



CESAG Centre Africain d'études 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 22
(2010-2011)

Mémoire de fin d'étude

THEME

**AUDIT DES PROCEDURES DE
FACTURATION ET D'ENCAISSEMENT
DES VENTES AU COMPTANT DE LA
SOCIETE PRODA SARL BENIN**

Présenté par :

Hermann S. A. KPETOUKPETOU

Dirigé par :

Jean-Baptiste François DIENE

Professeur Associé au CESAG

Expert Comptable Agréé

Avril 2012

DEDICACES

Je dédie ce travail à :

- ✿ mon feu père, pour ses multiples sacrifices ;
- ✿ toute ma famille, pour leurs prières et soutiens ;
- ✿ tous mes amis, pour leur attachement.

Que Dieu les Bénisse !

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, mes sincères remerciements vont à l'endroit de tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à l'aboutissement de ce mémoire. En particulier à :

- ✓ monsieur Jean-Baptiste DIENE, mon directeur de mémoire, qui malgré ses multiples occupations, a accepté de prendre la direction de ce travail ;
- ✓ monsieur Victor V. ASSOGBA, qui n'a jamais cessé de m'apporter ses aides et son soutien ;
- ✓ monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance, pour son ferme engagement dans la réussite de ce programme ;
- ✓ l'ensemble du corps professoral du programme DESS Audit et Contrôle de Gestion, pour la qualité de la formation reçue ;
- ✓ tout le personnel de la société PRODA SARL.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AMF : Autorité des Marchés Financiers

BUPOSC : Bureau des Petites Opérations et de Suivi des Créances

CNCC : Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

f : Faiblesse

F : Force

FAR : Feuille d'Analyse des Risques

FCFA : Franc de la Communauté Financière Africaine

FRAP : Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes

ICCA : Institut Canadien des Comptables Agréés

IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne

IIA : The Institute of Internal Auditors

OEC : Ordre des Experts Comptables

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

POCA : Pratiques d'Organisation Communément Admises

QCI : Questionnaire de Contrôle Interne

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

SARL : Société à Responsabilité Limitée

TFfA : Tableau des Forces et faiblesses Apparentes

TVA : Taxe sur Valeur Ajoutée

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Typologie des facteurs de risques.....	27
Tableau n°2 : Les bonnes pratiques identifiées par SHICK & al.....	36
Tableau n°3 : Les bonnes pratiques identifiées par BARRY.....	36
Tableau n°4 : Les bonnes pratiques identifiées par GRAMET & al.....	37
Tableau n°5 : Les complémentarités et divergences entre audit interne et externe.....	42
Tableau n°6 : Récapitulatif des personnes à interroger.....	54
Tableau n°7 : Répartition du Personnel par catégorie.....	62
Tableau n°8 : Programme de vérification.....	79
Tableau n°9 : Grille de séparation des tâches.....	82
Tableau n°10 : Tableau des Forces et faiblesses Apparentes.....	88
Tableau n°11 : Présentation des faiblesses et risques.....	86
Tableau n°12 : Tests de conformité et de permanence.....	89
Tableau n°13 : Tests de survenance et de fréquence.....	92
Tableau n°14 : Mise en œuvre des recommandations.....	98

LISTE DES FIGURES

Figure n° 1 : Les sources de risques.....	27
Figure n°2 : Univers des risques de la firme.....	28
Figure n°3 : Schéma du modèle d'analyse.....	52
Figure n°4 : Organigramme du Service Commercial de PRODA Sarl.....	66

LISTE DES ANNEXES

Annexe n°1 : Fiche Signalétique DE PRODA Sarl.....	106
Annexe n°2 : Organigramme de PRODA Sarl.....	107
Annexe n°3 : Questionnaire de Prise de Connaissance.....	108
Annexe n°4 : Questionnaire adressé au Directeur Administratif et au Chef du Service Commercial.....	109
Annexe n°5 : Questionnaire adressé aux facturiers.....	110
Annexe n°6 : Questionnaire adresse aux caissiers.....	111
Annexe n°7 : Questionnaires de contrôle interne.....	113
Annexe n°8 : Les FRAP.....	116

TABLE DES MATIÈRES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	iv
LISTE DES ANNEXES	v
TABLE DES MATIÈRES	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	7
CHAPITRE I : LE CONTROLE INTERNE DES PROCEDURES DE FACTURATION ET D'ENCAISSEMENT	9
1.1- Les procédures de facturation et d'encaissement.....	10
1.1.1- La facturation	10
1.1.1.1- Définition et mentions obligatoire de la facturation	11
1.1.1.2- Nécessité et types de facturation.....	13
1.1.2- Les encaissements	14
1.2- Le contrôle interne applicable aux procédures de facturation et d'encaissement.....	15
1.2.1- Les composantes et principes du dispositif de contrôle interne des procédures de facturation et d'encaissement	16
1.2.2- Objectifs de contrôle interne des procédures de facturation et d'encaissement	19
Conclusion.....	22
CHAPITRE II : RISQUES ET BONNES PRATIQUES LIES AUX OPERATIONS DE FACTURATION ET D'ENCAISSEMENT	23
2.1- Les risques liés aux opérations de facturation et d'encaissement.....	24
2.1.1- Concepts et définition du risque	24
2.1.2- Facteurs de risques de facturation et d'encaissement et leur typologie	25

2.1.4- Objectifs recherchés dans l'approche par les risques et identification des risques spécifiques aux procédures de facturation et d'encaissement	29
2.2- La gestion des risques et bonnes pratiques liés aux opérations de facturation et d'encaissement	32
2.2.1- La gestion du risque des procédures de facturation et d'encaissement	32
2.2.2- Les bonnes pratiques en matière de facturation et d'encaissement d'espèces	35
Conclusion.....	37
CHAPITRE III : TYPES D'AUDIT ET CONDUITE D'UNE MISSION D'AUDIT DES PROCEDURES.....	38
3.1- Typologie de l'audit.....	39
3.1.1- Audit interne et externe.....	40
3.1.2- Les formes d'audit appliquées en audit interne et externe.....	42
3.2- La conduite d'une mission d'audit des procédures.....	43
3.2.1- Les différentes phases de conduite d'une mission d'audit des procédures.....	43
3.2.2- La démarche d'élaboration d'une mission d'audit des procédures de facturation et d'encaissement	46
3.2.2.1- La prise de connaissance des procédures.....	46
3.2.2.2- L'évaluation du contrôle interne	46
3.2.2.3- La phase de vérifications.....	47
Conclusion.....	48
CHAPITRE IV : METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	49
4.1- Le modèle d'analyse	50
4.2- Les outils de collecte et d'analyse des données	52
4.2.1- Les outils de collecte des données	52
4.2.2- Les outils d'analyse des données	53
Conclusion.....	54
Conclusion de la première partie.....	56

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE	57
CHAPITRE V : PRESENTATION DE LA SOCIETE PRODA SARL.....	59
5.1- Missions, activités, ressources et environnement de PRODA Sarl	60
5.1.1- Mission et activité de PRODA Sarl	60
5.1.2- Les ressources de PRODA Sarl	61
5.1.2.1- Les ressources humaines	61
5.1.2.2- Les ressources financières et matérielles	62
5.2.3- L'environnement de PRODA Sarl	62
5.2.3.1- Le macro environnement	62
5.2.3.2- Le micro environnement	63
5.2- Structure organisationnelle PRODA Sarl	64
5.2.1- Présentation du service commercial.....	64
5.2.1.1- La section facturation.....	65
5.2.1.2- La section caisse	66
5.2.1.3- La section livraison	66
5.2.1.4- La section dépouillement	66
5.2.2- Présentation des autres structures de PRODA Sarl.....	66
5.2.2.1- L'Assemblée Générale.....	67
5.2.2.2- La Gérance	67
5.2.3.3- La Direction Administrative	67
5.2.2.4- Le Secrétariat Administratif.....	67
5.2.2.5- Le Service Comptable et Fiscalité	68
5.2.2.6- Le service matériel.....	68
5.2.2.7- Le service informatique	68
Conclusion.....	68

CHAPITRE VI: DESCRIPTION DES PROCEDURES DE FACTURATION ET D'ENCAISSEMENT DE LA SOCIETE PRODA SARL	69
6.1- Description des règles de gestion, des procédures de facturation et d'encaissement des ventes au comptant de la société PRODA Sarl	70
6.1.1- Les règles de gestion en matière de facturation et d'encaissement à PRODA Sarl.....	70
6.1.2- Description des procédures de facturation et d'encaissement des ventes au comptant .	71
6.2- Description des procédures de facturation, d'encaissement des ventes à crédit, d'encaissement issu des opérations de change, de livraison et de dépouillement des ventes ..	72
Conclusion.....	75
CHAPITRE VII: MISE EN ŒUVRE DE L'AUDIT DES PROCEDURES DE FACTURATION ET D'ENCAISSEMENT A PRODA Sarl	76
7.1- Présentation des résultats de l'audit de facturation et d'encaissement des procédures de facturation et d'encaissement des ventes au comptant de PRODA Sarl	77
7.1.1- Objectifs d'audit, méthodologie suivie et programme de vérification.....	77
7.1.2- Prise de connaissance de l'entité et des procédures.....	79
7.1.3- Description et analyse des procédures de facturation et d'encaissement des ventes au comptant	80
7.1.4- Identification et évaluation des points forts, points faibles et risques constatés au niveau des procédures de facturation et d'encaissement de PRODA Sarl.....	80
7.1.4.1- Présentation de la grille de séparation des tâches et du tableau des forces et faiblesses apparentes	81
7.1.4.2- identification des points forts.....	86
7.1.4.3- Les points faibles et risques liés.....	86
7.1.5- Point des tests de conformité, de permanence et d'efficacité effectués.....	88
7.2- Analyse des résultats et proposition des recommandations	94
7.2.1- Analyse des résultats.....	94
7.2.2- Les recommandations et leur mise en œuvre.....	95
7.2.2.1- Proposition des recommandations	96

7.2.2.2- Mise en œuvre des recommandations	97
Conclusion.....	101
Conclusion de la deuxième partie	102
CONCLUSION GENERALE	103
ANNEXES	105
BIBLIOGRAPHIE	120

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le XXI^{ème} siècle, avec ses profondes mutations a entraîné un bouleversement dans les domaines économiques et surtout dans la vie de l'entreprise qui est la cellule de base au service du développement d'une nation. De plus, l'environnement économique qui devient de moins en moins prévisible et de plus en plus risqué et agressif fait planer une menace importante sur la réalisation des objectifs des entreprises et plus particulièrement sur la création de la valeur. Cette situation oblige tout dirigeant d'entreprise ayant le souci de se maintenir sur le marché, non seulement à faire face à la concurrence sans cesse forte, mais aussi à prendre en compte et à maîtriser toute sorte de risques.

La priorité de se doter de moyens permettant de s'adapter à son environnement et de mieux gérer ces risques doit être alors le souci majeur de tout dirigeant moderne. C'est pour cette raison que plusieurs acteurs et institutions font des efforts considérables à travers des rapports, normes, traités et lois pour aider à mieux contrôler la situation. Nous pouvons citer l'IIA (The Institute of Internal Audit) aux Etats-Unis, l'ICCA (Institut Canadien des Comptables Agréés) au Canada, la Commission bancaire de l'UEMOA, l'OHADA etc.

Dans la plupart des pays africains où le taux d'alphabétisation et de bancarisation est encore faible, la pratique d'achat par chèque, par carte de crédit, par carte bancaire ou par virement bancaire est encore méconnue par les populations. La vente au comptant suivie d'un règlement en espèces demeure alors la principale source de revenu dans les entreprises africaines de grande distribution. Les entreprises évoluant dans ce domaine d'activité sont donc confrontées à la manipulation et à la gestion au quotidien d'espèces.

Cette situation fait exposer la plupart de ces entreprises aux différentes sortes de risque défini par VINCENTI (1999) comme « une menace qu'un événement ou qu'une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès ».

C'est le cas de l'entreprise PRODA SARL qui commercialise des produits agro alimentaires dont la vente au comptant fait près de 98% de son chiffre d'affaires annuel. Cette entreprise encaisse le NAIRA (monnaie nigériane) comme devise et exerce la plupart de ces activités à la frontière Bénino-Nigériane où de fréquents braquages sont enregistrés.

Une attention particulière doit donc être portée sur les différentes opérations liées à cette pratique de vente dans cet environnement à haut risque. Parmi ces opérations, la facturation et

l'encaissement d'espèces figurent en bonne place, dans la mesure où une erreur ou fraude sur ces dernières peut compromettre la fiabilité de toute information financière et comptable et même entraîner la faillite de l'organisation.

En effet, la majorité des scandales de toutes natures qui surviennent dans les entreprises commerciales est souvent liée aux fonctions de caissier et de facturier. Des dispositifs particuliers de contrôle interne doivent être alors mis en place au niveau de ces fonctions de l'entreprise afin que la prévention et la détection des risques soient aisées.

Malgré l'ampleur des risques et tous les efforts déployés par les chercheurs et spécialistes en la matière pour aider les entreprises dans la prévention et la détection des risques éventuels, certaines d'entre elles sont encore sans un dispositif de contrôle adéquat; surtout en ce qui concerne les procédures de facturation et d'encaissement.

Le cas de l'entreprise PRODA SARL est encore préoccupant dans la mesure où elle fonctionne malgré sa taille, sans un service d'audit interne dont le rôle est d'évaluer non seulement dispositif de contrôle interne, mais également le système de gouvernance et de la maîtrise des risques.

Plusieurs raisons pourraient expliquer cette situation. Il s'agit de :

- l'ignorance de l'importance des dispositifs de contrôle interne par les dirigeants ;
- le coût lié à la mise en place de ces dispositifs ;
- l'inexistence au sein de l'entreprise de la culture de gestion des risques ;
- la perception souvent négative des fonctions de contrôle ;
- le manque de compétences internes pour assurer les fonctions d'auditeur interne et de risk manager ;
- etc.

Ce problème de l'inexistence d'un dispositif de contrôle interne adéquat en matière de facturation et d'encaissement au sein de PRODA SARL peut entraîner comme conséquences :

- les vols d'espèces et de marchandises ;
- les falsifications de factures et de reçus ;
- les surprises désagréables en cas de braquage ;
- la non atteinte des objectifs de l'entreprise ;

- la présentation d'états financiers non fiables ;
- la fuite des clients ;
- la perte d'image et de leadership ;
- la faillite ;
- etc.

Dans un élan de détection et de prévention des risques, plusieurs solutions peuvent être entrevues pour surmonter les difficultés énoncées plus haut. Nous pouvons citer :

- le développement des programmes de formation visant à renforcer les capacités des différents responsables en matière de maîtrise des risques ;
- le recours à un cabinet extérieur pour l'assistance dans la gestion des risques ;
- la dotation des différents services d'un manuel de procédures adéquat afin de mieux suivre les circuits de traitement des opérations et de situer les responsabilités ;
- la mise en place d'un service d'audit interne pour des réalisations de missions d'audit dans le futur ;
- le recours à un risk manager pour l'évaluation des risques et la mise en œuvre des recommandations ;
- la réalisation d'une mission d'audit selon l'approche par les risques pour une détection et une prévention de ces risques.

Cette dernière solution nous apparaît comme un préalable aux cinq premières. Elle est plus urgente et permettra de détecter et de prévenir les éventuels risques, de dégager les points susceptibles d'amélioration à travers des recommandations.

Eu égard à tout ce qui précède, la question fondamentale de recherche qui mérite d'être posée est la suivante :

Dans quelles conditions se réalisent les opérations de facturation et d'encaissement au sein de la société PRODA SARL ?

De façon précise :

- quels sont les différents risques liés aux opérations de facturation et d'encaissement ?
- quels sont les meilleurs dispositifs à mettre en place en matière de facturation et d'encaissement ?

- les procédures de facturation et d'encaissement de l'entreprise PRODA SARL sont-elles efficaces ?
- dans quelle cadre l'audit selon l'approche par les risques peut être appliqué aux opérations de facturation et d'encaissement ?
- que faire pour une amélioration du dispositif de contrôle lié aux procédures de facturation et d'encaissement au sein de PRODA SARL ?

C'est pour répondre à ces différentes questions que nous avons choisi comme thème : « Audit des procédures de facturation et d'encaissement des ventes au comptant de la Société PRODA Sarl Bénin ».

L'objectif principal de cette étude est de réaliser l'audit des procédures de facturation et d'encaissement des ventes au comptant au sein de PRODA SARL en vue de dégager les points susceptibles d'amélioration.

Les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- identifier les risques liés aux opérations de facturation et d'encaissement ;
- identifier les bonnes pratiques en matière de facturation et d'encaissement ;
- décrire les procédures de facturation et d'encaissement au sein de PRODA SARL ;
- établir des comparaisons entre les pratiques de facturation et d'encaissement au sein de PRODA SARL et les bonnes pratiques identifiées ;
- Faire des recommandations pour une amélioration des points faibles.

Les intérêts de cette étude se situent à plusieurs niveaux :

- Pour les dirigeants d'entreprise en général et plus particulièrement ceux de PRODA SARL, elle les aidera à comprendre l'importance de la mise en place d'un dispositif de contrôle interne adéquat. De plus elle leur permettra de corriger les insuffisances actuelles liées à leurs pratiques de facturation et d'encaissement puis de prévenir les éventuels risques à travers nos recommandations.
- Pour nous même, c'est une occasion de confronter les acquis théoriques aux pratiques des entreprises. Ce travail constitue également une piste de recherches pour les futurs chercheurs à travers les questions spécifiques qui découleront des résultats obtenus.

Pour atteindre les différents objectifs fixés, nous développerons une démarche articulée autour de deux parties :

- la première partie abordera le cadre théorique qui sera consacré à la revue de littérature et à la méthodologie de recherche ;
- la seconde partie se basera sur le cadre pratique et comportera essentiellement la description du cadre de l'étude, le point de l'audit réalisé suivi des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE
L'ETUDE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Aucun travail ordonné ne peut se faire sans une base théorique réelle servant de référence. En effet, toute sorte de pratique n'est qu'une application des idées théoriques.

Ainsi, dans cette première partie qui sera consacrée à la revue de littérature et à la méthodologie de l'étude, nous aborderons successivement la notion du contrôle interne des procédures de facturation et d'encaissement (chapitre I), de risques et bonnes pratiques liés aux opérations de facturation et d'encaissement (chapitre II) puis, de la démarche de conduite d'une mission d'audit des procédures (chapitre III). Enfin nous définirons une approche méthodologique propre à notre sujet à travers un modèle bien élaboré (chapitre IV).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**CHAPITRE I : LE CONTROLE INTERNE DES
PROCEDURES DE FACTURATION ET
D'ENCAISSEMENT**

CESAG
BIBLIOTHEQUE

Le Contrôle Interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre côté, d'appliquer les instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci. (OEC, 1977 in VERDALLE & al, 1999 : 63).

Ce dernier vise alors essentiellement à protéger le patrimoine et les ressources, à s'assurer que les états financiers reflètent fidèlement les opérations, à assurer une gestion ordonnée, efficace et efficiente des activités ; à assurer l'application des instructions de la direction et l'amélioration des performances puis, à prévenir les erreurs ou les fraudes (SAMBE & DIALLO, 2003 : 74).

Le contrôle interne est donc capital dans la gestion des opérations de facturation et d'encaissement et il s'avère nécessaire de le mettre en place pour assurer la maîtrise des risques pouvant les entraver.

Dans ce chapitre, nous aborderons en section 1, la présentation des procédures de facturation et d'encaissement puis en section 2, le contrôle interne applicable à ces mêmes procédures.

1.1- Les procédures de facturation et d'encaissement

Cette section fera partie intégrante de la définition et de la description théorique des procédures de facturation et d'encaissement rencontrées dans la littérature.

1.1.1- La facturation

La facturation a pour objectif d'établir, de présenter la facture au client et de matérialiser tous les mouvements de ventes et de services en vue du paiement. La facturation est alors l'action d'établir une facture. Quant à la facture, elle est un écrit établi par le fournisseur et adressé au client ; cet écrit indique les conditions de ventes des marchandises ou des prestations de services rendus (<http://fr.scribd.com/doc/12454742/eBouk> du 05/08/11).

1.1.1.1- Définition et mentions obligatoire de la facturation

Une fois la livraison effectuée (parfois simultanément), le vendeur adresse à l'acheteur une facture. La facture est le document établi par le vendeur et adressé au client à la suite d'une vente, qui détaille le type de marchandise vendu, la quantité, le décompte du prix et la somme totale due par le client. La facture a pour objet de déclencher le règlement des biens ou services achetés, de servir de preuve en cas de litige et permet de contrôler le montant de la TVA à acquitter et les prix pratiqués. Dans le cas d'une vente directe au consommateur, par exemple l'achat d'une baguette de pain à la boulangerie, la facture n'est pas obligatoire, mais le client peut l'exiger. L'acheteur est tenu de régler la facture selon les conditions prévues dans la commande. La facture contient plusieurs types d'informations notamment : les éléments d'identification du vendeur (raison sociale, adresse, numéro de registre du commerce et des professions), les éléments d'identification de la facture (date, numéro...), les références de la commande ayant déclenché la vente, le rappel des conditions de vente (transport, livraison, paiement...), les caractéristiques générales de l'envoi (nombre de colis, poids, contenu non détaillé...), la description détaillée des marchandises (désignation, quantité, prix unitaire hors taxe HT), montant total hors taxe, réduction de prix et nature, TVA, total toutes taxes comprises (TTC), net à payer, taux de TVA.

La facture est un document émis par le fournisseur et reçu par le client ; son établissement est obligatoire en cas de vente de biens, ou de prestations de services, pour des raisons comptables et fiscales (LASSEGUE, 2007 : 336).

D'après MARY (2010 : 192), l'établissement des factures par l'acquéreur ou le preneur pour les livraisons des biens ou les prestations de services qui sont fournis par un assujetti, est autorisé à condition qu'il existe un accord préalable entre les deux parties, et sous réserve que chaque facture fasse l'objet d'une procédure d'acceptation par l'assujetti effectuant la livraison de biens et la prestation de service.

Selon BARRY (2009 : 170), la facturation regroupe les opérations d'enregistrement et de transmission des factures et aux services concernés de l'entreprise.

On peut donc conclure d'après ces définitions que la facture est un document qui sert de preuve pour la vente d'un bien ou d'une prestation de service c'est-à-dire, la constatation sur une pièce, d'une créance après fourniture de bien ou prestation de service à un client.

La production d'une facture est libre dans la forme mais doit mentionner :

- le nom des parties et leur adresse respective ;
- la date de la vente ou de la prestation de service ;
- la quantité et la dénomination précise des biens ou services des biens ou services en cause ;
- le prix unitaire hors taxes des produits vendus et des services rendus ;
- toute réduction de prix acquise à la date de la vente ou de la prestation de services et directement liée (sauf les escomptes non prévus) ;
- la date de règlement ;
- les conditions d'escompte en cas de paiement anticipé ;
- le taux des pénalités exigibles en cas de dépassement (<http://fr.wikipedia.org/wiki/facture> du 15/08/11).

