



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

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

**Promotion 3
(2008-2010)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**Audit opérationnel du processus ventes-clients :
Cas de la chocolaterie et confiserie du Sénégal
(CHOCOSÉN)**

Présenté par :

Wendpouiré Ines .A KIEMA

Dirigé par :

Jean Baptiste François DIENE

Auditeur interne aux Industries
Chimiques du Sénégal (ICS)

Octobre 2010

Dédicaces

A mon père et à ma mère,

Trouvez à travers cette œuvre le couronnement de vos efforts.

A tous ceux qui ont contribué financièrement, moralement et spirituellement au bon déroulement de ma formation.

Qu'ils y trouvent le témoignage de ma gratitude et de ma reconnaissance.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Au terme de ma formation professionnelle en audit et contrôle de gestion, j'adresse mes sincères remerciements à :

- **M. René REGNAULT**, Directeur Général de CHOCOSEN pour m'avoir permis d'effectuer mon stage au sein de sa société ;
- **Mme Modjine Ndiemy NDONG**, responsable du controlling à CHOCOSEN pour m'avoir accueillie dans son service et également pour ses précieux conseils ;
- **M. Moussa YAZI**, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance pour ses précieux enseignements ;
- **M. Jean Baptiste François DIENE**, mon directeur de mémoire pour avoir accepté de diriger la rédaction de ce mémoire ;
- Tout le corps professoral du CESAG pour les enseignements reçus tout au long de ses deux années de formation ;
- Tout le personnel de CHOCOSEN pour l'accueil chaleureux.

ABREVIATIONS ET SIGLES

BC : bon de commande

BL : bon de livraison

COCO : Criteria on control commitee

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CVZ : chef de vente zone

FRAP : feuille de révélation et d'analyse des problèmes

GAAS : Generally Accepted Auditing Standards

IFACI : Institut Français des Auditeur/Consultants Internes

IIA : Institue of Internal Auditors

MPA : modalités pratiques d'application

MPF : matières premières et produits finis

TFfa: tableau des forces et faiblesses apparentes

LISTES DES FIGURES ET TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

<i>Figure 1: Cohérence des dispositifs de contrôle interne</i>	19
<i>Figure 2: Schéma récapitulatif du cycle d'évaluation du contrôle interne</i>	21
<i>Figure 3: Modèle d'analyse</i>	41

LISTE DES TABLEAUX

<i>Tableau 1 : Les différentes catégories de risques</i>	33
<i>Tableau 2: Identification des risques liés au cycle vente-encaissement</i>	35
<i>Tableau 3 : Les phases fondamentales d'une mission d'audit interne selon plusieurs auteurs</i>	38
<i>Tableau 4 : Découpage des activités du cycle vente-encaissement à CHOCOSEN</i>	55
<i>Tableau 5 : Analyse des activités de budgétisation et identification des risques liés</i>	58
<i>Tableau 6 : Analyse des activités de réception, d'acceptation et de traitement des commandes et identification des risques liés</i>	59
<i>Tableau 7 : Analyse des activités de livraisons des commandes et identification des risques liés</i>	60
<i>Tableau 8 : Analyse des activités d'enregistrement et suivi comptable des créances et identification des risques liés</i>	60
<i>Tableau 9 : Analyse des activités de recouvrement et identification des risques liés</i>	60
<i>Tableau 10 : Analyse des activités de suivi et d'encaissement des créances mobilisables et identification des risques liés (estimation et comptabilisation des provisions sur les créances douteuses)</i>	61
<i>Tableau 11: Identification des risques apparents du cycle vente-encaissement à CHOCOSEN</i>	62
<i>Tableau 12 : Test de conformité sur le respect des conditions d'agrément des nouveaux clients</i>	64
<i>Tableau 13 : Test de conformité sur la procédure de réception et l'acceptation des commandes</i>	65
<i>Tableau 14 : Test de conformité sur la procédure de traitement et livraison de la commande</i>	66
<i>Tableau 15 : Test de conformité sur la procédure d'encaissement de créances échues</i>	68
<i>Tableau 16 : Test de permanence consistant à vérifier l'exhaustivité de pièces constituant la liasse facture</i>	69
<i>Tableau 17 : Test de permanence consistant à vérifier la conformité des tarifs appliqués par rapport à ceux fixés par la direction</i>	71

Tableau 18 : Test de permanence consistant à vérifier le respecter des délais de reversements des sommes recouvrées	73
Tableau 19: Écarts relevés sur les dates de reversements	74
Tableau 20 : Test de permanence consistant à vérifier le recouvrement intégrale de factures échues par les représentants CHOCOSSEN	75
Tableau 21 : Illustration de cas de factures impayées et non soldées	76
Tableau 22 : Tableau récapitulatif des forces et faiblesses du contrôle interne	78
Tableau 23 : Plan d'action	82

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
ABREVIATIONS ET SIGLES	iii
LISTES DES FIGURES ET TABLEAUX	iv
LISTE DES FIGURES	iv
LISTE DES TABLEAUX	iv
TABLE DES MATIERES	vi
INTRODUCTION GENERALE	1
1ère PARTIE : CADRE THÉORIQUE DE L'ÉTUDE	7
Chapitre 1 : Le contrôle interne du cycle vente-encaissement	9
1.1 Présentation du cycle vente-encaissement	9
1.1.1 Description des fonctions du cycle vente-encaissement	10
1.1.2 Les objectifs du cycle vente-encaissement	11
1.2 Le contrôle interne lié au cycle vente-encaissement.....	13
1.2.1 Les dispositifs de contrôle interne liés au cycle vente-encaissement.....	15
1.2.2 L'évaluation du contrôle interne.....	20
Chapitre 2 : Audit du cycle vente-encaissement	23
2.1 L'audit et ses différentes approches	23
2.1.1 Les typologies d'audit.....	25
2.1.2 Les différentes approches d'audit	27
2.2 Les risques liés au cycle vente-encaissement	31
2.2.1 Définition de la notion de risque.....	31
2.2.2 Identification des risques liés aux activités du cycle vente-encaissement	34
Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude	37
3.1 Modèle d'analyse de la recherche	37
3.2 Outils de collecte et d'analyse des données utilisés	42
3.2.1 Population rencontrée	42
3.2.2 Outils de collecte des données.....	42
2ème Partie : Cadre pratique de l'étude	46

Chapitre 4 : Présentation de CHOCOSEN et description des activités du cycle vente-encaissement	48
4.1 Présentation générale de CHOCOSEN	48
4.2 Présentation du cycle vente-encaissement de CHOCOSEN	51
Chapitre 5 : Conduite de la mission d’audit opérationnel du cycle vente-encaissement	57
5.1 Prise de connaissance de l’environnement	57
5.2 Analyse des activités du cycle vente-encaissement à CHOCOSEN et identification des risques liés	58
5.3 Évaluation du contrôle interne du cycle vente-clients de CHOCOSEN.....	62
5.3.1 Application des Tests de conformité et de permanence	63
5.3.2 L’évaluation définitive	76
Chapitre 6 : Présentation des résultats de le la mission.....	79
6.1 Résultats et recommandations	79
6.2 Plan d’action.....	82
CONCLUSION GENERALE	86
ANNEXES.....	88
BIBLIOGRAPHIE	107

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les organisations de nos jours évoluent dans un contexte économique qui fluctue en permanence. La mondialisation de l'économie combinée avec l'internationalisation des entreprises contribuent grandement à la croissance des transactions et des systèmes de gestion de celles-ci. Ainsi, les entreprises se doivent de s'adapter ad nutum pour assurer la continuité de leur exploitation.

Les derniers scandales financiers du monde des affaires¹ ont relevé la nécessité de considérer la gestion et le contrôle du risque opérationnel dans les différents processus internes et externes à l'organisation. Le comité de Bâle II définit le risque opérationnel comme le « risque de pertes provenant de processus internes inadéquats ou défectueux, de personnes et systèmes ou d'événements externes » (Riskpartner, 2002 : 2). Cette définition recouvre les erreurs humaines, les fraudes et malveillances, les défaillances des systèmes d'information, les problèmes liés à la gestion du personnel, les litiges commerciaux, les accidents, incendies, inondations... Autant dire que son champ d'application semble tellement large qu'on n'en perçoit pas d'emblée l'application pratique.

A cela s'ajoutent les nouvelles exigences des actionnaires et les principes de gouvernance d'entreprise. Cette dernière peut se définir selon Charreaux (1997: 421-422) comme : "l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui "gouvernent" leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire". L'application des principes de bonne gouvernance implique la transparence et l'efficacité pour une meilleure maîtrise de la gestion des affaires.

La maîtrise des risques liés aux processus internes s'avère indispensable et apparaît de plus en plus comme une des préoccupations majeures pour toute organisation. La réalisation de ces risques pourrait empêcher l'atteinte des objectifs et agirait ainsi sur la performance de l'entreprise. Aussi, le renforcement du système de contrôle et la maîtrise des risques opérationnels ne constituent-ils pas un enjeu non négligeable ?

On constate qu'un nombre croissant d'entreprises disposent désormais d'une approche transversale des risques opérationnels liés à leurs activités et ont mis des dispositifs de suivi qui leur permettent une meilleure appréhension des risques opérationnels et de leurs conséquences. Cette volonté manifeste de performance et d'optimisation de la gestion a

¹ Société générale, affaire Madoff, etc.

conduit les organisations à la création de structure de contrôle et d'aide à la prise de décisions tel l'audit interne, le contrôle de gestion, le risk management.

Un processus continu et systématique de surveillance et de gestion des risques est indispensable dans toute organisation. La maîtrise des processus clés telles : la production, les achats, les ventes et la trésorerie reste la préoccupation majeure pour l'ensemble des entreprises. Toutes ces raisons font émerger la nécessité d'une prise en compte des risques de type nouveau qui font que l'Audit Interne apparaît comme un métier, une fonction incontournable pour la gestion et la maîtrise des risques et que toute entreprise de taille convenable doit intégrer cette nouvelle donne.

L'audit est une fonction à valeur ajoutée pour toute entreprise. L'auditeur joue un rôle majeur dans le processus de management des risques. En effet, il identifie et évalue les risques significatifs dans le cadre de ses activités courantes. L'audit interne évalue les procédures et contribue à leurs améliorations. Il rend compte de cette évaluation à la Direction Générale et au comité d'audit, aide à identifier et évaluer les risques. Il apporte de ce fait un soutien actif et continu au processus de maîtrise des risques en participant par exemple à des comités de surveillance et de suivi des risques.

D'une manière générale, les opérations de vente et d'encaissement recèlent d'importants risques. Ceux-ci sont divers, allant de la fraude au détournement en passant par les erreurs, les omissions etc. En outre, les fonctions de vente et d'encaissement sont communes à toutes les entreprises commerciales même si elles sont appréhendées plus ou moins différemment suivant l'importance donnée à certaines opérations par rapport à d'autres.

C'est le cas de la « Chocolaterie et Confiserie du Sénégal » (CHOCOSÉN) qui en tant qu'entreprise agro-alimentaire de grande envergure, présente des spécificités en raison de la nature de ses activités et de ses clients, mais aussi de ses pratiques en matière de vente et de trésorerie. Le service controlling à CHOCOSÉN a pour vocation de veiller donc à la bonne application des procédures mises en place pour le bon fonctionnement des différents processus.

Compte tenu de l'importance des flux financiers engendrés par la société et le vaste marché de distribution qu'elle couvre, les difficultés suivantes sont rencontrées :

- problème de recouvrement des factures;
- retard de versement des recettes recouvrées;
- écart entre le montant facturé et les sommes encaissées;
- problème de traçabilité des recettes encaissées.

Cette situation engendre des pertes financières susceptibles d'impacter négativement la trésorerie de l'entreprise. De ce fait, plusieurs facteurs peuvent être à l'origine des difficultés rencontrées. Ce sont entre autres :

- absence ou insuffisance de contrôles sur ce cycle;
- mauvaise application des procédures;
- cumul de fonctions et de tâches incompatibles;
- exposition aux risques liés aux opérations de vente et d'encaissement;
- absence de cartographie pour orienter le management vers les risques majeurs.

Les conséquences qui en résultent sont essentiellement :

- mauvaise gestion des opérations de vente-encaissement;
- non application des procédures en vigueur;
- survenance de nombreux risques opérationnels (fraudes, détournements, erreurs, omissions) ;
- évasion des recettes;
- difficultés de remontée de la piste d'audit.

Notre démarche consistera à s'assurer que la société en question partage réellement les causes et les conséquences citées ci-dessus afin de proposer des pistes de solutions permettant d'y remédier.

Les pistes de solution que nous préconisons sont les suivantes :

- l'instauration de contrôle régulier assurant la conformité des opérations à une stratégie de politique interne;
- l'élaboration d'une cartographie des risques du cycle permettant de mieux cerner les risques majeurs;

- une bonne séparation des fonctions et tâches incompatibles;
- un audit opérationnel du cycle vente-encaissement.

Cette dernière solution nous semble la plus adéquate vu qu'une mission d'audit portant sur l'efficacité du cycle vente-encaissement permettrait d'apprécier le contrôle interne lié à ce cycle et d'effectuer un examen approfondi des opérations de vente et d'encaissement.

Notre mission consistera également à présenter les risques majeurs liés au processus étudié après une analyse de ses opérations. Il s'agira essentiellement d'effectuer un examen professionnel des informations relatives à la gestion du cycle vente-encaissement en vue d'exprimer sur ces informations une opinion responsable et indépendante par référence aux critères de régularité, de fiabilité et d'efficacité.

L'objet de notre étude étant la conduite d'une mission d'audit opérationnel du cycle vente-encaissement, nous nous poserons cette question principale qui est de savoir : Comment mener à bien un audit opérationnel du cycle vente-encaissement ?

Cette interrogation nous amènera à réfléchir sur la méthodologie de l'audit, les différentes étapes de la mission ainsi que les outils et techniques à utiliser. La démarche adoptée devra également nous permettre d'apporter des réponses aux questions suivantes :

- Comment identifier et maîtriser les risques majeurs liés au cycle vente-encaissement ?
- Comment peut-on maîtriser l'évasion des recettes ?
- Comment peut-on instaurer un dispositif de gestion des créances non recouvrées ?

L'objectif général de cette étude sera donc d'effectuer un audit d'efficacité sur les opérations de vente et d'encaissement afin d'aboutir à des recommandations pour améliorer la gestion de ce cycle. A travers cet objectif principal se dégagent des objectifs spécifiques conditionnant l'aboutissement de cette étude que nous pouvons résumer comme suit :

- analyser les procédures du cycle vente-encaissement;
- identifier et analyser les risques majeurs liés aux opérations de vente-encaissement;

- apprécier le contrôle interne lié au cycle vente-encaissement;
- faire des recommandations et proposition de plan d'action.

La démarche méthodologique adoptée peut être appliquée à l'ensemble des processus de l'entreprise ; cependant notre étude sera axée sur les opérations de ventes et d'encaissements à terme, qui à notre avis comportent plus de risques et moins de traçabilité parmi celles effectuées au sein de CHOCOSÉN.

Ce travail permettrait de donner au management une assurance raisonnable quant à la gestion du cycle vente-encaissement par référence à des critères de régularité, de fiabilité et d'efficacité. L'intérêt de l'étude pour tous lecteurs serait d'y trouver un apport quant à l'organisation du cycle vente-encaissement dans une entreprise agro-alimentaire à grande échelle.

Pour nous, ce travail contribue à la consolidation de la formation professionnelle reçue au CESAG. D'une part il nous permettrait d'allier la théorie à la pratique notamment pour ce qui est de la méthodologie de l'audit; et d'autre part d'embrasser le métier d'auditeur interne. Une carrière dans l'audit constitue pour nous un atout indispensable pour évoluer à terme vers des postes de management ou d'expertise de très haut niveau auxquels nous aspirons.

Pour la réalisation de cette étude, nous procéderons dans un premier temps à une revue bibliographique portant sur l'audit et le contrôle interne du cycle vente-encaissement. Ceci nous permettra de mieux comprendre les opérations liées à ce cycle et de proposer une démarche méthodologique à adopter pour la réalisation d'une mission d'audit opérationnel de ce cycle.

Dans un second temps, notre partie pratique se résumera à la présentation de CHOCOSÉN et la description des procédures du cycle vente-encaissement. Cette présentation nous permettra de dérouler notre mission d'audit opérationnel. Pour ce faire, nous procéderons à une évaluation du contrôle interne de l'entité ainsi qu'à une classification de ses risques majeurs.

Au terme de cette mission, nous proposerons des recommandations et un plan d'action pour améliorer la gestion sur ce processus.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1ère PARTIE : CADRE THÉORIQUE DE L'ÉTUDE

La pratique de l'audit est nécessaire au sein de toute organisation qui se veut « moderne ». Au regard des récentes défaillances du monde financier, l'audit et le contrôle interne se révèlent être des éléments primordiaux à la maîtrise des organisations.

Les opérations de vente et d'encaissement sont exposées à de nombreux risques tels que les prévisions erronées, les erreurs, les omissions, les fraudes ou malversations, les risques de vol, les risques de perte d'information, des enregistrements non autorisés...

Il est par conséquent crucial que chaque organisation quelle que soit sa taille, son secteur d'activité soit en mesure de maîtriser les risques qui gravitent autour d'elle. Dans cet environnement de plus en plus complexe, un audit opérationnel du cycle vente-encaissement s'inscrit dans la logique de maîtrise des risques et d'amélioration de ses procédures.

A travers cette première partie, nous développerons les aspects théoriques fondamentaux pour notre étude. Ainsi, la revue de littérature nous permettra d'abord de décrire dans un premier chapitre le contrôle interne de manière générale et plus précisément celui du cycle vente-encaissement. Le second chapitre sera ensuite axé sur l'audit du cycle vente-encaissement objet de notre étude. La précédente présentation nous permettra enfin d'annoncer un troisième chapitre portant sur la méthodologie de l'étude. Il s'articulera autour du modèle d'analyse, des outils et des techniques d'audit retenues pour l'étude.

Chapitre 1 : Le contrôle interne du cycle vente-encaissement

Le cycle vente-encaissement est l'un des cycles clés pour toute entreprise commerciale car il est la principale source de revenu. Il occupe donc une place prépondérante dans la structure de l'organisation.

Cependant ce cycle est très sensible car d'importants risques gravitent autour de ses activités. Par ces risques nous entendons d'une part, les opportunités de fraudes auxquels il est exposé et d'autre part l'impact direct des opérations de ventes sur le résultat de l'entreprise pouvant compromettre la continuité de son exploitation.

C'est en ce sens que le contrôle qui se définit de manière générale comme étant l'ensemble de procédures contribuant à la maîtrise de l'entreprise est devenu un pilier de celle-ci. Le contrôle interne du cycle vente-encaissement devrait veiller donc à améliorer les performances de l'entreprise par la mise en place de procédures efficaces et par la sauvegarde de son patrimoine.

Ce chapitre consistera d'une part à donner une définition et une description du cycle vente-encaissement afin de mieux appréhender son étude. D'autre part, il nous permettra de préciser les éléments clés du contrôle interne du cycle vente-encaissement afin de faciliter son évaluation dans le cadre de cette étude.

1.1 Présentation du cycle vente-encaissement

D'après Barry (2009 : 17) l'entreprise est découpée en cycle d'activités pour favoriser une atteinte des objectifs de contrôle pour chacun de ces cycles. Le cycle d'une manière générale est défini par le Petit Larousse (2009 : 279) comme une suite ininterrompue de phénomènes qui se renouvelle dans un ordre immuable. Mis en rapport avec l'activité de l'entreprise, il est une suite d'opérations successives et continues, concourant à la réalisation des objectifs y afférents.

L'auditeur interne planifie ses travaux en identifiant au préalable les différents cycles significatifs de l'organisation. Il oriente ses missions vers les différentes fonctions et cycles de l'organisation notamment vers les processus clés tels que la vente et la trésorerie.

