et le risque d'insolvabilité (coût des moyens mis en œuvre).

Quelque soit la société et son organisation, l'Association Française Des Crédit managers et Conseils (AFDCC) retrace une description des objectifs et des actions du crédit manager dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Récapitulatif des objectifs et actions à mener par le crédit manager

Objectifs	Minimiser les pertes sur créances tout en permettant le développement du chiffre d'affaires.	Accélérer les encaissements tout en minimisant les retards.
Actions à mener		
Actions	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Rédiger les conditions générales de ventes et les contrats pour prévenir le risque dans la relation commerciale. ❖ Analyser les états financiers de l'entreprise-cliente pour détecter ses faiblesses, ses forces et opportunités commerciales. ❖ Fixer et gérer une limite d'encours acceptable pour le client et la force de vente. ❖ Mettre en place une garantie pour sécuriser les paiements. ❖ S'appuyer sur la comptabilité-client pour étoffer l'information-client. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Négocier les conditions de paiement pour être payé à bonne date et accélérer les paiements. ❖ Relancer avant l'échéance pour détecter les litiges. ❖ Participer à la résolution des litiges pour lever tout obstacle au paiement et réduire les retards. ❖ Relancer à l'amiable les créances dues pour préserver la relation commerciale. ❖ Préparer les dossiers contentieux, suivre les procédures judiciaires pour récupérer sa créance.
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gérer la relation avec les partenaires (information commerciale, cabinets de recouvrement, conseils, assurance-crédit, affacturage etc.) dans un souci d'efficacité et de maîtrise des coûts. ❖ Informer les commerciaux, communiquer sur les enjeux financiers de la vente. 		

Source : AFDCC (2009)

Si le recouvrement contentieux ou la démarche menée par le crédit manager ne donne pas des résultats escomptés, l'acte uniforme OHADA prévoit deux procédures de recouvrement des créances : l'injonction de payer et l'injonction de délivrer ou de restituer.

1.2.2.4 L'injonction de payer

Selon Selmer (2006 : 277), « il s'agit d'une procédure de recouvrement simplifiée et peu coûteuse. Elle concerne aussi bien les créances civiles que commerciales. Elle est non contradictoire ».

Elle permet d'obtenir un titre exécutoire sans opposition du débiteur dans 90% des cas. Les performances de cette requête sont optimales lorsque la démarche est effectuée au plus vite.

Selon Hutin (2005 : 502), « la procédure d'injonction à payer s'utilise dans le cas d'un retard de paiement important ou d'un impayé à l'encontre du client débiteur. Elle est simple, rapide, peu onéreuse et relativement efficace. Elle intervient après une mise en demeure par lettre recommandée avec accusé de réception adressé au débiteur si celui-ci est resté sans effet ».

L'article 2 de l'acte uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution stipule que la procédure d'injonction de payer peut être introduite lorsque :

- la créance a une cause contractuelle ;
- l'engagement résulte de l'émission ou de l'acceptation de tout effet de commerce, ou d'un chèque dont la provision s'est révélée inexistante ou insuffisante.

1.2.2.5 L'injonction de délivrer ou de restituer

L'article 19 de l'acte uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution, fixe les conditions d'ouverture de cette procédure, en énonçant qu'elle est ouverte à celui qui se prétend créancier d'une obligation de délivrance ou de restitution d'un bien meuble corporel.

Elle commence comme pour l'injonction de payer par une requête adressée au greffe de la juridiction compétente (domicile ou juridiction du lieu où demeure le débiteur). A la différence de l'injonction de payer, le bien concerné doit être mobilier, corporel et déterminé.

La décision de rejet n'est pas susceptible de recours, conformément aux articles 5 et 16 de l'acte uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution.

1.2.3 Les voies d'exécution

Les voies d'exécution sont des véritables procédures par lesquelles un créancier impayé saisit les biens de son débiteur afin de les faire vendre et se payer sur le prix de vente ou se faire attribuer lesdits biens.

Les voies d'exécution constituent, par conséquent, des procédés d'exécution forcée portant sur les biens du débiteur saisi. Elles sont réglementées par l'acte uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution, en ses articles 28 à 338.

Les voies d'exécution peuvent se faire selon la mesure conservatoire ou d'exécution.

➤ **Mesure conservatoire**

C'est une mesure d'urgence prise pour la sauvegarde d'un droit ou d'une chose (Gorrias & al. 2004 :278).

Elle peut être mise en œuvre par toute personne, généralement le créancier, dont la créance paraît fondée en son principe et qui justifie des circonstances de nature à en menacer le recouvrement, sur autorisation préalable de la juridiction compétente saisie par voie de requête.

On distingue ainsi trois types de saisies conservatoires :

- la saisie conservatoire des biens meubles corporels ;
- la saisie conservatoire des créances ;
- la saisie conservatoire des droits d'associés ou de valeurs mobilières.

➤ **Mesure d'exécution**

Les mesures d'exécution sont les mesures qui permettent à un créancier d'obliger son débiteur à exécuter l'obligation à sa charge. Ce moyen de pression se distingue de la mise sous-main de justice que constitue la mesure conservatoire.

La mesure d'exécution ne peut être mise en place que si le créancier a obtenu une décision de justice, devenue définitive et ayant acquis force de chose jugée, ou assortie de l'exécution provisoire et consacrant sa créance.

En se référant à l'acte uniforme OHADA, il existe plusieurs catégories de mesure d'exécution qui dépende de la nature des biens saisies :

- la saisie vente des meubles corporels ;
- la saisie appréhension, saisie des créances ;
- la saisie-revendication ;
- la saisie des droits d'associés et des valeurs mobilières.

En somme, les procédures contentieuses forment le dernier recours pour le recouvrement d'une créance. Une bonne gestion du crédit client devrait permettre d'éviter cette extrémité. Elle passe par une bonne détection des risques (par l'analyse financière, la méthode des scores, les renseignements directs ou par agence) et une démarche rigoureuse pour bien se garantir (conditions générales de ventes, avances, garanties, etc.)

1.3 Mode de couverture de recouvrement

La gestion du poste client étant devenue stratégique, pour l'optimiser, l'entreprise dispose de plusieurs options, dont l'externalisation de tout ou partie du suivi des créances (Chauvot, 2001 :18). Le créancier ne se précipitera pas au lendemain de l'échéance du règlement impayé pour réclamer en justice le montant des sommes dues, il doit procéder aux premières relances en interne, qui sont fondamentales.

Selon Hassid (2011 :95) « pour renforcer leur vigilance en matière de risque, les entreprises peuvent privilégier de « faire faire » plutôt que « de faire en interne » lorsque les activités ont un risque élevé ». Les entreprises peuvent ainsi se tourner, davantage vers les acteurs traditionnels de la gestion du poste client, tels que les sociétés de recouvrement de créances, les assureurs-crédits, à la technique de cession Dailly, aux factors ainsi qu'aux banques.

1.3.1 Les sociétés de recouvrement

Afin de limiter les retards de paiement et surtout de lutter contre les impayés, les entreprises s'organisent et font appel à des cabinets de recouvrement. Mais avant de transférer les dossiers, elles doivent prendre un certain nombre de précautions, aussi bien dans le choix du cabinet ou de la société qu'en matière d'organisation interne (Girodon 2004 : 20).

Il existe de très nombreuses sociétés de recouvrement de créances. Beaucoup sont liées aux sociétés de renseignements commerciaux. Leur rôle peut être utile si un règlement amiable est possible, car elles connaissent les procédés les mieux appropriés pour inciter le débiteur à s'exécuter, en tout ou partie. En revanche, si l'affaire devient contentieuse, leur utilité est moins évidente, car elles doivent le plus souvent passer par l'entremise d'avocats (Onnainty, 2003 : 33).

Les sociétés de recouvrement de créance adaptent des stratégies différenciées, qu'il s'agisse d'un client renommé ou d'un partenaire avec qui, elles seront plus souples. La stratégie dépendra aussi de la valeur commerciale de chaque client.

Tableau 2 : Les avantages et les limites des sociétés de recouvrement.

Les avantages des sociétés de recouvrement	Inconvénients ou limites des sociétés de recouvrement
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Allégement des services internes et en l'occurrence de la comptabilité-client ❖ Réduction des coûts (suite à la forte concurrence de ces sociétés) ❖ La société reste maîtresse de son portefeuille client. ❖ L'entreprise sous-traite simplement les relances clients qu'elle souhaite. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pas de garantie en cas d'impayé. ❖ Facturation à l'appel et non sur le résultat. ❖ Lorsque la tarification se fait au forfait, la société de recouvrement qui conserve les frais à sa charge va hésiter avant d'engager les frais judiciaires.

Source : nous-mêmes., à partir de Chauvot (2001 :2) et Girodon (2004 :1).

1.3.2 L'assurance-crédit

L'assurance-crédit est une activité spécifique, intermédiaire entre l'assurance et la banque. Le contrat d'assurance-crédit n'est pas régi par le droit commun de l'assurance. Le contrat d'assurance-crédit permet à une entreprise de couvrir les risques de défaillance de ses clients pour tous les crédits à court terme accordés à l'occasion d'une vente de marchandises ou de prestations de services.

Selon Hutin (2005 : 500), « l'assurance-crédit permet de couvrir le risque de non-paiement d'un client et peut prendre trois formes » :

- l'assurance-crédit classique : l'entreprise demande à l'assureur un montant de garantie pour chacun de ses clients ;
- l'assurance insolvabilité ou « excess » ou « catastrophe » : une franchise annuelle est déterminée, en deçà de laquelle l'entreprise supporte les impayés. Au-delà, et jusqu'à une limite d'indemnisation dite « limite de décaissement », l'assureur remboursera les impayés à hauteur de 100% ;
- l'assurance-crédit-concertée (ou mixte), plus récente, s'apparente à l'assurance en excédent de perte.

L'assurance-crédit a pour vocation est de sécuriser et optimiser la gestion du poste client, et accompagner ainsi la croissance de leur chiffre d'affaires.

Tableau 3 : Avantages et limites du crédit-assurance

Les avantages de l'assurance-crédit	Limites ou inconvénients de l'assurance-crédit
<ul style="list-style-type: none"> ❖ La société reste maîtresse de son portefeuille client ; ❖ l'entreprise profite du savoir-faire d'experts pour bien maîtriser la gestion de son poste client (constamment actualisés) ; ❖ Service simplifié et facilement accessible ❖ bénéficiaire d'une indemnisation en cas d'impayés sur vos créances garanties. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Garantie n'excède pas 90% de la facture hors taxes ❖ En cas de défaillance du client le délai de remboursement varie de 1 à 6 mois. ❖ Procédures coûteuses pour l'entreprise.

Source : nous-mêmes, à partir de Hutin (2005 : 500).

1.3.3 Le crédit Dailly

Le crédit Dailly trouve son origine du désir des banques à trouver un nouveau système permettant de développer des formes de crédits « en blanc » (découvert, facilité de caisse), cette technique permet de simplifier la procédure de mobilisation des créances commerciales par un simple transfert de droit (Rousselot, 2004 :151).

Une entreprise n'obtient du crédit Dailly que sur des clients ayant une bonne surface financière (diminution du risque de non-paiement) et supporte une commission de risque et de charges de 1% à 2,5% du montant TTC de la facture porté sur le bordereau (Rousselot, 2004 :152). Ainsi en vue d'optimiser le recouvrement de ses créances, l'entreprise peut transférer ses droits au banquier, en contrepartie de ses créances.

Cependant, « le Dailly est une pratique qui s'est complètement effondrée dans les dernières années, puisqu'elle était utilisée par 40% des entreprise en 1994 et seulement 16% en 1996 » (Rousselot, 2004 : 153), car les banques sont devenues réticentes à mobiliser des créances dont le recouvrement s'avère largement incertain.

Le tableau qui suit retrace, les avantages et les inconvénients du crédit Dailly

Tableau 4 : Avantages et inconvénients du crédit Daily

Les avantages du Dailly	Limites ou inconvénients du Dailly
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Technique souple et très simple à utiliser, elle constitue une véritable économie de moyens. ❖ Ce crédit permet de financer tout le « compte » client quel que soit le mode de recouvrement appliqué. ❖ Le bordereau de cession de droits peut regrouper un nombre illimité de créance de montant, de débiteurs et d'échéances différentes. ❖ C'est la banque « cessionnaire » qui se charge de l'encaissement de la créance auprès de débiteur cédé. ❖ Son taux est avantageux et proche de celui de l'escompte, donc inférieur à celui du découvert. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La banque est propriétaire de la créance commerciale garantissant le crédit. En cas de procédures collectives, la banque n'est pas tenue de reverser les sommes collectées. ❖ Malgré la cession de droit, les factures cédées ne sont absolument pas garanties et, dans le cas où elles reviennent impayées à l'échéance, le banquier en débitera le montant sur le compte de son client. ❖ Nombre de banquier estiment que le Dailly est extrêmement lourd à gérer (assurer le suivi des encaissements de chaque créance) et n'apporte pas les garanties nécessaires dès lors qu'il n'est pas notifié ou accepté. ❖ Certaines banques ayant une aversion au risque souhaitent une notification ou une

<p>❖ Les agios ne portent que sur les sommes effectivement utilisées.</p>	<p>acceptation de la créance « financée » par le débiteur cédé.</p> <p>❖ le banquier supporte un risque réel de voir son client mobiliser des créances fictives (« cavalerie »).</p>
---	--

Source : Rousselot & al. (2011 :252)

1.3.4 L'affacturage

Selon Rousselot & al. (2011 :253), « l'affacturage ou factoring est une technique de financement qui permet à une entreprise adhérente d'obtenir de la trésorerie immédiatement après la facturation à ses clients ».

D'une part, « Le factoring est à la fois une technique de recouvrement et de mobilisation des créances » (Hutin, 2005 : 451). D'autre part, l'affacturage est une prestation complète de gestion de financement du poste clients (option finance, 2005 : 22)

Pour Vernimmen (2009 : 528), « l'affacturage (ou factoring) est une technique de gestion financière par laquelle, dans le cadre d'un contrat, une société d'affacturage gère les comptes clients d'entreprise en acquérant leurs créances, en assurant le recouvrement pour son propre compte et en supportant les pertes éventuelles sur des débiteurs insolvable

« Deuxième source de financement à court terme des entreprises » (Petiot, 2011 :21), l'affacturage reprend les principes généraux de l'assurance-crédit, à savoir la prévention, le recouvrement, et y ajoute la gestion complète du poste client des entreprises. Il présente également l'avantage du financement d'un processus basé sur l'évaluation du risque client par client (Selmer, 2006 : 289).

« Quelque soit la conjoncture économique, le poste client reste un élément stratégique pour les entreprises (Petiot 2011 :21). En période de stagnation ou de récession, les entreprises s'appuient sur l'affacturage pour sécuriser leur poste client et consolider leur financement, notamment lorsqu'elles éprouvent des difficultés à obtenir des lignes de crédits. En période de croissance, l'affacturage permet de sécuriser leur démarche de prospection et de les accompagner dans le financement de leur développement et la maîtrise de leur poste client ».

L'assurance-crédit, l'utilisation de sociétés de renseignements de notoriété, de cabinets de recouvrement peuvent apporter des solutions efficaces mais celles-ci restent fragmentaires.

L'affacturage s'est alors imposé comme une réponse globale à ces problèmes, toutefois il présente des avantages et des limites, qui seront détaillés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 5 : Avantages et limites de l'affacturage

Les avantages de l'affacturage	Limites ou inconvénient de l'affacturage
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Le contrat d'affacturage peut être largement négocié et donc personnalisé ; ❖ Le factor met à la disposition de son adhérent une base de données très fiable sur ses propres clients ; ❖ l'entreprise peut analyser son poste client et suivre l'évolution du risque lié à ce poste ; ❖ l'économie des frais administratifs sur la gestion des comptes clients est non négligeable. De plus, la pression sur ces derniers diminue le risque d'impayés ; ❖ accès au crédit de façon rapide, ce qui permet de limiter l'endettement ; ❖ l'entreprise peut obtenir le paiement des factures émises dans un délai de 48 heures ; ❖ suppression des services de gestion des effets de commerce et des services annexes (contentieux) ; ❖ l'entreprise adhérente bénéficie de la compétence du factor en matière de méthode d'encaissement, de relance et de gestion des contentieux en externalisant son service de crédit management. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ le contrat-cadre est souvent assorti d'une clause d'exclusivité entre les deux parties ; ❖ le factor trie les créances et choisit les moins risquées, dans la mesure où il n'est pas tenu contractuellement de les accepter ; ❖ la constitution d'un dépôt de garantie d'environ 10% de l'encours demandé constitue une immobilisation de fonds pour l'adhérent qui ne pourra financer en permanence que 90% de ses créances; ❖ la procédure peut déplaire aux clients qui sont tenus de payer une prestation commerciale à un tiers financier et donc peut impliquer dans la transaction économique ; ❖ le coût de l'affacturage est élevé : il comprend la commission d'affacturage, et la commission financière ; ❖ Les intérêts et les commissions importantes sont dus à terme à échoir ❖ Contrairement au crédit Dailly, l'entreprise ne peut mobiliser que des créances commerciales certaines.

Source : nous-mêmes, à partir de Hutin (2005 : 501-502) et Rousselot & al. (2011 :270)

1.3.5 Les financements bancaires

Pour recouvrer leur créance, les entreprises peuvent recourir à la banque pour échanger les dettes clients en contrepartie d'un financement bancaire. Parmi ces financements, nous avons le crédit basé sur la mobilisation de créances commerciales, l'escompte des effets de commerce.

- *Le crédit basé sur la mobilisation de créances commerciales.*

Cette méthode s'appuie sur une logique « simpliste », qui consisterait à recommander la couverture du crédit client par l'obtention de crédit fournisseurs plus long, permettant ainsi d'encaisser les ventes avant d'avoir à décaisser les charges (Rousselot, 2011 :234).

Dès lors, pour les entreprises qui n'encaissent pas immédiatement leurs créances clients, les délais de paiement fournisseurs permettent de réduire leurs besoins en fonds de roulement et donc souvent leur recours aux concours bancaires à court terme

- *l'escompte des effets de commerce*

L'escompte d'un effet de commerce est l'opération par laquelle l'entreprise cède cet effet, à la banque, avant son échéance, contre remise du montant nominal de l'effet.

Selon Rousselot &al. (2011 :238) « La technique de l'escompte permet au fournisseur (remettant), s'il a besoin de fonds, de céder sa créance à son banquier qui la règle immédiatement diminuée » :

- d'un intérêt calculé en fonction du temps restant à couvrir entre la remise à l'escompte de l'effet et son échéance ;
- de différentes commissions forfaitaires au titre du service rendu.

L'escompte permet ainsi d'anticiper l'encaissement de la créance sans avoir à modifier le délai de paiement qu'accorde l'entreprise à son client qui n'est d'ailleurs pas informé de la

procédure d'escompte engagée par son fournisseur. Après escompte, le banquier cessionnaire devient propriétaire de la traite escompté avec tous les droits s'y rattachant.

Pour s'assurer de la bonne gestion du recouvrement des créances, un contrôle interne efficace doit être mis en place par les dirigeants de l'entreprise.

1.4 Notion et objectif du contrôle interne de la gestion de recouvrement

Le contrôle interne du recouvrement des créances concerne la manière dont se gère les impayées (de l'après facturation au recouvrement de tous les impayés). Pour mieux cerner cette notion, nous allons présenter ses objectifs.

Selon Barry (2009 :173), « Les procédures mises en place par la société doivent donner l'assurance, d'un suivi correct par les services concernés des montants dus par les clients, d'une détection rapide des montants échus et non réglés, d'une relance systématique des clients et de la mise en œuvre de procédures de recouvrement de créances anciennes, du déclenchement systématique d'actions judiciaires, pour le recouvrement des créances douteuses ».

Déoulant des objectifs généraux du contrôle interne, le contrôle interne axé sur la gestion du recouvrement permet de prendre en compte, de manière appropriées, les risques susceptibles pouvant avoir un impact sur le poste client et donc sur les résultats financiers de l'entreprise et de proposer des axes d'améliorations.

Conclusion

La gestion de recouvrement des créances clients s'effectue soit en interne ou en externe. Elle regroupe plusieurs étapes. Dans cette période d'après crise, plusieurs entreprises ont tendance à moderniser la gestion du recouvrement de ses créances en s'équipant de solutions technologiques adaptées à leur besoins, et qui leur permettra d'optimiser et d'accélérer la gestion de recouvrement de leurs créances.

Pour assurer un bon recouvrement des créances, il sied avant tout d'identifier le problème, de l'analyser, et de tenter à le résoudre.

D'où l'intérêt de s'appuyer sur une solution couvrant l'ensemble de la chaîne de gestion du recouvrement des créances et qui intègre par ailleurs une dimension "analyse du risque"

L'audit interne, intégrant une analyse des risques, est donc l'une des solutions efficaces pour répondre à ces préoccupations, avant d'externaliser la gestion de ses créances.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE II : AUDIT DE LA GESTION DE RECOUVREMENT DES CREANCES CLIENTS

Les entreprises, les organisations sont en permanence confrontées à l'amélioration de leurs performances dans un environnement qu'elles souhaitent sécuriser. Cette amélioration est de plus en plus recherchée au travers d'une décentralisation de la décision pour en assurer la pertinence et la mise en œuvre rapide. L'audit interne répond ainsi à cette préoccupation ; son objectif est d'apprécier la bonne maîtrise des activités de l'entreprise (dispositif du contrôle interne) et de recommander les actions pour les améliorer (Renard, 2010 :80). Le présent chapitre nous permet de mettre en évidence la démarche à appliquer lors d'une mission d'audit interne sur la gestion de recouvrement des créances clients.

La singularité d'une mission d'audit est qu'elle se découpe en périodes précises et identifiables, et qui sont toujours les mêmes (Renard, 2010 :209).

2.1 Définition de l'audit de la gestion de recouvrement des créances

L'audit de la gestion de recouvrement de créances permet de détecter les facteurs qui sont à l'origine des impayés, entraînant ainsi un ralentissement ou une défaillance de l'entreprise. Il les étudie et propose des recommandations pour les améliorer. Pour ce faire, l'auditeur apprécie le contrôle interne mis en place pour la gestion de recouvrement de créances.

En partant de la définition de l'IIA, et en se référant à la démarche proposée par Barry (2009 :169-173), l'audit de la gestion de recouvrement des créances peut être défini comme une démarche qui consiste à détecter les éventuels failles en partant de l'après facturation jusqu'au recouvrement des créances. Il aide l'organisation à mettre en place un ensemble de dispositif permettant de réduire de façon considérable le risque d'impayés.

2.2 Objectif de l'audit du recouvrement des créances

Selon Christelle (2006 :31) « un audit n'a de sens que s'il donne lieu à la mise en œuvre effective et rapide d'actions d'améliorations », ainsi un audit axé sur la gestion de

recouvrement des créances clients, devra donc fournir des résultats escomptés (recouvrement de manière efficace des créances), tout en sauvegardant la relation client, car « le client représente le présent et l'avenir de l'entreprise » (Pic & al, 2009 :13).

L'audit du recouvrement des créances est considéré comme un outil de management qui permet de mettre en place une démarche structurée au sein de l'organisation. Il éclaire l'organisation sur les risques liés au recouvrement des créances, sur les systèmes de contrôle interne afin d'apporter une réelle contribution à l'amélioration de la gestion de recouvrement.

