



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
(2011-2012)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**AUDIT DE LA GESTION
DES COMPTES CLIENTS :
cas de la Société Togolaise des Eaux (TdE)**

Bibliothèque du CESAG



110636

Présenté par :

Dirigé par :

KOKONE Kolani Doguibe

Jean Baptiste DIENE

Expert Comptable Agréé

Professeur associé au CESAG

Avril 2012

DEDICACES

Nous dédions ce présent mémoire à :

- Dieu Tout Puissant pour sa présence et tout ce qu'Il accomplit dans notre vie, pour la force qu'Il nous donne, et qu'Il donne aux personnes qui nous ont aidé et soutenu.
- Nos très chers parents pour le courage et le sacrifice qu'ils ont constamment consentis durant notre cursus scolaire. Qu'ils trouvent ici l'expression de notre profonde gratitude.
- Notre grand frère Jules KOKONE, qui n'a pas lésiné sur les moyens durant tout notre cursus académique et surtout pour son soutien permanent et sans faille.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Nous adressons nos plus vifs remerciements à :

- ❖ Monsieur Tilema Martin KOUGNIMA, Directeur Général par intérim de la TdE, de nous avoir accepté dans sa prestigieuse entreprise.
- ❖ Monsieur Jean Baptiste DIENE, notre Directeur de mémoire pour son encadrement, sa compréhension, ses précieux commentaires et remarques, ainsi que son soutien sans faille.
- ❖ Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance du CESAG pour la qualité de ses cours et la pertinence de ses conseils.
- ❖ Notre Directeur de stage Monsieur YAWANKE Waké Gbati, chef service abonnés privés, pour son accueil et ses sages conseils.
- ❖ Monsieur OUYAYI Yassi, Directeur Informatique et Monsieur SOM B. Hémou pour leur accueil, disponibilité et soutien déterminant.
- ❖ Monsieur Touré employé à l'ASECNA de Dakar et sa femme pour leur accueil fraternel et leur aimable hospitalité.
- ❖ Madame Kodjo, Directrice Financière et Comptable de la TdE, pour sa disponibilité, sa générosité durant notre stage et tout l'effort qu'elle a consenti à notre égard
- ❖ Tout le personnel de la TdE, pour leur ouverture et leur disponibilité à répondre à nos sollicitations
- ❖ Nos remerciements vont également à toute la famille DESS Audit et Contrôle de Gestion de la 22^{ème} promotion, aux étudiants et à tout le personnel du Centre Africain d'Etude Supérieures en Gestion (CESAG) pour leur franche collaboration et l'opportunité de vivre une expérience aussi enrichissante tant sur le plan humain que professionnel.

Nous n'oublions pas également nos amis et tous ceux qui, de près ou de loin, ont prêté main forte à la réalisation de ce travail.

SIGLES ET ABREVIATIONS

ARC	: Archiviste
ASC	: Agent Section Clients
BCI	: Bordereau de Confirmation d'Index
BMM	: Bordereau de Mouvement de Matériel
BRI	: Bordereau de Relève d'Index
BVC	: Bordereau de Validation des Cas
CAI	: Caissier
CESAG	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CHC	: Chef Centre
COCO	: Criteria On Control
COSO	: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CSA	: Chef Section Administration
CSAP	: Chef Service Abonnés Privés
CSC	: Chef Section Clients
CSCD	: Contrôle des Soldes des Comptes Clients
CSCDFC	: Chef Service Client de la Direction Financière et Comptable
CSCF	: Chef Service Clients/Fournisseurs
CSCO	: Chef Service Contentieux
CSFAP	: Chef Section Facturation Abonnés Privés
CSP	: Chef Section Pupitrage
CST	: Chef Section Technique
DAI	: Direction Audit Interne
DBCA	: Demande de Branchement et Création d'Abonné
DC	: Direction Commerciale
DFC	: Direction Financière et Comptable
DG	: Directeur Général
DI	: Direction Informatique
DPC	: Direction des Procédures et de Contrôle
DPCG	: Direction des Procédures et de Contrôle de Gestion
DR	: Directeur Régional
E	: Encaissement