Le cycle vente-encaissement intègre la notion « commerciale ». En effet, la réussite d'une organisation se mesure en termes de chiffre d'affaire, d'amélioration de sa marge, de satisfaction et de fidélisation de sa clientèle. Traditionnellement appelé « cycle des revenus » selon Barry (2009 : 17), le cycle vente-encaissement regroupe les fonctions relatives aux ventes et aux créances depuis la fonction budgétisation des ventes et acceptation des clients jusqu'à l'encaissement des créances.

D'après le même auteur, les opérations concernées par le cycle d'activité étudié sont celles :

- de ventes de marchandises et/ou de produits fabriqués ou transformés par l'entreprise ;
- des prestations de services fournies à des tiers.

Ces opérations sont effectuées à titre principal pour l'obtention d'un revenu. Il conviendra de noter la connexion existant entre les ventes et la trésorerie au niveau des opérations au comptant et de règlement effectués par les clients.

La mission principale du cycle vente-encaissement est d'une part de répondre aux besoins et aux exigences de la clientèle en offrant des produits de qualité au meilleur prix et dans un délai acceptable. D'autre part, elle se doit de veiller à la maîtrise des risques liés aux processus, au management et aux ressources dont elle dispose.

1.1.1 Description des fonctions du cycle vente-encaissement

Les opérations du cycle vente-encaissement sont celles que l'entreprise effectue pour l'obtention d'un revenu. Elles couvrent aussi bien les fonctions situées en amont de la vente (approbation préalable des crédits, réception des commandes et préparation des livraisons) que les fonctions d'aval (suivi des comptes de clients, recouvrement et encaissement des créances) (Barry, 2009 :18 ; Lefebvre, 2003 :483 ; Wilmots 2002 :86).

Les différentes fonctions constituant le cycle des revenus selon Barry (2009 :18) sont les suivantes :

- la budgétisation des ventes ;
- l'acceptation des clients, réception et acceptation des bons de commande ;
- livraisons ;
- établissement et envoi des factures de ventes ;
- comptabilisation des ventes, suivi comptable des créances ;
- encaissement des créances ;
- recouvrement, contentieux avec les clients ;
- estimation et comptabilisation des provisions sur les créances douteuses.

Pour chacune des fonctions, des objectifs de contrôle sont définis et les procédures mises en place par l'entreprise doivent permettre de les atteindre.

1.1.2 Les objectifs du cycle vente-encaissement

En référence aux objectifs du contrôle interne, ceux généralement attribués au cycle vente/encaissement peuvent être regroupés en quatre catégories selon Renard (2002 :126) comme suit :

- optimisation des performances et efficacité opérationnelle ;
- sécurité et la sauvegarde des actifs ;
- respect des lois et règlements ;
- qualité et la disponibilité des informations financières et non financières.

1.1.2.1 Optimisation des performances et efficacité opérationnelle

Il découle des objectifs permanents de contrôle interne. Adapter au cycle vente-encaissement, il se décompose en sous objectifs définis comme suit :

- le traitement rapide des commandes ;

- examen de la solvabilité du client ;
- la non rupture des stocks ;
- la livraison des commandes dans les délais requis. (Barry 1995 :83) ; Lefebvre 2003 :484).

1.1.2.2 La qualité et la disponibilité des informations financières et non financières

Cet objectif de contrôle interne est subdivisé en sous objectif en fonction du processus audité. Ceux relatifs au cycle processus vente-client sont les suivants :

- la protection informatique sur l'ensemble du domaine client ;
- la fiabilité des processus d'enregistrements comptables des ventes et avoirs ;
- le suivi correct des dossiers sur les clients. (Barry 1995 :84)

1.1.2.3 Le respect des lois et règlements

Les objectifs de conformité relatifs au processus vente-client se situent à deux niveaux selon Barry (1995 :91) :

- au niveau intérieur, on peut parler du respect des directives et des procédures mises en place concernant les autorisations et approbations de la ligne de crédit client ;
- au niveau extérieur, nous avons les contraintes ou obligations qui ont trait par des exemples à la production des états financiers dans les délais requis, aux paiements des impôts, à la tarification...

Ces lois et réglementations imposent des normes que l'entreprise doit intégrer dans ses objectifs de conformité.

1.1.2.4 La sécurité et la sauvegarde des actifs

En relation avec le processus vente-client, cet objectif peut être décliné en quatre (4) sous objectifs :

- la séparation de fonctions incompatibles ;
- le recouvrement des créances ;
- l'enregistrement rapide et exhaustif des ventes et règlements ;
- la protection des stocks de matières premières et de produits finis. (Barry 1995 :92)

L'ensemble des objectifs de contrôle du cycle vente-encaissement concoure à la réalisation des objectifs du contrôle interne en général.

1.2 Le contrôle interne lié au cycle vente-encaissement

Les définitions du contrôle interne en général sont nombreuses, mais l'accord se fait sur l'essentiel. D'après le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts comptables, repris par l'Autorité des Marchés financiers (In cadre de référence de Janvier 2007) «Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci ».

Cette définition que nous pouvons qualifier de « définition classique de la notion de contrôle interne » place la direction comme un acteur principal du contrôle interne. Une autre définition du contrôle interne est celle du Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) crée aux Etats-Unis.

Pour le COSO : « Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur». (Coopers & Lybrand, 2000 : 24).

Cette définition du contrôle interne selon le COSO est plus large que celle qui intéresse l'auditeur, dans la mesure où la réalisation et l'optimisation des opérations couvrent la totalité des activités de l'entité et pas seulement les activités relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière selon Hamzaoui (2008 : 80).

Aussi, la direction générale et le conseil d'administration ne peuvent attendre du contrôle interne qu'une assurance raisonnable. Le contrôle interne selon cette définition du COSO englobe des sous-systèmes de contrôle interne notamment :

- des contrôles relatifs à l'information financière ;
- des contrôles visant des activités spécifiques de l'entreprise ;
- des contrôles visant des services de l'entité ;
- des contrôles visant la sécurité des actifs.

En somme, le contrôle interne est axé sur la réalisation d'objectifs dans plusieurs domaines distincts mais qui se recoupent.

Néanmoins, la définition la plus actuelle aborde le contrôle interne en termes de processus et pas seulement en termes de techniques et de sécurités. D'après le COCO (Criteria on control committee) le contrôle interne est défini comme : « un élément de l'organisation incluant ressources, systèmes, procédés, culture et tâches qui, mis ensemble aident à atteindre les objectifs ». Il est cependant l'affaire de toute organisation, quelque soit sa forme juridique ou sa taille.

Les définitions du contrôle interne sont variées mais complémentaires. Elles englobent les notions de dispositif, de moyen, de procédé, et de système. Le contrôle interne ne doit en aucun cas être confondu avec les fonctions de contrôle comme l'audit interne et le contrôle de gestion.

En somme, nous pouvons dire que le contrôle interne est un concept large qui renferme plusieurs éléments. Cependant, tous concourent à un seul but pour l'entreprise à savoir :

- sauvegarder le patrimoine,
- sécuriser les opérations ainsi que l'information financière et décisionnelle,
- rendre plus efficace et efficiente la gestion interne en réduisant les fraudes, les erreurs, les dérapages et gaspillages,
- permettre également une meilleure intégration des différents organes opérationnels et fonctionnels de l'entreprise.

Appliqué au cycle vente encaissement, nous pouvons le définir comme un système d'organisation, de méthodes et de procédures favorisant l'atteinte des objectifs du cycle. Le contrôle interne lié au cycle vente-encaissement a une influence d'une part sur l'approche d'audit employée et d'autre part sur l'appréciation de l'auditeur sur gestion de ce cycle.

1.2.1 Les dispositifs de contrôle interne liés au cycle vente-encaissement

Les dispositifs de contrôle interne sont un ensemble d'activité de contrôle, cohérent et complémentaire devant concourir à l'efficacité de l'organisation. Aux États-Unis, la loi sarbanes-Oxley et en France, la loi sur la sécurité financière ont rendu obligatoire la mise en place du dispositif de contrôle interne. Les dispositifs peuvent être regroupés en plusieurs rubriques et classés selon différents critères.

Elles sont classées selon Renard (2009 : 170) en six éléments interdépendants sous les rubriques suivantes :

- les objectifs ;
- les moyens ;
- les systèmes d'information et de pilotage ;

- l'organisation ;
- les procédures ;
- la supervision

Chacun de ses dispositifs de contrôle interne se rapportant au cycle vente-encaissement.

1.2.1.1 Les objectifs

La définition du contrôle interne montre clairement les objectifs préalables à atteindre. Ces objectifs doivent naturellement s'insérer dans le cadre des objectifs généraux du contrôle interne cités plus haut.

Le respect des objectifs généraux passe par leurs déclinaisons en objectifs spécifiques conformément à la mission assignée à chaque responsable opérationnel.

Ainsi, les objectifs spécifiques au cycle vente-encaissement s'articulent autour de la transformation d'une commande en livraison ponctuelle, puis en facture conforme aux procédures et enfin le règlement intégral de cette facture par le client. (Wilmots, 2002 : 85). La fixation des objectifs du cycle permet au management d'identifier les indicateurs de performances et de mettre la mise en œuvre des différents moyens d'atteinte des objectifs fixés. Cependant, il est nécessaire que les objectifs soient en adéquation avec les moyens de l'entreprise.

1.2.1.2 Les moyens

Le cycle vente-encaissement devrait disposer de moyens humains, financiers et techniques adaptés à ses activités. Ces ressources permettent la réalisation des objectifs et doivent donc être adaptés à ces derniers. Ils concernent notamment la compétence et le savoir faire des intervenants relatif aux outils de vente et de suivi des clients (facturation informatisé, utilisation de formulaires pré-numérotés). (Schick & Lemant 2002 : 152).

1.2.1.3 Les systèmes d'information et de pilotage

Ce dispositif devrait constituer un ensemble intégré et logique dans toute entreprise. Selon Renard (2008 : 159-160), les critères suivant permettraient à l'auditeur interne de porter un jugement sur la qualité du dispositif :

- les fonctions concernées ;
- la fiabilité du système ;
- son exhaustivité ;
- sa disponibilité en temps opportun ;
- la pertinence et l'utilité du système.

Relatif au cycle vente-encaissement, les données sur les ventes, les clients, les enregistrements comptables et les créances doivent répondre aux critères cités ci dessus. La mise en place d'une protection d'accès logique sur l'ensemble du domaine clients est primordiale dans ce cycle.

1.2.1.4 L'organisation

Elle doit respecter trois principes généraux selon Renard (2008:160-163) : l'adaptation, l'objectivité, la sécurité ou la séparation des tâches.

En rapport avec le cycle vente-encaissement, l'organisation doit être adaptée à la taille de l'entité, à la nature de son activité, à ses objectifs à son environnement...

L'organisation du cycle vente-encaissement implique une bonne séparation des fonctions d'autorisation, d'enregistrement comptable et financière. Pour Barry (1995 :85-89 et 93-97) et Wilmots (2002 : 114) l'activité de vente nécessite une nette séparation entre le service commercial (chargé de la vente), le service comptable (chargé de la comptabilisation et des encaissements) et le service suivi des créances et recouvrement. Egalement, l'organisation doit permettre une définition claire des conditions de ventes et une délégation claire des responsabilités en ce qui concerne les agréments clients, l'approbation des commandes, les autorisations de dépassement des lignes de crédit et de remise sur les ventes ...

1.2.1.5 Les procédures

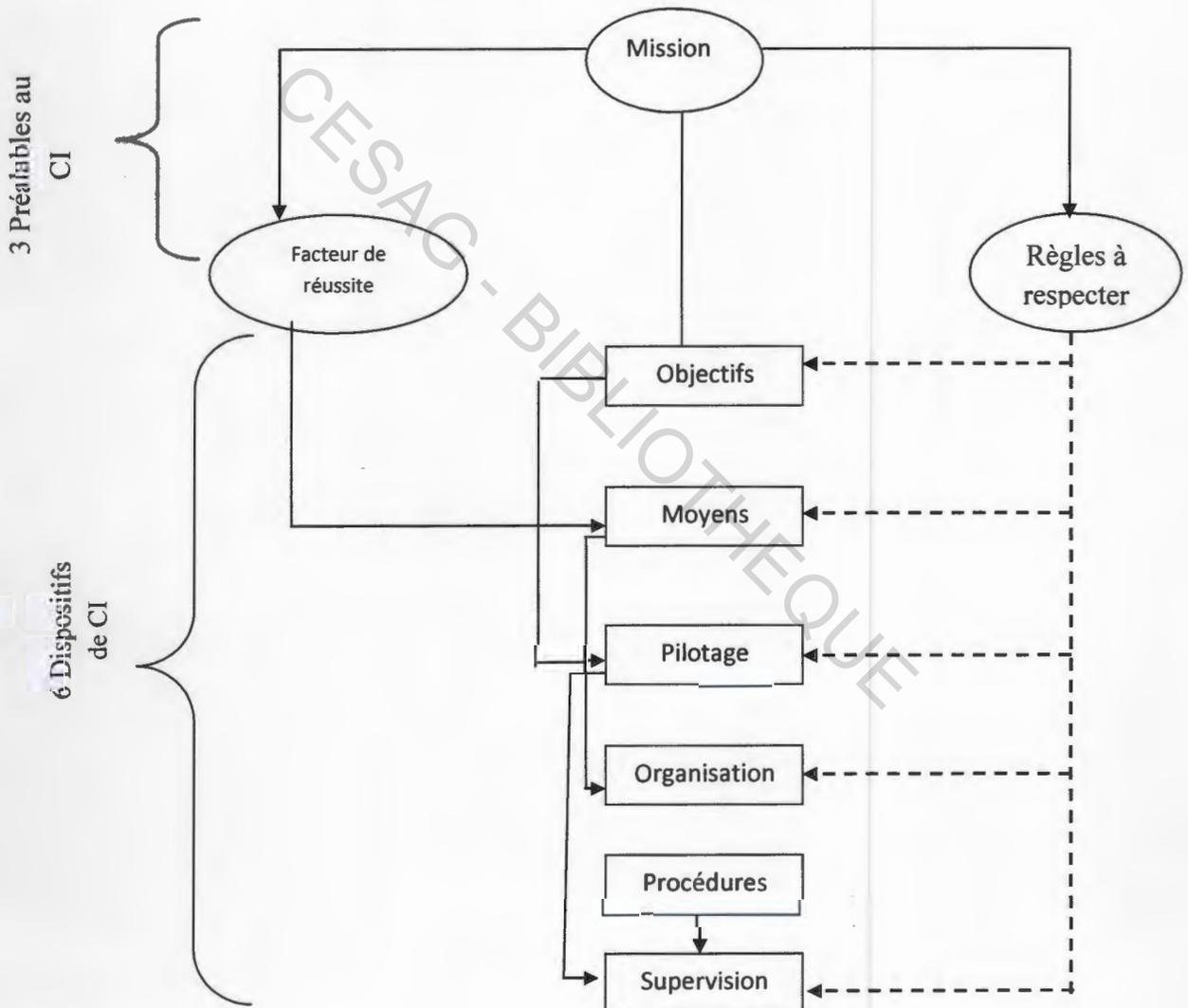
Pour toute organisation, les méthodes et les procédures doivent être clairement définies et concerner toutes les activités et tous les processus. Concernant le cycle vente-encaissement, l'existence de procédures formalisées est nécessaire à la fiabilité du dispositif. Ces procédures doivent garantir une bonne séparation des tâches incompatibles, la sécurisation des systèmes d'information par l'utilisation de code d'accès, le respect de la règle des signatures (autorisant par exemple l'acceptation de la commande, le dépôt en banque des encaissements...) (Schick & Lemant, 2002 : 131 ; wilmots, 2002 : 114).

1.2.1.6 La supervision

Ce dispositif a une mission d'assistance aux collaborateurs et de vérifications des opérations effectuées. Une supervision du cycle vente-encaissement consiste dans un premier temps à assister les collaborateurs dans les tâches nouvelles et difficiles puis en second à vérifier l'application des directives de la hiérarchie. Un suivi particulier doit être effectué au niveau des tâches de traitement de commande, d'émission de factures et de notes de crédits, d'enregistrements comptables, de contrôle d'accès aux fichiers clients...

Les différents dispositifs sont liés entre eux et constituent les critères permettant d'apprécier l'efficacité du système. La cohérence entre les éléments du dispositif de contrôle interne est démontrée à travers le schéma ci-après.

Figure 1: Cohérence des dispositifs de contrôle interne



Source : Renard (2008 :173)

1.2.2 L'évaluation du contrôle interne

Les auditeurs internes jouent un rôle important dans l'évaluation des systèmes de contrôle interne. En effet, ils contribuent à le maintenir à un niveau d'efficacité satisfaisant.

Evaluer le contrôle interne du cycle vente-encaissement consiste à s'assurer que les objectifs de contrôle sont atteints par la mise en place de procédures appropriées formalisées et effectivement appliquées par le personnel. C'est cet examen des procédures mises en place par l'entreprise et effectivement appliquées par le personnel qui permet à l'auditeur d'apprécier l'efficacité du système de contrôle interne. Il s'agira donc d'un contrôle d'efficacité permettant de détecter les points forts et les zones de faiblesses du système en place.

En effet, l'auditeur apprécie le risque d'anomalies significatives, puis recherche les assertions susceptibles d'être affectées. Il doit comprendre selon Hamzaoui (2006 :47) les éventuels contrôles mis en place par l'entité et tester l'efficacité des contrôles appliqués au niveau des assertions pour identifier et évaluer des anomalies probables.

L'évaluation du contrôle interne permet de se prononcer sur les procédures et systèmes utilisés par l'entreprise. L'approche par les risques que nous développerons dans le prochain chapitre est cependant recommandée par les normes, en ce sens qu'elle place le risque au centre des préoccupations de l'auditeur. Selon la démarche classique, l'auditeur devrait procéder d'abord à l'administration d'un questionnaire de contrôle interne, ensuite l'établissement d'un tableau des forces et faiblesses. Il terminera enfin par l'application de différents tests.