2.3 Gestion des risques et contrôle interne liés à la gestion de recouvrement

Chaque entreprise quelque soit sa taille (petite ou grande), son secteur (public ou privée), est confrontée à des risques qu'elle doit gérer pour être pérenne.

2.3.1 Gestion des risques

Selon COSO (in Hamzaoui, 2005 :109), « la gestion des risques d'entreprise est un processus conçu et exécuté par le conseil d'administration d'une entité, sa direction et tout autre personnel dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de l'ensemble de l'entité, pour identifier les événements potentiels qui peuvent l'affecter et pour gérer les risques, en fournissant une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entité ». Les risques peuvent être de nature différente à savoir le risque économique, financière, organisationnel, ou autre. La survenance du risque peut entraîner des pertes financières ou d'opportunités et entraver l'atteinte des objectifs.

Selon IFACI (2002 :38) « Le risque est au centre des préoccupations des dirigeants d'entreprise, de l'audit, du risk-management. La maîtrise des risques est l'affaire des opérationnels. Le rôle de l'audit dans la gestion des risques liées au recouvrement est de mettre en place un processus d'assistance aux opérationnels couvrant la stratégie (cartographie des risques), la conception (ingénierie) des référentiels (mise en place de contrôle), le déploiement (auto-évaluation), le diagnostic (évaluation des risques et des

contrôles existants), le suivi de la qualité des risques, la communication avec la direction générale et le comité d'audit sur la maîtrise des risques ».

Selon Hatron (in VIET, 2011 :37), « la gestion du risque lié au portefeuille clients incombe à l'ensemble des membres de l'organisation : la première ligne de défense est celle des opérationnels...La deuxième ligne de défense renvoie à celle des directions fonctionnelles...La troisième ligne de défense est celle de la direction de l'audit interne ».

Selon le cadre de référence de l'AMF de 2010, « l'audit interne est chargé d'évaluer le fonctionnement des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, d'en effectuer une surveillance régulière et de faire toute préconisation pour l'améliorer » (IFACI : 2012 : 3).

Selon IFACI (2005 : 137)« les auditeurs internes occupent une place prépondérante dans l'évaluation de l'efficacité de management des risques et dans la formulation des recommandations quant aux améliorations à y apporter ».

Les normes établies par l'Institute of Internal Auditors (IIA) précisent que le périmètre des activités de l'audit interne doit englober les systèmes de management des risques et de contrôle. Cela comprend l'évaluation de la fiabilité du reporting, l'efficacité et l'efficience des opérations et la conformité aux lois et aux règlements.

Dans de nombreuses sociétés, les auditeurs internes jouent un rôle clé dans le fonctionnement continu du management des risques de l'organisation en effectuant le pilotage de ses objectifs, tant en terme d'application qu'en terme d'efficacité.

Selon les normes de fonctionnement 2110, relative au management des risques, l'audit interne doit aider l'organisation en identifiant et en évaluant les risques significatifs et contribuer à l'amélioration des systèmes de management des risques et de contrôle.

L'audit interne doit évaluer les risques afférents au gouvernement d'entreprise, aux opérations et aux systèmes d'informations de l'organisation au regard :

- de la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles;
- de l'efficacité et l'efficience des opérations ;
- de la protection du patrimoine ;
- du respect des lois, règlements et contrats.

Ainsi, le rôle de l'audit interne se déclinant par rapport au contrôle interne, aide les managers à gérer le risque en interne et de limiter ainsi les coûts d'externalisation.

Les risques liés aux recouvrements des créances peuvent ainsi être inhérent (détournement des recettes ou mauvaise enregistrement du paiement, émission d'un chèque sans provision obsolescence du réseau informatique, etc.), ou due à une absence de contrôle (virement bancaire, suivi des versements journaliers effectués en banque par le gestionnaire des fonds, accumulation des arriérés sur les factures clients, non-respect des règles d'éthique, etc.).

2.3.2 Appréciation du contrôle interne du recouvrement des créances.

L'appréciation ou l'évaluation du contrôle interne est une étape essentielle dans la démarche de l'auditeur. Elle est donnée dès la fin de la seconde phase, même si l'opinion se forge au fur et à mesure des constats (Renard, 2010 :314).

Cette appréciation du dispositif de contrôle interne implique pour l'auditeur de comprendre chaque activité de l'organisation et chaque élément de contrôle évalué. Ce processus selon Ahouangansi (2010 : 92) « suppose l'analyse de la structure du système et des résultats des tests effectués, menée dans le cadre de critères définis, afin de pouvoir déterminer si le système permet d'obtenir une assurance raisonnable de réalisation des objectifs fixés ».

Selon Piger (2009 : 129), « l'évaluation des dispositifs du contrôle interne a pour objectif de comprendre le système d'information et de contrôle interne, d'évaluer ce système en vue de déterminer s'il peut s'en appuyer pour exprimer une opinion sur la conformité des procédures et mener un programme de test pour s'assurer du bon fonctionnement du système et de contrôle ».

Pour faciliter l'audit interne d'un dispositif, Jimenez & al. (2008 :204), proposent des étapes suivantes :

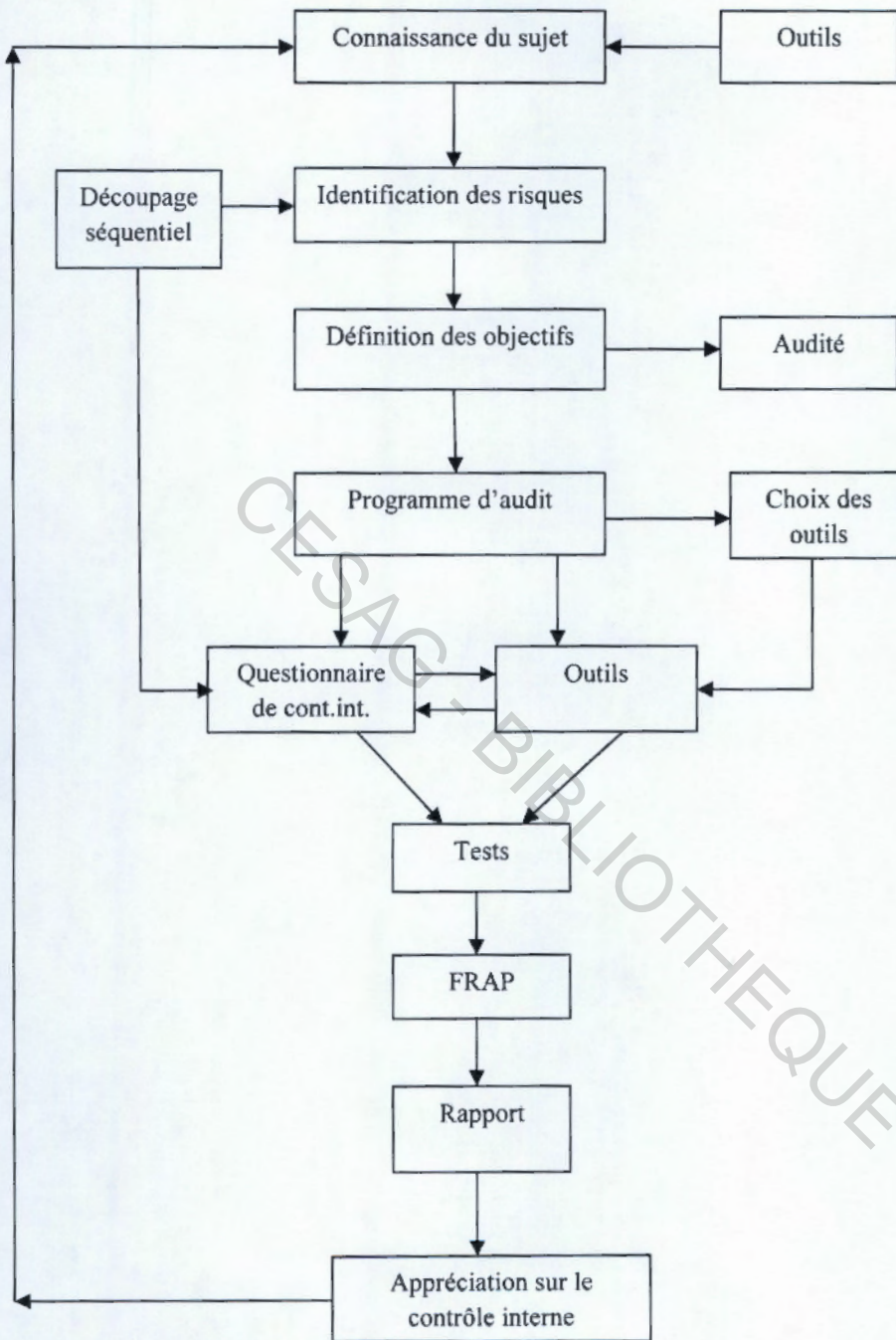
- documenter le dispositif au fur et à mesure de sa mise en place, puis actualiser de façon régulière la documentation ;
- assurer la traçabilité de l'information, et constituer une piste d'audit fiable et facilement exploitable ;

- formaliser toutes les dispositions prises dans le cadre de la mise en place du dispositif ou du traitement des risques ;
- matérialiser pour démontrer l'efficacité du dispositif, les contrôles réalisés pour valider la fiabilité et la qualité des informations ;
- organiser l'ensemble de la documentation relative aux traitements/contrôles/incidents de sorte à la rendre facilement consultable ;
- s'assurer de la réalisation des travaux de contrôle permanent et périodique ;
- définir clairement les responsabilités dans le dispositif et le formaliser.

En tenant comptes des divers auteurs, le cycle d'appréciation du contrôle interne peut être retracé par le schéma suivant :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 1 : Cycle d'appréciation du contrôle interne



Source : Renard (2010 :288)

2.4 Définition du risque, méthode et objectif de l'approche par les risques

La maîtrise des risques est capitale pour toute entreprise pour lui permettre d'assurer sa pérennité.

2.4.1 Définition du risque

Dans son lexique les mots de l'audit, l'IFACI définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise » (Renard, 2010 :155).

Selon Vincenti (in Renard 2010 :155), «Le risque c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès». On peut ajouter à cette définition le « risque opportunité » c'est-à-dire on décide en connaissance de cause de prendre un risque, mais on se donne les moyens de le maîtriser.

En effet, selon Bapst & al. (2001 :8), « le risque ne doit plus être considéré uniquement comme un élément négatif à éviter ou à contrôler, mais également comme quelque chose de positif, à utiliser de manière constructive. Il s'agit d'un moyen de saisir au mieux et au plus vite les opportunités qui se présente à l'organisation ».

Selon COSO II (2009 :23), « le risque représente non seulement la possibilité qu'un événement survienne et nuise à l'atteinte d'objectifs mais également une opportunité qu'un événement survienne et contribue à l'atteinte d'objectifs ». Toutes ces définitions mettent en évidence les composantes du risque, à savoir :

- la gravité, ou conséquences de l'impact ;
- la probabilité qu'un ou plusieurs événements se produisent.

Selon Ahouangansi (2010 :331), le risque lié à l'activité d'audit peut être analysé en trois composantes :

- le risque inhérent (risque qu'une erreur ou qu'une inexactitude significative puisse survenir) ;

- le risque de non contrôle (risque que les systèmes de contrôle interne de l'entreprise ne préviennent pas ou ne détectent pas de telles erreurs) ;
- le risque de non-détection (risque que les erreurs ou inexactitudes significatives ne soient pas décelées par l'auditeur).

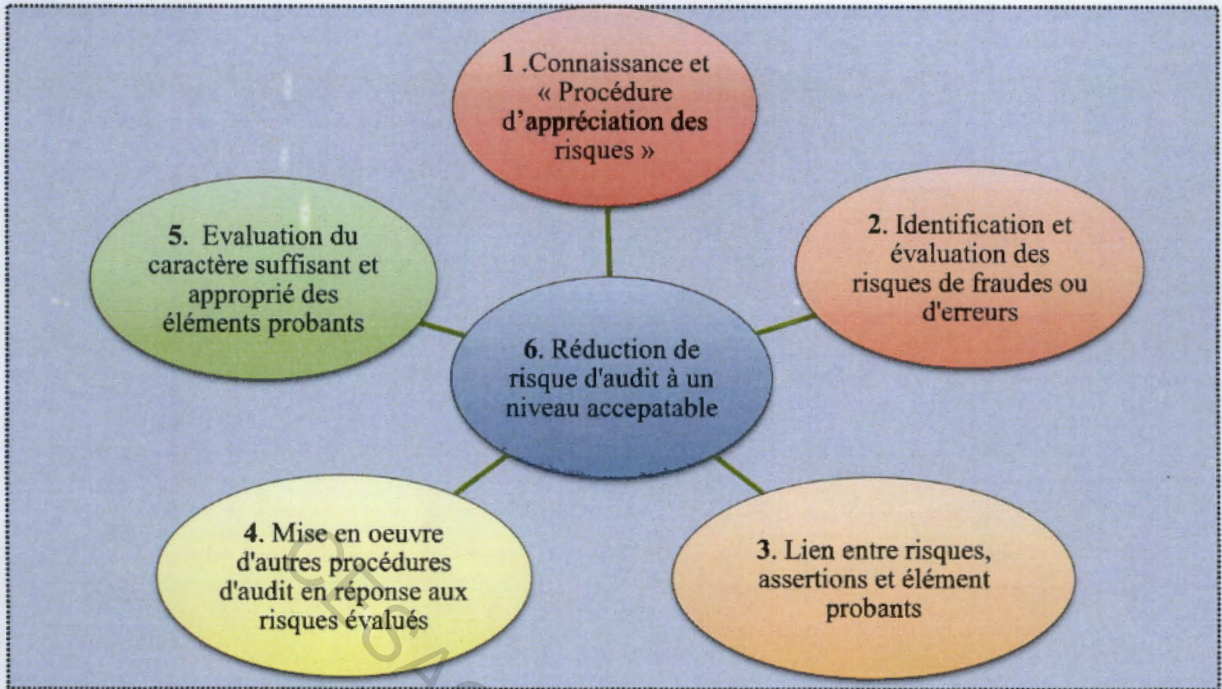
2.4.2 Méthode de l'approche par les risques

L'approche par les risques est celle par laquelle on considère que l'entreprise ne comprend essentiellement qu'un ensemble de risque. Cette approche part du principe qu'il est peu utile d'investir une partie significative du travail des auditeurs dans des aires de l'entreprise ou un risque de perte, de défaillance, d'inefficience du contrôle est peu susceptible d'apparaître (Bécour & al. 2008 :36). Ainsi, l'auditeur avant d'effectuer quelque contrôle que ce soit, doit s'informer largement sur tous les aspects significatifs de la vie de l'entreprise elle-même, ainsi que sur l'évolution de son environnement afin de déterminer les domaines sensibles, sur lesquels portera l'audit, à la fois en terme comptable et financier, mais aussi en terme de gestion, compte tenu des évolutions internes et externes.

La profonde réforme des normes d'audit émises par l'IFACI, achevée en décembre 2003, a élaboré un modèle d'audit dans lequel l'identification des risques se trouve au centre des diligences des auditeurs (Hamzaoui 2008 : 35)

Le modèle d'approche par les risques concernant l'audit s'appuie essentiellement sur le modèle de gestion des risques d'entreprise par une entité, quelle que soit son activité ou sa taille dans son environnement adéquat, et pratiquant elle-même un minimum de veille stratégique.

Figure 2 : Modèle d'approche d'audit par les risques



Source : à partir de Hamzaoui (2008 : 43)

2.4.3 Objectif de l'approche par les risques

L'approche par les risques a pour objectif de prévenir l'entreprise des risques dont la réalisation pourrait l'empêcher d'atteindre ses objectifs. La démarche d'audit par l'approche par les risques consiste à s'informer sur tous les aspects significatifs de la vie de l'entreprise. Chaque domaine sensible présente un risque que l'information comptable de synthèse le décrivant puisse être erronée. Dans cette approche, l'entreprise est schématisée comme un ensemble de risques (Collins, 1992 :29). Aussi, l'auditeur devra obtenir une compréhension des risques d'entreprise pertinents pour l'audit des états financiers et notamment les risques découlant de facteurs externes ou internes qui pourraient avoir une incidence négative sur la capacité de l'entité à atteindre ses objectifs et à appliquer sa stratégie (Hamzaoui, 2005 : 44).

Selon Coopers& al. (1998 :257), les objectifs de l'approche par les risques sont recherchés par les responsables opérationnels, les dirigeants et l'audit interne.

Les objectifs recherchés par les responsables opérationnels

- Disposer d'une vision détaillée des risques existant au niveau de chaque processus d'activité ;
- analyser les risques dans le but de prendre des mesures correctives efficaces et d'assurer leur suivi

Les objectifs recherchés par les dirigeants

- Disposer d'une vision globalisée des risques existants, dans les différentes unités au titre des différentes activités ;
- leur permettre d'être informés de la nature et des zones de risques, afin de définir les orientations générales susceptibles d'améliorer structurellement la maîtrise des risques et de mieux superviser le management opérationnel.

Les objectifs recherchés par l'audit interne

- Disposer d'une vision globalisée des risques existants, dans les différentes unités, au titre des différentes activités ;
- aider à la programmation pertinente des missions d'audit, en fonction de la nature et de la gravité des risques existant.

L'audit interne apporte une valeur ajoutée dans le gouvernement de l'entreprise. « La valeur ajoutée c'est de garantir l'intégrité de l'entreprise par le respect des règles, l'exactitude des états, des documents, des rapports. C'est éviter d'essuyer des pertes par la mise en place d'un contrôle efficace des risques, et s'assurer que le comportement de tous est propice à l'intérêt général. » (J.L Rouff in revue française de l'audit interne n°161,2002 :29).

2.5 Conduite d'un audit de la gestion du recouvrement des créances

L'objet d'une mission d'audit interne est l'étude de la maîtrise des risques de l'activité, le processus ou l'entité qu'on audite - étude au sens large : analyse, examen, identification des lacunes, élaborations des solutions (avec les audités), suivi de la mise en œuvre des plan d'action des audités ; en bref, ce que fait le médecin généraliste avec son patient, lorsqu'il effectue son diagnostic, réalise son pronostic et préconise sa thérapeutique (Schick & al. 2010 :73). Toute mission d'audit se déroule généralement en trois grandes phases : étude, vérifications et conclusion.

La conduite d'une mission d'audit interne de la gestion de recouvrement des créances clients peut ainsi être défini en trois étapes, à savoir :

- la phase de préparation ou phase préliminaire ;
- la phase de réalisation ou d'analyse;
- la phase de conclusion.

2.5.1 La phase de préparation

Défini par les normes professionnelles IFACI (normes de fonctionnement : MPA 2200), elle consiste à l'obtention d'un droit d'accès, à l'examen de l'activité et à l'élaboration d'un tableau des risques.

La phase de préparation ouvre la mission d'audit, exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage (Renard, 2010 :214). Tout commence par une réunion relativement solennelle nommée « réunion de début de mission ». L'auditeur doit avoir une vision globale de l'organisation objet de la mission et des contrôles internes mis en place pour la maîtriser. Il identifie par la suite les risques liés au recouvrement des créances en tenant compte des priorités du management. Pour atteindre les résultats escomptés au cours de sa mission, l'auditeur devra être en mesure de l'organiser, de la planifier, de mieux estimer le temps et le coût. Cette phase permet donc à l'auditeur de savoir où trouver l'information sur l'entreprise, d'apprendre et de comprendre les différentes étapes mis en œuvre au sein de l'entreprise dans la gestion de recouvrements des créances. Elle permet d'avoir dès le départ une vision d'ensemble des contrôles internes spécifiques du recouvrement des créances.

Au cours de cette phase, l'auditeur ou le consultant reçoit de l'entité à auditer un mandat ou un ordre de mission émanant d'une autorité compétente. L'ordre de mission est le mandat, donné par la Direction Générale à l'audit interne, qui informe les principaux responsables concernés de l'intervention imminente des auditeurs » (IFACI, 1995 :35). Après cela, l'auditeur peut prétendre avoir un accès illimité à l'information. La réussite de cette étape est déterminante pour la suite du travail, elle détermine la réussite du travail à réaliser.

Ainsi, selon Renard (2010 :224), quatre points doivent rester en perspective dès cette première phase, nous citons :

- la prise de connaissance de l'organisation ;
- les moyens utilisés pour recueillir l'information ;
- l'identification et l'évaluation des risques ;
- l'élaboration d'un rapport d'orientation.

2.5.2 La phase de réalisation

Toute pratique d'une mission d'audit interne se justifie premièrement par le déplacement de l'auditeur interne, de son bureau, pour des travaux qui vont le maintenir pendant un certain temps au sein de l'unité auditée. C'est la phase de lancement.

« Cette phase fait beaucoup plus appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication » (Renard, 2010 :214). Elle consiste en la conduite des vérifications (normes 2300 : accomplissement de la mission). L'auditeur interne analyse, évalue les dispositifs existant sur le recouvrement des créances. Pendant cette phase, l'auditeur tient une réunion d'ouverture dans les locaux de l'auditée. Le rapport d'orientation, joint à l'ordre du jour est présenté à l'auditée. L'ordre du jour comporte six points, à savoir :

- la présentation de l'auditeur et éventuellement de l'équipe en charge de la mission ;
- la présentation de la fonction, c'est à dire un rappel sur l'audit interne ;
- rapport d'orientation qui « définit et formalise les axes d'investigations de la mission et ses limites ; il exprime des objectifs à atteindre par l'audit pour le demandeur et les audités » (IFACI, 1995 :73).
- la prise de rendez-vous avec les personnes que l'auditeur doit rencontrer ;

- la logistique de la mission ;
- le rappel sur la procédure d'audit, afin de rassurer les audités que rien ne sera dit, ni écrit, qui ne leur ait communiqué avant.

Durant cette phase l'auditeur met en place un programme de vérification. « Le programme de vérification est un document interne au service d'audit, destiné à définir, répartir dans l'équipe, planifier et suivre les travaux des auditeurs » (IFACI, 1995 :77). Ces travaux peuvent être des observations, des rapprochements, des interviews, etc. L'auditeur procède à un découpage séquentiel des opérations liées aux recouvrements des créances, ce qui lui permettra de mieux identifier les risques. L'identification des risques étant effectuée, l'auditeur définit des objectifs et établit un programme de travail. Pour chaque point de ce travail, met à jour le questionnaire de contrôle interne (QCI).

Les dysfonctionnements constatés le long de cette phase seront reportés sur la fiche d'audit et de recommandation (FAR), qui a pour but de conduire et de structurer le raisonnement de l'auditeur jusqu'à la formulation de la recommandation. Les FAR (page 89, 90,91) serviront également de support pour la rédaction du rapport.