La facture est également une pièce comptable détaillant la quantité, la nature et le prix de marchandises livrées ou services rendus, afin d'en demander ou d'en attester le règlement. Etant un support de vente, une facture émise dans une entreprise européenne doit porter les mentions obligatoires suivantes :

- le nom et adresse du fournisseur ;
- la forme juridique et le capital ;
- le numéro d'immatriculation au registre de commerce et de crédit mobilier (RCCM) ;
- le nom et l'adresse du client ;
- les références à rappeler (commande, livraison, ...) ;
- la date de la facture ;
- la date de règlement ;
- la quantité et la dénomination des produits vendus ou des services rendus ;
- le prix unitaire hors taxe ;
- la mention du taux de la TVA ;
- la mention du montant global de la TVA ;

- les réductions commerciales ;
- le numéro de la facture ;
- l'escompte ;
- les pénalités de retard (<http://ww2.ac-creteil.fr/lycees/formation/BEP/facturation.pdf> du 15/02/11).

Dans certains cas et en fonction de la législation en vigueur dans chaque pays, en plus des mentions générales, la facture devra comporter d'autres indications. Cela vise certaines opérations qui bénéficient d'un régime d'exonération ou de taxation spécifique.

1.1.1.2- Nécessité et types de facturation

Pour RUHEMAN (2002 : 13), la facturation est un volet capital de la comptabilité quant à ses répercussions tant comptables, financières, commerciales, que dans les relations de l'entreprise avec ses clients. Les ventes de biens et les prestations de services doivent donc être matérialisées par un document (facture) capital à la vie de l'entreprise. Dans l'entreprise, la facturation est déterminante pour la détermination du chiffre d'affaires, de la détermination des différents résultats, du calcul du montant des différents TVA, la certitude des créances clients, etc. Les factures sont établies manuellement ou par le système informatique selon les moyens dont disposent l'entreprise.

Il existe plusieurs types de facture mais généralement, trois sont fréquemment rencontrées. On peut donc citer : la facture pro-forma, la facture de doit et la facture d'avoir.

- La facture pro-forma : elle est une sorte de devis remis par le fournisseur à son client, en vue de permettre au client de prendre connaissance des prix offerts pour les biens qu'il désire acquérir, pour enfin déclencher d'achat. Il est à noter qu'un devis est un document par lequel une entreprise s'engage à faire des travaux à un certain prix tandis qu'une facture pro-forma est une facture établie avant la vente (DABURON, 2004). Les prix fixés et les quantités exprimées dans ce document par le fournisseur, sont valables pour une période déterminée. La facture pro-forma, ne fait pas l'objet de comptabilisation car, c'est juste un document indicatif qui ne remplace pas la facture (LASSEGUE, 2007).

- La facture de doit : appelée tout simplement facture, elle est établie après la vente d'un bien ou d'un service. Elle doit être pré-numérotée et établie en plusieurs exemplaires destinés à plusieurs services.
- La facture d'avoir : il s'agit d'un écrit établi par le fournisseur et adressé au client pour un retour de marchandises non conformes à la commande ou pour une réduction commerciale ou financière supplémentaire (<http://fr.scribd.com/doc/12454742/eBouk> du 05/08/11). Selon SAMBE & al. (2003), une attention toute particulière doit être accordée aux factures d'avoir, notamment en ce qui concerne :
 - leurs établissements, ils doivent être fondés et être autorisés par des personnes responsables ;
 - leur rapprochement avec les factures auxquelles ils se rapportent ;
 - la rentrée des articles, objet des avoirs en cas de retour ;
 - leur comptabilisation.

1.1.2- Les encaissements

L'encaissement regroupe toutes les opérations de recueil des fonds (recettes, règlement des clients, intérêts créditeurs, ...) et de leur conservation dans les caisses et les banques (BARRY, 2009 : 258).

GRIFFITHS (2004 :201) explique que : « les encaissements sont la résultante surtout des ventes et des cessions ». Cette procédure peut être scindée en deux sous procédures à savoir les encaissements en espèces et les encaissements par chèque. Les différents flux résultants de ces encaissements sont entre autres : les remises d'espèces, de chèques, d'effets à l'encaissement, des virements en faveur de l'entreprise ». Ainsi les procédures d'encaissement diffèrent selon le mode retenu par l'entreprise.

Les procédures d'encaissement d'espèces mettent en scène deux acteurs : le caissier et le créancier. Elles comprennent les opérations suivantes :

- réception du client par le caissier ;
- vérification des éléments de la facture ;
- réception et vérification des espèces ;
- comptage des espèces reçues conformément au montant inscrit sur la facture et le reçu ;

- marquage du cachet payé sur la facture ou le reçu et sur leur souche ;
- remise de la facture ou du reçu au client ;
- rétention de la souche de la facture ou du reçu comme pièce justificative ;
- rangement des espèces, ou des chèques réceptionnés dans un coffre fort dont aucune autre personne ne détient le code ;
- séparation de la caisse recette et de celle de dépense ;
- remplissage du bordereau de versement en banque par le responsable qui le transmet au coursier pour versement ;
- présentation des justificatifs de versements effectués par le coursier au responsable ;
(SAMBE & al 2001 :292 ; BARRY, 1995 :122).

Il convient, selon BARRY (2009 :265), de préconiser les règlements par chèques barrés au détriment des règlements en espèces. Dans cette procédure interviennent d'une part le responsable du département financier, le chargé des encaissements des chèques et d'autre part le client. Les opérations suivantes sont réalisées au cours de ce processus :

- réception par le service courrier ou par une personne désignée du chèque et d'une copie de la facture y relative, de la part du client ;
- enregistrement du chèque reçu dans le registre des chèques ;
- présentation du chèque reçu au responsable financier pour autorisation d'encaissement auprès de la banque ;
- endossement du chèque par la personne désignée ;
- dépôt du chèque auprès de la banque pour encaissement par la personne désignée dans l'entreprise pour les dépôts de chèque à la banque ;
- présentation par la personne désignée pour les dépôts des chèques des justificatifs des bordereaux de versement remis par la banque (AHOUANGANSI, 2006 :471).

Dans le cadre de notre mémoire, nous allons nous consacrer seulement sur les procédures d'encaissement d'espèces.

1.2- Le contrôle interne applicable aux procédures de facturation et d'encaissement

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 & LEPINE, 1997). Mais bien avant, BOUQUIN (1989), avait déclaré que le contrôle fait appel à quatre catégories de dispositifs à savoir les objectifs, les normes, les règles et les outils.

Le contrôle interne est un état à atteindre et à maintenir, c'est un moyen et non un but. La mise en place d'un dispositif de contrôle interne de qualité fait partie intégrante des attributions de tout responsable.

Selon BARRY (2009 : 13), le contrôle interne peut être défini comme l'ensemble des sécurités qui contribuent à assurer d'une part, la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, d'autre part, l'amélioration des performances. Il se caractérise par la mise en place, au sein de l'entreprise, d'un système d'organisation, de méthodes et de procédures garantissant la pérennité de cette dernière.

Dans cette section, nous aborderons dans un premier temps, les composantes et principes de contrôle interne des procédures de facturation et d'encaissement et dans un second temps, les objectifs de contrôle interne de ces procédures.

1.2.1- Les composantes et principes du dispositif de contrôle interne des procédures de facturation et d'encaissement

Lorsque nous abordons le concept de contrôle interne, les termes tels que dispositifs, moyens, procédés, systèmes sont couramment rencontrés, ces termes loin d'être contradictoires se complètent (RENARD, 2007:119). Nous retenons donc que: le contrôle interne est une succession de tâches réalisées à l'aide de moyens tels que le personnel, les équipements, le matériel, les informations, les procédures, le résultat final escompté étant la sauvegarde du patrimoine, la prévention et la détection d'éventuelles erreurs ou fraudes, l'exhaustivité des enregistrements des opérations. Le contrôle interne contribue donc à l'amélioration des performances et du rendement de l'entreprise à tous les niveaux.

En ce qui concerne les composantes du contrôle interne, nous proposons celles retenues par le COSO1 et le cadre de référence de l'AMF. Ainsi, ces référentiels du contrôle interne retiennent chacun en ce qui le concerne cinq (05) composantes.

Selon le COSO1 repris par RENARD (2010 :136-137) cinq éléments essentiels sont jugés nécessaires pour une bonne maîtrise des activités. Ils réunissent donc les conditions

indispensables pour un bon contrôle interne. Ces éléments, présentés sous la forme d'une pyramide, comportent de la base au sommet :

- **environnement de contrôle** : l'environnement dans lequel les personnes accomplissent leurs tâches et assument leurs responsabilités ainsi que les qualités individuelles des collaborateurs et surtout leur intégrité, leur éthique et leur compétence, constituent le socle de toute organisation ;
- **évaluation des risques** : l'entreprise doit être consciente des risques et les maîtriser. Elle doit fixer des objectifs et les intégrer aux activités commerciales, financières, de production, de marketing et autres, afin de fonctionner de façon harmonieuse. Elle doit également instaurer des mécanismes permettant d'identifier, analyser et gérer les risques correspondants;
- **activités de contrôle** : les normes et procédures de contrôle doivent être élaborées et appliquées pour s'assurer que sont exécutées efficacement les mesures identifiées par le management comme nécessaires à la réduction des risques liés à la réalisation des objectifs ;
- **information et communication** : les systèmes d'information et de communication permettent au personnel de recueillir et échanger les informations nécessaires à la conduite, à la gestion et au contrôle des opérations ;
- **pilotage** : l'ensemble du processus doit faire l'objet d'un suivi, et des modifications doivent y être apportées le cas échéant.

Le cadre de référence de l'AMF(2007) à son tour considère que le dispositif de contrôle interne, qui est adapté aux caractéristiques de chaque société doit prévoir :

- une organisation comportant une définition claire des responsabilités, disposant des ressources et des compétences adéquates et s'appuyant sur des procédures, des systèmes d'information, des outils et des pratiques appropriés ;
- la diffusion en interne d'informations pertinentes, fiables, dont la connaissance permet à chacun d'exercer ses responsabilités ;
- un système visant à recenser et analyser les principaux risques identifiables au regard des objectifs de la société et à s'assurer de l'existence de procédures de gestion de ces risques ;

- des activités de contrôle proportionnées aux enjeux propres à chaque processus et conçues pour réduire les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de la société ;
- une surveillance permanente du dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement. Cette surveillance, qui peut utilement s'appuyer sur la fonction d'audit interne de la société lorsqu'elle existe, peut conduire à l'adaptation du dispositif de contrôle interne.

Pour HAMZAOUI (2008 : 80-81), le contrôle interne à mettre en place dans une entité englobe des sous-systèmes de contrôle interne à savoir :

- des contrôles relatifs à l'information financière ou à la conformité aux lois et règlements qui concernent l'auditeur ;
- des contrôles visant des unités ou des activités spécifiques de l'entreprise ;
- des contrôles visant des services dans l'entreprise ;
- des contrôles visant la sécurité des actifs.

VAURS & BAPST (2006), soulignent que les composantes du contrôle interne doivent être adaptées à la taille et au secteur d'activité des sociétés.

De tout ce qui précède, on peut conclure que, le contrôle interne ne se limite pas à un ensemble de procédures ni aux seuls processus comptables et financiers. Il ne recouvre pas non plus toutes les initiatives prises par les organes dirigeants ou le management comme la définition de la stratégie de la société, la détermination des objectifs, les décisions de gestion, le traitement des risques ou le suivi des performances.

Par ailleurs, le contrôle interne repose sur certaines règles de conduite ou de préceptes dont le respect lui conférera une qualité satisfaisante. Les principes sur lesquels s'appuie le contrôle ont été définis il y a très longtemps par le congrès de l'OEC de 1977. Ces principes ont notamment été repris par le cadre de référence de l'AMF(2007) puis par AHOANGANSI (2010 :71-73). On peut noter :

- **le principe d'organisation et de séparation des fonctions** : l'organisation doit être établie sous la responsabilité du chef d'entreprise ; la règle de séparation des fonctions a pour objectif d'éviter que dans l'exercice d'une activité de l'entreprise un même

agent cumule, les fonctions de décisions, les fonctions de détention matérielle des valeurs et des biens , les fonctions d'enregistrement ;

- **le principe d'intégration auto contrôle** : les procédures mises en place doivent permettre le fonctionnement d'un système d'autocontrôle mis en œuvre par des recoupements, des contrôles réciproques ou des moyens techniques appropriés ;
- **le principe de permanence** : la mise en place de l'organisation de l'entreprise et de son système de régulation suppose une certaine pérennité de ces systèmes ;
- **le principe d'universalité** : le contrôle interne concerne toutes les personnes dans l'entreprise, en tout temps et en tout lieu ;
- **le principe d'indépendance** : les objectifs du contrôle interne sont à atteindre indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'entreprise ;
- **le principe d'information et de qualité du personnel** : l'information doit répondre à certains critères tels que la pertinence, l'utilité, l'objectivité, la communicabilité et la vérifiabilité ; la qualité du personnel ne doit pas fragiliser les procédures ; tout système de contrôle interne est, sans un personnel de qualité, voué à l'échec ;
- **le principe d'harmonie** : l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement.

1.2.2- Objectifs de contrôle interne des procédures de facturation et d'encaissement

Le contrôle interne fait partie intégrante du dispositif de management des risques. Il a de ce fait, plusieurs objectifs :

- objectifs comptables : aspects du contrôle interne qui permettent la production de comptes sincères et réguliers ;
- objectifs administratifs et opérationnels : aspects du contrôle interne qui permettent la prévention et la détection rapides des fraudes et assurent la production de l'information de gestion fiables et l'analyse des performances.

Le contrôle interne concourt à la réalisation d'un objectif général que l'on peut décliner en objectifs particuliers. L'objectif général c'est la continuité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis. Cette définition globale par les objectifs admise par la plupart des grandes entreprises a le mérite de mettre certains éléments en évidence :

- le contrôle interne n'est pas un ensemble d'éléments statiques, il doit également être apprécié d'une façon dynamique, chacun des éléments qui le composent ayant sa place dans le processus de fonctionnement de l'entreprise ;
- tous les niveaux de management sont concernés au même titre que la direction générale, tous étant considérés comme des managers ayant à mettre en place un contrôle interne ;
- on assigne de façon réaliste comme finalité l'assurance raisonnable d'atteindre les objectifs. En effet, un contrôle interne qui viserait un fonctionnement parfait pour parvenir à coup sûr aux résultats escomptés serait à la fois paralysant et hors de prix, donc irréaliste. Le contrôle interne n'est pas conçu pour garantir la réussite de l'organisation, son objectif est relatif et non absolu.

RENARD (2007 : 128) affirme que : « pour atteindre l'objectif général, on assigne au contrôle interne des objectifs permanents ».

Dans la norme 2120.A1, les normes professionnelles définissent ainsi les aspects sur lesquels doit porter l'évaluation du contrôle interne et qui sont donc autant d'objectifs à atteindre :

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

L'interprétation de la norme souligne que, pour atteindre ces objectifs, les auditeurs internes doivent s'assurer que :

- les objectifs de l'organisation sont cohérents avec la mission ;
- les risques significatifs sont identifiés ;
- leurs modalités de traitement sont appropriées ;
- les informations relatives sont recensées et communiquées.

Selon RENARD (2010 :143-147), réaliser ces quatre objectifs c'est prendre une option sérieuse sur la bonne maîtrise des activités. On peut dire, en ce sens, que les quatre objectifs du contrôle interne donnent à la définition du concept sa dimension opérationnelle. Ces objectifs constituent la toile de fond sur laquelle chacun inscrira son activité, du haut en bas de la hiérarchie. Ils ne font pas double emploi avec les objectifs spécifiques de chacun. Mais

nous sommes ici dans un autre registre : celui du général et non celui du particulier, celui des principes et non celui de l'applicatif. Les auteurs des normes, soucieux d'universalité et désirant viser haut se sont adressés d'entrée de jeu aux responsables de haut niveau : sur quels points faut-il porter son attention pour « avoir une assurance raisonnable d'atteindre ses objectifs » ? Et parmi ces conditions nécessaires figure la nécessité pour chacun de mettre en place des « activités de contrôle ». En d'autres termes l'organisation d'un dispositif de contrôle interne doit se concevoir et s'organiser d'un double point de vue :

- les conditions à remplir par l'organisation pour permettre l'implantation d'un bon contrôle interne : quelles sont les règles qui doivent gouverner une « organisation » pour permettre au contrôle interne de s'implanter et de prospérer ;
- mais aussi, dans le cadre ainsi défini, comment chacun va s'organiser pour gérer au mieux ses affaires. C'est le cadre de maîtrise du contrôle interne de chaque activité.

Les objectifs du contrôle interne sont scindés en cinq principaux points : la maîtrise de l'entreprise, la sauvegarde des actifs, la qualité de l'information, l'application des instructions de la direction, l'utilisation économique et efficace des ressources (COLLINS & al, 1992 : 36).

Pour BARRY (2009 : 172), les procédures en matière de facturation doivent donner l'assurance que :

- les factures sont établies et envoyées aux clients dans des délais raisonnables ;
- les livraisons aux clients donnent systématiquement lieu à l'émission de factures et qu'il ne peut y avoir de livraisons sans facture ou de factures sans livraisons correspondantes ;
- les factures émises sont transmises rapidement aux services comptables pour leur enregistrement et aux services chargés du recouvrement pour mise à jour des comptes de clients.

De même, cet auteur indique que, les procédures de la société en ce qui concerne les encaissements doivent donner l'assurance :

- d'un enregistrement correct et rapide par les services concernés des règlements effectués par les clients ;
- d'un enregistrement exhaustif ;
- de la détection dans des délais raisonnables des encaissements non reversés ;

- des risques de détournement de recettes nuls ou minimes ;
- des encaissements autorisés par la Direction Générale.

Dans le même ordre d'idées, SAMBE & al (2003: 431) expliquent que les objectifs généraux du contrôle interne des procédures d'encaissement visent à s'assurer que :

- les séparations des fonctions sont suffisantes ;
- les paiements sont assortis de justificatifs et sont dûment autorisés ;
- toutes les recettes sont enregistrés et qu'ils le sont correctement ;
- le système de tenue de la caisse et de comptabilisation est fiable ;
- le solde des comptes caisse issu des livres reflète la réalité ;
- les encaissements font l'objet d'un suivi (maîtrise des encaissements) ;

SCHICK & al. (2010), à leur tour indiquent qu'en matière de facturation et d'encaissement, il faut être sûr que :

- chaque commande est correctement facturée par les personnes habilitées ;
- la facture est émise dans les délais prévus afin de favoriser le respect des délais de paiement ;
- les mouvements de caisse sont vérifiés.

Conclusion

En définitive, ce chapitre a permis de mieux cerner les concepts de facturation et d'encaissement à travers la description des différentes procédures. Par ailleurs, il a été également question de développer le contrôle interne applicable à ces procédures à travers les différentes composantes, principes et objectif.

Mais ces dispositifs de contrôle interne ne sont pas sans limites car, BERTIN (2007 : 93-94), affirme que, même un bon contrôle interne ne peut empêcher les omissions, les erreurs ou les fraudes. SIRUGUET (2007 : 69), est allé loin en nous informant que, dans la mesure où le contrôle interne repose sur le facteur humain, il est susceptible de pâtir d'erreurs de conception, de jugement ou de malentendus et négligence ; voire de manœuvre telles que, collusion et autres turpitudes.

Il faut alors être vigilant malgré l'existence d'un bon dispositif de contrôle interne.

**CHAPITRE II : RISQUES ET BONNES
PRATIQUES LIÉS AUX OPERATIONS DE
FACTURATION ET D'ENCAISSEMENT**

Le contrôle interne ayant été abordé, il sera question maintenant de parler des risques et des dispositions à prendre pour ne pas être victime de ces derniers en matière de facturation et d'encaissement. Certains voient le risque comme l'événement qui menace l'entreprise (émergence d'un nouveau produit), d'autres disent « risque » pour la conséquence. D'autres encore l'envisagent uniquement comme un dysfonctionnement interne. D'autres enfin, incluent la perte d'une opportunité.

Il est donc d'une importance capitale de pouvoir identifier ces risques et de savoir comment se comporter pour les éviter.

2.1- Les risques liés aux opérations de facturation et d'encaissement

Après avoir abordé les différents concepts, définitions, facteurs et typologie du risque, nous présenterons ensuite dans cette section des risques spécifiques aux opérations de facturation et d'encaissement.

2.1.1- Concepts et définition du risque

Le concept de risque n'a pas toujours existé. Il n'existe d'ailleurs pas dans toutes les langues, et même, il est parfois impossible de le traduire (GIDDENS & BECK, 2007 : 1).

La nécessité de créer la fonction de risk manager s'est imposée au fil des années parce qu'il paraît inconcevable d'ignorer les facteurs de risques pouvant entraver le développement d'une entreprise. La notion de risque est le plus souvent associée à la survenance d'un problème, d'un dysfonctionnement au sein de l'entreprise.

Cette notion appelle de la part des auteurs plusieurs définitions, mais, cette diversité d'interprétation nous montre simplement la difficulté qu'il y a à l'appréhender.

Selon ALBOUY (2003 : 51), le risque est une notion complexe dont la perception n'est pas la même d'un individu à l'autre et dont les définitions varient selon les situations.

L'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne) in HAMZAQUI (2005 : 98), définit le risque comme étant : « un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ». Cette définition est complétée par celle de VINCENZI in RENARD (2006 : 139), « le risque c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès ».

MARSCHALL (2003 :15) quant à lui affirme que pour une organisation, le risque est un mélange de ces trois notions « aléas », « dommage », « opportunité », au sens de prise de risque.

Pour MOREAU (2002 : 1-3), le risque est, par définition, au cœur de l'entreprise : celle-ci évolue en permanence dans un univers de risques, le plus souvent complexe, dynamique et hostile. Il poursuit en affirmant que : « La notion de risque comporte trois dimensions : le péril ou le danger (la source de risque) identifié, diffus ou non identifié (l'aléa), ce que touchent les périls, et la mesure de vulnérabilité dépendant de la probabilité de survenance et de la mesure d'impact ».

Cependant, lorsque l'on aborde la gestion des risque, que ce soit avec le regard de l'audit interne ou du contrôle interne, on perçoit vite que si tout le monde parle du risque, tous ne parle pas de la même chose (PEQUIGNOT, 2007).

Toutes ces définitions mettent en évidence le caractère insaisissable de la notion du risque. Nous retenons que le risque est un problème, une défaillance qui pourrait se produire dans le déroulement de l'activité de l'entreprise et qui pourrait avoir des conséquences graves du point de vue de l'entrepreneur ou de son client.

