



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

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

**Diplôme d'Etudes Supérieures
Spécialisées en Audit et Contrôle
de Gestion**

**Promotion 24
(2012-2013)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**L'AUDIT DU SYSTEME DE
RECOUVREMENT DES CREANCES
DU CESAG**

Présenté par :

Dirigé par :

NGUESSAN KOUAKOU GISCARD

Dr. Pierre Edoh GABIAM
Enseignant Associé au
CESAG

Octobre 2013

DEDICACE

A :

- ✓ notre père adoptif DJE N'dri Jean Noel, Directeur Général du groupe HAOLIET pour nous avoir apporté son soutien moral et financier durant cette formation ;
- ✓ notre défunt père N'GUESSAN Golly Jaurès, pour avoir toujours cru en nos capacités, pour sa rigueur, son éducation sans laquelle on ne serait arrivé à ce niveau ;
- ✓ notre mère KOUADIO Akissi Christine, qui gouvernait nos premiers pas, et qui ne cessa de nous témoigner de son affection ;
- ✓ notre fille N'GUESSAN Marya Aniella Yémilieh, qui a vu le jour pendant que nous étions en formation et à sa mère KOUAKOU N'dri Yvonne, qui prend le soin de s'en occuper toute seule.

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, nous témoignons notre profonde gratitude et nos remerciements à :

- ✓ notre mère adoptive KOUAKOU Akissi Béatrice épouse DJE, pour ses conseils multiformes, lesquels nous ont boosté ;
- ✓ Docteur Pierre Edoh Gabiam, Professeur Associé au CESAG, pour avoir accepté de nous encadrer en dépit de ses multiples occupations ;
- ✓ Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance (ISCBF), pour la qualité de son encadrement et sa rigueur dans la qualité exigée d'un travail bien fait ;
- ✓ tout le corps professoral de la 24e et dernière promotion du DESS Audit et Contrôle de Gestion, pour la qualité des enseignements dispensés ;
- ✓ tous les collègues de la 24e promotion DESS Audit et Contrôle de Gestion, pour le climat de fraternité qui a régné au sein de cette promotion durant la formation.

Nos remerciements vont également à l'endroit de :

- ✓ Monsieur Sikatin GNANSOUNOU, Chef de Département Financier et Comptable (DFC) du CESAG pour l'accord de ce stage ;
- ✓ l'ensemble du personnel de la Direction Financière et Comptable pour leur disponibilité ;
- ✓ Mademoiselle Oda Marième, Responsable chargée du recouvrement des créances du CESAG pour sa disponibilité et son soutien sans faille ;
- ✓ nos parents, amis et connaissances pour le soutien et les conseils prodigués tout au long de notre formation.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

BCEAO :	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BF :	Besoin de Financement
BFE :	Besoin en Fonds d'Exploitation
BFHAO :	Besoin en Financement Hors Activité Ordinaire
BFR :	Besoin en Fonds de Roulement
CAMES :	Conseil Africain et Malgache de l'Enseignement Supérieur
CEAO :	Communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest
CESAG :	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CNCC :	Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
DEVE :	Direction des Etudes et de la Vie Estudiantine
DFC :	Direction Financière et Comptable
ESGE :	Ecole Supérieure de Gestion
FRAP :	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes
FR :	Fonds de Roulement
IAS :	International Accounting Standards
IFACI :	Institut Français des Auditeurs et Contrôleur Interne
LMD :	Licence-Master-Doctorat
MPA :	Modalités Pratiques d'Application
OHADA :	Harmonisation en Afrique de Droit des affaires
PACER :	Programme d'Appui aux Centres d'Excellence Régionaux
PME :	Petite et Moyenne Entreprise
QCI :	Questionnaire de Contrôle Interne
SRH :	Service des Ressources Humaines
SYSCOA :	Système Comptable Ouest Africain
UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

➤ TABLEAUX

Tableau 1 : Modèle d'analyse.....	51
Tableau 2 : Plan de mission.....	81
Tableau 3 : Tâches du programme de vérification	82
Tableau 4 : Tableau de risques (TARI)	84
Tableau 5 : Résultat des tests d'existence et de permanence (Clients institutionnels).....	87
Tableau 6 : Résultat des tests d'existence et de permanence et (Clients individuels).....	88
Tableau 7 : Tableau de forces et faiblesses	89
Tableau 8 : FRAP relative à l'entretien avec le stagiaire débiteur	91
Tableau 9 : FRAP relative à la relance pour les stagiaires institutionnels	92
Tableau 10 : FRAP relative au contrôle des cartes d'accès par les vigils	93
Tableau 11 : FRAP relative au contrôle des cartes d'accès par la responsable chargée du recouvrement.....	94

➤ FIGURES

Figure 1 : Contenu de l'audit : objectif	36
Figure 2 : Eléments clefs de l'approche des missions d'audit.....	38
Figure 3 : Démarche analyse du système : Approche par les risques.....	39
Figure 4 : Exemple de mise en œuvre du modèle d'approche de l'audit par les risques	42
Figure 5 : La démarche d'audit : Analyse d'ensemble.....	49
Figure 6 : La place de l'appréciation du contrôle interne dans l'audit	52

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme du CESAG	102
Annexe 2 : Guide d'Entretien.....	103
Annexe 3 : Questionnaire de Contrôle Interne	104
Annexe 4 : La Grille de Séparation des Tâches.....	109
Annexe 5 : Règlement Financier	110
Annexe 6 : Fiche de Demande de Dérogation.....	112

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	iv
LISTE DES ANNEXES.....	v
TABLE DES MATIERES	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	8
Chapitre 1 : LE SYSTEME DE RECOUVREMENT DES CREANCES	11
1.1. Définition de la créance.....	11
1.2. Les types de créances	12
1.2.1. Créances super privilégiées.....	12
1.2.2. Créances de l'article L 622-17 du code de commerce du SENEGAL	13
1.2.3. Créances privilégiées.....	13
1.2.4. Créances chirographaires	13
1.3. Les objectifs de la fonction recouvrement	14
1.3.1. Facturation et Créance.....	14
1.3.2. Indicateurs du recouvrement des créances	16
1.3.3. Les différents types de recouvrements	19
1.3.4. Les principes de recouvrement des créances.....	20
1.3.5. Les voies d'exécutions de recouvrement des créances.....	20
1.4. Exemple de système de recouvrement	25
1.4.1. Étape 1 : S'enquérir de la satisfaction du client.....	25
1.4.2. Étape 2 : Premier avis de retard.....	26
1.4.3. Étape 3 : Deuxième avis de retard.....	26
1.4.4. Étape 4 : Premier appel téléphonique de recouvrement	27
1.4.5. Étape 5 : Première lettre de recouvrement	27
1.4.6. Étape 6 : Deuxième appel téléphonique de recouvrement	27
1.4.7. Étape 8 : Troisième appel téléphonique de recouvrement.....	28
1.4.8. Étape 9 : Dernière lettre de recouvrement.....	28
1.4.9. Étape 10 : Faites appel à une agence de recouvrement	29

Chapitre 2 : L'AUDIT DU SYSTEME DE RECOUVREMENT	30
2.1. Définition d'un système	30
2.2. Notion d'audit de système.....	31
2.3. Définitions et objectifs de l'audit.....	32
2.3.1. Définition Audit	32
2.3.2. Le besoin de l'audit.....	34
2.3.3. Les objectifs de l'audit	35
2.4. Cadre conceptuel de l'audit.....	37
2.5. L'approche d'audit	38
2.5.1. L'approche audit système.....	38
2.5.2. L'approche par les risques.....	40
2.6. Grandes phases d'une mission d'audit autour du management des risques	42
2.7. Les différentes étapes de l'audit de recouvrement des créances	43
2.7.1. La phase de préparation.....	43
2.7.2. La phase de réalisation.....	44
2.7.3. La phase de conclusion	46
Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	48
3.1. Modèle d'analyse	48
3.1.1. Démarche de l'étude.....	49
3.2. Outils et techniques utilisées	52
3.2.1. L'interview	53
3.2.2. L'observation physique	53
3.2.3. La narration	54
3.2.4. La piste d'audit.....	54
3.2.5. L'analyse documentaire	54
3.2.6. Les questionnaires de contrôle interne (QCI).....	55
3.2.7. Le diagramme de circulation.....	57
3.2.8. La grille d'analyse des tâches.....	58
3.2.9. Tests de conformité	58
3.2.10. La feuille de révélation et d'analyse de problèmes (FRAP).....	59
3.2.11. Le tableau de risque.....	59

PARTIE II : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....	61
Chapitre 4 : PRESENTATION DU CESAG.....	63
4.1. Historique, missions, objectifs et activités du CESAG	63
4.1.1. Historique.....	63
4.1.2. Les missions du CESAG.....	64
4.1.3. Les activités du CESAG.....	66
4.1.4. Supports logistiques du CESAG	67
4.2. Structure organisationnelle du CESAG.....	67
4.2.1. Le Conseil d'Administration.....	68
4.2.2. La Direction Générale.....	68
4.2.3. Le Secrétariat Général.....	69
4.2.4. La Direction des Etudes et de la Vie Estudiantine (DEVE).....	69
4.2.5. La Direction Financière et Comptable (DFC).....	69
4.2.6. Les Institutions.....	70
Chapitre 5 : DESCRIPTION DU SYSTEME DE RECOUVREMENT DES CREANCES DE LA FORMATION DIPLOMANTE DU CESAG.....	73
5.1. Présentation des différents clients de la formation diplômante du CESAG.....	73
5.1.1. Les clients individuels (Autofinancement).....	73
5.1.2. Les clients institutionnels (Bailleurs).....	74
5.2. Description de la procédure de règlement des clients de la formation diplômante du CESAG.....	74
5.2.1. L'agrément du stagiaire.....	74
5.2.2. La facturation	74
5.2.3. Prise de connaissance du règlement financier.....	75
5.2.4. Règlement et comptabilisation des règlements	75
5.2.5. Rapprochement entre la comptabilité, la scolarité et l'agent de recouvrement....	76
5.2.6. Suivi des comptes stagiaires.....	76
5.3. Description du système de recouvrement de recouvrement des créances du CESAG .	77
5.3.1. Convocation des stagiaires débiteurs	77
5.3.2. La relance	78
5.3.3. Suivi et coordination des relances.....	78

5.3.4.	Confection de cartes d'accès définitives	78
5.3.5.	Contrôle du badge	79
Chapitre 6 : L'AUDIT DU SYSTEME DE RECOUVREMENT DES CREANCES DU CESAG		80
6.1.	Plan de mission et programme de vérification	80
6.1.1.	Plan de mission.....	80
6.1.2.	Programme de vérification	82
6.2.	Analyse des risques	83
6.2.1.	Identification des risques.....	83
6.2.2.	Test d'existence et de permanence.....	86
6.2.3.	Le questionnaire de contrôle interne (QCI).....	89
6.2.4.	La grille de séparation des tâches.....	90
6.3.	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes (FRAP)	90
6.3.1.	FRAP relative à la convocation du stagiaire débiteur	90
6.3.2.	FRAP relative à la relance des stagiaires débiteurs (stagiaires institutionnels) ...	92
6.3.3.	FRAP relative au contrôle des cartes d'accès	93
6.4.	Synthèse des recommandations.....	95
6.4.1.	Recommandations adressées à la Direction Financière et Comptable.	95
6.4.2.	Recommandations adressées à la Direction Générale du CESAG.....	96
CONCLUSION GENERALE		99
ANNEXES		101
BIBLIOGRAPHIE		113

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Le recouvrement est l'un des nerfs de toute entreprise. Ainsi, toute société, toute personne physique qui passe un contrat de vente ou de prestation de service qui ne lui sera pas payé immédiatement doit d'une part, s'assurer de la solvabilité du futur débiteur et d'autre part, rechercher des garanties afin de se prémunir des désagréments ultérieurs et éviter ainsi le non-recouvrement de ses créances. Selon le Syscoa, les créances douteuses sont celles sur lesquelles pèsent des risques de non-recouvrement, en raison des difficultés financières du débiteur ou de sa mauvaise foi. Ce sont des créances dont le recouvrement devient incertain après l'échéance fixée au moment de la facturation. Juridiquement parlant, la créance est le droit que détient une personne morale ou physique, c'est à dire le créancier, auprès de son débiteur. Pour s'acquitter de sa dette, ce dernier doit verser la somme correspondant à la prestation ou à la fourniture prévue. Dans l'entreprise le poste client constitue l'un des critères d'appréciation les plus importants. Pour cela nous ne pouvons pas envisager la rentabilité d'une entreprise sans une maîtrise du système de recouvrement. En outre, la bonne gestion du poste client est un des enjeux les plus importants pour la pérennité d'une entreprise, elle passe par une bonne organisation de son système de recouvrement de ses créances. Donc la mise en place d'une politique efficace de recouvrement des créances est très importante, en raison de son impact sur la trésorerie de l'entreprise. Le recouvrement est de ce fait un enjeu majeur dans la stratégie qui vise à assurer l'autonomie financière d'une entreprise.

Le crédit client est l'une des deux composantes du crédit inter-entreprises. Il correspond au délai de paiement accordé par l'entreprise à ses clients. Ces clients sont la raison d'exister des entreprises et ils constituent une grande part de leurs sources de richesse. Pourtant, ces clients peuvent parfois devenir les acteurs conduisant les entreprises à leur cessation de paiement, voire leur faillite, si ceux-ci se transforment en mauvais payeurs.

Les impayés constituent en effet l'une des principales causes de défaillance des entreprises. Aucune catégorie d'entreprise n'est épargnée mais les plus vulnérables sont les petites et les jeunes entreprises. Pour ces entreprises, une facture impayée aura un impact immédiat sur leur trésorerie.

Dans le meilleur des cas, une facture impayée perturbe la gestion de l'entreprise. Pour compenser les pertes correspondantes, l'entreprise devra générer un chiffre d'affaires supplémentaire.

C'est dans cette optique que nous avons choisi le thème : « **L'audit du système de recouvrement des créances du CESAG** ».

L'éducation au Sénégal reste un objectif de première importance pour les gouvernements successifs, car la population est extrêmement jeune.

Faute de budget et de moyens, le gouvernement sénégalais a dû libéraliser le système éducatif. Plusieurs écoles et universités privées ont vu le jour et ont un véritable succès tant la demande est forte. Le gouvernement n'est pas en mesure de superviser et labelliser ces différents établissements.

Il faut y ajouter la place croissante des nouvelles technologies, cependant très inégalement diffusées.

Les formations au CESAG s'adressent directement aux entreprises, aux administrations, institutions et organisations africaines, ou travaillant en Afrique.

Les enseignements au standard international des formations supérieures offrent l'avantage supplémentaire d'une meilleure intégration des réalités socioprofessionnelles du continent. Formation continue, Licence, Masters Professionnels, séminaires ou stages sur mesure, le CESAG dispose d'une large gamme de formations diplômantes à forte valeur ajoutée pour les impétrants. Les formules proposées font également preuve de souplesse et d'adaptabilité selon les besoins exprimés par le milieu professionnel. Les formations du CESAG sont aussi bien en cours du jour qu'en cours du soir et en cours à distance.

Institué en 1985 par la Conférence des Chefs d'Etat de la Communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest (CEAO), le CESAG est géré depuis 1995 par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) pour le compte des Etats membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). Tourné à l'origine vers la formation en gestion des personnels des administrations de la zone, le CESAG a su diversifier ses compétences et propose aujourd'hui une offre incomparable pour satisfaire les besoins des entreprises des secteurs public et privé.

Le CESAG développe enfin des activités de conseils et de recherches bénéficiant de tout le gisement de compétences et des nombreux liens de partenariat du Centre, tels que : conseil en

stratégie et prospective, systèmes comptables, mise en place de systèmes de crédit, diagnostic organisationnel, gestion d'établissement de formation.

Quelle que soit sa volonté de gérer au mieux les scolarités par le biais des structures opérationnelles, le CESAG n'échappe pas aux difficultés inhérentes à toute structure de formation ou à toute entreprise amenée à gérer les créances du personnel, des étudiants, etc.

Il est possible pour une entreprise de gérer complètement ou en partie son poste client. Elle pourra plus ou moins externaliser certaines phases de la gestion de son poste client en fonction de son organisation et de la stratégie commerciale. Elle pourra céder et faire gérer la totalité de sa facturation par une société classique de recouvrement. Dans tous les cas, il sera impératif que chacune de ses phases soit respectée qu'elle soit effectuée en interne ou externalisée.

Grace à cette bonne organisation, il vous sera aisé d'obtenir facilement de vos clients débiteurs un paiement à l'échéance prévue.

C'est ainsi que le CESAG qui est une grande institution se trouve dans le besoin d'auditer son système de recouvrement. En effet, le système de recouvrement est d'une importance capitale pour une entreprise qui se veut compétitive. Or la compétitivité ne peut être atteinte que si l'entreprise est consciente de ses défaillances de façon à les prévenir ou à les réduire par le biais de la mise en place d'un bon système de recouvrement.

Vu la part de toutes ces anomalies dans le résultat annuel de certaines entreprises, un système qui permet de les circonscrire dans des proportions faibles, voire de les supprimer entièrement présente un intérêt certain pour tous les agents économiques et autres partenaires de l'institut en premier lieu la BCEAO.

Aussi, faudrait-il dire que l'audit du système de recouvrement du CESAG revêt une double importance dans le secteur de la formation où la comptabilité occupe une place de choix et est souvent sujette à une mauvaise tenue.

Le CESAG est souvent confronté au problème de la gestion de la scolarité des étudiants qui parfois se trouvent dans des situations très délicates notamment :

- le refus qui leur est notifié de suivre les cours lorsque la scolarité n'est pas payée ;

- les Instituts de formation du CESAG qui assurent leur formation n'ont pas toujours la situation des paiements effectués par les étudiants ;
- la liste des étudiants ayant payé leur scolarité, n'est pas toujours mise à jour par un rapprochement de l'institut de formation et de la Trésorerie ;
- les étudiants se trouvent confrontés au problème d'incapacité de leurs parents à faire face à leur obligation ;
- le CESAG se trouve obligé de prendre en charge certains cas sociaux.

Ainsi, l'importance de l'état des créances du CESAG s'explique par le fait que les dirigeants n'ont pas à un instant donné le volume des créances clients, malgré les services d'un cabinet de recouvrement. C'est pourquoi ils souhaitent comprendre les raisons qui freinent le recouvrement des créances, et mettre en place les bonnes pratiques de recouvrement.

La résolution de ce problème mérite une analyse. Ce problème revient à chercher les causes et les conséquences de ce dernier.

Cette situation pourrait s'expliquer par des causes d'ordre externe et interne à l'entreprise :

Au plan externe : nous pouvons citer :

- l'insolvabilité des clients;
- l'inefficacité des structures de recours (l'action en justice) ;
- manque de sincérité de certains clients ;
- changement fréquent d'adresse ;
- indigence d'un certain nombre de clients débiteurs.

Au plan interne, nous notons :

- l'organisation privilégie la formation à sa propre gestion financière ;
- l'inefficacité des politiques de recouvrement des créances successives mises en place par les Directeurs Généraux qui se sont succédés ;
- la complexité et l'ambiguïté du processus de recouvrement des créances du fait de son rattachement à la BCEAO et de son statut d'établissement d'enseignement ;
- le retard et manque de rigueur dans la relance et suivi des créances ;
- l'accès facile à la procédure de paiement moratoire à la demande du client (pas de vérification approfondie sur l'incapacité réelle du client à solder son compte) ;

- les tarifs inadaptés à la capacité financière des parents qui s'engagent et n'arrivent plus à honorer leur engagement jusqu'au bout.

Il en résulte les conséquences ci-après :

- l'impossibilité de respecter diverses échéances envers les tiers bailleurs (banques, salaires, fournisseurs, etc.) ;
- le risque de liquidation en perspective ;
- une augmentation des besoins de fond de roulement qui menace l'équilibre financier ;
- les informations contenues dans le dossier ne permettent pas de procéder à une sélection rigoureuse de la clientèle avant la signature du contrat ;
- ces informations ne permettent pas non plus un suivi qui prévient le risque tel que le dépôt de bilan pour les entreprises qui prennent en charge la formation de leurs employés ;
- l'image de marque qui peut être ternie, lorsque le CESAG veut sévir sur ses créanciers ;
- une intervention parfois non visible des politiques et gouvernants des pays membres de l'UEMOA.

Ainsi, plusieurs solutions pourraient être envisagées pour pallier les problèmes soulevés :

- le recouvrement par voie judiciaire: les clients défaillants, les litiges et les contentieux sont inévitables pour une Institution ;
- le recouvrement en amont : c'est l'ensemble des actions entreprises pour que le client régularise sa situation avant sa sortie ;
- le recouvrement par voie normale : il s'agit du recouvrement dans les limites du délai maximum autorisé conformément à la convention d'agrément signé avec les clients ;
- la mise en place d'un service de recouvrement au CESAG muni d'une application informatique qui met en exergue, les points d'alerte ;
- l'audit du système de recouvrement de créances du CESAG.

La dernière solution attire plus notre attention.

Afin de développer nos idées sur la question des créances du CESAG, bien de questions se posent à nous :

- qu'est-ce qu'un impayé ?
- quelle mesure prendre à titre préventif ?
- quel comportement tenir face à un impayé ?
- quelles sont les actions de recouvrement possibles ?
- quelles sont les conséquences sur la Trésorerie ?
- quelles sont les étapes du système de recouvrement des créances ?
- quels sont les outils et recours possibles pour le recouvrement des créances ?
- quelles sont les étapes du système de recouvrement des créances au CESAG?
- ce système contribue-t-il à l'améliorer des performances du CESAG?
- comment le CESAG peut-il éviter le manque de trésorerie dû à l'accumulation de ses créances ?

L'objectif principal de notre étude est d'analyser et évaluer les risques liés au système de recouvrement des créances du CESAG.

Les objectifs spécifiques de l'étude se présentent comme suit :

- analyser les étapes du système de recouvrement des créances du CESAG
- décrire l'organisation et le fonctionnement du système de recouvrement du CESAG;
- collecter et analyser les informations disponibles ;
- identifier les problèmes existants liés au recouvrement des créances ;
- formuler des recommandations pour l'amélioration du système de recouvrement des créances du CESAG ;
- éviter le manque de trésorerie dû à l'accumulation de ses créances.

Pour atteindre les objectifs ci-dessus des stratégies qui privilégient la collaboration de plusieurs services du centre impliqués dans le système de recouvrement sera mise en œuvre.

Cependant pour une étude plus approfondie la délimitation du sujet est primordiale. Dans notre étude nous allons limiter le sujet uniquement sur la gestion des créances liées à la scolarité des étudiants du CESAG. Le choix de notre sujet se justifie par l'importance qu'il a pour le CESAG, pour le stagiaire (nous-même) et pour le lecteur.