Les contrôles spécifiques à effectuer au cours d'une mission de recouvrement des créances seront axés autour des axes suivants :

- vérifier l'existence d'un manuel de procédures ou des manuels permettant à chaque agent de recouvrement de connaître l'étendue de ses responsabilités ;
- l'édition d'une balance âgée si elle existe ;
- le rapprochement entre les prévisions mensuelles et le recouvrement effectif ;
- le rapprochement bancaire entre les fonds recouverts dans les caisses auxiliaires et déposés en banque avec le brouillard manuel tenu par le caissier principal ;
- les moratoires établis par la division gestion clientèle ;
- l'existence d'un document retraçant l'encaissement des fonds (numéraire, chèque, avis de crédit, virement bancaire) ;
- vérifier la fiabilité du système informatique dans le traitement des données issues du recouvrement des créances entre les différentes agences au serveur situé dans les locaux du département informatique ;

2.5.3 La phase de conclusion

C'est l'étape qui déclenche le départ des auditeurs des locaux de la structure auditée. La collecte des informations à partir des outils utilisés permettra à l'auditeur de rédiger un projet de rapport d'audit et de le communiquer par la suite aux audités. D'après les modalités pratiques d'application 2400 (MPA 2400) relatif à la communication des résultats de la mission, l'auditeur interne doit rassembler les éléments probants et émettre des jugements fondés sur des analyses. Les résultats des analyses doivent comprendre les observations, les conclusions les recommandations et les plans d'actions. La diffusion des résultats tel que défini par les MPA 2440, stipule que le rapport d'audit doit être adressé aux membres de l'organisation qui peuvent s'assurer que les résultats de l'audit recevront l'attention nécessaire. Le rapport doit donc être envoyé aux personnes qui se trouvent dans une position leur permettant d'entreprendre les actions correctives qui s'imposent ou d'assurer que de telles mesures seront prises.

Dans la note de synthèse du rapport d'audit, l'auditeur interne porte un jugement sur la qualité du contrôle interne de la fonction auditée.

Les entreprises n'externalisent pas toujours les activités à risque. Dès que l'entreprise est confrontée à un environnement instable, dangereux et perturbant, l'externalisation est synonyme de forts coûts de transaction. L'entreprise peut donc préférer mener en interne un programme de gestion des risques et réaliser elle-même les activités à risques. Le fait de regrouper toutes les fonctions vitales au sein de l'entreprise permet de faire bloc face au risque (Hassid 2011 :97).

2.6 Contribution de l'audit interne à la gestion des risques liés au recouvrement

Selon IFACI (2000: 21) « L'audit interne apporte une garantie régulière et objective, surtout lorsque le risque peut être jugé critique. L'audit interne doit être considéré comme une composante essentielle du système général de gestion des risques.

En prenant en compte la définition de l'Institute of Internal Auditor (IIA) et traduit par l'Institut de l'audit et du contrôle interne (IFACI), la responsabilité de l'évaluation du

dispositif de gestion des risques liés aux opérations incombe à l'audit interne, ceux à travers le contrôle de troisième niveau. L'audit interne participe à la surveillance permanente de la gestion des créances, et il fournit une évaluation indépendante de son adéquation et de sa conformité aux procédures et à la politique décidée par l'entreprise.

En se référant à Renard (2010 :103), on peut dire que l'objectif prioritaire de l'audit interne dans la gestion des recouvrements des créances reste l'évaluation du processus dans son ensemble, la détection des faits pouvant avoir un incident sur les comptes clients de l'entreprise, et par conséquent sur les états financiers.

L'audit interne peut faire bénéficier les opérationnels de ses approches structurées et de ses techniques d'analyse des risques, initialement destinées à satisfaire ses propres besoins, et qui doivent désormais rayonner plus largement dans l'entreprise (Françoise Janichon in revue française de l'audit interne, 2002 :33).

Cette mission doit permettre tant à l'organe exécutif qu'au régulateur d'avoir une appréciation et une maîtrise des risques liés aux postes clients, et donc au recouvrement efficace de ses créances.

Conclusion

L'appréciation du contrôle interne est l'une des préoccupations des services d'audit. Pour améliorer les résultats de l'entreprise, le dispositif de contrôle interne de la gestion des recouvrements des créances doit être analysé en incluant la notion de gestion de risque. Recenser les risques, ce n'est pas une opération annuelle, mais un processus continu qui doit s'adapter aux évolutions des organisations et du monde extérieur.

Tremplin vers de nouvelles responsabilités au sein de l'entreprise, l'audit interne est une activité étroitement liée aux objectifs de l'entreprise. L'audit interne doit assurer une bonne maîtrise de l'ensemble des processus de l'entreprise et apporter efficacité par la mise en œuvre effective et rapide d'actions d'amélioration. Par conséquent l'auditeur interne ne doit pas être perçu comme un gendarme pour l'entité.

Un audit de la gestion de recouvrement des créances clients au sein de l'entreprise se fait selon la démarche de l'auditeur, à travers un modèle d'analyse clairement défini.

CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Dans les deux premiers chapitres, nous avons défini les thèmes relatifs à la gestion de recouvrement des créances, ce qui nous a permis de nous doter d'une bonne connaissance de la gestion du risque client, des procédures de recouvrement, et la méthodologie de l'audit axé sur une approche par les risques de la gestion du processus recouvrement de créances. Le présent chapitre a donc pour objectif de faire une synthèse de la revue de la littérature. Il est constitué de deux sections, réparties comme suit : la première sera consacrée au modèle d'analyse, la deuxième à la collecte et à l'analyse des données recueillies à travers divers outils mis à disposition de l'auditeur.

3.1 Modèle d'analyse

Un modèle d'analyse est une représentation schématique de tout ou partie de l'entreprise dans un langage de représentation approprié (Jiménez & al. 2008 :55).

Notre approche consiste avant tout à dérouler une mission d'audit de la gestion du recouvrement des créances, définie selon l'approche d'audit par les risques.

3.1.1 Démarche de l'étude

La méthodologie de notre étude s'étale sur trois phases à savoir : la phase de préparation de la mission d'audit, l'exécution de la mission et la phase de conclusion. Cette étude est décomposée en étapes, définit comme suit :

- la phase de réalisation encore appelée phase préliminaire

Cette phase comprend la prise de connaissance générale de l'entreprise. Elle nous permet de réunir toutes les informations générales sur l'entreprise afin de comprendre les éléments qui influent sur l'activité, d'évaluer le degré général de risque auquel l'entreprise est ou sera confrontée, et de présenter un plan d'approche (plan de mission).

Cette phase permet à l'auditeur, pour chaque type d'informations significatives : de comprendre comment elles sont générées et de quelle manière elles aboutissent dans les comptes, d'évaluer les risques potentiels propres à chaque traitement d'informations, de définir les moyens qu'il va mettre en œuvre pour exécuter les contrôles (plan d'approche).

- l'exécution de la mission

Cette phase nous permettra :

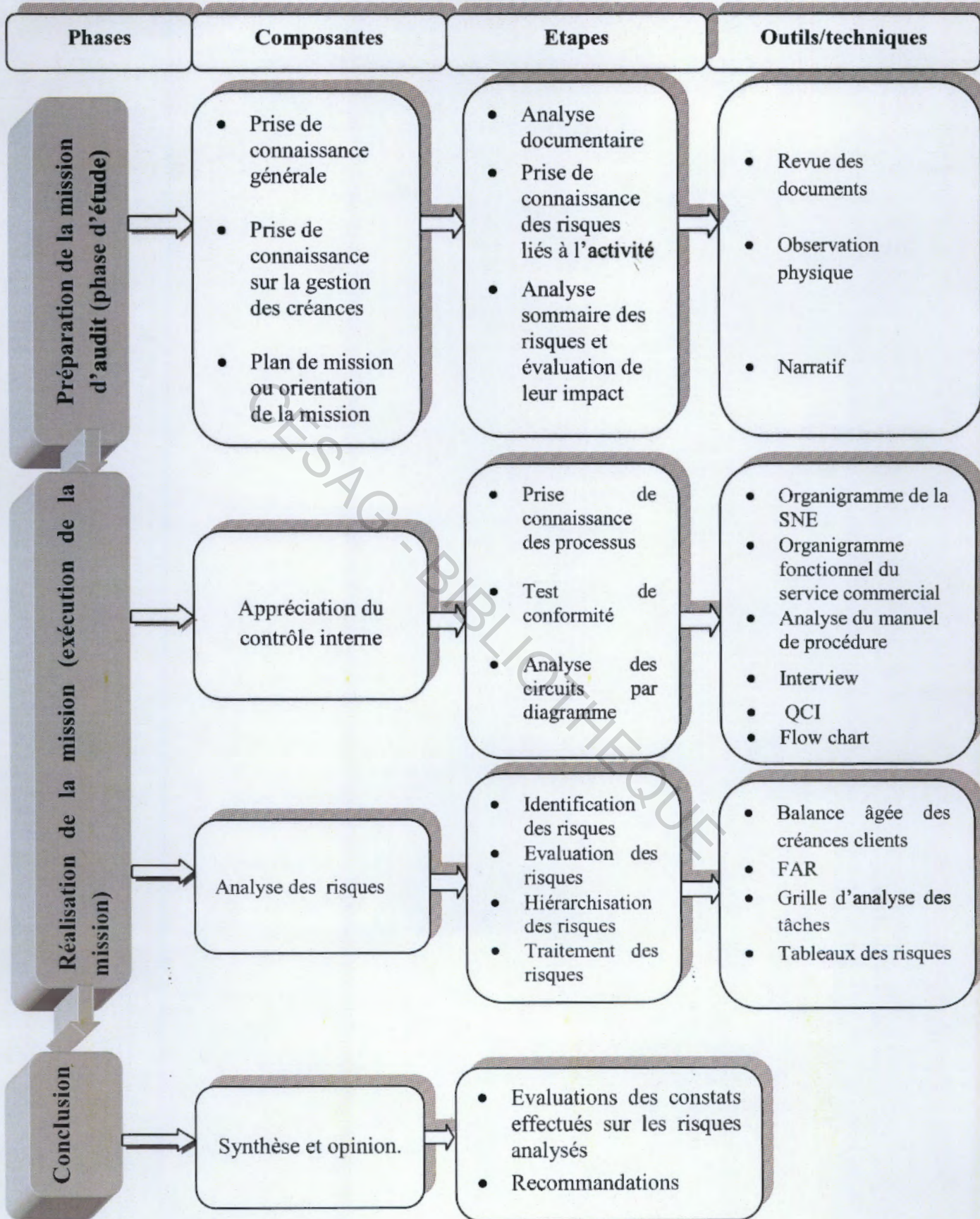
- ✓ d'apprécier le contrôle interne mis en place par le management ;
- ✓ de faire une évaluation des dispositifs existant de contrôle interne de l'entreprise ;
- ✓ d'identifier et d'évaluer les risques liés à ces dispositifs ;
- ✓ de hiérarchiser les risques en fonctions de leur degré de survenance.

De cette phase, découlera alors un rapport auquel seront émises des recommandations.

- Phase de conclusion (ou achèvement de la mission)

Cette phase consiste donc faire une synthèse du travail effectué, d'émettre un rapport d'audit interne contenant des recommandations suite aux faiblesses et insuffisances constatées, en prenant également en compte les attentes des parties prenantes de l'entreprise.

Figure 3 : Modèle d'analyse de l'audit de la gestion de recouvrement des créances



Source : nous-mêmes.

3.2 Outils de collecte et d'analyse des données

Plusieurs outils sont définis par les divers auteurs pour réaliser une mission d'audit, dans le cadre de notre étude, nous utiliserons les outils d'interrogation (interview), les outils de descriptions (observation physique, narration, la grille d'analyse des tâches, flow chart,), le manuel de procédure, les tests de conformité, ainsi que le tableau de risque. Ces éléments sont classifiés en outils de collectes et d'analyse de données.

3.2.1 Outils de collecte des données

La collecte des données se fait sur la base des outils et techniques utilisés par l'auditeur en vue d'avoir le maximum d'informations nécessaires au bon déroulement de la mission. Il existe plusieurs outils mis à la disposition de l'auditeur. Pour notre étude, les outils choisis sont les suivants : l'interview, l'observation physique, l'analyse documentaire.

- L'interview

Elle consiste à avoir un entretien avec un interlocuteur en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées, etc. et de divulguer la teneur de l'entretien. Selon Renard (2010 :336), « l'interview n'est pas une conversation, ni un interrogatoire dans lequel le rapport serait celui d'un accusé face à son accusateur. Tout au contraire l'atmosphère d'une interview d'audit interne doit être une atmosphère de collaboration, il doit être coopératif ». La réussite de l'interview est liée à l'expérience et aux qualités de communication de l'auditeur, elle doit être préparé tant au plan logistique qu'au plan thématique.

Dans cette étude, nous allons interviewer (annexe n°5 : page 104)

- ✓ le chef de service commercial ;
- ✓ le chef d'agence (au rang de chef de division) ;
- ✓ le chef de service trésorerie ;
- ✓ le responsable du département audit interne.

- **L'observation physique**

L'observation physique est la constatation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un phénomène (en audit on observera un processus, une transaction, un site, un bien, des documents, des comportements...) (Schick & al .2010 :179). Elle est pratiquée par les auditeurs internes lors de la phase de lancement de la mission afin de bien appréhender le contexte audité et en phase de vérification afin éventuellement d'obtenir des preuves probantes de faiblesses avérées. Dans le cadre de ce travail, nous effectuerons une observation directe (elle permet le constat immédiat du phénomène).

Il s'agira pour nous d'observer :

- comment s'effectue la facturation
- le respect du calendrier des interventions de l'équipe chargé du recouvrement
- la balance âgée ;
- l'état récapitulatif de la situation des impayées.

Outre les documents, la grille d'analyse des tâches nous sera utile pour observer les différentes tâches effectuées par les opérationnels.

- **La narration**

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

- **L'analyse documentaire**

L'analyse documentaire se définit comme la consultation de documents internes ou externes à l'entité en vue de recueillir des données. Elle permet de s'imprégner des spécificités de l'entreprise et d'obtenir des indicateurs sur l'orientation des travaux.

Les différents documents à consulter sont :

- ✓ l'organigramme de l'entreprise ;
- ✓ le manuel de procédures (projet du manuel existant) ;
- ✓ le code de l'énergie de l'entreprise ;
- ✓ les rapports d'audit 2010, 2011.

3.2.2 Outils d'analyse des données

Outre les outils de collectes de données, nous utiliserons les outils d'analyse de données. Ces outils montrent comment est-ce que l'analyse se fait au moyen des éléments collectés. Parmi ces éléments, nous avons retenues : le questionnaire de contrôle interne, l'analyse des circuits par diagramme, la grille d'analyse des tâches, les tests de conformité, la feuille d'audit et de recommandation (FAR) ainsi que le tableau de risque.

- **Le questionnaire de contrôle interne**

Le questionnaire de contrôle interne (annexe 6 : page 105) est un outil d'évaluation de la vulnérabilité de l'organisation (Bernard & al. 2010 :73). Administré par l'auditeur, la finalité de cette grille d'analyse est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité ou de la fonction auditée. Chaque question porte sur l'existence d'une procédure de contrôle et la réponse apportée peut être « Oui/Non/NA (non applicable) » (Piger, 2003 :84). Dans le premier cas, il s'agit d'une force pour l'entreprise, car il existe une procédure de contrôle interne permettant d'atteindre l'objectif de contrôle identifié précédemment. Dans le second cas, il s'agit d'une faiblesse

pour l'entreprise. Dans le troisième cas, la procédure n'a pas raison de s'appliquer à l'entreprise, car son secteur d'activité ou sa structure organisationnelle ne s'y prêtent pas.

- **L'analyse des circuits par diagramme de circulation**

Le diagramme de circulation ou flow chart (page 71), est un descriptif normalisé d'un circuit d'information. Il s'agit d'un outil de visualisation, de synthèse et de concision, de précision, (Valin & al. 2006 :180). Cet outil est utilisé pour donner une vision complète du cheminement des informations et de leurs supports. Il nous permettra de représenter la circulation des documents entre les différentes fonctions, d'indiquer leur origine et leur destination.

- **La grille d'analyse des tâches**

Elle complète totalement les outils descriptifs (organigrammes, narratif, diagramme). En effet, la grille d'analyse des tâches (annexe 8 : page 115) permet de visualiser les différentes tâches et fonctions réalisées pour chaque procédure (Valin, 2006 :184). Sa lecture va permettre de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et donc d'y porter remède. « Pour chaque tâche, l'auditeur va chercher qui l'accomplit. A chaque fois que l'auditeur rencontre un personnage nouveau, il indique son nom en tête d'une colonne et fait une croix en face de la tâche concernée : remplir une grille c'est donc identifier et mettre des croix » (Renard, 2010 :359).

- **Le test de conformité**

Le test de conformité (tableau 16 : page 92) permet à l'auditeur de s'assurer que sa compréhension des procédures et des points clés mis en place, est juste. Il comprend l'examen de l'application des contrôles et la simulation de tout ou partie de la tâche effectuée par les employés de l'entreprise cliente. L'examen de l'application des contrôles nécessite la matérialisation de ces contrôles. Elle porte sur la présence des visas, d'état de rapprochement, etc.) .

- **La feuille d'analyse et de recommandation (FAR)**

La FAR (page 89, 90, 91) est le papier de travail synthétique par lequel l'auditeur présente et documente chaque dysfonctionnement (Schick & al. 2010 :123).

Elle est élaborée en tenant compte du tableau des risques. Elle facilite la communication avec l'audité concerné. « La méthodologie employée consiste à étudier le fonctionnement réel des opérations ; repérer les constats significatifs, déterminer leurs causes, démontrer les conséquences et proposer des moyens d'amélioration » (Schick & al. 2010 :125).

- **Le tableau de risque**

C'est le tableau (tableau 6 et 9 ; page 69-79) qui permet d'évaluer le risque après son identification, tout en mesurant son impact. Les étapes de conception du tableau des risques sont les suivantes :

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

Conclusion

L'audit interne, activité indépendante, et objective doit être menée suivant une démarche rigoureuse, en utilisant divers outils pour émettre une opinion motivée. Ainsi les outils dont nous avons retenus dans notre étude nous serviront de cadre d'appréciation de l'audit de la gestion de recouvrement des créances clients axé sur une approche par les risques.

Conclusion de la première partie

Dans le contexte actuel de crise financière, la pérennité des entreprises est au centre des préoccupations de plusieurs dirigeants d'entreprise, mais également de l'ensemble des parties prenantes ayant quelques relations que ce soit avec l'entreprise. Les dirigeants des entreprises sont aujourd'hui plus que jamais face à un enjeu : générer du cash. Ainsi, assurer la sécurité des actifs devient essentiel pour toute entreprise. La revue de la littérature nous a permis de présenter les principes fondamentaux de la gestion de recouvrement des créances. L'identification des risques potentiels permet à l'auditeur d'avoir un regard particulier quant à leur maîtrise. La politique du management doit être énoncée clairement à chaque partie prenante de l'organisation. Cette politique qui passe par la mise en œuvre d'une cartographie des risques, d'un diagnostic aide à obtenir les statistiques de survenance et l'impact liés à la gestion de recouvrement des créances. Pour maîtriser le risque, tous les facteurs internes ou externes susceptibles de modifier le patrimoine de l'entreprise doivent être repérés, mesurés, et traités.

Cette partie théorique nous permettra de faire une corrélation avec la pratique de notre étude au sein de l'entreprise même.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

La première partie de ce travail nous a permis de développer les aspects théoriques relatifs à la gestion de recouvrement des créances. La méthodologie de l'étude décrite précédemment nous permettra d'appliquer les différentes phases dans la mise en œuvre de l'audit de la gestion de recouvrement des créances clients. Dans cette deuxième partie, consacrée au cadre pratique, il sera développé trois (03) chapitres. Dans le premier chapitre, nous présenterons la SNE, le second chapitre sera intitulé description de la gestion de recouvrement des créances au sein de la SNE, et le troisième chapitre portera sur l'audit de la gestion de recouvrement des créances clients, ce qui nous permettra par la suite de faire des recommandations pour améliorer la gestion de recouvrement des créances clients mises en place au sein de l'entreprise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE IV : PRESENTATION GENERALE DE LA SNE

L'électricité, véritable source de développement, est au centre des préoccupations, tant des pouvoirs publics que de l'ensemble des consommateurs de par le monde. La création de la Société Nationale d'Electricité (SNE) répond ainsi aux préoccupations de toutes les parties prenantes. Dans son intérêt d'assurer le développement et le bien-être social la SNE a pour activité principale : la production, le transport, la distribution et la commercialisation d'énergie sur toute l'étendue du territoire congolais. Pour assurer sa pérennité et atteindre ses objectifs, la SNE se doit d'être performante. La performance n'étant autre que la sommation de l'efficacité et de l'efficience, l'entreprise doit mettre en place des mécanismes nécessaires pour y parvenir. Pour une meilleure connaissance de l'entité, le présent chapitre traitera de la présentation de la SNE en donnant une vision globale de l'entreprise à travers l'historique, le cadre juridique, l'organisation, le fonctionnement et ses missions.

4.1 Historique

Depuis la période Antée et post indépendante du Congo, le secteur de l'électricité était géré par deux sociétés à savoir : la Société Equatoriale d'Energie Electrique (S.E.E.E) et l'Union Electrique d'Outre-mer (UNELCO).

La première exploitait la centrale hydroélectrique du Djoué et alimentait les villes de Brazzaville et Kinshasa (Ex Léopold ville) et la seconde exploitait les centrales thermiques diesel pour l'approvisionnement en électricité des villes de Brazzaville, Pointe-Noire, Dolisie et Nkayi.

Créée par la loi n°06/67 du 15 Juin 1967, sous l'appellation Société Nationale d'Energie, elle résulte de la nationalisation et de la fusion simultanée de deux anciennes sociétés coloniales concessionnaires, la S.E.E.E et de l'UNELCO qui avaient le monopole de la distribution de l'énergie électrique au Congo. En 1983, par décret n°54/83 du 06 juillet 1983, la Société Nationale d'Energie est devenue une entreprise pilote d'Etat complétant ainsi la loi n°13/81 du 14 Mars 1981 instituant la charte des entreprises d'Etat. Ses statuts ont été approuvés par décret 84/403 du 23 Avril 1984 instituant ainsi la dénomination de la Société Nationale d'Energie en Société Nationale d'Electricité. Reprenant les actifs des deux sociétés

concessionnaires, la SNE dispose sur tout le territoire national congolais du monopole de la production, la distribution, et de la vente de l'énergie électrique.

La Société Nationale d'Electricité fait partie des entreprises stratégiques de l'Etat à privatiser. Sa privatisation entamée en 1994 et relancée en 2001, a connu plusieurs appels d'offres infructueux. Les volets production et transport n'étant pas appelé à être privatisés, au contraire celle de la distribution et de la commercialisation ainsi que des travaux de branchements. Suite aux hésitations des repreneurs, le gouvernement et la Banque Mondiale ont reconsidérés le schéma et ont préparé le projet de réhabilitation des infrastructures d'eau et d'électricité (PRIEE), en dépit de tout, ce projet n'a pas été finalement mis en pratique.

D'après le décret n°84-403 du 23 avril 1984, dans son article 5, le siège social de la SNE est établi à Brazzaville, dans l'arrondissement 3 Poto-poto, sur le boulevard Denis Sassou Nguesso (ex avenue Paul Doumer) au centre-ville, avec pour BP : 95 ; Tel : 81-05-66/80-05-69 ; E-mail: snecongo@caramail.com. Le siège social ne peut être transféré que sur décision du Conseil d'Administration, en tout autre lieu du territoire national.