2.1.2- Facteurs de risques de facturation et d'encaissement et leur typologie

Le terme général de facteur de risque couvre, dans les activités de gestion de risques, les dangers comme les incertitudes (DESROCHES & al., 2003 : 31). Selon SCHICK (2007), « les facteurs de risques sont des lacunes de l'organisation qui, combinées à la surveillance d'événements, vont entraîner des conséquences dommageables ». Ce même auteur propose que trois types de mesures puissent être pris pour pallier les facteurs de risque. Il s'agit de la prévention, de la détection et de la protection.

Au-delà des définitions ci-dessus, de nombreuses classifications existent en matière de risques (risques endogènes/ exogènes, opérationnels/ industriels, spéculatifs/aléatoires) et cohabitent même parfois au sein de certaines approches comme l'indique le tableau suivant :

Tableau n°1 : Typologie des facteurs de risques

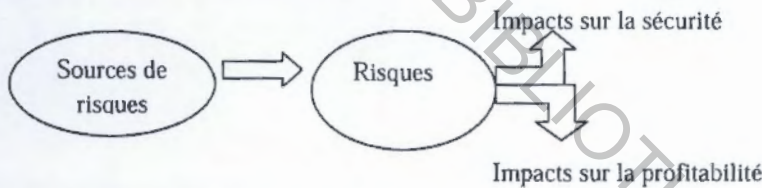
Risques exogènes	Risques endogènes
Les avancées technologiques.	La mise hors service du système d'information.
Le développement d'un nouveau type de produit.	La compétence des personnes embauchées.
La concurrence	Les changements de responsabilité à des fonctions clés.
Les changements législatifs, les conflits de loi à l'international.	La nature même des activités.
Les catastrophes naturelles, les plans d'urgence.	Le pouvoir de direction sclérosé.
Le développement économique.	Le délit ou les malversations.

Source : SELMER (2006 : 252).

Les facteurs de risque sont alors d'ordre humain, technologique, environnemental et organisationnel.

Pour PIGE (2009, 73), « il est question des conditions susceptibles d'affecter l'obtention des objectif ». La relation entre facteurs de risques, risques et leurs impacts est présentée par BARTHELEMY (2004, 8) et schématisée de la façon suivante :

Figure n°1 : Les sources de risques



Source : BARTHELEMY (2004, 8)

On ne peut donc pas trouver aujourd'hui une typologie de risques ayant un caractère standard, ou qui soit unanimement reconnue. Différentes sources proposent des classifications souvent sommaires et rarement exhaustives, et plusieurs approches sont possibles.

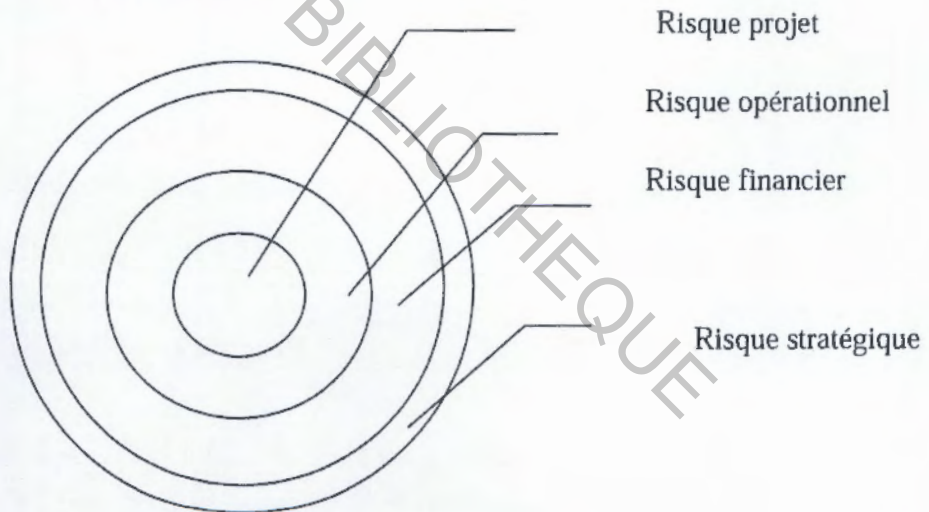
Ainsi, pour CLEARY & MALLERET (2006 : 75-76), il existe plusieurs manières de classifier les risques et la plupart se chevauchent. Pour simplifier nous suggérons de les regrouper en quatre catégories distinctes mais qui recouvrent tous les risques auxquels peut faire face une entreprise.

- **Les risques stratégiques** menacent la survie de la firme ou sa capacité à maintenir une activité rentable et de création de valeur pour l'actionnaire ; ils peuvent faire suite à des changements dans l'environnement du marché, à une catastrophe naturelle ou encore résulter de l'activité humaine.

- **Les risques financiers** menacent la solvabilité, la rentabilité et la trésorerie de l'entreprise, et peuvent venir des mouvements du prix de marché (variation des cours de devises, des taux d'intérêt, des primes d'assurances, des cours des actions des opérations de couverture, des options et des autres dérivés), de la faillite d'un partenaire, d'un retard de règlements ou d'événement similaires.
- **Les risques opérationnels** font suite à des défaillances d'efficacité opérationnelle ou de prestation du service dans le cours ordinaire des opérations d'une firme ; ils sont principalement dus à des processus et systèmes internes inadéquats ou à des réponses aux défis extérieurs.
- **Les risques projets** surviennent dans le cadre de programme ou projet distincts et comprennent généralement des risques impliquant des problèmes technologiques, des comportements humains, des processus peu familiers et des menaces externes.

On peut visualiser ces quatre catégories sous forme de couche distinctes comme suit :

Figure n°2 : univers des risques de la firme



Source : CLEARY & MALLERET (2006 : 76)

MADERS & al (2006 : 8), à son tour distingue deux types de risques pour les entreprises : les risques d'activité (ceux qui pèsent sur tous les projets de l'entreprise ou ceux qui sont spécifiques à tel ou tel métier) et les risques opérationnels (ceux qui proviennent de l'organisation retenue).

Le risque opérationnel est intimement lié à l'organisation au sens large de l'entreprise. Le comité de Bâle in MADERS & al (2006 :39), le définit comme « le risque de pertes résultant de l'inadéquation ou de la défaillance de procédures internes, de personnes et de systèmes ou résultant d'évènements extérieurs ».

Ainsi par risques opérationnels, il faut entendre les risques que l'organisation, ses acteurs et l'environnement externe font courir à l'entreprise. Ils se décomposent en quatre sous-ensembles : le risque lié au système d'information, le risque lié aux processus, le risque lié aux personnes, et le risque lié aux évènements extérieurs.

De plus, la notion de risque opérationnel selon plusieurs auteurs recouvre les erreurs humaines, les fraudes et malveillances, les défaillances des systèmes d'information, les problèmes liés à la gestion du personnel, les litiges commerciaux, les accidents, incendies, inondations, etc. Nous en déduisons que le champ d'application du risque opérationnel semble tellement large qu'on n'en perçoit pas d'emblée l'application pratique.

Pour le CNCC (1992), il existe quatre sortes de risques : le risque inhérent, le risque de non contrôle, le risque de non détection et le risque résiduel.

- ✓ Le risque inhérent : c'est le risque qui existe en soi sans tenir compte des mécanismes de contrôle de l'entreprise. Il est lié à la nature des opérations traitées. C'est en fait le risque présent dans toutes les activités de l'homme.
- ✓ Le risque de non contrôle : il a trait à la conception et au fonctionnement des systèmes. C'est la probabilité qu'une mesure de contrôle manque dans la couverture d'une menace que l'on voulait éviter. Il est donc lié à la défaillance des procédures de contrôle interne.
- ✓ Le risque de non détection : c'est la probabilité qu'une conclusion tirée des travaux d'audit ou autres soit erronée en raison du choix des diligences insuffisantes mises en œuvre, du choix des procédures inadéquates observées.
- ✓ Le risque résiduel : c'est le risque qui subsiste malgré l'application des techniques de gestion des risques.

L'IFACI, en 2003 a distingué trois sortes de risques : le risque source, le risque concourant et le risque incident.

- ✓ Le risque source : c'est le risque auquel l'auditeur s'emploie à identifier, comprendre et gérer au cours de sa mission.

- ✓ Le risque concourant : c'est l'élément, le danger qui occasionne le risque source. Elle constitue par conséquent la cause du risque source.
- ✓ Le risque incident : c'est le risque qui provient de la réalisation de la menace source. C'est donc la conséquence de la menace source.

On peut également classer les risques selon le niveau, en distinguant le risque potentiel, le risque possible et le risque matériel.

- ✓ Le risque potentiel : c'est le risque qui est présent dans toutes les organisations. Il se caractérise par le fait qu'il peut se produire à tout moment si l'on n'envisage aucune mesure de contrôle pour l'empêcher ou le détecter ou limiter les conséquences qui pourraient en découler (voir risque inhérent).
- ✓ Le risque possible : c'est le risque contre lequel l'entreprise n'a pas disposé de moyen pour le minimiser. Il s'agit de la possibilité que des erreurs ou défaillances se produisent et ne soient ni perçues ni connues par l'entreprise.
- ✓ Le risque matériel : c'est le risque qui s'est matérialisé dans l'entreprise et qui impose un renforcement des mesures de contrôle à cause de ses conséquences.

2.1.4- Objectifs recherchés dans l'approche par les risques et identification des risques spécifiques aux procédures de facturation et d'encaissement

Les objectifs généraux du contrôle interne selon le COSO in SELMER (2006 :246) sont: l'atteinte de l'objectif stratégique, la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des opérations financières et enfin la conformité aux lois et règlements. Néanmoins au-delà de ces objectifs, l'approche par les risques du contrôle interne s'inscrit dans une logique de prévention. Les nouvelles normes d'audit émises par l'IFAC (International Federation of Accountants) placent l'audit par les risques au centre des diligences des auditeurs. Le nouveau modèle d'approche par les risques assure la transparence de l'information financière et permet de mutualiser les efforts et les coûts pour l'entreprise quelles que soient son activité et sa taille. La démarche de prévention des risques permet de réduire de façon importante les risques prévisibles. Elle améliore l'efficacité de l'entreprise et la fiabilité de ses produits et de ses services. De plus les objectifs de maîtrise des risques opérationnels rejoignent ceux d'un système de management de la qualité à travers la définition d'une politique générale appuyée par la direction: Identification, évaluation, quantification et hiérarchisation des risques, mise

en place de mesures préventives et de mesures correctives en cas de sinistre et enfin surveillance permanente et reporting.

ZERBI (2008), affirme que, le domaine du risque dans la distribution est relativement vaste et l'aborder de façon exhaustive est une tâche complexe. Il a poursuivi son développement en identifiant les risques ci-après :

- **les risques liés au système d'information**
 - dysfonctionnement majeur du système d'information (panne) ;
 - perte de fiabilité de l'information (non-exhaustivité, perte d'intégrité des données...) ;
 - inexistence ou défaillance de plans de reprise d'activité pour les applications informatiques vitales.
- **le risque de fraude :**
 - organisation par des collaborateurs de pratiques liées à la corruption, collusion, organisation du vol de marchandises.

La typologie de risques selon le comité de Bâle II, renseigne sur les différents types de risques qui se rapprochent des opérations de vente (facturation et encaissement). On peut citer :

- les risques client, produits et pratiques commerciales ;
- dysfonctionnement des processus de traitement ;
- fraudes internes ;
- insuffisance des pratiques internes concernant les ressources humaines et la sécurité du lieu de travail ;
- interruption d'activité et dysfonctionnement des systèmes (JIMENEZ & al., 2008 : 52)

Les risques ci-dessus énumérés par l'auteur sont liés aux entreprises exerçant dans le secteur de la distribution comme l'entreprise PRODA SARL faisant l'objet de cette recherche.

SCHICK & al. (2010), ont énuméré à leur tour les risques suivants liés aux opérations de facturation :

- erreurs de facturation ;
- pertes financières ;
- comptabilisation erronée des factures ;

- perte d'image ;
- lenteur dans la facturation ;
- litiges avec les clients.

BARRY (2009), abordant dans le même sens, énumère les risques suivants liés à la facturation :

- facturation non régulière ;
- retards dans la facturation ;
- non enregistrement et détournement des factures ;
- omission de facturation ;
- facturation sur des bases erronées.

Pour J. P. GRAMET & al. (2008), les risques liés aux opérations de facturation et d'encaissement sont entre autre :

- la non facturation d'une livraison ou de toutes les livraisons (exhaustivité) ;
- la facturation tardive d'une livraison (problème du cut off) ;
- la non facturation d'un avoir (ou de tous les avoirs) concernant les retours des clients ;
- la facturation erronée ou incomplète (conditions tarifaires : prix, TVA, remises, montant net, caractéristiques du produit, quantité, qualité, date de livraison, lieu de livraison ...) ;
- l'existence d'un nombre important d'avoirs émis ou d'avoirs à établir (fréquence et importance significative...) ;
- la perte de marge ;
- détournement, vol, perte ou destruction des titres de paiement reçus des clients et autres débiteurs ;
- non comptabilisation des titres de paiement ;
- détournement de biens et émission de factures incorrectes,
- dissimulation des factures et des encaissements ;
- détournement des encaissements reçus ;
- non enregistrement des règlements.

Lors des encaissements en espèces, l'entreprise est exposée aux risques de détournements par manipulation des comptes de recettes ; d'erreurs ou d'omissions dans l'enregistrement des

recettes ; de détournement des encaissements clients et de falsification des comptes des clients concernés ; de malversations ou de fraudes ; de difficultés d'assurer un contrôle correct des encaisses ; de difficultés d'exercer un contrôle séquentiel des espèces de caisse ; d'existence de bons de caisse non régularisés correspondant à des prêts déguisés.

Pour maîtriser les risques ci-dessus énumérés, la société PRODA SARL doit mettre en place un dispositif de contrôle interne adéquat et appliquer les bonnes pratiques en matière de facturation et d'encaissement d'espèces.

2.2- La gestion des risques et bonnes pratiques liés aux opérations de facturation et d'encaissement

La gestion risques propres aux procédures de facturation et d'encaissement de même que les bonnes pratiques rencontrées dans la littérature seront passés en revue dans cette section.

2.2.1- La gestion du risque des procédures de facturation et d'encaissement

La gestion du risque peut également être source de confusions et aller à l'encontre de l'efficacité de l'audit interne ou du contrôle interne. Pour éviter cet écueil, un des éléments à prendre en compte est certainement la construction d'un référentiel de risque partagé entre les approches (audit, contrôle) et pourquoi pas, s'étendant à d'autres sphères (assurance, informatique trésorerie...) (PEQUIGNOT, 2007).

Un bon système de management du risque traitera les risques de toutes les couches de façon exhaustive et systémique (CLEARY & MALLERET, 2006 : 76).

Le management des risques traite des risques et des opportunités ayant une incidence sur la création ou la préservation de la valeur. Il se définit selon le COSOII REPORT (2005), comme suit : «Le management des risques est un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation».

Cette définition reflète certains concepts fondamentaux. Le dispositif de management des risques :

- est un processus permanent qui irrigue toute l'organisation ;
- est mis en œuvre par l'ensemble des collaborateurs, à tous les niveaux de l'organisation ;
- est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ;
- est mis en œuvre à chaque niveau et dans chaque unité de l'organisation et permet d'obtenir une vision globale de son exposition aux risques ;
- est destiné à identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et à gérer les risques dans le cadre de l'appétence pour le risque ;
- donne à la direction et au Conseil d'administration une assurance raisonnable (quant à la réalisation des objectifs de l'organisation) ;
- est orienté vers l'atteinte d'objectifs appartenant à une ou plusieurs catégories indépendantes mais susceptibles de se recouper.

Cette définition est volontairement large. Elle intègre les principaux concepts sur lesquels s'appuient les sociétés ou d'autres types d'organisation pour définir leur dispositif de management des risques et se veut une base pour la mise en œuvre d'un tel dispositif au sein d'une organisation, d'un secteur industriel ou d'un secteur d'activité. Elle est centrée sur l'atteinte des objectifs fixés pour une organisation donnée et constitue en cela une base pour la définition d'un dispositif de management des risques efficace.

Le dispositif de management des risques comprend huit éléments. Ces éléments résultent de la façon dont l'organisation est gérée et sont intégrés au processus de management. Ces éléments sont les suivants :

- environnement interne : il englobe la culture et l'esprit de l'organisation ; il structure la façon dont les risques sont appréhendés et pris en compte par l'ensemble des collaborateurs de l'entité, et plus particulièrement la conception du management et son appétence pour le risque, l'intégrité et les valeurs éthiques, et l'environnement dans lequel l'organisation opère ;
- fixation des objectifs : les objectifs doivent avoir été préalablement définis pour que le management puisse identifier les événements potentiels susceptibles d'en affecter la réalisation ; le management des risques permet de s'assurer que la direction a mis en

place un processus de fixation des objectifs et que ces objectifs sont en ligne avec la mission de l'entité ainsi qu'avec son appétence pour le risque ;

- identification des événements : les événements internes et externes susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs d'une organisation doivent être identifiés en faisant la distinction entre risques et opportunités ; les opportunités sont prises en compte lors de l'élaboration de la stratégie ou au cours du processus de fixation des objectifs ;
- évaluation des risques : les risques sont analysés, tant en fonction de leur probabilité d'occurrence que de leur impact, cette analyse servant de base pour déterminer la façon dont ils doivent être gérés ; les risques inhérents et les risques résiduels sont évalués ;
- traitement des risques : le management définit des solutions permettant de faire face aux risques c'est-à-dire soit par évitement, acceptation, réduction ou partage ; pour ce faire, le management élabore un ensemble de mesures permettant de mettre en adéquation le niveau des risques avec le seuil de tolérance et l'appétence pour le risque de l'organisation ;
- activités de contrôle : des politiques et procédures sont définies et déployées afin de veiller à la mise en place et à l'application effective des mesures de traitement des risques ;
- information et communication : les informations utiles sont identifiées, collectées, et communiquées sous un format et dans des délais permettant aux collaborateurs d'exercer leurs responsabilités ; plus globalement, la communication doit circuler verticalement et transversalement au sein de l'organisation de façon efficace ;
- pilotage : le processus de management des risques est piloté dans sa globalité et modifié en fonction des besoins ; le pilotage s'effectue au travers des activités permanentes de management ou par le biais d'évaluations indépendantes ou encore par une combinaison de ces deux modalités.

Le management des risques n'est pas un processus séquentiel dans lequel un élément affecte uniquement le suivant. C'est un processus multidirectionnel et itératif par lequel n'importe quel élément a une influence immédiate et directe sur les autres.

2.2.2- Les bonnes pratiques en matière de facturation et d'encaissement d'espèces

Dans l'exécution de sa mission, l'auditeur se réfère généralement aux normes ou à défaut, aux bonnes pratiques dans chaque domaine afin de faire des comparaisons entre les pratiques de l'entreprise et ces normes ou bonnes pratiques pour déboucher finalement sur une opinion.

Les bonnes pratiques qui sont des éléments constitutifs du contrôle décrivent ce qu'en général les auditeurs doivent faire, les moyens et méthodes à mettre en œuvre pour éviter le risque.

Dans le domaine de la facturation et d'encaissement d'espèce, SCHICK & al. (2010), ont identifié les bonnes pratiques suivantes :

Tableau n°2 : Les bonnes pratiques identifiées par SCHICK & al.

Risques à maîtriser	Bonnes pratiques identifiées
Erreurs de facturation et comptabilisation erronée des factures.	Faire établir les factures au sein du service commercial et les faire encaisser par la comptabilité.
Erreurs de saisie des données.	Faire une vérification permanente des données.
Factures non conformes aux bons de commande.	Toujours vérifier l'adéquation facture / bon de commande.

Source : Adapté par nous même

Il faut noter que cette liste est trop restreinte ; ce qui nous amène vers BARRY (2009), qui est allé plus dans les détails. Ainsi cet auteur en abordant les mêmes opérations a pu identifier les bonnes pratiques ci-après :

Tableau n°3 : Les bonnes pratiques identifiées par BARRY

Risques à maîtriser	Bonnes pratiques identifiées
Retards dans la facturation.	Présentation des imprimés de factures pré-numérotées dans des délais courts.
Pratiques de prix fantaisistes.	Existence de listes des prix de vente déterminés par article ou référence ou, en cas de prix de vente non standard, prix communiqué par la Direction Générale et les services commerciaux.
Complaisance avec les clients sur les conditions de ventes.	Existence de fichier-clients indiquant les conditions générales définies au préalable avec les clients.
Omission de facturation et détournement de marchandises, encaissement sans livraison, facture non encaissée et marchandise livrée.	Instauration d'une procédure de vérification régulière de la séquence des bordereaux de livraison et de la séquence des factures, pour s'assurer que toutes les livraisons ont fait l'objet de facturation.

Détournement des factures, facturation sur des bases erronées, falsification de factures.	Instauration d'un système de pièces pré-numérotées de caisse et investigations systématiques en cas de rupture dans la séquence numérique de ces pièces de caisse.
Confusion dans les encaissements et les décaissements de fonds.	Création, autant que faire se peut, de caisses séparées pour les encaissements clients et les règlements de dépenses courantes ; les premières caisses n'ayant qu'un rôle de collecte et de reversement des fonds en banque.
Braquages et vols d'espèces.	Fixation d'un niveau maximum d'encaisses (aussi bas que possible) à partir duquel les espèces en caisse doivent impérativement être reversées à la banque.
Cumul des fonctions de caissière et de comptable.	séparation stricte des fonctions d'encaissement des fonds avec celles de tenue des comptes de clients et des comptes de caisse ou de banques.

Source : BARRY (2009)

Enfin GRAMET & al. (2008), abordant dans même sens, ont permis de détecter les bonnes pratiques suivantes en matière de facturation et d'encaissement :

Tableau n°4 : Les bonnes pratiques identifiées par GRAMET & al.