Pour le CESAG : Cette étude permettra aux étudiants de s'approprier des outils théoriques et pratiques relatifs à la gestion des créances dans une Institution scolaire telle que le CESAG,

Aussi, les formateurs, étudiants, et chercheurs pourront-ils poursuivre d'autres aspects de notre étude.

Pour le stagiaire (nous-même): Cette étude est l'occasion d'approfondir nos connaissances théoriques. C'est également une opportunité de cerner davantage les règles mises en place pour maîtriser le processus de recouvrement des créances. Elle accroît aussi notre expérience et peut nous servir de référentiel dans l'exercice de notre profession.

Pour le lecteur : Il s'agira de trouver, d'approfondir ses connaissances de la pratique des procédures du recouvrement de créances. C'est également une présentation de l'audit du système de recouvrement des créances comme un outil d'optimisation pouvant prévenir le risque client dans une organisation.

Notre mémoire portera sur deux grandes parties :

- la première partie traitera du cadre théorique et méthodologique de notre sujet, elle permettra de cerner et de délimiter les débats et pensées liés au système de recouvrement de créances ainsi que les risques qui y sont liés ;
- la seconde partie portera sur l'application du cadre théorique et méthodologique du CESAG à travers l'audit du système de recouvrement des créances.

PARTIE I :
CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Dans un environnement économique en constante évolution l'entreprise ne doit pas ignorer l'importance et la fiabilité de l'information financière qui doit l'aider dans sa prise de décision en tant qu'un indicateur de performance économique.

Ainsi lorsqu'une ou plusieurs personnes montent un projet d'entreprise, elles font le pari que les fonds investis dans le projet leur rapporteront bien plus, lorsque celui-ci prendra forme.

L'objectif premier de toute entreprise est de faire du profit. Cet objectif ne peut pas être atteint lorsque les paiements des produits ou prestations vendus ne sont pas réalisés, ou lorsque le recouvrement des créances n'est pas effectif. C'est dire que le système de recouvrement joue un rôle important dans les entreprises qui se veulent dynamiques et compétitives. Il aide à améliorer l'efficacité économique et à pallier le manque de trésorerie de l'entreprise.

Par ailleurs, certains dirigeants n'accordent pas beaucoup d'importance à la mise en place d'un système de recouvrement des créances à la création de leurs entreprises. Ce n'est qu'après la survenance d'un problème ou une situation qui les dépasse qu'ils font appel à un cabinet d'audit pour évaluer le dispositif d'avant ou pour la mise en place d'un système de recouvrement des créances. Ce besoin se fait sentir lorsque les responsables de telles entreprises se rendent compte du ralentissement de l'activité économique dû à l'accumulation d'impayés.

Il apparaît nécessaire de s'interroger sur l'efficacité de ce système de recouvrement des créances et de connaître les risques pouvant induire un non-paiement afin de créer un environnement de contrôle optimal de ce système mis en place.

Ainsi plusieurs auteurs ont réfléchi sur la notion de système de recouvrement des créances qui est en fait l'ensemble des procédures mis en place pour recouvrer les créances. C'est à cette double interrogation que nous allons tenter de répondre dans ce chapitre premier consacré au système de recouvrement des créances, avant d'aborder dans le deuxième chapitre la démarche suivie par l'auditeur pour auditer le système de recouvrement des créances et dans le troisième chapitre l'approche méthodologique de notre thème.

Cette première partie comporte les chapitres ci-après :

- o Chapitre 1 le système de recouvrement des créances ;

- Chapitre 2 l'audit du système de recouvrement ;
- Chapitre 3 la méthodologie de la recherche.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : LE SYSTEME DE RECOUVREMENT DES CREANCES

Ce premier chapitre nous permettra de rappeler la notion sur les systèmes de recouvrement des créances, l'importance des systèmes de recouvrement des créances, les objectifs ainsi que les processus liés aux différents types de recouvrement.

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

1.1. Définition de la créance

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2. Les types de créances

Nous notons quatre types de créances :

- créances super privilégiées
- créances de l'article L 622-17 du code de commerce du SENEGAL
- créances privilégiées
- créances chirographaires

1.2.1. Créances super privilégiées

Il s'agit notamment de certaines créances dues à la date du jugement d'ouverture de redressement ou de liquidation judiciaire (par exemple, les salaires des 2 derniers mois de travail précédant le jugement d'ouverture). Ces créances bénéficient de la subrogation légale dans les droits des salariés. Elles doivent être payées en priorité.

1.2.2. Créances de l'article L 622-17 du code de commerce du SENEGAL

Il s'agit, en cas de redressement judiciaire ou de procédure de sauvegarde, des sommes dues au cours de la période d'observation pour les besoins de la procédure ou en contrepartie d'une prestation fournie au débiteur pour son activité professionnelle. Ce texte s'applique également en cas de liquidation judiciaire sous la référence L641-13 du code de commerce. Pour le remboursement de ces créances, l'AGS bénéficie d'un droit de priorité instauré par l'article L 622-17 du code de commerce.

1.2.3. Créances privilégiées

Elles sont garanties par un privilège général sur les biens mobiliers et immobiliers de la personne physique ou morale déclarée en redressement ou liquidation judiciaire.

Un créancier privilégié bénéficie d'une garantie (nantissement, gage, hypothèque, privilège, etc.) qui lui assure une priorité de paiement sur les autres créanciers dits « simples » les créanciers chirographaires, de son débiteur.

Un privilège peut porter sur un seul bien du débiteur, par exemple un gage sur une machine-outil ou sur un véhicule. Il peut aussi porter sur un ensemble de biens du débiteur, par exemple le privilège pour le paiement des frais de justice qui porte sur l'ensemble des biens mobiliers du débiteur. (Servives-Public.fr)

1.2.4. Créances chirographaires

Un créancier chirographaire est un créancier simple, c'est-à-dire ne disposant d'aucune garantie particulière (privilège, nantissement, hypothèque) lui permettant d'être payé avant les autres créanciers, sur le prix de vente des biens de son débiteur. Il dispose seulement, comme garantie du paiement de sa créance, de l'ensemble des biens présents et à venir de son débiteur.

S'il n'est pas payé, un créancier chirographaire peut faire vendre les biens de son débiteur pour se payer sur le prix de vente, mais il sera en concurrence avec tous les autres créanciers et notamment les créanciers privilégiés.

Lors de la vente des biens du débiteur, il viendra après les créanciers privilégiés. Ensuite la répartition du solde éventuel se fera « au marc le franc », c'est-à-dire que les sommes seront

réparties entre les différents créanciers chirographaires au prorata de leur créance. (Service-Public.fr)

1.3. Les objectifs de la fonction recouvrement

Les objectifs de la fonction recouvrement sont de savoir comment faire pour récupérer les paiements et savoir quels sont les risques pouvant induire un non-paiement.

C'est à cette double question que nous allons tenter de répondre dans ce point. Etant donné que le recouvrement fait suite à la facturation, il serait utile de donner un bref aperçu de la facturation avant de mettre en lumière certains indicateurs financiers liés au recouvrement.

1.3.1. Facturation et Créance

Lorsqu'un client achète des marchandises, le fournisseur est tenu de lui établir une facture.

Cette facture justifie l'opération effectuée. Le système de facturation dans l'entreprise détermine, souvent, le niveau de trésorerie, ainsi, d'après BARREAU (2003: 401), « le cycle d'exploitation génère un besoin de financement que le gestionnaire doit maîtriser ».

Selon ZIALO (2005 : 26), « Dans le cadre de la gestion des activités de ventes, un suivi particulier doit être effectué au niveau de certaines tâches essentielles telles le traitement des commandes, l'émission des factures et des autres de crédit, les enregistrements comptables ou encore le contrôle d'accès au fichier clients ».

- **La facturation et recouvrement des créances**

« L'établissement d'une facture est une obligation résultant pour tout achat de produits ou toute prestation de service d'une activité professionnelle. » (Encarta, 2008). Et doit faire l'objet d'une facturation. Cette obligation s'applique donc à tous les clients ou fournisseurs, notamment les opérateurs économiques, comme le rappellent les managers, cela quelle que soit la forme sous laquelle ils exercent leur activité (société, entreprise individuelle).

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

Ceci devient plus difficile dans le cas de clients solvables. On rencontre malheureusement ce genre de difficultés de plus en plus fréquemment dans le monde des affaires.

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

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

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

- la facture normale ou facture de doit est celle qui constate le droit de créance du vendeur (fournisseur) et la dette de l'acheteur (client) ;
- la facture d'avoir ou facture rectificative « est un écrit par lequel le fournisseur reconnaît devoir une certaine somme à son client du fait d'un retour de marchandises, de l'octroi d'une réduction ou de remboursement de frais ». (ERSA, 2005: 133).

- **La créance et son recouvrement**

L'acte de vente qui met en présence deux parties à savoir le vendeur et le client, et se conclut par un règlement soit au comptant soit différé qui, dans ce dernier cas, donne naissance à une créance. D'où la définition suivante de la créance par (Dictionnaire Encarta, 2008) « le droit par lequel une personne, le créancier, peut exiger quelque chose de quelqu'un, le débiteur, notamment le règlement d'une dette ». Les techniques utilisées pour user de ce droit de recouvrement des constituent le recouvrement des créances. Le lexique juridique du travail associe le recouvrement à « la démarche que réalise un créancier afin d'obtenir de son débiteur qu'il s'acquitte de la dette qu'il avait contractée envers lui » (Juritravail.com, 2006).

Au regard de ces définitions, nous comprenons que le recouvrement influe sur certains indicateurs et obéit à un processus après la génération de la créance. Il convient pour nous de reconstituer ce processus.

1.3.2. Indicateurs du recouvrement des créances

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

- **Le fonds de roulement**

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

Selon BAROLET & BOULMER (1986: 60), « le fond de roulement est la part des capitaux permanents (capitaux propres et dettes à long terme) qui n'est pas absorbée par le financement des valeurs immobilisées et qui est disponible dans l'entreprise pour financer les besoins liés au cycle d'exploitation ».

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

La règle d'orthodoxie financière stipule que les ressources durables couvrent strictement les emplois stables (FR=O). Il représente donc un indicateur de risque de faillite pour de nombreux analystes financiers.

Dans les entreprises purement commerciales ou de transformation à cycle d'exploitation court et à faible valeur ajoutée, le fonds de roulement positif constitue un matelas de sécurité de l'entreprise afin de couvrir tout ou partie du BF.

Cette approche dite patrimoniale qui s'appuie sur les notions d'exigibilité et de liquidité présente certaines critiques pour absence des normes permettant de définir le niveau optimal du FR. Cependant, une entreprise peut, dans certains cas, se passer du FR à condition que les stocks soient légers et tournent vite, que les créances client rentrent rapidement et qu'elle puisse user largement du crédit fournisseur. Le FR, en lui seul ne suffit pas à déterminer la valeur de la trésorerie quelle que soit son importance. Il faut le confronter avec le besoin de financement (BF).

- **Le besoin en fonds de roulement**

L'existence d'un fonds de roulement important ($FR > 0$) est théoriquement l'expression d'une liquidité, mais ne permet pas d'apprécier totalement la liquidité de l'entreprise. Il y'a lieu par conséquent comme le note RAMAGE (2001: 133-134) « d'apprécier le comportement des composantes du BFR. Cette appréciation se fait au moyen de deux ratios notamment la rotation des crédits clients et la rotation du crédit fournisseurs. Il précise cependant qu'une comparaison avec les entreprises du même secteur d'activité est nécessaire pour mieux juger des performances de l'entreprise étudiée ». Le besoin en fonds de roulement est le besoin de financement qui entraîne essentiellement le déroulement permanent du cycle achats/production/ventes. Il a une activité et donc dégage fondamentalement du chiffre d'affaire, oblige les entreprises à disposer de moyens économiques dont le financement est un impératif. Ces moyens économiques tiennent compte de l'outil de production qui recouvre tout un ensemble d'immobilisation et du cycle d'activité qui est lié au déroulement des étapes de l'activité. C'est ce cycle d'activité qui est donc à l'origine du BFR. Si l'on résume de manière simplifiée le BFR à l'ensemble (Stocks (+) clients (-) fournisseurs), on peut dire que la détention des stocks et des créances clients « coûte » à l'entreprise. Le BFR étant ainsi défini nous allons voir comment il s'obtient.

On distingue traditionnellement deux composantes dans le besoin en fonds de roulement.

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

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

b) le BFHAO qui a un caractère plus discontinu car généré par l'activité hors exploitation de l'entreprise.

BFHAO = actif circulant hors exploitation (autres créances; acompte IS) - passif circulant hors exploitation (autres dettes; Etat, IS, etc.).

- **La trésorerie**

Déterminer la trésorerie d'une entreprise est un préalable nécessaire à son étude puis à son optimisation. La notion de trésorerie peut être analysée selon les courants de pensée.

Les approches du concept de trésorerie sont multiples et varient selon différents auteurs.

Elles présentent la trésorerie comme étant ; la résultante de la somme des flux de trésorerie générés au niveau de l'activité, de l'investissement et du financement. Elle correspond aux disponibilités à savoir :

- les comptes de caisses et les comptes courants;
- les comptes à termes et intérêts détenus non échus qui s'y rattachent;
- les valeurs mobilières de placement ne représentent pas de risque de variation de capital pouvant être aisément transformées en disponibilités grâce à l'existence d'un marché ou d'un acheteur potentiel.

LEVASSEUR (1979: 28) s'inscrit dans cette même optique. Selon lui, « la trésorerie représente les ressources permanentes qui ne sont pas affectées à des emplois longs. Elle est le solde du fonds de roulement diminué du besoin en fonds de roulement ».

D'après BAROLET (1986: 76) « la trésorerie d'une entreprise à une date est la différence à cette date entre les ressources mises en œuvre pour financer son activité et les besoins entraînés par cette activité ».

Pour VERNIMMEN (1977 : 92) « la trésorerie (T) se définit comme le solde de l'ensemble des ressources et de l'ensemble des besoins de trésorerie. Elle peut être excédentaire ou déficitaire ». C'est dans ce sens que POLONIATO et VOYENNE (1997: 14) « conviennent que le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement déterminent l'excédent ou l'insuffisance de trésorerie ». Par ailleurs, pour ROUSSELOT et VERDIE (1999 :10-15) « la trésorerie se confond aux disponibilités, aux liquidités que détient l'entreprise. Elle représente le solde de l'entreprise que l'on peut calculer en posant l'équation ci-dessous »:

ST= Trésorerie actif –Trésorerie passif

En définitive, nous pouvons dire que la trésorerie est une somme d'argent dont dispose une personne physique ou morale par rapport à sa gestion à une période donnée. C'est donc la différence entre le FR (fonds de roulement) et le BF (besoin de financement) à une période donnée. Nous pouvons dire que l'objectif de la fonction de recouvrement des créances permet à l'entreprise de recouvrer ses créances. Ce qui est primordial pour le poste client, c'est l'efficacité dans la prévention des retards de paiement et le recouvrement des créances.

Lorsqu'il y a impayé, la priorité doit aller à l'encaissement pour optimiser la récupération du cash. Il faut bien sûr dans cette démarche préserver la relation commerciale et les intérêts financiers de l'entreprise. Il faut ainsi arbitrer entre des intérêts divergents et utiliser tout son professionnalisme, en s'entourant des compétences qui, par leur efficacité, valorisent leur fonction. C'est ainsi que nous allons voir les processus liés aux différents types de recouvrement des créances.

1.3.3. Les différents types de recouvrements

Selon LABADIE-ROUSSEAU (1996 :107), lorsque le règlement ne se fait pas au comptant, il faut recouvrer la créance, ainsi, le crédit management peut intervenir. Mais lorsque cette phase n'implique pas uniquement le crédit manager et son équipe, elle doit se faire en coordination avec le service comptabilité clients et le commerciaux. Ainsi cela va lui permettre de tenir avec le client un discours unique.

Aussi, devra-t-elle faire l'objet d'une procédure clairement établie et rigoureusement appliquée, dont les étapes dépendent de l'échéance de la créance :

- pré relance : avant l'échéance ;
- relance : échéance + x jours ;
- recouvrement contentieux : suite à une relance amiable resté sans effet.

En outre, pour avoir la chance de recouvrer la créance, il faut agir vite. En effet, trop attendre, c'est prendre le risque de voir la solvabilité de son client de dégrader et même parfois lui laisser le temps d'organiser son insolvabilité.

C'est pourquoi nous allons citer d'abord les principes de recouvrement avant d'énumérer les différents processus : la prévention des impayés, le recouvrement précontentieux ou la méthode conservatoire.

1.3.4. Les principes de recouvrement des créances

Selon MATHIEU (1995 :272), toute réflexion sur la fonction de recouvrement doit nécessairement conduire à l'analyse de trois principes à savoir :

La réactivité est un facteur clé de succès du recouvrement, tant il est vrai qu'elle représente quasiment toujours « le prix de la course ». Le temps est une contrainte qui, si elle est insuffisamment prise en compte, génère l'accumulation des impayés, la disparition de la solvabilité du client, le règlement d'autres créances plus réactives...

Cela suppose que l'établissement se dote d'outils suffisants pour détecter l'impayé actuel ou virtuel et organise très précisément la gestion de cet impayé, par des structures disposant de moyens adaptés.

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

1.3.5. Les voies d'exécutions de recouvrement des créances

« Une " voie d'exécution" est une procédure légale par laquelle sont mis en œuvre les moyens propres à obtenir de la partie condamnée, les prestations prononcées par un jugement ou par une sentence arbitrale devenue exécutoire » (OHADA LEGIS, 2006).

Dans les dispositions générales de son deuxième livre, l'Acte Uniforme suppose des principes généraux relatifs aux voies d'exécution. Elles peuvent être entreprises par tout créancier, à défaut d'exécution volontaire et quelques soit la nature de créance, pour contraindre le débiteur à exécuter ses obligations ou pratiquer une saisie conservatoire afin de sauvegarder ses droits.

1.3.5.1. Le recouvrement amiable ou précontentieux

« Le but de cette démarche est d'obtenir un paiement volontaire du débiteur par la voie de la négociation et de la conviction. Il s'agit donc de rappeler au débiteur ses obligations et d'obtenir un remboursement.» (Le village de justice, 2006).

Dans cette phrase, agir vite est le mot d'ordre pour avoir plus de chance de recouvrer la créance car, «trop attendre c'est prendre le risque de voir la solvabilité de son client se dégrader et même parfois lui laisser le temps d'organiser son insolvabilité» (LABADIE & AL, 2001: 107-108). L'habileté dans l'alternance des techniques de courriers, relances téléphoniques et visites domiciliaires en faisant monter le ton chaque fois, fera le succès de la phase amiable.

- **La relance courrier**

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

Mais son caractère impersonnel laisse souvent indifférent les débiteurs et il est alors préférable de changer de technique. « La première lettre de relance face à un mauvais payeur permet à ce dernier de jauger votre détermination ». (CHAUVOT, 2002 : 40).

- **La relance téléphonique ou phoning**

« Une approche téléphonique permettra d'adapter plus finement votre courrier aux motifs de retard invoqués par votre interlocuteur. Deux relances suffisent avant d'adresser une mise en demeure. Cette activité de recouvrement doit être menée régulièrement auprès de tous vos clients ». (CHAUVOT, 2002 : 60) « Une relance énergique renforce l'image de l'entreprise.

La première lettre de relance face à un mauvais payeur permet à ce dernier de jauger votre détermination. Si vous menacez de facturer des agios, n'hésitez pas à le faire dans la facture suivante... La première relance peut être téléphonique » LABADIE & AL (2001 : 106).

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

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

- **La visite domiciliaire**

Elle vise l'obtention du règlement lui-même ou, à défaut, une promesse de paiement, même étalée sur un nouvel échéancier et de faire remonter tout le fonctionnement générateur du retard. L'important ici est de se confronter physiquement avec le débiteur et montrer sa ferme intention de se faire payer, allant jusqu'à faire le siège de l'entreprise du débiteur. L'effet de surprise n'est pas à négliger dans ce cas, mais il faut absolument " assurer le coup", le débiteur ne doit pas avoir l'occasion de se dérober. La meilleure attitude à tenir dans un processus de recouvrement est de ne pas attendre l'échéance pour relancer les clients. Pour CHAUVOT (2002: 109) «L'entreprise a l'intérêt à vérifier, avant même la date d'échéance de la facture, que le client l'a bien reçue et qu'il n'existe pas de litige commercial. » selon LABADIE & AI (2001: 109)« La pré-relance effectuée quelques jours avant l'échéance, doit rester cordialement habile et ne doit pas laisser entendre au client que l'on n'a pas confiance en sa capacité de payer à l'échéance ». La pré-relance est plus efficace sous forme téléphonique: elle peut permettre de savoir si le paiement de la créance peut avoir avant l'échéance. Cependant, organiser des pré-relances téléphoniques demande des moyens en personnel croissants avec le nombre de clients à pré relancer. Des relances écrites personnalisées pourront pallier ce problème.

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

- « le rappel poli (après 5 jours de retard) ;
- la discussion (après 15 jours de retard) ;
- la demande ferme (après 45 jours de retard) ;

- une dernière tentative (après 60 jours de retard). » (BMO, 2006).

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

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

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

Cette démarche semble quelque peu ne pas respecter le mot d'ordre " agir vite", vu que les relances sont menées jusque 60 jours après l'échéance, mais elle peut être associée à l'attitude d'indulgence que (LABADIE & AI, 2001: 111) « préconisent envers les anciens clients tout en ajoutant qu'il serait inutile de multiplier les lettres de relance à un nouveau client qui ne se manifeste pas ».

1.3.5.2. Le recouvrement contentieux

Selon LABADIE & AI (2001: 119), « L'objectif de la procédure de recouvrement contentieux est d'obtenir un titre exécutoire et de procéder à son exécution. Elle peut être engagée par le demandeur lui-même ou par les auxiliaires de justice qui le représentent à condition que la créance ne soit pas prescrite ». Dans nos législations, le délai de prescription des créances clientèle domestique est 5 ans et celui des créances clientèle industrielle est de 2 ans.

Dans la plupart des Etats-parties de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique de Droit des affaires (OHADA), les procédures judiciaires de recouvrement étaient régies par l'ancien code Français qui ne répond plus à la sécurité juridique et aux besoins de l'économie moderne du fait de sa vétusté, de son imprécision et de ses lacunes. C'est pour revaloriser et renforcer les mesures d'exécution et par là, rassurer les créanciers, que l'Acte Uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement (Livre I) et voies d'exécution (Livre II) a été adopté le 10 avril 1998.