EDFB	: Encaissement de Devis-Facture de Branchement
f	: Faiblesse
F	: Facturation/Force
FN	: Fiche Navette
FRAP	: Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes
G/E	: Grande Entreprise
G/O	: Grande Organisation
GCB	: Gestion des Domiciliations Bancaires
IFACI	: Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
ISA	: International Standard of Auditing
MAG	: Magasinier
MET	: Mètreur
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
OECCA	: Ordre des Experts Comptables et Comptables Agréés
OT	: Ordre de Travail
QCI	: Questionnaire de Contrôle Interne
RC	: Recouvrement Contentieux
REC	: Réceptionniste
Rel	: Releveur
SCPD	: Suivi des Comptes Clients et Produits Divers
SDC	: Sous Directeur Comptable
SI	: Suivi des Impayés
SRC	: Suivi des Rapprochements des Créances
TaRiR	: Tableau des Risques Référentiel
TdE	: Société Togolaise des Eaux
TFfA	: Tableau des Forces et faiblesses Apparentes
TRP	: Tableau de Relève Portable

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Objectifs du contrôle interne des procédures opérationnelles de la gestion des comptes clients	15
Tableau 2: Objectifs du contrôle interne des procédures comptables de la gestion des comptes clients	17
Tableau 3: Les bonnes pratiques pour la maîtrise des risques liés aux processus de gestion des comptes clients	23
Tableau 4: Dispositif de contrôle pour la maîtrise des risques liés des processus de gestion des comptes clients	27
Tableau 5: Effectif du personnel de la TdE	52
Tableau 6: Résultats des tests de conformité	72
Tableau 7: Résultats des tests de conformité (suite)	74
Tableau 8: Résultats des tests de conformité (fin)	75
Tableau 9: Résultats des tests de permanence sur la facturation	76
Tableau 10: Résultats du temps de cheminement des factures éditées	77
Tableau 11: Résultats des tests de permanence sur l'encaissement	77
Tableau 12: Résultats des tests de permanence sur suivi des impayés	78
Tableau 13: Résultats des tests de permanence sur recouvrement contentieux	78
Tableau 14: Résultats des tests de permanence des procédures comptables	79
Tableau 15: Synthèse des faiblesses et leurs conséquences et risques	83
Tableau 16: Synthèse du calcul de la provision pour mauvaises créances	92

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Criticité des risques	21
Figure 2: Schéma du modèle d'analyse de l'étude.....	42
Figure 3: Effectif du personnel en diagramme.....	53
Figure 4 : Organigramme actuel de la TdE.....	54
Figure 5: Position de la DAI dans l'organigramme de la TdE	87

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Comptes des opérations de vente	99
Annexe 2: Comptes de charges et de produits	99
Annexe 3 : Flow-chart	100
Annexe 4 : Questionnaire de contrôle interne.....	115
Annexe 5 : Grille de séparation des tâches	119

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	I
REMERCIEMENTS	II
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	III
LISTE DES TABLEAUX	V
LISTE DES FIGURES	VI
LISTE DES ANNEXES	VII
TABLE DES MATIERES	VIII
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CADRE THEORIQUE DE L'AUDIT DE LA GESTION DES COMPTES CLIENTS	7
INTRODUCTION DE LA PARTIE THEORIQUE	8
Chapitre 1 : Dispositif du contrôle interne de la gestion des comptes clients	9
1.1. Procédures de la gestion des comptes clients	9
1.1.1. Procédures opérationnelles de la gestion des comptes clients	10
1.1.2. Procédures comptables de la gestion des comptes clients	11
1.1.3. Classement des comptes.....	12
1.1.4. Le contrôle interne applicable aux procédures de la gestion des comptes clients...12	
1.1.5. Objectifs de contrôle interne des procédures de la gestion des comptes clients13	
1.1.6. Le contrôle interne lié à la gestion des comptes clients	18
1.2. Dispositif de maîtrise des risques liés à la gestion des comptes clients	19
1.2.1. Démarche à suivre pour mettre en place un dispositif de maîtrise des risques liés aux processus de gestion des comptes clients	20
1.2.1.1. Identification des risques	20
1.2.1.2. Analyse des risques	21
1.2.1.3. Risques liés aux processus de la gestion des comptes clients	22
1.2.1.4. Gestion des risques liés aux processus de gestion des comptes clients.....	22
Chapitre 2 : La conduite d'une mission d'audit de la gestion des comptes clients.....	31
2.1. La démarche générale d'une mission d'audit	31
2.1.1. Les différentes phases de conduite d'une mission d'audit	32
2.1.1.1. La phase d'étude.....	32
2.1.1.2. La phase de vérification.....	33
2.1.1.3. La phase de conclusion.....	33