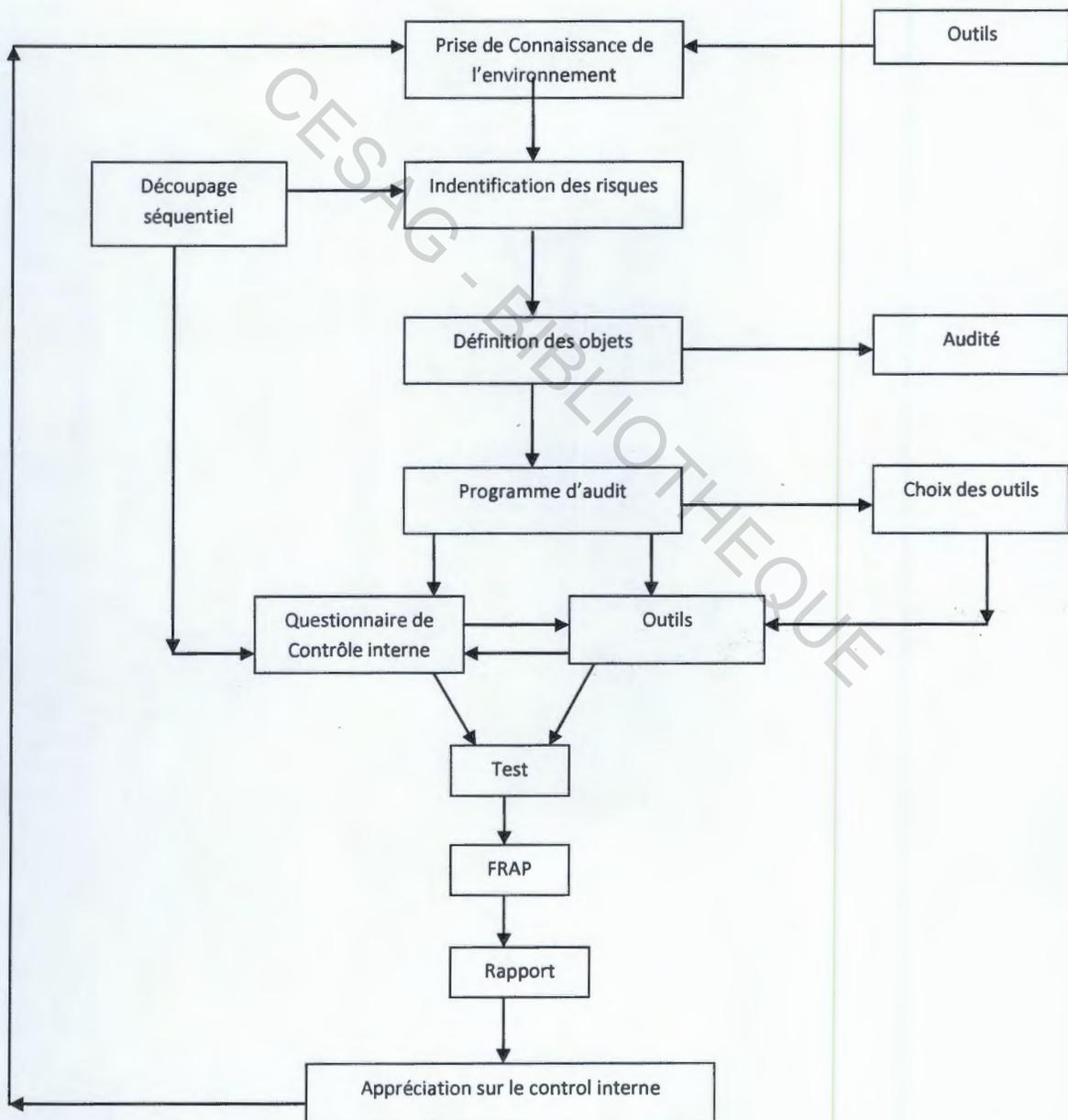
Le questionnaire de Contrôle Interne (QCI) est une grille d'analyse qui permet de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne d'une entité (Lemant, 1995 :195). Quant aux tests ils fournissent à l'auditeur les éléments probants dont il a besoin pour se former une opinion et tirer des conclusions qu'il rassemblera dans un rapport de vérification sous forme d'analyses, d'évaluations...

Pour concevoir les tests et les questions pertinentes, l'auditeur devra selon Lemant (1995: 63) travailler à rebours à partir des risques et de l'objectif de la mission. Cet exercice fournit ainsi au vérificateur les éléments probants nécessaire à l'appui de ses hypothèses. Le tableau des forces et faiblesses apparentes conclut la phase d'analyse des risques réalisée sur la base des objectifs définis dans le plan d'approche. Il présente de manière synthétique et argumentée les

présomptions ou l'avis de l'auditeur sur chacun des thèmes analysés. Il constitue l'état des lieux des forces et faiblesses réelles ou potentielles, et permet de hiérarchiser les risques dans le but de préparer le rapport d'orientation.

La figure ci-dessous illustre le cycle d'évaluation du contrôle interne dans une mission d'audit.

Figure 2: Schema récapitulatif du cycle d'évaluation du contrôle interne



Source : Renard (2010 : 288)

Le contrôle interne d'une entité est une composante de sa gestion des risques d'entreprise. Il concourt à la réalisation des objectifs de l'entreprise d'où l'intérêt de son évaluation pour notre étude. Nous présenterons dans le chapitre suivant les éléments essentiels pour un audit opérationnel du cycle vente-encaissement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : Audit du cycle vente-encaissement

Les entreprises sont en permanence confrontées à l'amélioration de leurs performances dans un environnement à risque multiple. Cette amélioration est de plus en plus recherchée au travers des pratiques telles que l'audit. La fonction d'audit interne donne une assurance raisonnable que les opérations menées, les décisions prises sont « sous contrôle » et qu'elle contribue à l'atteinte des objectifs. Afin de mieux cerner les différentes ce chapitre nous procéderons tout d'abord à une définition de la notion d'audit en général.

2.1 L'audit et ses différentes approches

Le terme audit provient du mot latin « audire » qui signifie écouter. Cette activité selon Pige (2001 :52) permet de s'assurer que le produit généré est conforme aux normes. Un audit est un passage en revue, une audition devant aboutir à une appréciation et une évaluation d'un programme, d'une procédure auprès de ceux qui sont chargés de le mettre en œuvre. Cette démarche menée de façon indépendante et sur mandat contribue à la maîtrise d'une activité organisée (Peretti, 1995 :12).

Considérée à l'origine comme une mission de contrôle dans le domaine financier et comptable, cette activité s'est progressivement étendue aux autres fonctions de l'entreprise. L'audit est également défini par le GAAS Guide comme : « une révision méthodologique ainsi qu'un examen objectif d'un élément, comprenant la vérification d'informations spécifiques déterminées par l'auditeur ou prescrites par la pratique généralisée. Normalement, le but d'un audit est d'exprimer une opinion ou d'en tirer une conclusion sur l'objet de l'audit ».

Nous distinguons plusieurs types d'audit. Toutefois, notre étude se limitera à l'audit interne en tant que fonction permanente dans l'entreprise. Le service d'audit interne a pour attribution d'exercer pour le compte des dirigeants un meilleur contrôle de l'entreprise. C'est un service fonctionnel devant être rattaché à la plus haute autorité (comité d'audit ou aux dirigeants).

Selon la définition adoptée par le CA de l'IIA du 29 juin 1999 « L'Audit Interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de

la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ». L'audit interne dépasse de plus en plus la dimension comptable et financière pour s'étendre à l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Ainsi, l'IFACI-IAS définit l'audit interne comme « une fonction exercée de façon indépendante et sur mandat d'évaluation du contrôle interne au sein d'une organisation ».

En résumé, nous pouvons dire que l'audit interne est une activité de contrôle qui permet d'améliorer le fonctionnement et la performance d'une organisation. Il est centré sur les enjeux majeurs de l'organisation et sur les missions d'expression d'assurance. Des objectifs et des missions spécifiques lui sont dévolus.

L'objectif de l'audit interne est d'assister les membres de la Direction dans l'exercice efficace de leurs responsabilités en leur fournissant des analyses, des appréciations, des recommandations et des commentaires pertinents concernant les activités examinées. L'auditeur interne est concerné par toutes les phases de l'activité qui intéressent la Direction. Ceci implique d'aller au-delà des aspects comptables et financiers pour atteindre une pleine compréhension des opérations examinées. L'objectif de l'audit interne est d'apprécier la bonne maîtrise des activités de l'entreprise et de recommander les actions pour l'améliorer.

Parvenir à cet objectif implique les activités suivantes :

- Examiner et apprécier la suffisance et l'application des contrôles comptables, financiers et opérationnels ;
- Vérifier la conformité avec les politiques, les plans et les procédures établis ;
- Vérifier à quel point les actifs de la Société sont justifiés et préservés des pertes de toutes sortes ;
- Vérifier l'exactitude des informations utilisées par la Direction ;
- Evaluer la qualité de l'action dans la mise à exécution des responsabilités assignées ;
- Recommander des améliorations opérationnelles.

Tous ces objectifs s'inscrivent dans un cadre de référence de la pratique de l'audit interne.

Nous distinguons différentes typologies d'audit classées selon des domaines d'application spécifiques. Les approches méthodologiques en audit diffèrent également.

2.1.1 Les typologies d'audit

En audit interne, nous distinguons deux classifications selon Renard (2009 : 58). Une classification selon la nature et une autre selon la destination. Selon la nature ou l'objectif d'audit, nous distinguons les catégories ci dessous.

2.1.1.1 L'audit de conformité / régularité

Il donne l'assurance de la conformité des activités avec les dispositions légales et réglementaires et de la régularité par rapport aux règles internes de l'entreprise. Cette démarche compare la réalité au référentiel proposé. Elle permet aux entreprises d'identifier les domaines non conformes aux dispositions afin de prendre les mesures qui s'imposent.

2.1.1.2 L'audit d'efficacité

Il s'inscrit dans la démarche de s'assurer que les dispositifs mis en place pour maîtriser un domaine précis permet d'atteindre les objectifs qui y sont assignés. L'auditeur interne se doit alors :

- d'examiner le bien-fondé des méthodes et des procédures ;
- d'apprécier l'adéquation des moyens engagés par rapport aux objectifs ;
- d'étudier les performances et la pertinence des structures.

Cependant d'après Renard (2007 : 27), il serait plus cohérent de parler d'audit de performance car il est question dans ce cas d'efficacité et d'efficience.

2.1.1.3 L'audit de management

Cette démarche d'audit permet de s'assurer que la politique mise en application est en cohérence avec la stratégie de l'entreprise. Il permet l'examen des politiques, des systèmes de gestion et des modes opératoires en vue d'apprécier leurs efficacités et leurs efficacies.

2.1.1.4 L'audit de la stratégie

Il est conçu comme une confrontation de l'ensemble des politiques et stratégies de l'entreprise avec le milieu dans lequel elles se situent pour en vérifier la cohérence globale.

Il permet d'effectuer :

- l'examen de l'adéquation du plan stratégique avec les exigences et l'évolution de l'environnement interne et externe ;
- l'examen du positionnement dans l'entreprise de l'entité auditée, et de l'adéquation des orientations et politiques décidées par les responsables ;
- l'évaluation de la qualité des méthodes de pilotage et de gestion ;
- l'analyse de la sincérité des résultats obtenus.

A ces quatre catégories citées ci-dessus correspondent des audits que l'on peut qualifier de par leurs destinations aux différentes fonctions de l'entreprise « d'audits opérationnels ».

2.1.1.5 L'audit opérationnel

L'audit opérationnel concerne toutes les activités de l'entreprise et a pour objectif d'examiner la façon dont elles sont opérées. Il y'a donc autant de catégories d'audits opérationnels que de fonctions dans l'entreprise.

On peut alors définir l'audit opérationnel comme un examen professionnel des informations relatives à la gestion de chaque fonction de l'entreprise en vue d'exprimer sur ces informations une opinion responsable et indépendante, par référence aux critères de régularité, de fiabilité et d'efficacité. Cette opinion doit accroître l'utilité de l'information, en particulier en vue de la prise de décision.

2.1.2 Les différentes approches d'audit

Nous distinguons deux grandes approches d'audit. D'une part une approche par les processus ou approche classique et d'autre part une approche par les risques.

2.1.2.1 L'approche par les processus

Un processus se définit comme « un ensemble d'activités liées en vue d'un objectif commun » (Renard, 2010 : 403). L'approche d'audit par les processus implique au préalable une organisation de l'entreprise dans laquelle chaque activité est intégrée à un processus. Cette approche d'audit suit un enchaînement cohérent et logique. Elle suit un regroupement de l'activité par métiers, par fonctions et par thèmes.

Ainsi donc, l'auditeur analyse la structure de l'organisation, le schéma de fonctionnement du processus, les procédures d'une fonction donnée. Il donne une appréciation sur la qualité des contrôles du dit processus. Cependant, l'audit interne s'affirme de plus en plus dans sa méthodologie comme une approche par les risques selon Renard (2010 : 26).

L'évaluation du contrôle interne selon l'approche classique comprend les étapes suivantes :

- la prise de connaissance détaillée des procédures ;
- le test de conformité ;
- l'évaluation préliminaire du contrôle interne ;
- le test de permanence ;
- l'évaluation définitive du contrôle interne.

2.1.2.1.1 La prise de connaissance détaillée des procédures

Cette étape est définie par tous les auteurs comme étant la première dans l'évaluation du contrôle interne. L'auditeur, une fois la prise de connaissance générale de l'entreprise terminée, a besoin de connaître les procédures de l'entreprise dans laquelle il intervient

(AHOUANGANSI ; 2006 :211). Cette phase lui permettra de mieux comprendre le circuit de traitement de l'information, depuis l'initiation de l'opération jusqu'à sa traduction dans les comptes annuels de l'entreprise et d'identifier les risques liés au processus. Pour cela, l'auditeur :

- conduit des entretiens avec les responsables du processus concerné ;
- analyse les documents internes à l'entreprise (organigramme, manuel de procédures, fiches de description de poste, notes de service, rapports des auditeurs internes) ;
- analyse les documents externes relatifs à l'entreprise (dossiers constitués par le commissaire aux comptes lors d'une précédente mission, rapports rédigés par d'autres professionnels).

2.1.2.1.2 Le test de conformité

Il s'agira par des tests de confirmer que les procédures décrites et les contrôles indiqués sont appliqués (MIKOL ; 1998 :60). Pour cela, l'auditeur sélectionne un nombre limité des transactions et vérifie que les contrôles prévus par l'entreprise sont effectués.

2.1.2.1.3 L'évaluation préliminaire

Cette phase permet à l'auditeur de se faire une idée sur la pertinence du système mis en place par l'entreprise dans le but de s'assurer que la conception du système permet d'éliminer les d'erreurs et de pertes (AHOUANGANSI ; 2006 :211). L'auditeur utilise généralement le questionnaire de contrôle interne et la grille d'analyse des tâches pour cette évaluation.

A la suite de cette évaluation, il doit être possible de dégager les points forts théoriques du contrôle interne et les points faibles.

2.1.2.1.4 Le test de permanence

Durant cette phase l'auditeur abandonne momentanément les points faibles pour s'intéresser aux points forts (MIKOL ; 1998 :62). Il s'agira pour lui de s'assurer au moyen de tests que les

points forts identifiés plus haut sont appliqués de façon permanente. Pour cela il dispose de trois (3) techniques principales :

- examens de l'évidence du contrôle par une inspection de documents ;
- répétition des traitements et vérifications par l'auditeur ;
- observation de l'exécution des contrôles par l'auditeur (DAYAN, 2004 :932).

2.1.2.1.5 L'évaluation définitive

Durant cette phase, l'auditeur procède à une évaluation globale de la qualité du contrôle interne, prenant en compte son évaluation de la conception des systèmes, et décide si le degré de confiance qu'il envisageait d'accorder au contrôle interne est confirmé ou non (AHOANGANSI ; 2006 :212). A ce stade, il est à mesure de faire une synthèse sur :

- les points forts à la fois théoriques et réels ;
- les points faibles dus à un défaut dans la conception du système ;
- les points faibles inhérents à une mauvaise application des procédures

Cependant les nouvelles normes préconisent d'utiliser l'approche par les risques pour identifier, mesurer et donner la priorité au traitement des « risques significatifs », afin que les efforts se concentrent sur les facteurs de risques les plus significatifs (HAMZA OUI ; 2006 :1).

2.1.2.2 L'approche par les risques

L'évaluation du contrôle interne selon l'approche par les risques comprend les étapes suivantes :

- compréhension de l'entité et de son environnement ;
- évaluation des risques d'anomalies significatives.

2.1.2.2.1 La compréhension de l'entité et de son environnement

Les nouvelles normes exigent désormais que l'auditeur acquière une connaissance plus large et approfondie de l'entité et de son environnement, y compris du contrôle interne. L'auditeur devra utiliser les sources et les moyens indiqués par les normes pour accéder au niveau de compréhension exigé. Il devra notamment obtenir une compréhension des « risques d'entreprise » 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 ; 2006 :44).

2.1.2.2.2 L'évaluation des risques d'anomalies significatives

Selon la norme ISA 315(HAMZAOUI ; 2006 :137) l'évaluation des risques d'anomalies significatives effectuée par l'auditeur s'opère sur tous les éléments internes et externes de l'entité. L'auditeur doit apprécier le risque d'anomalies significatives, puis rechercher les assertions susceptibles d'être affectées, comprendre les éventuels contrôles mis en place par l'entité et tester l'efficacité des contrôles appliqués au niveau des assertions pour identifier et évaluer des anomalies probables au niveau de chacune des assertions (HAMZAOUI ; 2006 :47).

Dans cette démarche, l'auditeur interne s'informe largement sur tous les aspects significatifs de la vie de l'entreprise afin de déterminer les domaines sensibles. Il incombe cependant à l'auditeur, d'identifier les domaines à risques. L'approche adoptée concourt à la maîtrise des risques par les responsables.

Le modèle publié par IFACI repose essentiellement sur quatre normes :

- la norme ISA 315, « compréhension de l'entité et de son environnement, évaluation des risques d'anomalies significatives » et la norme ISA 330 « procédures mises en œuvre par l'auditeur en réponse aux risques évalués ».
- la norme ISA 200 « objectif et principes généraux en matière d'audit d'états financiers » et la norme ISA 500 « éléments probants ». (Hamzaoui, 2008 : 42)

Cette démarche consiste d'après ce dernier a :

- vérifier si les pratiques de l'entité correspondent au référentiel applicable à celle-ci.
- Comprendre et identifier les secteurs nécessitant une attention particulière, tels la gestion des risques d'entreprise par l'entité, sa nature, le respect des lois, du règlement et les risques de fraude.

De ce fait, l'auditeur doit approfondir, par des procédures d'audit appropriées, l'identification et l'évaluation des risques au niveau des catégories d'opérations, des soldes de comptes, des informations données dans le but de réduire le risque d'anomalie significative à un niveau acceptable faible.

L'objet de l'audit dans cette approche est concentré sur toutes les actions de maîtrise des risques et de vérification de l'adéquation aux procédures.

2.2 Les risques liés au cycle vente-encaissement

L'identification et l'analyse du risque constituent un processus continu et répétitif. Cette étape constitue un élément-clé d'un système de contrôle interne efficace (Coopers & Lybrand, 2004 : 58). Selon Jimenez et al (2008 : 55) l'identification des risques passe par la définition du périmètre à analyser. Cela nécessite de comprendre et de « modéliser » les activités de vente-encaissement pour permettre une identification de l'ensemble des risques associés à ce processus. Pour ce faire, il nous faut définir les contours de la notion de risque.

2.2.1 Définition de la notion de risque

Le risque reste jusqu'à présent une notion ambiguë. Sa perception diffère d'une profession à une autre. Selon le dictionnaire Petit Larousse (2009 : 893), le mot risque se décompose comme suit :

- danger éventuel plus ou moins prévisible,
- éventualité d'un événement ne dépendant pas exclusivement de la volonté des parties et pouvant causer la perte d'un objet ou tout autre dommage,
- fait de s'exposer à un danger dans l'espoir d'obtenir un avantage.

BAPST (2003 : 1) définit le risque comme : « Incertitude, menace ou opportunité (résultant d'une action ou d'une inaction) que l'entreprise doit anticiper, comprendre et gérer pour protéger ses actifs, atteindre ses objectifs dans le cadre de sa stratégie et créer de la valeur. » La réalisation d'un risque peut conduire à des pertes financières ou d'opportunités et entraver ainsi la performance de l'organisation.