Dans sa première partie, l'Acte Uniforme organise deux procédures de recouvrement de créance à savoir, l'injonction de payer et l'injonction de délivrer ou de restituer un bien.

- **L'injonction de payer**

Elle se définit comme étant l'ordre donné par le juge à un débiteur de s'acquitter d'une dette.

« Sommaire et peu coûteuse, elle a vocation à être utilisée lorsque le débiteur ne risque pas de contester la créance ni dans son principe ni son montant. » (SERECCO, 2006).

L'article 2 de l'acte uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution spécifie que la procédure d'injonction de payer peut être introduite lorsque la créance est certaine, liquide et exigible et que:

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

La décision de justice en faveur du créancier, si la demande paraît fondée en tout ou partie, donne lieu à une ordonnance d'injonction de payer la somme fixée par le tribunal.

Le rejet de tout ou partie de la requête est sans recours pour le créancier qui peut toujours engager une instance normale en réclamation des sommes. (Article 5)

En l'absence d'opposition dans les 15 jours de la signification de la décision portant injonction de payer, le créancier peut demander l'apposition de la formule exécutoire sur cette décision et celle-ci produit alors les effets d'une décision contradictoire et n'est plus susceptible d'appel. (Article. 16)

En cas d'opposition, le contentieux est porté devant le juge du fond et donne lieu à une instance contradictoire précédée d'une tentative de conciliation.

- **L'injonction de délivrer ou de restituer**

« Cette procédure n'est utilisable que par celui qui se prétend créancier d'une obligation de délivrance ou de restitution d'un bien meuble corporel déterminé, qui doit alors saisir par voie de requête la juridiction compétente du domicile ou du lieu de résidence effective du débiteur

de cette obligation pour qu'elle ordonne la délivrance ou la restitution du bien concerné (Art. 19 et 20). » (OHADA, 2006). Elle se déroule de la même manière que celle de l'injonction de payer, à la seule différence des conditions d'éligibilité:

Tout comme pour l'injonction de payer, la décision de rejet n'est pas susceptible de recours.

Le recours à l'ordonnance portant injonction de restituer est l'opposition dans un délai de 15 jours après la signification de la décision.

1.3.5.3. Les mesures conservatoires

« Une mesure conservatoire est une disposition par laquelle un créancier, dans l'attente d'une décision de justice définitive, fait placer un bien du débiteur sous-main de justice (c'est-à-dire que le débiteur ne peut plus en disposer librement) afin d'assurer l'efficacité des mesures d'exécution qui seront prises une fois les délais de recours passés ou les recours épuisés » (OHADA, 2006).

L'OHADA distingue trois types de saisies conservatoires :

- la saisie conservatoire des biens meubles corporels ;
- la saisie conservatoire des créances ;
- la saisie conservatoire des droits d'associés et des valeurs mobilière.

1.4. Exemple de système de recouvrement

Selon JAHIER et PASCAL (1997 :274) « Le contrôle est le corollaire des informations transmises et générées par les différents agents économiques. Le contrôle réalisé doit être une garantie de la fiabilité des comptes et de l'opinion exprimée par un professionnel indépendant ».

JAHIER et PASCAL nous propose dix étapes suivantes pour mieux réussir le recouvrement de notre créance

1.4.1. Étape 1 : S'enquérir de la satisfaction du client

Les clients mécontents sont plus susceptibles de payer en retard. Ces appels téléphoniques cordiaux vous permettent de vous renseigner sur vos prestations pour vous assurer que vous

avez satisfait les attentes de votre client. Terminez vos appels en mentionnant qu'ils recevront une facture sous peu et rappelez son échéance.

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

1.4.2. Étape 2 : Premier avis de retard

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

1.4.3. Étape 3 : Deuxième avis de retard

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

[Date]

[Nom / adresse du débiteur]

Facture n° _____

Montant dû _____

Date d'échéance _____

Madame, Monsieur _____

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

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

1.4.4. Étape 4 : Premier appel téléphonique de recouvrement

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

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

1.4.5. Étape 5 : Première lettre de recouvrement

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

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

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

1.4.6. Étape 6 : Deuxième appel téléphonique de recouvrement

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

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

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

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

Merci.

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

1.4.7. Étape 8 : Troisième appel téléphonique de recouvrement

Tout en demeurant poli et calme, soulignez la gravité de la situation. Servez-vous de cet appel pour faire savoir au client que c'est la dernière occasion qu'il a de payer avant que vous ne fassiez appel à une agence de recouvrement ou que vous n'engagiez des poursuites à son encontre. Assurez-vous de lui faire savoir qu'il a intérêt à résoudre le problème (le maintien de bons rapports avec vous ou de ses possibilités de crédit.). De même, que lors du précédent appel, obtenez du débiteur la promesse de régler à une certaine date. Le calendrier : 15 jours après l'envoi de la deuxième lettre de recouvrement / plus de 65 jours après la date d'échéance de la facture

1.4.8. Étape 9 : Dernière lettre de recouvrement

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

Cette lettre confirme notre conversation de la [date].

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

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

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

1.4.9. Étape 10 : Faites appel à une agence de recouvrement

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

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

Conclusion Chapitre 1

Au terme de ce chapitre, il ressort que l'efficacité du dispositif du système de recouvrement des créances d'une entreprise dépend de la portée des mesures préventives dont elle s'est dotée, de l'application des règles de contrôle interne surtout le processus de revenus et de la préparation de l'entreprise à faire face à la matérialisation du risque. Cela n'est pas un problème de comptabilité, et pire encore un problème de comptabilité de tiers.

Chapitre 2 : L'AUDIT DU SYSTEME DE RECOUVREMENT

Le recouvrement des créances constitue une source d'entrée significative dans la vie d'une entreprise. Pour assurer son fonctionnement et sa survie et partant s'affirmer rentable, une entreprise doit à tout prix maximiser ses recettes. Aujourd'hui encore, le recouvrement des recettes apparaît comme le nerf des entreprises. C'est compte tenu de cette importance indéniable des recettes, donc la nécessité de bien assurer leur recouvrement, que nous avons porté notre choix sur un thème traitant ce sujet afin de mieux cerner le contour.

Aussi dans ce chapitre les interrogations auxquelles nous sommes tenues de répondre tournent autour des questions de recherches ci-après :

- quelle approche d'audit utilisée pour contrôler les créances ?
- quelles sont les étapes pour l'audit d'un système de recouvrement des créances ?
- comment évaluer les risques liés aux créances d'une entreprise ?

2.1. Définition d'un système

Selon ISO 17799 (2005), un système est un ensemble d'éléments interagissant entre eux selon certains principes ou règles. Un système est déterminé par :

- La nature de ses éléments constitutifs ;
- les interactions entre ces derniers ;
- sa frontière, c'est-à-dire le critère d'appartenance au système (déterminant si une entité appartient au système ou fait au contraire partie de son environnement).

Un sous-système ou module est un système participant à un système de rang supérieur. Un système peut être ouvert ou fermé dans tel ou tel domaine, selon qu'il interagit ou non directement avec son environnement.

En grec ancien, *sustēma* signifie «**organisation, ensemble**». Ce mot provient du verbe συνίστημι *sunistēmi* (de σύν ἵστημι *sun histēmi* : « établir avec »), qui signifie « mettre en rapport, instituer, établir ».

Il existe une différence fondamentale entre un système informatique et un système d'information car selon ISO 17799 (2005) :

- Un système d'information est un ensemble de moyens techniques, administratifs, et humains qui servent à la collecte, au classement et à la transmission d'informations entre les membres d'une organisation (institution, entreprise, association,..) ;
- Un système informatique est un ensemble organisé de ressources (matériel, logiciel, personnel, données, procédures...) permettant d'acquérir, de stocker, de communiquer des informations sous forme de données, textes, images, sons... dans des organisations.

2.2. Notion d'audit de système

Dans un audit de système, l'auditeur s'attache à déceler les inaptitudes du système examiné, par exemple l'audit du système de facturation qui vérifie que le système produit des factures justes pour les clients bénéficiaires des produits ou prestations de l'entreprise.

A ce niveau si nous essayons d'analyser cette assertion d'Henri BOUQUIN, (1996), sur le fond, le système doit assurer le respect de la politique des prix, délais et conditions de vente, la mise à jour correcte des différents fichiers d'une part et d'autre part, sur la forme le système de facturation doit assurer le respect de présentation légale des documents, des principes de conservation des documents et des informations en matière de prescription légale. Tous ces points de contrôle interne sont majeurs dans la couverture d'audit. Ce qui nous permet de dire que : « L'appréciation du dispositif d'un contrôle interne qui consiste à vérifier sa conception et son fonctionnement passe par plusieurs étapes mises en place par l'entreprise ». (CNCC, Dayan & A1. 1999).

Ces étapes sont :

- La prise de connaissance des procédures mises en place par l'entreprise ;
- la description du système ;
- la vérification de l'existence réelle ;
- l'évaluation des risques liés à la conception ;
- la vérification du fonctionnement des procédures. (CNCC, 1992).

Après la compréhension de la notion d'audit du système, il est nécessaire de définir l'audit et de connaître ses objectifs.

2.3. Définitions et objectifs de l'audit

L'audit est une activité de conseil réalisée par certains employés de l'entreprise qui certifie la régularité de la gestion de l'entreprise relativement au suivi de ses procédures.

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

Pour définir l'audit nous emprunterons le point de vue de plusieurs auteurs. Par la suite nous, verrons les objectifs qui lui sont assignés.

2.3.1. Définition Audit

Le mot audit vient du latin « audire » qui veut dire écouter. Il est entré dans le langage courant. Ainsi :

- Selon la nature de l'audit : L'audit est un examen critique, progressif méthodique et constructif, mené avec discernement par un professionnel indépendant, en vue de délivrer l'opinion attendue de l'auditeur sur la matière soumise à contrôle, *au regard du référentiel* auquel la matière en question est soumise ;
- Selon le mode opératoire de l'audit : L'audit est un processus d'accumulation d'éléments probants nécessaires et suffisants, mené avec discernement, de manière critique, progressive, méthodique et constructive, par un professionnel indépendant, en vue de délivrer l'opinion attendue de l'auditeur sur la matière soumise à contrôle, au regard du référentiel auquel la matière en question est soumise ;
- Selon le SYSCOA, c'est l'analyse critique des opérations réalisées par une entreprise, menée par référence à des normes, techniques et procédures reconnues ;
- toujours selon le SYSCOA, l'audit comptable consiste à étudier la régularité, la sincérité et l'exhaustivité des comptes et états financiers de l'entreprise, afin de formuler et garantir une opinion auprès des destinataires du rapport d'audit. L'audit peut être contractuel ou légal (Commissariat aux Comptes) ;
- Selon la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC, 2002), c'est une « mission d'audit des comptes a pour objectif de permettre au commissaire aux comptes de formuler une opinion exprimant si ces comptes sont établis, dans leurs aspects significatifs conformément au référentiel comptable qui leur est applicable » ;

- Selon le Groupement (ATH, 2005) l'audit est l'examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes annuels d'une entreprise ;

Pour les caractéristiques communes aux définitions nous avons :

- L'auditeur financier n'appartient pas à l'entité dont les comptes sont examinés : il doit être par essence Indépendant de l'entreprise contrôlée. On ne doit pas être juge et partie
- L'audit financier a pour objet la validation de comptes ou états financiers établis par l'entité qui en fait l'objet.
- L'auditeur financier apprécie la qualité des comptes par rapport à un référentiel déterminé ;
- L'auditeur financier fait connaître son opinion dans un rapport écrit. L'opinion exprimée doit être motivée.
- L'auditeur ne livre pas une impression ni un sentiment pouvant dépendre de son humeur du moment : il doit exprimer l'intime conviction acquise, au terme d'une démarche structurée, par un professionnel compétent ;
- L'auditeur financier porte un jugement sur les états financiers en délivrant une assurance positive : La formule « donne une image fidèle » ou « présente sincèrement sous tous les aspects significatifs » engage bien davantage que le simple constat d'absence d'anomalies qui donnerait une assurance négative sur la fiabilité des comptes.

L'indépendance de l'auditeur est essentielle, au même titre que l'existence d'un référentiel applicable à la matière soumise à contrôle.

Selon les Editions IAS- IFACI (2000 : 17-18) « l'audit, c'est l'examen critique d'une activité menée en liaison avec ses responsables par un auditeur (voire une équipe) mandaté(e) et indépendante de ceux-ci ». Cette forme spécifique d'observation (constat, interview, analyses diverses sur pièces et sur place) a pour objet de formuler une évaluation validée auprès des audités, et prolongée, si nécessaire, par des recommandations en vue de faire mieux.

Pour BECOUR (2008 : 12 « l'audit est une activité qui applique en toute indépendance des procédures cohérentes et les normes d'examen en vue d'évaluer l'adéquation, la pertinence, la

sécurité et le fonctionnement de tout ou partie des actions menées dans une organisation par référence à des normes ».

En somme, l'audit, quel que soit son domaine, a pour tâche d'entreprendre des investigations systématiques afin de dégager la conformité aux règles et l'effectivité réelle dans le domaine d'une organisation et de ses dirigeants.

2.3.2. Le besoin de l'audit

Selon IFACI (2004) l'élaboration et la présentation de l'information comptable et financière d'une entité relèvent d'un ensemble de critères techniques précis et de processus internes à la structure concernée. D'où un besoin de validation de son contenu et de sa présentation, que l'on appelle le « besoin d'audit ».

Le destinataire de l'information financière est systématiquement désigné, dans le langage des auditeurs, par l'appellation générale de « **lecteur des comptes** ».

Le besoin d'une approche professionnelle et indépendante de vérification de l'information financière prenant en considération le « besoin du lecteur des comptes » est donc nécessaire.

Prendre en compte le besoin du lecteur des comptes, et s'assurer que l'information financière est purgée de toute erreur, anomalie, irrégularité ou omission dont la nature ou le niveau pourrait fausser le jugement..

Le besoin d'audit est inhérent à l'établissement et à la diffusion de l'information financière. Il est ressenti en interne, en termes de maîtrise des opérations et de leur traduction. Il n'en est que plus évident à l'extérieur de l'entreprise, pour des raisons de crédibilité et de confiance, notamment

Le droit à l'information financière n'est plus réservé qu'aux dirigeants ou associés des entreprises. Nous avons aussi :

- actionnaires ;
- analystes financiers ;
- Tiers ;
- banquiers d'affaires ;
- Salariés ;

- administrations publiques ;
- investisseurs potentiels ;
- autorités de régulation qui attendent la production d'une information pouvant servir de base à leurs décisions.

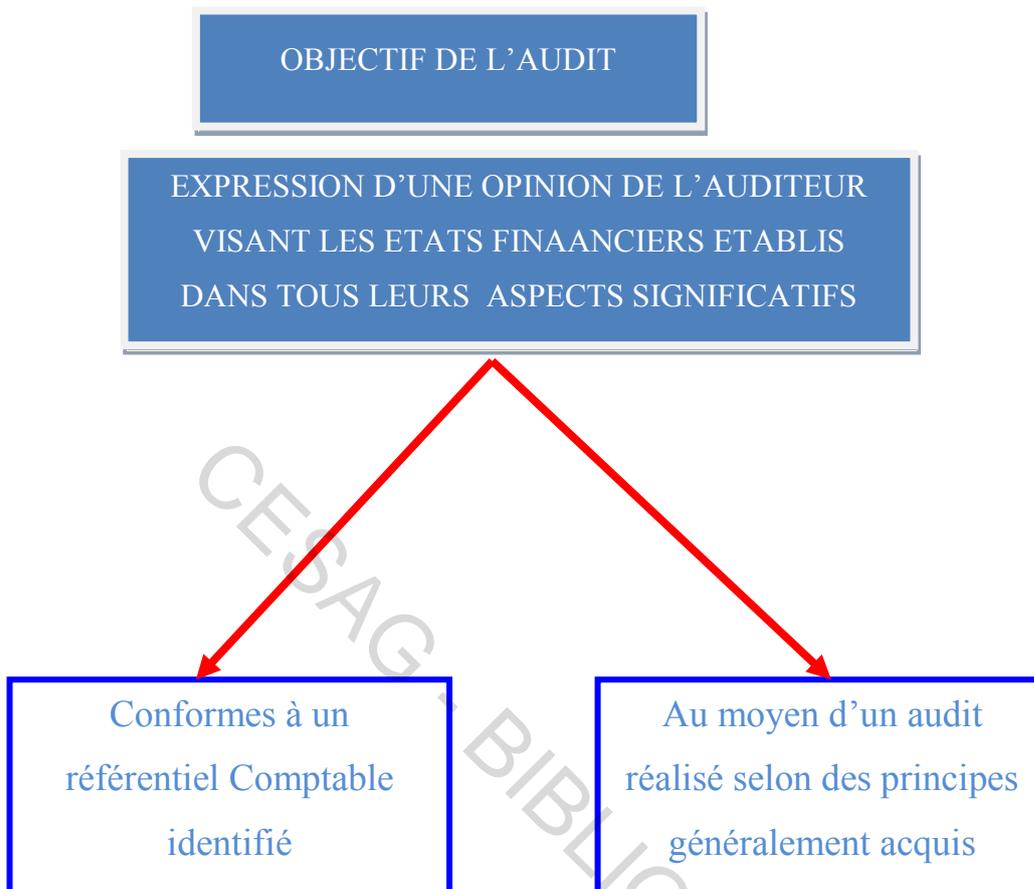
La fonction de l'audit financier est d'apporter aux états financiers, établis et publiés par ceux qui en ont la charge, un regard extérieur et une assurance indépendante qui renforcent leur crédibilité résultant des caractéristiques suivantes :

- professionnel extérieur ;
- Compétent qui émet un jugement indépendant sur les comptes

2.3.3. Les objectifs de l'audit

Selon IFACI (2004), l'objectif de l'audit est l'expression d'une opinion de l'auditeur visant les états financiers établis dans tous leurs aspects significatifs en conformité à un référentiel comptable identifié, et au moyen d'un audit réalisé selon des principes généralement admis

Figure 1 : Contenu de l'audit : objectif



Source : IFACI 2004

Les objectifs de l'audit confirment son rôle d'évaluation et d'amélioration du contrôle interne. Ils contribuent aussi à la maîtrise des risques et participent à l'amélioration des performances d'organisation.

En outre l'auditeur procède à :

- vérifier la conformité des processus informationnels et décisionnels en vigueur dans l'entreprise par rapport aux règles, aux normes et procédures conformes à un référentiel comptable identifié ;
- porter un jugement sur le bien fondé sur ces processus (les circuits d'informations sont-ils efficaces) ;
- formuler des recommandations permettant de les améliorer.

2.4. Cadre conceptuel de l'audit

La représentation ordonnée des différentes grandes familles ou grandes catégories d'interventions possibles des professionnels pour l'accomplissement des missions qui leur sont confiées constitue un cadre conceptuel.

Une telle approche permet de conceptualiser le schéma général des interventions possibles : les missions futures, non encore définies, vont, le moment venu, trouver leur place au sein d'une famille déjà existante, ou dans une famille à ouvrir.

Le professionnel trouve, par le cadre conceptuel, les repères favorisant le respect des principes fondamentaux de comportement et les règles générales du Code de déontologie.

Selon (IFACI, 2004), les principaux objectifs d'un cadre conceptuel sont :

- définir les différentes interventions et d'en identifier les limites ;
- les situer par rapport à celles effectuées par d'autres intervenants ;
- préciser notamment le degré d'assurance exprimé par le professionnel dans le rapport qu'il rédige à la suite de sa mission et la formulation à donner à cette assurance ;
- assurer la cohérence d'ensemble du dispositif normatif ;
- harmoniser le plus possible, pour chaque grande famille technique d'interventions, les principales natures de travaux et l'expression des conclusions qui en résultent ;
- rendre ainsi homogènes les comportements professionnels dans des situations présentant des caractéristiques communes, et favoriser une meilleure appréciation de la manière dont est engagée la responsabilité du professionnel ;
- conduire les producteurs et utilisateurs de l'information à distinguer entre elles les différentes interventions et à identifier les fondamentaux sur lesquels se fonde une telle distinction.

Le cadre conceptuel et la norme IFAC a été créé en 1977 et son Siège est à New-York.

La norme est composée de 159 organisations professionnelles dans 118 pays représentant 2,5 millions de professionnels de la comptabilité.

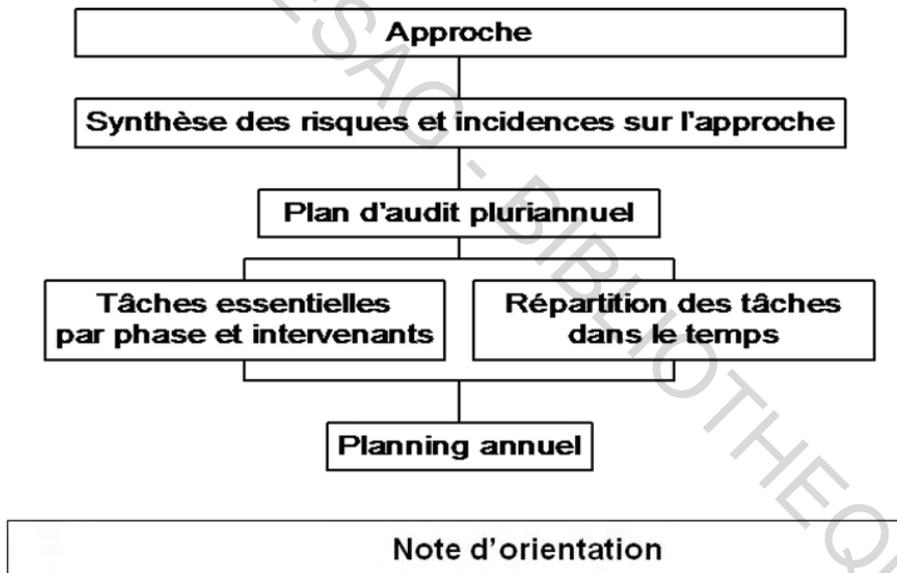
Sa mission est de développer la profession comptable et harmoniser ses normes au niveau mondial, pour permettre à ses membres de fournir des services d'une constante qualité, dans l'intérêt du public.