4.2 Cadre juridique

La SNE est une entreprise à caractère technique, industriel et commercial dotée de la personnalité morale, jouissant de l'autonomie financière et dont la gestion est assurée suivant les règles de comptabilité privée. Elle bénéficie d'une concession exclusive de la gestion des services publics de l'électricité. C'est pourquoi elle s'est vue octroyer un véritable droit réel sur les ouvrages, les installations et le domaine public nécessaire à l'accomplissement de sa mission. En contrepartie de ses prérogatives de puissance publique, la SNE est astreint à l'accomplissement d'une mission d'intérêt général.

Son capital social qui s'élevait à 3.268.307.590 FCFA à sa création est passé à 23.483.494.919 FCFA au 31 Décembre 2004 et est détenue à 100 % par l'Etat Congolais, qui est l'unique actionnaire. Avec un tel capital, les comptes de l'entreprise font l'objet d'un audit annuel par un commissaire aux comptes, dûment désigné. La SNE est placée sous la tutelle du Ministère de l'Energie et de l'Hydraulique (MEH). L'Etat assure la régulation et le contrôle du secteur pour la recherche de l'efficacité du système économique, en tenant compte de la position stratégique de l'industrie dans l'économie nationale.

4.3 Missions et moyens

Au terme du décret 67/238 du 18 Août 1967 portant organisation et fonctionnement de la Société Nationale d'Electricité, celle-ci a pour mission directement ou indirectement sur toute l'étendue du territoire nationale :

- la réalisation des études nécessaires en vue de la production de l'énergie électrique sous toutes ses formes;
- l'acquisition, l'exploitation et l'utilisation sous toutes ses formes de toutes chutes d'eau et de tous cours d'eau, leur captage, leur déviation et leur aménagement en vue de la création de l'énergie électrique ;
- l'acquisition, la création, l'aménagement, l'entretien de toutes les usines et de tous réseaux ou lignes de transport ayant pour but de produire, utiliser sur place, transporter et distribuer l'énergie électrique;
- la distribution et la vente de l'énergie; sous toutes ses formes : l'importation et l'exportation de l'électricité.

Selon la loi n°14-2003 du 10 avril 2003, portant code de l'électricité au Congo, le secteur de l'énergie est ouvert à tout opérateur désirant exploiter le domaine. Elle stipule que « le code de l'électricité régit les activités de production, de transport, de distribution, de fourniture, d'importation et de vente d'électricité réalisées par toute personne morale ou physique de droit public ou privé sur le territoire national ».

Pour mener à bien sa mission, la SNE est dotée des moyens suivants :

- les moyens matériels composés essentiellement des terrains, des immeubles, des barrages hydroélectriques, des centrales thermiques, des lignes de transport HT-MT (Haute Tension-Moyenne Tension), réseaux BT (Basse Tension), diverses installations électriques, le matériel de transport et divers matériels et mobiliers de bureau.
- les moyens financiers proviennent de la vente d'électricité, géré par la Direction Départementale de Brazzaville, des frais de branchements, de coupure, de pénalités, sous la supervision du service commercial et de location des immeubles de rapport, dont la gestion et le suivi est effectué par la Direction Générale. Entre autre, la SNE reçoit de

l'Etat des subventions et des banques des emprunts divers. La SNE compte au 31 août 2012 152 100 abonnés sur l'ensemble du territoire national. Au regard de la délocalisation sur l'ensemble de l'étendu nationale, de la construction des barrages hydroélectriques, la SNE ne cesse de voir le nombre de ses abonnés croître à un rythme considérable.

- les ressources humaines sont régies par la Convention Collective de l'Energie du 10 avril 1991, applicable à tout le personnel de la société et par la loi N°45/75 du 15 mars 1975 instituant le code du travail de la République du Congo.

4.4 Organisation et fonctionnement de la SNE

Pour atteindre ses objectifs, la SNE, comme toute organisation structurée est dotée d'un organigramme (annexe 1 : page 100).

Sous la tutelle du Ministère de l'Energie et de l'Hydraulique, la Société Nationale d'Electricité est une organisation fondée sur les principes de l'organisation scientifique de Fayol. Elle est dirigée par un Directeur Général nommé en conseil des ministres.

La structure organisationnelle revue lors de la dernière session du Conseil d'Administration tenue le 14 décembre 2004 est composée comme suit :

4.4.1. Le conseil d'administration

La SNE est administrée par un Conseil d'Administration composé de douze (12) membres, dirigé par un Président nommé en conseil des ministres. Le Conseil d'Administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom et pour le compte de la société dans le cadre de la législation en vigueur. Il délibère sur toutes les questions relatives à la gestion de l'entreprise. En vue de la bonne gestion de l'entreprise, le Conseil d'Administration doit se réunir au moins une fois l'an.

4.4.2 La Direction générale

Organe de coordination, d'orientation, et de contrôle de toutes les activités de l'entreprise, elle est animée par un Directeur Général. Nommé en conseil des ministres, le Directeur Général est assisté par un assistant et par un ensemble de collaborateurs ayant un statut de conseillers et chargés de missions. La Direction Générale exerce une autorité sur le secrétariat général, les directions centrales, les directions départementales et secteurs. Trois départements y sont directement rattachés à savoir : le département audit et contrôle de gestion, le département développement stratégie et ingénierie, et le département contrat et marché.

4.4.2.1 Le département audit et contrôle de gestion

Ce département a pour mission de s'assurer :

- que l'organisation, les procédures, et les plans de la société sont respectés et conformes aux réglementations légales ;
- que des sécurités efficaces existent afin de prévenir les pertes ou dommages qui pourraient affecter les actifs corporels et incorporels de la société ;
- qu'un souci d'efficacité préside à l'utilisation des moyens matériels, humains et financiers.

4.4.2.2 Le département développement, stratégie et ingénierie

Ce département est chargé de mettre en place des stratégies permettant à l'entreprise d'innover, afin de mieux assurer sa pérennité et satisfaire les attentes des consommateurs en matière d'énergie (énergie solaire, énergie éolienne, énergie thermique, etc.), en tenant compte de l'évolution de la demande et des changements conjoncturels.

4.4.2.3 Le département contrat et marché

Il s'assure que les contrats et marchés passés entre l'entreprise et les fournisseurs d'investissements se font en temps opportun, selon les règles de passation des marchés. Il élabore la politique d'approvisionnement en matériel et équipement électronique dans le respect des normes relatives au secteur de l'énergie. Ce département veille sur le stock existant en magasin afin d'éviter toute rupture de stock (matériel et équipement) pouvant entraîner le ralentissement de l'activité.

4.4.3 Le Secrétariat Général

Rattaché à la Direction Générale, et dirigé par un secrétaire général, il est chargé d'assurer la bonne administration des ressources de l'entreprise. En outre, il assure un meilleur suivi des décisions prises par la Direction Générale. Il procure au Directeur Général les outils de préventions, de suivis, d'évaluations et d'aide à la décision. Les départements qui lui sont rattachés sont : le Département Informatique, le Département Achat et Gestion de stocks, le Département Prévention et Sécurité, le Département Etudes et Planification.

4.4.4 Les Directions Centrales

La SNE est composée de quatre (04) Directions Centrales qui accompagnent la Direction Générale dans la mise en œuvre de ses orientations. Nous citons : la Direction de la Production et du Transport (DPT), la Direction de la Distribution et de la Commercialisation (DDC), la Direction des Ressources Humaines et du Patrimoine (DRHP) et la Direction Financière et Comptable (DFC).

4.4.4.1 La Direction de la Production et du Transport

Coordonnée par un directeur central, la DPT est chargé de produire et d'acheminer le courant électrique sur toute l'étendue du territoire national. Elle assure la maintenance et l'exploitation du réseau de transport (réseau HT, THT).

4.4.4.2 La Direction de la Distribution et de la Commercialisation.

Elle a pour mission, l'élaboration des politiques et la fixation des objectifs globaux dans le domaine de la distribution, et de recouvrement des créances, de mettre en place des politiques adéquates pour réduire les pertes techniques en moyenne tension et en basse tension. En charge de la maintenance du réseau BT, elle est dirigée par un directeur central.

4.4.4.3 La Direction des Ressources Humaines et du Patrimoine

Animée par un directeur central, elle est responsable de la gestion des moyens matériels et de la gestion des ressources humaines régies par la Convention Collective de l'Energie du 10 avril 1991, applicable à tout le personnel de la société. Le nombre d'agent SNE au 31 Août 2012 s'élève à environ 2200 agents (source : statistique DRHP 2012).

4.4.4.4 La Direction Financière et Comptable

Elle est responsable de l'enregistrement exact, exhaustif de toutes les opérations financières et comptables se déroulant dans l'entreprise, de l'établissement et de la présentation des états financiers conformément aux dispositions de l'acte uniforme OHADA. Les états financiers élaborés sont soumis aux auditeurs externes. Elle est chargée d'effectuer des analyses financières et de veiller à la rémunération des fonds déposés en banque. Elle doit assurer de façon satisfaisante les obligations financières vis-à-vis des bailleurs de fonds et des fournisseurs. Elle est également chargée d'assurer un suivi strict des emprunts dont elle surveille l'adéquation avec le budget de l'entreprise. La DFC est animée par un directeur central.

4.5 Les directions départementales et secteurs

Pour mieux assurer sa politique en termes de production, de transport, de distribution, et de commercialisation de l'énergie électrique au niveau départemental, la SNE dispose de cinq (05) directions départementales et de deux secteurs. Nous avons :

- la Direction Départementale de Brazzaville-Pool ;
- la Direction Départementale du Kouilou ;
- la Direction Départementale du Niari ;
- la Direction Départementale de la Bouenza-Lékoumou ;
- la Direction Départementale des Plateaux-Cuvette ;
- les secteurs Likouala et Sangha.

Ces directions départementales et secteurs ont pour missions de mettre en œuvre la stratégie de pilotage, élaborées par la Direction Générale, entre autres la distribution de l'énergie électrique dans les zones dessertes, l'animation de l'ensemble du personnel, la défense des intérêts de l'entreprise au niveau départemental ou sectoriel, l'envoi des liasses comptables au siège et la bonne tenue des actifs de l'entreprise mis à leur disposition. Ces structures sont animées par les directeurs départementaux et des chefs de secteurs, hiérarchiquement placé sous l'autorité du Directeur Général.

Parmi les directions départementales citées, nous avons passé notre stage à la Direction Départementale de Brazzaville, dont nous présenterons de façon succincte.

➤ La Direction Départementale de Brazzaville

Dirigée par un Directeur Départemental, comme les autres directions départementales, elle est chargée de vente de l'énergie électrique dans la localité placée sous sa responsabilité. Elle est composée de plusieurs services entre autre le service commercial (voir annexe 2), lieux où nous avons effectué notre stage.

➤ Le service commercial

Géré par un chef de service, le service commercial est chargé de la gestion clientèle. Il met en place les procédures commerciales telles que définies par la Direction Générale. Il est responsable de la facturation et du recouvrement des créances. S'assure du suivi effectif des encaissements par la relance ou par la répression des consommateurs débiteurs. Pour mener à bien les tâches qui lui ont été confiées, le service commercial est composé de la division gestion clientèle MT et de la division gestion clientèle BT.

La division gestion clientèle MT (moyenne tension) est chargée de traiter les informations (de l'abonnement au recouvrement) relatives à la clientèle MT. Par contre la mission de la division gestion clientèle BT est de traiter les informations liées à la clientèle BT (basse tension).

Le service commercial a sous sa responsabilité les agences, situées dans les différents arrondissements où se trouve la clientèle. Ces agences assurent la proximité entre la SNE et sa clientèle. Dans chaque agence, il existe quatre sections, à savoir : la section clientèle, la section recouvrement, la section répression et inventaire permanent des abonnés (RIPA), et la section portefeuille.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de prendre connaissance de l'entreprise dans laquelle porte notre étude, à travers son organisation, son fonctionnement et ses missions. Le deuxième chapitre nous permettra de décrire les procédures de gestion de recouvrement de créances mises en place par la SNE, d'analyser les risques liés à chaque domaine concerné par une approche par les risques, et de dérouler la procédure de conduite de la mission d'audit de la gestion de recouvrement des créances.

CHAPITRE V : DESCRIPTION DE LA GESTION DE RECOUVREMENT DES CREANCES CLIENTS A LA SNE

La description de la gestion de recouvrement des créances consistera à retracer les différentes méthodes de travail mise en place au sein de l'entreprise. La commercialisation de l'énergie électrique à la SNE se fait à crédit. Une fois l'énergie consommée (2mois pour les abonnés en basse tension et un mois pour les abonnés ayant souscrit à la moyenne tension), à terme échu, le client doit s'acquitter de sa dette. Ainsi, débute le recouvrement des créances.

En l'absence d'un manuel de procédure, nous avons interviewé certains responsables, nous avons effectué des observations physiques, pour comprendre la gestion de recouvrement des créances dans l'entreprise.

5.1 Description de la gestion de recouvrement

Cette description est faite sous forme narrative. En fonction des propos recueillis auprès de l'audité, la description consistera de présenter à travers un tableau chaque tâche, les objectifs de contrôle interne et les risque liés. Ces tâches sont celles exécutées par le management, le département audit, la division gestion clientèle BT et MT, la division gestion du portefeuille, le service juridique, la comptabilité.

- Le management

IL s'agit de l'organe de direction de l'entreprise, à savoir la Direction Générale de l'entité.

- Le département audit

Il intervient pour s'assurer du respect et de la mise en application des procédures mises élaborée par le management.

- La division gestion clientèle Basse Tension (BT)

Elle est chargée du recouvrement des clients ayant souscrit à la facturation basse tension.

- La division gestion clientèle Moyenne Tension (MT)

Elle s'assure que les clients ayant souscrit au mode facturation moyenne tension se sont acquitté de leur dette.

- La division gestion du portefeuille

Les fonds recouverts en fin de journée doivent être placés en lieu sûr. Elle s'assure que les sommes encaissées (espèces, chèques) le jour par l'agent de caisse correspond au montant enregistré lors de la clôture de caisse.

- La comptabilité

Elle enregistre toutes les opérations comptables liées aux recouvrements. Ainsi, il y a possibilité de faire un rapprochement entre la facturation émise et les recettes réellement encaissées.

Le tableau ci-dessous présente la description de la gestion de recouvrement des créances clients.

Tableau 6 : Description de la gestion de recouvrement des créances

Entité	Objectifs	Identification des risques
Le management	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que la continuité de l'exploitation est garantie - S'assurer que les résultats financiers sont périodiquement comparés aux objectifs initiaux - S'assurer du respect des procédures de reporting - S'assurer du respect des règles d'éthique - S'assurer de l'existence d'un manuel de procédure relatif au recouvrement des créances - S'assurer de la mise en œuvre des procédures - S'assurer que les matériels et logiciels ainsi que les documentations relatifs au traitement des données sont performant et à jour. - S'assurer de la compétence du personnel en charge du recouvrement 	<ul style="list-style-type: none"> - Non atteinte des objectifs - Impossibilité de suivre la réalisation des activités - Mauvaise optimisation des ressources - Pérennité de l'entreprise - Perte de temps dans la prise de décision - Pas de vision à moyen et long terme - Difficultés pour les prises de décisions, ou prise de décisions erronées
Le département audit	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer du respect des procédures décrites par le management - S'assurer du respect du planning de recouvrement mis en place par le management ou la direction habilitée - S'assurer que les moratoires établis ont un visa du responsable de recouvrement 	<ul style="list-style-type: none"> - Fraude - Non application des procédures - Dissuasion de l'information
Division gestion clientèle BT et MT	<ul style="list-style-type: none"> - Etre sûr de l'existence d'un pôle dédié à l'étude du risque client et au recouvrement des créances - Etre sûr que les créances anciennes et douteuses sont correctement traitées 	<ul style="list-style-type: none"> - Retard de paiement - Perte financière - Risque d'impayés - Frais financiers importants - Rapprochement bancaire erroné - Perte de créance

	<ul style="list-style-type: none"> - Etre sûr que l'organisation appréhende bien les besoins et attentes des clients en fourniture de l'énergie électrique - Etre sûr du suivi des moratoires accordés aux clients - S'assurer que le client dont la fourniture en électricité a été suspendu a soldé sa dette avant rétablissement et qu'il y'a traçabilité de l'opération 	<ul style="list-style-type: none"> - Perte de trésorerie - Perte de client - Perte de crédibilité - Non atteinte des objectifs en termes de recouvrement - Non-respect du moratoire établi - Rétablissement sur la base d'aucun justificatif - Lenteur dans le respect des délais
Division gestion du portefeuille	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que les créances recouvrées (chèque et espèces) par les différentes agences commerciales sont remis au responsable du portefeuille et déposées auprès du caissier principal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dégradation de la qualité financière du portefeuille - Détournement de fonds - Fraude - Vol
Informatique	<ul style="list-style-type: none"> - Etre sûr que les données relatives aux clients sont sauvegardées de manière périodique sur différents supports à différents endroits - Etre sûr de la pertinence du système informatique au sein de la société et de son efficacité - S'assurer que les codes d'accès ne sont pas accessibles à d'autres personnes 	<ul style="list-style-type: none"> - Risques financiers - Perte d'informations stratégiques impactant ainsi le recouvrement - Impossibilité d'avoir l'information des agences commerciales en temps réel - Facturation erronée, mauvais recouvrement. - Inadéquation des systèmes d'information s aux besoins (besoin de recouvrement) de la société. - Modification des données non autorisées - Non optimisation des ressources
Trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que les relevés bancaires retracent les opérations de recouvrement effectuées via les chèques, les virements bancaires - S'assurer que les créances recouvrées ont été déposées en banque, et qu'elles sont retracées dans le relevé bancaire 	<ul style="list-style-type: none"> - chèques sans provision - perte de trésorerie - baisse du chiffre d'affaire de l'entreprise - Mauvaise imputation des agios
Comptabilité	<ul style="list-style-type: none"> - Etre sûr de l'efficacité des enregistrements comptables et s'assurer de la mise à jour du fichier recouvrement - S'assurer que les provisions pour dépréciation ont été constituées et ceux sur base fiable ; et que leur comptabilisation a été autorisée par la Direction Générale 	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise adéquation facturation/enregistrement comptable - Balance erronée - Personne habilitées non respectées - Non fiabilité de l'information sur le recouvrement - Mauvaise appréciation de la créance - Dégradation du portefeuille client - Diminution du résultat bénéficiaire dégagé
Division contentieux	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que l'ensemble des litiges est correctement identifié puis qualifié (notamment en suivi des actions de recouvrement) - Etre sûr du traitement des litiges clients 	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise identification des actions de progrès prioritaires - Discussion sans fin

Source : nous-mêmes

5.2 Gestion de recouvrement des créances

Après avoir consommé l'énergie électrique à crédit, les clients doivent faire face à leur engagement auprès de la SNE qui, facture l'ensemble de ses abonnés. Dès lors commence la phase de recouvrement des créances. Pour un bon suivi de l'opération, les clients de SNE sont repartis en deux groupes de facturation, (GF1 et GF2) selon la délimitation faite (zone de résidence). Les groupes impairs sont facturés les mois pairs et les groupes pairs les mois impairs.

Deux types de facturations sont applicables au sein de la SNE : la facturation à la basse tension et la facturation à la moyenne tension.

- La facturation à la basse tension (BT) : elle concerne les clients ayant souscrits une puissance comprise entre 3KW et 32 KW. Les clients ayant souscrits à ce régime sont facturés bimensuellement ;
- la facturation à la moyenne tension (MT) : elle concerne les clients ayant souscrits une puissance supérieur à 32 KW. La facturation à la MT se fait de façon mensuelle. Etant donné que la facturation à la MT est souscrite par les « gros consommateurs », les factures MT-HT porte une mention (visa) du Directeur Départemental. A ce jour la MT compte près de 603 clients à son actif.

Les factures éditées au sein du département informatique (après la relève d'index et le traitement des données) sont remis au service commercial qui a la charge de les distribuer auprès des agences commerciales de la place. Il est à noter que chaque direction départementale est structurée de la sorte que l'on retrouve des services clés, habilités à gérer le recouvrement des créances.

Après avoir reçu la quittance, le client doit faire face à ses engagements. Ainsi débute la phase de recouvrement.

Il existe deux modes de recouvrement définis par le management : le recouvrement au comptant et le recouvrement à terme.

5.2.1 Le recouvrement au comptant

Le recouvrement au comptant permet au client de s'acquitter de sa facture dès qu'elle est émise. Le client peut s'acquitter de sa créance soit en espèce, par chèque, auprès des caisses clientèles situées dans chaque agence, ou par virement bancaire pour le compte de la SNE. Elle intervient lors de la souscription d'abonnement (MT-HT ou BT), notamment par le paiement des avances sur consommation, des frais d'études, des devis, des frais de pénalité ou de fraude sur l'électricité ainsi que lors des avenants (révision du contrat : diminution, augmentation, changement de tension ou d'usage).

5.2.2 Le recouvrement à terme

Elle concerne tous les clients ayant consommé à crédit l'énergie électrique fournis par la SNE et ceux ayant signés un moratoire de paiement.

A terme du délai fixés (2 mois pour les clients BT et 1 mois pour les clients MT, et en tenant compte du moratoire), les clients font face à leurs créances selon le mode de paiement choisi (espèces, chèques, virements).

Il est à noter que les autres modes de paiements ne sont pas acceptés pour régler une dette, exception faite à certains fournisseurs d'investissement comme la CFAO (fournisseur d'investissement de la SNE).

Ce type de recouvrement nécessite un suivi particulier par les services concernés, en tenant compte des risques de non-paiement dont le service de recouvrement peut faire face.

5.2.3 Procédure de suivi de recouvrement

Elles sont mises en place par le management de l'entreprise. Toutes les factures émises doivent faire l'objet d'encaissement à échéance prévue. Le chef de section recouvrement doit s'assurer de leur réalisation. Les statistiques de vente retracent en fin de période de recouvrement le niveau des encaissements effectués en tenant compte de la facturation émise.

A la fin de la journée, un état récapitulatif de caisse est édité par le service informatique. Il permet d'effectuer un suivi des recettes réalisées par chaque caisse clientèle.

Après la période fixée pour le recouvrement, les clients ayant accumulé des retards de paiement feront l'objet d'une procédure de relance (avis de coupure) est envoyé au client, lui notifiant qu'il devra s'acquitter de sa dette 48 h après réception.

5.2.4 Procédure de gestion du contentieux

La phase amiable n'ayant pas donné les résultats escomptés (si le client ne s'acquitte pas de sa créance), la phase contentieuse est mise en œuvre. Il existe au sein de la SNE une division gestion du contentieux. À ce jour, cette division ne va pas jusqu'à effectuer un recouvrement par voie de justice, elle procède simplement par suspendre (soit depuis la base ou en emportant le câble électrique) la fourniture d'électricité au client débiteur. Le service technique reçoit du service commercial (section recouvrement), la balance des clients débiteurs. Par la suite, une opération intitulée « coupure » est lancée ; tous les clients restés insolvable se verront privé de la fourniture en électricité. Le client suspendu devra s'acquitter de sa créance, augmenté des frais de retard de paiement et des frais de pénalités, ou encore payer un acompte sur la somme due, et le reste peut être payé selon un moratoire établi par le chef de recouvrement.

5.2.5 Procédure de comptabilisation des montants recouverts

Après que le recouvrement ait été effectué, les ventes doivent être comptabilisées au jour le jour selon leur suite numérique, ce qui permet de détecter rapidement les clients n'ayant pas encore soldé leur dette. Ces clients feront soit l'objet d'une procédure amiable ou contentieuse.