2.2. La conduite d'une mission d'audit de la gestion des comptes clients.....	35
2.2.1. La prise de connaissance de l'entreprise et du système de gestion des comptes clients.....	35
2.2.2. La nécessité d'évaluation du contrôle interne	37
2.2.3. La phase de vérification de la gestion des comptes clients.....	38
2.2.4. Phase de conclusion de la gestion des comptes clients.....	39
Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude.....	41
3.1. Le modèle d'analyse.....	41
3.2. Les Techniques et outils de collecte et d'analyse des données.....	43
3.2.1. L'interview	43
3.2.2. L'observation physique	43
3.2.3. La description narrative	44
3.2.4. L'analyse documentaire	44
3.2.5. Le questionnaire de contrôle interne.....	44
3.2.6. La grille d'analyse des tâches.....	45
3.2.7. Le flow-chart	45
3.2.8. Test de conformité	46
3.2.9. Test de permanence	46
3.2.10. Le Tableau des Risques Référentiel (TaRiR).....	46
3.2.11. Le Tableau des Forces et faiblesses Apparentes (TffA)	47
3.2.12. La Feuille de Révélation d'Analyse de Problèmes (FRAP).....	47
CONCLUSION DE LA PARTIE THEORIQUE.....	48
CADRE PRATIQUE DE L'AUDIT DE LA GESTION DES COMPTES CLIENTS	49
INTRODUCTION DE LA PARTIE PRATIQUE	50
Chapitre 4 : Présentation de la Société Togolaise des Eaux (TdE).....	51
4.1. Présentation de l'organisation.....	51
4.1.1. Historique	51
4.1.2. Mission et objectif	52
4.1.2.1. Mission	52
4.1.2.2. Objectif	52
4.1.3. Organisation de la TdE	52
4.1.3.1. Organisation générale	52
4.1.3.2. Attributions des directions	55
4.2. Description des activités de la TdE.....	56

4.2.1. La production de l'eau	56
4.2.2. La distribution	57
4.2.3. Le rendement de réseaux.....	57
4.2.4. La gestion de la clientèle.....	57
Chapitre 5 : Description de la gestion des comptes clients.....	58
5.1. Description narrative de la gestion des comptes clients.....	58
5.1.1. Description administrative de la gestion des comptes clients	58
5.1.1.1. Demande de branchement.....	58
5.1.1.2. Encaissement de devis-facture de branchement et contrat d'abonnement	60
5.1.1.3. Création d'abonné	60
5.1.1.4. Ordre de travail	60
5.1.1.5. Facturation.....	62
5.1.1.6. Transfert des écritures comptables de la facturation	64
5.1.1.7. Encaissement.....	65
5.1.2. Description comptable	67
5.1.2.1. Suivi des comptes clients et produits divers (SCCPD)	67
5.1.2.2. Suivi des rapprochements des créances (SRC).....	68
5.1.2.3. Gestion des domiciliations bancaires (GDB).....	68
5.1.2.4. Traitement des produits divers (TPD).....	69
5.1.2.5. Contrôle des soldes des comptes clients (CSCC)	69
5.2. Diagramme de circulation des documents ou flow chart	70
Chapitre 6 : Mise en œuvre de l'audit de la gestion des comptes clients	71
6.1. Audit du système de gestion des comptes clients	71
6.2. Présentation et analyse des résultats de l'audit de la gestion des comptes clients.....	80
6.2.1. Présentation des résultats	80
6.2.2. Analyse des résultats.....	81
6.2.3. Recommandations.....	86
6.2.3.1. Sur l'organisation de la TdE	86
6.2.3.2. Sur les procédures	89
CONCLUSION DE LA PARTIE PRATIQUE	94
CONCLUSION GENERALE.....	95
ANNEXES.....	98
BIBLIOGRAPHIE	123

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les mutations actuelles accélérées des échanges commerciaux ont changé les conditions de fonctionnement des entreprises. Elles se retrouvent et évoluent dans un environnement complexe et non stable caractérisé par l'ouverture vers l'extérieur, dû à un processus de mondialisation très compétitif.