2.5. L'approche d'audit

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

Figure 2 : Eléments clés de l'approche des missions d'audit

Renforcer le lien entre les différentes phases de la mission :



Source IFACI 2004

2.5.1. L'approche audit système

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

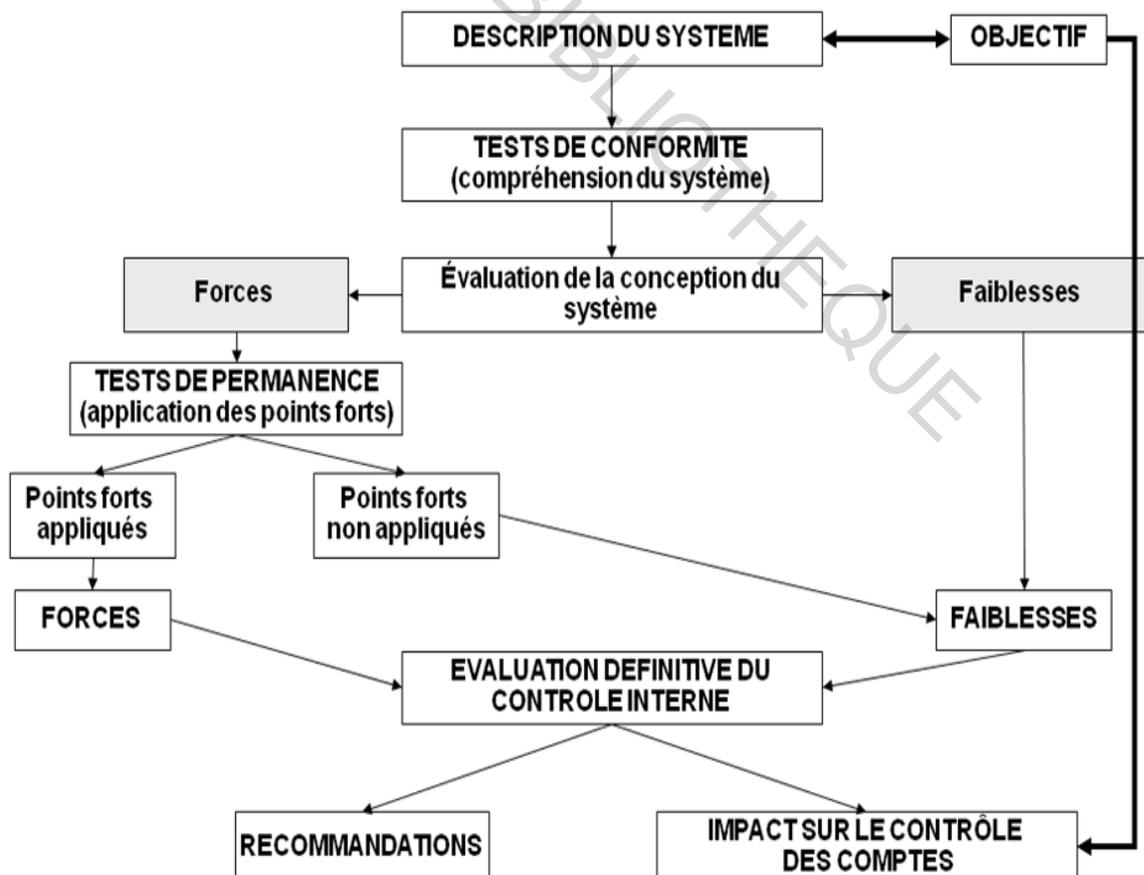
- de la compréhension et la mise en place de la stratégie ;
- de l'existence des structures de contrôle adaptées, sûres, viables, économiques et qui donnent satisfaction à leur fonctionnement ;
- du réalisme des informations ;

- de la réalité de la mise en œuvre des politiques ;
- de la prise en compte des opportunités viables ou inversement l'identification des besoins de modification, de perfectionnement, refontes profondes. BECOUR et al (2008 :24)

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

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

Figure 3 : Démarche analyse du système : Approche par les risques



Source IFACI 2004

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

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

2.5.2. L'approche par les risques

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

- Permet d'adopter une démarche progressive, en allant par étapes échelonnées dans le temps, des risques principaux aux risques les plus fins ;
- s'inscrit dans la logique des activités des métiers
- prend en compte les nouveaux risques avant toute investigation.

2.5.2.1. Les risques liés aux entreprises

C'est le risque de perte sur une créance, ou plus généralement, celui d'un tiers qui ne paie pas sa dette à temps. Dans un sens plus large, ce risque de contrepartie désigne aussi le risque de dégradation de la santé financière de l'emprunteur, qui réduit les probabilités de remboursement. Cette dégradation accroît la probabilité de défaut (la défaillance, le fait qu'il n'arrive pas à rembourser) même si le défaut proprement dit ne survient pas nécessairement. Ainsi, Joël BESSIS (1995) définit le risque de crédit ou de contrepartie comme « le risque de défaut des clients, c'est-à-dire, le risque de pertes consécutives au défaut d'un emprunteur face à ses obligations ». Il est naturellement fonction de trois paramètres : le montant de la créance, la probabilité de défaut, et la proportion de la créance qui sera recouvrée en cas de défaut.

2.5.2.2. Les risques liés aux banques

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

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

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

Ainsi cette approche par les risques part du principe qu'il est peu utile d'investir une partie significative du travail des auditeurs dans les aires de l'entreprise où un risque de perte, de défaillance, d'inefficience du contrôle est peu susceptible d'apparaître. BECOUR (2008: 36).

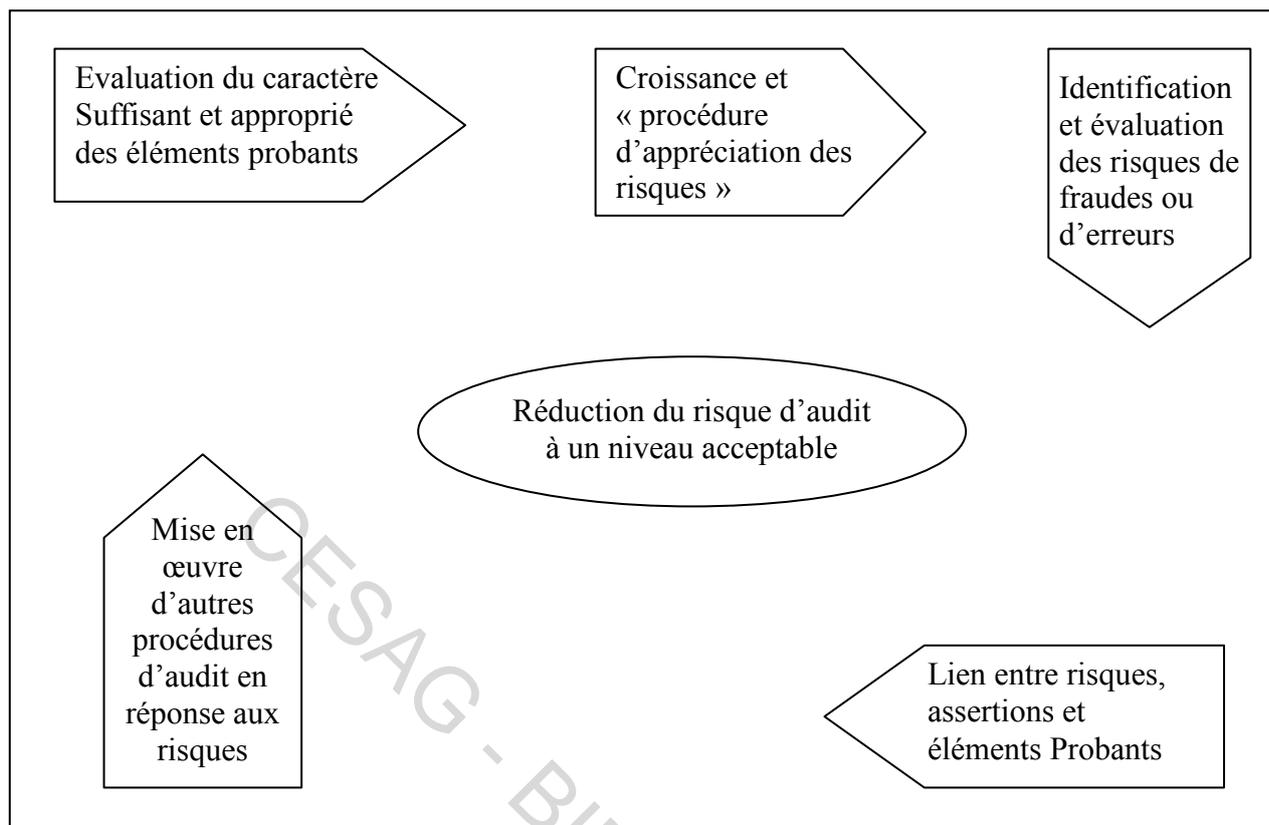
Pour HAMZOUÏ (2008 : 42) « l'auditeur doit approfondir par des procédures d'audit appropriées, l'identification des risques au niveau des catégories d'opérations, de soldes des comptes, des informations données dans l'annexe et dans les assertions correspondes pour réduire les risques d'anomalies significatives à un niveau acceptable »,

Cette approche consiste essentiellement à :

- s'assurer que l'entreprise respecte le référentiel comptable applicable à celle-ci ;
- comprendre et identifier les secteurs sensibles, susceptible d'une attention particulière.

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

Figure 4 : Exemple de mise en œuvre du modèle d'approche de l'audit par les risques



Source : HAZAOUI (2008 :43)

2.6. Grandes phases d'une mission d'audit autour du management des risques

Les grandes phases d'une mission d'audit autour du management des risques sont :

- Phase 1 : Prise de connaissance
 - Étape 1.1 : Entretiens, récolte et analyse de données
 - Étape 1.2 : Compréhension de l'organisation (Métiers/Process/Clients/Concurrents)
- Phase 2: Cartographie des risques
 - Étape 2.1 : Identification et évaluation des risques
 - Étape 2.2 : Hiérarchisation des risques et restitutions
 - Étape 2.3 : Plan d'audit interne

- Phase 3 : Dispositif de contrôle et de Pilotage
 - Étape 3.1 : Élaboration du dispositif de contrôle
 - Étape 3.2 : Élaboration et déploiement des systèmes de pilotage
- Phase 4: Environnement de contrôle
 - Étape 4.1 : Élaboration des standards méthodologiques et pratiques
 - Étape 4.2 : Planification, formation et communication
 - Étape 4.3 : Gouvernement d'entreprise / Comité d'audit

2.7. Les différentes étapes de l'audit de recouvrement des créances

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

La conduite d'une mission d'audit interne du système de recouvrement des créances clients peut être définie en trois étapes, qui sont :

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

2.7.1. La phase de préparation

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

La phase de préparation ouvre la mission d'audit, exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage (Renard, 2010 :214). Tout commence par une réunion relativement solennelle nommé « réunion de début de mission ». L'auditeur doit avoir

une vision globale de l'organisation objet de la mission et des contrôles internes mis en place pour la maîtriser. Il identifie par la suite les risques liés au recouvrement des créances en tenant compte des priorités du management. Pour atteindre les résultats escomptés au cours de sa mission, l'auditeur devra être en mesure de l'organiser, de la planifier, de mieux estimer le temps et le coût. Cette phase permet donc à l'auditeur de savoir où trouver l'information sur l'entreprise, d'apprendre et de comprendre les différentes étapes mis en œuvre au sein de l'entreprise dans la gestion de recouvrement des créances. Elle permet d'avoir dès le départ une vision d'ensemble des contrôles internes spécifiques du recouvrement des créances.

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

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

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

2.7.2. La phase de réalisation

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

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

- la présentation de l'auditeur et éventuellement de l'équipe en charge de la mission ;
- la présentation de la fonction, c'est-à-dire un rappel sur l'audit interne ;
- Rapport d'orientation qui « définit et formalise les axes d'investigations de la mission et ses limites ; il exprime des objectifs à atteindre par l'audit pour le demandeur et les audités » (IFACI, 1995 : 75) ;
- la prise de rendez-vous avec les personnes que l'audit doit rencontrer ;
- la logistique de la mission ;
- le rappel sur la procédure d'audit, afin de rassurer les audités que rien ne sera dit, ni écrit, qui ne leur ait communiqué avant.

Durant cette phase l'auditeur met en place un programme de vérification. « Le programme de vérification est un document interne au service d'audit, destiné à définir, répartir dans l'équipe, planifier et suivre les travaux des auditeurs » (IFACI, 1955 :77). Ces travaux peuvent être des observations, des rapprochements, des interviews, etc. L'auditeur procède à un découpage séquentiel des opérations liées aux recouvrements des créances, ce qui lui permettra de mieux identifier les risques. L'identification des risques étant effectuée, l'auditeur définit des objectifs et établit un programme de travail. Pour chaque point de ce travail, met à jour le questionnaire de contrôle interne (QCI).

Les dysfonctionnements constatés le long de cette phase seront reportés sur une feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP), qui a pour but de conduire et de structurer le raisonnement de l'auditeur jusqu'à la formulation de la recommandation. Les FRAP serviront également de support pour la rédaction du rapport.

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

- vérifier l'existence d'un manuel de procédures ou des manuels permettant à chaque agent de recouvrement de connaître l'étendue de ses responsabilités ;
- l'édition d'une balance âgée si elle existe ;
- le rapprochement entre les prévisions mensuelles et le recouvrement effectif ;
- le rapprochement bancaire entre les fonds recouverts dans les caisses auxiliaires et déposés en banque avec le brouillard manuel tenu par le caissier principal;
- les moratoires établis par les divisions gestion clientèle ;

- l'existence d'un document retraçant l'encaissement des fonds (numéraire, chèque, avis de crédit, virement bancaire) ;
- vérification de la fiabilité du système informatique dans le traitement des données issues du recouvrement des créances entre les différentes agences au serveur situé dans les locaux du département informatique.

2.7.3. La phase de conclusion

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

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

Conclusion Chapitre 2

L'audit a pour vocation d'apporter une assurance sur la bonne gestion de l'entreprise dans le respect de ses textes fondateurs et des constats en vigueur. L'appréciation du contrôle interne est l'une des préoccupations des services d'audit. Pour améliorer les résultats de l'entreprise, le dispositif de contrôle interne de gestion des recouvrements des créances doit être analysé en incluant la notion de risque. Nous avons présenté dans ce chapitre la notion d'audit du système, définir l'audit, ses objectifs et ses différentes approches avant d'identifier les différentes étapes de l'audit du système de recouvrement.

L'audit interne doit assurer une bonne maîtrise de l'ensemble des processus de l'entreprise et apporter efficacité par la mise en œuvre effective et rapide d'actions d'amélioration. Par conséquent l'auditeur ne doit pas être perçu comme un gendarme pour l'entité.

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

Le chapitre suivant sera consacré à la méthodologie de la recherche.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans le modèle classique de la recherche, la phase d'observation est une étape intermédiaire entre la construction du modèle d'analyse et l'examen des données choisies pour le tester. Dans la recherche que nous avons menée, il n'en est rien. Nous avons été conduits à entrer en contact avec notre terrain dès le début de notre recherche.

L'observation s'est donc déroulée en même temps que la construction de notre objet d'étude. La nécessaire clarté de l'exposé, nous conduit toutefois à regrouper dans ce chapitre les éléments relevant de notre démarche de recherche et de sa mise en application.

Ce troisième chapitre est constitué de deux sections, réparti comme suit : la première sera consacrée au modèle d'analyse, la deuxième à la collecte et à l'analyse des données recueillies à travers divers outils mis à la disposition de l'auditeur.

3.1. Modèle d'analyse

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

Notre approche consiste avant tout à dérouler une mission d'audit du système de recouvrement du CESAG, définie selon l'approche d'audit par les risques.

Le but de la phase d'analyse est de spécifier et définir le système à construire. Les modèles développés doivent décrire ce que le système doit faire, les besoins.

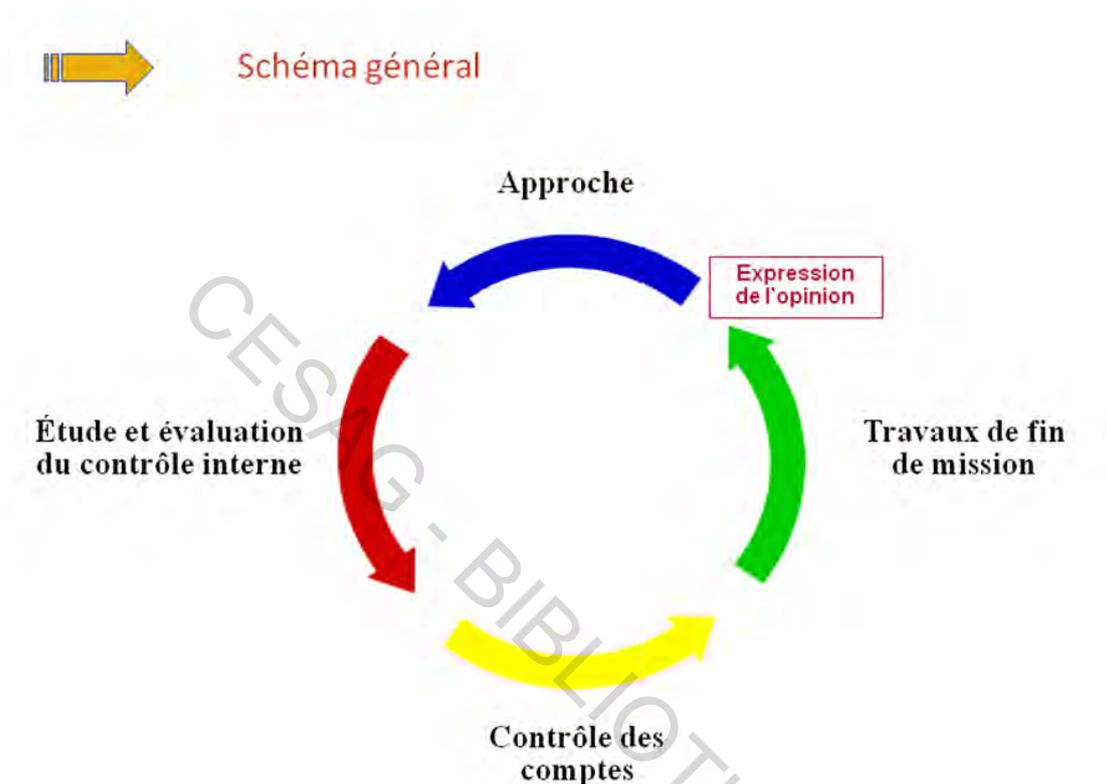
Il est important pendant cette phase de rester en contact avec les clients, de façon à ce que le système construit soit conforme à leurs besoins. Au cours de cette phase d'analyse on cherche à construire des modèles qui nous permettent de mieux comprendre le système (recouvrement des créances).

Le modèle d'analyse est totalement détaché des problèmes d'implémentation. C'est la définition de l'analyse : modéliser sans contraintes d'implémentation. La cible est d'obtenir un modèle qui résolve notre problème dans les conditions idéales. Ainsi le modèle est uniquement orienté « résolution de problèmes », sans se compliquer l'existence avec des problèmes techniques. Ce qui aide aussi pour communiquer avec le client.

Evidement un jour ou l'autre le système sera adapté aux conditions réelles.

3.1.1. Démarche de l'étude

Figure 5 : La démarche d'audit : Analyse d'ensemble



Source : IFACI 2004

La méthodologie de notre étude s'étale sur trois phases à savoir :

- la phase de préparation de la mission d'audit ;
- l'exécution de la mission ;
- la phase de conclusion.

Cette étude est décomposée en étapes, définit comme suit :

- **La phase de réalisation encore appelée phase préliminaire**

Cette phase comprend la prise de connaissance générale de l'entreprise. Elle permet de réunir toutes les informations générales sur l'entreprise afin de comprendre les éléments qui influent

sur l'activité, d'évaluer le degré général de risque auquel l'entreprise est ou sera confrontée, et de présenter un plan d'approche (plan de mission).

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

- **L'exécution de la mission**

Cette phase nous permettra de :

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

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

- **Phase de conclusion (ou achèvement de la mission)**

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

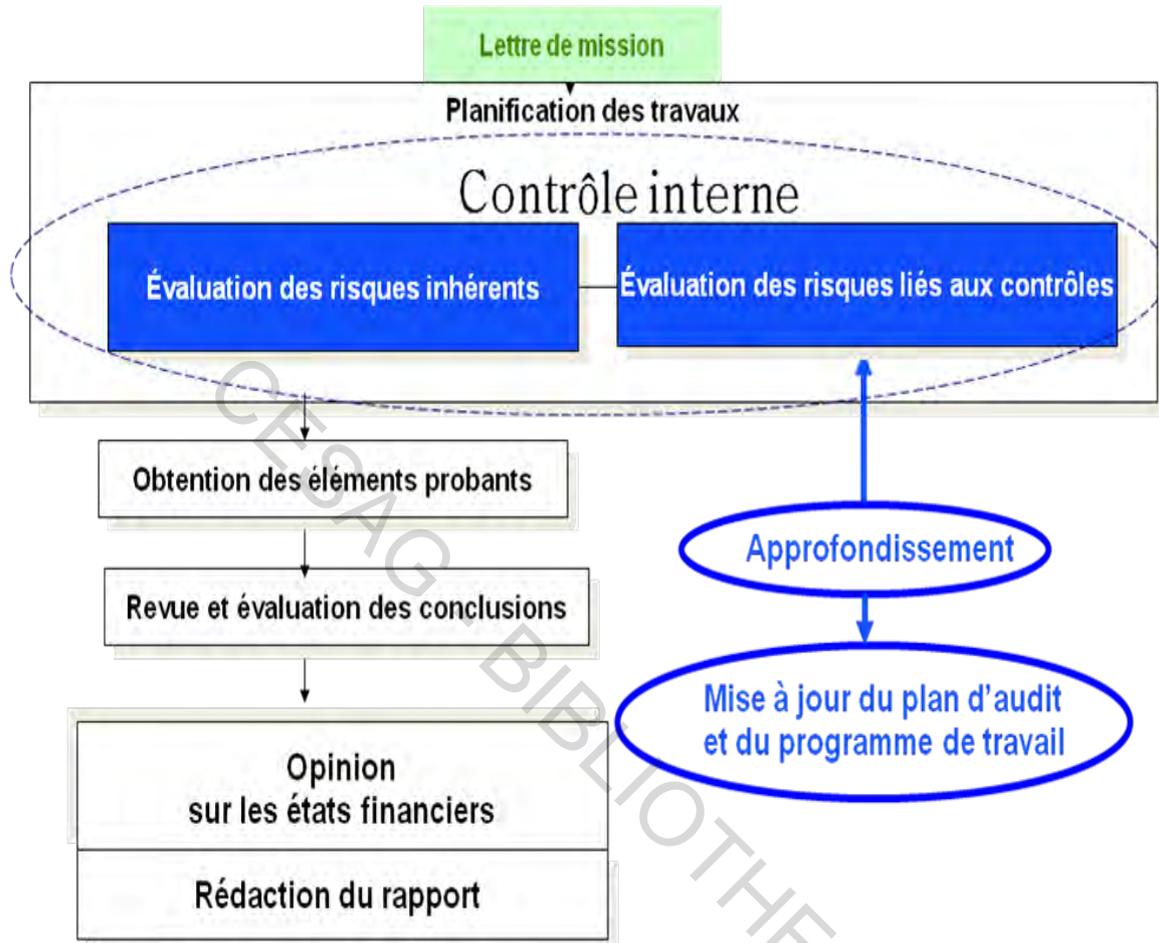
Tableau 1 : Modèle d'analyse

Méthodologie	Composantes	Etapes	Outils/techniques
Préparation de mission d'audit (phase d'étude)	Prise de connaissance générale Prise de connaissance de la gestion des créances Orientation de la mission.	Analyse documentaire Décomposition en objets auditables Prise de connaissances des risques liés à l'activité Analyse des risques apparentes et évaluation de leur impact	Revue des documents Observation physique Narratif
Exécution de la mission (réalisation de la mission)	Appréciation du contrôle interne	Prise de connaissance de processus Test de conformité Analyse des circuits par diagramme	Analyse organigramme Analyse manuel de procédure Question de contrôle interne Interview Flow chart
	Analyse des risques	Identification des risques Evaluation des risques Hiérarchisation des risques Traitement des risques	Vérification par sondage Rapprochement Observation physique Calcul des ratios Echantillonnage Grille d'analyse des tâches
Production des rapports	Synthèse	Evaluation des constats effectués sur les risques analysés Recommandation	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP)

Source : nous même

3.2. Outils et techniques utilisées

Figure 6 : La place de l'appréciation du contrôle interne dans l'audit



Source : IFACI 2004

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

Ainsi, pour collecter les informations sur l'entreprise, l'auditeur procède selon CNCC, (1998 :10) par :

- le questionnaire de prise de connaissance qui est essentiellement utilisé lors de la phase de prise de connaissance de la mission et il permet ainsi de bien préparer

- l'élaboration d'un autre type de questionnaire appelé questionnaire de contrôle interne (QCI) ;
- l'analyse des documents qui consiste à consulter les différents documents (interne et externe) à l'entreprise. Ces documents sont :
 - les organigrammes à analyser ;
 - les manuels de procédures ;
 - les notes de services ;
 - les anciens rapports d'audit ;
 - les rapports antérieurs des conseils ;
 - les rapports rédigés par d'autres professionnels.