2.2.1.1 Catégorisation des risques

Différentes catégories de risques peuvent être distinguées en fonction du niveau ou de la nature des risques par rapport à l'activité auditée ou encore en fonction de leur nature intrinsèque (menace). Nous distinguons les types de risques liés à l'activité, les types de risques selon leurs natures, selon la menace et selon le niveau.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 1 : Les différentes catégories de risques

En fonction du niveau des risques	En fonction de l'activité	En fonction de la nature des risques	En fonction de la menace
<p>Risques potentiels : Risques susceptibles de se réaliser si aucune mesure n'est prise.</p> <p>Risques possibles : Risques potentiels contre lesquels l'entreprise ne dispose pas de moyens de maîtrise.</p> <p>Risques matériels : Risques survenus (réalisés) et ayant causé des dommages à l'entreprise : sinistre</p>	<p>Les risques stratégiques : Risques menaçant la survie de la firme et sa capacité à maintenir une activité rentable ;</p> <p>Les risques opérationnels : Risques résultants des défaillances d'efficacité opérationnelle dus à des processus et systèmes internes inadéquat</p> <p>Risque de réputation : lié à l'image de l'entreprise.</p>	<p>Risques inhérents : Risques liés à l'activité de l'entreprise ou à la nature des opérations traitées.</p> <p>Risques de non contrôle : Risques liés à la conception ou au fonctionnement des systèmes</p> <p>Risques de non détection : Liés à l'audit</p>	<p>Risques sources : Menaces directement chaînées aux termes de la mission.</p> <p>Risques concourants : Menaces concourant à une menace source</p> <p>Risques incidents : Menaces incidentes que la mission n'a pas vocation à gérer</p>

Source : Nous-même, IFACI (2003 :9) ; BARBIER (1999 : 26)

2.2.1.2 Dimensions du risque

Le risque et ses conséquences sont mesurables selon deux dimensions qui sont la fréquence de l'occurrence ou probabilité et l'impact ou gravité (Bouaniche, 2004 : 6).

$$\text{Risque brut} = \text{probabilité} \times \text{gravité}$$

Une fois identifiés, il est nécessaire d'évaluer l'impact des risques en cas de survenance (Maders & al, 2006 :48). L'évaluation des risques peut être effectuée selon une méthode quantitative ou une autre qualitative.

La technique quantitative nécessite en règle générale l'utilisation de modèles mathématiques et d'approches cartésiennes. Sa difficulté réside dans la diversité des risques et leurs appréciations sur une échelle commune. C'est le cas des risques intangibles ou immatériels qui représentent aujourd'hui plus des 2/3 de la valeur des organisations selon Bapst & al (2002 :11). Quant à la technique qualitative, elle est inversement liée à la qualité du contrôle interne. Son échelle de gravité est établie selon les appréciations suivantes : « élevé », « moyenne », « faible » d'après Coopers & al, 2000 : 61). Sa probabilité elle, est établie au regard des forces et faiblesses potentielles de l'organisation.

2.2.2 Identification des risques liés aux activités du cycle vente-encaissement

Dans le déroulement de la mission d'audit, les faiblesses, insuffisances, dysfonctionnements ou erreurs relevés par l'auditeur trouve leur cause première dans la défaillance d'un dispositif de contrôle interne mis en place ou inexistant. L'identification des risques du cycle s'est effectuée grâce à un découpage préalable des activités du cycle par tâches élémentaires. C'est l'approche développée par Renard (2006 :220-222). Selon lui, des risques seront associés à chaque tâche lorsque celle-ci est non ou mal exécutée.

Le tableau ci-après présente de façon générale les éventuels risques que peuvent présenter le cycle vente-encaissement.

Tableau 2: Identification des risques liés au cycle vente-encaissement

Étapes	Objectifs de contrôle	Risques attachés	Dispositif de contrôles mise en œuvre	conséquences
Budgétisation des ventes	<ul style="list-style-type: none"> -garantir l'efficacité du contrôle budgétaire -garantir la fiabilité du contrôle budgétaire 	<ul style="list-style-type: none"> - prévision de vente irréaliste - Absence de suivi budgétaire 	<ul style="list-style-type: none"> -rapprochements des prévisions aux réalisations et explication régulière des variations. -Procédure de suivi automatique des écarts (prévisions/réalisations) 	<ul style="list-style-type: none"> -dépassement budgétaire -navigation à vu ou manque de ressources
Agrément des nouveaux clients	<ul style="list-style-type: none"> - garantir la solvabilité des nouveaux clients 	<ul style="list-style-type: none"> - insolvabilité des clients 	<ul style="list-style-type: none"> -procédure d'agrément à jour 	<ul style="list-style-type: none"> -pertes financières
Réception et acceptation des commandes clients	<ul style="list-style-type: none"> - s'assurer de la conformité des commandes acceptées aux lignes de crédit accordé ; 	<ul style="list-style-type: none"> - retard de traitement de la commande - erreur de paramétrage informatique 	<ul style="list-style-type: none"> -contrôle tarifaire -déversement des factures en BL grâce à un système informatisé 	<ul style="list-style-type: none"> -annulation de commande par le client -litige avec le client
Livraisons de la commande	<ul style="list-style-type: none"> -garantir la conformité des quantités et délais de livraison client spécifiés ; -livraison systématiquement effectuée sur la base BC reçus du client et acceptés par les responsables autorisés 	<ul style="list-style-type: none"> - non-conformité de la commande - Retard de livraison - vols et fraudes 	<ul style="list-style-type: none"> -procédure de signature du BL par le client -procédure garantissant la conformité des commandes 	<ul style="list-style-type: none"> -litiges clients -perte de part de marché -livraison non facturées
Facturation	<ul style="list-style-type: none"> -s'assurer que les factures établies et envoyées aux clients dans des délais raisonnables ; -émission systématique de factures - enregistrements corrects mise à jour des comptes clients. 	<ul style="list-style-type: none"> - Non-conformité au BC - erreurs - surfacturations - Retard d'émission de la facture 	<ul style="list-style-type: none"> -logiciel performant -séparation des fonctions commerciales, facturation, comptabilisation -procédures permettant la remontée de la piste d'audit ;-procédure de contrôle en interface entre le journal des ventes et la comptabilité 	<ul style="list-style-type: none"> -ralentissement des activités -insatisfaction de la clientèle

Audit opérationnel du cycle vente-encaissement : cas de CHOCOSEN

Octroi d'avoirs aux clients	-s'assurer que les avoirs sont approuvés	<ul style="list-style-type: none"> - détournement d'actifs - octroi d'avoirs sur de fausse base 	-procédure de contrôle de l'émission des avoirs par une personne indiquée	<ul style="list-style-type: none"> -litiges client -perte de ressources
Encaissement des règlements des clients »	<ul style="list-style-type: none"> -s'assurer d'un enregistrement correct et rapide des sommes dues —s'assurer de la détection rapide des montants échus et non réglés (arriérés) -relance systématique des clients 	<ul style="list-style-type: none"> - détournements de fonds - manipulation des espèces - évasion des recettes - non recouvrement de créances échues 	<ul style="list-style-type: none"> -relance rapide et régulière des clients Analyse régulière des comptes clients Séparation des tâches de recouvreur et de vendeur 	<ul style="list-style-type: none"> -litiges commerciaux -détournements d'encaissements
Comptabilisation des factures de ventes	<ul style="list-style-type: none"> -s'assurer d'une comptabilisation exhaustive des factures, à la bonne date ; -s'assurer d'un contrôle efficace des factures émises -élimination des risques de double comptabilisation des factures 	<ul style="list-style-type: none"> - retard de comptabilisation - pertes de maîtrise des comptes - détournements 	<ul style="list-style-type: none"> -procédures éliminant les risques de double comptabilisation -comptabilisation exhaustive des factures de vente 	<ul style="list-style-type: none"> -informations financières non fiables -perte de ressources
Comptabilisation des règlements clients	<ul style="list-style-type: none"> -garantir des règlements rapides des clients, -enregistrement correct dans les comptes concernés -faciliter la détection des sommes non reversées 	<ul style="list-style-type: none"> - cumul de fonctions incompatibles - détournement des règlements clients - erreurs 	-procédure de détection des sommes non reversées	-répercutions sur les états financiers
Suivi des comptes clients	<ul style="list-style-type: none"> -assurer un suivi efficace des comptes individuels des clients ; -mises à jour périodiques des soldes de ces comptes 	<ul style="list-style-type: none"> - informations des comptes clients non fiables 	-Procédure de mise à jour périodique des comptes	<ul style="list-style-type: none"> - retard des travaux de production des états financiers

Source : nous-même

Les étapes du processus qui concourent le plus à l'atteinte de l'objectif, tout comme les risques les plus notables, devraient faire l'objet de tests plus poussés ainsi que les étapes et les risques de moindre importance. Les étapes sans importance ou sans grands risques spécifiques peuvent être omises dans le cadre des procédures de vérification interne fondée sur les risques.

Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude

Les deux chapitres précédant nous ont permis d'asseoir les bases théoriques nécessaires à notre étude à travers des notions sur la méthodologie de l'audit et l'évaluation du contrôle interne. Le présent chapitre s'inscrira dans une logique descriptive de l'organisation de notre audit opérationnel du cycle vente-encaissement. Ce chapitre nous permettra de présenter le modèle d'analyse que nous déroulerons tout au long de notre mission ainsi que les outils et techniques à utiliser.

3.1 Modèle d'analyse de la recherche

Toute mission d'audit obéit à des règles précises, qui doivent être respectées si on veut fournir un travail clair, complet et efficace. Elle est traditionnellement organisée en trois phases successives et complémentaires qui sont :

- la phase d'étude ou de préparation ;
- la phase de réalisation ou de vérification ;
- la phase de conclusion.

Cette démarche répond tout d'abord à une recherche d'efficacité du processus audité. Les phases d'audit décrites plus haut sont synthétisées dans le tableau ci-dessous selon l'avis de plusieurs auteurs.

Tableau 3 : Les phases fondamentales d'une mission d'audit interne selon plusieurs auteurs

PHASES	ETAPES	RENARD 2009	LEMANT 1995	PIGE 2007	IFACI	MADRES 2006	HAMZAOUI 2005
PREPARATION	Phase de Préparation ou étude					X	
	Ordre de mission	X	X		X	X	
	Familiarisation ou prise de connaissance du cycle	X	X	X	X		X
	Identification & évaluation des risques	X	X	X	X	X	X
	Définition des objectifs du cycle	X	X				X
REALISATION	Phase de Réalisation	X		X	X	X	
	Réunion d'ouverture	X	X			X	
	Programme d'audit	X					X
	QCI	X	X	X	X	X	X
	Travail sur le terrain	X	X			X	
	La preuve en audit	X	X	X		X	X
	Cohérences et Validations	X					X
ONCLUSION	Phase de conclusion	X	X			X	
	Le projet de rapport d'audit	X	X			X	
	La réunion de clôture	X	X			X	
	Le rapport d'audit	X	X	X	X	X	X
	Réponses aux recommandations & Suivi du rapport	X	X		X	X	

Source : nous-même

Nous avons énuméré les techniques et les outils utilisées dans la réalisation de notre mission d'audit opérationnel du cycle vente-encaissement. Les différentes étapes illustrées ci-dessous dans notre modèle d'analyse s'inséreront dans les différentes phases de l'audit pour la réalisation de la mission.

- La prise de connaissance du processus cycle vente-encaissement

La prise de connaissance peut s'effectuer par plusieurs moyens : interview avec les audités, revue documentaire. Elle permet d'avoir une bonne vision d'ensemble des contrôles internes spécifiques aux opérations de vente encaissement. Elle consiste à analyser les activités du cycle afin de mieux les connaître et détecter les risques liés.

- L'identification et évaluation des risques opérationnels liés

L'étape d'identification et l'évaluation des risques est, selon Renard (2009 : 233) la mise en application de la norme 2210.A1 selon laquelle l'auditeur doit identifier les zones à forts risques. Cette démarche d'identification et d'évaluation favorisera l'élaboration d'un tableau d'identification des risques. Cela permettra par la suite d'orienter les contrôles vers les zones à criticité élevée. C'est une étape primordiale pour l'évaluation du dispositif de contrôle interne.

- La définition des objectifs d'audit

L'étape de la définition des objectifs ou élaboration du Référentiel. Encore appelé « rapport d'orientation », « plan de mission » ou « termes de référence », cette étape peut prendre différentes appellations. Cependant, quelque soit son appellation, elle répond à la norme 2240 selon laquelle le programme de travail doit être formalisé. Le plan de mission formalise les axes d'interventions de la mission et ses limites ; il les exprime en objectifs à atteindre par l'audit pour le demandeur et les audités :

- objectifs généraux : ce sont les objectifs permanents du contrôle interne ;
- objectifs spécifiques : ce sont les dispositifs du contrôle interne concernés par les tests ;
- champ d'action : fonctions et zones géographiques concernées par la mission.

- L'évaluation du contrôle interne

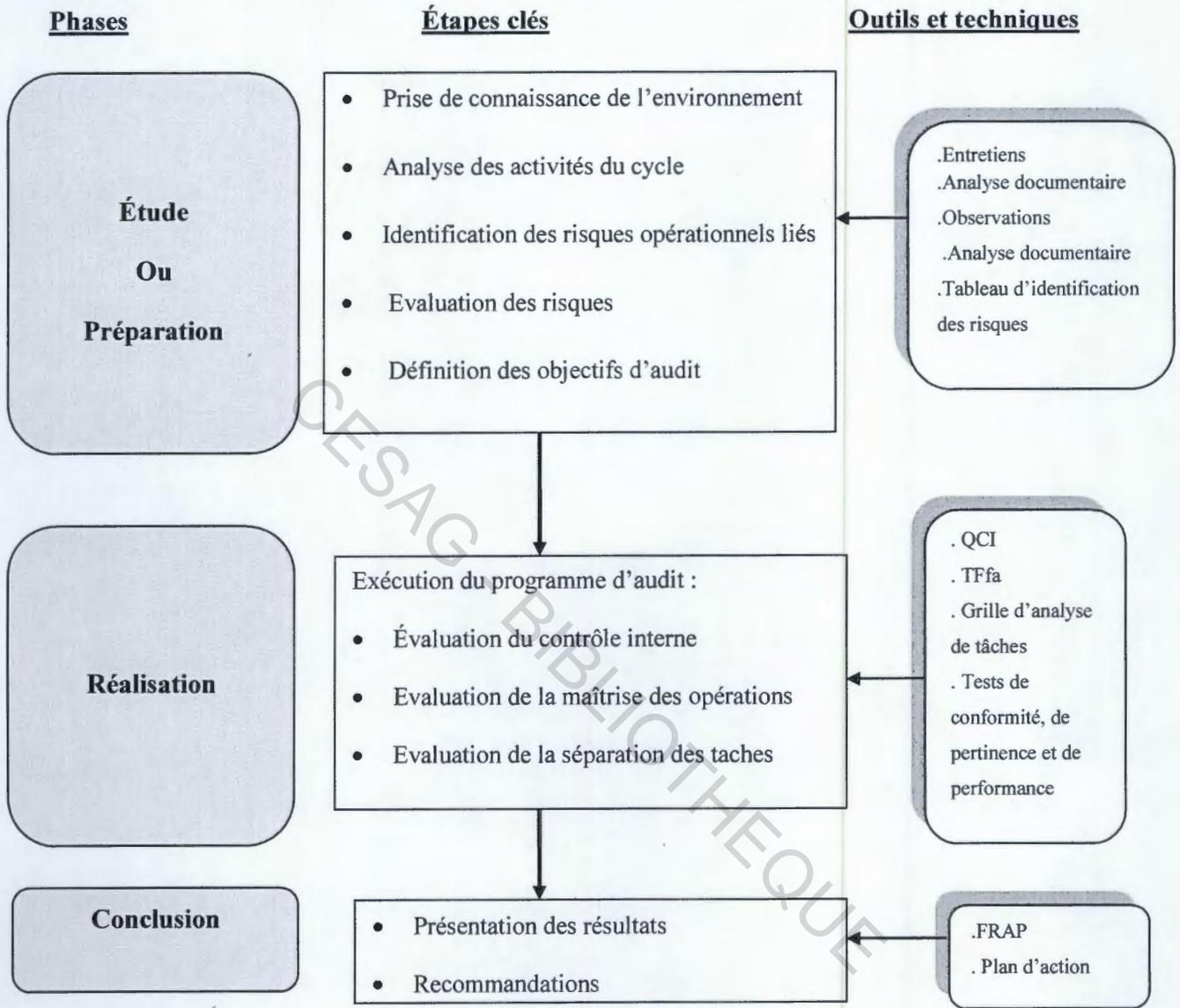
Dans cette étape l'auditeur mène un programme de tests pour s'assurer du bon fonctionnement du système et de ses contrôles. Il observe les procédures en vigueur, et effectue une description du cycle vente-encaissement.

Il procède également à la détection des faiblesses du cycle, à l'application de tests de conformité (sur les points forts) et des tests de permanences pour s'assurer de l'application permanente des procédures.

Au terme de l'évaluation du contrôle interne, nous nous prononcerons sur la maîtrise des opérations ainsi que l'état de la séparation des tâches dans la société. La présentation des résultats nous mènera à formuler des recommandations en proposition à travers un plan d'action.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 3: Modèle d'analyse



Source : Nous – même

3.2 Outils de collecte et d'analyse des données utilisés.

Ils constituent les outils et les techniques utilisées pour la collecte et l'analyse des informations relatives au cycle vente-encaissement de l'entité concernée. Nous présenterons dans cette section la population faisant l'objet de cette étude ainsi que les outils utilisés.

3.2.1 Population rencontrée

Cet audit du cycle vente-encaissement fait suite au mandat donné au service « controlling » de CHOCOSEN par le Directeur Général. Dans le cadre de cette mission, nous avons rencontré le personnel de la direction commerciale (voir organigramme de la direction commerciale à la page 88). Nos principaux interlocuteurs ont été le directeur commercial, les vendeurs ou représentants et les aides vendeurs du « Trade » pour la collecte des données nécessaires à la mission.

3.2.2 Outils de collecte des données

Nous avons utilisé différents outils et techniques d'audit regroupés comme suit :

Comme outils et techniques de compréhension nous avons utilisé :

- les Entretiens

C'est un outil permettant d'obtenir de nos interlocuteurs des informations concernant leurs activités. Dans le cadre de notre étude nous avons rencontré le Directeur commercial, les vendeurs et aides vendeurs. Nous avons procédé à des interviews avec les différents acteurs du cycle vente-encaissement. Cette technique nous a permis d'abord de comprendre l'organisation de la direction commerciale et de prendre connaissance des moyens mis en œuvre pour la réalisation des objectifs du cycle. Ensuite, cela nous a permis de confronter les procédures avec la pratique à travers une description des tâches des différents intervenants du cycle ;

- l'analyse documentaire

Elle consiste en l'exploitation des documents existants nécessaires à la compréhension de l'organisation des activités de ce cycle. A cet effet, nous avons consulté le manuel de procédures de CHOCOSSEN notamment les procédures du cycle vente-encaissement (voir tableau récapitulatif des procédures du cycle à la page 55). Nous avons également procédé à une sélection de factures de représentants afin d'en réclamer les différentes pièces justificatives (bon de commande, bon de livraison, reçus de paiement, reçus de caisse, facture-assistance) pour des contrôles. Ces différents documents nous permettant de remonter la piste d'audit.

- Le tableau d'identification des risques

Une identification et une évaluation préalable des risques liés au cycle vente-encaissement à travers un tableau nous a permis de renforcer les contrôles sur les points à risque élevé. La construction de ce tableau fait appel à un découpage des activités du cycle en tâches, facilitant ainsi l'identification des risques susceptibles de se produire si leurs objectifs ne sont pas atteints.

- l'observation

Cette technique nous a permis de mieux comprendre le processus vente-client à CHOCOSSEN et de valider les différentes déclarations des responsables. L'observation physique consistait à assister au déroulement des certaines tâches effectuées par les opérationnels sur le terrain. Nous avons ainsi assisté à :

- constitution du dossier client
- Réception de la commande client
- Traitement de la commande
- Édition du bon de livraison
- Préparation de la commande
- Contrôle à la sortie
- Livraison au client/enlèvement et validation par le client
- Comptabilisation de la facture
- Modification de facture, création d'avoirs

Cette démarche nous a facilité la compréhension des opérations du processus vente-encaissement à CHOCOSEN.

Pour la description nous avons utilisé essentiellement :

- la remontée de la piste d'audit des factures de vente relative à la période du 01/01/2010 au 30/06/2010 ;
- la narration des procédures du cycle (voir Annexe 3 page 88 à 95).