Ces nouveaux changements perpétuels de l'économie mondiale rendent les marchés beaucoup plus flexibles et la concurrence entre les entreprises devient de plus en plus rude. L'objectif fondamental de l'entreprise est d'accroître son chiffre d'affaires en vendant plus de marchandises et/ou services au comptant contre espèces ou recouvrer ses créances avec tact et efficacité ou encore en accordant à ses clients des facilités de paiement. Selon VIVIEN & PROVOST (2001 : 8), ce contexte difficile contraint les structures à s'interroger fréquemment sur leurs organisations et notamment sur la gestion de leur « crédit-clients » car le poste client représente souvent 30 à 35% de l'actif et une excellente trésorerie dépend de sa bonne tenue. De nombreux entrepreneurs, créateurs de leurs propres sociétés, sont obligés de déposer le bilan avant cinq ans d'existence. Et la cause de ce fort taux d'échec réside principalement dans la défaillance des clients.

D'après cette affirmation, il est clair que la trésorerie constitue un poste majeur (ayant une interface avec la vente, car les opérations de vente doivent être payées au comptant ou réglées partiellement) pour l'entreprise lui permettant ainsi de financer ses activités afin d'augmenter sa compétitivité et optimiser sa rentabilité. Lorsque l'entreprise vend des marchandises et/ou services à l'un de ses clients, elle peut instantanément évaluer le risque potentiel maximal qui découlerait du non paiement de cette créance. Elle doit alors veiller à une gestion efficace et efficiente de ses comptes clients et rentrer en possession de ses créances au moment raisonnable.

L'entreprise, un centre d'intérêts divergents et bouleversé par une compétitivité accrue, une recherche de rentabilité. Ainsi, elle doit définir des politiques et stratégies pour conquérir de nouveaux marchés, faire évoluer ses produits et services, gérer efficacement ses comptes clients ou rentabiliser ses activités en encaissant au moment opportun ses créances afin d'accroître son chiffre d'affaires. Selon BARRY (2009 :168), la constatation préalable d'ensemble qu'il convient de faire, est qu'au niveau des entreprises, tant du secteur public que du secteur privé national, les opérations de vente et du suivi/recouvrement des créances ne font pas l'objet, de la part des organes délibérants (Comité de suivi de Direction, Conseil

d'Administration) d'une surveillance aussi soutenue que celle exercée sur les opérations et les charges. Pour remédier à un tel manquement, l'entreprise doit définir et mettre en œuvre les outils de contrôle pour bien gérer ses comptes clients. « La mise en œuvre de l'audit permet, au moyen de l'analyse des procédures, de répertorier ces risques et de les évaluer puis, si nécessaire d'améliorer les procédures défectueuses » (GRENIER & BENNEBOUCHE, 2001 : 38).

Au Togo comme ailleurs, beaucoup d'entreprises éprouvent d'énormes difficultés pour une gestion efficiente et efficace des comptes clients. La Société Togolaise des Eaux (TdE) n'échappe guère à cette réalité. Par conséquent, elle accuse un retard d'édition et la distribution des factures entraînant une accumulation des créances. Elle doit alors assurer la performance et l'efficacité de ses différentes activités dont la gestion des comptes clients qui est l'une des plus importantes sources de création de valeur ajoutée ; afin de réduire les délais de paiement, limiter les risques d'impayés et améliorer le recouvrement des créances. D'où la nécessité d'auditer la gestion des comptes clients.

Les différents enjeux évoqués ci-avant et les défis auxquels les dirigeants de la Société Togolaise des Eaux font face trouvent leur origine dans les faits ci-après :

- le refus de paiement de la part du client pour une fuite d'eau ou un abandon de maison par le locataire ou encore les difficultés de retracer un client disparu pour des maisons abandonnées ;
- les systèmes de traitement automatisés des factures ne couvrent pas toute l'étendue du territoire national, ce qui entraîne des retards significatifs dans la facturation surtout pour les centres de l'intérieur du pays ;
- l'absence de l'audit interne, pouvant entraîner l'inefficacité du dispositif de contrôle interne ;
- l'absence d'une politique rigoureuse et dynamique de recouvrement des créances (ordinaires et douteuses) ;
- les délais de paiement plus longs à des clients qui contractent les traites.