Risques à maîtriser	Bonnes pratiques identifiées
Détournement, vol, perte ou destruction des titres de paiement reçus des clients et autres débiteurs, non comptabilisation des titres de paiement.	- Faire enregistrer par le secrétariat tous les titres de paiement reçus avant leur transmission aux destinataires concernés (responsables comptable ou comptable trésorerie). - Traiter sans délai les titres de paiement reçus (enregistrement, contrôle, comptabilisation, et remise en banque).
Emission de factures inexactes, détournement de biens et émission de factures incorrectes, non enregistrement des règlements, détournement des encaissements reçus, dissimulation des factures.	Mettre en place une bonne procédure de séparation de tâches. A défaut de ressources (notamment dans les petites structures), instaurer des règles de contrôle compensatoires strictes.
- Impayés, créances douteuses et contentieuses atteignant des niveaux inquiétants et par ailleurs non couverts ou couverts insuffisamment (assurance client), - Mauvaise imputation des règlements clients, leur	- Analyse régulière des comptes clients, des balances et grands livres clients, des balances âgées. - Relances systématiques des clients retardataires ou récalcitrants (règlements). - Comptabilisation des règlements et avoirs dans les

<p>non comptabilisation ou leur comptabilisation tardive des encaissements.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Méconnaissance par la comptabilité de l'exhaustivité des litiges clients, des pertes probables à constater et/ou à provisionner au cours d'une période. - Perte de données et de pièces comptables. 	<p>bons comptes ; système d'identification des factures réglées par le client.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nécessité de disposer d'un système efficace de traçabilité, de conservation et d'archivage des pièces et documents comptables.
<ul style="list-style-type: none"> - Non facturation d'une livraison ou de toutes les livraisons (exhaustivité). - facturation tardive d'une livraison. - Non facturation d'un avoir (ou de tous les avoirs) concernant les retours des clients. - Facturation tardive (cut off). - Facturation erronée ou incomplète. - Existence d'un nombre important d'avoirs émis ou d'avoirs à établir. - Perte de marge. 	<ul style="list-style-type: none"> - Chaque livraison doit être facturée. - Chaque retour de marchandise justifié et accepté doit faire l'objet d'émission d'un avoir approprié. - Avant sa comptabilisation, toute facture (vente ou avoir) doit être contrôlée par recouplement avec le bon de commande, les conditions tarifaires de vente, et le bon de livraison (bon de retour) correspondant. - Le système utilisé doit permettre une facturation rapide (ventes et avoirs) et sans erreur. Il doit permettre un suivi de la marge.

Source : GRAMET & al. (2008)

La plus part des bonnes pratiques identifiées sont plus concentrées sur les risques de détournement, de vol et de mauvais enregistrement. L'attention des dirigeants d'entreprise est donc attirée sur ses points sensibles de la facturation et des encaissements.

Conclusion

Les différents développements opérés dans ce chapitre permettront de mieux appréhender la notion de risque à travers les différentes définitions et la présentation des facteurs et typologie de risques. Les risques spécifiques aux opérations de facturation et d'encaissement pourront également être mieux maîtrisés à travers les bonnes pratiques identifiées par certains auteurs.

**CHAPITRE III : TYPES D'AUDIT ET CONDUITE
D'UNE MISSION D'AUDIT DES PROCEDURES**

CESAG BIBLIOTHEQUE

Le terme audit est aujourd'hui utilisé dans de nombreuses applications. Il oscille entre des missions de contrôle (notamment dans le cadre de la mission du commissariat aux comptes) et des missions de conseil. L'audit peut être conduit par une personne issue d'une profession organisée (expert-comptable, commissaire aux comptes, auditeur interne), mais il peut être également conduit par des personnes venant d'horizons différents (informaticiens, avocats, ingénieurs, fonctionnaires, etc). On ne peut donc pas faire de l'audit sans suivre une démarche de sa mise en œuvre.

Il sera question dans ce chapitre de clarifier les différentes catégories d'audit puis de présenter les méthodes de la conduite d'une mission d'audit des procédures.

3.1- Typologie de l'audit

Il est possible de fournir une définition très générale de l'audit. Ainsi, OBERT (1998), affirme que généralement, les définitions de l'audit données par les auteurs convergent vers une mission d'opinion :

- confiée à un professionnel « indépendant » (auditeur interne ou externe) ;
- utilisant une méthodologie spécifique ;
- justifiant un niveau de diligences acceptable par rapport à des normes.

L'audit est une démarche cohérente de contrôle qui conduit à délivrer une opinion sur ce qui en fait l'objet par rapport au référentiel applicable à l'objet en question. L'audit est une mission d'opinion. Celle-ci doit être exprimée de manière claire et circonstanciée.

Selon BRUNER (1991 : 25), « l'audit est l'examen professionnel d'une information en vue d'exprimer sur cette information une opinion responsable et indépendante par référence à un critère de qualité, cette opinion doit accroître l'utilité de l'information».

L'audit est donc un examen effectué par un professionnel en vue de porter un jugement positif ou non et permet d'améliorer l'utilité de l'information. Cet examen peut être fait de manière comparative parce que les informations étudiées sont comparées à des normes préétablies.

Il existe alors plusieurs formes d'audit mais, deux types d'auditeurs sont en relation avec l'entreprise. Il s'agit de l'auditeur interne et de l'auditeur externe.

3.1.1- Audit interne et externe

L'audit interne et l'audit externe se distinguent fondamentalement par, les objectifs poursuivis, et leur position vis-à-vis de l'organisation auditée.

L'audit interne officie au sein de l'organisation et dépend hiérarchiquement de la direction générale, du conseil d'administration ou du comité d'audit si il existe. C'est à l'une de ces instances de l'organisation que l'auditeur interne rend compte. 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.

La définition de l'audit interne la mieux indiquée et donnée par l'IIA en Juin 1999 est la suivante : «L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité».

De cette définition, nous pouvons retenir que l'auditeur interne a pour rôle d'évaluer :

- le dispositif de contrôle interne ;
- le système de gouvernance d'entreprise ;
- le processus de management des risques.

Pour RENARD (2010 : 72), l'audit interne est un dispositif interne à l'entreprise qui vise à :

- apprécier l'exactitude et la sincérité des informations notamment comptables ;
- Assurer la sécurité physique et comptable des opérations ;
- Garantir l'intégrité du patrimoine ;
- Juger de l'efficacité des systèmes d'information.

D'un autre côté, RAYMOND (2009 : 56), définit l'audit interne comme un examen critique qui vise à s'assurer que toutes les opérations de l'entreprise sont sous contrôle.

Quant à l'audit externe, il est subdivisé en audit légal exercé par un commissaire aux comptes dont le rôle est de certifier réguliers et sincères les états financiers ; puis en audit contractuel exercé par tout professionnel d'audit. L'audit externe, étant une fonction indépendante de l'entreprise, est alors, chargé de certifier l'exactitude des comptes, résultats et états financiers. Le tableau ci-dessous tiré de BERTIN (2007), nous précise les complémentarités et les divergences entre audit interne et externe :

Tableau n°5 : Les complémentarités et divergences entre audit interne et externe

	Audit externe	Audit Externe
Statut de l'audit	Mécanisme non spécifique/externe	Mécanisme non spécifique /interne
	Mécanisme obligatoire pour certaines catégories d'organisations	Mécanisme intentionnel
Mandats/bénéficiaires de l'audit	Actionnaires, dans les textes et l'ensemble stakeholders	Direction générale, managers conseil d'administration, comité d'audit
Champs d'application de l'audit	Processus d'élaboration des états financiers et de détermination du résultat	Global
	Aval	Amont. L'auditeur interne identifie et évalue les risques avant qu'ils ne soient traduits dans les comptes
Temporalité de la mission d'audit	Mission permanente dans les textes. Mission généralement interdit dans les faits.	Mission continu et suivi des recommandations
nature de la mission d'audit	mission d'assurance	Mission d'assurance et mission de conseil
Position eu égard à la gouvernance	Auteur/mécanisme de gouvernance (dispositif de mise sous contrôle)	Auteur/mécanisme de gouvernance (dispositif de mise sous contrôle) et évaluateur de la gouvernance, conseiller en matière de gouvernance
Dynamique de l'audit	Stabilité : l'auditeur externe réalise le même type d'audit chaque année; il est en relation avec les mêmes interlocuteurs dans les mêmes services	Réactivité, adaptabilité diversité. L'auditeur interne planifie son travail en réponse aux besoins de la direction ou du comité d'audit ou en fonction de l'émergence de risque ; les interlocuteurs sont variables.
Indépendance	protégée juridiquement	garantie par un rattachement au plus haut niveau et une relation étroite avec le comité d'audit (quant il existe)

Diffusion du/des rapports d'audit	Diffusion large du rapport	Diffusion restreinte des rapports
Avantage spécifique	Expérience d'autres entreprises et d'autres secteurs	Connaissance approfondie de l'entreprise et du secteur

Source : BERTIN (2007)

3.1.2- Les formes d'audit appliquées en audit interne et externe

Parmi ces formes d'audit, certaines sont pratiquées à la fois en audit interne qu'en audit externe.

- **Audit de régularité/conformité** : il a pour objectif de s'assurer que tous les dispositifs mis en place, pour l'application des règles internes de l'entreprise, et de la réglementation externe, en matière de sécurité sont appliqués et fonctionnent parfaitement. L'auditeur va vérifier la bonne application des règles, procédures, description de poste, organigrammes, systèmes d'information et comparer la règle à la réalité. L'auditeur signale également aux responsables, les distorsions, les non applicables ; puis analyse les causes et conséquences en vue de faire des recommandations.
- **L'audit juridique** : consistant à analyser les règles de fonctionnement d'une entité (statuts...), les contrats, etc. Ainsi, en matière d'audit de droit des sociétés, l'auditeur contrôlera si les documents prescrits par la loi sont tenus, si les obligations légales, telles la tenue des assemblées générales, la signature des procès-verbaux, l'inscription des mentions obligatoires sur les feuilles de présence, sont effectuées, si les obligations, telles l'approbation annuelle des comptes, l'affectation des résultats, le renouvellement des mandats des administrateurs ou la nomination de nouveaux administrateurs, l'autorisation régulière des conventions réglementées..., sont réalisées. L'auditeur repérera les anomalies éventuelles et en déterminera les conséquences juridiques et fiscales.
- **L'audit social** : vérification de la bonne application de la réglementation sociale dans l'entreprise et à identifier les zones de risques ; il permet aussi de faire un point sur la gestion des ressources humaines et à mesurer le climat social.
- **L'audit de gestion** : a pour objectif, soit d'apporter une preuve sur un gâchis ou une fraude, soit d'apporter un jugement sur les performances d'une entité.

C'est le rôle de la Cour des comptes dans l'audit des comptes publics ou du Comité interministériel d'audit des programmes, organisme créé par le gouvernement avec mission de lui apporter une garantie sur la pertinence et la fiabilité des informations qui sont jointes aux projets de lois de finances.

- **Audit d'efficacité ou opérationnel** : l'auditeur interne s'intéresse à toutes les opérations de l'entreprise d'où l'appellation d'audit opérationnel ou d'audit des opérations. Ses principaux objectifs sont la promotion de l'application des politiques de la Direction Générale et l'efficacité des opérations. Il existe autant d'audits opérationnel que de processus dans l'entreprise ; car selon le sens étymologique du terme, il s'agit de d'audit des opérations.

Selon BECOUR & al. (2008 : 13), l'audit opérationnel suppose la possibilité d'apprécier une réalité par comparaison à des normes. Son objet consiste à juger la manière dont les objectifs sont fixés et atteints ainsi que les risques qui pèsent éventuellement sur la capacité de l'entreprise ou d'une entité à définir des objectifs pertinents et à apprécier leurs opportunités.

Signalons que dans le cadre de ce mémoire, c'est l'audit des opérations qui est le mieux adapté car il s'occupe des procédures de facturation et d'encaissement. Nous allons nous intéresser à présent à la façon dont une mission d'audit des procédures peut-elle conduite.

3.2- La conduite d'une mission d'audit des procédures

La méthodologie d'audit est fondée sur l'approche par les risques. Il s'agit de mettre à plat toutes les activités, tous les processus, toute les fonctions afin d'identifier tous les risques internes et externes de l'entreprise.

En parcourant la littérature, nous n'avons pas pu rencontrer de méthodes spécifiques à une mission d'audit de procédure ; nous avons plutôt découvert celles de l'audit interne qui concerne à part entière les procédures.

3.2.1- Les différentes phases de conduite d'une mission d'audit des procédures

Selon RENARD (2007 : 198-199), la mission d'audit interne se déroule en trois phases à savoir : la phase de préparation, la phase de réalisation et la phase de conclusion.

- **La phase de préparation** : la phase de préparation ouvre la mission d'audit, exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. En dehors de toute routine, elle sollicite l'aptitude à apprendre et à comprendre, elle exige également une bonne connaissance de l'entreprise car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander. C'est au cours de cette phase que l'auditeur doit faire preuve de qualités de synthèse et d'imagination.
- **La phase de réalisation** : la phase de réalisation fait beaucoup plus appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. Se faire accepter est le premier impératif de l'auditeur, se faire désirer est le critère d'une intégration réussie. C'est à ce stade que l'on fait le plus appel aux capacités d'analyse et au sens de la déduction. C'est, en effet, à ce moment que l'auditeur va procéder aux observations et constats qui vont lui permettre d'élaborer la thérapeutique.
- **La phase de conclusion** : la phase de conclusion exige également et avant tout une grande faculté de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction, encore que le dialogue ne soit pas absent de cette dernière période.

LEMANT (1995), dans son approche sur la conduite d'une mission d'audit interne affirme que toute intervention d'audit commence par une phase d'étude. Elle est centrée sur la détection des principales forces et faiblesses dont l'examen sera l'objet de la phase de vérification.

Ce n'est pas un « débroussaillage » du sujet poursuit l'auteur, mais une étude complète qui est organisée par le plan d'approche et aboutit à trois produits successifs : le tableau des forces et faiblesses apparentes, le rapport d'orientation et le programme de vérification.

La phase de vérification (ainsi que la phase de conclusion) est organisée par le budget, allocation, planning, suivi. Chaque tâche du programme de vérification est précisée par une feuille de couverture sur laquelle sont aussi reportés les résultats et conclusions, le détail apparaissant dans les papiers de travail.

La phase de conclusion commence par la synthèse dans le service d'audit interne qui aboutit à l'ossature du rapport et facilite le compte rendu final. Elle se poursuit avec le rapport d'audit : projet, validation, puis définitif.

SCHICK & al. (2010), ont proposé également une méthodologie composée d'une phase d'étude, d'une phase de vérifications et d'une phase de conclusion.

La phase d'étude est composée de l'initialisation de la mission, de la préparation de la mission et de la phase de lancement de la mission sur site.

Initialisation de la mission : l'équipe d'audit en charge de la mission doit se faire préciser clairement les attentes du (ou des) commanditaire (s). Elle établit pour cela un ordre de mission qui est validé par le commanditaire et présenté au (x) responsable (s) de l'entité auditée. Cet ordre de mission constitue à la fois : le contrat passé entre le service d'audit et le demandeur de la mission et le droit d'accès de l'audit à l'entité concernée.

Préparation de la mission : l'équipe d'audit établit le tableau des risques relatif au domaine audité (ou ajuste celui existant si le service d'audit interne dispose d'une « bibliothèque » de référentiels des risques). Un tableau des risques relate, pour une thématique donnée, les bonnes pratiques en matière de contrôle interne qui devraient être présentés dans l'entité objet de l'audit.

Lancement de la mission sur site : la réunion d'ouverture marque le lancement officiel de la mission d'audit dans l'entité concernée. L'équipe d'audit en partant des risques préétablis identifie pendant cette phase les forces et faiblesses apparentes du contrôle interne de l'entité auditée.

Rédactions des conclusions : l'équipe d'audit doit maintenant établir les conclusions de sa mission. Dans un premier temps à travers la construction de l'ossature du rapport d'audit qui va servir de support pour le compte rendu final sur site auprès des audités et de base pour l'établissement du projet de rapport. Une fois validé par le chef de mission, ce projet de rapport est communiqué aux audités en préparation de la réunion de validation. Cette réunion est déterminante quant à la valeur ajoutée de la mission d'audit.

Suivi de la mission : à des échéances bien précises après la fin de la mission, le service d'audit a en charge le suivi de la mise en œuvre des plans d'action afin de « boucler la boucle » et de remplir complètement et véritablement sa mission.

En définitive, nous avons remarqué que les différents auteurs, ont abordé dans le même sens. D'après leurs développements respectifs, nous pouvons conclure qu'une mission d'audit est composée, d'une phase d'étude ou de préparation, d'une phase de vérifications ou de réalisation et d'une phase de conclusion.

3.2.2- La démarche d'élaboration d'une mission d'audit des procédures de facturation et d'encaissement

Il sera question de présenter successivement les diligences effectuées lors de la prise de connaissance des procédures, de l'évaluation du contrôle interne et au cours de la phase de vérification.

3.2.2.1- La prise de connaissance des procédures

Pour BERTIN (2007), on procède au cours de cette phase à :

- la collecte des documents ;
- la prise de connaissance de la documentation interne et externe ;
- des entretiens avec les responsables ;
- une évaluation préliminaire de l'existant ;
- une mise au point du programme de travail.

La connaissance des procédures vise à identifier et comprendre :

- les processus d'établissement des factures ;
- l'organisation pratique des procédures de facturation et d'encaissement ;
- les risques inhérents aux procédures.

La prise de connaissance des procédures a donc pour objectif de déceler les éventuelles insuffisances. L'auditeur prendra donc connaissance du système en utilisant à cette étape, un questionnaire, c'est le questionnaire de prise de connaissance (QPC). Ce document récapitule les questions importantes dont la réponse doit être connue si on veut avoir une bonne compréhension des procédures à auditer.

3.2.2.2- L'évaluation du contrôle interne

A cette étape, on procède à une description des procédures, à une évaluation préliminaire du contrôle interne, à une vérification du fonctionnement du système, à une étude des faiblesses et à l'évaluation définitive du contrôle interne (OBERT, 2005).

- **La description des procédures** : elle est composée de la description proprement dite et de l'examen de la séparation des fonctions. Sur le plan général, il existe deux moyens de description des procédures : c'est la méthode narrative, qui est une description littéraire des procédures et le diagramme de circulation ou flow chart établi à l'aide des symboles qui donnent une image graphique de l'ensemble des opérations. La séparation des fonctions est vérifiée à l'aide de la grille de séparation des tâches.
- **L'évaluation préliminaire du contrôle interne** : c'est le moment d'identifier les point forts et points faibles théoriques du contrôle interne. Un Tableau des Forces et faiblesses Apparentes (TFfA) synthétise ce travail d'identification des éventuels dysfonctionnements et points forts de l'organisation. Mais à ce stade tous ces éléments s'écrivent dans un cadre théorique sans valeur probante.
- **La vérification du fonctionnement du système et étude des faiblesses** : le questionnaire de contrôle interne (QCI) est utilisé à ce niveau. Ce sont des questions fermées qui impliquent des réponses « oui, non, N/A ». Les réponses négatives impliquent des faiblesses de contrôle interne (LEMANT, 1995). Des recommandations sont faites par la suite sur ces points faibles. Les points forts de vérification à travers des tests de conformité et de permanence. Il est question à cet effet de vérifier par un sondage, la correcte mise en œuvre des procédures et des contrôles prévus par l'entreprise.
- **L'évaluation définitive du contrôle interne** : un document de synthèse portant sur les conclusions de l'évaluation est rédigé. Ce document permet d'élaborer un rapport sur le contrôle interne qui sera un instrument de dialogue avec l'entreprise.

3.2.2.3- La phase de vérifications

Dans la perspective de conduire des vérifications, l'équipe d'audit établit à partir du tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfA), un programme de vérification, à usage de l'équipe d'audit et qui précise la nature des contrôles à réaliser (SCHIK & al. 2010).

Durant la phase de vérification on réalise l'ensemble des travaux de contrôle prévus au programme de vérifications à l'aide des techniques d'audit appropriées.

Afin de conserver la traçabilité des contrôles réalisés, on formalise tous ces travaux dans divers documents.

En ce qui concerne les procédures de facturation et d'encaissement, il s'agira de :

- contrôler le fonctionnement des procédures ;
- vérifier l'exécution des différentes tâches ;
- faire des contrôles sur les pièces issues de l'exécution des tâches ;
- comparer la réalité aux descriptions.

Lorsqu'un contrôle atteste un dysfonctionnement, une Feuille d'audit et de recommandations (FAR) synthétise l'opinion de l'auditeur sur cette faiblesse de contrôle interne (ou FRAP : feuille de révélation et d'analyse des problèmes).

La FAR relate pour le problème évoqué, les éléments de preuve qui révèlent l'existence, les causes avérées, les conséquences réelles ou potentielles et enfin les propositions de recommandations formulées par l'équipe d'audit pour remédier à ce dysfonctionnement.

Conclusion

Ce troisième chapitre permet désormais d'éviter certaines confusions faites sur les types d'audit. Il a également développé dans les détails possibles les étapes d'une mission d'audit des procédures ; ce qui permettra de mieux aborder le prochain chapitre qu'est la méthodologie de la recherche.

**CHAPITRE IV : METHODOLOGIE DE
RECHERCHE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Une méthode est considérée comme une voie à suivre, les techniques et les moyens à utiliser pour atteindre une vérité ou des objectifs.

La méthodologie est alors constituée de l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre et vérifie (GRAWITZ, 2000).

Dans le cadre de cette recherche, la démarche s'articulera autour de trois (03) points essentiels à savoir :

- la présentation du modèle d'analyse ;
- la présentation des outils et techniques des données;
- la présentation des outils et techniques d'analyse des données.