3.2.1. L'interview

L'interview consiste à avoir un entretien avec un interlocuteur en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées, etc. et de divulguer la teneur de l'entretien. Selon Renard (2010 : 336), « l'interview n'est pas une conversation, ni un interrogatoire dans lequel le rapport serait celui d'un accusé face à son accusateur. Tout au contraire l'atmosphère d'une interview d'audit interne doit être une atmosphère de collaboration, il doit être coopératif ». Elle consiste en pratique lors d'une mission d'audit à se faire décrire la procédure en vigueur à l'aide d'entretien. Cette description narrative est appelée aussi un mémorandum RENARD (1998 :71). Il s'agit d'une technique de recueil d'informations. Cependant les personnes consternées par cette interview sont des dirigeants et d'autres membres qui interviennent dans le processus de recouvrement. L'interview se fait à l'aide de questionnaire type d'examen, appelé guide d'entretien. Le planning des interviews est établi à la réunion d'ouverture et validés par les audités.

3.2.2. L'observation physique

L'observation physique est la constatation de la réalité de l'exercice et du fonctionnement d'un phénomène. Pour une mission d'audit nous allons procéder à l'observation physique de quelques-unes de ces personnes qui interviennent dans le processus de recouvrement des créances, dans l'exécution de leurs tâches pour quelques fois corroborer l'exactitude des propos recueillis. Dans le cadre de ce travail, nous effectuerons une observation directe.

Il s'agira pour nous d'observer :

- Comment s'effectue la facturation ;
- le respect du calendrier des interventions de l'équipe chargée du recouvrement ;
- l'état récapitulatif de la situation des impayées.

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

3.2.3. La narration

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

3.2.4. La piste d'audit

Consiste à reconstituer dans un ordre chronologique les opérations, à justifier. Toute information par une pièce d'origine à partir de laquelle il doit être possible de remonter par un cheminement ininterrompu au document de synthèse et réciproquement. L'évolution des soldes d'un arrêté à l'autre par la conservation des mouvements ayant affecté les postes comptables doit être expliqué.

3.2.5. L'analyse documentaire

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

Les différents documents à consulter sont :

- les organigrammes à analyser ;
- les manuels de procédures ;
- les notes de services ;
- les anciens rapports d'audit ;

- les rapports antérieurs des conseils ;
- les rapports rédigés par d'autres professionnels.

3.2.6. Les questionnaires de contrôle interne (QCI).

Nous pouvons distinguer trois étapes :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Les avantages du QCI :

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

Les inconvénients du QCI :

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

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

Au cours de cette phase de création et d'enrichissement, l'auditeur va élaborer ses questions sous la forme la plus précise qu'il soit. L'auditeur est aidé dans sa démarche s'il prend soin de ne pas omettre 5 questions fondamentales lui permettant de faire des regroupements et lui assurant qu'il n'a rien oublié.

Ces questions :

- pourquoi ;
- qui ;
- quoi ;
- comment ;
- quand.

Le questionnaire de contrôle interne est un outil d'évaluation de la vulnérabilité de l'organisation (BERNARD & al.2010 : 73). Il est administré par l'auditeur. La finalité de cette grille d'analyse est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité ou de la fonction auditée. Le questionnaire de contrôle interne est essentiellement constitué de questionnaire fermées et conçues de telle sorte que les réponses aux différents questionnaires se font par « oui » ou par « non », (COMBES, 1997) ; (BURNES, 1991). Dans le premier cas, il s'agit d'une force pour l'entreprise, parce qu'il existe une procédure de contrôle interne permettant d'atteindre l'objectif de contrôle identifié précédemment. Dans le second cas, il s'agit d'une faiblesse pour l'entreprise.

3.2.7. Le diagramme de circulation

IL est encore appelé diagramme d'acheminement ou encore flow-chart. C'est une technique de description des procédures qui consistent à représenter graphiquement les opérations en utilisant les symboles normalisés. Cette technique permet une vision synthétique:

- des responsabilités;

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

Chaque opération est schématisée par un symbole spécifique: création de document, archivage, destruction, sortie du circuit, comparaison etc. La circulation d'un document est représentée par une flèche. Il nous permettra de représenter la circulation des documents entre les différentes fonctions, d'indiquer leur origine et leur destination.

3.2.8. La grille d'analyse des tâches

Elle est relative à l'organigramme fonctionnel et hiérarchique. C'est à travers elle qu'on peut analyser la structure afin de détecter les dysfonctionnements et discerner les réelles causes. Ce qui revient à mesurer le travail de chacun pour vérifier les cumuls des fonctions et les tâches incompatibles. Sa lecture va permettre de déceler sans erreurs possible les manquements à la séparation des tâches et donc d'y porter remède. « Pour chaque tâche, l'auditeur va chercher qui l'accomplit. A chaque fois que l'auditeur rencontre un personnage nouveau, il indique son nom en tête d'une colonne et fait une croix en face de la tâche concernée : remplir une grille c'est donc identifier et mettre des croix » (Renard, 2010 :359).

3.2.9. Tests de conformité

Les tests de conformité ou tests de vérification de l'existence ou tests sur cycle du processus complets ou encore tests structurels, ont pour objectif de vérifier que la description de la procédure est bien conforme à la réalité. L'auditeur doit tester la procédure du début jusqu'à la fin ou du «berceau au tombeau» (MIKOL, 1999: 20), pour être sûr d'une opération bien « bouclée ».

Comme technique utilisée, l'auditeur peut:

- faire une confirmation verbale. Elle consiste à contacter les différents exécutants qui interviennent dans le circuit contrôlé pour d'une part, se faire confirmer le déroulement et d'autre part, de vérifier l'existence des éléments matériels tels que visas, tampons, signatures ;
- faire une étude de quelques transactions. Cette étude consiste à suivre quelques transactions (20u3) pour apprécier la réalité du système (documents utilisés, classements faits, contrôles décrits etc.)

3.2.10. La feuille de révélation et d'analyse de problèmes (FRAP)

La FRAP est le papier de travail synthétique par l'auditeur présent et documente chaque dysfonctionnement (Schick & al. 2010 :125).

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

3.2.11. Le tableau de risque

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

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

Conclusion du chapitre 3

L'objectif général de contrôle interne est de donner une assurance raisonnable quant à la maîtrise des différents cycles d'activités dont l'analyse du processus de recouvrement des créances clients. C'est donc par un respect des dispositifs du CI de ce cycle que l'on peut assurer la maîtrise des activités, face aux exigences de la fonction vente. Pour ce faire, un audit doit être mené suivant une démarche rigoureuse avec des techniques et outils idoines. Ainsi les outils que nous avons retenus dans notre étude serviront de cadre d'appréciation de l'audit de la gestion de recouvrement des créances clients axé sur une approche par les risques.

Conclusion de la première partie

La revue de littérature que nous venons de faire à travers la première partie, a permis de présenter les principes fondamentaux de l'audit du système de recouvrement des créances au CESAG.

Du point de vue de l'entreprise, l'audit du système de recouvrement des créances est un élément déterminant de la protection du patrimoine et pour l'amélioration de l'image de l'entreprise. Les défaillances de l'entreprise sont pour une grande partie liées à l'insolvabilité d'un ou plusieurs clients. Le recouvrement de créances se positionne donc, comme la solution optimiste, apte à résoudre les problèmes nés de l'insolvabilité des clients, qui est le principal risque client. Pourtant, cette technique n'est efficace que lorsque l'entreprise effectue une analyse de son risque client. Cette analyse permet, à l'entreprise, de mettre en exergue les points de risque dans son fonctionnement et lui suggère des voies de maîtrise de ces risques.

Par ailleurs, une réflexion plus profonde sur l'optimisation du recouvrement de créances, pourrait emmener à revoir les aspects de la relation entre l'entreprise et ses clients.

L'entreprise doit-elle continuer à voir le client comme un outil de réalisation du chiffre d'affaires, ou devrait-elle le considérer comme partenaire. A ce partenaire, elle ne se contenterait pas seulement d'offrir un service ou un produit, mais aussi un financement ou un aval auprès des institutions financières pour améliorer son activité.

Cette partie théorique nous permettra de faire une corrélation avec la pratique de notre au sein de notre institution qui est le CESAG.

PARTIE II :
CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'objet de la deuxième partie de cette étude est d'évaluer le dispositif du système de recouvrement des créances du CESAG, en nous fiant au modèle d'analyse établi dans la partie précédente. Il s'agit également d'apporter une amélioration à ce système de recouvrement à travers l'audit du système de recouvrement des créances du CESAG.

Les établissements de formation sont de plus en plus confrontés au risque client dans la mesure où ils négocient des délais de paiements avec leurs clients pour le règlement des frais de scolarité. Il est donc nécessaire de porter une attention particulière sur le système ou la procédure de recouvrement des créances au sein du CESAG afin de pallier le manque de trésorerie dû aux risques d'impayés.

Pour avoir une visibilité réelle de la situation des risques liés au processus de recouvrement des créances au sein de ladite institution, nous proposons dans cette seconde partie trois chapitres qui permettront la mise en œuvre de notre mission d'audit à travers une identification, une évaluation et une hiérarchisation des risques pour leur gestion optimale avec une vérification des forces et des faiblesses du dispositif du contrôle interne existant.

Ainsi, le premier chapitre présente le CESAG à travers son histoire, ses missions, ses activités, son fonctionnement, son organisation, ses relations avec d'autres organisations et la structure de sa Direction Financière et Comptable (DFC).

Le deuxième chapitre vient compléter le premier par la description de l'organisation du système de recouvrement des créances, les dits processus et le flow chart des procédures y afférentes.

Le troisième chapitre est consacré à l'analyse (identification, évaluation et hiérarchisation) des risques liés au processus, à l'évaluation du dispositif du contrôle interne, à la présentation du plan de mission, ainsi que le plan de vérifications, à l'élaboration des FRAP et aux recommandations pour une amélioration du dudit processus.

Chapitre 4 : PRESENTATION DU CESAG

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

Ainsi ce chapitre est consacré à la présentation du CESAG à travers son histoire, ses missions ses objectifs, ses activités et sa structure organisationnelle à travers ses différentes directions.

4.1. Historique, missions, objectifs et activités du CESAG

Cette section présente l'histoire, les missions et activités ainsi que les supports logistiques dont dispose l'institution.

4.1.1. Historique

Le Centre Africain d'Etude Supérieures en Gestion (CESAG) est une institution postuniversitaire de formation, de perfectionnement, de consultation et de recherche en gestion. La décision de sa création dans le cadre de la CEAO (Communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest) date de la conférence des chefs d'Etat de BAMAKO en 1978. L'établissement n'est rentré qu'en activité en 1985 après qu'il ait été décidé de lui transférer le patrimoine de l'Ecole Supérieure de Gestion (ESGE) à Dakar. Avec la dissolution de la CEAO en mars 1994, le CESAG a été repris, depuis le 16 novembre 1995, par la BCEAO pour le compte des Etats membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), soucieux de préserver cet outil d'intégration sous régionale et de renforcer les capacités de gestion. A l'occasion de sa réunion du 20 septembre 1996, le conseil des ministres a confié à la Banque Centrale de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), la mission de réorganiser le CESAG en vue de favoriser la poursuite et le développement de ses activités.

Depuis, le CESAG est un établissement public international spécialisé en matière de formation, de recherche et de consultation, doté de la personnalité morale, de l'autonomie financière et administrative et ayant son siège à Dakar dirigé par un Conseil d'Administration présidé par le gouverneur de la BCEAO.

Pour ne pas rester en marge de la mondialisation grandissante dans tous les domaines, le CESAG depuis la rentrée universitaire 2006 a amorcé la mise en place du système Licence-Master-Doctorat (LMD). Lequel système est pratiqué dans les universités américaines et européennes. Il est encouragé et soutenu par l'organe de tutelle de CESAG, qui est le Conseil

Africain et a été créé par la CEAO, en vue du renforcement des capacités humaines et institutionnelles et de l'amélioration des performances des entreprises et des organisations de la sous-région.

Tourné à l'origine vers la formation en gestion des personnels des administrations de la zone, le CESAG a su diversifier ses compétences et propose aujourd'hui une offre incomparable pour satisfaire les besoins des entreprises des secteurs public et privé.

4.1.2. Les missions du CESAG

Le CESAG a pour mission de contribuer, par la formation, la recherche et le conseil, au renforcement des capacités de gestion dans la sous-région. Il met à la disposition des économies africaines, une élite de cadres formés et outillés pour impulser le changement de leur environnement, et être les acteurs du développement de leur continent.

A cet effet, un objectif important du CESAG est d'accompagner le processus d'intégration régionale en Afrique de l'Ouest par le renforcement des capacités humaines et institutionnelles, en vue d'assurer le succès des importants projets sectoriels d'intégration tels que le Système Comptable Ouest Africain (SYSCOA), l'Organisation pour l'Harmonisation des Systèmes Sanitaires. Ainsi, en partenariat avec les entreprises, les administrations et organisations de la région, le CESAG met au point, et conduit des programmes et des actions de formation, qui contribuent de manière déterminante, à renforcer l'efficacité des hommes et des structures, et donc à accroître la productivité.

Aujourd'hui le centre a tous les atouts pour répondre non seulement à la forte demande de formation professionnelle des entreprises et des administrations de la sous-région, mais également aux exigences des standards internationaux. Ses organes et structures de gouvernance, reflète des meilleures pratiques et le contenu de ses formations diplômantes et qualifiantes, en font un établissement d'excellence leader dans l'univers des "business school" de la région, voire du continent.

Pour cela, le CESAG a choisi la voie de l'excellence en :

- Sélectionnant rigoureusement les étudiants et les stagiaires à fort potentiel ;
- Recrutant un corps enseignant de qualité et développant une recherche de haut niveau ;

- Regroupant en 4 pôles d'excellence la formation aux métiers dans les domaines de la Gestion des Entreprises et Autres Organisations, de la Comptabilité et de la Banque et Finance, du Management de la Santé, des Langues et de l'Ingénierie de la Formation, couvrant ainsi un large spectre des besoins des entreprises ;
- Maintenant et renforçant une tradition de relation étroite avec le monde professionnel et un partenariat diversifié avec d'autres institutions similaires en Afrique, en Europe et en Amérique du Nord ;
- Satisfaisant les exigences de qualité et d'excellence d'organismes compétents tels que le Conseil Africain et Malgache de l'Enseignement Supérieur - CAMES - (pour la reconnaissance et l'équivalence des diplômes), le Programme d'Appui aux Centres d'Excellence Régionaux - PACER de l'UEMOA entre autres ;
- Développant et mettant en œuvre la Licence Master Doctorat (LMD) qui insère harmonieusement les programmes du CESAG dans l'évolution mondiale de la formation. Le CESAG s'affirme aujourd'hui comme une véritable alternative aux grandes écoles de management du Nord ;
- Offrant un cadre agréable et une logistique unique en Afrique.

A travers tout ce dispositif, le Centre réunit donc toutes les conditions pour préparer les étudiants et ses stagiaires à affronter et à maîtriser les exigences de leur métier.

Les formations au CESAG s'adressent directement aux entreprises, aux administrations, institutions et organisations africaines, ou travaillant en Afrique. Les enseignements au standard international des formations supérieures offrent l'avantage supplémentaire d'une meilleure intégration des réalités socioprofessionnelles du continent. Formation continue, Licence, Masters Professionnels, séminaires ou stages sur mesure, le CESAG dispose d'une large gamme de formations diplômantes à forte valeur ajoutée pour les impétrants. Les formules proposées font également preuve de souplesse et d'adaptabilité selon les besoins exprimés par le milieu professionnel. Les formations du CESAG sont aussi bien en cours du jour qu'en cours du soir et en cours à distance.

Le CESAG développe enfin des activités de conseils et de recherches bénéficiant de tout le gisement de compétences et des nombreux liens de partenariat du Centre, tels que : conseil en stratégie et prospective, systèmes comptables, mise en place de systèmes de crédit, diagnostic organisationnel, gestion d'établissement de formation.

4.1.3. Les activités du CESAG

Le portefeuille du CESAG est constitué d'activités principales et d'activités connexes.

4.1.3.1. Activités principales

L'objectif principal est d'assurer la formation et le perfectionnement des dirigeants et des cadres de haute qualité. Aujourd'hui, le CESAG, en plus de son objectif principal s'est tourné vers la formation et le renforcement des capacités des professionnelles des jeunes diplômés des universités et grandes écoles. Pour se faire, le CESAG met en œuvre les activités suivantes : la formation, la consultation et la recherche :

- **La formation**

La gamme des formations actuellement dispensées par le CESAG comprend :

- les formations de cycle long (MBA, DESS) ;
- les formations de cycle moyen ;
- les séminaires de perfectionnement ;
- les formations en langues étrangères (anglais, français, italien, arabe, allemand, espagnol, japonais)

- **La consultation**

La consultation au CESAG a pour objectif d'accroître la notoriété du centre dans le milieu professionnel, contribuer à son autofinancement et adapter de façon permanente ses programmes et matériels pédagogiques aux besoins des clients.

- **La recherche**

La recherche au CESAG a pour objectif la réalisation d'études et de recherches sur les pratiques de management international. Elle porte également sur la création, l'adaptation et la diffusion de nouvelles techniques de gestion capable d'améliorer les performances des entreprises et autres organisations. Elle vise enfin la création d'une revue en gestion et la diffusion des résultats des travaux de recherches.

4.1.3.2. Activités connexes

En marge de ses activités principales ; le CESAG a développé des activités connexes :

- location de salles et résidences,
- location de fournitures et de matériels audiovisuels ;
- les autres prestations telles que la reprographie, les tirages et impression.

4.1.4. Supports logistiques du CESAG

Les différentes activités du CESAG notamment les formations de déroulent avec un important support logistique composé de :

- une bibliothèque de 60 places proposant plus de 6 000 ouvrages et titres ;
- un centre audiovisuel ;
- un auditorium de 280 places avec traduction simultanée en 6 langues ;
- 2 laboratoires de langues de 15 boxes chacun ;
- une salle de marché-école bénéficiant des services d'information Reuters ;
- 26 salles de cours climatisées de 15 à 60 places ;
- une résidence-hôtel de 64 chambres climatisées avec Tv ;
- 3 restaurants de 150 couverts chacun ;
- un laboratoire multimédia de langues ;
- 4 laboratoires informatiques de 15, 18, 20 et 25 postes en réseau.

Les logistiques présentes font du CESAG une école unique en Afrique.

4.2. Structure organisationnelle du CESAG

Les différentes structures du CESAG sont les suivantes :

- le Conseil d'Administration ;
- la Direction Générale ;
- le Secrétariat Général ;
- la Direction des études et de la vie des Etudiants ;
- la Direction financière et comptable ;
- les Institutions.

4.2.1. Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration comprend au maximum douze (12) membres représentants respectivement :

- la commission de l'UEMOA ;
- le monde des affaires et les chambres consultatives des pays de l'UEMOA ;
- les universités ayant des compétences prouvées dans le domaine de l'enseignement supérieur et/ou dans la recherche scientifique.
- les organisations internationales des relations de coopération avec le centre ;

Il est présidé par le gouverneur de la BCEAO. Le conseil d'Administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour assurer l'administration du centre. A cet effet, il approuve :

- les statuts et tout amendement ultérieur, par une décision à la majorité des deux tiers de ses membres ;
- le programme annuel d'activités et les orientations du centre ;
- le rapport annuel d'activités présenté par le Directeur Général ;
- l'ensemble des règles régissant les activités du centre, notamment en matière administrative et financière ainsi que dans le domaine de la coopération entre le centre et les organisations régionales et internationales ;
- les programmes de formation et le statut du personnel.

De même, le Conseil d'Administration nomme et révoque le Directeur Général.

4.2.2. La Direction Générale

La Direction Générale est assurée par le Directeur Général qui est nommé par le conseil d'administration sur proposition de son président. Elle organise et dirige les activités du centre. Ainsi Le professeur Boubacar BAIDARI est nommé Directeur Général du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion à la suite du conseil d'administration extraordinaire qui s'est tenu le vendredi 15 mars 2013 sous la présidence de Monsieur TIEMOKO MEYLIET KONE , Gouverneur de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest, président du Conseil d'Administration du CESAG.

4.2.3. Le Secrétariat Général

Le Secrétariat Général est assuré par le Secrétaire Général qui seconde le Directeur Général dans la coordination des activités administratives du centre. A ce poste de Secrétariat Général sont rattachés :

- les institutions ;
- les directions ;
- le service des Ressources Humaines (SRH) ;
- les services généraux ;
- le service de la promotion et de la communication.