Les causes évoquées ci-dessus entraînent des conséquences suivantes :

- l'accumulation d'arriérés, susceptibles de perturber de manière significative la situation financière et les résultats de l'entreprise ;

- la dégradation de la qualité du portefeuille clients ou l'augmentation des dépréciations sur comptes clients ;
- la baisse des encaissements périodiques susceptible d'entraîner un risque de trésorerie ou une insuffisance de rentabilité ;
- les cas litigieux avec les clients entraînent une augmentation des impayés ;
- la forte progression des créances client non recouvrées.

Les problèmes que la société traverse nous conduisent à proposer des solutions suivantes :

- instaurer une procédure de vérification régulière de la séquence des Bordereaux de Relevé d'index (BRI) de consommation d'eau et de la séquence des factures, pour s'assurer que toutes les consommations ont fait l'objet de facturation ;
- s'assurer que la comptabilisation des comptes clients et autres comptes relatifs aux opérations repose sur un système fiable ;
- avoir l'assurance du recouvrement rapide des créances ;
- s'assurer que la relance des arriérés se fait de manière satisfaisante sur la base d'une balance âgée ;
- analyser les procédures de gestion et recouvrement de l'encours clients ;
- faire un audit de la gestion des comptes clients afin de relever les risques détectés et proposer des mesures correctives nécessaires.

La dernière solution nous semble la meilleure pour répondre de façon satisfaisante aux préoccupations susvisées des dirigeants de la Société Togolaise des Eaux. Car, quand bien même que les entreprises ne pussent pas éliminer tous les risques auxquels elles sont exposées avec un processus efficace de gestion de risques. Elles peuvent à travers cette solution atténuer ou réduire significativement leur vulnérabilité, prévenir les erreurs et fraudes et assurer une comptabilité correcte des opérations de vente en vue de l'atteinte des objectifs fixés.

Les solutions formulées ci-avant permettront aux dirigeants de mieux maîtriser leurs activités (processus de vente) et avoir une gestion dynamique des comptes clients. Pour bien nous investir dans nos recherches, il nous revient de formuler la question suivante :

- comment l'audit de la gestion des comptes clients permettra-t-il aux dirigeants de la Société Togolaise des Eaux d'atteindre efficacement les objectifs qui leur sont assignés ?

Nous tenterons d'apporter un éclairage à cette interrogation à travers une liste de questions suivantes :

- quel est l'état des lieux de la gestion des comptes clients de la Société Togolaise des Eaux ?
- la pratique de l'audit permet-elle d'assurer l'efficacité du dispositif de gestion des comptes clients ?
- quels dispositifs mettre en place pour une meilleure gestion des comptes clients ?

De tout ce qui précède, il apparaît impérieux pour l'entreprise de définir de manière générale l'ensemble de procédures nécessaires pour son bon fonctionnement et mettre en place un dispositif satisfaisant de sauvegarde de son patrimoine contribuant à la maîtrise de ses opérations ou activités et à pouvoir anticiper les mutations économiques et sociales qui peuvent avoir une incidence sur les comptes, notamment les comptes clients. Voilà pourquoi, l'audit de la gestion des comptes clients mérite d'être fait, afin d'aider l'entreprise à rester performante dans son environnement en perpétuel changement et complexe.

Les objectifs de notre étude s'articulent autour de deux axes essentiels : un objectif général et des objectifs spécifiques.

L'objectif général poursuivi par cette recherche est d'abord et avant tout, de dégager les forces et les faiblesses du dispositif de la gestion des comptes clients de la TdE. Il s'agit d'abord de décrire à travers la revue de littérature les bonnes pratiques de la gestion des comptes client ensuite confronter ces pratiques aux réalités de la TdE, enfin formuler des recommandations à l'endroit des dirigeants afin qu'ils mettent en œuvre les outils nécessaires pour combler les manquements relevés.

C'est à travers les objectifs spécifiques ci-dessous que nous pourrions atteindre notre objectif :

- faire la description des procédures du contrôle des comptes clients de la Société Togolaise des Eaux ;
- évaluer le dispositif du contrôle interne de la gestion des comptes clients en vue de relever les irrégularités ou insuffisances ;
- analyser les résultats obtenus du diagnostic de dispositif de gestion des comptes clients ;

- faire des recommandations en vue de pallier les insuffisances pour l'amélioration de la gestion des comptes clients de la Société Togolaise des Eaux.