4.1- Le modèle d'analyse

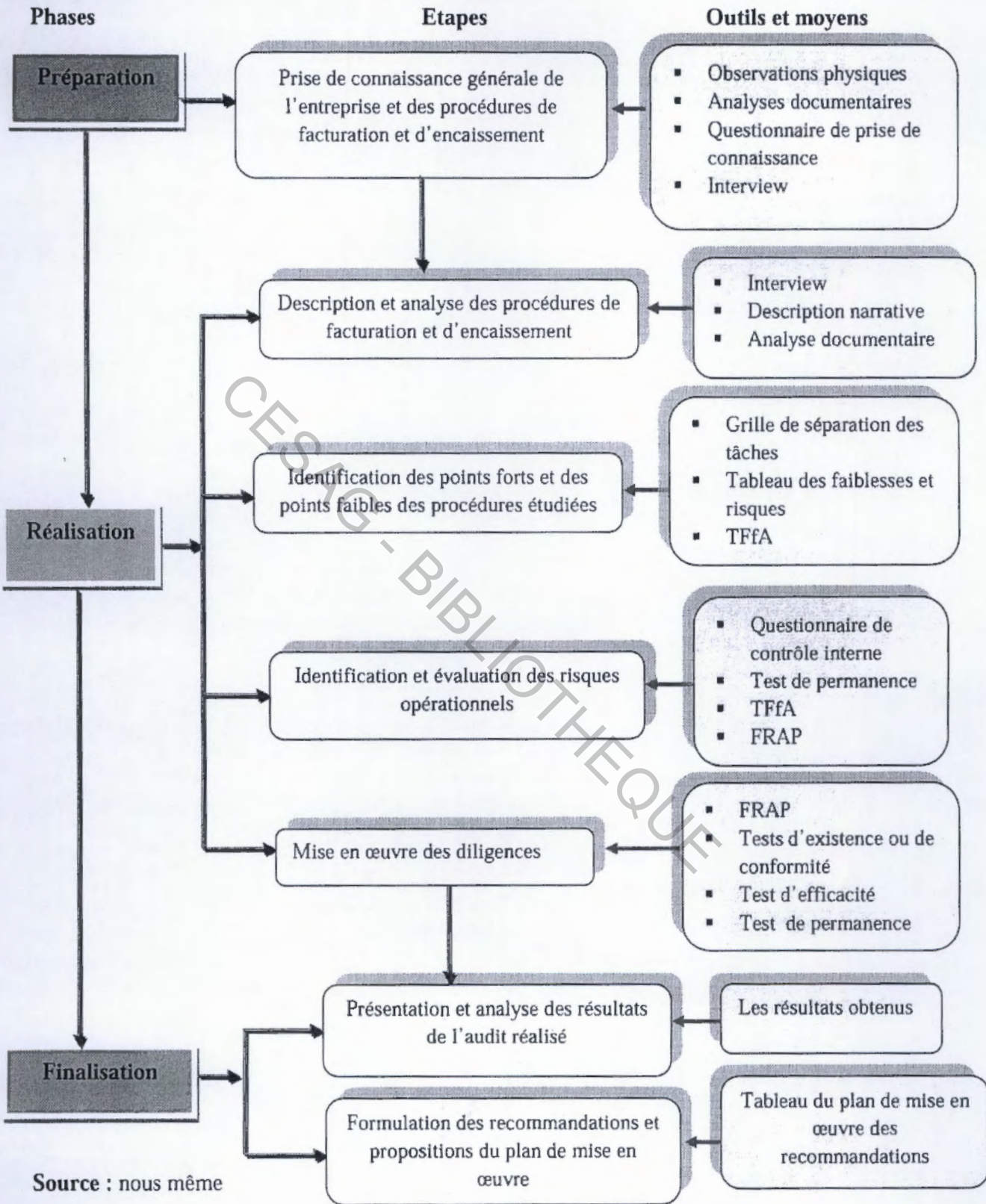
Selon JIMENEZ & al. (2007: 55), un modèle est une représentation schématique de tout ou partie de l'entreprise dans un langage de représentation approprié. Dans le cadre de ce mémoire, le modèle que nous voulons présenter sous forme schématique concerne les procédures à suivre et les moyens qui seront mis en œuvre dans la réalisation de la mission d'audit.

La démarche que nous suivons est composée de trois phases subdivisées en sept étapes. La première phase concerne la prise de connaissance générale de l'entreprise et des procédures à auditer. Au cours de cette phase, nous utiliserons comme outils les observations, l'analyse documentaire, le questionnaire de prise de connaissance, les interviews ; afin d'aboutir sur l'élaboration du tableau des forces et faiblesses apparentes (TfFA).

La deuxième phase est celle de la réalisation de l'audit proprement dit. Il s'agira de décrire et d'analyser les procédures de facturation et d'encaissement, d'identifier les points forts et points faibles des procédures étudiées et d'évaluer des risques opérationnels identifiés.

La dernière phase sera consacrée à la finalisation qui débouchera sur la présentation des résultats de l'audit et la formulation des recommandations et du plan de leur mise en œuvre. Ce modèle est présenté dans la figure ci-dessous :

Figure n°3 : Schéma du modèle d'analyse



4.2- Les outils de collecte et d'analyse des données

Premièrement, nous présenterons les outils de collecte des données puis après les outils d'analyse des données.

4.2.1- Les outils de collecte des données

Les techniques de collecte d'informations utilisées pour atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés dans le cadre de notre recherche sont fonction de la nature des informations recherchées à savoir :

- les outils de collecte de données secondaires ;
- les outils de collecte de données primaires.

En ce qui concerne les informations secondaires, elles seront basées sur l'exploitation des ouvrages, articles et mémoires puis des documents internes à l'entreprise comme : les rapports d'activités, le manuel de procédure, les exemplaires de facture et de ticket de caisse, les rapports d'audit, les statuts et autres. Ces informations issues des documents nous serviront de base pour détecter les éventuels dysfonctionnements.

Les données primaires sont essentiellement basées sur des observations et réalisés avec tous les principaux responsables et agents de la société PRODA Sarl.

L'observation consiste à aller sur le terrain pour constater de visu les faits. Elle permet d'observer les processus en vue de déceler les insuffisances.

L'interview est un outil très déterminant pour une bonne qualité des informations spécifiques recherchées dans le cadre de notre mémoire. Selon LEMANT (1995 : 181), « une interview est un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées, etc., et de divulguer la teneur de l'entretien ». L'objectif des entretiens est d'obtenir une description des processus du domaine sous l'angle de ses risques et de son dispositif de contrôle interne (MADERS & MASSELIN, 2006 : 55). Les interviews seront réalisées à l'aide des questionnaires de prise de connaissance et de contrôle interne. Les personnes qui seront interviewées dans ce cadre sont présentées dans le tableau ci-après :

Tableau n°6 : Récapitulatif des personnes à interroger

Direction ou service ou division	Les répondants	Echantillon/population	Taille en %	Objectifs de l'entretien
Direction Générale	Le Directeur Administratif	1/2	50	-Comprendre les procédures -obtenir la description des tâches -réaliser l'audit
Service Commercial	Le Chef Service Commercial	1/1	100	
Division Facturation	Les facturiers	3/5	60	
Division Caisse	Les caissiers	4/7	57,14	

Sources : Nous même

4.2.2 Les outils d'analyse des données

Les données ainsi collectées seront analysées en vue d'une synthèse générale de l'étude. Le traitement consistera à faire le dépouillement des informations recueillies par les outils ci-dessus présentés. Parmi ces outils, nous pouvons citer la description narrative, la grille de séparation des tâches, le questionnaire de contrôle interne, le tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfA) à la page 84, les feuilles de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP) en annexe n°8 page 114 ; les tests d'existence et de permanence.

- Le questionnaire de contrôle interne est un outil de diagnostic qui a pour objectif de déterminer les forces et les faiblesses apparentes du système. D'après MADERS & al (2006 :57), « cet outil se compose de questions types trouvées dans des ouvrages professionnels ». La réponse « oui » à une question dans le questionnaire de contrôle interne indique une force apparente tandis que la réponse « non » indique une faiblesse apparente. Chacune de ces forces et faiblesses devront être vérifiées sur le terrain pour éviter des conclusions erronées.
- La FRAP est le papier de travail synthétique par lequel l'auditeur documente chaque dysfonctionnement. L'ensemble des FRAP peut constituer le corps du rapport d'audit. Il y est mentionné :
 - le problème décelé dans la feuille de couverture ;
 - les faits qui le prouvent ;
 - les causes qui l'expliquent ;

- les conséquences possibles ;
- les recommandations pour la solution.
- La description narrative consiste à décrire les différentes tâches du processus afin de reconstituer les procédures. Elle sera utilisée dans ce mémoire pour nous permettre d'obtenir la description des procédures de facturation et d'encaissement de PRODA SARL.
- La grille de séparation et d'analyse des tâches est un outil de diagnostic qui permet de déceler sans erreurs possibles les manquements au principe de séparation des tâches, d'analyser la charge de travail par agent, d'identifier sa structuration et la manière dont elle est remplie. La grille d'analyse des tâches est la photographie à un instant donné de la répartition du travail (RENARD, 2006 : 347).
- Le test d'existence est aussi appelé « test de compréhension » ou « test de conformité ». Ce test d'existence permet à l'auditeur de vérifier s'il a bien compris le système décrit par diagramme, interview ou contenu dans le manuel de procédures. Il ne sert pas à prouver l'application des procédures mais d'en contrôler uniquement l'existence. Le procédé de ce test consiste à choisir au hasard une ou deux opérations « bouclées » et vérifier documents à l'appui s'il n'existe pas de rupture dans le cheminement décrit.
- Le test d'efficacité a pour but d'apprécier l'efficacité du dispositif de contrôle interne. Il consiste s'assurer à travers les tests de survenance et de fréquence que les dispositifs mis en place permettent effectivement de maîtriser les risques identifiés au préalable. Les tests de survenance et de fréquence permettent de confirmer ou d'infirmer la confiance accordée au dispositif de contrôle interne. Ils consistent à faire une revue historique de la survenance des événements à risques et la fréquence avec laquelle ils surviennent.
- Le test de permanence est un outil qui vient compléter les descriptions obtenues à travers les entretiens. Il permet de s'assurer que les opérations sont bien et toujours traitées conformément à ce qui a été décrit lors des entretiens c'est-à-dire, de vérifier la permanence du fonctionnement des procédures.

Conclusion

A travers la méthodologie de recherche que nous venons d'exposer, nous avons pu avoir un aperçu des différentes étapes à suivre dans la conduite d'une mission des procédures de

facturation et d'encaissement. Pour bien mener cette recherche, nous nous sommes appuyés un modèle d'analyse détaillé afin de mieux réussir la partie pratique. En outre ce chapitre a été l'occasion de révéler les différents outils de collecte et d'analyse de données que nous utiliserons.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la première partie

La première partie de notre étude consacrée à la revue de littérature et à la méthodologie de recherche, nous a permis de mieux comprendre les différents concepts du sujet au plan théorique. Elle a mis un accent particulier sur l'importance du dispositif de contrôle interne en matière de facturation et d'encaissement. De plus, cette partie a permis d'avoir un point de vue théorique sur les risques qui peuvent empêcher l'atteinte des objectifs liés aux procédures de facturation et d'encaissement ; les comportements théoriques que les dirigeants d'entreprise peuvent avoir pour maîtriser ces risques ont été également abordés.

La démarche à suivre afin de mieux aborder et réussir la deuxième partie, a été développée à travers la présentation de la conduite d'une mission d'audit des procédures et un modèle d'analyse détaillé.

**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE
L'ETUDE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Une fois la partie théorique qui constitue l'ossature et la voie à suivre est terminée, il convient maintenant de se confronter aux réalités d'entreprise.

En effet cette partie de notre étude sera consacrée à l'application des fondements théoriques présentés dans la première partie. Après avoir présenté l'entreprise dans son ensemble (Chapitre V), nous décrirons tout d'abord les procédures de facturation et d'encaissement puis après nous ferons le diagnostic interne comme externe de la société PRODA Sarl (Chapitre VI). Enfin, dans le dernier chapitre (Chapitre VII) nous présenterons les résultats de l'audit qui seront accompagnés des recommandations appropriées.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La société PRODA Sarl est une société unipersonnelle à responsabilité limitée. Elle est dirigée par cet associé unique. Nous aborderons d'une part dans ce chapitre, sa mission, ses activités et ses ressources, puis d'autre part, sa structure organisationnelle et son environnement.

5.1- Missions, activités, ressources et environnement de PRODA Sarl

Il sera question premièrement dans cette section de présenter la mission et les activités de PRODA SARL ; puis deuxièmement de décrire ses ressources.

5.1.1- Mission et activité de PRODA Sarl

Créée en 2005 sous le N°INSAE 2145123272 avec un capital de dix millions de francs CFA (10000000 FCFA), la société PRODA Sarl est une société de nationalité Béninoise qui a son siège à GBEDAGBA C/1370 Parcelle I (Cotonou). Elle est une société de commercialisation des produits agro-alimentaires, en particulier, les poissons, les volailles et parties de volailles congelées.

Vu l'ampleur de la concurrence dans ce secteur d'activité, la société a pris en 2008 la décision de rompre avec les achats locaux et s'engage uniquement dans les importations sur le plan international. De plus, dans le souci de se rapprocher de sa clientèle, les responsables de PRODA Sarl ont jugé utile d'installer le point de vente de la dite société à Sèmè-Kraké située à la frontière Bénino-Nigériane.

Pour résoudre certaines exigences alimentaires du 21^e siècle (repas sains et moins coûteux) et dans la perspective de satisfaire les besoins de ses clients Bénino-Nigériens les dirigeants de PRODA Sarl se sont assignés un certain nombre de missions à savoir :

- la couverture à court terme des marchés frontaliers et intérieurs;
- la mise en œuvre de différents moyens pour atteindre un niveau de rentabilité;
- la recherche de satisfaction de la clientèle;
- l'assurance de la pérennité de l'entreprise.

PRODA Sarl a pour activité principale l'importation et la vente des produits agro-alimentaires en particulier, les poissons de toutes sortes, les volailles et parties de volailles congelées (ailerons de dinde, Ailes phalanges, gésiers de dinde, pilons de dinde, poules entières, cuisses

de poule, Ailes de dinde etc.). Ces produits sont importés surtout de l'Amérique du Nord, du Brésil et des pays de l'Union Européenne. En ce qui concerne ses activités secondaires on peut noter la fondation d'une école privée (le Complexe Scolaire Privé le REVEIL créé en 1999) et la création d'une buvette en 2000 (CAFE RESTAU VIHOTOGBE).

5.1.2- Les ressources de PRODA Sarl

Pour le bon déroulement de ses activités la société PRODA Sarl dispose de trois (03) catégories de ressources à savoir :

- les ressources humaines ;
- les ressources financières ;
- les ressources matérielles.

5.1.2.1- Les ressources humaines

Les ressources humaines sont en amont et en aval de toute activité car elles participent à la maîtrise et à la performance de l'organisation.

La société PRODA Sarl, dans la réalisation de ses activités, s'appuie sur un personnel qualifié dont le nombre évolue selon les recrutements.

Jusqu'en mars de l'année 2012 l'effectif réel de PRODA Sarl est de deux cent quatre (204) employés repartie en trois (03) catégories. Le tableau ci-dessous montre la répartition de ce personnel suivant les différentes catégories.

Tableau n°7 : Répartition du Personnel par catégorie

Catégories	Effectifs
Cadres	21
Agents de maîtrise	57
Agents d'exécution	126
Total	204

Source : Nous même à partir des informations recueillies au niveau de PRODA Sarl.

5.1.2.2- Les ressources financières et matérielles

Les ressources financières de PRODA Sarl proviennent de ces capitaux propres, des recettes issues des ventes, des crédits fournisseurs et emprunts bancaires ou des découverts.

En ce qui concerne les ressources matérielles PRODA Sarl dispose de :

- six (06) chambres froides bâties d'une capacité de 600 tonnes chacune ;
- trois (03) bâtiments administratifs ;
- du matériel roulant ;
- du matériel informatique ;
- des mobiliers de bureau.

5.2.3- L'environnement de PRODA Sarl

A ce niveau nous présenterons le macro environnement et le micro environnement de la société PRODA Sarl dans le but d'identifier dans les prochains chapitres les éventuels risques courus en matière de facturation et d'encaissement.

5.2.3.1- Le macro environnement

Nous parlerons essentiellement de l'environnement économique, socio culturel et juridique.

- **L'environnement économique et socio culturel** : la Société PRODA Sarl dotée d'une personnalité morale évolue dans un environnement économique purement fiscal. Sa relation avec le pouvoir est marquée par sa contribution fiscale et sociale qui évolue d'année en année. En ce qui concerne le plan socio culturel, cette société partage les valeurs culturelles de deux (02) pays frontaliers par le biais de son point de vente installé à Sèmè-kraké. Elle distribue ses produits à une multitude de groupes socioculturels parlant surtout le GOUN, le DEFI, le YORUBA, l'ANGLAIS et autres.
- **L'environnement juridique** : sur le plan juridique le secteur agro-alimentaire auquel appartient l'entreprise PRODA Sarl est régi par des lois telles que :

- l'ordonnance N°72-31 du 27 septembre 1972 portant règlement de la police sanitaire des animaux et de l'inspection des denrées alimentaires d'origine animale ;
- le décret 91-50 du 29 Mars 1991 portant réglementation de l'importation des denrées congelées d'origine animale en République du Bénin.

Outre ces lois il existe aussi les associations de consommateurs dont l'objectif est d'inciter les pouvoirs publics à protéger les consommateurs afin de leur épargner des épidémies d'origine animale.

Au nombre de ces associations nous avons :

- l'Association pour la Recherche et l'Amélioration des conditions de vie au Bénin (ARAMBE) ;
- la Ligue pour la Défense des Consommateurs du Bénin (LDCB) ;
- l'Association des Usagers du Marché de Cotonou (AUMAC).

5.2.3.2- Le micro environnement

Le micro environnement de PRODA Sarl est composé entre autres de ses concurrents, de ses fournisseurs, de ses partenaires et de ses clients.

- **Les concurrents :** au Bénin, le marché des produits agro alimentaires et particulièrement les volailles ou parties de volailles congelées est fortement concurrentiel ; c'est-à-dire que plusieurs entreprises autres que PRODA Sarl importent et commercialisent les mêmes produits sur les mêmes marchés. Parmi ces entreprises, on peut citer : la société CAJAF COMON qui est le leader, la société CDPA qui vient en deuxième position, la société KORA et FILS, la société TCHICA et autres.
- **Les fournisseurs et partenaires :** la Société PRODA Sarl s'approvisionne auprès des producteurs (Abattoir) américains (Amérique du Nord, Brésil) et Européens (France, Belgique, Hollande, Italie, Allemagne) par le biais d'une société Hollandaise (KAPPERS FOODS) qui est son principal fournisseur. Elle collabore avec deux types de partenaires. Les partenaires Etrangers qui lui fournissent des marchandises de bonne qualité, à bon prix et à bonne date. Parmi ses partenaires on peut citer :

KAPPERS FOODS, AGENTRADE, KIPCO, ESSFOODS). Les partenaires Nationaux qui sont composés essentiellement des banques et établissements financiers, qui mettent à la disposition de PRODA Sarl leurs avoirs.

- **Les clients** : les clients constituent la raison d'être de la société PRODA Sarl car ils représentent l'actif le plus précieux de cette dernière. Ainsi les responsables de PRODA Sarl prêtent une attention et une écoute particulières afin de répondre favorablement à leurs attentes; ce qui contribue à leur fidélisation. Ces derniers sont en majorité des revendeurs et sont classés en deux (02) catégories à savoir : les Nigériens qui sont majoritaires et les Béninois.

5.2- Structure organisationnelle PRODA Sarl

PRODA Sarl est une entreprise caractérisée par une structure organisationnelle simple et souple avec une forte subdivision des fonctions (voir l'organigramme en annexe n°2).

De façon globale, son organisation structurelle peut se présenter comme suit :

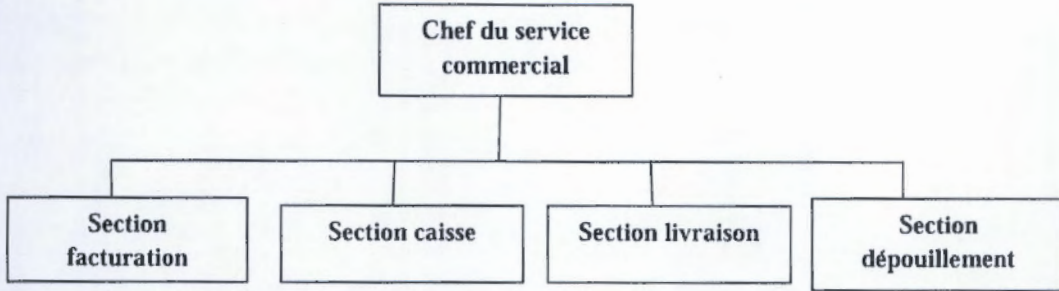
- l'Assemblée Générale ;
- la Gérance ;
- la Direction Administrative ;
- le Secrétariat Administratif ;
- le Service Commercial ;
- le Service Comptable et Fiscalité ;
- le Service Matériel ;
- le Service Informatique.

Dans cette section nous essayerons de présenter premièrement, le service commercial faisant l'objet principal de ce mémoire puis après les autres structures de la société PRODA Sarl.

5.2.1- Présentation du service commercial

Notre séjour dans le service commercial nous a permis d'identifier les différentes sections qui le composent et son fonctionnement. Ce service nous a permis également de mettre en œuvre l'audit dans le cadre de la rédaction de notre mémoire. Les différentes sections de ce service sont entre autres : la section facturation, la section caisse, la section livraison et la section dépouillement des ventes journalières ; comme le montre l'organigramme suivant :

Figure n°4 : Organigramme du service commercial de PRODA Sarl



Source : Nous même sur la base des informations reçues au niveau du chef service

Il faut noter que le service commercial est le service le plus opérationnel de la société PRODA Sarl car il est toujours mouvementé à cause des ventes et comporte plus de sections que les autres services.

Son chef coordonne les activités de vente à travers, les facturations, les encaissements et les livraisons. Dans son fonctionnement ce dernier prend les gros clients (acheteurs au comptant ou à crédit), assure l'approvisionnement du point de vente en marchandises, oriente la livraison des conteneurs du port vers les magasins de stockage. Il s'occupe également de la fixation des prix en commun accord avec l'associé gérant et le directeur administratif.

5.2.1.1- La section facturation

Cette section est composée de cinq (05) facturiers et de trois postes (03) de facturation. Les postes de facturation sont équipés tous d'un ordinateur de bureau et d'une imprimante en réseau. Les deux premiers postes de facturation sont occupés chacun par deux facturiers (un principal et un assistant) et reçoivent les clients semi-grossistes et détaillants. Le dernier poste est occupé par le seul facturier restant et reçoit les clients grossistes.

Il est à noter que tout client ayant acheté un nombre de cartons de marchandises supérieur ou égal à trente (30) est considéré comme grossiste à PRODA Sarl.

Les facturiers s'occupent de l'enregistrement des informations relatives aux demandes des clients et de la remise des factures après impression aux clients.

5.2.1.2- La section caisse

Cette section dispose de trois postes d'encaissement, tous équipés d'un ordinateur et d'une machine qui édite des tickets de caisse puis d'un détecteur de faux billets. Notons que tous ces équipements sont en réseau. A chaque poste d'encaissement, deux caissières (une principale et une assistante).

Le septième caissier est le caissier principal qui s'occupe de la collecte des fonds chez les caissières, de leur transmission à la société de convoyage de fonds puis, de la gestion du coffre fort en ce qui concerne la fermeture et le blocage.

5.2.1.3- La section livraison

Dans cette section, on retrouve des magasiniers et des manœuvres qui s'occupent de la gestion des stocks de produits disposés dans des entrepôts. Le magasinier en charge d'un entrepôt est responsable des entrées et sorties opérées, tenues dans un registre et une fiche de stock. Les manœuvres sont sous les magasiniers et exécutent les ordres des magasiniers en ce qui concerne le chargement des entrepôts et des sorties de marchandises pour des raisons de vente ou de dons opérés.

5.2.1.4- La section dépouillement

Au niveau de cette section, certains agents s'occupent de l'enregistrement au fur et à mesure des quantités vendues sur la base des factures transmises par les magasiniers. Ce travail se fait à l'aide d'un fichier Excel. A la fin de la journée, un rapprochement entre données issues du dépouillement et données du système est fait avant que le magasinier ne remplisse sa fiche et son registre de stock.