Les statistiques facturations, les restitutions informatiques (récapitulatif de la situation de chaque caisse clientèle) édités par le département informatique sont transmises au service comptabilité placé sous la DDB. A base des statistiques de facturation, le chef de division comptabilité générale effectue le dépouillement des clients par catégories. La répartition se fait comme suit :

- client particulier ordinaire;
- client administration publique conventionnée;
- client administration publique non conventionnée;
- client entreprise publique financière;
- client entreprise privée non financière;
- client banque et assurance;
- client ambassade et corps diplomatiques.

Une fois le dépouillement effectué, les imputations sont faites par le chef de division comptabilité générale. Les données imputées sont saisies puis enregistrées à travers le logiciel sage 500 (annexe 3, page 102 : modèle d'imputation).

Les restitutions informatiques retraçant l'ensemble des mouvements des caisses clientèles, sont transmises à la division comptabilité de trésorerie pour traitement. Le traitement de ces restitutions informatiques se fait de la même manière que les traitements des statistiques de facturation.

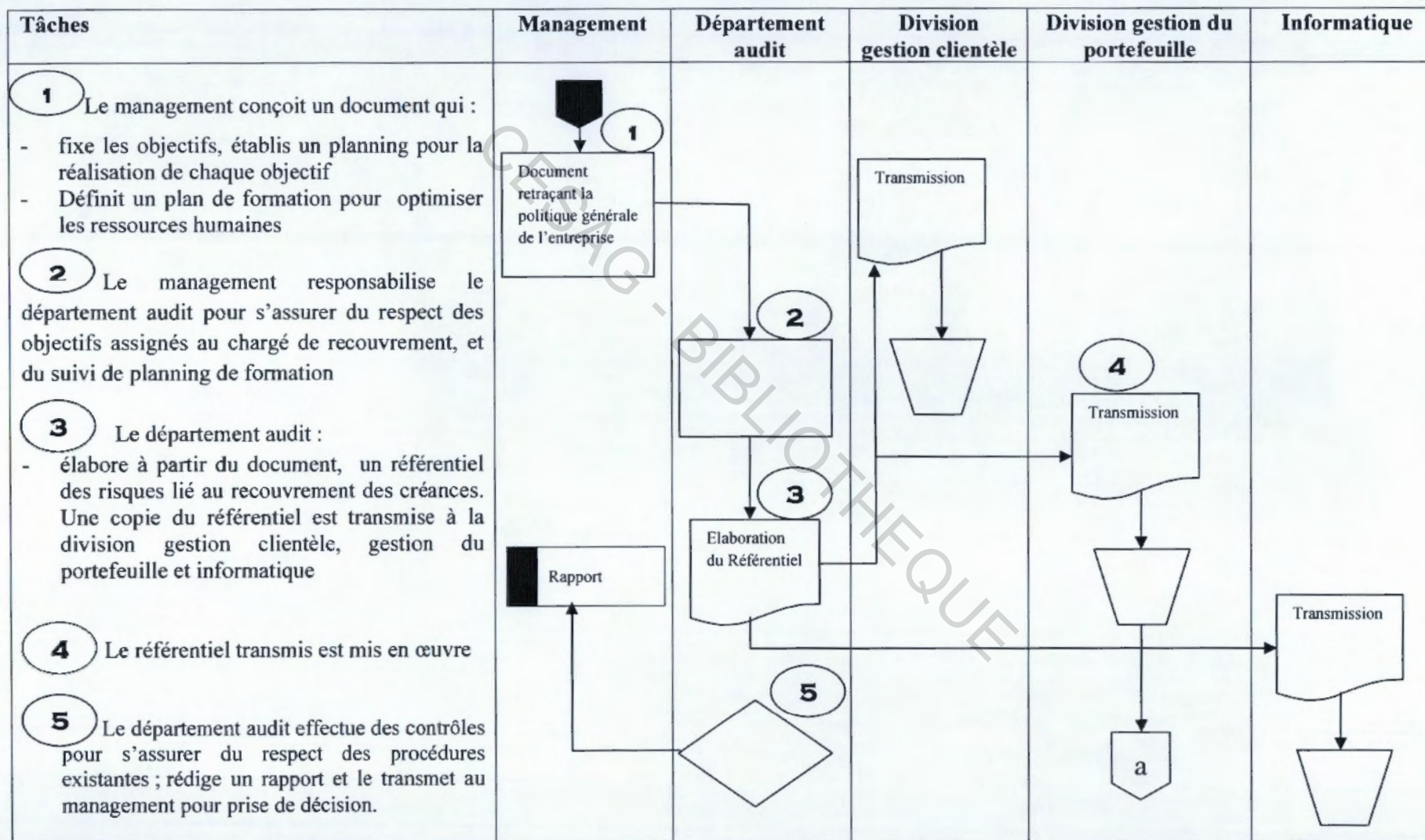
Après les saisies, la situation de chaque client est récapitulée à travers la balance auxiliaire, ce qui permet de voir le niveau des encaissements réalisés et le niveau des créances non encore recouvré.

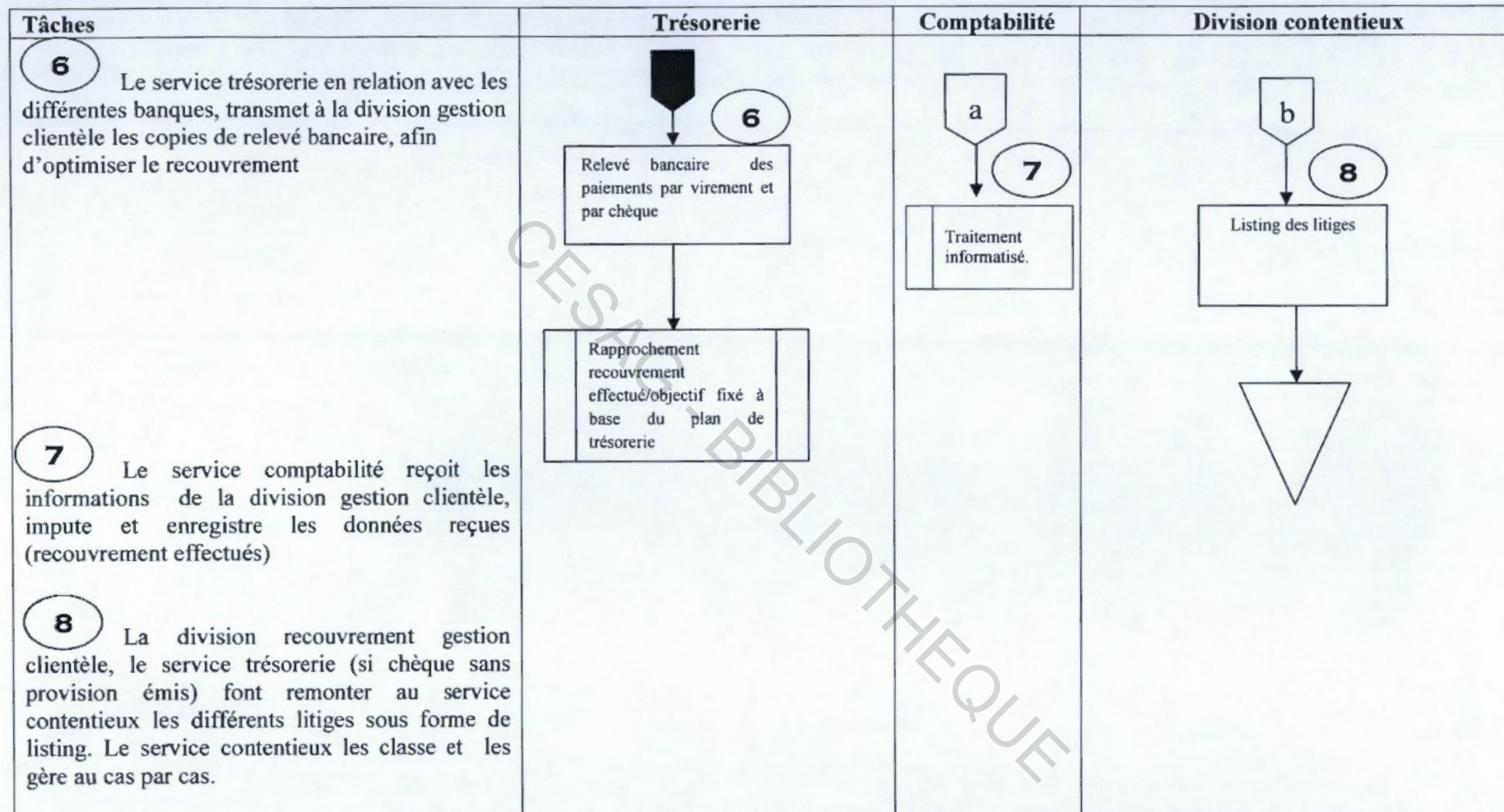
Pour s'assurer du suivi et de l'enregistrement des opérations relatives aux recouvrements des créances, le service trésorerie reçoit des différentes banques des relevés bancaires. Ces relevés permettent au trésorier de faire un rapprochement entre la balance comptable, et les états extracomptables tenus par la division BT et MT.

Les écarts constatés sont analysés par catégories de clients. Le responsable de recouvrement, le chef de trésorerie s'assurent que les écarts constatés ne sont pas dus à une erreur d'enregistrement en interne, et ne proviennent pas des différentes banques. Tenant compte de la difficulté de résolution, le service contentieux s'approprie de la situation.

Ce service gère la situation soit à l'amiable, soit il procède à la suspension de la fourniture d'électricité au domicile du client litigieux.

5.2.6 Diagramme de gestion des créances





Source : nous-mêmes, à partir des QCI et des interviews.

5.3 Situation du recouvrement des créances

Le recouvrement des créances est optimal si les prévisions faites sont conformes aux attentes des dirigeants. Tous les moyens nécessaires au bon déroulement du processus doivent être réunis, afin d'assurer l'efficacité et l'efficience en tenant compte des objectifs à atteindre.

Le recouvrement des créances à la SNE fait face à plusieurs difficultés. La mauvaise exécution de ce processus a un impact financier non négligeable, tenant compte des risques qui y sont liés.

A l'heure actuelle, la SNE est en train de mettre en place avec le cabinet comptable Ernst & Young une procédure de pourparlers avec les créanciers insolvables, plus précisément l'Etat et quelques entreprises privées. Un accord mixte devra être signé entre les différentes parties afin d'entrer en possession des fonds détenus par les tiers créanciers.

De 2009 à 2011 (Annexe 9 : page 116), nous pouvons constater que chaque année, une part considérable des créances clients MT ne sont pas recouvrées, ce qui constitue un manque financier énorme pour la SNE.

Conclusion

Le recouvrement des créances occupe une place importante dans l'optimisation des résultats et à l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise. Pour mener à bien le recouvrement, chaque agent concerné devra observer les procédures mis en place à travers un manuel de procédures, manuel qui n'existe malheureusement pas au sein de la SNE, car la plupart des procédures sont soulignées verbalement ou retracées sur un formulaire non approuvé par la Direction Générale. La revue des procédures en terme de recouvrement des créances appliquée au sein de la SNE, nous permettra de faire ressortir les risques susceptibles d'affecter le poste client et par conséquent, l'ensemble du patrimoine de l'entreprise.

Le chapitre suivant nous permettra d'analyser les procédures, d'identifier les risques liés à chaque processus, d'évaluer leur probabilité d'occurrence et leur impact, de proposer des recommandations pour les améliorer.

CHAPITRE VI : AUDIT DE LA GESTION DE RECOUVREMENT ET RECOMMANDATIONS

Après l'étape d'approfondissement de la connaissance relativement sommaire de l'entreprise, le présent chapitre nous permettra d'orienter notre étude à travers un audit de la gestion de recouvrement, d'appréhender les domaines et systèmes significatifs, de les identifier, de les évaluer et d'apprécier les dispositifs de contrôle interne mis en place par la SNE pour les maîtriser et de proposer des recommandations pour les améliorer. Les outils d'analyses et d'évaluation du contrôle interne cités dans le chapitre consacré à la méthodologie de l'étude nous permettront de mener à bien notre étude. Comme toutes les entreprises, la SNE est exposée à des risques susceptibles d'avoir un impact sur son patrimoine.

L'audit de la gestion des créances client s'est menée à travers les entretiens (annexe 5 : page 104), le questionnaire de contrôle interne (annexe 6 : page 105), les diagrammes de circulations (page 71), nous avons élaboré en tenant compte du calendrier de déroulement de la mission (annexe 4 : page 103), un plan de mission (page 75), un rapport d'orientation (page 76), et un programme de vérification (page 77).

6.1 Plan de mission

La connaissance générale de l'entreprise et de son environnement et l'identification des domaines et des systèmes significatifs, font l'objet d'une analyse dont les résultats doivent être formalisés dans un document dénommé plan de mission (Dayan & al. 2004 : 919).

PLAN DE MISSION

Objectif général : Prévenir l'entreprise des risques dont la réalisation pourrait l'empêcher d'atteindre ses objectifs.

Approche d'audit : approche par les risques

Durée de la mission : 1 mois

Période de la mission : 21 Août au 21 Septembre 2012

Etendue la mission : Service commercial, Département audit

Date	Activités	Durée
21/08/12	Réunion d'ouverture avec les audités	1 jour
22/08/12 au 27/08/12	Appréciation du contrôle interne Elaboration d'un tableau des risques avec les forces et faiblesses apparentes	4 jours
28/08/12	Elaboration d'un rapport d'orientation	1 jour
29/08/12	Elaboration du programme de vérification	1 jour
30/08/12 au 12/09/12	Conduite des vérifications	10 jours
13/09/12 au 17/09/12	Rédaction des conclusions	3 jours
18/09/12	Réunion de validation	1 jour
19/09/12	Rédaction du rapport	2 jours
21/09/12	Remise du rapport	1 jour

Les samedis et dimanches étant des jours non ouvrables.

Source : nous-mêmes

6.2 Rapport d'orientation et programme de vérification

Ces documents, établis après le tableau des risques, permettent à l'auditeur de mieux orienter ses travaux d'analyses, et de déceler des forces et des faiblesses. Ces forces et faiblesses nous permettront ensuite d'établir la feuille d'audit et de recommandation (FAR) et de faire des recommandations.

6.2.1 Rapport d'orientation

En tenant comptes de l'évaluation des risques, nous avons élaboré le rapport d'orientation. Le rapport d'orientation délimite ainsi le champ de l'intervention.

Tableau 7:Modèle du rapport d'orientation

RAPPORT D'ORIENTATION
<p>Objectif généraux :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ s'assurer de la protection du patrimoine ; ➤ s'assurer de la fiabilité et de l'intégrité des informations ; ➤ s'assurer du respect des lois, règlements et contrats ; ➤ s'assurer de l'efficacité et de l'efficience des opérations. <p>Objectif spécifique de la mission :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ vérifier l'existence ou non d'un dispositif relatif au domaine à auditer ; ➤ identifier et recenser les risques ; ➤ évaluer et hiérarchiser les risques ; <p>Axe de travail et d'investigation</p> <p>L'audit de la gestion de recouvrement des créances concernera :</p> <p>(Seules les opérations liées aux recouvrements des créances seront pris en compte)</p> <ul style="list-style-type: none"> - le management - Le département audit - la division gestion clientèle BT et MT - la division portefeuille - le service informatique - la trésorerie - la comptabilité - le service contentieux

Source : nous-mêmes

Pour atteindre les objectifs définis dans le rapport d'orientation, nous avons élaboré le programme de vérification.

6.2.2 Programme de vérification

Le programme de vérification est la gamme de fabrication à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs du rapport d'orientation.

Tableau 8 : Programme de vérification

PROGRAMME DE VERIFICATION			
Exercice			Fait par
Objectif général	Objectifs spécifiques	Contrôles à effectuer	Temps prévu
S'assurer de la protection du patrimoine de l'intégrité des informations, du respect des lois, règlements et contrats, de l'efficacité et de l'efficience des opérations.	S'assurer de l'existence un manuel de procédure retraçant la gestion de recouvrement	Manuel de procédure	1 jour
	S'assurer que les agents en charge du recouvrement sont compétent et qu'il existe une répartition des tâches	Planning de formation des agents, fiche de répartition des tâches	1 jour
	S'assurer de la bonne répartition des ressources pour une bonne politique de recouvrement	Fiche des agents intervenants le long de la gestion de recouvrement des créances	1 jour
	S'assurer qu'il existe un référentiel des risques lié au recouvrement établi par le management	Visualisation du document retraçant les différents risques et leurs gestions	1 jour
	S'assurer qu'il existe des procédures relatives à la gestion des litiges	Document formalisant les procédures	1 jour

Source : nous-mêmes

6.3 Identification des risques liés à la gestion de recouvrement des créances

Chaque entreprise a des particularités liées à son activité, à la nature de ses comptes, à ses opérations et à son environnement. Ces particularités comportent des risques auxquels l'auditeur doit faire face. Il s'agit des risques d'audit. L'identification des risques est une étape nécessaire, permettant un contrôle interne efficace. Elle se fera à travers un tableau de risque (Renard 2010 :238), lequel retrace les éléments suivant :

- l'entité ou le domaine à auditer ;
- les objectifs de contrôle assignés à chaque tâche ;
- le risque essentiel attaché à l'entité ou à la tâche ;
- l'évaluation sommaire du risque attaché à la tâche, qui se fera à trois niveaux : risque important (I), risque moyen (M) et risque faible (F) ;
- le dispositif de contrôle interne que l'on devrait en bonne logique normalement trouver pour faire échec au risque identifié ;
- l'existence ou non du dispositif (constat fait par l'auditeur).

Il faut rappeler que cette évaluation ne peut être scientifique et exact, elle est aléatoire et approximative (Renard 2010 :196).

En tenant compte des risques identifiés au chapitre V (tableau 6), nous avons élaboré le tableau des risques.

Tableau 9: Identification des risques liés au recouvrement des créances

Domaine	Tableau des risques				Constat
	Objectifs	Risques	Evaluation	Bonne pratique	
Le management	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que la continuité de l'exploitation est garantie - S'assurer que les résultats financiers sont périodiquement comparés aux objectifs initiaux - S'assurer du respect des procédures de reporting - S'assurer du respect des règles d'éthique - S'assurer de l'existence d'un manuel de procédure relatif au recouvrement des créances - S'assurer de la mise en œuvre des procédures - S'assurer que les matériels et logiciels ainsi que les documentations relatifs au traitement des données sont performant et à jour. - S'assurer de la compétence du personnel en charge du recouvrement 	1. Non atteinte des objectifs	M	<ul style="list-style-type: none"> - Etablir un planning pour la réalisation de chaque objectif qui sera communiqué à l'ensemble des managers - Fixer les objectifs - Recenser l'ensemble des ressources dont dispose l'entreprise (ressources humaines, matérielles et financières) - Définir un planning des réunions de pilotage entre la direction générale et les principaux responsables opérationnels 	Oui
		2. Impossibilité de suivre la réalisation des activités	M		Oui
		3. Mauvaise optimisation des ressources	f		Oui
		4. Pérennité de l'entreprise	M		Oui
		5. Perte de temps dans la prise de décision	f		
		6. Pas de vision à moyen et long terme	M		
		7. Difficultés pour les prises de décisions, ou prise de décisions erronées	M		
Le département audit	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer du respect des procédures décrites par le management - S'assurer du respect du planning de recouvrement mis en place par le management ou la direction habilitée - S'assurer que les moratoires établis ont un visa du responsable de recouvrement 	8. Fraude	f	Contrôle inopiné	Non
		9. Non application des procédures	M		
		10. Dissuasion de l'information	f		

<p align="center">Division gestion clientèle BT et MT</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Etre sûr de l'existence d'un pôle dédié à l'étude du risque client et au recouvrement des créances - Etre sûr que les créances anciennes et douteuses sont correctement traitées - Etre sûr que l'organisation appréhende bien les besoins et attentes des clients en fourniture de l'énergie électrique - Etre sûr du suivi des moratoires accordés aux clients 	<ol style="list-style-type: none"> 11. Retard de paiement 12. Perte financière 13. Risque d'impayées 14. Frais financiers importants 15. Rapprochement bancaire erroné 16. Perte de créance 17. Perte du client 18. Perte de crédibilité 19. Non atteinte des objectifs en termes de recouvrement 20. Non-respect du moratoire établi 21. Rétablissement sur la base d'aucun justificatif 22. Lenteur dans le respect des délais 	<p>M I I M M I M f f M f M f</p>	<p>Réaliser des études de potentiels et les mettre à jour régulièrement</p> <p>Existence d'une mise à jour d'une base de données sur la clientèle</p> <p>Mise en place d'une procédure de relance des impayés</p> <p>Existence d'une balance âgée</p> <p>Suivi du montant des échus, nombre de relance, nombre de recouvrement effectif</p>	<p>Non</p> <p>Partielle</p> <p>Non</p> <p>Non</p> <p>Non</p>
<p align="center">Division gestion du portefeuille</p>	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que les créances recouvrées par les différentes agences commerciales sont remis au responsable du portefeuille et déposées auprès du caissier principal. 	<ol style="list-style-type: none"> 23. Dégradation de la qualité financière du portefeuille 24. Détournement de fonds 25. Fraude 26. Vol 	<p>M f f f</p>	<p>Tenir une liste journalière de tous les agents de caisse, faire émarger chaque agent lors des remise des fonds</p>	<p>Oui</p>
<p align="center">Informatique</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Etre sûr que les données relatives aux clients sont sauvegardées de manière périodique sur différents supports à différents endroits - Etre sûr de la pertinence du système informatique au sein de la société et de son efficacité - S'assurer que les codes d'accès ne sont pas accessibles à d'autres personnes 	<ol style="list-style-type: none"> 27. Perte d'informations stratégiques impactant ainsi le recouvrement 28. Impossibilité d'avoir l'information des agences commerciales en temps réel 29. Facturation erronée, mauvais recouvrement. 30. Inadéquation des systèmes d'informations aux besoins (besoin de recouvrement) de la société. 31. Modification des données non autorisées 32. Non optimisation des ressources (humaines) 	<p>f f M f M f M</p>	<p>Mise en place d'une procédure périodique de sauvegarde automatisée des données</p> <p>Définition d'un plan d'action permettant l'évolution du système informatique</p> <p>Existence de moyens pour reprendre l'exploitation en cas de panne ou perte importante de données (plan de reprise, contrat de maintenance...)</p> <p>Gestion d'accès des salles informatiques par badge</p>	<p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p>

Trésorerie	- S'assurer que les relevés bancaires retracent les opérations de recouvrement effectuées via les chèques, les virements bancaires	33. chèques sans provision 34. perte de trésorerie 35. baisse du chiffre d'affaire de l'entreprise	M f f	Suivi des opérations de banque au jour le jour, via le relevé bancaire	Oui
	- S'assurer que les créances recouvrées ont été déposées en banque, et qu'elles sont retracées dans le relevé bancaire	36. Mauvaise imputation des agios 37. Non certification des comptes	M f	Consolider les informations de trésorerie avant toute prise de décisions	Oui
Comptabilité	- Etre sûr de l'efficacité des enregistrements comptables et s'assurer de la mise à jour du fichier recouvrement	38. Mauvaise adéquation facturation/enregistrement comptable	I	Procédure claire et exhaustive de comptabilisation des factures clients (après recouvrement)	Oui
	- S'assurer que les provisions pour dépréciations ont été constitué et ceux sur base fiable, et que leurs comptabilisation a été autorisée par la Direction Générale	39. Balance erronée 40. Personne habilitées non respectées	M f	Mise en place d'une procédure d'appréciation et de la solvabilité des clients	Oui
	- Etre sûr du recouvrement des créances clients	41. Perte financière 42. Non fiabilité de l'information sur le recouvrement	f M		
		43. Mauvaise appréciation de la créance	M		
		44. Dégradation du portefeuille client 45. Diminution du résultat bénéficiaire dégagé	M I		
Division contentieux	- S'assurer que l'ensemble des litiges est correctement identifié puis qualifié (notamment en suivi des actions de recouvrement)	46. Mauvaise identification des actions de progrès prioritaires	f	Formaliser une procédure pour le recouvrement des créances	Non
	- Etre sûr du traitement des litiges clients	47. Discussion sans fin 48. Pertes financières liées au paiement des dommages et intérêt	f f	Définir une méthode d'évaluation des provisions pour risque	Oui
		49. Provisions sur/sous estimées ce qui entache l'exactitude des comptes de l'entreprise	M		

Source : nous-mêmes

6.4 Analyse des risques et évaluation de leur impact

Après avoir identifié les risques liés au recouvrement des créances, il sied de les analyser et de les évaluer. Les risques identifiés doivent être analysés et évalués en fonction essentiellement de deux critères : la probabilité d'occurrence et l'impact. Les informations recueillis à travers les outils tels que le questionnaire de contrôle interne (annexe 7), les interviews (annexes 6), le test de conformité (tableau 17) nous ont permis de mieux évaluer les risques et leur probabilité de survenance.