Les Outils de diagnostic se résument ainsi :

- le questionnaire de contrôle interne (QCI) situé en annexe 96 page 102 ;
- le tableau de forces et faiblesses apparentes (TFfa) situé en page 72 ;
- la grille d'analyse des tâches (la grille de séparation), annexe 5 page 106 ;

Comme outils et techniques de validation nous avons effectué :

- des rapprochements notamment celui des références (dates et montants) de facture-reçus de paiement- reçus de caisse (voir Tableau 19 page 74) ;
- des tests pour vérifier la conformité aux procédures et la permanence de leurs applications (voir Tableau 12 à 18) ;
- la reconstitution de la piste d'audit ;
- la confirmation directe des soldes par les représentants.

A travers cette démarche méthodique et rigoureuse, notre mission d'audit devrait nous conduire à émettre une opinion motivée et documentée au terme de notre étude.

La description du modèle d'analyse adopté ainsi que les outils et méthodes proposés nous permettront de mieux appréhender notre mission.

Conclusion de la première partie

La revue de littérature nous a permis d'asseoir les bases théoriques nécessaires à l'audit du processus vente-client. A travers notre premier chapitre nous avons présenté de manière générale le processus vente-client ainsi que les éléments essentiels à son contrôle interne. Le deuxième chapitre quant à lui a évoqué les éléments fondamentaux nécessaires à la conduite d'un audit opérationnel sur le dit processus. Le troisième chapitre nous présente enfin la méthodologie de utilisée pour notre étude à travers la présentation des outils et techniques d'analyse des données utilisés.

De manière générale, cette première partie nous a permis de concevoir une démarche méthodologique d'audit du processus vente-client à travers la mise en place d'un modèle d'analyse qui nous servira de plan directeur dans la mise en œuvre de notre étude.

2ème Partie :
Cadre pratique de l'étude

Introduction de la deuxième partie

L'instauration de contrôles plus accrus sur les processus clé tels que le cycle vente-encaissement est primordiale. L'auditeur interne devra donc s'assurer de l'efficacité des procédures opérationnelles mise en place dans l'entité et leurs réelles applications.

A travers cette seconde partie, nous exposerons les travaux pratiques réalisés.

Dans un chapitre nous présenterons d'abord l'entité sur laquelle porte notre étude (CHOCOSÉN), puis dans un autre chapitre nous déroulerons la mission d'audit opérationnel.

Le dernier chapitre enfin fera une synthèse des résultats et recommandations formulées au terme de cette mission.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : Présentation de CHOCOSSEN et description des activités du cycle vente-encaissement

Le marché agro-alimentaire au Sénégal est très florissant. Il est estimé à 750 tonnes de chocolat/mois d'une valeur d'environ 1 milliard de franc CFA. (Ndiaye, 2010 :2-3). Force est de constater que le marché sénégalais du chocolat est détenu par deux grandes sociétés : CHOCOSSEN leader et PATISEN Challenger. Ces deux dernières rivalisent d'imagination mais aussi de créativité et d'innovation sur le marché de l'agro-alimentaire.

Cependant leader par son produit-phare, la savoureuse pâte à tartiner « Chocoléca », la société CHOCOSSEN fait l'objet de notre étude.

4.1 Présentation générale de CHOCOSSEN

CHOCOSSEN (Chocolaterie & Confiserie du Sénégal) est une société spécialisée dans l'agroalimentaire. Au capital de 500 millions de francs CFA entièrement détenu par l'actionnariat sénégalais depuis avril 2007, CHOCOSSEN n'a jamais cessé de prôner la qualité dans ses processus de fabrication à la distribution. Le but poursuivi est l'amélioration et l'innovation afin de hisser la qualité des produits et services au niveau souhaité par la clientèle. Gage de cette qualité, elle obtient la certification ISO 9001 le 5 septembre 2003 et assure à tous ses clients que tout est mis en œuvre pour les satisfaire.

4.1.1 Historique et évolution de CHOCOSSEN

En avril 1999, M Youssef OMAIS propriétaire et PDG actuel de PATISEN céda la branche industrielle au groupe suisse Barry Callebaut, leader mondial de la filière cacao et produits chocolétés. Le rachat de la marque « chocoléca » est donc estimé à 4 milliards de franc. Le groupe Barry Callebaut créa sa propre société dénommée « CHOCOSSEN ».

Le marché sénégalais ne répondant pas à ses attentes, le groupe se retire du Sénégal après quelques années et vend sa filiale « CHOCOSSEN » au Directeur général actuel.

4.1.2 Vision et activités

L'entreprise CHOCOSSEN repose sur quatre domaines d'activités stratégiques qui se décomposent en quatorze marques de produits. Le premier qui est le domaine phare de l'entreprise, concerne la pâte à tartiner chocolatée avec le produit « Chokoléca ». Le deuxième domaine d'activité stratégique repose sur les culinaires avec les marques « Dior ». Les deux derniers domaines d'activités sont respectivement le petit déjeuner avec les marques « Sénécao » et « Laidor », et les poudres avec « Samanta. ».

En effet, la célèbre marque « chokoléca » fabriquée par CHOCOSSEN représente 70% des parts du marché (Ndiaye, 2010 :2-3). La société a procédé à une diversification de ses marchés en 2009, avec des exportations vers le marché gambien et le marché malien (filiale CHOCOMALI).

4.1.3 Structure organisationnelle

Avec une équipe jeune et dynamique, CHOCOSSEN compte près de 150 employés permanents et journaliers. Son organigramme fonctionnel représenté en annexe n°1 présente les directions administratives et opérationnelles.

- **La Direction générale**

Cette direction est chargée de concevoir et de mettre en œuvre le plan stratégique des activités de la société avec la participation des cinq autres directions placées en staff. Elle est dirigée par un directeur général.

- **La Direction Administrative et financière**

Elle est directement rattachée à la direction générale et regroupe une équipe ainsi :

- Un comptable superviseur et d'un comptable assistant;
- un caissier ;
- un responsable informatique ;
- un responsable de la facturation.

Ses attributions se résument essentiellement aux opérations financières et comptables ainsi qu'au suivi des performances de gestion.

- **La Direction Commerciale**

Elle a pour mission de gérer et de coordonner les activités commerciales de la structure sur le marché afin de satisfaire la clientèle. Sous sa tutelle repose les responsables du « Trade », les chefs de vente zone, les représentants commerciaux et une secrétaire standardiste.

Les promoteurs dépendent directement des responsables du « Trade » et les aides vendeurs des représentants commerciaux.

- **La Direction Marketing**

Elle regroupe en son sein un directeur marketing et une équipe composée d'une assistance marketing et un chef produit. Son rôle est de concevoir des produits spécifiques en mesure d'attirer et de satisfaire la clientèle cible à travers l'élaboration d'un plan de communication. Elle est également chargée de concevoir des produits spécifiques en mesure d'attirer la clientèle.

La structure organisationnelle de CHOCOSÉN renferme également des postes placés en staff mais ne faisant pas objet de direction proprement dit. Ainsi, nous distinguons :

- **Le service des ressources humaines**

Il est chargé du recrutement, de la formation et de l'affectation du personnel. Elle gère aussi la paie et les relations avec les organismes sociaux. Un aide infirmier lui est directement rattaché.

- **Le service qualité**

Il a pour attribution de tester la conformité des produits à chaque production et décerne une autorisation de mise à distribution des produits. Il veille également à la sécurité sanitaire à l'usine et sur la qualité des matières premières jusqu'au produits finis.

Le responsable qualité a sous sa tutelle un responsable « labo » chargé de l'analyse de chaque échantillon de produits sorti de l'usine.

- **Le service « controlling »**

Il est dirigé par un contrôleur de gestion qui cumule à la fois les fonctions d'auditeur et de contrôleur de gestion. Il est directement relié à la direction générale et a à sa charge les attributions suivantes :

- suivi de la comptabilité;
- suivi budgétaire ;
- tenue des inventaires ;
- activités liés à l'audit ;
- aide à la prise de décision.

4.2 Présentation du cycle vente-encaissement de CHOCOSSEN

Le cycle vente encaissement est décrit à travers le manuel de procédures conçus et adopté par la société. Les procédures contenues dans ce manuel visent à décrire les tâches administratives, opérationnelles et de contrôle permettant d'assurer que les opérations constituant le cycle vente-encaissement sont effectuées conformément :

- Aux besoins des clients et aux normes qualité ;
- Aux besoins d'efficacité, de célérité ;
- Aux principes de contrôle interne.

Les acteurs du cycle sont essentiellement les agents de la direction commerciale, le directeur administratif et financier, le comptable chargé du suivi des comptes clients, le caissier, et le responsable du service controlling. Tous ces acteurs contribuent à l'atteinte des objectifs de ce cycle.

4.2.1 Les objectifs du cycle vente encaissement à CHOCOSSEN

Comme énoncé plus haut, les objectifs du cycle vente-encaissement à CHOCOSSEN s'insèrent dans les objectifs généraux du contrôle interne. Ainsi, les procédures conçues par CHOCOSSEN visent à s'assurer que :

- les commandes clients sont réelles, livrées après une analyse de leur solvabilité, du respect des plafonds de crédit et des délais de paiement accordés ;
- les livraisons effectuées sont conformes aux commandes et sont correctement facturées et comptabilisées dans les délais requis, aux prix autorisés ;
- les avoirs sur factures sont dûment autorisés avant établissement et comptabilisés comme il le faut ;
- les comptes clients sont périodiquement analysés et justifiés ;
- les clients sont régulièrement circularisés pour rapprocher les soldes annoncés par eux à ceux apparaissant dans la comptabilité de CHOCOSSEN ;
- les clients douteux sont régulièrement identifiés et font l'objet de provision et de dossiers contentieux s'il y a lieu ;
- les agents chargés de recouvrement versent effectivement l'argent payé par les clients dans les caisses de CHOCOSSEN et dans les meilleurs délais.

4.2.2 Description des activités du cycle vente encaissement à CHOCOSSEN

Le cycle vente-encaissement à CHOCOSSEN se décompose en sous cycles, en opérations puis en sous opération. Les procédures de chaque sous cycle sont décrites ci-après.

4.2.2.1 Le sous cycle Vente en gros

Les ventes en gros concernent les commandes de grossiste adressées à CHOCOSSEN par les clients avec livraison soit par CHOCOSSEN, soit par enlèvement par le client ou par un transporteur payé pour le faire. Ce sous cycle regroupe les opérations de traitement de commande jusqu'à l'encaissement des sommes perçues. Les procédures du sous cycle vente en gros se décomposent en plusieurs opérations :

- constitution du dossier client ;
- réception de la commande client ;
- traitement de la commande ;
- facturation ;

- préparation de la commande ;
- contrôle à la sortie ;
- livraison au client/enlèvement par le client ;
- retour de livraison/fin de chargement CHOCOSSEN ;
- comptabilisation de la facture ;
- modification de facture, création d'avoirs ;
- règlement au comptant ;
- suivi des comptes clients ;
- encaissement à terme ;
- gestion des carnets de reçus ;
- contrôle des encaissements ;
- mise en pré-contentieux ;
- contentieux clients ;
- retour de produits ;
- destruction de produits ;
- ventes export.

4.2.2.2 La vente par réassort

C'est une méthode consistant à mettre à la disposition des représentants commerciaux des produits à lente rotation pour faciliter leur distribution. A CHOCOSSEN, les ventes par réassort sont effectuées par les représentants de CHOCOSSEN aux demi-grossistes ou aux détaillants. Ce sous cycle renferme les opérations de demande d'approvisionnement en réassort et les contrôles qui y sont effectués.

4.2.2.3 La vente par déstockages

Ce sont les ventes par prélèvement sur les stocks des grossistes et pour leurs comptes. Elle est résumée en trois opérations :

- le déstockage des grossistes ;
- les ventes des produits déstockés ;
- le contrôle des représentants.

4.2.2.4 Le contrôle périodique

Ce sous cycle regroupe les opérations de contrôles tarifaires, financiers, sécurités administratifs et juridiques.

Nous avons résumé le cycle vente-encaissement de CHOCOSSEN dans le tableau ci-dessous.

Le découpage suit la logique suivante :

- 1 pour le numéro du sous cycle
- 1.1 pour les opérations du sous cycle 1
- 1.1.1 pour les sous opérations du sous cycle 1

Tableau 4 : Découpage des activités du cycle vente-encaissement à CHOCOSEN

N° série	Activités du Sous cycle	N°	Opérations	N°	Sous opérations
1	Vente en gros	1.1	constitution du dossier client	1.3.1	contrôle commercial avant acceptation de la commande
		1.2	Réception de la commande client	1.3.2	Établissement du bon de commande
		1.3	Traitement de la commande	1.3.3	Contrôle financier avant acceptation de la commande
		1.4	Édition du bon de livraison	1.4.4	Acceptation de la commande
		1.5	Préparation de la commande		
		1.6	Contrôle à la sortie		
		1.7	Livraison au client/enlèvement et validation par le client		
		1.8	Retour de livraison/fin de chargement CHOCOSEN		
		1.9	Comptabilisation de la facture		
		1.10	Modification de facture, création d'avoirs		
		1.11	Règlement au comptant		
		1.12	Suivi des comptes clients		
		1.13	Encaissement à terme		
		1.14	Gestion des carnets de reçus		
		1.15	Contrôle des encaissements		
		1.16	Mise en précontentieux		
		1.17	Contentieux clients		
		1.18	Retour de produits		
		1.19	Destruction de produits		
		1.20	Ventes export		
2	Vente par réassort	2.1	Demande d'approvisionnement en réassort		
		2.2	Contrôle des réassorts		
3	Ventes déstockage par	3.1	Déstockage des grossistes		
		3.2	Vente des produits déstockés		
		3.3	Contrôle des Représentants vendeurs		
4	Contrôles périodiques	4.1	Contrôles tarifaires		
		4.2	Contrôles financiers/Sécurités		
		4.3	Contrôles juridiques, fiscaux et Administratifs		

Source : Nous-même

4.2.3 Les procédures opérationnelles du cycle vente-encaissement à CHOCOSSEN

Une description des procédures régissant la gestion du cycle vente-encaissement à CHOCOSSEN permettrait de mieux appréhender cette étude. Ces procédures regroupent toutes les activités du cycle cité précédemment. Suite à une description narrative des différents acteurs intervenants dans le processus vente-encaissement, nous avons procédé à une reconstitution des procédures du cycle concerné.

Tout en respectant les règles de description des procédures c'est-à-dire :

- qui pour désigner l'acteur ou l'intervenant ;
- fait quoi pour désigner la tâche ou l'opération ;
- quand et comment pour relater une description détaillée des tâches.

Nous avons résumé les procédures du cycle vente-encaissement ayant fait l'objet notre étude dans des tableaux placés en annexe 3. Les dites procédures feront l'objet de test pour vérifier leurs conformités et la permanence dans leurs applications.

Le service « Controlling » à CHOCOSSEN est la structure garante des procédures et de leurs correctes applications. Les procédures nécessaires à la bonne gestion des activités existent et sont formalisées dans un manuel. Néanmoins le suivi de leurs applications demeure la principale difficulté. Ce constat se justifie du fait du cumul des activités d'audit et de contrôle de gestion par le dit service.

Dans le chapitre suivant, nous déroulerons notre mission d'audit opérationnel du cycle vente-encaissement à CHOCOSSEN.

Chapitre 5 : Conduite de la mission d'audit opérationnel du cycle vente-encaissement

Tout audit se doit d'être documenté par un examen et une évaluation des activités. A cet effet, la mission d'audit opérationnel du cycle vente-encaissement visera à examiner et à évaluer les activités du cycle afin d'en tirer des analyses, des évaluations permettant d'aboutir à des recommandations pertinentes et la mise en œuvre d'un plan d'action.

L'objectif de notre mission d'audit opérationnel sur ce cycle consiste à donner une assurance raisonnable quant à l'application effective des procédures notamment :

- la conformité de la facturation aux conditions de vente par type de client (gros, demi-gros, détail) ;
- suivi des recouvrements et des reversements des créances dans la caisse CHOCOSÉN ;
- la séparation suffisante des tâches dans ce cycle ;

Cependant compte tenu de l'étendue des activités de ce cycle, nos contrôles seront axés sur les éléments cités ci-dessus regroupant à la fois les sous cycle vente en gros, vente par réassort et ventes par déstockage. Dans le sous cycle « contrôles périodiques », nous traiterons essentiellement les opérations de contrôles tarifaires.

5.1 Prise de connaissance de l'environnement

Au cours de cette étape, nous nous sommes entretenus avec les différents acteurs du processus et nous avons également analysés les documents internes de l'entreprise :

- organigramme de la direction commerciale (voir annexe n°2) ;
- manuel de procédures du cycle ;
- fiches de description de postes ;
- factures de vente ;
- carnets de reçus de paiement et reçus de caisse.

Les entretiens avec le directeur commercial, les représentants commerciaux nous ont facilité la compréhension de l'organisation et des difficultés pratiques rencontrées.

La compréhension des activités de la société et l'étude des procédures du cycle vente-encaissement nous a permis de mieux appréhender l'environnement de contrôle.

Une étude des procédures concernant ses opérations s'est avérée primordiale à cette étape.

Les différentes opérations du cycle feront donc l'objet d'une identification et d'une analyse approfondie des risques liés.

5.2 Analyse des activités du cycle vente-encaissement à CHOCOSSEN et identification des risques liés

Cette étape nous a permis d'identifier les risques inhérents au cycle vente-encaissement de CHOCOSSEN. L'identification des risques s'est faite à travers une analyse des différentes activités du cycle .cela est illustré à travers un tableau synthétique regroupant :

- L'activité concernée ;
- L'objectif de contrôle ;
- Les risques opérationnels liés ;
- La source du risque ;
- Un constat sur l'existence effective du risque (oui ou non);
- L'impact opérationnel ;
- Une évaluation de l'importance du risque selon une échelle allant de « élevé », « moyen », « faible »

Tableau 5 : Analyse des activités de budgétisation et identification des risques liés

Activités	Objectif de contrôle	Risques opérationnels	Sources du risque	Constat	Impact opérationnel	Evaluation
Elaboration et suivi du budget	-garantir l'efficacité du contrôle budgétaire	-prévision de vente irréaliste	Personnes et ou procédures	oui	Dépassement budgétaire	moyen
	-garantir la fiabilité du contrôle budgétaire	-Absence de suivi budgétaire			Déficit de trésorerie	moyen

Tableau 6 : Analyse des activités de réception, d'acceptation et de traitement des commandes et identification des risques liés

Activités	Objectif de contrôle	Risques opérationnels	Sources du risque	Constat	Impact opérationnel	Evaluation
Agrément des clients	S'assurer que l'acceptation du client s'est fait sur la base de sa solvabilité	Insolvabilité Dégradation du portefeuille client Octroi d'agrément sur des fausses identités	Personnes et ou procédures	OUI OUI	Perte de ressources Impossibilité de recouvrement des factures	élevé élevé
Réception et acceptation des commandes	S'assurer de la réception de toutes les commandes conformément à celles émises par le client S'assurer du respect de la ligne de crédit	Non réception des commandes Erreur dans la prise de la commande	Personnes et ou procédures	OUI	Litiges clients Non fiabilités des informations Perte de clients	moyen moyen moyen
Examen de la solvabilité des clients	S'assurer de la solvabilité du client	Insolvabilité	Personnes	OUI	Pertes financières	élevé
Traitements des commandes	S'assurer de la conformité et l'exhaustivité de la commande S'assurer de son traitement effectif et rapide	Omission d'une commande Erreur dans le traitement de la commande Retard de traitement	Personnes et ou procédures	NON OUI NON	Litiges clients	Faible Moyen Faible

Tableau 7 : Analyse des activités de livraisons des commandes et identification des risques liés

Activités	Objectif de contrôle	Risques opérationnels	Sources du risque	Constat	Impact opérationnel	Evaluation
Livraison des commandes	S'assurer que les livraisons sont conformes à la commande	Non conformités des produits livrés Erreur Vols	Personnes et ou procédures	OUI OUI OUI	Litiges clients Allongement des délais de livraison	élevé Moyen

Tableau 8 : Analyse des activités d'enregistrement et suivi comptable des créances et identification des risques liés

Activités	Objectif de contrôle	Risques opérationnels	Sources du risque	Constat	Impact opérationnel	Evaluation
Enregistrements et suivi des créances	S'assurer que la créance est réellement matérialisée et suivi	Détournement de fonds	Personnes et ou procédures	OUI	Pertes de recettes Litiges clients	élevé élevé

Tableau 9 : Analyse des activités de recouvrement et identification des risques liés

Activités	Objectif de contrôle	Risques opérationnels	Sources du risque	Constat	Impact opérationnel	Evaluation
Recouvrement des créances	S'assurer du recouvrement réel de la créance recouvrée	Détournement de fonds	Personnes et ou procédures	OUI	Pertes de recettes	élevé

Tableau 10 : Analyse des activités de suivi et d'encaissement des créances mobilisables et identification des risques liés (estimation et comptabilisation des provisions sur les créances douteuses)

Activités	Objectif de contrôle	Risques opérationnels	Sources du risque	Constat	Impact opérationnel	Évaluation
Relance des clients	Rappeler aux clients les échéances des créances mobilisables	Non respect des délais pour les relances Règlements tardifs	Personnes et ou procédures	OUI	Pertes de recettes	élevé
Encaissement des créances	S'assurer de la collecte et du reversement effectif des fonds dans la caisse	Détournement de fonds	Personnes et ou procédures	OUI	Evasion des recettes	élevé

Tableau 11: Identification des risques apparents du cycle vente-encaissement à CHOCOSEN

Domaines	Risques attachés	constats
<ul style="list-style-type: none"> Classement et archivage des pièces (dossiers de vente) 	<ul style="list-style-type: none"> Manque de traçabilité des documents Perte d'éléments probants Mauvais classement et archivage 	Risques existants
<ul style="list-style-type: none"> Respect des tarifs commerciaux fixés par la Direction générale 	<ul style="list-style-type: none"> Surfacturations Mauvaise publicité 	Risques existants
<ul style="list-style-type: none"> Recouvrement des créances 	<ul style="list-style-type: none"> évasion des recettes créances non recouvrées Manipulations d'espèces cumul de fonction incompatible morcellement des sommes recouvrées 	Risques existants
<ul style="list-style-type: none"> Encaissement des créances 	<ul style="list-style-type: none"> Retard de reversement dans la caisse Détournements non reversement des sommes recouvrées manipulation des espèces surplus de reversement 	Risques existants
<ul style="list-style-type: none"> Suivi des comptes clients 	<ul style="list-style-type: none"> erreurs non détectée soldes erronés 	Risques existants

Source : Nous – même

5.3 Évaluation du contrôle interne du cycle vente-clients de CHOCOSEN

Pour cette étape nous avons procédé à l'administration d'un questionnaire de contrôle interne aux acteurs du cycle.