5.2.2- Présentation des autres structures de PRODA Sarl

En dehors du service commercial, la société PRODA Sarl, dispose encore d'autres services et organes non moins importants. La description de ces organes et services permettra d'avoir une vision globale de cette société.

5.2.2.1- L'Assemblée Générale

Elle est l'organe suprême qui est chargé de prendre toutes les décisions collectives statuant sur les comptes sociaux de la Société. Elle a aussi d'autres formes de pouvoirs plus étendues pour agir en toutes circonstances au nom de l'entité et a la compétence de :

- décider de l'affectation des résultats ;
- statuer sur le rapport spécial des commissaires aux comptes relatif aux conventions conclues entre la société et les dirigeants sociaux ;
- nommer, remplacer et recruter n'importe quel élément de la structure dirigeante.

5.2.2.2- La Gérance

Elle assure la coordination de toutes les décisions et la bonne marche des activités au niveau de tous les services et directions. Elle garantit la supervision générale et organise rationnellement la combinaison des ressources de la société. Elle est dirigée par l'associé majoritaire. Cet associé est chargé de l'approvisionnement des marchandises sur le plan international, de prendre contact avec les fournisseurs, de négocier les avoirs dans les banques, de donner ses engagements sur telle ou telle situation et enfin de porter sa signature sur les grands documents engageant la vie de l'entreprise. Il faut aussi noter que cet associé gérant a une influence notoire sur la gestion quotidienne de la société.

5.2.3.3- La Direction Administrative

Elle est dirigée par un directeur administratif. Dans ses fonctions, le directeur administratif gère la carrière des employés, coordonne la régularité au poste, recrute des employés en commun accord avec l'associé gérant, sanctionne les employés indisciplinés c'est-à-dire les demandes d'explications, les avertissements, les mis à pieds et autres. Par ailleurs, il assiste le gérant dans les achats internationaux.

5.2.2.4- Le Secrétariat Administratif

C'est un service qui s'occupe de l'enregistrement des courriers, de la ventilation des courriers arrivés, de la transmission des messages, de la rédaction des correspondances, de la gestion des appels téléphoniques et de l'accueil des visiteurs.

5.2.2.5- Le Service Comptable et Fiscalité

Il assure l'enregistrement des opérations comptables, la tenue des livres comptables de la société et produit les états financiers de synthèse à la fin de chaque exercice. Ce service s'occupe également des déclarations fiscales, du traitement et du paiement des salaires.

5.2.2.6- Le service matériel

Ce service s'occupe de la gestion (réception et mise à disposition) du matériel roulant, du matériel informatique, du matériel et mobiliers de bureau. Il s'occupe également de la gestion des parcs de véhicules puis de l'achat de certains matériels au Bénin comme au Nigéria.

5.2.2.7- Le service informatique

C'est un service qui s'occupe de la maintenance du réseau, de la récupération des données issues des ventes dans des serveurs. Le service informatique s'occupe également de l'installation du matériel informatique et s'assure de la qualité de ces matériels achetés.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons pu présenter la Société PRODA Sarl, décrire son organisation et son fonctionnement. Cette présentation nous permis également de comprendre les activités et procédures actuelles de facturation et d'encaissement qui seront présentées dans le chapitre suivant.

**CHAPITRE VI : DESCRIPTION DES
PROCÉDURES DE FACTURATION ET
D'ENCAISSEMENT DE LA SOCIÉTÉ PRODA
SARL**

Les différentes interviews réalisées à l'aide de notre questionnaire de prise de connaissance (voir annexe n°3 page 108) notamment avec le Directeur Administratif, le Chef du Service Commercial, les facturiers et les caissières de même que le temps que nous avons passé au sein de PRODA Sarl nous ont permis de mieux appréhender les procédures existantes. Ainsi dans ce chapitre du mémoire, il sera question de faire la description de l'existant à travers une présentation des procédures de facturation et d'encaissement.

6.1- Description des règles de gestion, des procédures de facturation et d'encaissement des ventes au comptant de la société PRODA Sarl

Le système de facturation et d'encaissement d'espèces de la société PRODA Sarl est totalement informatisé et consigné dans un manuel de procédures. Le logiciel que cette société utilise à cet effet est le Sage Sarri. Dans cette section nous allons nous intéresser plus particulièrement à la présentation des règles de gestion et des procédures existantes en matière de facturation et d'encaissement des ventes au comptant afin d'en déceler les forces et les faiblesses.

6.1.1- Les règles de gestion en matière de facturation et d'encaissement à PRODA Sarl

L'analyse du manuel de procédures de cette société nous a permis d'identifier les règles de gestion ci-dessous :

- les ventes doivent être facturées au prix unitaire standard sans aucune réduction sur facture ;
- aucune modification de prix ne peut être effectuée sans l'accord préalable de l'associé gérant ;
- tout encaissement doit être enregistré dans le système informatique et donner lieu à la délivrance d'un ticket de caisse ;
- chaque caissier doit avoir un niveau d'accès et ne peut entrer dans le système informatique que par son mot de passe qui permet d'identifier ses interventions dans le système ;
- la caisse de menues dépenses doit être distincte de la caisse recette ;
- tout approvisionnement de la caisse des menues dépenses doit être précédé d'un contrôle physique de caisse et d'un arrêté de la caisse ;

- la caisse doit disposer d'un coffre-fort muni d'un système de double interventions (clé de fermeture et clé de blocage) pour amoindrir les risques de vols ou de pertes ;
- les registres de caisse doivent faire l'objet d'un contrôle quotidien, réalisé en fin de journée par l'adjoint de l'associé gérant et validé par ce dernier.

6.1.2- Description des procédures de facturation et d'encaissement des ventes au comptant

Nous allons décrire successivement :

- **la facturation** : à ce niveau, tout client qui arrive se renseigne sur le prix et la qualité du produit qu'il désire acheter. L'agent facturier qui est de service :
 - ✓ reçoit le client ;
 - ✓ introduit dans le système informatique, les informations relatives aux produits demandés par le client à savoir type de produit, quantité demandée, et le montant ;
 - ✓ imprime deux exemplaires de facture ;
 - ✓ remet au client les deux factures édictées ;
 - ✓ oriente le client vers la caisse.

Signalons que la facture est automatiquement mise en attente par le système informatique au niveau de la caisse ; le système est alors en réseau.

- **l'encaissement** : arrivé à la caisse le client remet les deux factures au caissier. Ce dernier :
 - ✓ reçoit le client et lui retire les deux factures ;
 - ✓ vérifie la conformité entre la facture et les informations introduites dans le système informatique ;
 - ✓ encaisse le montant net de la facture ;
 - ✓ valide l'opération et imprime deux exemplaires de ticket de caisse ;
 - ✓ signe les deux factures et y appose le cachet « payé » ;
 - ✓ garde un exemplaire ;
 - ✓ joint l'autre exemplaire de facture à l'un des deux tickets de caisse imprimés puis agrafe les deux ;

- ✓ retourne au client, la liasse facture + ticket de caisse, et le second ticket pour que ce dernier se fasse livrer les produits achetés ;
- ✓ garde un exemplaire édité du ticket de caisse et un exemplaire de facture.

6.2- Description des procédures de facturation, d'encaissement des ventes à crédit, d'encaissement issu des opérations de change, de livraison et de dépouillement des ventes

Certains clients de PRODA Sarl sont autorisés à faire des achats à crédit. Ces achats ainsi que leurs remboursements s'effectuent suivant des procédures qui diffèrent de celles des achats au comptant décrites plus haut.

En ce qui concerne les encaissements issus des opérations de change, nous pouvons dire qu'ils constituent une activité accessoire, non génératrice de revenus pour la société PRODA Sarl. En effet, la société, compte tenu de son implantation à la frontière de Sèmè-Kraké, reçoit des sommes importantes en Naïra (monnaie nigériane) de sa clientèle, essentiellement composée de nigériens. Ainsi, PRODA Sarl avant de procéder aux versements à la banque change d'abord le Naïra contre le franc CFA. Nous présenterons dans un premier temps les procédures de facturation et d'encaissement des ventes à crédit et, accessoirement, des encaissements issus des opérations de change puis après les procédures de livraison et de dépouillement.

- **La facturation** : le chef du service commercial après avoir reçu le client en s'assurant que ce dernier fait partie du cercle restreint des clients pouvant acheter à crédit :
 - ✓ vérifie si la créance déjà existante, n'atteint pas le seuil fixé pour le client ;
 - ✓ limite la nouvelle vente à un montant raisonnable, eu égard à la limite fixée pour le client ;
 - ✓ introduit dans le système, les informations relatives à la vente et édite la facture provisoire dite « à confirmer » ;
 - ✓ remet au client, la facture « à confirmer » et l'oriente vers l'agent du bureau des petites opérations et de suivi des créances (BUPOSC).

L'agent du BUPOSC après avoir reçu le client, lui retire la facture « à confirmer » puis :

- ✓ vérifie son authenticité et sa conformité avec les informations renseignées dans le système informatique ;

- ✓ s'assure que la vente en cours ne risque pas d'induire un dépassement du seuil fixé pour le client ;
- ✓ établit en deux exemplaires, la facture définitive dénommée facture « confirmée » ;
- ✓ appose sur la facture définitive dite « confirmée », sa signature et le cachet « contrôlé » ;
- ✓ transcrit toutes les informations relatives à l'opération dans un registre dans lequel le client émarge ;
- ✓ reporte la dette du client au débit du compte créé en son nom, dans le « cahier des créances » ;
- ✓ garde dans son dossier, la facture dite « à confirmer » ;
- ✓ oriente le client muni des deux factures définitives dites « confirmées », vers la caisse.

Arrivé à la caisse, le client remet les deux exemplaires de facture au caissier principal et ce dernier :

- ✓ appose sur les deux exemplaires de facture sa signature et le cachet « caisse-dette » ;
- ✓ transcrit l'opération dans un registre créé à cet effet ;
- ✓ garde un exemplaire de la facture signée et cachetée, remet au client le second exemplaire et l'oriente vers le magasin de livraison.

❑ **Encaissement des créances :** lors du recouvrement des créances, le client se présente à l'agent du BUPOSC et ce dernier :

- ✓ s'informe sur le montant du remboursement et émet une pièce de caisse à partir d'un carnet à trois feuillets dont la souche ;
- ✓ signe la pièce de caisse et la fait signer par le client ;
- ✓ renvoie le client vers la caisse avec le carnet de pièces de caisse pour le dépôt de fonds.

Arrivé à la caisse, le client remet le carnet de pièces de caisse au caissier principal et ce dernier :

- ✓ retire le carnet de pièces de caisse ;
- ✓ encaisse le montant mentionné sur la pièce de caisse ;
- ✓ appose sur la pièce de caisse sa signature et le cachet « payé » ;
- ✓ retire le premier feuillet c'est-à-dire le primata, pour le point journalier de caisse ;

✓ retourne le carnet avec les feuillets restants à l'agent du BUPOSC.

□ **Encaissements issus des opérations de change** : les opérations de change se font avec des cambistes (ceux qui pratiquent ces opérations et qui sont dans l'informel) bien répertoriés. L'encaissement du CFA est constaté dans un « registre de créance sur monnayeur » qui permet de suivre la situation de chaque cambiste au jour le jour. Ainsi, le caissier principal :

- ✓ reçoit le cambiste ;
- ✓ s'informe sur la quantité de CFA apportée par le cambiste ;
- ✓ communique à l'agent du BUPOSC le montant apporté par le cambiste.

L'agent du BUPOSC à son tour :

- ✓ établit une « pièce de recette » sur laquelle il mentionne très clairement le montant de l'opération ;
- ✓ signe la pièce de recette et transmet le carnet au caissier principal.

Le caissier principal reçoit le carnet des pièces de recette et :

- ✓ vérifie les informations inscrites la pièce de recette ;
- ✓ encaisse le montant de l'opération ;
- ✓ signe à son tour la pièce de recette et la fait signer par le cambiste ;
- ✓ décrire les deux premiers feuillets et envoie un exemplaire au responsable facturation pour la mise à jour du cahier de créance sur monnayeur ;
- ✓ retourne à l'agent du BUPOSC, le carnet comprenant seulement la souche.

□ **La livraison** : le client après avoir payé en recevant la facture et le ticket de caisse, se dirige vers le magasinier. Le magasinier à son tour reçoit le client en lui retirant les deux pièces. Il se rassure par la suite de :

- ✓ l'originalité des pièces remises par le client en vérifiant le cachet « payer » et la signature de la caissière ;
- ✓ la quantité de marchandises achetée par le client.

Après ces vérifications, le magasinier autorise la sortie des marchandises par un manoeuvre. Il se rassure par la suite que la quantité de marchandises sortie correspond bien à ce qui se

trouve sur la facture. Le magasinier remet finalement le ticket de caisse au client. Ce dernier rentre alors avec la marchandise achetée et l'exemplaire de ticket de caisse.

Le seul exemplaire de facture détenu par le magasinier est transmis à la section dépouillement par ce dernier.

- ❑ **Le dépouillement des ventes :** Le dépouillement des ventes est en réalité un enregistrement informatisé de toutes les sorties de marchandises. Tout le travail se fait dans un tableau Excel qui fait apparaître des numéros des factures, les quantités facturées pour chaque catégorie de produit ainsi que les montants correspondants en FCFA et en Naira. A la fin du dépouillement de chaque journée, une obligation de correspondance s'impose aux dépouilleurs. Des rapprochements sont faits par la suite et la procédure à suivre dans ce cas se présente comme suit :
 - ✓ dans un premier temps, la caisse dégage, à partir du système informatique, la situation des ventes de la journée en valeur et informe la section dépouillement ; en cas de discordance, l'équipe des dépouilleurs se met à l'œuvre pour rechercher les causes dans le but de rétablir la concordance ;
 - ✓ dans un second temps, les quantités dépouillées sur micro-ordinateur sont aussi rapprochées de celles dépouillées manuellement par les magasiniers et transcrites sur les fiches de stock ; toujours pour faire ressortir les erreurs d'enregistrement ou de comptabilisation.

Conclusion

La description des procédures facturation et d'encaissement est un préalable à l'évaluation du contrôle interne et à la conduite de la mission d'audit des procédures de facturation et d'encaissement de la Société PRODA Sarl. Elle permettra de réaliser la grille de séparation des tâches et d'identifier les forces et faiblesses liées à chaque opération.

**CHAPITRE VII : MISE EN ŒUVRE DE L'AUDIT
DES PROCÉDURES DE FACTURATION ET
D'ENCAISSEMENT A PRODA Sarl**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les chapitres précédents nous ont permis de mieux cerner les concepts théoriques du sujet de ce mémoire. Le présent chapitre, réservé à la mise en œuvre de l'audit des procédures de facturation et d'encaissement est une occasion de confronter les réalités que vit la Société PRODA Sarl à toute la théorie développée.

Ainsi, une fois les procédures décrites, il sera question maintenant de présenter les travaux de terrain à travers les résultats issus de l'audit et de faire des analyses qui seront accompagnées de recommandation subséquentes.

7.1- Présentation des résultats de l'audit de facturation et d'encaissement des procédures de facturation et d'encaissement des ventes au comptant de PRODA Sarl

Nous présenterons dans cette section d'une part, les objectifs d'audit, la méthodologie suivie et le programme de travail puis, d'autre part, les points forts, points faibles et risques sans oublier les tests de conformité, de permanence et d'efficacité.

7.1.1- Objectifs d'audit, méthodologie suivie et programme de vérification

Au cours de la réalisation de l'audit relative aux procédures de facturation et d'encaissement des ventes au comptant de la société PRODA SARL, nous avons mis en œuvre toutes les diligences nécessaires conformément aux normes en vigueur en matière de conduite d'une mission d'audit.

Les objectifs poursuivis dans cette mission et présentés dans le TFFA à la page 84, sont entre autres de :

- ✓ évaluer le contrôle interne en termes de procédures existantes ;
- ✓ s'assurer que le montant des encaissements correspond bien aux ventes ;
- ✓ s'assurer que tous les documents nécessaires à la sécurité des entrées sont mis en place ;
- ✓ s'assurer que des cas de cumul de fonction n'existe pas ;
- ✓ s'assurer que toutes les ventes sont facturées ;
- ✓ s'assurer que les encaisses sont sécurisées ;
- ✓ s'assurer que les risques de vol ou de perte d'encaisse sont minimisés ;

- ✓ améliorer si possible les pratiques de facturation et d'encaissement au sein de PRODA SARL.

Pour atteindre ces différents objectifs, nous avons procédé à :

- la revue des différents documents mis à notre disposition ;
- la réalisation de plusieurs interviews avec les facturiers, les caissières, le chef service commercial et le directeur administratif de la société PRODA Sarl ;
- l'analyse des différentes pièces (factures, bons de sortie et tickets de caisse) générées par les procédures ;
- la comparaison des pratiques actuelles aux bonnes pratiques ;
- l'identification des points forts et faibles des procédures de facturation et d'encaissement ;
- l'identification et à l'évaluation des risques éventuels.

Pour atteindre tous ces objectifs fixés, nous allons suivre le programme de travail présenté dans le tableau suivant :

Tableau n°8 : Programme de travail

Tâche	Outils	Personnes à rencontrer
Prise de connaissance de l'entité et des procédures.	Feuille d'interview, questionnaire de prise de connaissance, prise de connaissance du manuel de procédure observations physiques.	Le Directeur Administratif et le Chef du Service commercial.
Description et analyse des procédures de facturation et d'encaissement.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interview ▪ Description narrative ▪ Analyse du manuel de procédure 	Trois (03) facturiers et quatre (04) caissières.
Identification des points forts et des points faibles des procédures étudiées.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grille de séparation des tâches ▪ Tableau des faiblesses et risques ▪ TffA 	
Identification et évaluation des risques opérationnels.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Questionnaire de contrôle interne ▪ Test de permanence ▪ TffA ▪ FRAP 	

Mise en œuvre des diligences.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ FRAP ▪ Tests d'existence ou de conformité ▪ Pistes d'audit ▪ Assistance à l'exécution des tâches ▪ Test d'efficacité ▪ Test de permanence ▪ Contrôle des factures et des tickets de caisse. 	
Présentation et analyse des résultats de l'audit réalisé.	Les résultats obtenus.	
Formulation des recommandations et propositions du plan de mise en œuvre.	Tableau du plan de mise en œuvre des recommandations.	

Source : Nous même

7.1.2- Prise de connaissance de l'entité et des procédures

Lors de la prise de connaissance, nous avons pris des contacts avec le Directeur Administratif, le chef du Service Commercial puis avec les trois facturiers et quatre caissières. Nous avons fait ensuite la visite des différents sites de vente et lieux de travail.

Des entretiens ont eu lieu avec ces différentes personnes sur la base du questionnaire de prise de connaissance, qui se trouve en annexe n°3 page 108 ; la description narrative des procédures de facturation et d'encaissement est issue de ces entretiens. D'autres questionnaires ont été également adressés spécialement au Directeur Administratif, au Chef du Service Commercial, aux facturiers et aux caissières. Ces questionnaires se trouvent dans les annexes n°4 page 109, n°5 page 110 et n°6 page 111.

Nous avons également obtenu au cours de cette phase de prise de connaissance des documents comme : le manuel de procédures, les statuts et règlements de la société, l'organigramme, des exemplaires de facture et de ticket de caisse.

7.1.3- Description et analyse des procédures de facturation et d'encaissement des ventes au comptant

Suite aux divers entretiens, nous avons pu obtenir la description suivante des procédures de vente au comptant :

- la facturation :
 - accueil des clients ;
 - Réception de la commande des clients ;
 - saisie les données de la facture dans le système ;
 - imprimée des factures client ;
 - transmission des factures aux clients ;
 - orientation des clients vers la caisse
- encaissement :
 - accueil des clients ;
 - encaissement des factures client ;
 - contrôle des factures ;
 - validation des factures client ;
 - imprimée des tickets de caisse ;
 - transmission de la liasse (ticket de caisse + facture) au client ;
 - orientation des clients vers le magasinier pour livraison.

La confrontation de ces informations aux données se trouvant dans le manuel de procédures nous donne pratiquement la même chose. Ce qui implique que les informations du manuel de procédures sont appliquées avec rigueur.

7.1.4- Identification et évaluation des points forts, points faibles et risques constatés au niveau des procédures de facturation et d'encaissement de PRODA Sarl

Les points faibles et les points forts ont été identifiés sur la base des questionnaires de contrôle interne qu'on peut retrouver en annexe n°7 page 113 ; de la grille de séparation des tâches et du tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfA). Par la suite, ces points forts ont subi des tests de conformité et de permanence.

7.1.4.1- Présentation de la grille de séparation des tâches et du tableau des forces et faiblesses apparentes

La grille de séparation des tâches liées à la facturation et aux encaissements au sein de PRODA Sarl se présente comme suit :

Tableau n°9 : Grille de séparation des tâches

Fonctions	Nature des opérations	Personnes concernées			
		Facturier	Caissière	Informaticien	Comptable
Saisie des données de la facture dans le système	EN	x			
Imprimée des factures client	EX	x			
Transmission des factures aux clients	EX	x			
Validation des factures client	EX		x		
Encaissement des factures client	EX		x		
Imprimée des tickets de caisse	EX		x		
Transmission de la liasse (ticket de caisse + facture) au client	EX		x		
Tenue de la caisse	EX		x		
Attribution des codes d'accès	A			x	
Accès à la comptabilité générale	EX			x	x
Tenue des comptes clients	EX				x
Contrôle de la caisse	C				x
Inventaire de la caisse	C		x		x

Source : Nous même

EN = enregistrement, EX = exécution, A = autorisation, C = contrôle

Cette grille d'analyse révèle que la séparation des tâches est suffisante au niveau du facturier, du caissier et de l'informaticien. En effet, nous constatons un cumul de tâches de contrôle et d'inventaire de la caisse opérés par le comptable et la caissière.