En tenant compte des risques identifiés (tableau 8), nous retiendrons (lors de la hiérarchisation) les risques les plus significatifs, étant donné que notre objectif n'est pas d'élaborer une cartographie des risques.

6.4.1 Evaluation de la probabilité de la survenance du risque

La probabilité qu'un risque survienne au sein d'une entreprise est non négligeable, et dépend de la qualité du dispositif mis en place par les dirigeants. L'appréciation de la qualité du dispositif tient compte du management et de l'organisation de l'entreprise, du système d'information, de la supervision et des procédures existantes. La mesure de la probabilité se fera sur une échelle de cotation décrit dans le tableau ci-dessous.

Tableau 10 : Echelle de mesure de la probabilité de survenance du risque lié au recouvrement

Qualité du dispositif mis en place			Evaluation de la probabilité		
Cotation	Catégorie	Description	Cotation	Catégorie	Description
1	Inexistante	Aucune mesure de contrôle mis en place	5	Extrême	Le risque est susceptible d'entraîner l'entreprise à la faillite.
2	Insuffisante	Les mesures de contrôle existent, mais elles présentent des insuffisances de conceptions et d'applications à revoir dans le très court terme	4	Forte	Le dispositif mis en place ne permet pas de faire face de façon efficace aux risques (présence permanente du risque).
3	Passable	Mesure de contrôle existante, mais à revoir dans le moyen terme et long terme	3	Moyenne	Possibilité que le risque se produise.

4	Acceptable	Il existe des mesures de contrôles dont la conception et l'application présente des insuffisances mineurs	2	Modéré	Processus sous contrôle, absence d'incident majeur, organisation définie et stable.
5	Approprié	Existence des dispositifs bien conçues et bien appliquées, mais nécessitant des mises à jour régulièrement	1	Faible	Pas de risque majeur sur l'entreprise

Source : nous-mêmes.

En fonction des risques identifiés, le tableau ci-après présente l'état du dispositif et la probabilité de survenance du risque.

Tableau 11 : Tableau récapitulatif de la probabilité de survenance du risque

Risques	Qualité du dispositif mis en place		Probabilité d'occurrence	
	Cote	Qualité	Cote	Probabilité
Management				
1. Non atteinte des objectifs	3	Passable	4	Forte
2. Impossibilité de suivre la réalisation des activités	3	Acceptable	3	Moyenne
3. Mauvaise optimisation des ressources	3	Passable	3	Moyenne
4. Pérennité de l'entreprise	4	Acceptable	1	Faible
5. Perte de temps dans la prise de décision	5	Appropriée	1	Faible
6. Pas de vision à moyen et long terme	4	Acceptable	2	Modérée
7. Difficultés pour les prises de décisions, ou prise de décisions erronées	4	Acceptable	2	Modérée
Département audit				
8. Fraude	3	Passable	3	Moyenne
9. Non application des procédures	4	Acceptable	1	Faible
10. Dissuasion de l'information	4	Acceptable	2	Modérée
Division gestion clientèle BT et MT				
11. Retard de paiement	4	Acceptable	3	Moyenne
12. Perte financière	2	Insuffisante	4	Forte
13. Risque d'impayés	2	Insuffisante	4	Forte
14. Frais financiers importants	4	Acceptable	1	Faible
15. Rapprochement bancaire erroné	4	Acceptable	1	Faible
16. Perte de créance	3	Passable	3	Moyenne
17. Perte du client	4	Acceptable	1	Faible
18. Perte de crédibilité	4	Acceptable	1	Faible
19. Non atteinte des objectifs en termes de recouvrement	2	Insuffisante	4	Forte
20. Non-respect du moratoire établi	4	Acceptable	2	Modérée

21. Rétablissement sur la base d'aucun justificatif	4	Acceptable	2	Modérée
22. Lenteur dans le respect des délais	4	Acceptable	2	Modérée
Division gestion du portefeuille				
23. Dégradation de la qualité financière du portefeuille	3	Passable	4	Forte
24. Détournement de fonds	3	Passable	3	Moyenne
25. Fraude	3	Passable	3	Moyenne
26. Vol	4	Acceptable	2	Modérée
Informatique				
27. Perte d'informations stratégiques impactant ainsi le recouvrement	4	Acceptable	1	Faible
28. Impossibilité d'avoir l'information des agences commerciales en temps réel	3	Passable	3	Moyenne
29. Facturation erronée, mauvais recouvrement	5	Approprié	1	Faible
30. Inadéquation des systèmes d'information aux besoins (besoin de recouvrement) de la société.	3	Passable	2	Modérée
31. Modification des données non autorisées	4	Acceptable	1	Faible
32. Non optimisation des ressources (humaines)	3	Passable	2	Modérée
Trésorerie				
33. chèques sans provision	4	Acceptable	2	Modérée
34. perte de trésorerie	3	Passable	3	Moyenne
35. baisse du chiffre d'affaire de l'entreprise	4	Acceptable	2	Modérée
36. Mauvaise imputation des agios	3	Passable	3	Moyenne
37. Non certification des comptes	4	Acceptable	1	Faible
Comptabilité				
38. Mauvaise adéquation facturation/enregistrement comptable	3	Passable	3	Moyenne
39. Balance erronée	3	Passable	3	Moyenne
40. Personne habilitées non respectées	4	Acceptable	1	Faible
41. Perte financière	4	Acceptable	1	Faible
42. Non fiabilité de l'information sur le recouvrement	3	Passable	3	Moyenne
43. Mauvaise appréciation de la créance	4	Acceptable	1	Faible
44. Dégradation du portefeuille client	3	Passable	3	Moyenne
45. Diminution du résultat bénéficiaire dégagé	4	Acceptable	1	Faible
Division contentieux				
46. Mauvaise identification des actions de progrès prioritaires	4	Acceptable	1	Faible
47. Discussion sans fin	5	Appropriée	1	Faible
48. Pertes financières liées au paiement des dommages et intérêt	3	Passable	3	Moyenne
49. Provisions sur/sous estimées ce qui entache l'exactitude des comptes de l'entreprise	4	Acceptable	2	Modérée

Source : nous-mêmes

6.4.2 Evaluation de l'impact du risque lié au recouvrement

L'évaluation de l'impact du risque est une estimation très fine des risques. Pour ce faire, nous utiliserons les risques significatifs retenus. Cette estimation se fera à partir d'une cotation allant de 1 à 5, elle se résume dans le tableau suivant :

Tableau 12 : échelle de cotation de l'impact du risque lié au recouvrement

Côte	Impact	Description
5	Critique	L'absence des procédures entraîne des pertes financières ou des conséquences considérables, dégradation du portefeuille client, pertes d'informations suite à un dysfonctionnement du système informatique.
4	Majeure	L'absence des procédures n'entraîne pas des pertes financières énormes, mais affecte le bon déroulement du processus
3	Modéré	L'absence de procédure entraîne des conséquences modérées en termes de pertes financières, de rapidité, et de traitement des données non financière, financière et comptable
2	Mineur	Impact faible n'entraînant pas le ralentissement de l'activité et ne nécessitant pas trop de moyens financiers
1	Insignifiant	Impact très négligeable sur l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations financières, existence d'un dispositif mis en place

Source : nous-mêmes.

Les impacts potentiels liés à chacun des risques sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 13: Cotation et Impact du risque lié au recouvrement

Risques	Cote	Impact	Description
Management			
1. Non atteinte des objectifs	1	Insignifiant	Planning de travail existant
2. Impossibilité de suivre la réalisation des activités	3	Modéré	
3. Mauvaise optimisation des ressources	5	Critique	Allocation des ressources non optimales
4. Pérennité de l'entreprise	1	Insignifiant	Pas d'impact sur la situation financière de l'entreprise
5. Perte de temps dans la prise de décision	2	Mineur	Lenteur dans l'exécution
6. Pas de vision à moyen et long terme	1	Insignifiant	
7. Difficultés pour les prises de décisions, ou prise de décisions erronées	1	Insignifiant	Réunion de pilotage
Département audit			
8. Fraude	2	Insignifiant	Contrôle permanent
9. Non application des procédures	3	Modéré	Procédure non validée
10. Dissuasion de l'information	2	Mineur	Contrôle permanent
Division gestion clientèle BT et MT			

11. Retard de paiement	3	Modéré	Non formalisation des procédures
12. Perte financière	3	Modéré	
13. Risque d'impayés	3	Modéré	
14. Frais financiers importants	1	Insignifiant	Suivi via le relevé bancaire
15. Rapprochement bancaire erroné	2	Modéré	
16. Perte de créance	2	Mineur	Relance des impayés
17. Perte du client	1	Modéré	Entreprise en situation de monopole
18. Perte de crédibilité	1	Modéré	
19. Non atteinte des objectifs en termes de recouvrement	1	Insignifiant	Chiffres d'affaires
20. Non-respect du moratoire établi	2	Mineur	Suivi périodique
21. Rétablissement sur la base d'aucun justificatif	2	Modéré	Crédibilité de l'entreprise
22. Lenteur dans le respect des délais	3	Modéré	Pertes financières
Division gestion du portefeuille			
23. Dégradation de la qualité financière du portefeuille	5	Critique	Portefeuille non fiable
24. Détournement de fonds	5	Critique	Non transparence des comptes liés au recouvrement
25. Fraude	5	Critique	
26. Vol	1	Insignifiant	Dispositif de sécurité existant
Informatique			
27. Perte d'informations stratégiques impactant ainsi le recouvrement	1	Insignifiant	Accès logique sécurisé
28. Impossibilité d'avoir l'information des agences commerciales en temps réel	3	Modéré	Ensemble du réseau non couvert
29. Facturation erronée, mauvais recouvrement	2	Mineur	Contrôle des factures
30. Inadéquation des systèmes informatique aux besoins (besoin de recouvrement) de la société.	2	Mineur	Système assez fiable
31. Modification des données non autorisées	5	Critique	Procédure de sauvegarde existant
32. Non optimisation des ressources (humaines)	2	Mineur	Répartition des tâches
Trésorerie			
33. chèques sans provision	1	Insignifiant	Chèque certifié
34. perte de trésorerie	1	Insignifiant	Procédure de sécurité existant
35. baisse du chiffre d'affaire de l'entreprise	3	Modéré	Asymétrie de l'information entre la banque et l'entreprise
36. Mauvaise imputation des agios	3	Modéré	Non suivi permanent des comptes
37. Non certification des comptes	1	Insignifiant	Analyse périodique des comptes
Comptabilité			
38. Mauvaise adéquation facturation/enregistrement comptable	3	Modéré	Enregistrement sur la base des documents extracomptable
39. Balance erronée	1	Insignifiant	Etats financiers fiables
40. Personne habilitées non respectées	1	Insignifiant	Répartition des tâches
41. Perte financière	1	Insignifiant	Saisie au jour le jour
42. Non fiabilité de l'information sur le recouvrement	2	Mineur	Mise à jour souvent retardée

43. Mauvaise appréciation de la créance	1	Insignifiant	Provision passée avec accord du management
44. Dégradation du portefeuille client	1	Insignifiant	Suivi et rapprochement périodique des comptes
45. Diminution du résultat bénéficiaire dégagé	1	Insignifiant	Chiffres d'affaires en croissance arithmétique
Division gestion du contentieux			
46. Mauvaise identification des actions de progrès prioritaires	2	Mineur	Procédure de recouvrement formalisée
47. Discussion sans fin	1	Insignifiant	Suspension d'électricité
48. Pertes financières liées au paiement des dommages et intérêts	2	Mineur	Procédure de gestion des litiges définis
49. Provisions sur/sous estimées ce qui entache l'exactitude des comptes de l'entreprise	2	Mineur	Autorisation du management

Source : nous-mêmes

6.5 Hiérarchisation des risques liés au recouvrement des créances clients

La hiérarchisation des risques se fait principalement suivant un ordre de criticité décroissante. La criticité étant autre que le produit de la probabilité d'apparition (ou occurrence) du risque et de la gravité des conséquences du même risque. La hiérarchisation se fera donc en fonction de la probabilité d'occurrence et de la gravité de ses conséquences.

6.5.1 Hiérarchisation des risques selon leur probabilité d'occurrence

Tableau 14 : Hiérarchisation des risques selon leur probabilité d'occurrence

Risques	Probabilité d'occurrence	
	Cote	Probabilité
1. Non atteinte des objectifs	4	Forte
12. Perte financière	4	Forte
13. Risque d'impayés	4	Forte
19. Non atteinte des objectifs en termes de recouvrement	4	Forte
23. Dégradation de la qualité financière du portefeuille	4	Forte
3. Mauvaise optimisation des ressources	3	Moyenne
8. Fraude	3	Moyenne
16. Perte de créance	3	Moyenne
24. Détournement de fonds	3	Moyenne

25. Fraude	3	Moyenne
28. Impossibilité d'avoir l'information des agences commerciales en temps réel	3	Moyenne
34. perte de trésorerie	3	Moyenne
36. Mauvaise imputation des agios	3	Moyenne
38. Mauvaise adéquation facturation/enregistrement comptable	3	Moyenne
39. Balance erronée	3	Moyenne
44. Dégradation du portefeuille client	3	Moyenne
48. Pertes financières liées au paiement des dommages et intérêt	3	Moyenne
30. Inadéquation des systèmes d'information aux besoins (besoin de recouvrement) de la société.	2	Modérée

Source : nous-mêmes

6.5.2 Hiérarchisation des risques par rapport à leur impact

Tableau 15 : Hiérarchisation du risque par rapport à leur impact

Risques	Cote	Impact	Description
3. Mauvaise optimisation des ressources	5	Critique	Allocation des ressources non optimales
23. Dégradation de la qualité financière du portefeuille	5	Critique	Portefeuille non fiable
24. Détournement de fonds	5	Critique	Non transparence des comptes liés au recouvrement
25. Fraude	5	Critique	
31. Modification des données non autorisées	5	Critique	Procédure de sauvegarde existant
2. Impossibilité de suivre la réalisation des activités	3	Modéré	Rapport transmis de façon non régulière.
9. Non application des procédures	3	Modéré	Procédure non validée
11. Retard de paiement	3	Modéré	Non formalisation des procédures
12. Perte financière	3	Modéré	
13. Risque d'impayés	3	Modéré	
22. Lenteur dans le respect des délais	3	Modéré	Pertes financières
28. Impossibilité d'avoir l'information des agences commerciales en temps réel	3	Modéré	Ensemble du réseau non couvert
35. baisse du chiffre d'affaire de l'entreprise	3	Modéré	Asymétrie de l'information entre la banque et l'entreprise
36. Mauvaise imputation des agios	3	Modéré	Non suivi permanent des comptes
38. Mauvaise adéquation facturation/enregistrement comptable	3	Modéré	Enregistrement sur la base des documents extracomptable

Source : nous-mêmes

6.5.3 Feuille d'audit et de recommandation

La méthodologie employée consiste à étudier le fonctionnement réel des opérations, repérer les constats significatifs, déterminer leurs causes, démontrer les conséquences et proposer des moyens d'amélioration.

Le tableau de risque est le guide pour l'élaboration de la feuille d'audit et de recommandation.

En fonction des risques significatifs identifiés, nous allons élaborer quelques FAR qui nous permettront de faire une synthèse dans les recommandations finales à adresser aux audités.

Les risques significatifs recensés dans le tableau 14 (page 87) et 15 (page 88) nous ont permis d'élaborer les FAR. La FAR n°1 est relative au management, la FAR n°2 est liée à la division gestion clientèle BT/MT et la FAR n°3 concerne la division contentieux.

Feuille d'audit et de recommandation (FAR n°1) : Management

Les risques n°1, 2,3 nous ont permis d'établir la FAR suivante :

AUDIT N°	Fiche d'audit et de recommandation	Reference
FAR n°01		
Problème : L'absence de procédure formalisée ne permet pas de s'assurer de l'optimisation des ressources.		
Constats :		
<ul style="list-style-type: none"> - Il existe une lenteur dans le traitement de l'information. La relation entre le management et les opérationnels n'est pas verticale. - L'exécution des tâches repartis, n'est pas appuyée par un suivi permanent. 		
Causes :		
<ul style="list-style-type: none"> - Il n'existe pas de procédure formalisée décrivant le traitement de l'information et le niveau de responsabilité du personnel. - Le système de traitement informatique des données n'est pas à la pointe de la technologie. 		

Conséquences :

- Il n'est pas possible d'avoir en temps réel les informations liées au recouvrement des créances, surtout pour les centres situés dans les zones rurales
- Pertes de ressources financières
- Non atteinte des objectifs

Recommandation : Le management devrait :

Mettre en place un manuel de procédures retraçant l'ensemble des activités de l'entreprise des systèmes d'informations et une amélioration de la gestion.

Etabli par	Approuvé par	Validée par
Le :	Le :	Le :

Feuille d'audit et de recommandation (FAR n°2) : Gestion clientèle BT/MT

La FAR n°2 a été établie suite aux risques identifiés, évalués en fonction de leur probabilité d'occurrence, de leur cotation et de l'impact lié au recouvrement. Les observations faites sont retracées dans la FAR suivante :

AUDIT N°	Fiche d'audit et de recommandation	Reference
FAR n°02		
Problème : Le recouvrement des créances n'est pas optimal, les recettes attendues sont inférieures aux prévisions faites		
Constats :		
<ul style="list-style-type: none"> - La procédure de recouvrement contentieux n'est pas mise en œuvre comme il se doit au sein de la SNE - Le recouvrement des créances ne se fait qu'à l'amiable, ou à défaut, si le client ne s'acquitte pas de sa créance, la société procède par la suspension en fourniture d'électricité. - Au regard de la démographie, le fichier client SNE n'est pas mis à jour 		

Causes :

- Absence de manuel de procédure
- Absence d'un service chargé de la gestion du contentieux
- La division RIPA ne fonctionne pas comme il se doit, cela est due à un manque de moyens (techniques, financiers)
- Non répartition équitable des fonctions

Conséquences :

- Les recettes prévues ne sont pas totalement recouvrées.
- Le recouvrement ne peut se faire de façon efficace dans les zones enclavées.
- Non maîtrise de l'évolution du chiffre d'affaire.

Recommandations : Le chef de service commercial

- Redynamiser la section RIPA
- Mettre à jour le fichier client,
- lancer une opération de recensement de l'ensemble des clients sur la zone couverte.

Etabli par	Approuvé par	Validée par
Le :	Le :	Le :

Source : nous-mêmes

Feuille d'audit et de recommandation (FAR n°3) : Division contentieux

Les observations faites dans la gestion de recouvrement des créances au sein de la division contentieux, nous ont permis d'élaborer la FAR suivante :

AUDIT N°	Fiche d'audit et de recommandation	Reference
FAR n°03		
Problème : Les ressources humaines (les agents de la division contentieux) ne sont pas utilisées de façon efficace.		
Constats :		
La division contentieux ne règle que les plaintes des clients, et quelques cas de fraude d'électricité, sans pour autant aller au bout du recouvrement, c'est-à-dire le recouvrement contentieux		

Causes :

Les procédures de recouvrement ne sont pas formalisées

Conséquences :

Pertes financières suite aux impayées.

Recommandation : Chef de service commercial

Elaborer un manuel de procédure faisant ressortir toutes les procédures de recouvrement de créances adaptées au besoin de l'entreprise, et tenant compte de l'évolution en la matière.

Etabli par

Approuvé par

Validée par

Le :

Le :

Le :

Source : nous-mêmes

6.5.4 Le test de conformité

Pour s'assurer de l'application effective des procédures, et tenant compte de l'interview effectué, nous avons réalisé le test de conformité. Ce test a été réalisé en tenant compte du cheminement des factures BT et MT. Les résultats obtenus sont les suivants :

Tableau 16 : Test de conformité

Application des procédures	Respect de la	Respect de la
	procédure Basse tension	procédure Moyenne Tension
La saisie des relevées d'index sont contrôlées et validé par le chef de Division facturation conformément aux procédures mis en place par le management	Ok	Ok
Facture pré numéroté automatiquement	Ok	Ok
Les ordinateurs servant de saisies sont protégés par des codes d'accès	Ok	Ok
Les factures émises portent un visa de la hiérarchie	Non	Ok
Les rapprochements entre ventes saisies et facturation émises sont rapproché	Non	Non
Les écarts positifs entre les prévisions et les ventes effectuées permettent de déceler les arriérés des factures	Non	Non

impayées dont le recouvrement a été effectif		
Les relevés bancaires sont transmises mensuellement au service commercial afin qu'il s'assure du recouvrement des clients ayant émis des avoirs	Non	Non

Source : nous-mêmes.

Ok = les procédures mises en places sont effectives.

Points forts

- Supervision des tâches de saisies de relevé d'index ;
- les factures émises sont numérotés ;
- Existence des codes d'accès.

Points faibles

- les procédures mises en place ne permettent pas de faire un rapprochement entre les factures émises et les montants réellement recouvré ;
- les factures BT ne portent pas de visa de la hiérarchie attestant l'exactitude de la facture ;
- le surplus de paiement constatés mensuellement (écart entre prévision et réalisation) ne permet pas de détecter le client ayant fait face à ses arriérés (impayés) ;
- les relevés bancaires ne parviennent pas au temps opportun au service commercial, ce qui entraine une asymétrie de l'information entre la banque et ce service.

6.6 Synthèse des recommandations

Raison d'être de l'audit interne, les recommandations permettent si elles sont appliquées, d'éviter que le phénomène se perpétue et que la situation du portefeuille se dégrade à l'avenir. Au terme de ce travail, et au regard des problèmes relevés dans la feuille d'audit et de recommandation, nous ferons des suggestions à l'endroit du management de l'entreprise, mais également à l'égard de l'ensemble des acteurs liés au processus, car le contrôle interne est l'affaire de tous.