Cela nous a permis par la suite d'identifier les forces et faiblesses apparentes du système.

Notre évaluation définitive se fera au terme de l'application des tests de conformité et de permanence que nous appliquerons.

5.3.1 Application des Tests de conformité et de permanence

Nous avons procédé à des tests de conformité et de permanence pour nous assurer de l'application des procédures décrites plus haut. Pour se faire, nous avons considéré un échantillon représentatif de onze (11) factures tiré parmi les factures de la période allant du 01/01/2010 au 01/06/2010.

Les tests de conformité ont pour objectif de vérification de la conformité des opérations par rapport aux procédures décrites. Appliqués sur quelques les opérations de CHOCOSSEN, ils consisteront à vérifier que les contrôles décrits par les procédures sont appliqués afin de garantir l'actualité du système.

Légende des tests:

OK : la mention recherchée existe (test positif)

Non : la mention n'existe pas (test négatif)

Test de conformité sur le respect des conditions d'agrément des nouveaux clients :

1. Recueil des renseignements constituant le dossier d'agrément ;
2. Respect des plafonds de crédit accordé ;
3. Vérifier que les dossiers clients sont à jour.

Tableau 12 : Test de conformité sur le respect des conditions d'agrément des nouveaux clients

Références facture	1	2	3
FA TK019753 du 12/02/2010	OK	OK	Non
FA TK020475 du 30/06/2010	OK	OK	OK
FA TK019621 du 28/01/2010	OK	OK	Non
FA TK020000 du 24/03/2010	OK	OK	OK
FA TK020077 du 31/03/2010	OK	OK	OK
FA TK020093 du 31/03/2010	OK	Non	Non
FATK20002 du 05/02/2010	OK	OK	OK
FA TK020212 du 27/04/2010	OK	OK	OK
FATK20079 du 07/04/2010	OK	OK	Non
FATK20315 du 25/05/2010	OK	OK	OK
FA TK020219 du 27/04/2010	OK	OK	Non
Total test positif ou concluant	11/11	10/11	6/11

Source : Nous – même

Commentaire :

La conformité sur le respect des conditions d'agrément des nouveaux clients :

La procédure relative au recueil des renseignements constituant le dossier d'agrément est relativement respectée (11/11 factures sondées). Cependant, les plafonds de crédits accordés ne sont pas toujours respectés du fait de son non incorporation dans le paramétrage du logiciel utilisé. Nous relevons également la non actualisation des dossiers clients au fil du temps découlant d'une mauvaise application des procédures relatives à l'agrément des clients.

Test de conformité sur la procédure de réception et l'acceptation des commandes :

1. Contrôle commerciale avant acceptation ;
2. Existence du dossier du client dans le fichier CHOCOSSEN ;
3. Existence du visa du DV comme accusé de réception de la commande(ARC) ;
4. Existence de la mention « Bon à saisir » sur les commandes acceptées au niveau du facturier ;
5. Existence du visa du DAF autorisant le traitement de la commande.

Tableau 13 : Test de conformité sur la procédure de réception et l'acceptation des commandes

Références factures	1	2	3	4	5
FA TK019753 du 12/02/2010	Non	OK	OK	OK	OK
FA TK020475 du 30/06/2010	OK	OK	OK	OK	OK
FA TK019621 du 28/01/2010	OK	OK	OK	OK	OK
FA TK020000 du 24/03/2010	Non	OK	OK	OK	OK
FA TK020077 du 31/03/2010	Non	OK	OK	OK	OK
FA TK020093 du 31/03/2010	Non	OK	OK	OK	OK
FATK20002 du 05/02/2010	OK	OK	OK	OK	OK
FA TK020212 du 27/04/2010	Non	OK	OK	OK	OK
FATK20079 du 07/04/2010	Non	OK	OK	OK	OK
FATK20315 du 25/05/2010	OK	OK	OK	OK	OK
FA TK020219 du 27/04/2010	OK	OK	OK	OK	OK
Total test positif	5/11	11/11	11/11	11/11	11/11

Source : Nous – même

Commentaire :

Les Tests de conformité appliqués sur la procédure de réception et l'acceptation des commandes nous révèlent une application relativement correcte de celle-ci. Cependant, nous avons constatés mauvaise application lors du contrôle commerciale avant acceptation liés à la non actualisation des dossiers clients.

Test de conformité sur la procédure de traitement et livraison de la commande :

1. Vérifier la disponibilité du stock
2. Existence de la mention « bon à livrer » sur l'original du BC/ARC ;
3. Existence du visa du chef de dépôt sur le BL ;
4. Existence de la correspondance Facture/BC/BL ;
5. Existence du visa du client sur le BL.

Tableau 14 : Test de conformité sur la procédure de traitement et livraison de la commande

Références factures	1	2	3	4	5
FA TK019753 du 12/02/2010	OK	OK	OK	Non	OK
FA TK020475 du 30/06/2010	OK	OK	OK	OK	OK
FA TK019621 du 28/01/2010	OK	OK	OK	OK	OK
FA TK020000 du 24/03/2010	OK	OK	OK	OK	OK
FA TK020077 du 31/03/2010	OK	OK	OK	OK	OK
FA TK020093 du 31/03/2010	OK	OK	OK	OK	OK
FATK20002 du 05/02/2010	OK	OK	OK	non	OK
FA TK020212 du 27/04/2010	OK	OK	OK	Non	OK
FATK20079 du 07/04/2010	OK	OK	OK	Non	OK
FATK20315 du 25/05/2010	OK	OK	OK	Non	OK
FA TK020219 du 27/04/2010	OK	OK	OK	OK	OK
Total test positif ou concluant	11/11	11/11	11/11	6/11	11/11

Source : Nous – même

Commentaire :

Suite à l'application du test de conformité la procédure de traitement et de livraison des commandes, nous avons relevés les points suivants :

- Respect de la procédure de vérification relative à la disponibilité du stock (11/11 factures sondés) ;
- Respect relatif des exigences liées aux mentions « bon à livrer » sur l'original du BC/ARC, du visa du chef de dépôt sur le BL, du visa du client sur le BL ;
- La correspondance Facture/BC/BL n'est pas toujours établies;

Test de conformité sur la procédure d'encaissement de créances échues:

1. Matérialisation des sommes recouvrées par un reçu de paiement ;
2. Concordance entre les montants recouverts et les montants effectivement encaissés ;
3. Respect des délais de paiement accordés ;
4. Relance systématique des clients ;
5. Détection des sommes échus non réglées (arriérés).

Tableau 15 : Test de conformité sur la procédure d'encaissement de créances échues

Références factures	1	2	3	4	5
FA TK019753 du 12/02/2010	Non	OK	Non	OK	OK
FA TK020475 du 30/06/2010	OK	OK	Non	OK	OK
FA TK019621 du 28/01/2010	OK	OK	Non	OK	OK
FA TK020000 du 24/03/2010	OK	Non	OK	OK	Non
FA TK020077 du 31/03/2010	OK	OK	OK	OK	OK
FA TK020093 du 31/03/2010	OK	OK	Non	OK	OK
FATK20002 du 05/02/2010	non	OK	Non	OK	OK
FA TK020212 du 27/04/2010	Non	Non	Non	OK	Non
FATK20079 du 07/04/2010	Non	Non	Non	OK	Non
FATK20315 du 25/05/2010	Non	Non	Non	OK	Non
FA TK020219 du 27/04/2010	OK	OK	Non	OK	OK
Total test positif ou concluant	6/11	7/11			

Source : Nous – même

Commentaire :

Nous avons constaté suite à un sondage sur les factures suivantes que :

- les paiements ne sont pas systématiquement matérialisés par des reçus (5/11 factures);
- les montants recouverts ne correspondent pas toujours aux sommes encaissées (4/11 factures);
- les délais de règlements ne sont pas respectés (8/11 factures sondés);
- défaillances dans l'application des procédures de relances clients par apport aux arriérés.

Tests de permanence

Ces tests consistent à vérifier pour certaines ventes, la permanence dans l'application des procédures telles que décrites

Nous vérifierons la permanence dans l'application des procédures d'agrément des clients, de contrôle tarifaire, du recouvrement et de l'encaissement des factures échus.

Tableau 16 : Test de permanence consistant à vérifier l'exhaustivité de pièces constituant la liasse facture

Références facture	Test I
FA TK019753 du 12/02/2010	Non
FA TK020475 du 30/06/2010	OK
FA TK019621 du 28/01/2010	OK
FA TK020000 du 24/03/2010	Non
FA TK020077 du 31/03/2010	Non
FA TK020093 du 31/03/2010	Non
FA TK020212 du 27/04/2010	OK
FATK20002 du 05/02/2010	Non
FATK20079 du 07/04/2010	Non
FATK20315 du 25/05/2010	Non
FA TK020219 du 27/04/2010	OK
Total test positif ou concluant	4/11

Source : Nous – même

Commentaire :

Ce test a pour objectif d'attester de l'exhaustivité des pièces constituant la liasse facture dans le classement des dossiers de vente. La liasse facture doit normalement comporter : le reçu de caisse, le reçu de paiement, le bon de livraison et la facture pour une meilleure traçabilité.

Dans les dossiers de vente « Suivi déstockage », les liasses comportent les pièces suivantes : BC approuvée, BL signé par le client, un volet ou une copie de la Facture assistance qui atteste de la réception des espèces par le vendeur ou l'agent commercial.

Les résultats de ce test nous révèlent sept (7) liasses factures de notre échantillon ne respectant pas le classement indiqués par la procédure. Cela démontre la réalité des risques identifiés plus haut.

Cependant, certaines factures au comptant, donc échues ne comportent pas tous les reçus de paiement et reçus de caisse. Cela pourrait conduire à conclure sur le paiement incomplet des factures. Aussi, nous avons également noté un mauvais classement des pièces de vente par les représentants commerciaux rendant difficile la remonté de la piste d'audit.

Tableau 17 : Test de permanence consistant à vérifier la conformité des tarifs appliqués par rapport à ceux fixés par la direction

Références facture	Test II
FA TK019753 du 12/02/2010	Non
FA TK020475 du 30/06/2010	OK
FA TK019621 du 28/01/2010	OK
FA TK020000 du 24/03/2010	OK
FA TK020077 du 31/03/2010	OK
FA TK020093 du 31/03/2010	OK
FA TK020212 du 27/04/2010	Non
FATK20002 du 05/02/2010	Non
FATK20079 du 07/04/2010	Non
FATK20315 du 25/05/2010	Non
FA TK020219 du 27/04/2010	OK
Total test positif ou concluant	6/11

Source : Nous – même

Commentaire :

Les résultats de ce test visent à confirmer ou non le respect des tarifs appliqués par les représentants par type de client (gros, demi-gros, détail) dans les cas de vente par réassort. A l'issue de ce test, nous avons relevé cinq (5) factures sur onze (11) non-conformes à la tarification imposée par la direction. Les risques liés à cette situation sont donc non négligeables. Le contrôle des factures libellées au nom des agents commerciaux ou vendeurs de CHOCOSÉN a révélé la non application des tarifs homologués par la direction. En effet, cela est imputable aux représentants commerciaux qui remettent les articles aux aides vendeurs qui les écoulent auprès des Boutiques et tabliers. Cette surfacturation a été constatée sur des produits spécifiques.

Exemple : le carton de stick Dior est facturé à 6 700 FCFA toutes taxes comprises. Au niveau du marché, il est revendu par les aides vendeurs à 7 000 FCFA toutes taxes comprises aux boutiquiers et tabliers.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 18 : Test de permanence consistant à vérifier le respect des délais de reversements des sommes recouvrées

Références facture	Test III
FA TK019753 du 12/02/2010	Non
FA TK020475 du 30/06/2010	Non
FA TK019621 du 28/01/2010	Non
FA TK020000 du 24/03/2010	OK
FA TK020077 du 31/03/2010	OK
FA TK020093 du 31/03/2010	Non
FA TK020212 du 27/04/2010	Non
FATK20002 du 05/02/2010	Non
FATK20079 du 07/04/2010	Non
FATK20315 du 25/05/2010	Non
FA TK020219 du 27/04/2010	Non
Total test positif ou concluant	2/11

Source : Nous – même

Commentaire :

Ce test visait à vérifier le respect des délais de reversement des sommes recouvrées sur les ventes. Notre test a révélé neuf (9) factures non-conformes dans l'échantillon choisi.

Lors du contrôle des pièces, nous avons également relevé des irrégularités sur les reçus de paiement et les reçus de caisse. Selon la procédure, l'agent commercial détenant des espèces se présente à son chef de vente qui lui délivre un reçu de paiement. Muni de ce reçu, il se présente au Caissier qui lui remet après enregistrement, un reçu de caisse, où est mentionné le numéro du reçu de paiement pour plus de transparence. Ainsi donc, les dates et le montant versé doivent concorder.

Nous avons cependant relevé des cas de retards significatifs de reversement des espèces recouvrées résumés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 19: Écarts relevés sur les dates de reversements

N Factures	Date de Facture	Date d'encaissement	Date de reversement	N° reçu de caisse	Écarts date de reversement (en jours)
20475	30 juin	24 juin	05 juillet	42 845	11
19621	28 janvier	23 janvier	27 janvier	41 575	4
20219	27 avril	02-juin	13 juillet	42 887	41
20318	18 mai	02 juin	13 juillet	42 889	41
20422	10-juin	09 juillet	13 juillet	42 896	4
20218	27 avril	09 juillet	13 juillet	42 893	4

Source : Nous – même

Toutes ces irrégularités relevées confirment l'exposition aux risques d'évasion et de manipulation des recettes.

Test de permanence consistant à vérifier le recouvrement intégrale de factures échues par les représentants CHOCOSÉN

Il s'agit de vérifier que toutes les factures échues sont entièrement recouvrées et reversées dans les caisses de la société.

Tableau 20 : Test de permanence consistant à vérifier le recouvrement intégrale de factures échues par les représentants CHOCOSEN

Références facture	Test IV
FA TK019753 du 12/02/2010	OK
FA TK020475 du 30/06/2010	OK
FA TK019621 du 28/01/2010	OK
FA TK020000 du 24/03/2010	Non
FA TK020077 du 31/03/2010	OK
FA TK020093 du 31/03/2010	OK
FA TK020212 du 27/04/2010	OK
FATK20002 du 05/02/2010	Non
FATK20079 du 07/04/2010	Non
FATK20315 du 25/05/2010	Non
FA TK020219 du 27/04/2010	OK
Total test positif ou concluant	7/11

Source : Nous – même

Commentaire :

Ce test appliqué à notre échantillon nous révèle une mauvaise application des procédures de recouvrement des créances.

Des contrôles plus poussés nous ont permis de recueillir les éléments suivants :

- Existence de factures non recouvrées ou partiellement recouvrées par les représentants.

Tableau 21 : Illustration de cas de factures impayées et non soldées

Factures impayées	
N° facture	Montant
FATK20000	357 422 F
FATK20077	1 494 806 F
FATK20315	107 900 F
Factures non soldées	
N°facture	Montant
FATK20074	684772 F
FATK20162	24 990 F
FATK20422	520 335 F
FATK20212	79 202 F

Source : Nous-même.

5.3.2 L'évaluation définitive

Les procédures du cycle vente-clients sont clairement définies mais leur application est défailante. Les différents tests ont révélé un manque de permanence dans l'application des procédures de contrôle interne. Nous avons également relevé suite à l'observation des activités les points suivants :

- Non respects des tarifs de facturation ;
- des écarts de versement des sommes dues ;
- non-respect des délais de versement des espèces recouvrées dans la caisse ;
- Absence de procédures de facturation des gratuités accordées aux clients.

La tenue des carnets de reçus a également fait l'objet d'un contrôle. Nous avons de ce fait relevés des nombreuses erreurs, des ratures sur les reçus de paiement.

L'analyse des tâches à travers une grille de séparation placée en annexe n°5 page 104 nous a aidés à déceler un cumul de fonction et tâche incompatible au sein de la direction commerciale. En effet, il a été constaté que le directeur commercial exerçait cumulativement à ses fonctions, celle d'agent de recouvrement.

Au terme de notre programme de contrôles, nous avons effectué une évaluation définitive du contrôle interne en général et de la gestion des opérations du cycle vente-encaissement en particuliers. Cela nous conduit à une analyse des forces et faiblesses à travers le tableau ci-après. La lecture du tableau s'effectue de la façon suivante :

- les points forts constatés représentent les forces du système de contrôle interne et de l'organisation en générale;
- les points faibles relevés sont dus à un défaut dans la conception du système ou inhérents à une mauvaise application des procédures;
- les risques découlent des faiblesses relevées au préalable.