Par ailleurs, en se basant sur le questionnaire de contrôle interne, les interviews et la description des procédures, nous avons pu élaborer le tableau des forces et faiblesses apparentes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau n°10 : Tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfA)

Domaine/ Opération	Objectifs spécifiques	Risques	POCA/ Indicateur	Opinion			Commentaires
				F/f	Conséq.	Degré de confiance	
1- Saisir les données de la facture dans le système	1.1- S'assurer que toutes les ventes sont facturées 1.2- S'assurer que les erreurs de facturation sont minimisées	1.1- marchandise livrée sans facture ni encaissement 1.3- erreurs de facturation ou de saisie des données sur les factures	présentation des imprimés de factures prénumérotées dans des délais courts	F		Elevé	
Imprimer les factures client	S'assurer que les factures ne font pas objet de falsification	Falsification de facture	Informatisation	F		Elevé	
Transmettre les factures aux clients	S'assurer que la facture transmise appartient réellement au client	Rejet de facture	Ecrire le nom du client sur la facture	F		Elevé	
Valider les factures client	S'assurer que la facture validée n'est pas erronée	Validation de facture erronée	Faire valider la facture par une autre personne	F		Elevé	
Encaisser les factures client	S'assurer que l'encaissement correspond à la vente	Encaissement erroné	Vérifier le montant facture et quantité vendue avant encaissement	F		Elevé	

Imprimer les tickets de caisse	S'assurer que les tickets de caisse correspondent aux factures	Tickets de caisse non conforme aux factures	Comparer tickets de caisse et factures avant impression	F		Elevé	
Transmettre la liasse (ticket de caisse + facture) au client	S'assurer que la liasse appartient réellement au client	Permutation de ticket de caisse et de facture entre clients	Vérifier le nom du client avant transmission de la liasse	F		Elevé	
Tenir la caisse	S'assurer que la tenue de la caisse est indépendante des autres fonctions	Vols, détournement d'espèces	Séparer la tenue de la caisse des autres fonctions	F		Elevé	
Attribution des codes d'accès	S'assurer des niveaux de sécurité du système	Accès aux données confidentielles	Attribuer des codes individuels	F		Elevé	
Contrôle de la caisse	S'assurer que la caisse est contrôlée par une personne indépendante	Collusion, vols d'espèce	Confier ce rôle à une personne indépendante	F		Faible	

7.1.4.2- identification des points forts

Notre présence à PRODA Sarl de même que notre assistance à l'exécution des tâches qui conduisent à la facturation et à l'encaissement des ventes nous a permis d'identifier certains points :

- ❖ le système de facturation et d'encaissement est informatisé et mis en réseau ;
- ❖ des serveurs de stockage des données de vente existent et fonctionnent ;
- ❖ la fonction de programmeur est externalisée ;
- ❖ l'accès au système est subordonné à un code personnel à chaque caissière ;
- ❖ des groupes électrogènes qui servent de relai en cas de coupure d'électricité existent ;
- ❖ les fonctions de facturier, de caissière et de magasinier sont séparées ;
- ❖ les ventes font toujours objet de facturation ;
- ❖ les factures et tickets de caisses sont pré-numérotés ;
- ❖ les sorties de produits font toujours objet de présentation de facture et ticket de caisse ;
- ❖ des détecteurs de faux billets existent au niveau de chaque caisse ;
- ❖ les sommes encaissées sont convoyées tous les jours à la banque par la SAGAM sur la supervision des forces de l'ordre ;
- ❖ un coffre fort pouvant garder les fonds non convoyés existe ;
- ❖ un système de vidéo surveillance est installé dans tous les rayons de vente.

7.1.4.3- Les points faibles et risques liés

Malgré l'existence des points forts constatés, nous avons remarqué la présence des points faibles et certains risques liés résumés dans les différentes FRAP (voir annexe n°9). Le récapitulatif de ces points faibles et risques est consigné dans le tableau suivant :

Tableau n°11 : Présentation des faiblesses et risques

Les points faibles constatés	Les risques liés à ces points faibles
Les livraisons ne font pas objet d'une délivrance de bons de livraison.	Contestation de livraison par certains clients.

Les remises accordées aux clients grossistes ne sont pas intégrées dans le système informatique.	Certains clients grossistes peuvent ne pas bénéficier de ces remises.
Les montants des factures sont uniquement en franc CFA alors que les encaissements sont également en Naïra.	Erreur de calcul de la caissière et détournement des écarts positifs en cas de conversion.
Absence de règles précises de gestion des reliquats des clients.	Détournement du reliquat des clients par certaines caissières, perte d'image, fuite des clients.
Plaintes des facturiers et des caissières du temps de travail trop long (Entre 10 heures et 12 heures de travail par jour).	Mauvais accueil du client, facture mal établie, erreurs d'encaissement, litige avec le personnel, démission des agents.
Absence de critères précis de recrutement des caissières.	Recrutement de caissières de mauvaise fois et incompetentes, vols.
La clef de fermeture et le code de blocage du coffre fort sont détenus par une seule personne (Le caissier).	Détournement et disparition du caissier.
Les fenêtres d'accès aux caissières sont trop larges et ne sont pas grillagées.	Braquage, accès facile à la caisse
Un plafond d'encaisse n'est pas fixé aux caissières.	Perte énorme en cas d'attaque
Les boutiques de vente en détail ne sont pas informatisées.	Vol, falsification de pièces.
Absence d'appareil servant à compter les billets.	Erreurs de décompte, pertes de temps, fatigue des caissières.
Certains détecteurs de faux billets laissent passer des faux billets.	Encaissement de faux billets.
Les pièces de monnaie ne sont pas disposées par catégorie.	Confusion et erreurs dans les reliquats donnés, pertes de temps.

Source : Nous même

Nous avons remarqué que se sont les risques de détournement du reliquat des clients, d'erreur d'encaissement, d'erreur de facturation, de recrutement de caissière de mauvaise fois et de démission des agents qui surviennent fréquemment.

En dehors des défaillances ou faiblesses constatées ci-dessus, nous avons également constaté que la Société PRODA Sarl fait ses opérations de change sur le marché informel et que toutes les procédures ne sont pas informatisées. De plus le manuel de procédures ne concerne qu'une partie de l'entreprise et les procédures comme les achats, la gestion du matériel puis d'autres sont encore méconnues de tous.

Par ailleurs, nous avons constaté au cours de notre séjour, des cas de démission des agents qui trouve mieux ailleurs. Enfin, nos entretiens nous ont fait remarquer 80% des caissières et 75% des facturiers interrogés se plaignent de fatigue, du temps long de travail et de l'insuffisance des salaires.

7.1.5- Point des tests de conformité, de permanence et d'efficacité effectués

Ces tests ont été réalisés sur la base des observations physiques et du contrôle des factures et des tickets de caisse. En effet, nous avons passé trois semaines (du 06 au 25 Février 2012), à la section facturation et à la section caisse de la Société PRODA Sarl. Au cours de cette période, nous avons assisté les caissières et facturiers des leurs travaux respectifs ; ce qui nous a permis d'effectuer et de mieux réussir les tests qui se présentent dans les tableaux suivants :

Tableau n°12 : Tests de conformité et de permanence

Etapas ou éléments clés du processus	Risque (quel problème peut surgir)	Activités et contrôles limitant le risque et leur mise en œuvre.	Tests pour éléments probants sur le succès des mesures	Existence		Conformité		permanence		COMMENTAIRES
				OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	
Saisir les données de la facture dans le système.	- Marchandise livrée sans facture ni encaissement. - Erreurs de facturation ou de saisie des données sur les factures.	-Présentation des imprimés de factures pré-numérotées dans des délais courts. -Faire le contrôle des factures imprimées.	-Vérifier si les factures sont régulièrement imprimées et pré-numérotées. -Vérifier les contrôles qui se font.	X		X		X		-Système informatisé -Les caissières font régulièrement les contrôles avant validation des factures.
Imprimer les factures client.	Falsification de facture.	Contrôle des factures présentées par les clients aux magasiniers.	Vérifier les contrôles qui se font.	X		X		X		Les magasiniers contrôlent régulièrement les factures avant livraison.
Transmettre les factures aux clients	Rejet de facture de la facture par le client.	Ecrire le nom du client sur la facture.	Vérifier si les factures portent les noms des clients.	X		X		X		

Valider les factures client.	Validation de facture erronée.	Faire valider la facture par une autre personne.	Vérifier si ceux qui valident les factures sont différents de ceux qui les établissent.	X		X		X		Les facturiers établissent et les caissières valident dans le système informatique.
Encaisser les factures client.	Encaissement erroné.	Vérifier le montant facture et quantité vendue avant encaissement.	Vérifier si ce contrôle se fait.	X		X		X		
Imprimer les tickets de caisse.	Tickets de caisse non conforme aux factures.	Comparer tickets de caisse et factures avant impression.	Vérifier si ce contrôle se fait.	X		X		X		
Transmettre la liasse (ticket de caisse + facture) au client.	Permutation de ticket de caisse et de facture entre clients.	Vérifier le nom du client avant transmission de la liasse.	Vérifier si ce contrôle se fait.	X		X		X		
Tenir la caisse	Vols, détournement d'espèces.	Fixer des montants maximum et minimum raisonnables de caisse.	Vérifier si le plafond est fixé.	X			X		X	N'est pas mis en pratique
Attribuer des codes d'accès au système informatique.	Accès aux données confidentielles.	Attribuer des codes individuels.	Vérifier si ces codes sont attribués et de façon individuelle.	X		X		X		

Contrôler la caisse	Collusion, vols d'espèce.	Confier ce rôle à une personne indépendante	Vérifier l'indépendance des contrôleurs		X		X		X	
Garder les fonds	Vols, braquages.	Verser automatiquement les fonds perçus à la banque.	Vérifier si les fonds sont régulièrement versés à la banque	X		X		X		Convoyage des fonds par la SAGAM
Garder le coffre fort	Détournement de fonds	Faire garder la clé et le code de blocage par des personnes différentes.	Vérifier si des personnes différentes gardent la clé et le code.		X		X		X	Une seule personne garde la clé et le code.

Source : Nous même

Tableau n°13 : Tests de survenance et de fréquence

Etapes ou éléments clés du processus	Risque (quel problème peut surgir)	Survenance		Fréquence		COMMENTAIRES
		OUI	NON	OUI	NON	
Saisir les données de la facture dans le système.	- Marchandise livrée sans facture ni encaissement. - Erreurs de facturation ou de saisie des données sur les factures.	X		X		Les erreurs de saisie se font souvent par les facturiers.
Imprimer les factures client.	Falsification de facture.	X			X	Rare fois
Transmettre les factures aux clients	Rejet de facture de la facture par le client.	X			x	Rare fois
Valider les factures client.	Validation de facture erronée.	X			X	Par moment
Encaisser les factures client.	Encaissement erroné.	X			X	Rare fois
Imprimer les tickets de caisse.	Tickets de caisse non conforme aux factures.	X			X	Par moment
Transmettre la liasse (ticket de caisse + facture) au client.	Permutation de ticket de caisse et de facture entre clients.		X		X	

Tenir la caisse	Vols, détournement d'espèces.		X		X	
Attribuer des codes d'accès au système informatique.	Accès aux données confidentielles.		X		X	
Contrôler la caisse	Collusion, vols d'espèce.		X		X	
Garder les fonds	Vols, braquages.		X		x	
Garder le coffre fort	Détournement de fonds		X		X	
Gérer les reliquats des clients	Détournement du reliquat des clients.	X		X		Les clients se plaignent souvent de leurs reliquats.

Source : Nous même

Notre séjour de trois (03) semaines au niveau de la facturation et de la caisse nous a permis de faire certains constats. En effet, suite à des observations physiques, nous avons constaté que :

- les ventes sont effectuées réellement par des personnes indiquées c'est-à-dire les facturiers, caissières et magasiniers ;
- tout le système de la facturation jusqu'au enregistrement en passant par les encaissements est informatisé ;
- le système informatique édite les factures et les tickets de caisse ;
- les factures et tickets de caisse sont numérotés automatiquement par le système informatique ;
- les numéros de facture sont identiques aux numéros de ticket de caisse ;
- la société de convoyage des fonds vient ramasser les fonds tous les jours entre 14 heures et 16 heures.

Par ailleurs, nous n'avons pas enregistré des ventes hors facture ni des ventes non enregistrées dans le système. De plus les quelques fois qu'il y a eu coupure d'électricité, un groupe électrogène a toujours servi de relai et le système n'a jamais été interrompu.

En somme, nous pouvons dire que les procédures décrites en matière de facturation et d'encaissement existent conformément au manuel de procédures et sont appliquées sans interruption.

7.2- Analyse des résultats et proposition des recommandations

Cette section sera consacrée à une analyse des résultats et à une proposition de recommandations accompagnée de leurs mises en œuvre.

7.2.1- Analyse des résultats

Les procédures de facturation et d'encaissement applicables au sein de la société PRODA Sarl comporte aussi bien des points forts que des points faibles.

Ces points forts permettent la sécurisation de son actif et la limitation des risques de vol d'espèces surtout en ce qui concerne l'informatisation du système, le convoyage des fonds par la SAGAM, la séparation de certaines fonctions et installation des vidéosurveillances dans les

rayons de vente. Mais tout n'est pas parfait car certains points faibles existent et peuvent à tout moment perturber tous les efforts fournis.

En ce qui concerne ces dysfonctionnements constatés, plusieurs raisons les expliquent. Nous avons constaté entre autres :

- la concentration des pouvoirs de décision au niveau de l'associé gérant qui veut seul tout contrôler ;
- la non prise de conscience actuellement de la gravité des dysfonctionnements par les principaux responsables et par l'associé gérant ;
- la fatigue à cause du temps de travail trop long des facturiers et des caissiers ;
- la négligence de certaines caissières ;
- la mauvaise volonté ;
- le mauvais traitement salarial des agents ;
- l'absence d'un service d'audit interne pour attirer l'attention des responsables à divers niveaux sur la gravité des risques encourus.

Ces différents comportements ne font qu'exposer la société aux risques, ce qui peut porter atteinte à la pérennité et au développement de la société. Les responsables à divers niveaux de la Société PRODA Sarl sont donc interpellés car on ne sait quand et comment surviennent le risque. De plus, un risque jugé mineur aujourd'hui peut devenir majeur demain et vice versa ; on ne doit alors rien négliger en matière de prévention et de protection contre le risque.

Par ailleurs, le climat social à PRODA Sarl est à revoir à cause du faible niveau de salaire et du temps de travail long ; ce qui occasionne ces fréquents démissions.

7.2.2- Les recommandations et leur mise en œuvre

Nous allons d'abord proposer des recommandations qui seront accompagnées d'un plan d'action de mise en œuvre.

7.2.2.1- Proposition des recommandations

La maîtrise des risques constatés et la pérennité des activités de la société PRODA Sarl passent nécessairement par le renforcement de son dispositif actuel de contrôle interne. C'est pour abonder dans le même sens que nous recommandons aux responsables de PRODA Sarl de :

- créer un service d'audit interne pour la détection, la prévention et le renforcement du dispositif de contrôle interne ;
- séparer le rôle de contrôle de caisse, de la comptabilité en le confiant au service d'audit interne qui sera créé ou à une autre équipe de contrôle plus indépendant ;
- initier la délivrance des bons de livraison aux clients ;
- fixer un plafond raisonnable d'encaisse aux caissières ;
- actualiser puis élargir le manuel de procédures aux autres activités afin de l'adapter aux réalités actuelles de la société ;
- modifier les fenêtres en plaçant des vitres munies de barreaux ou de grillages ;
- revoir le temps de travail des employés ou à défaut payer les heures supplémentaires ;
- fixer clairement les critères de choix des caissiers et facturiers en se basant sur l'expérience et les enquêtes de moralité ou à défaut les faire subir une formation avant toute prise de service ;
- contrôler régulièrement le fonctionnement des détecteurs de faux billets et les acheter à des endroits sûrs en bénéficiant des garanties ;
- instaurer une règle de gestion des reliquats des clients ;
- installer des appareils de décompte des billets pour éviter les pertes de temps et les erreurs de décompte ;
- revoir le modèle de facture actuel en intégrant les éléments manquants dénoncés plus haut ;
- informatiser les boutiques de vente des détaillants ;
- instruire les caissières afin qu'elles disposent des pièces de monnaie par catégorie,
- revoir la gestion du coffre fort en confiant les rôles de gardien de la clé et du code à des personnes différentes ;
- prendre des dispositions sécuritaires pour prévenir les éventuels braquages en recourant aux services de la police ou de la gendarmerie ;

- ❑ corriger la situation de dépendance de la société vis-à-vis du Nigéria en couvrant les autres marchés non occupés du pays (le nord et le centre) et de la sous région (Togo, Côte d'Ivoire, Ghana...).

7.2.2.2- Mise en œuvre des recommandations

Le plan de mise en œuvre des recommandations suppose la proposition des mesures à prendre, des indicateurs de mesure, du coût que la mesure va entraîner et des délais de mise en œuvre sans oublier l'identification des responsables chargés de la mise en œuvre de ces mesures. Le tableau suivant présente ses différentes propositions dans détails.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau n°14 : Mise en œuvre des recommandations

PLAN DE MISE EN ŒUVRE RECOMMANDATIONS						
CONSTATS	RECOMMANDATIONS	MESURES A PRENDRE	INDICATEUR DE RESULTAT	INCIDENCE FINANCIERE	Délais	RESPONSABLE
Inexistence d'un service d'audit interne	Créer un service d'audit interne pour la détection, la prévention et le renforcement du dispositif de contrôle interne.	Recruter les auditeurs	Effectivité du recrutement	Coût des messages d'annonce de recrutement	A partir de Novembre 2012	L'Associé Gérant et le Directeur administratif
		Installation des auditeurs dans leurs fonctions	effectivité de l'installation	Le salaire des auditeurs	A partir de janvier 2013	L'Associé Gérant et le Directeur administratif
Les fonctions de contrôle de la caisse, d'inventaire de caisse et de comptabilité sont cumulées.	Séparer le rôle de contrôle de caisse de la comptabilité.	Confier se rôle à un autre plus indépendant puis expliquer la situation au comptable	Réalité de la séparation	sans incidence financière	sans délai	Le Directeur administratif après explication à l'Associé Gérant
Les livraisons ne font pas objet d'une délivrance de bons de livraison.	Initier la délivrance des bons de livraison aux clients.	faire confectionner des bons de livraison ou intégrer l'impression des bons de livraison dans le système	Effectivité de l'opération	Somme à payer au programmeur ou à l'imprimeur	2 mois	L'Associé Gérant

		informatique				
Un plafond d'encaisse n'est pas fixé aux caissières.	Fixer un plafond raisonnable d'encaisse aux caissières.	Informar les caissières de la nouvelle mesure	Constat du plafond fixé	sans incidence financière	sans délai	Le Chef du service commercial après l'accord de l'Associé Gérant
Le manuel de procédure couvre pas tous les services et ne prend pas et ne prend pas en compte toutes les activités de la société.	Actualiser le manuel de procédures et l'élargir aux autres services afin de l'adapter aux réalités actuelles de la société	Faire recours à un consultant qui va l'actualiser puis l'élargir	Consultant en activité	Coût du recrutement et de sa rémunération	Janvier 2013	L'Associé Gérant et le Directeur administratif
Absence de critères précis de recrutement des caissières et des facturiers.	Fixer clairement les critères de choix des caissiers et facturiers en se basant sur l'expérience et les enquêtes de moralité ou à défaut les faire subir une formation avant toute prise de service	Fixer les critères et le contenu de la formation	Effectivité des critères fixés	Coût de la formation	Prochain recrutement	Directeur administratif après avis de l'Associé Gérant
Les fenêtres d'accès aux caissières sont trop larges et ne sont pas grillagées.	Modifier les fenêtres en plaçant des Vitres munies de barreaux ou de grillages	Consulter un spécialiste pour la mise en œuvre	constat des modifications	Coût de la main d'œuvre et du matériel à acheter	3 mois	L'Associé gérant

Certains détecteurs de faux billets laissent passer des faux billets.	Contrôler régulièrement le fonctionnement des détecteurs de faux billets et les acheter à des endroits sûrs en bénéficiant des garanties	Recruter un spécialiste externe pour le contrôle	Effectivité des contrôles	Rémunération du spécialiste	sans délai	L'Associé Gérant
Absence de règles précises de gestion des reliquats des clients.	Instaurer une règle de gestion des reliquats des clients	Fixer la règle et informer les caissières	Mise en pratique de la règle	Sans incidence financière	sans délai	Le chef du service commercial après l'accord de l'Associé Gérant
Les montants des factures sont uniquement en franc CFA alors que les encaissements sont également en Naïra.	Revoir le modèle de facture actuel en intégrant les éléments manquants.	Appeler le programmeur qui va s'en charger	Constat sur les factures	Coût du service	sans délai	Le chef du service commercial après l'accord de l'Associé Gérant
Absence d'appareil servant à compter les billets.	installer des appareils de décompte des billets pour éviter les pertes de temps et les erreurs de décompte	Acheter ces appareils	Nombre d'appareils acheté	coût des appareils	sans délai	Le Chef du service commercial après l'accord de l'Associé Gérant

Source : Nous même

Conclusion

Le présent chapitre, consacré à la mise en œuvre de l'audit, représente la mise en œuvre des différentes étapes de la méthodologie détaillée dans la partie théorique de ce mémoire. Il a permis de mieux appréhender le fonctionnement des procédures de facturation et d'encaissement des ventes au comptant de la Société PRODA Sarl, à travers l'identification des points faibles et risques ; l'identification des points forts et la mise en œuvre des différents tests. Les recommandations et la proposition du plan de mise en œuvre aideront certainement les responsables à divers niveaux dans la poursuite et la bonne marche des activités de l'entreprise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la deuxième partie

La deuxième partie de notre étude nous a permis de présenter l'entité auditée dans tous ses compartiments et de décrire puis d'analyser les procédures de facturation et d'encaissement de la Société PRODA Sarl. Ensuite l'audit a été réalisé et les risques, points faibles et points forts ont été dégagés analysés. Ce qui a permis de faire des recommandations, de proposer un plan de mise en œuvre, après avoir mis en œuvre les tests de conformité, de permanence et d'efficacité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La pérennité de l'entreprise est le souci majeur de tout dirigeant responsable. Pour y parvenir, il faut forcément mettre des garde fous c'est-à-dire un dispositif de contrôle interne adéquat. C'est pour cette raison qu'il doit être considéré à sa juste valeur comme une étape déterminante dans la maîtrise des risques d'une entreprise.

La société PRODA Sarl qui est une entreprise commerciale à caractère agro-alimentaire dispose d'un dispositif de contrôle interne plus ou moins efficace lui permettant de sécuriser ses ventes grâce à l'informatisation des procédures.

Au terme de notre étude sur le thème « Audit des procédures de facturation et d'encaissement des ventes au comptant dans une entreprise : Cas de PRODA Sarl », nous avons analysé le fonctionnement des procédures de facturation et d'encaissement des ventes au comptant de la société PRODA Sarl à travers les points ci-après :

- l'identification des risques liés aux opérations de facturation et d'encaissement ;
- l'identification des bonnes pratiques en matière de facturation et d'encaissement ;
- la description des procédures de facturation et d'encaissement de PRODA SARL ;
- la comparaison entre les pratiques de facturation et d'encaissement de PRODA Sarl et les bonnes pratiques identifiées.

Cette analyse nous a permis de faire ressortir quelques points forts et points faibles.

Au regard des insuffisances relevées en matière de facturation et d'encaissement, nous avons formulé des recommandations qui ont débouchées sur une proposition de mise en œuvre.