6.6.1 Recommandations au management

Le management de l'entreprise doit :

- mettre en place un comité d'audit pour mieux assurer l'indépendance des auditeurs;
- mettre sur pied un comité chargé de rédiger un manuel de procédures propre à l'entreprise, l'approuver et veiller à sa stricte application. La mise en application de principes fondamentaux de contrôle interne constitue le principal moyen par lequel la direction garde le contrôle des opérations ;
- inclure la notion de risque à l'ensemble du personnel de l'entreprise, ceux avec l'appui du département audit et contrôle de gestion ;
- enseigner l'éthique à l'ensemble du personnel de l'entreprise, cela peut se faire sous formes de séminaires ou d'ateliers organisés au sein des différentes structures ou par la Direction Générale ;
- veuille à ce que le département d'audit ait un contact permanent avec le service commercial pour leur aider à améliorer la gestion de recouvrement des créances.
- s'assurer que les informations du commercial parviennent au département audit pour que les analyses soit faites et que les recommandations soit proposées et mises en œuvres ;
- mettre en place un réseau internet fiable, adapté aux besoins de l'entreprise ;
- fiabiliser le processus recouvrement, en équipant le service chargé de recouvrement d'un logiciel de gestion de créances ;
- mettre en place un service chargé de recouvrer les créances en appliquant toutes les procédures existantes ;
- externaliser si possible les créances à plus d'un an.

6.6.2 Recommandations au responsable du service commercial

La division gestion clientèle BT et MT dépendent directement de ce service, ainsi, ces recommandations leurs sont adressées.

Pour assurer un bon recouvrement de créance, le service doit :

- mettre à jour régulièrement les données clients, car elle constitue un enjeu majeur pour l'entreprise;
- mettre en place un référentiel ou répertoire unique de tous les clients ;

- tenir une balance âgée, ce qui permet d'identifier rapidement les factures non payées aux échéances fixées avec les clients et d'engager les actions nécessaires auprès de ces clients ;
- mettre en place un planning de formation du personnel en charge de recouvrement, ceux de façon périodique ;
- affecter les ressources humaines et logistiques nécessaires à l'unité de recouvrement ;
- organiser des contrôles réguliers sur les opérations coupures par la section RIPA ;
- mettre à jour et en application le système de motivation des agents afin qu'ils ne succombent pas à d'éventuelle tentative de corruption.
- établir une balance âgée, récapitulant ainsi les créances par ordre d'ancienneté ;
- avoir un calendrier de relance périodique, validé par la hiérarchie.
- travailler en collaboration avec le service trésorerie, pour avoir la situation en temps réel des clients ayant effectués des paiements par chèque, ou par virement ;

6.6.3 Recommandations à la division gestion du portefeuille

- les caisses clientèles doivent faire l'objet d'un suivi particulier.
- interdire les mouvements créditeurs sur les caisses « encaissement client » en isolant les opérations de décaissements sur des caisses approvisionnées à cet effet ;
- mettre en place des portes à ouvertures sur cartes magnétiques au niveau des bureaux de caisses clientèles ;
- mise en place d'un détecteur de faux billets (lampe wood).

6.6.4 Recommandations au service comptabilité

- s'assurer que les ventes effectuées ont fait l'objet d'un rapprochement avec les factures émises ;
- s'assurer que les critères d'appréciation de la qualité des créances et donc de constitution de provision sont clairement définis.

Conclusion

Consacré à l'audit de la gestion des recouvrements des créances clients, cette deuxième partie nous a permis de présenter de manière succincte l'entreprise, et de décrire les processus de gestion mis en place, ensuite de faire ressortir de manière exhaustive les risques liés au recouvrement de créances et leur impact sur le patrimoine de l'entreprise. Elle a révélé que le poste client est impacté par les retards et reports de paiements, les impayés dont ceux qui sont non récupérables. La relance et le recouvrement des créances clients, si elle n'est pas systématique, ne permet pas de conserver une trésorerie saine, augmente les agios et suscite les mauvaises relations avec le banquier traditionnel, ce qui est dommageable au développement de l'entreprise. Pour pallier à certains problèmes, nous avons émis des recommandations dont la mise en œuvre permettra de réduire le risque.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAO - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

La Société Nationale d'Electricité est une entité étatique, en situation de monopole, évoluant dans un environnement économique caractérisé par l'incertitude. L'incertitude est une donnée intrinsèque à la vie de toute organisation. Aussi l'un des principaux défis pour les dirigeants est de définir le degré d'incertitude que l'organisation est prête à accepter dans son effort de création de valeur, objectif considéré comme le postulat de base dans le concept de management des risques.

Dans le cadre de ce travail, nous avons appréhendé dans les deux premiers chapitres les notions nous permettant de situer notre étude. Le chapitre 3, intitulé méthodologie de l'étude nous a permis de modéliser la démarche d'audit, et de nous situer dans la rédaction des chapitres relatifs à la deuxième partie.

Pour atteindre les objectifs de notre étude, nous nous sommes appuyés autour des points suivants :

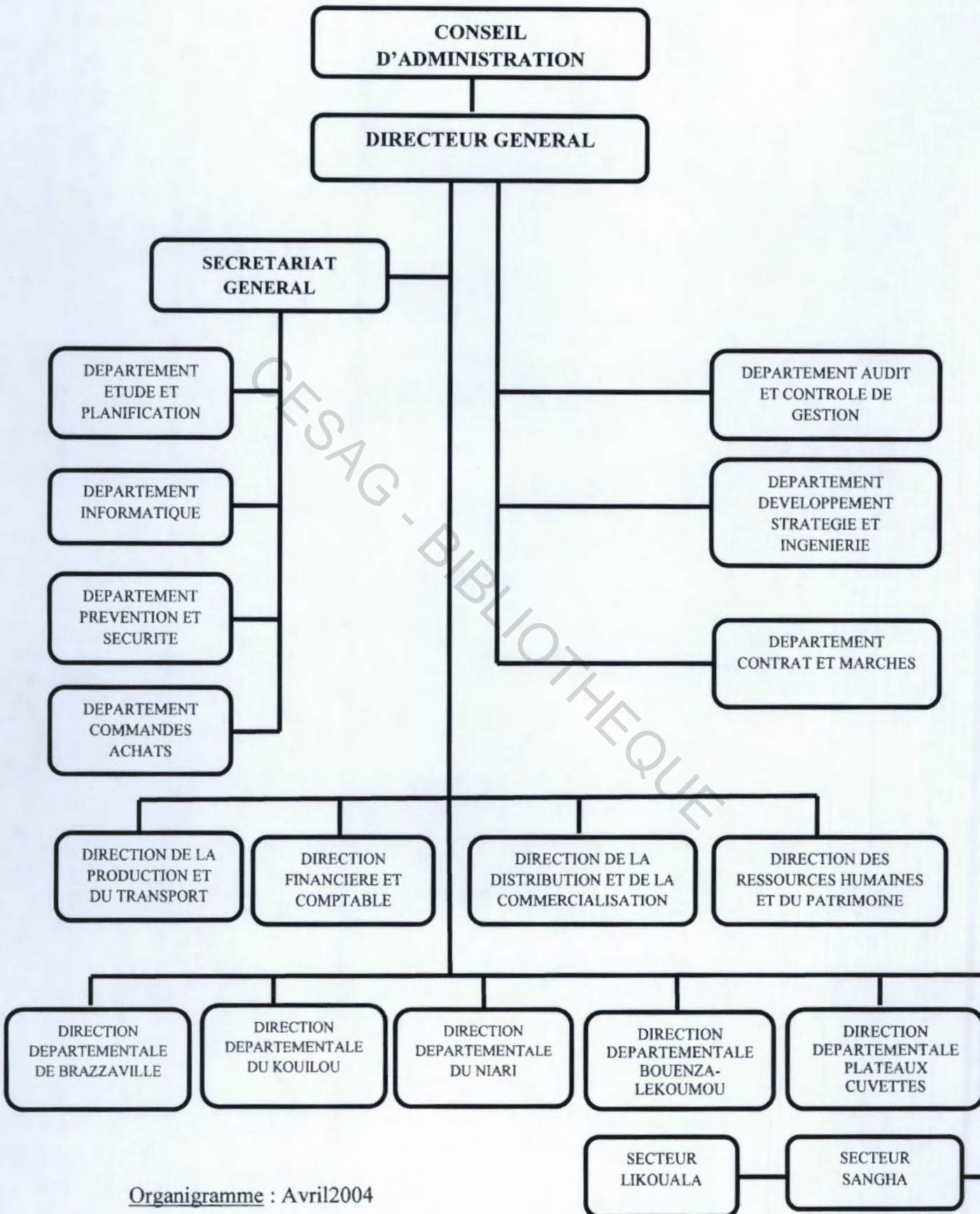
- la description de la gestion de recouvrement des créances mis en place par l'entreprise;
- l'identification des risques liés à la gestion de recouvrement des créances ;
- l'évaluation de ces risques en tenant compte de leur probabilité d'occurrence et de leur gravité ;
- l'identification des forces et faiblesses liés à certains dispositifs ;
- enfin les recommandations pour l'amélioration des dispositifs liés à la gestion de recouvrement des créances mis en place au sein de l'entreprise.

De part cette étude, nous constatons que la mission de l'auditeur interne ramène à celui du risk management. La gestion efficace et efficiente du recouvrement de créances dans un environnement incertain, exige la maîtrise ou une évaluation rigoureuse des risques. La nécessité du risk manager sera de veiller, en connivence avec l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, d'identifier, de maîtriser, d'évaluer, de contrôler afin de réduire l'impact du risque sur le patrimoine de l'entreprise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

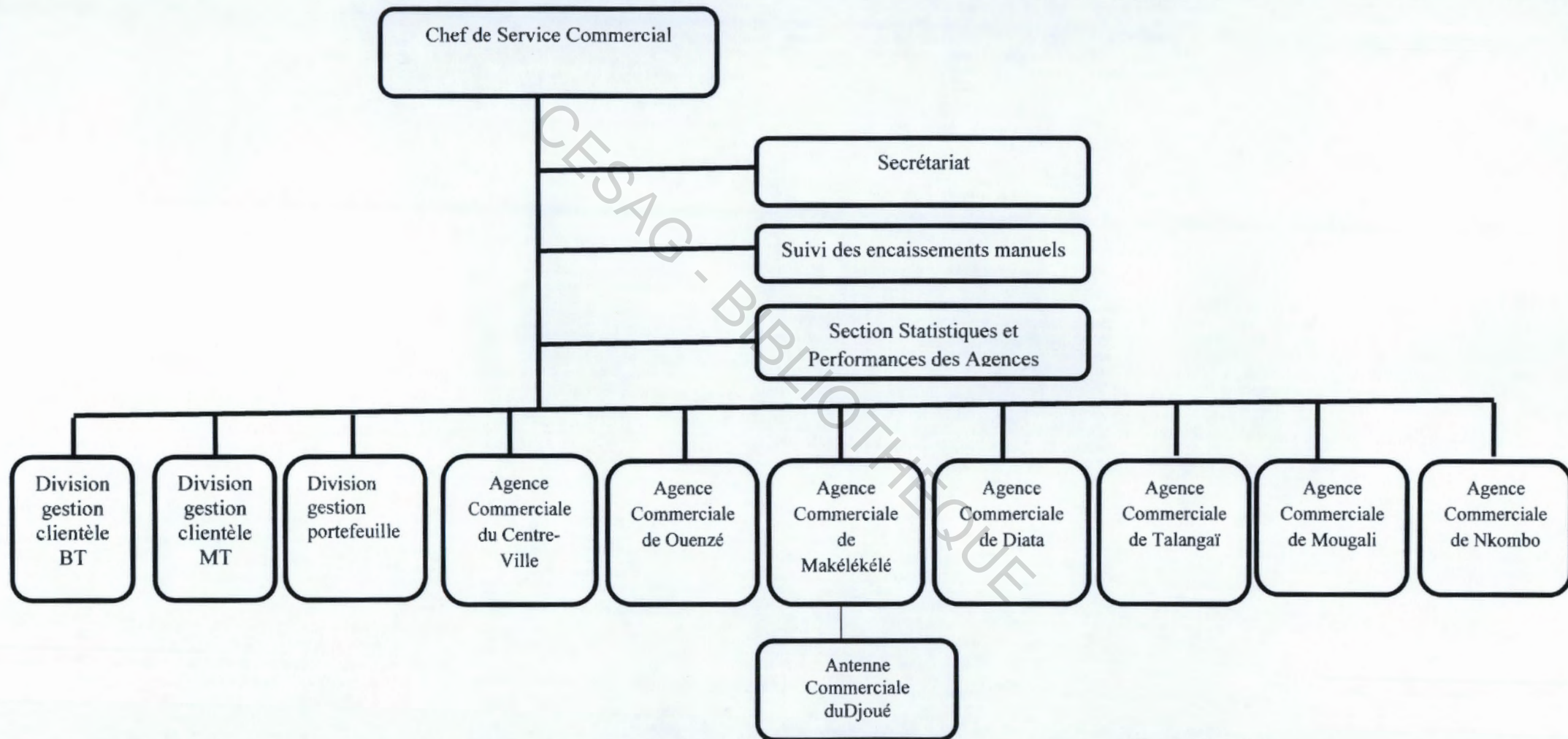
Annexe 1 : ORGANIGRAMME DE LA SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE



Organigramme : Avril 2004

Annexe 2 :

ORGANIGRAMME FONCTIONNEL DU SERVICE COMMERCIAL DE LA SNE



Organigramme : 2010

Annexe 3 : MODELE D'IMPUTATION DES ECRITURES DE CAISSES

Logiciel : Compta sage 500						
Saisie des écritures par lot						
Journal : CE (N° de caisse)			Date	Ecrire la date inscrite sur la pièce		
Date	Compte	Centre	Débit	Crédit	Nature	Libellés
	57102 + N° de caisse			X		Encaissements Caisse N° du (date du jour inscrite sur la pièce)
	16511				X	Police en cours d'électricité
	41111				X	Encaissements frais clients sociétés publiques
	41112				X	Encaissements frais clients sociétés privées
	41113				X	Encaissements frais clients particuliers
	41115				X	Encaissements frais clients banques et assurances
	4115				X	Encaissements frais clients organismes internationaux
	41912				X	Frais de devis branchement
	70782	Brazza			X	Frais de coupures, pose compteur
	70783	Brazza			X	Frais d'étude
	70784	Brazza			X	Récupération timbre
	70785				X	Frais de pénalité
	70786				X	Augmentation de puissance, frais divers
Pièce : CAE -N°de caisse- mois-année			Echéance : Journée du.....			

Source : Service Finances et Comptabilité, (2008)

Annexe 4 : Calendrier de la mission

Intervenant	Phase de préparation	Phase de réalisation	Phase de conclusion
	<ul style="list-style-type: none"> - ordre de mission - Sélection de la documentation en fonction de l'ordre de mission - Etude des documents - Découpage de l'activité en domaines - Analyse des risques génériques qui seront appréciés plus tard 	<ul style="list-style-type: none"> - Réunion d'ouverture - Identification des risques spécifiques liés à la réalité du terrain - Elaboration du rapport d'orientation - Elaboration du programme de vérification - Conduite des vérifications 	<ul style="list-style-type: none"> - Formalisation des travaux de contrôle - rédaction de la feuille d'analyse et de recommandation - rédaction des conclusions - réunion de validation avec les audités - rédaction du rapport d'audit et validation - remise du rapport
Nombre de jours : 24 jours		17 jours (du 21/08/12 au 12/09/12)	7 jours (du 13/09/12 au 21 /09/12)

Source : nous-mêmes

Document utilisés :

- Le décret 84/403 du 23 Avril 1984, la convention collective du 10 Avril 1991, le code régissant le secteur de l'électricité
- l'organigramme de la SNE
- les états récapitulatifs de la situation des impayées

Annexe 5 : GUIDE D'ENTRETIEN (INTERVIEW)

Guide d'entretien avec le chef de service commercial	
1.	Quels sont les objectifs prioritaires qui vous sont assignés par la Direction Générale ?
2.	Pensez-vous que la pratique de l'audit interne a une influence sur la performance de la gestion de recouvrement de votre entreprise ?
3.	Disposez-vous d'un manuel de procédures ?
4.	Quels sont les procédures établies dans votre structure concernant la gestion clientèle ?
5.	Ces procédures sont-elles formalisées en termes de manuel ?
6.	Pouvez-vous nous les décrire ?
7.	Comment vérifier vous l'application de ces procédures ?
8.	Quelles sont les difficultés rencontrées lors de l'exécution de ces procédures ?
9.	Quelles sont leur cause ?
10.	Quelles sont leurs conséquences ou leur impact ?
11.	Les agents placés sous votre responsabilité ont-ils une notion sur le contrôle interne ?
12.	Quelles sont vos suggestions quant à l'amélioration de ces procédures ?
Guide d'entretien avec le chef d'agence Centre-ville	
1.	Les procédures de recouvrements des créances clients sont-elles clairement définies à travers un manuel ?
2.	Existe-t-il une répartition des tâches au sein de votre agence ?
3.	Pouvez-vous nous donner le document retraçant cette répartition ?
4.	Les agents chargés d'effectuer des tâches définies sont-ils suffisants ? compétents ?
5.	Existe-t-il un calendrier retraçant les différentes périodes de recouvrement des créances ?
6.	Le portefeuille client est-il régulièrement mises jour ?
7.	Existe-t-il une remontée de l'information au niveau de la hiérarchie ?
8.	Sous quelle forme ces informations parviennent-elles à la hiérarchie ?
Guide d'entretien avec chef de service trésorerie	
1.	Disposez-vous d'un manuel de procédures ?
2.	Quelles sont vos attributions ?
3.	Existe-t-il une répartition des tâches clairement définis au sein de votre service ?
4.	Les informations émanant du service commercial vous parviennent-elles à temps ?
5.	Existe-t-il un suivi des clients s'acquittant de leurs créances via les avis de crédit ?
6.	Les informations relatives au paiement par avis de crédit sont-elles retournées au service commercial pour un suivi de recouvrement ?
7.	Quel est l'impact d'une baisse de recouvrement sur la trésorerie de l'entreprise ?
8.	Quelles sont les actions menées pour y remédier ?
Guide d'entretien avec le chargé de l'audit	
1.	L'audit interne est-elle au centre de tous les processus de l'entreprise ?
2.	Quels rapports existent-ils entre le département audit et les différentes structures de l'entreprise ?
3.	Existe-t-il des procédures formalisées relatives à chaque structure de l'entreprise ?
4.	Ces procédures sont-elles mise à jour régulièrement ?
5.	L'audit commercial se fait-il périodiquement ?
6.	Les rapports d'audits effectués parviennent-elles à la Direction Générale ?
7.	Les audités tiennent-ils compte des recommandations émises ?
8.	Aviez-vous un accès illimité au document du service commercial ?

Source : nous-mêmes

Annexe 6: QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE

Questions	Réponses			Observations ou commentaires
	Oui	Non	N/A	
I. Politique générale				
1. Les objectifs de recouvrement sont-ils clairement définis ?	X			
2. Chaque agent a-t-il une tâche précise à accomplir ?		X		Manuel de procédure inexistant
3. La culture du risque est-elle intériorisée au sein de l'entreprise ?		X		
II. Le système d'organisation				
1. Le service de recouvrement dispose - t-il d'un organigramme clairement défini ?	X			
2. l'organigramme est-il mis à jour ?		X		
3. Les postes de responsabilités sont-ils clairement définis ?		X		
4. La description des tâches est-elle assez claire ?		X		
5. Les tâches exécutées par les agents sont-elles supervisées ?	X			
6. L'analyse des postes permet-elle de savoir : - de qui on dépend et qui dépend de nous ? - D'où viennent les éléments nécessaires à l'accomplissement de notre tâche ? - A qui l'on doit transmettre les résultats de notre travail - quel est la vision de l'audit sur le risque de perte financière ?	X X X		X	
III. Politiques et pratiques en matière de ressources humaines				
1. L'entreprise dispose- t- elle de procédures et de standards appropriés au recrutement, à la formation, à l'évaluation, à la promotion ?	X			
2. L'entité dispose-t-elle de descriptions de postes écrites précisant aux salariés du service recouvrement les tâches qui incombent à chacun ?		X		
3. Si non, ont-ils reçues des responsabilités de façon orale ?	X			
4. Le personnel est-il suffisant ?		X		
5. Le personnel du service commercial est-il impliqué aux activités du contrôle interne ?		X		
6. Le personnel est-il doté de moyens financiers, techniques pour mener à bien leur mission ?		X		
7. Le personnel chargé du recouvrement bénéficie-t-il d'une formation continue ?		X		

IV. Les méthodes et procédures			
1. Existe-t-il un manuel de procédure de gestion de recouvrement de créance ?		X	Manuel de procédure élaboré en 2009, en attente de validation.
2. Les méthodes et procédures sont-elles définies dans un manuel de procédure ?		X	Les méthodes et procédures à appliquer sont orales
3. Le manuel de procédure est-il régulièrement mis à jour ?		X	Non existence d'un manuel de procédure
4. Le manuel de procédure est-il un document de référence dans l'exécution ou l'accomplissement des tâches ?		X	

Entreprise	Questionnaire de contrôle interne	Référence/Folio
Exercice		
Fait par/Date		

Objectif du contrôle : S'assurer que les conditions d'abonnement garantissent la fiabilité du fichier client et un bon suivi du compte client

Questions	Réponses			Observations ou commentaires
	Oui	Non	N/A	
1. L'insertion d'un client dans le fichier est-elle justifiée par un document prouvant l'existence du client ?	X			Contrat d'abonnement
2. Des critères d'acceptations des demandes d'abonnements sont-ils définis et respectés ?	X			
3. les données du fichier client permettent-elle d'identifier le client de façon précise ?		X		De nos jours la situation du portefeuille est erronée, du fait de la mobilité des abonnés.
4. Existe-t-il un rapprochement et une mise à jour régulière du fichier client ?		X		
5. Existe-t-il des formulaires standards de traitement des demandes d'abonnement ?	X			
6. Sont-ils prénumérotés?		X		Les numéros sont écrits à main levée.
7. Existe-t-il un examen préalable de la solvabilité présente et future du client ?		X		
8. Existe-t-il une procédure de validation des enregistrements effectués sur le fichier client ?	X			La validation du fichier se fait par le chef d'agence ou le chargé de recouvrement
9. Les modifications des fichiers clients sont-elle appuyées par des documents officiels ?	X			Demande d'avenant.
10. Les commerciaux peuvent-ils à tout moment connaître l'état d'un compte client donné ?	X			
11. les contrôles effectués lors de l'abonnement permettent-ils de détecter d'éventuelle tentative de fraude (client résilié, mais étant toujours débiteur de la SNE, et voulant souscrire néanmoins un autre contrat ?		X		Le fichier client est erroné

Entreprise	Questionnaire de contrôle interne	Référence/Folio
Exercice		
Fait par/Date		

Objectif du contrôle : S'assurer du traitement rapide des opérations et du traitement de toutes les demandes d'abonnements

Questions	Réponses			Observations ou commentaires
	Oui	Non	N/A	
1. Toutes les demandes d'abonnement sont-elles enregistrées ?	X			
2. Les dossiers d'abonnement parviennent-ils au temps opportun au service responsable du traitement ?	X			
3. Le traitement des demandes se fait-il dès réceptions des dossiers ?		X		Délai accordé : 15 jours, et ceux par rapport à l'ordre de demande.
4. Existe-t-il un contrôle de tâches effectuées par l'agent responsable du traitement des demandes par son chef hiérarchique ?	X			
5. Si non, existe-t-il une analyse des causes des retards de traitements des dossiers ?		X		
6. Existe-t-il une balance annuelle de l'ensemble des clients ayant souscrits un abonnement ?	X			
7. Cette balance est-elle mise à jour régulièrement ?		X		Situation inexact du portefeuille client.