Tableau 22 : Tableau récapitulatif des forces et faiblesses du contrôle interne

Forces	Faiblesses	Risques liés aux faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> Existence de manuel d'un manuel de procédure administratif et financier 	<ul style="list-style-type: none"> Insuffisance de contrôle quant à l'application des procédures 	<ul style="list-style-type: none"> Défaillances Menace de la continuité de l'activité
<ul style="list-style-type: none"> Existence d'une Budgétisation des ventes 	<ul style="list-style-type: none"> Insuffisance d'analyse des écarts 	<ul style="list-style-type: none"> Absence de suivi budgétaire
<ul style="list-style-type: none"> Existence de procédure d'agrément des clients 	<ul style="list-style-type: none"> Non révision de l'agrément accordé aux clients 	<ul style="list-style-type: none"> Risque d'insolvabilité d'un client
<ul style="list-style-type: none"> Existence d'une procédure d'archivage de dossiers de vente 	<ul style="list-style-type: none"> Mauvais classement et archivage des dossiers de vente 	<ul style="list-style-type: none"> Difficultés de contrôle
<ul style="list-style-type: none"> Existence de casier pour archivage 	<ul style="list-style-type: none"> Non utilisation des casiers pour le classement des pièces 	<ul style="list-style-type: none"> Pertes d'éléments probants
<ul style="list-style-type: none"> Existence d'une procédure de recouvrement et de relance client 	<ul style="list-style-type: none"> Mauvaise organisation des recouvrements des créances ; Morcellement des paiements ; Cumul de fonction de vendeur et de recouvreur 	<ul style="list-style-type: none"> Non recouvrement de certaines créances ; Non respect des délais indiqués ; Manipulation des espèces recouvrées
<ul style="list-style-type: none"> Existence d'une procédure de suivi des comptes clients 	<ul style="list-style-type: none"> Les comptes clients ne sont pas régulièrement justifiés 	<ul style="list-style-type: none"> Informations financières non fiables
<ul style="list-style-type: none"> Existence d'une procédure d'autorisation pour les tarifs à appliquer 	<ul style="list-style-type: none"> Non plafonnement des gratuités 	<ul style="list-style-type: none"> Non respect des tarifs et des quantités Mauvaise publicité pour la société
<ul style="list-style-type: none"> Existence d'un service d'aide a la gestion des activités (le service controlling) 	<ul style="list-style-type: none"> Cumul des fonctions d'auditeur et de contrôleur de gestion par le responsable du service controlling Difficulté de couverture des activités 	<ul style="list-style-type: none"> Insuffisance de contrôle sur l'ensemble des cycles Perte d'efficacité du service
<ul style="list-style-type: none"> Instauration de carnet de caisse et carnet de paiement attestant du recouvrement des sommes et des reversements a la caisse 	<ul style="list-style-type: none"> Défaillance dans la tenue des carnets de reçus (ratures, saut de page, non respect de la chronologie) 	<ul style="list-style-type: none"> Falsification ; Fraude éventuelle ;
<ul style="list-style-type: none"> Utilisation d'un logiciel comptable performant (Intégrale) 	<ul style="list-style-type: none"> Insuffisance de formation 	<ul style="list-style-type: none"> Erreurs ; Mauvaise manipulation

Source : Nous-même

Les travaux menés dans le cadre de notre mission d'audit opérationnel du cycle vente-encaissement nous amène à nous prononcer sur le respect des procédures et sur son contrôle interne en générale. Nous présenterons dans le chapitre suivant les résultats de cette étude et les recommandations qui y sont liées.

Chapitre 6 : Présentation des résultats de la mission

Les travaux menés dans le cadre de notre mission d'audit opérationnel du cycle vente-encaissement nous amène à nous prononcer sur le respect des procédures et des risques qui y sont liés. Notre mission se clôture sur par la présentation d'un rapport définitif comportant les constats, les recommandations et éventuellement un plan d'action pour l'accompagnement.

6.1 Résultats et recommandations

Dans cette section nous présenterons les résultats de nos constats suivis des recommandations émises pour une meilleure gestion du cycle.

6.1.1 Appréciation de l'environnement de contrôle

Au regard de l'évaluation des forces et faiblesses du contrôle interne, nous pouvons attester d'une bonne définition des procédures et d'une compréhension suffisante par ses acteurs. Cependant toute la difficulté réside dans la mauvaise application des procédures par les hommes. De cette faiblesse découle les risques que nous avons relevés dans nos contrôles.

6.1.2 Appréciation de la maîtrise des opérations

Les différents tests appliqués sur le cycle ventes-clients de CHOCOSÉN ont révélé de nombreuses anomalies notamment liés aux opérations suivantes :

- Règlement comptant ;
- Suivi des comptes clients
- Encaissements à terme ;
- Gestion des carnets ;
- Contrôle des encaissements ;
- Contrôle des réassorts ;
- Vente de produits déstockés ;
- Contrôle tarifaire.

Après étude et analyse des procédures et opérations du cycle vente-encaissement nous avons relevé des points forts tels que l'existence de procédures formalisées pour guider l'exécution des activités de ce cycle. Des points à améliorer ont également été relevés. Ils concernent notamment la mauvaise application des procédures et l'insuffisance de contrôle imputables aux différents acteurs du cycle.

Les activités ayant fait l'objet de recommandations sont les suivantes :

- **Gestion des carnets de reçus**

Constats : non-respect des procédures de gestion des carnets de reçus

Risques : falsification, fraudes, malversation

Recommandations :

- Respect de la séquence des numéros de carnets lors de la remise des carnets aux commerciaux ;
- Faire preuve de plus de vigilance et de rigueur dans la tenue des registres et le renseignement des RP & RC ;
- Veiller à l'attribution des différents volets des reçus aux destinataires.

- **Classement et archivage des dossiers de vente**

Constats : classement inapproprié des dossiers de vente

Risques : perte d'éléments probants, difficultés de contrôle

Recommandations :

- Veiller au respect de la procédure classement des dossiers de vente ;
- réhabiliter les casiers de rangement sécurisés existants pour le rangement des pièces détenues par les commerciaux au sein de la société. Cela faciliterait également les contrôles ;
- Effectuer des contrôles inopinés pour s'assurer du respect des procédures.

- **Suivi des comptes clients**

Constats : factures non soldées ; pertes de créances.

Risques : omission de créances non recouvrées ;

Recommandations :

- Respect des procédures
- Effectuer des contrôles et rapprochements périodiques accrues
- Relance client par l'agent recouvreur.
- **Recouvrement et reversement des créances échues**

Constats : non reversement systématique des sommes recouvrées, non-respect des délais, morcellement des recouvrements

Risques : manipulation d'espèce, fraudes éventuelles

Recommandations :

- veiller dorénavant au reversement des espèces dans les plus brefs délais (le même jour) ;
- séparation des tâches de vendeurs et de recouvreurs ;
- centralisation des versements par l'agent de recouvrement ;
- contrôles plus accrues.
- **Traitement des gratuités octroyées**

Constats : inexistence d'une procédure formelle réglementant l'octroi des gratuités et délimitant les périodes promotionnelles.

Risques : dépassement budgétaire ; opérations non autorisées ;

Recommandations :

- Élaborer une procédure d'octroi des gratuités
- Veiller à la validation et au respect de la procédure ;
- Fixation d'un plafond mensuel pour les gratuités suivant le budget prévu à cet effet ;
- Veiller à l'archivage correct des documents attestant de ses opérations (autorisation, facture, bon de livraison et bon de commande).

6.1.3 Appréciation de la séparation des tâches

Nous avons constaté une séparation suffisante des tâches d'autorisation, d'exécution, d'enregistrement et de contrôle dans l'ensemble du cycle, exception faite de la fonction de directeur commercial qui cumule à la fois les fonctions de vendeur et de recouvreur.

Constats : cumul de fonction incompatible du directeur commercial

Risques : soustraction frauduleuse de recettes, surfacturation préjudiciable à CHOCOSSEN et aux clients.

Recommandations :

Séparation des fonctions de directeur commercial et d'agent recouvreur.

Nous recommandons une séparation de ces deux tâches afin de décharger le Directeur Commercial et minimiser les risques liés à cette situation. La nomination d'un agent responsable du recouvrement dont les tâches seront clairement définies est nécessaire. Il aura pour rôle principale de collecter et de centraliser toutes les sommes recouvrées par les agents commerciaux pour leurs versements à la caisse.

Nous recommandons également la séparation du service d'audit et de contrôle de gestion centralisé au sein le service controlling. Le service d'audit aura pour mission d'une part d'organiser la veille c'est-à-dire d'établir une cartographie globale des processus, des risques et des contrôles. D'autre part, il stimulera l'action en proposant des améliorations du contrôle interne pour plus d'efficacité.

Le service contrôle de gestion quant à lui se chargera du suivi des performances de gestion.

6.2 Plan d'action

La mise en œuvre des recommandations formulées ne saurait se faire que si elle est accompagnée d'un plan d'action. Le plan d'action permet d'orienter les actions et les responsabilités suivant des échéances bien précises.

Tableau 23 : Plan d'action

(Voir la page suivante)

PLAN D'ACTION

N°	Actions	Objectifs	Descriptif des activités	Acteurs	Calendrier d'actions ou Délais	Indicateurs de suivi	Coût éventuel
1.	Nomination d'un agent responsable du recouvrement	veiller à la séparation des tâches incompatibles	établir une liste exhaustive des attributions de l'agent recouvreur	DG DRH	Bref délai	Taux de recouvrement des créances échues	
2.	Tenue des registres et archivages des pièces	Permettre une meilleure traçabilité ; faciliter le contrôle	Suivi de la chronologie des carnets de reçus et de leurs tenues Classement exhaustif des dossiers de vente (Facture, Bon de livraison, Facture assistance, Reçu de Paiement, Reçu de caisse).	DC Controlling	Bref délai		
3.	Classement des dossiers de vente	Permettre un meilleur archivage des documents et faciliter les contrôles	Veiller au respect du classement du dossier de vente réhabilitation des casiers de rangement	DC COM	Bref délai		
4.	Suivi des comptes clients et lettrage	Permettre un meilleur suivi des comptes clients Détecter les irrégularités	Rapprochement périodique Relance client par l'agent recouvreur	COMPT RECOUV	Bref délai		
5.	Reversement immédiat des espèces dans la Caisse de CHOCOSEN	Éviter toute manipulation des sommes recouvrées	Versement auprès de l'agent recouvreur	COM RECOUV	Bref délai		
6.	Plafonnement des gratuités suivant le budget prévu	Contrôle d'autorisation, des quantités et des prix gratuits facturés	validation de la procédure	DG Controlling	Bref délai		
7.	Séparation des fonctions d'audit interne et contrôle de gestion		Nomination de deux responsables distincts ; établissement de leurs fiches de postes	DG RH	Bref délai		
8.	Mise en place d'un plan d'audit	Contrôle de l'ensemble des cycles	Élaboration et validation d'un plan d'audit annuel	DG Controlling	Bref délai		

Source : Nous-mêmes

Au terme de cette mission d'audit sur le cycle vente-encaissement, les résultats et recommandations formulées devront faire l'objet d'un suivi rigoureux pour l'optimisation de la gestion dans ce cycle.

Nous espérons cependant que la mise en application de ces recommandations permettrait de pallier aux faiblesses constatées.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la deuxième partie

Cette partie a été consacrée à la présentation de CHOCOSSEN ainsi que des travaux réalisés dans le cadre de notre étude. L'audit opérationnel du cycle vente-encaissement a permis de révéler les nombreux risques gravitant autour de ce cycle. Vu son ampleur, nous avons focalisé notre étude sur les risques majeurs. Les risques jugés faibles ne doivent pas pour autant sombrer dans l'oubli.

A cet effet, des constats d'audit, et des recommandations ont été présentés dans le rapport définitif à la suite des travaux effectués. L'approche d'audit par les risques adoptée a permis l'identification, l'analyse et la hiérarchisation des risques relevés. Cela a été essentiel pour la formulation des recommandations grâce à laquelle l'auditeur interne remplit sa fonction de conseil et d'assistance au management. Le suivi des recommandations constitue également une attribution de ce dernier pour l'amélioration des systèmes soumis à son approbation.

Notre mission a été confrontée à des difficultés de mise à disposition de l'exhaustivité des documents par le service audité ainsi qu'au mauvais classement des pièces. Malgré cet aspect, nos travaux ont été réalisés dans le respect des normes et de la déontologie de la profession.

**CONCLUSION
GENERALE**

CESAR-BIBLIOTHEQUE

La gestion des risques de nos jours est une activité indispensable pour toute entité qui aspire à leurs maîtrises. L'auditeur interne joue un rôle primordial dans le processus de management des risques. Il est de ce fait garant de la politique de gestion de risques au sein de la société

L'audit opérationnel du cycle vente-encaissement nous a permis de formuler opinion quant aux activités du cycle. Toute fois, cette mission demeure insuffisante au vu des constats relevés. L'adoption d'une véritable politique de gestion de risque grâce à l'élaboration d'un plan annuel d'audit et la réalisation de cartographie des risques pour les cycles clés s'imposent à CHOCOSSEN.

Nous espérons enfin que cette étude serait d'un apport non négligeable à la direction générale de CHOCOSSEN. Nous suggérons également que des missions d'audit opérationnel soient étendues à d'autre cycle de la société en vue de mesurer l'efficacité des dispositifs de contrôle en place et la mise en application des procédures par les différents acteurs.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

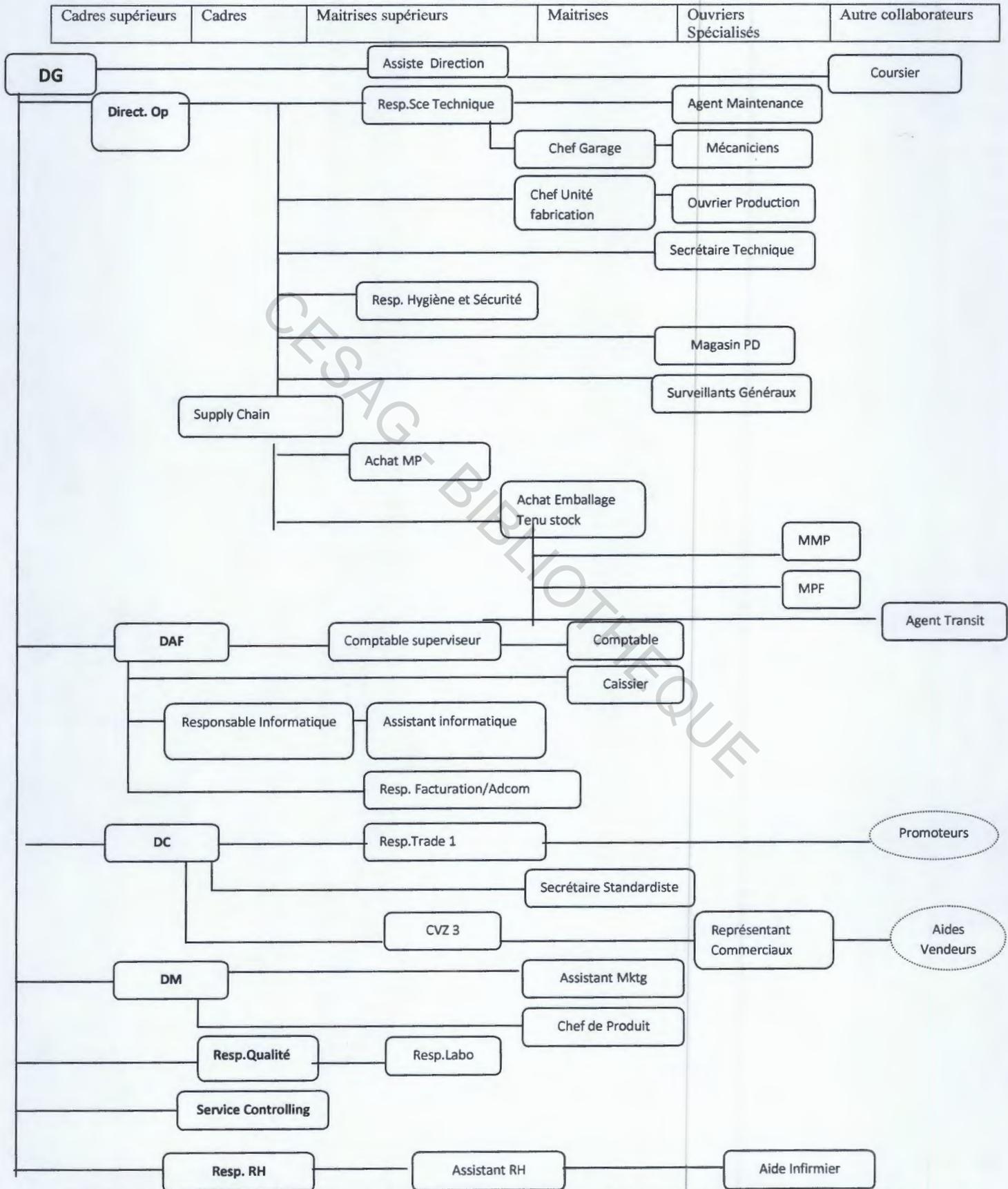
ANNEXES

Liste des annexes

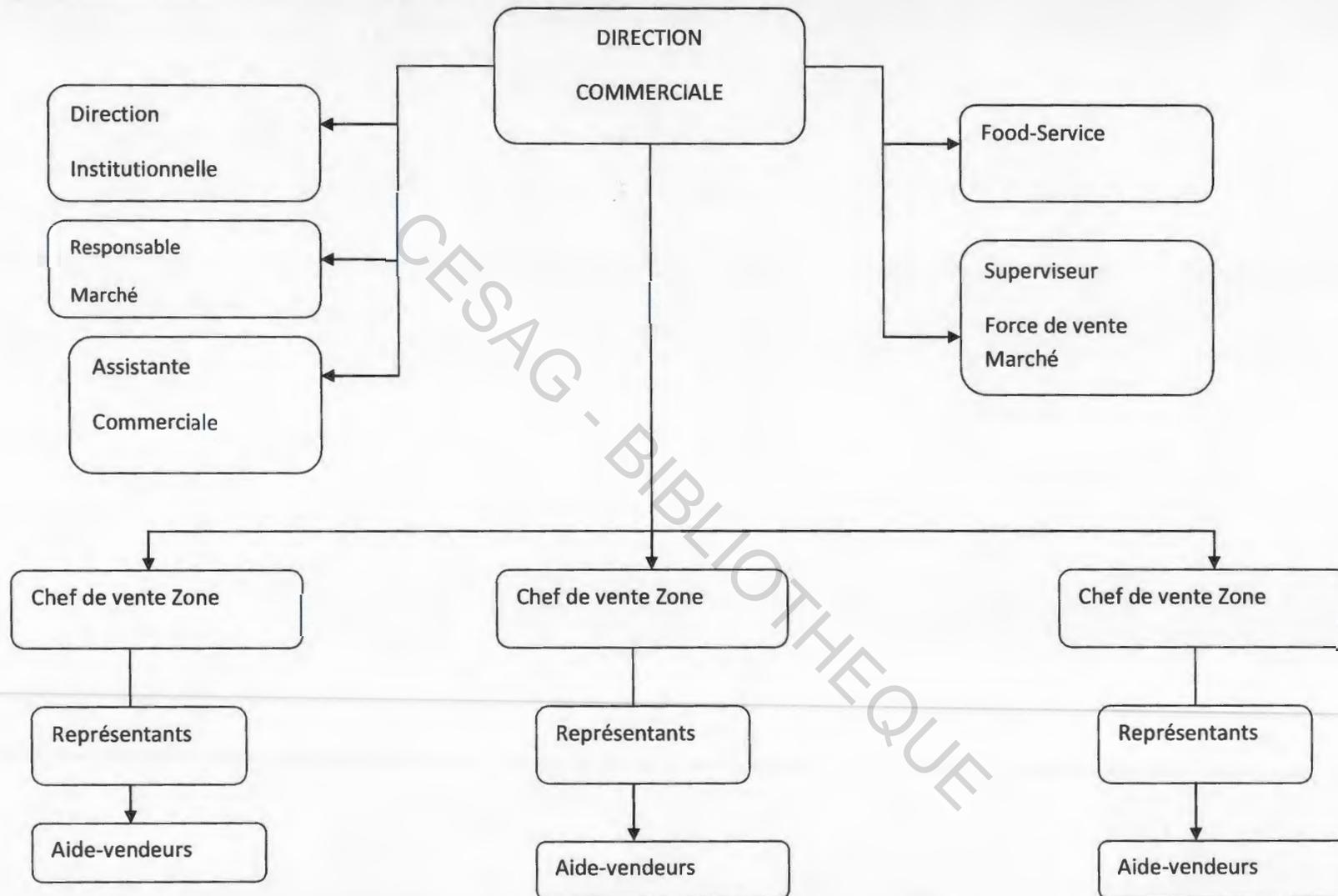
<i>Annexe 1: Organigramme général de CHOCOSEN</i>	90
<i>Annexe 2: Organigramme de la Direction Commerciale à CHOCOSEN</i>	91
<i>Annexe 3: Description narrative des procédures</i>	92
<i>Annexe 4 : Questionnaire de contrôle interne du cycle vente-encaissement</i>	99
<i>Annexe 5: Grille de séparation des tâches</i>	106

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1: Organigramme général de CHOCOSEN



Annexe 2: Organigramme de la Direction Commerciale à CHOCOSEN



Annexe 3: Description narrative des procédures

PROCEDURES	
CHOCOSEN	Cycle : vente-encaissement
	Sous cycle : ventes en gros
	Opération : Règlement au comptant
Intervenants	Description des taches
Le chef de vente zone pour les régions	<ul style="list-style-type: none"> • Encaisse les sommes versées par le client qui doit payer en espèce ou par chèque non post-daté ; • Etablit un reçu de paiement sur un carnet pré-numéroté en 4 exemplaires <ul style="list-style-type: none"> - Le 1^{er} remis au client, - Le 2^{ème} sera remis au caissier de CHOCOSEN au moment du versement, le caissier vise le 2^{ème} et le 3^{ème} exemplaires pour certifier que leur versement a bien eu lieu, - Le 3^{ème} est envoyé à la comptabilité pour alimenter le chrono des RC du représentant concerné, devant servir aux contrôles séquentiels. - Le 4^{ème} reste sur le carnet comme souche du carnet de reçu de caisse. • Verse auprès des chefs de zone, les espèces encaissés sur le compte bancaire de CHOCOSEN, dès que le montant est supérieur à 500 000 FCFA, et qu'une des agences des banques de CHOCOSEN est facilement accessible. • Transmet le bordereau de versement en comptabilité pour enregistrement et classement.