En effet, notre étude se focalise dans le cadre d'une mission d'audit opérationnel en relevant bien sûr les manquements possibles liés aux différents processus de gestion des comptes clients.

L'intérêt de notre étude est multiforme et concerne la TdE aussi bien que nous-même en tant que l'auteur de ce travail et notre centre de formation (CESAG) qui nous a permis d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques pour la réalisation de cette étude.

Les dirigeants de la Société Togolaise des Eaux pourront s'inspirer des résultats de cette étude pour pallier aux insuffisances décelées dans la gestion des comptes clients.

Ce travail nous donne l'occasion de tester nos connaissances théoriques acquises au cours de notre formation au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG). Ce document pourrait être l'un des outils précieux dans notre vie professionnelle d'auditeur.

Notre étude est bâtie autour de deux grandes parties organisées en six chapitres.

Dans la première partie, nous abordons le cadre théorique de l'audit de la gestion des comptes clients. Cette partie est structurée en trois chapitres dont le premier est consacré à la description du dispositif de contrôle interne de la gestion des comptes clients. Dans le deuxième chapitre, nous traitons de la conduite d'une mission d'audit de la gestion des comptes clients et le troisième chapitre est consacré à la méthodologie de l'Etude.

La deuxième partie traite le cadre pratique de l'audit de la gestion des comptes clients. Elle est constituée de trois chapitres.

Le premier chapitre est consacré à la présentation de la Société Togolaise des Eaux, le deuxième chapitre décrit la gestion des comptes clients et le dernier traite de la mise en œuvre de l'audit de la gestion des comptes clients afin de formuler des recommandations pour pallier les insuffisances relevées.

**CADRE THEORIQUE DE L'AUDIT DE LA GESTION DES
COMPTES CLIENTS**

CESAG BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION DE LA PARTIE THEORIQUE

Dans la première partie de notre étude (cadre théorique de la gestion des comptes clients), nous allons d'une part, mettre l'accent sur les fondements d'une bonne gestion des comptes clients. D'autre part, décrire le dispositif de contrôle interne pour la maîtrise des risques liés aux processus de gestion des comptes clients et la conduite d'une mission d'audit de la gestion des comptes clients.

Nous allons schématiser tout par l'élaboration d'un modèle d'analyse inspiré de la démarche d'audit opérationnel pour bien mener notre mission.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : Dispositif du contrôle interne de la gestion des comptes clients

La gestion des comptes clients est une fonction carrefour au service des autres fonctions internes notamment les fonctions opérationnelles et comptables car elle est l'une des plus importantes sources de valeur ajoutée pour l'entreprise (<http://fr/Gestion/Comptabilite/.html> du 12/07/2011).

Les comptes clients comprennent le chiffre d'affaires encaissé (comptes partiellement ou totalement réglés) et les créances clients (comptes d'attente). Dans le contexte économique actuel, la gestion approfondie des comptes clients revêt une importance capitale afin d'améliorer les ventes, réduire les pertes et produire les comptes fiables. Pour atteindre cet objectif, l'entreprise doit posséder une procédure sécurisée, écrite, comprise et appliquée par tout le personnel, et qui doit refléter sa politique concernant des points tels que les conditions normales de paiement, les escomptes de caisse et la première commande payable au comptant. Les procédures qui suivent s'appliquent aux activités de l'entreprise reliées aux contacts avec ses clients, de la prise de commande à l'encaissement, en passant par, la livraison, la facturation et la perception des créances.

1.1. Procédures de la gestion des comptes clients

« La gestion des comptes clients est vitale pour toute entreprise. Une gestion organisée des relations clients, des délais de paiement, des encaissements et du recouvrement des impayés est indispensable et contribuera à pondérer l'importance de ce poste à l'actif du bilan » (NAHUM & al, 2010 : 14).

Selon O'BRIEN (1995 : 468), les comptes clients enregistrent les montants dus par les clients et produisent les états financiers de compte mensuels des clients et les rapports de gestion du crédit.

Ceci nous amène à décrire les différentes fonctions transversales concernées par la gestion des comptes clients.