Ce travail loin d'être une œuvre parfaite souffre de certaines insuffisances car pour des raisons pratiques, il s'est seulement limité à la facturation et aux encaissements des ventes au comptant. Au lieu de s'arrêter à ces deux procédures, il pouvait s'intéresser si le temps le permettait aux autres procédures comme la comptabilisation des ventes, les recrutements, la paie, les achats, la gestion du matériel et même les ventes à crédit.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE N°1 : FICHE SIGNALÉTIQUE DE PRODA Sarl

Raison Sociale : PRODA Sarl

Siège Social : C/1370 Parcelle I. Gbèdagba Cotonou

Administration : C/445 AKPAKPA Cotonou

Point de Vente : Sèmè-Kraké à quelques kilomètres de la frontière Bénino-Nigériane

Adresse Postale : 06 BP 999 Cotonou, Akpakpa PK3

Tel : (00229) 21 33 26 99

Fax: (00229) 21 33 62 48

E-mail : Prodasarl@yahoo.fr

Forme Juridique : Société à Responsabilité Limitée (SARL)

Capital Social : 10 000 000 FCFA

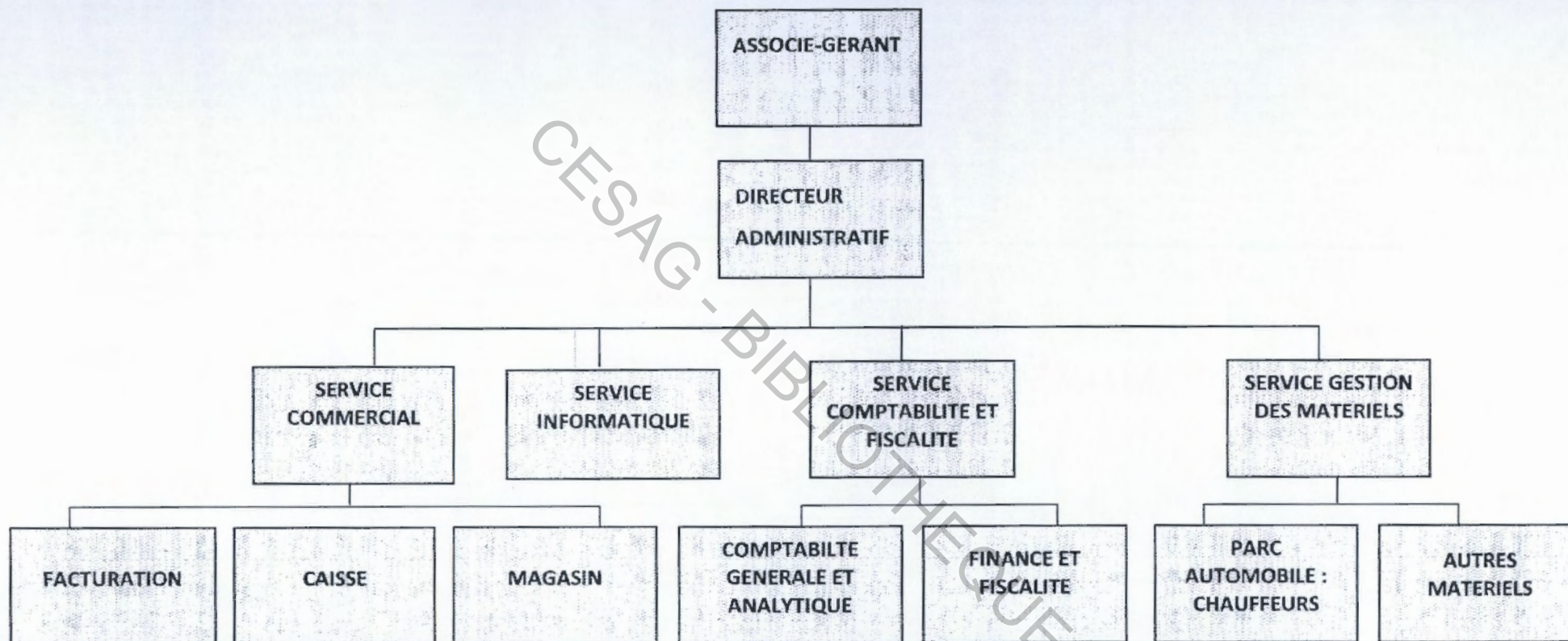
N° INSAE : 2145123272896

N° IFU : 32009000937619

Objet : Importation et commercialisation des produits agro-alimentaires (découpe de volailles et poissons congelés)

Nationalité : Béninoise

ANNEXE N°2 : ORGANIGRAMME DE PRODA SARL



ANNEXE N°3 : QUESTIONNAIRE DE PRISE DE CONNAISSANCE

Objectif : Avoir une vision d'ensemble de la société PRODA Sarl et du dispositif de contrôle interne mis en place pour la maîtriser.

- 1- Demande des renseignements sur l'activité de la société, ses produits commercialisés, sa place sur le marché, son histoire et son appartenance à un groupe.
- 2- Obtenir la répartition du capital.
- 3- Examiner le manuel de procédures.
- 4- Demande de description des procédures de facturation.
- 5- Demande de description des procédures d'encaissement.
- 6- Demande des renseignements sur l'effectif total et sa composition.

DOCUMENTS OBTENUS

- 1- Le Manuel de procédures existant
- 2- Les Statuts et règlements
- 3- L'organigramme
- 3- Des exemplaires de facture

ANNEXE N°4 : QUESTIONNAIRE ADRESSE AU DIRECTEUR ADMINISTRATIF ET AU CHEF SERVICE COMMERCIAL

- 1- Quels sont les critères de sélection des caissiers et facturiers en vigueur à PRODA Sarl ?
- 2- Disposer vous d'un coffre fort ?
- 3- Le coffre fort est-il enfoncé dans un mur ?
- 4- Qui détient la clef du coffre fort ?
- 5- Qui détient le code de blocage du coffre fort ?
- 6- Avez-vous fixé un montant maximum raisonnable d'encaisse aux caissiers ?
- 7- De quoi se plaignent souvent les clients de vos caissiers et facturiers ?

ANNEXE N°5 : QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX FACTURIERS

- Pourriez-vous nous décrire la procédure qui conduit à facturer un client ?
- Qui valide les Bon de Sortie et les factures ?
- Existe-il un fichier produits et un répertoire des prix ?
- Qui modifie ces prix ?
- Les clients se plaignent-t-ils souvent des erreurs de facturation ?
- Quelles sont les plaintes que vous enregistrez souvent en matière de facturation ? Quelles sont les causes ?
- Quelles sont les erreurs que vous-même vous commettez souvent sur les factures ? Quelles sont les causes ?
- Quels sont les problèmes que vous rencontrez souvent dans l'exécution des tâches conduisant à la facturation ?
- Avez-vous la possibilité d'attribuer vous-même ou de donner des numéros aux factures ?
- Les factures sont-elles numérotées ? Qui donne ces numéros ?
- Une fois la facture validée, avez-vous encore des possibilités de modifier des éléments en cas d'erreur ou de plaintes des clients ?

ANNEXE N°6 : QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX CAISSIERS

- Pouvez-vous essayer de nous décrire la procédure qui conduit à recevoir de l'argent chez un client ?
- Quelles sont les erreurs éventuelles qui surviennent dans l'exécution des tâches ? Quelles sont les causes de ces erreurs ?
- Vos détecteurs de faux billets fonctionnent-ils normalement ?
- Encaissez-vous souvent des faux billets malgré la présence des détecteurs ? Quelles sont les causes de cette anomalie ?
- Faites-vous passer toujours les billets reçus avant tout encaissement ?
- Les pièces de caisse ou tickets de caisse sont-ils numérotés ? Qui les numérote ?
- Les numéros de tickets de caisse correspondent-ils toujours aux numéros de facture ?
- Avez-vous la possibilité de modifier des informations sur ces pièces ou tickets en cas d'erreur ou de plainte des clients ?
- Que faites-vous alors en cas d'erreur d'encaissement ?
- Des montants maximum et minimum de caisse vous ont été fixés ?
- Si oui, quels sont ces montants ?
- Des écarts de caisse se constatent souvent à votre niveau ? Ecart positif ou négatif ?
- Qu'est-ce qui justifie souvent vos écarts de caisse ? Ecart positif ? Ecart négatif ?
- Comment gérez-vous les reliquats que les clients n'arrivent pas à récupérer automatiquement ?
- Comment disposez-vous ce que vous encaissez ? Par catégorie de billet, de pièce de monnaie ?

- Disposez-vous un appareil servant de comptage des billets ?
- Tenez-vous au fur et à mesure un journal des encaissements ? Ce journal se tient manuellement ou bien c'est le système informatique qui le génère automatiquement ?
- Faites-vous régulièrement une comparaison entre ce journal et vos encaisses ?
- Des contrôles de caisse se font-ils régulièrement ?
- Qui fait ce contrôle ?
- De quoi se plaignent souvent les clients à votre niveau ?
- Avez-vous subi une fois de braquages ou d'attaque ?
- Il y a-t-il souvent des cas de braquage dans la zone ?

ANNEXE N°7 QUESTIONNAIRES DE CONTROLE INTERNE

Questionnaire de contrôle interne (QCI) : Fonction encaissement

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Folio 1		
	OUI Ou N/A	NON	Commentaires
Questions			
1- Vos détecteurs de faux billets fonctionnent-ils normalement ?	X		
2- Encaissez-vous souvent des faux billets malgré la présence des détecteurs ?	X		Par moment
3- Faites-vous passer toujours les billets reçus avant tout encaissement ?	X		
4- Les pièces de caisse ou tickets de caisse sont-ils numérotés ?	X		Système informatisé
5- Les numéros de tickets de caisse correspondent-ils toujours aux numéros de facture ?	X		Sauf cas d'erreur
6- Avez-vous la possibilité de modifier des informations sur ces pièces ou tickets en cas d'erreur ou de plainte des clients ?		X	
7- Des montants maximum et minimum de caisse vous ont été fixés ?		X	
8- Disposez-vous d'un coffre fort ?	X		
9- Des écarts de caisse se constatent souvent à votre niveau ?	X		

10- Tenez-vous au fur et à mesure un journal des encaissements ?	X		Générer par le système informatique
11- Faites-vous régulièrement une comparaison entre ce journal et vos encaisses ?	X		
12- Disposez-vous des appareils qui servent à compter les billets reçus ?		X	
13- Existe-t-il une caisse spécialisée dans la réception des recettes ?	X		
14- Des contrôles de caisse se font-ils régulièrement ?	X		
15- Les contrôleurs sont-ils indépendants des responsables des caisses ?	X		Mais, c'est le comptable
16- Avez-vous subi une fois de braquage ou d'attaque ?		X	
17- Il y a-t-il souvent des cas de braquage dans la zone ?	X		
18- Faites-vous régulièrement le billettage en disposant les billets et pièces par catégorie ?	X		Mais pas les pièces

Questionnaire de contrôle interne (QCI) : Fonction Facturation

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE		Folio 2	
Questions	OUI	NON	Commentaires
	Ou N/A		
1- Existe-il un fichier produits et un répertoire des prix ?	X		Intégrer dans le système
2- Les clients se plaignent-ils souvent des erreurs de facturation ?	X		
3- Avez-vous la possibilité d'attribuer vous-même ou de donner des numéros aux factures ?		X	Systeme informatisé Par le système
4- Les factures sont-elles numérotées ?	X		
5- Une fois la facture validée, avez-vous encore des possibilités de modifier des éléments en cas d'erreur ou de plaintes des clients ?		X	
6- Rencontrez-vous souvent des cas de falsification de facture ?		X	

ANNEXE N°8 : LES FRAP

FEUILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DE PROBLEMES

FRAP N° 1

Problème : L'absence de certaines pièces de vente est source de litige

Faits : Les livraisons ne font pas objet d'une délivrance de bons de livraison

Causes : Méconnaissance

Conséquences : Contestation de livraison par certains clients

Solutions : Initier la délivrance des bons de livraison aux clients

Etablie par : Hermann KPETOUKPETOU

FEUILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DE PROBLEMES

FRAP N°2

Problème : L'informatisation partielle des tâches liées à la vente peut faciliter d'autres formes de fraude

Faits : Les remises accordées aux clients grossistes ne sont pas intégrées dans le système informatique

Causes : Méconnaissance

Conséquences : Certains clients grossistes peuvent ne pas bénéficier de ces remises

Solutions : Intégrer les conditions de remise au système informatique

Etablie par : Hermann KPETOUKPETOU

FEUILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DE PROBLEMES

FRAP N°3

Problème : L'absence d'informatisation de certains éléments liés à la vente peut faciliter d'autres formes de fraude

Faits : Les montants des factures sont uniquement en franc CFA alors que les encaissements sont également en Naira

Causes : Négligence

Conséquences : Erreur de calcul de la caissière et détournement des écarts positifs en cas de conversion

Solutions : Produire la facture comportant simultanément des montants en FCFA et en Naira

Etablie par : Hermann KPETOUKPETOU

FEUILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DE PROBLEMES

FRAP N°4

Problème : L'absence de règle précise de gestion du reliquat des clients pourrait entraîner la perte de ces derniers.

Faits : Absence de règles précises de gestion des reliquats des clients

Causes : Mauvaise volonté

Conséquences : Détournement du reliquat des clients par certaines caissières, perte d'image, fuite des clients.

Solutions : Insérer dans le modèle de facture le montant remis par le client et le reste à prendre par ce dernier pour permettre un suivi.

Etablie par : Hermann KPETOUKPETOU

FEUILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DE PROBLEMES

FRAP N°5

Problème : La mauvaise application de la législation du travail peut entraîner la démission des employés

Faits : Plaintes des facturiers et des caissières du temps de travail trop long (Entre 10 heures et 12 heures de travail par jour)

Causes : Piétinement de la législation du travail, absence de volonté

Conséquences : Mauvais accueil du client, facture mal établie, erreurs d'encaissement, litige avec le personnel, démission des agents

Solutions : Constituer une équipe de relai, réduire si possible le temps de travail de ces agents, motiver par le paiement des heures supplémentaires

Etablie par : Hermann KPETOUKPETOU

FEUILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DE PROBLEMES

FRAP N°6

Problème : Le mauvais choix de certaines catégories d'employé peut entrainer des cas de vol

Faits : Absence de critères précis de recrutement des caissières

Causes : Ignorance

Conséquences : Recrutement de caissières de mauvaise fois et incompetentes, vols.

Solutions : Préciser clairement les critères de recrutement de cette catégorie d'employé en se basant sur l'expérience et les enquêtes de moralité

Etablie par : Hermann KPETOUKPETOU

FEUILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DE PROBLEMES

FRAP N°7

Problème : La détention exclusive de pouvoir par une seule personne sur le coffre fort est source d'insécurité

Faits : La clef de fermeture et le code de blocage du coffre fort sont détenus par une seule personne (Le caissier)

Causes : Ignorance, absence de volonté

Conséquences : Détournement et disparition du caissier

Solutions : Séparer les deux rôles

Etablie par : Hermann KPETOUKPETOU

FEUILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DE PROBLEMES

FRAP N°8

Problème : La détention importante de somme d'argent est source d'insécurité

Faits : Un plafond d'encaisse n'est pas fixé aux caissières

Causes : Négligence

Conséquences : Perte énorme en cas d'attaque

Solutions : Fixer un plafond raisonnable d'encaisse

Etablie par : Hermann KPETOUKPETOU

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1. AHOUANGANSI, Evariste (2006), *Audit et révision des comptes: aspects internationaux et espace OHADA*, 1^{ère} édition, Editions Mondexperts, Abidjan, 729 Pages.
2. AHOUANGANSI, Evariste (2010), *Audit et révision des comptes: aspects internationaux et espace OHADA*, 2^{ème} édition, Editions Mondexperts, Abidjan-Cotonou, 923 pages.
3. ALBOUY François Xavier (2003), *La montée des risques : mythe de la sécurité ou néo-catastrophisme*, Expansion management review, (n° 108) : P.48-53.
4. BARRY, Mamadou (1995), *Audit et contrôle interne: procédures opérationnelles, comptables et de contrôle à mettre en place dans les entreprises des secteurs publics parapublic et privé*, 1^{ère} édition, Editions Sénégalaise d'Imprimerie, Dakar, 166 Pages.
5. BARRY, Mamadou (2009), *Audit et contrôle interne*, 3^{ème} édition, Editions Sénégalaise d'imprimerie, Dakar, 290 Pages.
6. BECOUR Jean-Charles & BOUQUIN Henri (2008), *Audit Opérationnel : Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance*, 3^{ème} édition, Economica, Paris, 425 pages.
7. BERTIN, Elisabeth (2007), *Audit interne : enjeux et pratiques à l'international*, Eyrolles, Paris, 320 Pages.
8. BOUQUIN Henri (1986), *contrôle de gestion*, 1^{er} Edition, PUF, Paris.
9. CLEARY Sean & MALLERET Thierry (2006), *Risque : Perception. Evaluation. Gestion*, Maxima, Paris, 253 pages.
10. COLLINS Lionel & VALIN Gérard (1992), *Audit et contrôle interne*, Edition d'Organisation, Paris, 378 Pages.
11. COSOII REPPORT (2005), *Le management des risques de l'entreprise : cadre de référence*, Edition d'organisation, Paris.

12. DAYAN, Armand (2008), *Manuel de gestion volume 2*, 3ème édition, Ellipses Editions Marketing, Paris, 975 Pages.
13. DE MARSCHALL, Gilbert (2003), *la cartographie des risques*, Editions Afnor, Paris, 50 pages.
14. DESCROCHES Alain, LEROY Alain & VALLEE Frédéric (2003), *La gestion des risques, principes et pratiques*, les éditions Lavoisier, Paris, 286 pages.
15. GRAMET Jean-Pierre (2008), *Les bonnes pratiques en matière de contrôle interne dans les PME*, Cahiers de l'académie n°13, 97 pages.
16. GRAWITZ Madeleine (2000), *Méthodes en sciences sociales*, Dalloz, Paris, 11^e édition, 1019 pages.
17. GRIFFITHS, Stéphane & DEGOS, Jean-Guy (2004), *De l'analyse à la stratégie*, Editions d'organisation, Paris, 255 Pages.
18. HAMZAOU, Mohamed & PIGE, Benoit (2005), *Audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne : normes ISA 200, 315, 330 et 500*, Pearson Education, Paris, 243 Pages.
19. HAMZAOU, Mohamed (2008), *Audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, édition d'organisation, Paris, 243 pages.
20. IFACI (2007), *Le dispositif de Contrôle Interne : Cadre de référence*, Résultats des travaux du Groupe de Place établi sous l'égide de l'AMF, Paris, 70 pages.
21. IFACI (2008), *Les normes d'audit interne, Révision 2011*, CRIPP normes, 29 pages.
22. JAHIER Hervé & LEPINE Pascal (1997), *Préparation à la synthèse droit et comptabilité*, ELLIPSES, Paris, 416 pages.

23. JIMENEZ Christian &al. (2008), Risque opérationnel, *de la mise en place du dispositif à son audit*, Revue banque Editions, 271 pages.
24. LASSEGUE Pierre (2007), *Lexique de comptabilité*, 6^{ème} édition, DUNOD, Paris, 767 pages.
25. LEMANT, Olivier (1995), *la conduite d'une mission d'audit interne*, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 279 pages.
26. MADERS Henri-Pierre & MASSELIN Jean Luc (2006), *Contrôle interne des risques*, 2^{ème} édition, Editions Organisation, Paris, 261 pages.
27. MARY Serges & ZENNER Christoph (2010), *TVA nouvelles déclarations*, Les éditions Corporate Copyrith, 500 pages.
28. MOREAU Franck (2002), *Comprendre et gérer les risques*, Editions d'organisation, Paris, 222 pages.
29. OBERT Robert (1998), *Synthèse droit et comptabilité*, DUNOD, Paris, 453pages.
30. OBERT Robert & MAIRESSE Marie-Pierre (2009), *DSCG4 Comptabilité et audit : manuel et applications*, 2e édition, DUNOD, Paris, 639 pages.
31. PELLE Yves (2005), Le contrôle interne dans les PME, un besoin d'accompagnement, *Revue Economie et comptabilité*, (n°230) : P. 15-17.
32. PIGE Benoît (2009), *Audit et Contrôle Interne*, 3^{ème} édition, Les éditions EMS, Paris, 313 pages.
33. RENARD Jacques (2007), *Théorie et pratique de l'audit interne*, éditions EYROLLES, Paris, 479 pages.
34. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7^{ème} édition, EYROLLES, Edition d'organisation, 469 pages.

35. ROUFF Jean-Loup (2002), *La maîtrise des risques dans le secteur public : points de repère sur les contrôles dans le secteur public*, (n° 162) : P. 12-14.
36. RUHEMANN Marie-Laure (2002), *La facturation*, les éditions d'Organisation, Paris, 283 pages.
37. SAMBE Oumar & DIALLO Mamadou Ibra (2001), *Plan des comptes et états financiers du système comptable OHADA (SYCOHADA)*, ECJ, Dakar, 2001, 73 pages.
38. SAMBE Oumar & DIALLO Mamadou Ibra, (2003), *Le praticien comptable : système comptable OHADA (SYSCOHADA)*, ECJ, Dakar, 1055 pages.
39. SELMER, Caroline (2006), *Toute la fonction finance : savoirs, savoir-faire, savoir-être*, Dunod, Paris, 423 pages.
40. SHICK, Pierre (2007), *Mémento d'audit interne : Méthode de conduite d'une mission*, Dunod, Paris, 217 pages.
41. SCHICK Pierre & al (2010), *Audit interne et référentiels de risques*, Dunod, Paris.
42. SIRUGET Jean Luc (2007), *Le contrôle comptable bancaire : un dispositif de maîtrise des risques*, tome1 principes, normes et techniques, 2^{ème} édition, revue banque.
43. VAURS Louis & BAPST Pierre-Alexandre (2006), *Le cadre de référence à l'aune de la définition du contrôle interne*, *Revue Audit*, (n°180) : P. 18-39.
44. VERDALLE, Bernard & GRAND, Bernard (1999), *Audit comptable et financier*, Editions Economica, Paris, 112 pages.
45. VINCENTI, Dominique (1999), *Dresser une cartographie des risques*, *Revue Française de l'Audit Interne : Maîtrise des risques gouvernance d'entreprise*, (n°144).

Sources internet

1. DABURON Béatrice (2004), Gestion commerciale pour Windows version 10, www.fnac.com/Beatrice-Daburon-ciel-commercial-2004
2. Encyclopédie libre, Wikipédia (2011), Enjeux de la facture, http://fr.wikipedia.org/wiki/facture_comptabilite.
3. Comptabilité générale, [http://fr.scribd.com/doc/12454742/eBouk du 05/08/11](http://fr.scribd.com/doc/12454742/eBouk_du_05/08/11).
4. http://ww2.ac-creteil.fr/lycees/facturation/BEP_MC/facturation.pdf du 15/02/11.

CESAG - BIBLIOTHEQUE