CHOCOSEN	PROCEDURES
	Cycle : vente-encaissement
	Sous cycle : ventes en gros
	Opération : Suivi des comptes clients
Intervenants	Description des taches
Le Comptable client :	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse les comptes clients et en justifie les soldes ; • Edite le grand livre client justifié et l'échéancier client par secteur ; • Informe le DAF qui avise le DV de tout incident de paiement client par secteur ; • Reçoit du comptable client le grand livre client justifié et le vérifie ; • Procède à des séances de rapprochement avec tous les agents chargés de recouvrement, à tour de rôle, relativement au sort des créances non encore soldées.

CHOCOSEN	PROCEDURES
	Cycle : vente-encaissement
	Sous cycle : ventes en gros
	Opération : Encaissement à terme
Intervenants	Description des taches
Les agents chargés du recouvrement :	<ul style="list-style-type: none"> • Procèdent au recouvrement des créances échues, en espèces par carnets de reçu de paiement pré-numérotés ; • Transmettent les originaux des factures au client et récupèrent les volets initialement transmis. <p>La procédure de transmission de RC et des factures est la même que celle décrite pour les encaissements comptant.</p> <p>Les carnets de reçu de paiement et reçu de caisse sont détenus par le service « controlling » et remis contre décharge sur un cahier spécial et en identifiant le carnet remis par son 1^{er} et son dernier numéro de pièce.</p>

CHOCOSEN	PROCEDURES
	Cycle : vente-encaissement
	Sous cycle : ventes en gros
	Opération : Gestion des carnets de reçus
Intervenants	Description des taches
Le responsable du « controlling » :	<p>Tout encaissement, espèces, chèques, traites ou virements se fait par carnet de reçus. Les carnets de reçus du caissier sont différents des carnets des autres agents recouvreurs.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Effectue les demandes d’approvisionnement en carnet de reçu (RC & RP) à l’imprimeur, en indiquant les séries souhaitées • Fait établir le bon de commande des carnets de reçus (RC & RP), avec la mention des séries à recevoir ; • Réceptionne les carnets de reçus, enregistre la date de réception et les séries de reçus sur un cahier et les distribuer aux intéressés contre décharge ; • Garde les carnets dans un tiroir sécurisé ; • Ne remet un autre carnet que lorsque le précédent à été rendu ; un agent chargé de recouvrement n’étant pas autorisé à détenir plus d’un carnet ; • Récupère le carnet épuisé, indique sur le cahier de remise, la date de retour du carnet ; • Vérifie qu’il n’y a pas d’anomalies sur le carnet (notamment reçu original arraché ou souche ne portant pas la signature du caissier...) • Procède a l’archivage dans une armoire ou une salle, à fermer à clé, dont l’accès est restreint, avec un classement par année et par agent encaisseur.

CHOCOSEN	PROCEDURES
	Cycle : vente-encaissement
	Sous cycle : contrôles périodiques
	Opération : Contrôles tarifaires
Intervenants	Description des tâches
Le responsable controlling :	<p>En sus des contrôles permanents qui jalonnent les opérations quotidiennes et qui sont effectuées par les différents responsables opérationnels</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procède aux contrôles suivants : <ul style="list-style-type: none"> - Application correcte du tarif commercial fixé par la Direction générale : tarif normal, tarif avec remise, - Calcul correct du montant des factures par le logiciel de facturation (Montant TVA, taxe d'égalisation, montant TTC, remise). • Vérification de l'impossibilité d'introduire en machine des prix ou des taux de remise pour des personnes non autorisées telles que le facturier, commerciaux, etc.... (blocage par profil utilisateur dans le logiciel de gestion commerciale). • S'assure que les prix promotionnels, institués pour une période déterminée, ne dépassent pas la période prévue.

Annexe 4 : Questionnaire de contrôle interne du cycle vente-encaissement

Questionnaire de contrôle interne	Cycle vente-encaissement	CHOCOSEN	Folio :
		Audité :	Exercice :
		Date :	

- **Opération** : Budgétisation des ventes

**Objectifs de contrôle : s'assurer de la fiabilité des informations ;
donner l'assurance d'un contrôle budgétaire efficace**

QUESTIONS	Réponses		commentaires
	Oui N/A	ou Non	
1- Le budget est-il établi sur la base des critères précis ?	X		
2- Le budget est – il approuvé avant son exécution ?	X		
3- Existe – t – il une lettre d'orientation de la direction envoyée à tous les centres de revenus ?	X		
4- Le budget est-il établi de façon réaliste ?	X		
5- Des contrôles budgétaires sont-ils faits entre les prévisions et les réalisations ?	X		
6- Existe –t – il de reporting budgétaire périodique ?	X		
7- Les variations entre les prévisions et les réalisations sont – elles analysées ?		X	Pas toujours réalistes
8- Le budget est – il établi sur la base des critères précis ?	X		
9- Le budget est – il approuvé avant son exécution ?	X		

Questionnaire de contrôle interne	Cycle vente-encaissement	CHOCOSEN	
		Audité :	Folio :
		Date :	Exercice :
<ul style="list-style-type: none"> Opération : L'acceptation des clients, réception et acceptation des bons de commande 			
<p>Objectifs de contrôle : s'assurer que l'acceptation de nouveaux clients se fait sur la base de leur solvabilité</p>			
QUESTIONS	Réponses		Commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1- Existe - t - il une procédure d'agrément des clients ?	X		
2- Existe - t - il une convention de partenariat entre la société et le client ?	X		
3- L'agrément se fait - il sur la base de critères précis et rigoureux tels que la solvabilité et d'honorabilité du client, du respect des engagements des parties prenantes vis-à-vis des partenaires techniques et financiers ?	X		
4- Une personne est elle formellement désignée comme responsable de l'agrément des nouveaux clients ?	X		Le DV
5- Agrément accordé est - il révisé de manière périodique (chaque année) ?		X	
6- Un crédit minimum est - il fixé au client ?	X		En fonction du statut juridique du client

Questionnaire de contrôle interne	Cycle vente-encaissement	CHOCOSEN	
		Audité :	Folio :
		Date :	Exercice :
<ul style="list-style-type: none"> Opération : Établissement et envoi des factures de ventes 			
<p>Objectifs de contrôle : s'assurer que les ventes donnent systématiquement lieu à l'émission de factures et que les factures sont établies et envoyées aux clients dans les délais raisonnables</p>			
QUESTIONS	Réponses		commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1- Les factures sont-elles adressées au client directement par le service facturation ? sinon, par qui ?	X		Par le facturier
2- Le service de la facturation à terme est – il séparé de l'accueil ?	X		
3- Les ventes au comptant sont – elles immédiatement facturées ?		X	
4- Les factures au comptant sont – elles numérotées séquentiellement ?	X		
5- Les factures à terme sont – elles numérotées séquentiellement ?	X		
6- Les factures sont – elles contrôlées par une personne autre que celle qui les a établies ?	X		
7- Y a t – il rapprochement entre : - Les BC et les factures ? - La facturation et les montants imputés dans les comptes clients ?	X X		
8- Les factures au comptant sont – elles transmises rapidement au service recouvrement ?	N/A		Pas de service de recouvrement

Questionnaire de contrôle interne	Cycle vente-encaissement	CHOCOSEN	Folio :
		Audité :	Exercice :
		Date :	
<ul style="list-style-type: none"> Opération : Comptabilisation des ventes, suivi comptable des créances 			
Objectifs de contrôle : s'assurer d'une comptabilisation exhaustive des factures ; d'une comptabilisation à bonne date des factures ; d'une élimination des risques de doubles comptabilisations			
QUESTIONS	Réponses		commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1- La comptabilisation des factures de ventes se fait – elle de façon chronologique ?	X		
2- La comptabilisation des factures de ventes se fait – elle :			
- A des périodes indiquées ?		X	
- Dans les délais raisonnables ?		X	
3- La classification des factures enregistrées se fait – elle au fur et à mesure de leur enregistrement ?		X	Non-respect des délais de règlement
4- Le système informatique permet – il la détection des doubles enregistrements ?	X		
5- Des rapprochements sont – ils effectués à des périodes régulières :			
- Entre les factures comptabilisées et les états récapitulatifs des ventes ?		X	
6- Les journaux des ventes sont – ils établis par un service indépendant des comptes des clients ?	X		
7- Un contrôle est – il effectué par une autre personne avant validation des enregistrements ?		X	

Questionnaire de contrôle interne	Cycle vente-encaissement	CHOCOSEN	
		Audité :	Folio :
		Date :	Exercice :
<ul style="list-style-type: none"> Opération : le suivi des créances et recouvrement 			
<p>Objectifs de contrôle : s'assurer d'un suivi correct par les services concernés des montants dus par les clients et d'une relance systématique des clients et de la mise en œuvre de procédures de recouvrement de créances</p>			
QUESTIONS	Réponses		commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1- La fonction de recouvreur est – elle assurée par un service ou une personne nommément désignée ?		X	Le DV cumule les fonctions de vendeur et de recouvreur
2- Les clients mauvais payeurs sont – ils : - Régulièrement identifiés ? - Relancés de façon systématique ?		X X	
3- Existe – il une procédure de suivi et de relance des retards et impayés ?	X		
4- La mise à jour des échéances est – elle faite de manière formelle ?	X		
5- Les procédures de suivi et de traitement des créances anciennes et douteuses permettent – elles un recouvrement efficace et sûr ?		X	

Questionnaire de contrôle interne	Cycle vente-encaissement	CHOCOSEN	Folio :
		Audité :	Exercice :
		Date :	
<ul style="list-style-type: none"> Opération : comptabilisation et contrôle des créances 			
<p align="center">Objectifs de contrôle : s'assurer d'un enregistrement correct et rapide par les services concernés des règlements et de la détection d'encaissement non reversés dans les délais raisonnables</p>			
QUESTIONS	Réponses		Commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1- La fonction est – elle séparée : - De celle de la tenue des comptes clients ? - De celle de la comptabilisation des factures de prestations ? - De celle de l'annulation comptable d'une créance ?	X X X		
2- Existe – il une procédure de contrôle et de traitement des encaissements des créances des clients ?	X		
3- Si oui, - Donne – t – elle d'enregistrer rapidement les encaissements dès leur réception ?	X		
4- Les règlements sont – ils systématiquement rapprochés des factures émises ?		X	
5- Les modes de règlements sont – ils formellement identifiés ?	X		
6- Tous les règlements au comptant font – ils l'objet d'un reçu ?	X		
7- Les comptes clients sont – ils analysés et justifiés périodiquement ?		X	
8- Les règlements reçus sont – ils examinés par un responsable clairement défini avant leur transmission à la comptabilité ?	X		

Questionnaire de contrôle interne	Cycle vente-encaissement	Audité :	Folio :
		Date :	Exercice :
<ul style="list-style-type: none"> Opération : suivi des comptes clients 			
<p>Objectifs de contrôle : s'assurer d'un suivi efficace des comptes individuels des clients et de mise à jour périodique des soldes de ces comptes S'assurer que les litiges commerciaux sont rapidement identifiés et traités</p>			
QUESTIONS	Réponses		commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1- Les comptes individuels clients sont – ils analysés et justifiés périodiquement ?		X	Pas de manière systématique
2- Un rapprochement est – il effectué entre les comptes clients individuels et le total du solde du compte collectif des clients ?		X	
3- Un rapprochement est – il effectué entre les données du service comptable et les sommes recouvrées ?		X	Pas de manière systématique
4- Des relevés des comptes clients sont – ils périodiquement adressés aux clients ?		X	
5- Un suivi régulier de l'encours clients est – il effectué ?		X	
6- Existe- t – il une procédure d'alerte lorsque le maximum de crédit autorisé est dépassé ?	X		
7- Les dépassements de lignes de crédit client sont – ils autorisés par un responsable clairement défini ?	X		
8- Une personne compétente autorisée à l'accès et à la mise à jour du fichier client est – elle identifiée ?	X		

Annexe 5: Grille de séparation des tâches

		DC	DAF	Controllin g	Comptabili té	Facturation	Dépôt	CVZ	Commerci aux	CAISSIER
Octroi d'agrément	Au	X	X	X						
Réception de la commande	Ex								X	
Traitement de la commande	Ex	X				X				
Etablissement des factures	Ex					X				
Contrôle des factures	C	X	X							
Signature des factures	Au	X	X							
Transmission des factures	Ex					X			X	
Tenue du journal ventes	En				X					
Tenue du journal trésorerie	En				X					
Tenue des comptes clients	En				X					
Approbation des enregistrements	Au		X	X						
Recouvrement des créances échues	En	X						X	X	
Versement à la caisse	En	X						X	X	
Préparation de l'ordre de dépôt (chèque)	Ex							X		X
Signature de l'ordre de dépôt	Au		X							
Dépôt en banque des chèques ou espèces	Ex						X	X		X
Relance clients	Ex	X	X							

Nature des tâches

Au : Autorisation

Ex : Exécution

En : Enregistrement

C : Contrôle

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages & Articles

1. BARBIER Etienne (1999), *Mieux piloter et mieux utiliser l'audit : l'apport de l'audit aux entreprises et aux organisations*, Editions Maxima, Paris, 124p.
2. BARRY Mamadou (2009), *Audit contrôle interne*, sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 371p.
3. BAPST Pierre-Alexandre et Bergeret Florence (2002), pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création des valeurs, *Revue Française d'Audit Interne*, n 161, Paris, 10-12.
4. BECOUR Jean Charles et Bouquin Henry (1996), *Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité*, 2è édition, Economica, Paris, 418 p.
5. BERTIN Elisabeth (2007), *Audit interne, Enjeux et pratiques à l'international*, Editions d'Organisation, Paris, 320 p.
6. CHAPLAIN Jean-Michel (2003), Vers un management des risques durables des risques, *revue française d'Audit interne*, n°165, 15-16.
7. CHARON Guy ; Hermel Laurant (2002), *la vente : la nouvelle donne des forces de vente*, Economica, Paris, 224p.
8. CHARREAUX Gérard (1995), vers une théorie du gouvernement des entreprises, in Charreaux G, *Le gouvernement des entreprises : Théories et faits*, Economica, Paris : 421-469
9. CNCC : Compagnie Nationale des commissaires aux comptes (1992), *Appréciation du contrôle interne*, Paris, 196p.
10. COLLINS Lionel et VALIN Gérard (1992), *Audit et contrôle interne, aspects financiers opérationnels et stratégiques*, 4ème édition, Editions Dalloz, 373 p.
11. COOPERS & Lybrand (1998), *la nouvelle pratique du contrôle interne*, les Editions d'organisation, Paris, 378p.
12. COOPERS & Lybrand (2000), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Editions d'organisation, Paris, 378 p.
13. FAUTRAT Michel (2000), De l'audit interne au management des risques, *Revue française d'Audit interne*, n°148, Paris, 24-27.
14. GIESEN Eva (2008), *Démarche qualité et norme ISO 9001 : une culture managériale appliquée a la recherche*, 1ere édition IRD, France, 177p.

15. HAMZAOUI Mohamed (2008), *audit gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, 2e édition, Pearson Education, France, 243p.
16. HAMZAOUI Mohamed & Pige Benoît (2005), *Audit, gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, 1ère édition, Village Mondial, Orléans, 243p.
17. IAI (2001), *Évaluation de la compétence pratique de l'audit interne : cadre de référence*, IFAC, Paris, 45p.
18. IFACI, PricewaterhouseCoopers (2005), *Le management des risques de l'entreprise*, 1ere édition, Village Mondial, Orléans, 243p.
19. JIMENEZ Christian ; Merlier Patrick ; Chelly Dan (2008), *Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit*, Revue Banque Editions, Paris, 273p.
20. Le petit Larousse illustré (2009), Edition Larousse, Paris, 1883p.
21. LEMANT Olivier (1995), *la conduite d'une mission d'audit interne*, 2e édition, Dunod, Paris, 279p.
22. MADERS Henri Pierre et Jean Luc Masselin (2006), *contrôle interne des risques*, 2e Edition, Editions d'Organisation, Paris, 260p.
23. NDIAYE Pape (2010), *Concurrence : entre Chocosen et Patisen, la guerre du chocolat a eu lieu, le Témoin hebdomadaire d'informations générales n 1008*, Economie, Dakar : 3-4.
24. PERETTI Jean-Marie (1995), *Des mots pour l'audit*, IFACI- IAS, Paris, 83p.
25. PIGE Benoît (2003), *Audit et contrôle interne*, 2e édition, Edition Ems Management & Société, France, 210p.
26. RENARD Jacques (2002), *L'audit interne ce qui fait débat*, Editions MAXIMA, Paris, 267p.
27. RENARD Jacques (2004), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 5è édition, Editions d'Organisation, Paris, 422 p.
28. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7e édition, Eyrolles Edition d'Organisation, paris, 469p.
29. SARDI Antoine (2004), *Bâle II*, AFGES Editions, Paris, 304 pages.
30. SCHICK, Pierre & Lemant, Olivier (2002), *Guide de self-audit*, 2ème édition, Editions d'Organisation, paris, 217 p.
31. Pricewaterhousecoopers, IFACI, (2004), *La pratique du Contrôle Interne*, Paris, Editions d'Organisation, 337 p.

Source Internet

1. JAN Munro, le code de déontologie des professionnels comptables, www.fidef.org 2010
2. Colatrella, Thierry (2003), Gestion des risques et contrôle interne, une reconnaissance donnée par la loi sur la sécurité financière, www.crefige.dauphine.fr

CESAG - BIBLIOTHEQUE