4.2.4. La Direction des Etudes et de la Vie Estudiantine (DEVE)

La Direction des Etudes et de la Vie Estudiantine (DEVE) a pour missions de:

- appuyer les institutions en leur fournissant un environnement de travail leur permettant de se concentrer sur les activités académiques avec le maximum d'efficacité possible ;
- contribuer à l'amélioration de l'efficience institutionnelle du centre dans ses différents domaines d'activités ainsi que dans sa gestion interne.

Elle est constituée de quatre sous Directions :

- la Sous-Direction de la Scolarité et la Vie Etudiante (SDSVE) ;
- la Sous-Direction du Programme et Appui Pédagogique (SDPAP)
- la Sous-Direction de la Documentation (SDD) ;
- la Sous-Direction de l'Informatique (SDI).

4.2.5. La Direction Financière et Comptable (DFC)

La Direction Financière et Comptable (DFC) a pour mission d'assurer la gestion efficace des ressources administratives, du budget des ressources financière du CESAG.

Elle est subdivisée en trois Sous Directions :

- la Sous-Direction des Finances et du Budget (SDFB) qui est composée de trois agents à savoir le responsable du budget, l'agent chargé du recouvrement et l'agent chargé du budget.
- la Sous-Direction de la Comptabilité (SDC) qui est assurée par le cabinet TRESAUDIT qui fait office de chef comptable, d'un trésorier et de deux comptables.
- la Sous-Direction du Contrôle de Gestion qui se charge de l'élaboration du budget, du contrôle budgétaire et du point d'exécution budgétaire.

La Direction est composée de la DFC et deux assistantes comptables, le Service Généraux et la Scolarité.

4.2.6. Les Institutions

Le CESAG comporte quatre instituts que sont :

- L'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et Finance (ISCBF). Il prépare aux diplômes comptables et d'audit suivants :
 - licence Professionnelle en Techniques Comptables et Financières (LPTCF) ;
 - master Professionnelle en Comptabilités et Gestion Financières (MPCGF) ;
 - diplôme d'Etudes Supérieures en Comptabilité et Gestion Financière (DESCOGEF) ;
 - diplôme d'Expertise Comptable et Financière de l'UEMOA (DECOFI) ;
 - diplôme d'Etudes Supérieures spécialisées en Audit et Contrôle de Gestion (DAC) ;
 - master professionnelle en Audit et Contrôle de Gestion (MPACG) ;
 - master Africain en Micro finance (MAM).
- L'Institut Supérieur de Management des Entreprises et Autres organisations (ISMEO). Il prépare aux diplômes suivants :
 - master Professionnelle en Management des Entreprises et Autres organisations (MPMEAG) ;
 - diplôme d'Etudes Supérieures en Administration et de Gestion (DESAG) ;

- diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Marketing et Stratégie (DESS/MS) ;
 - diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Gestion des Ressources Humaines (DESS/GRH).
- L'Institut de langue et de l'Ingénierie de la Formation (ILIF). Il prépare aux diplômes suivants :
- diplôme d'Assistant de Direction Bilingue (DADB) ;
 - diplôme d'Etudes Supérieures d'Interprétariat.
- L'institut Supérieur de Management de la Santé (ISMS). Il prépare les diplômes suivants :
- diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Economie de la Santé (DESS/ES) ;
 - diplômes D'Etudes Supérieures Spécialisées en Gestion des Services de Santé (DESS/GSS).

Ces instituts sont au cœur des programmes de formation. Ils coordonnent tous les programmes de formations du centre.

Chaque institut est dirigé par un Directeur qui garantit le suivi administratif ainsi que le suivi des activités de formation, de consultation et des séminaires. Il est le chef de file pour les activités de conseils et de recherche qui relève de son domaine. Les instituts constituent le centre opérationnel. Le personnel des instituts est composé outre le Directeur ; d'enseignants permanents, d'assistants de programmes et d'assistantes de Direction.

Outres ces divers instituts le CESAG héberge le projet autonome le master en banque et Finance (MBF) qui existe depuis 2001 en partenariat avec la Banque de France, la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF), la BCEAO, l'Union Européenne, la Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC), l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), l'Agence Française de Développement (AFD), la Banque des Règlements Internationaux (BRI) et la Bundesbank.

Pour la conduite des missions qui lui sont confiées, la Direction s'est dotée de l'organigramme qui se veut opérationnel (voir en annexe 1 page 103)

Conclusion Chapitre 4

Ce chapitre nous a permis de connaître le CESAG à travers son histoire, sa mission, ses objectifs et ses activités et de comprendre aussi son fonctionnement à travers sa structure organisationnelle. Afin d'atteindre nos objectifs d'étude sur le CESAG, nous avons trouvé utile de présenter le processus de recouvrement des créances de la scolarité des stagiaires de ladite institution pour une efficacité de son audit.

Le chapitre suivant est relatif à la présentation du système de recouvrement des créances de la scolarité des stagiaires du CESAG.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 5 : DESCRIPTION DU SYSTEME DE RECOUVREMENT DES CREANCES DE LA FORMATION DIPLOMANTE DU CESAG

Le recouvrement doit être considéré comme une activité permanente au sein de l'entreprise et non comme une action à entreprendre en temps de crise, sans adhésion aux principes de gestion des clients.

Dans ce chapitre, nous cherchons à étudier le système de recouvrement des créances de la formation diplômante du CESAG afin d'identifier les différentes tâches pour faciliter notre audit. En l'absence de manuel de procédure, cette description des procédures de recouvrement des créances de la formation diplômante du CESAG s'est faite à la suite d'un entretien avec la responsable chargée du recouvrement. Cet entretien nous a permis d'avoir une bonne compréhension de l'activité.

Nous commencerons d'abord par une brève présentation des différents clients de la formation diplômante, ensuite nous donnerons un aperçu de la procédure de règlement des clients de la formation diplômante du CESAG et enfin nous décrirons le système de recouvrement existant.

5.1. Présentation des différents clients de la formation diplômante du CESAG

Un client peut être défini comme un acheteur effectif ou potentiel de biens ou de services proposés par une entreprise. Le client peut être une personne physique ou une personne morale. (Définitions du glossaire Marketing, Business & MD)

Ainsi la clientèle de la formation diplômante du CESAG est composée de deux catégories de clients que sont :

- les clients individuels ;
- les clients institutionnels.

5.1.1. Les clients individuels (Autofinancement)

Le portefeuille clients individuels est constitué des étudiants ou stagiaires qui supportent leurs frais de scolarité par une source de financement personnel notamment :

- par eux-mêmes ;

- leurs parents ;
- une tierce personne.

5.1.2. Les clients institutionnels (Bailleurs)

Le portefeuille clients institutionnels est constitué des entreprises, Etat, collectivités, organismes non gouvernemental, octroyant des bourses d'études.

5.2. Description de la procédure de règlement des clients de la formation diplômante du CESAG

Dans cette section, nous décrivons les différentes étapes du processus de règlement des clients de la formation diplômante du CESAG. Ces étapes se veulent diverses et peuvent être énumérées comme suit :

- l'agrément du stagiaire ;
- la facturation ;
- prise de connaissance du règlement financier;
- règlement et comptabilisation des règlements ;
- rapprochement entre la comptabilité, la scolarité et l'agent de recouvrement ;
- suivi des comptes stagiaires ;

5.2.1. L'agrément du stagiaire

L'inscription au CESAG est possible après l'admission du stagiaire au concours d'entrée ou la sélection sur examen de dossier pour certains programmes tels que le Master Africain en Micro finance (MAM) et le DESCOGEF. Sont considérés comme stagiaires du CESAG, les candidats qui sont admis au concours d'entrée ou qui ont eu leur dossier de candidature sélectionné et qui ont également suivi les formalités et conditions d'inscriptions. Cette étape enclenche la facturation du client.

5.2.2. La facturation

L'établissement des factures est fait par l'agent chargé de la facturation après que le stagiaire ait payé les 50% de ses frais de scolarité comme convenu pour sa formation et conformément aux modalités relatives à l'inscription suivant le règlement financier en vigueur. Les factures sont établies en trois exemplaires au moyen d'un logiciel (GESCOM) :

- l'original est remis au client (individuel ou institutionnel)
- une copie est transmise à la comptabilité pour traitement et classement ;
- l'agent de la facturation garde une copie pour classement.

5.2.3. Prise de connaissance du règlement financier

Le stagiaire qui vient payer sa scolarité a la possibilité d'étaler son paiement sur trois tranches. Soit 50% à l'inscription pour la première tranche payable jusqu'à la fin du mois d'octobre, 25% pour la deuxième tranche payable jusqu'à la fin du mois de février et les 25% restantes au mois de mars délai de rigueur. Le stagiaire est tenu de respecter ses modalités de paiement. En cas de non-respect de cet échéancier, il a la possibilité de faire une demande de dérogation spéciale, adressée au Directeur Financier et Comptable et validée par le Directeur générale (Fiche de dérogation annexe 6)

NB : Un exemplaire du règlement financier est en annexe 5.

5.2.4. Règlement et comptabilisation des règlements

Le règlement des stagiaires fait intervenir plusieurs acteurs dans le processus. Les stagiaires ont la possibilité de régler leurs scolarités par espèces à la banque ECOBANK, par chèque ou par virement bancaire.

- Règlement par espèces (présentation de la facture obligatoire)

Le stagiaire a la possibilité d'effectuer son versement d'espèces directement à la banque ECOBANK sise au CESAG et se présenter devant l'agent chargé des reçus muni de son reçu de versement espèces. Celui-ci en fait deux copies après avoir inscrit le nom, le programme de l'étudiant et le motif de règlement par exemple (1^{er} acompte, 2^{ème} acompte ou solde de scolarité) :

- l'original est remis au client ;
- une copie avec la mention « copie conforme à l'original » à la comptabilité pour enregistrement ;
- une copie est transmise au service de recouvrement ;

- règlement par chèque.

Lorsque le règlement est fait par chèque, l'agent en charge des reçus fait endosser le chèque c'est-à-dire qu'il appose sa signature et met le cachet de la DFC puis en fait deux photocopies et l'étudiant dépose le chèque chez la caissière d'ECOBANK qui lui remet un bordereau de dépôt qu'il remet à l'agent chargé des reçus qui en fait trois photocopies :

- une copie du chèque et une copie du bordereau avec la mention « copie conforme à l'original » sont déposées à la comptabilité pour enregistrement ;
- une deuxième copie du chèque et une copie du bordereau de dépôt sont transmises à la responsable chargée du recouvrement ;
- l'agent chargé des chèques lui-même garde la troisième copie de chèque et l'autre copie du bordereau restant.

- Règlement par virement bancaire

Lorsque le stagiaire effectue son virement dans le compte du CESAG via le compte de la BCEAO de son pays d'origine avant même qu'il soit au CESAG, le financier récupère auprès de la BCEAO, les relevés bancaires et les avis d'opérations effectués sur le compte du CESAG. Sur la base des avis de crédit que lui transmet la BCEAO, il effectue les saisies nécessaires. L'avis de crédit transcrit le motif du règlement à savoir, le montant viré par le stagiaire. Une photocopie de l'avis de crédit est remise au stagiaire et à la responsable chargée du recouvrement.

5.2.5. Rapprochement entre la comptabilité, la scolarité et l'agent de recouvrement

La responsable chargée du recouvrement doit, au terme des échéances, faire un rapprochement des créances entre la comptabilité, la scolarité et son fichier de recouvrement. Cela lui permet de savoir la situation nette du montant à recouvrer pour chaque stagiaire avant le début du mois suivant et de vérifier réellement le paiement.

5.2.6. Suivi des comptes stagiaires

Le compte de chaque stagiaire est crédité lorsqu'il vient payer sa scolarité. Avant la fin du mois de mars, la responsable chargée du recouvrement fait le récapitulatif de tous les règlements des stagiaires de la formation diplômante. Ce récapitulatif se fait au moyen d'un

tableau sous format Excel consignait l'ensemble des stagiaires ainsi que leurs règlements respectifs. Ce tableau permet d'avoir le taux de recouvrement au jour le jour et par programme. Cela lui permet d'avoir un aperçu sur le nombre de stagiaires qui sont en règle vis à vis de leurs scolarités et le nombre des stagiaires qui doit faire l'objet d'une procédure de recouvrement.

Les stagiaires qui n'ont pas soldé leurs frais de scolarités après la date limite doivent être acquittés de leurs créances pour éviter le déficit de trésorerie du fait des impayés accumulés. Cependant, nous allons décrire par la suite le système de recouvrement des créances du CESAG.

5.3. Description du système de recouvrement de recouvrement des créances du CESAG

Le recouvrement est la démarche réalisée par un créancier afin d'obtenir de son débiteur l'acquittement de la somme d'argent contractée envers lui. (Référence à ajouter)

Ainsi le système de recouvrement des créances stagiaires du CESAG est constitué de plusieurs étapes que sont :

- convocation des stagiaires débiteurs ;
- la relance ;
- suivi et coordination des relances ;
- conception de cartes d'accès définitives ;
- contrôle des cartes d'accès définitives (badges).

5.3.1. Convocation des stagiaires débiteurs

Au début du mois d'avril après avoir fait le récapitulatif de tous les stagiaires qui n'ont pas encore soldés leur frais de scolarité, la responsable chargée de recouvrement les appellent pour leur rappeler l'engagement qu'ils avaient pris lors du premier versement de leur scolarité. Cette convocation permet à l'agent de s'entretenir avec le stagiaire débiteur sur certains problèmes que celui-ci rencontre pour s'acquitter de la dette qu'il a contracté envers l'institution. C'est le lieu pour le stagiaire de demander une dérogation spéciale en fonction de l'arrêt des cours selon le programme concerné. Cette dérogation lui permet d'indiquer l'échelon et le dernier délai de règlement de ses frais de scolarité.

5.3.2. La relance

La relance des stagiaires se fait différemment suivant qu'il s'agit d'un client individuel ou d'un client institutionnel.

- Les clients individuels (demande ensuite fiche de dérogation)

La relance des clients individuels se fait sur la base de la fiche de dérogation remplie lors de la phase de convocation du stagiaire. Cette demande de dérogation est adressée au Directeur Comptable et Financier. Selon l'engagement pris par le stagiaire, la responsable chargée du recouvrement vérifie que le stagiaire a procédé au paiement de sa scolarité en consultant le compte client dans le logiciel (GESCOM) prévu à cet effet. Si tel n'est pas le cas, elle adresse une lettre de relance au stagiaire pour l'exhorter à faire face à ses engagements.

- Les clients institutionnels

Dans ce cas la relance concerne les bailleurs de fonds. Si ceux-ci n'ont pas éteint leurs créances durant le mois de février, à compter du mois de mars la responsable chargée du recouvrement effectue une visite aux clients débiteurs pour qu'ils honorent leur engagement. S'ils ne parviennent pas à avoir gain de cause, le Directeur Financier et Comptable leurs adressent une lettre de relance suivi d'un appel téléphonique (au besoin) deux semaines plus tard, afin de convenir d'une nouvelle échéance.

5.3.3. Suivi et coordination des relances

Le suivi et la coordination des relances sont menés par la responsable chargée du recouvrement. Sa mission est de veiller à ce que les lettres de relance adressées aux clients débiteurs qu'ils soient institutionnels ou individuels parviennent aux concernés, c'est à dire qu'elle s'assure que les clients débiteurs ont reçu effectivement les lettres de relance à eux adressés lors de la relance pour qu'ils honorent leurs engagements. C'est une manière pour la responsable chargée du recouvrement de procéder à une procédure pacifique et amiable de recouvrement des créances.

5.3.4. Confection de cartes d'accès définitives

Après le suivi et la coordination des relances, l'agent chargé de recouvrement fait encore le récapitulatif de toutes les créances clients et fait établir un badge en guise de laisser passer

définitif pour les stagiaires qui sont en règle (ayant soldé leurs frais de scolarité). Cela permet de distinguer, les stagiaires débiteurs, de ceux qui ont soldé leurs frais de scolarité. Par conséquent chaque stagiaire doit montrer aux vigils son badge à chaque passage aux entées du CESAG.

5.3.5. Contrôle du badge

La responsable chargée du recouvrement aidée par les vigiles procède à un contrôle rigoureux des badges de chaque stagiaire à l'entrée du centre. Ainsi tous les stagiaires disposant de la carte d'accès définitive sont autorisés à suivre les cours parce qu'ils se sont acquittés de leurs dettes et ceux n'ayant pas de badges sont systématiquement interdits de suivre les cours, même d'être au sein de l'institut. Cette disposition concerne seulement les stagiaires débiteurs individuels, parce que les stagiaires débiteurs institutionnels bénéficient d'une carte d'accès temporaire jusqu'à ce que leur bailleur régularise la créance.

C'est obligatoire de montrer ce badge aux vigiles ou à la responsable chargée de recouvrement pour qu'ils sachent que le stagiaire est en règle avec la comptabilité.

Conclusion du chapitre

La description du système de recouvrement des créances du CESAG nous a permis d'avoir une visibilité sur les composantes dudit système ainsi qu'une situation des responsabilités y afférentes afin de mieux réaliser notre mission d'audit.

Ainsi le chapitre suivant a pour but de vérifier la mise en œuvre du système à travers une analyse des risques opérationnels qui lui sont liés, de diagnostiquer les risques effectivement constatés via les FRAP et de faire une synthèse de recommandations pour son amélioration.

Ce chapitre sera intitulé l'audit du système de recouvrement des créances.

Chapitre 6 : L'AUDIT DU SYSTEME DE RECOUVREMENT DES CREANCES DU CESAG

Après avoir décrit et cerné les procédures de recouvrement des créances du CESAG dans le chapitre précédent, il convient d'identifier, analyser et prévenir les risques existants. Cela se fera dans ce chapitre selon les trois phases ordinaires d'une mission d'audit interne : la phase de préparation, la phase de réalisation et la phase de conclusion.

Cette mission d'audit est déroulée à travers la rédaction d'un plan de mission, l'exécution d'un programme de vérifications, l'évaluation du dispositif de contrôle interne existant pour une analyse des risques liés au système de recouvrement.

Cette analyse passe par l'identification des risques, le test d'existence et de permanence, la grille de séparation des tâches, la présentation des feuilles de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP) relatives aux risques identifiés et la proposition d'une synthèse des recommandations pour une amélioration le système.

6.1. Plan de mission et programme de vérification

Pour la mise œuvre d'une mission d'audit, il est important que l'auditeur et surtout l'audité puissent avoir une idée claire de la mission qui sera déroulée. Cette étape est matérialisée par le plan de mission et le programme de vérification.

6.1.1. Plan de mission

Encore appelé « Note d'orientation » ou « Terms of référence », le plan de mission, nous permet de faire la synthèse des objectifs (généraux et spécifiques) poursuivis et du champ d'action relatif à la mission d'audit à réaliser. Pour notre mission d'audit au CESAG, ce plan se présente comme suit :

Tableau 2 : Plan de mission

<i>Plan de mission</i>
<i>Processus étudié : Processus de recouvrement des créances</i>
<p>I. Objectifs généraux de la mission</p> <ul style="list-style-type: none">○ Auditer le système de recouvrement des créances du CESAG afin de maximiser le niveau de règlement des frais de scolarité des stagiaires institutionnels ou individuels et de réduire le taux d'impayés.○ Etudier, vérifier et analyser les différents étapes du système afin d'aider les différents responsables intervenants dans ce système à avoir une visibilité des risques y afférents et à prendre des mesures pour leur traitement. <p>II. Objectifs spécifiques de la mission</p> <ul style="list-style-type: none">○ analyser les étapes du système de recouvrement des créances du CESAG ;○ décrire l'organisation et le fonctionnement du système de recouvrement du CESAG ;○ collecter et d'analyser les informations disponibles ;○ identifier les problèmes existants liés au recouvrement des créances ;○ formuler des recommandations pour l'amélioration du système de recouvrement des créances du CESAG ;○ évaluer le système de recouvrement <p>III. Champ d'action</p> <p>Pour cette mission, nous allons nous concentrer sur les directions et services suivants :</p> <ul style="list-style-type: none">○ La direction comptable et financière ;○ La scolarité. <p>Documents à consulter :</p> <p>Le manuel de procédures et autres documents nécessaires seront consultés selon les besoins.</p>

Source : nous-même.

Le plan de mission étant donc conçu, passons maintenant au programme de vérification.

6.1.2. Programme de vérification

Il représente la procédure à adopter pour la mise en œuvre de notre mission d'audit surtout le déroulement du plan de mission, ceci en termes de document à consulter, des informations à collecter ainsi que leur période de réalisation. Il a été réalisé selon les exigences de la norme 2240 de l'audit interne de l'IFACI. Ainsi nous allons présenter les tâches relatives à chaque objectif du plan de mission.

Tableau 3 : Tâches du programme de vérification

Détail des tâches du programme de vérification			
Objectif général	Objectifs spécifiques	Tâches à réaliser	Temps prévu
Auditer le système de recouvrement des créances du CESAG	Décrire l'organisation et le fonctionnement du système de recouvrement du CESAG	<ul style="list-style-type: none"> - rencontrer les différents responsables intervenant dans le système de recouvrement ; - participer aux différentes étapes de recouvrement ; - comprendre le fonctionnement du système 	3 semaines
	Analyser les étapes du système de recouvrement des créances du CESAG	<ul style="list-style-type: none"> - vérifier si les étapes du système sont conçues dans un manuel de procédure ; - identifier les différents risques inhérents à chaque étape du système ; - Analyser ces différents risques ; - hiérarchiser ces risques. 	2 semaines
	Collecter et analyser les informations sur le système de recouvrement disponibles	<ul style="list-style-type: none"> - s'entretenir avec l'agent chargé du recouvrement ; - rapprocher les informations recueillies avec un référentiel de bonne pratique de recouvrement 	2 semaines
	Eviter le manque de trésorerie dû à l'accumulation des créances	<ul style="list-style-type: none"> - mettre en exergue les forces et les faiblesses identifiées ; - proposer des recommandations pour l'amélioration du système 	1 semaine

Source : nous-même

6.2. Analyse des risques

Le but de l'évaluation du dispositif de contrôle interne est d'avoir une visibilité des risques liés au système étudié au CESAG.

Pour l'évaluation des risques, parmi tant de méthodes existantes, nous allons choisir la méthode MIRIS (Maîtrise Interne des Risques et Sécurité), proposée par BERNARD &AL (2010 : 82-87), qui a la spécificité d'analyser les risques selon une démarche pragmatique en situant les responsabilités sur la base d'une autosuggestion et de la recherche en commun de la solution adaptées pour l'amélioration du système.