Entreprise	Questionnaire de contrôle interne	Référence/Folio
Exercice		
Fait par/Date		

Objectif du contrôle : S'assurer que les livraisons sont effectuées et que les factures sont établies et envoyées aux clients dans les délais raisonnables.

Questions	Réponses			Observations ou commentaires
	Oui	Non	N/A	
1. Le service facturation est-il séparé du service recouvrement ?	X			
2. Le service facturation est-il séparé de la comptabilité ?	X			
3. Des états de facturation sont –ils envoyés périodiquement aux clients ? sont –ils suivis par les commerciaux ?	X			
4. Les factures émises sont-elles numérotées séquentiellement ?	X			Facturation automatique
5. Les factures sont-elles transmises rapidement au service recouvrement et suivi des comptes clients pour la mise à jour du fichier client ?	X			
6. Le client qui reçoit la facture accuse t'il réception ?		X		

Entreprise	Questionnaire de contrôle interne	Référence/Folio
Exercice		
Fait par/Date		

Objectif du contrôle : S'assurer que l'encaissement des règlements clients sont enregistrés de manière correct, et rapide par les services concernés des règlements effectués par les clients

Questions	Réponses			Observations ou commentaires
	Oui	Non	N/A	
1. Existe-t-il une séparation des tâches entre la tenue des comptes de clients et/ou de comptabilisation de factures de ventes	X			
2. Existe-t-il une procédure de contrôle et de traitement des encaissements des créances clients ?	X			
3. Les modes de paiement sont-ils formellement identifiés ?	X			Espèces, chèques, virements
4. Si oui - donne-t-elle lieu d'enregistrer les encaissements dès leur réception ? - les encaissements sont-ils rapidement déposés en banque ? - permet-elle une sécurité des opérations bancaires et des supports de règlement ?	X X X			Sauf les virements effectués par les clients MT qui parviennent avec retard au service commercial Les fonds collectés en fin de journée sont déposés en banque le jour suivant.
5. Les encaissements espèces sont-ils : - enregistrés sur des pièces de caisse standards et prénumérotées ? - enregistrés au fur et à mesure dans le journal caisse ?			X	Les caisses clientèles sont informatisées Les données sont enregistrées à t+1 jour.
6. Tous les règlements clients font-ils l'objet de l'établissement d'un reçu ?	X			
7. Les paiements reçus sont-ils rapprochés des factures émises (lettrage des comptes clients) ?	X			
8. Une analyse régulière des écarts entre les prévisions et les réalisations des encaissements est-elle faite ?		X		

Entreprise	Questionnaire de contrôle interne	Référence/Folio
Exercice		
Fait par/Date		

Objectif du contrôle : S'assurer que les risques de vols ou de détournements sont nul

Questions	Réponses			Commentaires ou observations
	Oui	Non	N/A	
1. Existe-t-il des caisses spécialisées pour recevoir des clients des fonds ?	X			
2. Existe-t-il une procédure retraçant le fonctionnement des caisses clientèle ?		X		Les procédures sont orales
3. A-t-on fixé un montant maximum à détenir en caisse ?		X		Le (la) caissier (e) dépose les fonds auprès du caissier principal en fin de journée.
4. Les opérations d'annulations se font-elles par une autre personne que le (la) caissier (e) ?	X			Le chef de portefeuille
5. Les opérations de régularisations sont-elles effectuées dans les délais raisonnables (2 jours maximum) ?		X		Absence de suivi.
6. Des contrôles sont-ils effectués systématiquement en cours d'année ?	X			
7. Les contrôles sont-ils indépendants des responsables de caisse ?	X			
8. Les disponibilités sont-elles gardées en lieu sûr ?	X			
9. Le transfert des encaisses est-il sécurisé ?	X			
10. Les montants des dépôts quotidiens du journal des recettes est-il rapproché des relevés de banque ?	X			

Entreprise	Questionnaire de contrôle interne	Référence/Folio
Exercice		
Fait par/Date		

Objectif du contrôle : S'assurer que la comptabilisation des factures est correcte et exhaustive, qu'elle se fait à bonne date et que les factures enregistrées correspondent à des ventes réelles

Questions	Réponses			Commentaires ou observations
	Oui	Non	N/A	
1. Les journaux ventes sont-ils établis par un service indépendant des comptes clients ?	X			
2. Le service comptable reçoit-il à temps les factures émises pour leur comptabilisation immédiate ?		X		
3. Le journal de vente est-il généré automatiquement par la facturation ?	X			
4. Un contrôle est-il fait pour s'assurer que toutes les factures sont enregistrées et que tous les numéros de facture font l'objet d'un suivi comptable ?			X	

5. Des rapprochements sont-ils effectués à des périodes régulières entre les factures comptabilisées et les états récapitulatifs des ventes établies par le service responsable des ventes		X		
6. Le système informatique permet-ils de détecter les doubles facturations ?	X			

Entreprise	Questionnaire de contrôle interne	Référence/Folio
Exercice		
Fait par/Date		

Objectif du contrôle interne : S'assurer d'une comptabilisation exhaustive et à bonne date des règlements et d'une élimination des doubles comptabilisations

Questions	Réponses			Commentaires ou observations
	Oui	Non	N/A	
1. La comptabilisation des encaissements est-elle rapide ?	X			
2. Les recettes sont-elles comptabilisées au jour le jour ?	X			Les opérations sont enregistrées à t par l'informatique et à t+1 jour par la comptabilité.
3. La validation des données saisies sont-elles supervisées ?	X			
4. Les recettes enregistrées par la société, font elles l'objet d'un rapprochement périodique avec les dépôts effectués en banque ?	X			
5. Les reports d'échéances sont-ils enregistrés sur l'échéancier dès qu'ils sont accordés ?		X		
6. Les encaissements journaliers des clients non reversés sont-ils rapidement détectés ?	X			

Entreprise	Questionnaire de contrôle interne	Référence/Folio
Exercice		
Fait par/Date		

Objectif du contrôle interne : S'assurer que les règlements comptabilisés correspondent à des recettes réelles de l'entreprise, et que les soldes caisses et banques enregistrés dans les livres comptables reflètent la réalité.

Questions	Réponses			Commentaires ou observations
	Oui	Non	N/A	
1. La comptabilisation des règlements est-elle séparée : - de celle de la comptabilisation des factures de ventes ? - de celle de l'annulation comptable d'une créance ?	X X			
2. La balance client est-elle régulièrement rapprochée du grand livre ?	X			
3. La balance auxiliaire est-elle rapprochée de la balance générale par le service comptable de façon régulière ?	X			
4. Si oui : - quelles sont les mesures prises lorsqu'il y'a un déséquilibre entre les comptes ?				Un rapprochement est effectué entre les différents comptes.
5. Etablit-on des rapprochements bancaires tous les mois ou au moins à chaque arrêté comptable, pour s'assurer que débits et crédits sont inclus dans la bonne période ?	X			
6. Le rapprochement est-il revu chaque mois par un cadre ou un employé responsable ?	X			
7. Les anomalies détectées lors des rapprochements bancaires sont-elles : - Analysées ? - soumises à autorisation ? - corrigées ?	X X X			
8. Les rapprochements sont-ils faits au service comptabilité par des employés ne participant pas aux opérations de recettes ?	X			

Entreprise	Questionnaire de contrôle interne	Référence/Folio
Exercice		
Fait par/Date		

Objectif du contrôle interne : S'assurer d'un suivi correct par les services concernés des montants dus par les clients, d'une relance systématique des clients et de la mise en œuvre de procédures de recouvrement des créances.

Questions	Réponses			Commentaires ou observations
	Oui	Non	N/A	
Le suivi et le recouvrement des créances clients sont-ils assurés par un service ou une personne nommément désignées ?	X			
Le chargé de recouvrement des créances est-il indépendant de celui qui exécute les tâches suivantes : - tient les comptes clients ? - manipule ou enregistre les paiements ? - prépare les factures ventes ?		X X X		
Le chargé de recouvrement ordonne-t-il le rétablissement de l'électricité à un client suspendu ?	X			Les câbles emportés sont déposés dans le bureau de ce dernier.
Est-il rendu compte régulièrement - des factures impayées ? - des soldes arriérés ?	X X			Un état récapitulatif des impayés est édité par l'informatique Grace à la balance interactive
Des procédures de relance clientèle pour retards de paiement sont-elles définies ?	X			
Les relances effectuées sont-elles listées et documentées dans un dossier ?	X			
Les clients dont la fourniture en électricité a été suspendue figure-t-il sur un répertoire ?		X		
Les créances arriérées sont-elles remise à un service contentieux ?		X		La chaîne de recouvrement est limitée à la gestion amiable.
Les clients insolvable sont-ils : - régulièrement identifiés ? - Signalés aux intervenants dans le processus de vente pour éviter des expéditions qui ne pourront pas être réglées ? - relancés de façon systématique ? - bloqués ou sortis du fichier informatique ?	X X	 X X	X	
Un responsable est-il nommément désigné pour la prorogation des échéances (moratoire) ?	X			Le chef de recouvrement ou le chef d'agence
La mise à jour des échéances est-elle faite de manière formelle ?	X			
Les procédures de suivi et de traitement des créances anciennes et douteuses permettent –elles un recouvrement efficace et sûr ?		X		



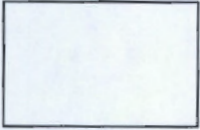
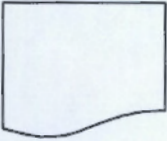
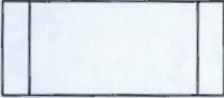
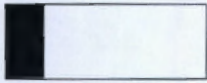

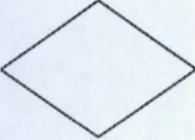

Entreprise	Questionnaire de contrôle interne	Référence/Folio
Exercice		
Fait par/Date		

Objectif du contrôle interne : S'assurer que les provisions et les pertes sur créances sont correctement passées et sont conformes à la réglementation

Questions	Réponses			Commentaires ou observations								
	Oui	Non	N/A									
Une balance par ancienneté de créance est-elle : - régulièrement établie ? - exploitée pour déterminer les provisions pour clients douteux ?	X	X		<table border="1"> <tr> <th>Ancienneté de la créance</th> <th>Taux de dépréciation</th> </tr> <tr> <td>6-12 mois</td> <td>40 %</td> </tr> <tr> <td>12-24 mois</td> <td>80 %</td> </tr> <tr> <td>> 2 mois</td> <td>100 %</td> </tr> </table>	Ancienneté de la créance	Taux de dépréciation	6-12 mois	40 %	12-24 mois	80 %	> 2 mois	100 %
Ancienneté de la créance	Taux de dépréciation											
6-12 mois	40 %											
12-24 mois	80 %											
> 2 mois	100 %											
La politique d'établissement des créances douteuses est-elle : - clairement établie ? - suffisamment prudente ?	X X											
La société possède-t-elle un justificatif d'irrecouvrabilité pour les créances passées en pertes ?	X			Créance > 5 ans								
Les créances passées en pertes ont-elles été soumises à l'autorisation d'un responsable ?				Approbation du Directeur Général								
Le risque client est-il couvert par une assurance globale ?		X										
Des procédures de suivi des litiges commerciaux sont-elles définies ?		X										

Source : nous-mêmes

Annexe 7 : Liste des symboles du diagramme de circulation

-  : Point de départ d'un circuit placé au-dessus d'un document initial
-  : Renvoi à une page, à un symbole indiqué portant la même lettre
-  : Document
-  : Document papier élaboré
-  : Livre, grand livre, tarif, livre d'inventaire, tout livre relié ou à feuille mobile
-  : Traitement administratif avec signature
-  : Traitement manuel de l'opération
-  : Opération de contrôle/ décision
-  : Classement provisoire

Source : Nous-mêmes (s'inspirant des symboles usuels sur le diagramme de circulation, Obert 2004 :73-74, Ahouangansi 2010 :414- 416, et qui s'apparente au flow chart p.67).

Annexe8 : GRILLE D'ANALYSE DES TACHES

Questionnaire de contrôle interne	Entité auditée :							Folio				
	Auditeur :											
	Date :											
	Rubrique							Exercice				
Objectif de contrôle : détecter les cumuls de fonctions incompatibles												
Fonctions	Personnes concernées											
	CS CO	CA	CS RC	CS RIPA	CSR	CC	CSP	CP	CEF	CD CT	CSC	
Suivi des encaissements journaliers	X				X					X		
Encaissement des fonds recouverts						X						
Collecte journalier des fonds au sein des caisses clientèles							X					
Dépôts des fonds en banque								X				
Comptabilisation des règlements										X		
Ordre de suspension en fourniture d'électricité		X			X							
Ordre de rétablissement du client suspendu		X			X							
Etablissement des moratoires					X							
Suivi des délais moratoires					X							
Contrôle et inventaire des abonnés				X								
Suivi des comptes clients										X	X	
Analyse, rapprochement ventes réalisées et facturation émise												

Source : nous-mêmes

CSCO : Chef de service commercial ; CA : Chef d'agence ; CSRC : Chef de section recouvrement ; CSRIPA : Chef de section RIPA ; CSR : Chef de section recouvrement ; Caisse clientèle : CC ; Chef de section portefeuille ; CP : Caissier principal ; CEF : Chargé de l'édition des factures ; CDC : Chef de division comptabilité ; CSC : chef de service comptabilité.

Annexe 9 : Récapitulatif des créances des administrations publiques et des entreprises d'Etat

Evolution des recettes Moyenne Tension de 3 exercices

Eléments /Année	2009	2010	2011
Montant factures brutes	3 684 412 468	4 242 762 231	4 504 707 047
Montant recouvré	1 950 784 554	2 176 910 255	1 965 790 595
Montant non recouvré	1 733 627 914	2 065 851 976	2 538 916 452
% de recouvrement	52,95%	51,31%	43,64%
% des factures non recouvrées	47,05%	48,69%	56,36%

Source : Service commercial SNE (2009, 2010, 2011).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES ET ARTICLES

1. AHOANGANSI Evariste (2010), *Audit et révision des comptes*, Edition Mondexperts, Abidjan, 921 pages.
2. ASSI-ESSO Anne-Marie, DIOUF Ndiaw (2002), *Recouvrement des créances*, Edition Bruylant, Bruxelles, 229 pages.
3. BARRY Mamadou (2009), *Audit et Contrôle interne*, Edition les presses de la sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 361 pages.
4. BECOUR Jean-Charles, BOUQUIN Henri (2008), *Audit opérationnel, entrepreneuriat, gouvernance, et performance*, 3^e édition, Edition Economica, Paris, 425 pages.
5. BERNARD Frédéric, GAYRAUD Rémi, ROUSSEAU Laurent (2010), *Contrôle interne, concepts et aspects réglementaires, gestion des risques*, 3^e édition, Edition Maxima, Paris, 325 pages.
6. BERNET-ROLLANDE Luc (2009), *Pratique de l'analyse financière*, Edition Dunod, Paris, 320 pages.
7. CARGOU Claude (2006), le dispositif de contrôle interne, cadre de référence, *revue française de l'audit interne*, (n°180) : 83 pages.
8. CHAUVOT Myriam (2001), PME : le recouvrement des créances devient une stratégie, *Groupe Option Finance* (n°662) : 3 pages.
9. CHRISTELLE Philippe (2006), l'audit interne dans l'industrie, une gamme d'objectif pour maîtriser les risques, *revue française de l'audit interne*, (n°178) : 51 pages.
10. CHRISTELLE Philippe (IFACI) & VILLEPET Serge (PricewaterHouseCoopers) (2005), *COSO II Report, le management des risques de l'entreprise : cadre de référence-techniques d'application*, Edition d'organisation, Paris, 338 pages.
11. COSO II REPORT (2009), *le management des risques de l'entreprise*, Edition d'organisation, Paris 338 pages.
12. COOPERS & LYBRAND (1998), *la nouvelle pratique du contrôle interne*, Edition d'organisation, Paris, 378 pages.
13. DARSA Jean David (2010), *la gestion du risque crédit client, Identifier, Comprendre, Maîtriser*, Edition GEROSO, Paris, 256 pages.
14. DAYAN Armand, BURLAUD Alain, COURTOIS Alain, DROESBEKE Jean-Jacques, FOURNEYRON Sophie, FRERY Frédéric, LEMELIN Maurice, MACE

- Sandrine, PIGEYRE Frédéric, RUSCH Philippe, SIMON Claude, THIBIERGE Christophe, *Manuel de gestion*, 2^e édition, volume 1, Edition Ellipse, Paris, 1088 pages.
15. DAYAN Armand, BURLAUD Alain, COURTOIS Alain, DROESBEKE Jean-Jacques, FOURNEYRON Sophie, FRERY Frédéric, LEMELIN Maurice, MACE Sandrine, PIGEYRE Frédéric, RUSCH Philippe, SIMON Claude, THIBIERGE Christophe, *Manuel de gestion*, 2^e édition, volume 2, Edition Ellipse, Paris, 975 pages.
 16. DEL POZO Anne (2011), la gestion du risque client se modernise, *Groupe Option Finance*, (n°1127) : 4 pages.
 17. DEL POZO Anne (2010), Gestion financière : les entreprises renforcent leurs procédures de recouvrement de créances, *Groupe Option Finance*, (n°1075) : 3 pages.
 18. DELAHAYE Jacqueline, DELAHAYE Florence (2007), *Finance d'entreprise, manuel et applications*, Edition Dunod, Paris, 541 pages.
 19. GIRODON Eric (2004), le recouvrement des créances : les entreprises s'organisent, *Groupe Option Finance*, (n°784) : 3 pages.
 20. GORRIAS Gérard, GORRIAS-DOUSSET Madeleine, GORRIAS Pascal (2004), *Lexique juridique pour l'entreprise*, Edition d'organisation, Paris, 408 pages.
 21. HAMZAOUI Mohamed (2008), *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, 2^e édition, Edition Pearson, Paris, 237 pages.
 22. HAMZAOUI, Mohamed & PIGE, Benoît (2005), *Audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne : normes ISA 200,315, 330, et 500*, Edition Paerson Education, Paris 243 pages.
 23. HASSID Olivier (2011), *le management des risques et des crises*, 3^e édition, Edition Dunod, Paris, 180 pages.
 24. HUTIN Hervé, *Toute la finance*, 3^e édition, Edition d'organisation, Paris, 951 pages
 25. IFACI (2012), Quelles relations entre l'audit interne et la gestion des risques ? *la Revue des Professionnels de l'Audit, du Contrôle et des Risques*, (n°208) : 38 pages.
 26. IFACI (2002), les auditeurs parlent aux auditeurs, variation diverses sur une partition commune, *Revue Française de l'Audit Interne* (n°159) : 38 pages.
 27. IFACI (2002), le gouvernement d'entreprise : de la rhétorique à l'efficacité, *Revue Française de l'Audit Interne*, (n°161) : 38 pages.
 28. IFACI (2002), la maîtrise des risques dans le secteur public : transparence et modernisme, *Revue Française de l'Audit Interne*, (n°162) : 5 pages.

29. IFACI (2000), *le rôle de l'auditeur interne dans la prévention de la fraude : prise de position de l'ECIIA*, IFACI, Paris, 53 pages.
30. JIMENEZ Christian, MERLIER Patrick, CHELLY Dan (2008), *risques opérationnels. De la mise en place du dispositif à son audit*, Edition Revue Banque, Paris, 271 pages.
31. LABADIE Axelle, ROUSSEAU Olivier (1996), *Crédit management : gérer le risque clients*, Edition Economica, Paris, 231 pages.
32. LASSEGUE Pierre (2006), *lexique de comptabilité*, 6^e édition, Edition Dunod, Paris, 736 pages.
33. LEMANT Olivier (1998), *la conduite d'une mission d'audit interne*, 2^e édition, Edition Dunod, Paris, 271 pages.
34. ONNAINTY Marcel (2003), *le recouvrement des créances au moindre coût*, Edition d'organisation, Paris, 153 pages.
35. PEELLEN Ed, JALLAT Frédéric, STEVENS Eric, VOLLE Pierre (2009), *Gestion de la relation client*, 3^e édition, Edition Pearson, Paris, 391 pages.
36. PIC Jean-Christophe, ERAULT Jean-Michel (2009), *optimiser sa trésorerie par le crédit client*, Edition Vuibert, Paris, 207 pages.
37. PIGE Benoît (2009), *Audit et contrôle interne*, 3^e édition, Edition EMS, Paris, 319 pages.
38. PIGE Benoît (2001), *Audit et contrôle interne*, 2^e édition, Editions EMS, Paris, 210 pages.
39. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7^e édition, Edition d'organisation, Paris, 465 pages.
40. ROUSSELOT Philippe, VERDIE Jean-François (2011), *gestion de trésorerie*, 3^e édition, Edition Dunod, Paris, 422 pages.
41. Rousselot Philippe, VERDIE Jean-François (2004), *gestion de la trésorerie*, 2^e édition, Edition Dunod, Paris, 294 pages.
42. SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH-PAREGE Olivier (2010), *Audit interne et référentiels de risques*, Edition Dunod, Paris, 338 pages.
43. SELMER Caroline (2006), *Toute la fonction finance*, Edition Dunod, Paris, 419 pages.
44. VALIN Gérard, GAVANOU Jean-François, GUTTMANN Catherine, Joelle LE VOUREC'H, (2006), *controlor & auditor*, Edition Dunod, Paris, 457 pages.
45. VERNIMMEN Pierre (2010), *Finance d'entreprise*, 8^e édition, Edition Dalloz, Paris, 1147 pages.

46. VIET Claude (2011), auditeur interne et risque manager, *Revue des Professionnels de l'Audit, du Contrôle Interne et des Risques*, (n°205) : 38 pages.

SOURCES INTERNET

47. BRAUDO Serge & BAUMANN Alexis (1996), *dictionnaire juridique de droit privé*, <http://www.dictionnaire-juridique.com/definition/mesure-conservatoire.php>, consulté le 25 mai 2012.
48. LACOMPTA.ORG (2011), *comptabilité pour étudiants et professionnels*, <http://www.lacompta.org/vocabulaire/creances.php> consulté le 22 mai 2012.
49. MEDEF (2012), *évaluer et maîtriser le risque « client »*, <http://www.medef-44.fr/evaluer-et-maitriser-le-risque-client.html>, consulté le 05 septembre 2012.
50. PWC (2009), *suivez vos créances en temps de crise*, <http://expert-comptable.pwc.fr/fr/avis-d-experts/suivez-vos-creances-en-temps-de-crise/creances-douteuses.jhtml>, consulté le 17 juillet 2012.
51. SABARLY François (2012), *Comment procéder au recouvrement amiable ou judiciaire des créances*, http://lentreprise.lexpress.fr/comptabilite/comment-proceder-au-recouvrement-amiable-ou-judiciaire-des-creances_35897.html, consulté le 23 novembre 2012.