L'évaluation du dispositif de contrôle interne se fera à travers l'identification des risques (ils sont présentés dans le tableau des risques génériques TARI qui constitue notre référentiel de contrôle), leur analyse et leur hiérarchisation.

6.2.1. Identification des risques

Ce paragraphe vise à ressortir les risques inhérents au système de recouvrement des créances du CESAG via l'identification des événements négatifs qui sont susceptibles de nuire à la capacité du CESAG à mettre en œuvre avec succès sa stratégie et atteindre les objectifs relatifs à ce processus.

Sur les cinq étapes de la procédure de recouvrement des créances au CESAG, nous avons le TARI suivant :

Tableau 4 : Tableau de risques (TARI)

Types d'opérations	Tâches et/ou activités	Objectifs du dispositif de contrôle interne (bonnes pratiques)	Risques opérationnels	Contrôles effectués	Existant oui/non	Dispositif maîtrisé
Convocation des stagiaires débiteurs	A- Elaboration de la liste des stagiaires débiteurs	-S'assurer que la liste est exhaustive	R1 -omission de la liste de certains stagiaires débiteurs	-Passer en revue le tableau de suivi Excel consignant l'ensemble des règlements des stagiaires	Oui	Oui
		-S'assurer que la fiche ne comporte pas d'erreur sur le montant de la créance	R2 - Erreur sur le montant de la créance des stagiaires débiteurs	-Vérifier minutieusement le montant de chaque stagiaire débiteur	oui	oui
	B- Interpellation des stagiaires débiteurs	-S'assurer que tous les stagiaires débiteurs ont été interpellé	R3 -oubli d'interpeller certains stagiaires débiteurs	- Rapprochement de la liste des stagiaires débiteurs avec la liste des stagiaires interpellés	Oui	Oui
	C-Entretien avec les stagiaires débiteurs	-S'assurer de l'honnêteté du stagiaire débiteur	R4 -Mauvaise qualité de l'information	-Vérification de l'information auprès des personnes garantes de la créance	Non	Non

La relance pour les stagiaires	Individuels	- affichage de note de service au sein de l'institut	- S'assurer que la note de service est lue par les stagiaires	R5- La non lecture de la note de service par les stagiaires	- Passage dans les salles pour rappeler la date d'échéance des règlements des frais de scolarité	Oui	Oui
	Institutionnels	-Visites externes aux bailleurs	-S'assurer de la disponibilité des bailleurs	R6- Indisponibilité de ses bailleurs	-Entretien avec l'agent chargé de recouvrement	Oui	Non
Suivi et coordination des relances		-suivi et coordination des relances	-S'assurer des suivies et la coordination effectives des relances	R7- oubli de suivi et de coordination de certaines relances	-Entretien avec l'agent chargé du recouvrement	Oui	Oui
				R8- Suivi et coordination tardive des relances	-Entretien avec le Directeur Financier et Comptable	Oui	Oui
Conception des cartes d'accès définitives	A- Conception des cartes d'accès		-S'assurer qu'il n'y ait d'erreur sur la carte	R9- Erreur sur la photo, le nom et le programme	-Contrôle minutieux de chaque carte	Oui	Oui
				R10- depassement du délai de la disponibilité des cartes	-Entretien avec l'agent chargé du recouvrement	Oui	Oui
				R11- contrefaçon des cartes	-contrôle du cachet sec sur les cartes d'accès	Oui	Oui
	B- Distribution des cartes d'accès		-S'assurer que les stagiaires débiteurs n'aient pas de carte				
Contrôle des cartes d'accès	A-Contrôle des cartes d'accès par les vigiles		-S'assurer que les stagiaires ne disposant de carte d'accès n'ont pas accès	R12- Fraude	Contrôle rigoureux des cartes d'accès au portail de l'institut	Oui	Non

		à l'institut	R13- Complicité de certains vigiles	Entretien avec les vigils	Oui	Non
	B- Contrôle des cartes d'accès par la responsable chargée du recouvrement	- S'assurer que les stagiaires ne disposant de carte d'accès aient accès à l'institut	R14- indisponibilité de la responsable chargée de recouvrement	-Entretien avec la chargée de recouvrement	Oui	Non

Source : Nous-même

Le découpage du système en tâches élémentaires a conduit à identifier un certain nombre de risques qui trouvent leurs origines dans les procédures, les personnes et l'organisation mise en place.

6.2.2. Test d'existence et de permanence

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

Ces tests ont portés sur un échantillon aléatoire de 10% de 200 stagiaires débiteurs (clients institutionnels) soit 20 clients et 10% de 250 stagiaires débiteurs (clients individuels) soit 25 clients de l'année académique 2012-2013. Les observations ont porté sur les opérations suivantes :

- Relances des clients débiteurs ;
- Suivi et coordination des relances ;
- Règlement effectif des créances.

Tableau 5 : Résultat des tests d'existence et de permanence (Clients institutionnels)

N°	Vérification	Relance des clients	Suivi et coordination des relances	Règlement des créances
	Clients débiteurs			
1	Client 1	Oui	Oui	Oui
2	Client 2	Oui	Oui	Non
3	Client 3	Oui	Oui	Non
4	Client 4	Oui	Oui	Oui
5	Client 5	Oui	Oui	Oui
6	Client 6	Oui	Oui	Oui
7	Client 7	Oui	Oui	Non
8	Client 8	Oui	Oui	Oui
9	Client 9	Oui	Oui	Oui
10	Client 10	Oui	Oui	Oui
11	Client 11	Oui	Oui	Oui
12	Client 12	Oui	Oui	Oui
13	Client 13	Oui	Oui	Oui
14	Client 14	Oui	Oui	Oui
15	Client 15	Oui	Oui	Non
16	Client 16	Oui	Oui	Oui
17	Client 17	Oui	Oui	Oui
18	Client 18	Oui	Oui	Non
19	Client 19	Oui	Oui	Oui
20	Client 20	Oui	Oui	Oui
Nombre Total		20	10	15
Pourcentage		100%	100%	75%

Source : Nous même

Tableau 6 : Résultat des tests d'existence et de permanence et (Clients individuels)

N°	Vérification	Relance des clients	Suivi et coordination des relances	Règlement des créances
	Clients débiteurs			
1	Client 1	Oui	Oui	Oui
2	Client 2	Oui	Oui	Oui
3	Client 3	Oui	Oui	Oui
4	Client 4	Oui	Oui	Non
5	Client 5	Oui	Oui	Oui
6	Client 6	Oui	Oui	Oui
7	Client 7	Oui	Oui	Oui
8	Client 8	Oui	Oui	Non
9	Client 9	Oui	Oui	Oui
10	Client 10	Oui	Oui	Oui
11	Client 11	Oui	Oui	Oui
12	Client 12	Oui	Oui	Oui
13	Client 13	Oui	Oui	Oui
14	Client 14	Oui	Oui	Non
15	Client 15	Oui	Oui	Oui
16	Client 16	Oui	Oui	Oui
17	Client 17	Oui	Oui	Oui
18	Client 18	Oui	Oui	Oui
19	Client 19	Oui	Oui	Oui
20	Client 20	Oui	Oui	Oui
21	Client 21	Oui	Oui	Oui
22	Client 22	Oui	Oui	Oui
23	Client 23	Oui	Oui	Oui
24	Client 24	Oui	Oui	Oui
25	Client 25	Oui	Oui	Oui
Total		25	25	22
Pourcentage		100%	100%	88%

Source : Nous même

NB : Pour souci de confidentialité nous avons remplacé le nom des clients par des numérotations tel que client 1, client 2.....client n.

Ainsi comme résultat nous avons :

- pour les clients institutionnels, 100% des relances des créances, 100% du suivi des relances et 75% des règlements effectifs ;
- pour les clients individuels, 100% des relances des créances, 100% du suivi des relances et 88% des règlements effectifs.

6.2.3. Le questionnaire de contrôle interne (QCI)

Le QCI a pour objectif d'identifier les points forts et les points faibles de conception de contrôle interne.

L'annexe N°3 présente les résultats obtenus du QCI, cependant les points forts et points faibles qui se dégagent de cette évaluation sont contenus dans ce tableau ci-dessous :

Tableau 7 : Tableau de forces et faiblesses

Points forts	Points faibles
Les objectifs de recouvrement sont clairement définis	Le service de recouvrement ne dispose pas d'organigramme clairement défini
La responsable chargée du recouvrement a une tâche précise à accomplir	Le personnel chargé du recouvrement est insuffisant
La culture de risque est intériorisée au sein de l'institut	La responsable chargée du recouvrement ne bénéficie pas d'une formation continue
Toutes les tâches exécutées par la responsable chargée du recouvrement sont supervisées	Les méthodes et les procédures de recouvrement ne sont pas définies dans un manuel de procédures
La responsable chargée du recouvrement est associée aux activités de contrôles	La responsable chargée du recouvrement n'a pas un délai pour le recouvrement
La responsable chargée du recouvrement est dotée de moyens financiers et techniques pour bien mener à bien sa mission	La responsable chargée du recouvrement ne s'occupe pas seule de toutes les créances

Il existe un suivi des créances	L'institut ne dispose pas de manuel de procédures pour le recouvrement des créances
La responsable chargée du recouvrement met de la rigueur dans la relance et le suivi des créances	
La procédure de suivi et de traitement des créances anciennes et douteuses permettent un recouvrement efficace et sûr des créances	
Des rapprochements périodiques et réguliers sont effectués entre le service recouvrement et la comptabilité.	

Source : Nous-même

6.2.4. La grille de séparation des tâches

Cette grille est présentée à l'annexe N°4 et elle montre la séparation effective tâches liées au système de recouvrement des créances de l'institut. Aucun cumul de tâche incompatible n'est à signaler.

6.3. Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes (FRAP)

Lors de notre mission d'audit, nous avons identifié des problèmes qui méritent d'être signalés. Pour les signaler nous allons utiliser les feuilles de révélation d'analyse de problème (FRAP) qui constituent l'un des outils importants de l'auditeur.

La FRAP sert à donner les explications sur les risques identifiés via une précision des constats, des causes, des conséquences et des recommandations pour y remédier.

Notre mission d'audit au CESAG nous a permis d'identifier des risques potentiels dont les FRAP se présentent comme suit :

6.3.1. FRAP relative à la convocation du stagiaire débiteur

Elle se présente comme suit :

Tableau 8 : FRAP relative à l'entretien avec le stagiaire débiteur

Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes (FRAP)	
Papier de travail	FRAP N°01
Problème identifié : Mauvaise qualité de l'information pendant l'entretien avec le stagiaire débiteur	
Constats :	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Certains stagiaires débiteurs dépensent l'argent de leurs frais de scolarité à d'autre fin et pendant l'entretien font savoir que leurs parents ou les personnes garantes de leurs créances ne peuvent pas honorer leur engagement faute de moyens financiers ➤ Irresponsabilité de certains stagiaires 	
Causes explicatives :	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Absence de dispositif permettant de vérifier l'information auprès des parents ou des personnes garantes de la créance des stagiaires débiteurs ➤ Absence de suivi des stagiaires par leurs parents ou des personnes qui sont responsables d'eux 	
Conséquences :	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Non règlement des frais de scolarité ➤ Diminution du fonds de roulement de l'institut ➤ Baisse du rendement des stagiaires dû à leur absence en classe 	
Recommandations :	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La DFC doit mettre en place un dispositif lui permettant d'être en communication permanente avec les parents des stagiaires ou avec les personnes responsables des stagiaires ➤ La DFC doit interpeller les parents des stagiaires pour qu'ils suivent leurs enfants permanemment là où ils se trouvent ➤ La DFC doit inciter les parents des stagiaires à rendre des visites inopinées à leurs enfants 	
Etabli par : Nous-même	Approuvé par : La responsable chargée du recouvrement

Source : Nous-même

6.3.2. FRAP relative à la relance des stagiaires débiteurs (stagiaires institutionnels)

Pendant notre mission d'audit du système de recouvrement étudié, nous avons identifié un problème relatif à la relance pour les stagiaires institutionnels. Ce problème, est expliqué à travers la FRAP ci-dessus.

Tableau 9 : FRAP relative à la relance pour les stagiaires institutionnels

Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes (FRAP)	
Papier de travail	FRAP N°02
Problème identifié : Indisponibilité des bailleurs lors de la visite effectuée par la responsable chargée du recouvrement dans leurs institutions	
Constats :	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La chargée de recouvrement a du mal à rencontrer le bailleur ➤ Longue attente de la responsable chargée du recouvrement lors de la visite 	
Causes explicatives :	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Absence du bailleur pour mission ➤ Indisponibilité du bailleur pour programme trop chargé 	
Conséquences :	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Règlement tardif de la créance contractée ➤ Diminution du fonds de roulement de l'institut 	
Recommandations :	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La Direction Générale doit arrêter un délai strict de règlement des frais de scolarité des stagiaires à la charge des bailleurs 	
Etabli par : Nous-même	Approuvé par : La responsable chargée du recouvrement

Source : Nous-même

6.3.3. FRAP relative au contrôle des cartes d'accès

Le contrôle des cartes d'accès dans le système a connu des anomalies et des risques auxquels nous proposons les explications suivants :

Tableau 10 : FRAP relative au contrôle des cartes d'accès par les vigiles

Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes (FRAP)	
Papier de travail	FRAP N°03
Problème identifié : Complicité de certains vigiles qui permettent aux stagiaires ne disposant pas de cartes accès d'avoir accès à l'institut	
Constats :	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plusieurs stagiaires ne disposant pas de cartes d'accès suivent effectivement les cours ➤ Certains stagiaires empruntent la carte d'accès de leurs camarades pour avoir accès à l'institut 	
Causes explicatives :	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Familiarité de certains vigiles avec les stagiaires vue le temps qu'ils ont passé au sein de l'institut ➤ Manque de rigueur au cours du contrôle des cartes d'accès ➤ Manque de formation des vigiles sur le système de recouvrement 	
Conséquences :	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Non règlement des frais de scolarité ➤ Diminution du fonds de roulement de l'institution 	
Recommandations :	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ DFC doit, pour accompagner la responsable chargée du recouvrement dans sa tâche, employer les personnes qualifiées à cet effet autres que le vigils ➤ La DFC doit inculquer la rigueur au cours du contrôle des cartes d'accès 	
Etabli par : Nous-même	Approuvé par : La responsable chargée du recouvrement

Source : Nous-même

Tableau 11 : FRAP relative au contrôle des cartes d'accès par la responsable chargée du recouvrement

Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes (FRAP)	
Papier de travail	FRAP N°04
Problème identifié : Indisponibilité de la responsable chargée du recouvrement	
Constats :	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Absence très souvent de la responsable chargée du recouvrement lors du contrôle des cartes d'accès au portail de l'institut 	
Causes explicatives :	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trop occupée à accomplir ces tâches administratives de recouvrement dans son bureau ➤ La responsable chargée du recouvrement est seule à s'occuper du recouvrement des créances de l'institut 	
Conséquences :	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pas de rigueur dans le contrôle des cartes d'accès ➤ Plusieurs stagiaires ne disposant pas de cartes d'accès suivent effectivement les cours ➤ Non règlement des frais de scolarité ➤ Diminution du fonds de roulement de l'institution 	
Recommandations :	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La Direction Générale doit recruter des agents chargés de recouvrement pour aider la responsable chargée du recouvrement dans l'accomplissement de sa mission. 	
Etabli par : Nous-même	Approuvé par : La responsable chargée du recouvrement

Source : Nous-même

6.4. Synthèse des recommandations

Suite à notre mission d'audit, nous formulons les recommandations ci-dessous afin de permettre au CESAG d'une part de gérer les risques critiques identifiés à travers le tableau et d'autre part éviter le manque de trésorerie dû à l'accumulation de ses créances. Ces recommandations s'adressent essentiellement à la Direction Financière et Comptable ainsi qu'à la Direction Générale.

6.4.1. Recommandations adressées à la Direction Financière et Comptable.

Ces recommandations sont relatives à certaines activités qui sont du ressort de cette direction.

- **Recommandations relatives à l'entretien avec le stagiaire débiteur lors de sa convocation**

Vu l'irresponsabilité de certains stagiaires constaté dans le tableau de FRAP N°8, la DFC doit :

- mettre en place un dispositif lui permettant d'être en communication permanente avec les parents des stagiaires ou avec les personnes responsables des stagiaires ;
- doit interpellé les parents des stagiaires pour qu'ils suivent leurs enfants permanemment là où ils se trouvent ;
- inciter les parents des stagiaires à rendre des visites inopinées à leurs enfants.

Ces recommandations permettraient de palier le risque de mauvaises informations données par les stagiaires débiteurs.

- **Recommandations relatives à la relance des stagiaires débiteurs (stagiaires institutionnels)**

Le risque d'indisponibilité des bailleurs lors de la visite effectuée par la responsable chargée du recouvrement dans leurs institutions, est causé par plusieurs facteurs qui sont entre autres :

- absence du bailleur pour mission ;
- indisponibilité du bailleur pour mission.

Pour pallier cet état de fait la Direction Générale doit arrêter un délai strict de règlement des frais de scolarité des stagiaires à la charge des bailleurs. Elle doit aussi mettre en place un comité de suivi et évaluation pour vérifier la crédibilité des bailleurs.

- **Recommandations relatives au contrôle des cartes d'accès**

La complicité de certains vigiles permettant aux stagiaires ne disposant pas de cartes d'accès d'avoir accès à l'institut est due à la familiarité entre des vigiles et les stagiaires et le manque de rigueur au cours du contrôle des cartes d'accès.

Pour remédier à ces insuffisances relevées, la DFC doit, pour accompagner la responsable chargée du recouvrement dans sa tâche de contrôle, employer des personnes qualifiées à cet effet autres que les vigils. Elle doit inculquer aussi la rigueur au cours du contrôle des cartes d'accès.

6.4.2. Recommandations adressées à la Direction Générale du CESAG

La Direction Générale devrait :

- élaborer un manuel de procédure comptable et financier pour le système de recouvrement des créances du CESAG pour formaliser le système de recouvrement mis en place par la responsable chargée de ce système;
- mettre en place un système d'incitation qui encourage l'implication du personnel et les différents instituts dans le système de recouvrement mis en place par la responsable de ce service ;
- doter le service du recouvrement de moyens matériels et humains
- mettre en place un logiciel de gestion des créances, externaliser la gestion des créances à plus d'un an
- s'impliquer activement dans le système de recouvrement mis en place par la responsable de ce service en faisant respecter les procédures de ce système par tout le monde y compris le personnel du CESAG ;
- mettre en place un plan de formation continue des agents afin de les éduquer à la culture du risque et renforcer leurs capacités opérationnelles.

Conclusion du chapitre

Il ressort de notre mission d'audit que le système de recouvrement des créances du CESAG se fait en plusieurs étapes. L'objectif visé par cet audit est de maximiser le niveau de règlement des frais de scolarité des stagiaires institutionnels ou individuels et de réduire le taux d'impayés. Même si le taux de recouvrement de l'année 2012-2013 s'avère satisfaisant, cette analyse nous a révélé certaines insuffisances dans le système appliqué. Cela oblige les responsables du CESAG à prendre des mesures adéquates en vue d'optimiser davantage le système de recouvrement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la deuxième partie

Dans cette seconde partie de notre étude, nous avons présenté d'abord le CESAG dans sa globalité et sa structure organisationnelle à travers ses différentes directions, ensuite le système de recouvrement des créances en son sein et enfin la démarche et les résultats de notre mission d'audit dans ladite institution.

Grâce à un modèle d'analyse conçu et présenté dans la première partie et son déroulement, nous avons élaboré le TARI, le plan de mission, le programme de vérification et les FRAP. Au regard de l'importance des problèmes identifiés et des points faibles du dispositif constatés lors de nos contrôles, les recommandations ont été formulées à l'endroit de la Direction Financière et Comptable et de la Direction Générale du CESAG.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Notre étude nous a permis de faire une revue des grands axes de la méthodologie d'audit en général et de l'audit interne en particulier. La connaissance de cet environnement nous a également permis de mieux appréhender les procédures informelles existantes au sein de l'institution. Cela nous a permis non seulement de proposer au CESAG, des outils d'audit lui permettant d'avoir une visibilité des risques relatifs à ce système, mais également de proposer des recommandations qui doivent concourir à la maîtrise de ces risques.

Le crédit client est une composante de la proposition commerciale de l'entreprise. Le risque inhérent à cet octroi de crédit s'impose donc aux entreprises qui selon leur taille, leur profil de clientèle et leur stratégie réalisent un effort plus ou moins grand pour le contrôler. La gestion de risque client est un paramètre d'amélioration et de maintien de la situation financière d'une entreprise. En effet, « une bonne gestion des risques favorise l'accélération des flux de trésorerie provenant des règlements des factures clients, à échéance ou en souffrance » (DARSA, 2010 : 64).

Très fréquent dans les différents processus des organisations, les risques deviennent des éléments dont le management s'impose aux entreprises. Une démarche du management des risques par l'audit des processus pour mieux appréhender leur vulnérabilité, constitue une réalité à laquelle les entreprises sont soumises.

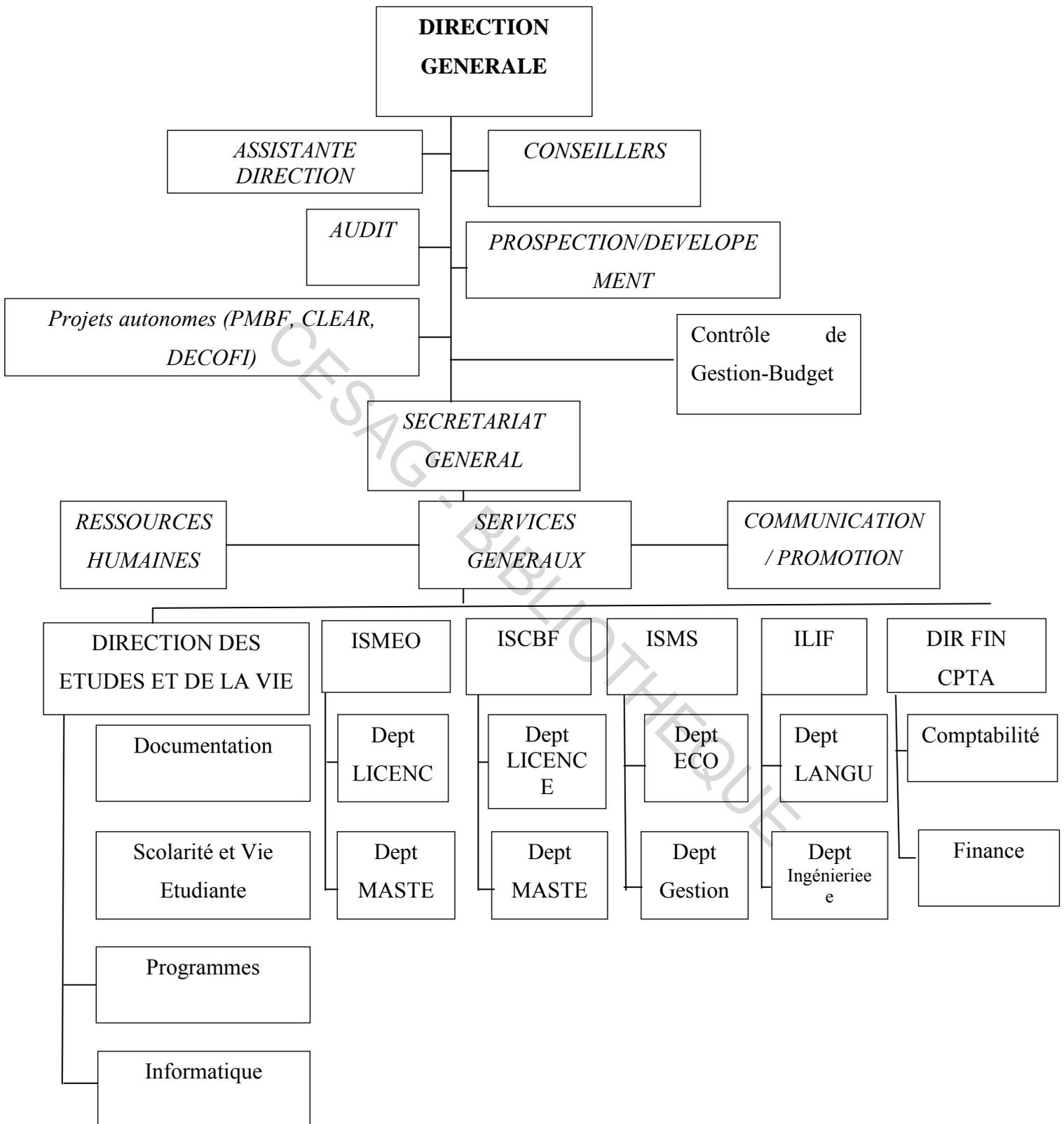
Face à une telle situation, la nécessité d'opérer de profonds changements afin de rétablir la rentabilité de l'entreprise se fait sentir. Sans doute, la mise en place d'un dispositif à même de maîtriser les risques liés au recouvrement contribuerait-elle à l'atteinte de cet objectif. C'est dans ce contexte que nous nous sommes proposé d'évaluer la maîtrise des risques liés au recouvrement de la formation diplômante mise en place par le CESAG.

Nous espérons que les recommandations issues de cette étude seront prises en compte et contribueront à l'amélioration du système de recouvrement des créances, afin de réduire le risque d'impayé au CESAG.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Organigramme du CESAG



Source : Nous même inspiré par un entretien avec le contrôleur de gestion

Annexe 2 : Guide d'Entretien

Guide d'entretien avec le Directeur Comptable et Financier
1. Quels sont les objectifs prioritaires en matière de recouvrement qui vous sont assignés par la Direction Générale ?
2. Pensez-vous que la pratique de l'audit interne a une influence sur la performance de la gestion de recouvrement ?
3. Disposez-vous d'un manuel de procédures pour le recouvrement des créances ?
4. Quels sont les procédures établies dans votre institution concernant la gestion du recouvrement des créances ?
5. Ces procédures sont-elles formalisées en termes de manuel ?
6. Pouvez-vous nous les décrire ?
7. Comment vérifiez-vous l'application de ces procédures ?
8. Quelles sont les difficultés rencontrées lors de l'exécution de ces procédures
9. Quelles sont leurs causes ?
10. Quelles sont leurs conséquences ou leurs impacts
11. Les agents placés sous votre responsabilité ont-ils une notion sur le contrôle interne ?
12. Quelles sont vos suggestions quant à l'amélioration de ces procédures ?
Guide d'entretien avec la responsable chargée du recouvrement
1. Les objectifs du recouvrement des créances vous ont été clairement définis ?
2. Vous disposez d'un manuel de procédure pour l'accomplissement de votre tâche ?
3. Pouvez-vous nous décrire votre procédure de recouvrement des créances ?
4. Existe-t-il un calendrier retraçant les différentes périodes de recouvrement des créances ?
5. Le portefeuille client est-il régulièrement mis à jour ?
6. Existe-t-il une remontée de l'information au niveau de la hiérarchie ?
7. Sous quelle forme ces informations parviennent-elles à la hiérarchie ?
8. Quelles sont les difficultés que vous rencontrez lors de l'exécution de votre tâche ?
9. Quelles sont vos suggestions pour alléger ces difficultés ?
Guide d'entretien avec le responsable de la trésorerie
1. Disposez-vous d'un manuel de procédures ?
2. Quelles sont vos attributions ?
3. Les informations émanant du service recouvrement vous parviennent-elles à temps ?
4. Existe-t-il un suivi des clients s'acquittant de leurs créances via les avis de crédit ?
5. Quel est l'impact d'une baisse de recouvrement sur la trésorerie de l'institution ?
6. Quelles sont les actions menées-vous pour y remédier ?

Source : Nous-même

Annexe 3 : Questionnaire de Contrôle Interne

Entité : CESAG Processus : Recouvrement des créances Rubrique ou étape : Politique Générale de recouvrement	Question de contrôle interne			Exercice :
				Folio 1/4
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
I. Politique générale				
Les objectifs de recouvrement sont-ils clairement définis ?	X			
Chaque agent reçoit-il des objectifs individuels ?	X			
Chaque agent a-t-il une tâche précise à accomplir ?	X			
La culture du risque est-elle intériorisée au sein de l'entreprise ?	X			
II. Le système d'organisation				
Le service dispose-t-il d'un organigramme clairement défini ?		X		
L'organigramme est-il à jour ?			X	
Les postes de responsabilités sont-ils clairement définis ?	X			
La description des tâches est-elle assez claire ?	X			
Toutes les tâches exécutées par les agents sont-elles supervisées ?	X			
L'analyse des postes permet-elle de savoir : - De qui on dépend et qui dépend de nous ? - D'où viennent les éléments nécessaires à l'accomplissement de notre tâche ? - A qui l'on doit transmettre le résultat de notre travail ? - Quelle est la vision de l'audit sur le risque de perte financière ?	X		X	DFC
III. Politique et pratique en matière de ressources humaines				
Le personnel est-il suffisant ?		X		

Le personnel chargé de recouvrement bénéficie-t-il d'une formation continue ?		X		
Le personnel chargé de recouvrement est-il associé aux activités de contrôle interne ?	X			
Le personnel chargé de recouvrement est-il doté de moyens financiers, techniques pour bien mener à bien leur mission ?	X			
IV. Les méthodes et procédures				
Les méthodes et les procédures sont-elles définies dans un manuel de procédures ?		X		
Le manuel est-il un outil auquel la responsable chargée du recouvrement se réfère pour l'accomplissement des tâches ?		X		
Le manuel de procédure est-il régulièrement mis à jour ?			X	
Etabli par : Le :	Validé par : Le :			

Entité : CESAG Processus : Recouvrement des créances Rubrique ou étape : Règlement et comptabilisation	Question de contrôle interne			Exercice :
				Folio 2/4
Objectifs de contrôle interne : S'assurer que les règlements des stagiaires sont enregistrés de la manière correcte, rapide et exhaustive.				
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
Existe-t-il une séparation des tâches quant à la réception des règlements et l'enregistrement comptable ?	X			
Existe-t-il une procédure de contrôle et de traitement des encaissements des créances stagiaires ?	X			
Les modes de paiement sont-ils formellement identifiés ?	X			
Les règlements en espèces sont-ils enregistrés sur des pièces de caisse standards et renumérotés ?	X			
Les règlements sont-ils enregistrés au fur et à mesure dans le journal banque ?	X			
Les paiements reçus sont-ils rapprochés des factures émises ?	X			
Tous les règlements des stagiaires font-ils l'objet d'un reçu ?	X			
Les règlements reçus sont-ils examinés par un responsable clairement défini avant la transmission à la comptabilité ?	X			
Etabli par :			Validé par :	
Le :			Le :	

Entité : CESAG	Question de contrôle interne			Exercice :
Processus : Recouvrement des créances				Folio
Rubrique ou étape : Exhaustivité des règlements	3/4			
Objectifs de contrôle interne : S'assurer de l'encaissement exhaustif des règlements				
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
1. Les modalités des règlements sont-elles formellement connues ?	X			
2. Les règlements par chèques sont-ils rapidement reverser à la banque ?	X			
3. Les pièces comptables sont-elles aussitôt transmises à la comptabilité pour imputation ?	X			
4. Les règlements par chèques font-ils l'objet d'un accusé de réception ?	X			
5. Existe-t-il un fichier extracomptable suivi de l'évolution des règlements ? Si oui, -analyse-t-on le niveau de fiabilité et de concordance des deux fichiers ?	X			
Etabli par :	Validé par :			
Le :	Le :			

Entité : CESAG Processus : Recouvrement des créances Rubrique ou étape : Suivi des règlements et mise en œuvre de la procédure de recouvrement		Question de contrôle interne			Exercice : Folio 4/4
Objectifs de contrôle interne : S'assurer du suivi des règlements des créances clients et de la mise en œuvre de la procédure de recouvrement					
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires	
1. Existe-il un suivi des créances ?	X				
2. Mettez-vous de la rigueur dans la relance et le suivi des créances clients ?	X				
3. Avez-vous un délai pour le recouvrement des créances ? Si oui, -ce délai est-il scrupuleusement respecté ?		X			
4. L'agent chargé de recouvrement des créances est-il à même de gérer toutes les créances ?		X			
5. La procédure de suivi et de traitement des créances anciennes et douteuses permettent-elles un recouvrement efficace et sûr des créances ?	X				
6. Existe-il une procédure formelle de recouvrement ?	X			Mais pas formalisée	
7. Tous les créanciers possèdent-ils un code permettant d'être identifié ?	X				
8. La fiche d'engagement contient toutes les informations nécessaires pour recouvrer les créances ?	X				
9. Des rapprochements périodiques réguliers sont-ils effectués entre le service recouvrement et la comptabilité ?	X				
Etabli par : Le :	Validé par : Le :				

Annexe 4 : La Grille de Séparation des Tâches

L'objectif de ce contrôle est de s'assurer que les tâches sont définies et que les séparations des fonctions sont suffisantes.

Tâches	Natures	Acteurs					
		Stagiaire	Scolarité	DFC	DG	Caissière	Responsable chargé du recouvrement
Versement de la somme minimum	Ex	x					
Demande de dérogation	EX	x					
Autorisation de la dérogation	A			x			
Remplir la fiche de dérogation	EX	x					
Réception de la fiche de dérogation	Ex						x
Contrôle des renseignements sur la fiche de dérogation	C			x			
Enregistrement de la fiche de dérogation	EN						x
Classement de la fiche de dérogation	EX						x

Source : nous même

C : Contrôle **EX :** Exécution

A : Autorisation **En :** Enregistrement

Annexe 5 : Règlement Financier



CESAG
CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION
DIRECTION FINANCIERE ET COMPTABLE (DFC)

Cher Etudiant du CESAG,

Veillez prendre connaissance du présent règlement financier et **renvoyer votre fiche** de confirmation au CESAG (voir page 2) **le plus rapidement possible** au plus tard le 05/09/2012.

REGLEMENT FINANCIER

- I- **Facturation** : Chaque étudiant doit envoyer sa fiche de confirmation pour être facturé.
- II- **Paiement des frais de formation** : dès réception de sa facture, l'étudiant doit la payer. A chaque paiement dans le compte du CESAG, l'étudiant **doit nécessairement communiquer le numéro de sa facture ou son numéro d'étudiant**(code) en plus de son nom.
- III- **Echéances et modalités de paiement** : la facture est payable entièrement ou en 03 tranches :

- 1^{ère} tranche : 50% : **date limite du paiement : 10 octobre 2012**

Date de contrôle à la porte : 11 octobre 2012

- 2^{ème} tranche : 25% : **date limite du paiement : 31 décembre 2012** (2^{ème} échéance)

Date de contrôle à la porte : 05 janvier 2013

- 3^{ème} tranche : 25% : **date limite du paiement : 28 février 2013** (3^{ème} échéance)

Date de contrôle à la porte : 05 mars 2013

Les programmes démarrant en milieu d'année 2013 ne sont pas assujettis de façon identique au présent règlement

- IV- **Les frais de formation** : comprennent principalement les frais de scolarité et d'assurance individuelle accident à verser dans le compte du CESAG (coordonnées bancaires sur la fiche).
- V- **Les frais d'assurance maladie** : ils sont aussi exigés à l'inscription mais doivent être versés dans le compte de l'assureur COLLINA qui est SN094 01001 12100126520195 SWIFTECOCSNDA OUVERT A ECOBANK SENEGAL AVENUE CHEIKH ANTA DIOP, BP 9095 CD DAKAR.

Les frais de scolarité sont dus pour l'année dès que l'étudiant est inscrit sauf cas de force majeure avéré. Tout trimestre entamé est dû même en cas de force majeure acceptée.

Mode de paiement des frais de formation : espèces, chèque ou virement.

- VI- **L'absence de paiement dans les délais impartis entraîne l'exclusion de l'étudiant.** Les étudiants à jour se font délivrer un Droit d'Accès au CESAG.
- VII- **Etudiants bénéficiaires de Prise en charge** : leurs prises en charge (PC) doivent parvenir au CESAG au plus tard le 10 octobre 2012. L'homologation de PC est assujettie à un examen.
- VIII- **DELAÏ D'ACCEPTATION DES PRISES EN CHARGE D'ETUDIANTS DEJA INSCRITS** : les étudiants déjà inscrits et ayant eu par la suite une prise en charge peuvent la faire valoir jusqu'au 31/12/12. **Bonne rentrée 2012/2013.**

Le Directeur Financier et Comptable

Sikatin GNANSOUNOU

FICHE DE CONFIRMATION DE FORMATION AU CESAG POUR LA RENTREE 2012/2013 (pour facturation)

A REMPLIR ET A Renvoyer par chaque étudiant avant le 05/09/2012 à concours@cesag.sn, ou par BP 3802 Dakar ou par Fax : 00221 33 821 32 15 ou déposer sur place à la Direction Financière et Comptable.

Je soussigné,
(Nom, prénom et programme de l'étudiant),
Tel : Email :

Je confirme ma présence pour la rentrée 2012 /2013 et reconnais avoir pris connaissance du règlement financier du CESAG.

Je demande à recevoir la facture relative à ma formation:

- par internet
- par fax (au N°.....)
- par BP (N°.....)
- par les trois voies ci-dessus.

Je m'engage à préciser le numéro de matricule ou mon numéro (code) d'étudiant au moment du paiement.

COORDONNEES BANCAIRES DU CESAG :

- 1- BCEAO (Agence Principale de Dakar) Boulevard Général De Gaulle x rue 11, BP 3159 Dakar
compte SN 000 000000 800 101 22 - SWIFT : BCAOSNDA
- 2- ECOBANK-SENEGAL KM 5, AVENUE CHEIKH ANTA DIOP, BP 9095 CDDAKAR
Compte SN094 01001 121 00 00 40301 47

Date et Signature

Annexe 6 : Fiche de Demande de Dérogation



CESAG CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

DEMANDE DE DÉROGATION POUR PAIEMENT DE RELIQUAT DES FRAIS DE SCOLARITÉ

A Remplir par les étudiants n'ayant pas pu respecter les dispositions du Règlement Financier en vigueur pour des raisons exceptionnelles et qui souhaiteraient soumettre à l'attention du CESAG un dossier de demande de dérogation

Demande à déposer au service courrier du CESAG	
Nom et prénom(s) de l'étudiant :	Montant des frais de scolarité :
Programme :	Montant versé à ce jour :
	Montant dû :
Numéro de téléphone :	
Mail :	
Conditions préalables pour jouir de cette dérogation spéciale ; information donnée par le CESAG : <i>La présente demande doit être accompagnée d'une note synthétique clarifiant les motifs de la demande sollicitée et les copies des reçus justifiant le règlement à ce jour de 75% de votre scolarité (condition préalable à l'examen du dossier).</i>	
Modalités de paiement proposées par l'étudiant et ayant valeur d'engagement	
<u>Echéance 1 : Mai 2013</u> (engagement pris par l'étudiant)	<u>Echéance 2 : Juin 2013</u> (engagement pris par l'étudiant)
Montant à payer :	Montant à payer :
Date limite :	Date limite :
NB : en concordance avec cette dérogation particulière, votre versement pour solde de votre scolarité doit impérativement s'effectuer avant le 15 Juin 2013	
Signature de l'étudiant :	
Dakar, le/...../2013	

<p>DECISION DU CESAG / Réponse à la demande de dérogation de l'étudiant:</p> <div style="text-align: right;">  </div>
--

CESAG - RECOUVREMENT

*Veillez-vous adresser pour toute information complémentaire, au bureau 123 ou aux adresses ci-dessous
simou.kollow@cesag.sn – finances@cesag.sn*

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

1. ASSI-ESSO Anne-Marie, DIOUF Ndiaw (2002), Recouvrement des créances, Edition Bruylant, Bruxelles, 229 pages.
2. BANQUE DE MONTREAL(2006), les huit étapes du recouvrement des comptes clients.
3. BARET & BOULMER(2003), « gestion financière –Manuel & application », DECF 4 12^{ème} édition DUMOD PARIS 235P.
4. BAROLET & BOULMER(2005), « gestion financière-Manuel & application ». DECF 4 12^{ème} édition DUNOD paris, 235p.
5. BECOUR Jean Charles, BOUQUIN, Audit opérationnel, efficacité, efficience ou sécurité, 2^{ème} édition, 1996 :30-31
6. BECOUR Jean-Charles Bouquin Henri(2008), Audit Opérationnel : Entreprenariat, Gouvernance et Performance, 3^{ème} édition, édition ECONOMICA, Paris, 243p
7. BERNARD Frédéric, GAYRAUD Rémi, ROUSSEAU Laurent (2010), Contrôle interne : concepts et aspects réglementaires, gestion des risques, guide d'audit de la fraude, mise en place d'un dispositif de contrôle interne permanent, référentiels, questionnaires bonnes pratiques....,3^{ème} édition, Maxima, Paris 325 pages.
8. BOUQUIN Henri, Comptabilité de Gestion, le contrôle de gestion (11 décembre1996).
9. CHAUVOT MYRIAM(2001) : le recouvrement des créances clients stratégique, option finance n°661, p166.
10. CHAUVOT MYRIAM(2002), recouvrement: tenez compte du profil de votre débiteur stratégique, option Finance, n°661, p166.
11. COLLINS Lionel et VALIN Gérard, Audit et Contrôle Interne, Aspect Financiers, Opérationnels et Stratégiques, 4^{ème} édition, 1992 :198.
12. DARSA Jean David (2010), La gestion du risque crédit client : identifier-comprendre-maîtriser, Edition Maxima, Paris, 4560 pages.
13. ERZA ANDRE(2005), précis de comptabilité SYSCOA, tome1, Edition 2005, 236p.
14. HAMZOUÏ, Mohamed & PIGE, Benoît (2008), gestion des risques d'entreprise et contrôle interne, 2^{ème} Edition Pearson, Paris, 237 pages.
15. HAMZOUÏ, Mohamed(2005), Audit : Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne : normes ISA200, 315, 330 et 500, 2^{ème} édition, PEARSON Education, Paris, 243p
16. <http://www.e-conomic.fr/logiciel/termes-comptables/recouvrement>

17. IFACI (2002), le gouvernement d'entreprise : de la rhétorique à l'efficacité, Revue Française de l'Audit Interne, (n°161) :5 pages.
18. IFACI, price water house coopers. LANDEWELL(2005), le management des risques de l'entreprise: cadre référence technique d'application. COSO II report, Edition d'organisation ; Paris 338 pages.
19. IFACI-IAS(2000), Les mots de l'audit, édition Liasons Paris, 102p.
20. JIMENEZ christian, MERLIER Patrik, CHELLY Dan (2008), risques opérationnels de la mise en place du dispositif à son audit, Edition Revue Banque, Paris, 271 pages.
21. LABADIE AXELLE & ROUSSEAU OLIVIER(2001), crédit mangement : gérer le risque clients, paris Economica, édition Paris 10-169p.
22. LAMY formation(2006), Assurer le recouvrement de vos créances. <http://www.lamy.fr/modules/Formation/47/434/2722-assurer-le-recouvrement-de-vos-créances>.
23. LE VILLAGE de la justice(2006), le recouvrement autrement : le rôle des crédits-managers dans le recouvrement des créances. [http://www.village-justice.com/artcles/recouvrement-créances-France, 11.37.html](http://www.village-justice.com/artcles/recouvrement-créances-France,11.37.html).
24. LEVASSEUR MICHEL, gestion de trésorerie, édition économique (1979), 26-34p VAS.
25. POLONIATO BRUNO ET DIDIER VOYENNE(1997), la nouvelle trésorerie d'entreprise ; 2 éd DUNOD paris 125p.
26. RAMAGE PIERRE(2001), Analyse et Diagnostic Financier, édition d'organisation, 212p.
27. RENARD JACQUES(2005), théorie et pratique de l'audit interne, 5^{ème} édition d'organisation, paris, 487 page.
28. RENARD, Jacques(2010), théorie et pratique de l'Audit Interne, 7^{ème} édition, édition d'organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 469p
29. REOLAND JEAN CLAUDE(2002), des outils pour maîtriser le risque client, option finance n°693,367p.
30. ROUSELOT PHILIPPE ET JEAN FRANCOIS VERDIE(1999), la gestion de la trésorerie édition DUNOP. Paris.
31. SCHICH, Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH-PHAREGE Olivier (2010), Audit interne, Edition Dunod, Paris, 294 pages.
32. VERNIMMEN PIERRE(1997), Finance d'Entreprise éd. DALLOZ ; 92p.

33. ZIALO MAXIME ZEZE(2005), Elaboration de la cartographie des risques opérationnels du cycle Vents/Clients : cas de pfizer Afrique de l'Ouest.
34. OHADA LEGIS(2006), faire des Affaires dans l'espace OHADA avec quelles possibilités de recouvrement
35. SERRECO(2006), gestion des impayés,

SITES WEB

36. http://www.iso.org/iso/fr/home/store/catalogue_ics/catalogue_detail_ics.htm?ics1=3&ics2=60&ics3=&csnumber=50649
37. Client-Définition du glossaire Marketing <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire-Marketing/Client-6392.htm>
38. Créance Chirographaire-Définition <http://vosdroits.service-public.fr/professionnels-entreprises/F22354.xhtml>
39. http://fr.wikipedia.org/wiki/ISO/CEI_17799