1.1.1. Procédures opérationnelles de la gestion des comptes clients

Pour BARRY (2009 : 166 -170), ces opérations sont donc celles que l'entreprise effectue à titre principal pour l'obtention d'un revenu. Elles vont couvrir aussi bien les fonctions situées en amont de la vente (approbation préalable des crédits, réception des commandes et préparation des livraisons) que les fonctions d'aval (suivi des comptes de clients, recouvrement et encaissement des créances) :

- budgétisation des ventes ;

La fonction budgétisation reprend les opérations de prévision des ventes (données quantitatives et prix) mensuelles et sur l'année. Elle est la principale source de revenus de l'entreprise et représente le socle des autres fonctions.

- agrément des ventes ;

Selon SAMBE & DIALLO (2010 : 399), les commandes clients doivent, avant acceptation, être revues et approuvées par :

- le service commercial, en ce qui concerne les conditions de vente et la disponibilité des articles ;
- le service crédit (ou le service qui en tient lieu) pour le recouvrement de la créance.

La solvabilité présente et future des clients est une condition essentielle à la pérennité de l'entreprise. Il convient de laisser la responsabilité de l'agrément des clients à la direction générale et, dans certains cas, aux organes dirigeants de la société.

- réception et acceptation des bons de commande ;

Cette fonction reprend les opérations de centralisation des commandes et d'approbation, par les responsables concernés, des montants de commandes passées par les clients. D'une manière générale, ce service fixe des limites de crédit pour chaque client, limites qui font l'objet d'une surveillance étroite, tout impayé étant alors signalé au responsable de la surveillance des crédits.

- traitement de la commande ;

Elle regroupe toutes les opérations de préparation de livraison : déstockage, emballage et chargement. (La personne (ou le service) recueillera le plus grand nombre possible d'informations sur les nouveaux clients, notamment sur le plan financier (surface financière, solvabilité). Les commandes sont enregistrées quotidiennement, toute commande téléphonique devant faire l'objet d'une confirmation par écrit. Avant acceptation de la commande, il doit être procédé à la vérification du paiement régulier des livraisons précédentes.

- livraison de la commande ;

Elle reprend les opérations de mise à disposition du client des marchandises ou des produits commandés, ou de fourniture de la prestation de services. Les articles sont envoyés aux clients dans le respect des conditions fixées, notamment en ce qui concerne la qualité et les délais. On évitera ainsi les risques de réclamation et de litiges qui ne peuvent qu'être nuisibles aux relations avec la clientèle.

- facturation de la commande ;

Pour LASSEGUE (2007 : 336), 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 prestation de services pour des raisons fiscales.

- octroi d'avois aux clients ;

Elle concerne les opérations d'établissement et d'agrément des notes de crédit établies en faveur des clients à l'occasion des retours de marchandises, pour redresser des erreurs de facturation ou par suite de réductions accordées hors factures.

- créances-recouvrement.

Elle reprend les opérations de surveillance des échéances de règlement, de relance des clients en cas de retard dans le paiement et de déclenchement des actions judiciaires à l'encontre des clients particulièrement défaillants.

1.1.2. Procédures comptables de la gestion des comptes clients

Description des fonctions comptable de la gestion des comptes clients.

Selon BARRY (2009 : 189-190), cet aspect regroupe les fonctions suivantes :

- contrôle des factures de ventes ;

Cette fonction comprend les opérations de contrôle arithmétique des factures, de contrôle de leur séquence numérique et de vérification des éléments de facturation par rapport aux documents d'expédition envoyés par le service.

- comptabilisation des factures de ventes ;

Elle reprend les opérations de transcription des factures dans les journaux de ventes et les comptes individuels et collectifs des clients.

- des règlements des clients ;

Cette fonction qui consiste à une prise en compte des règlements dans les comptes de clients et les comptes de trésorerie concernés, ne doit pas être cumulée avec celles de comptabilisation des factures et de tenue des comptes de clients.

- suivi des comptes clients ;

Le suivi consiste en des contrôles globaux de vraisemblance effectués par les services comptables pour s'assurer du caractère exhaustif des produits comptabilisés.

- suivi des ventes et de TVA sur les ventes ;

Cette fonction importante reprend les opérations :

- d'analyse et justification périodiques des soldes des comptes individuels de clients ;
- de contrôle du bien-fondé des soldes comptables par des recoupements internes et externes.

- évaluation du portefeuille-clients et constitution de provisions pour dépréciation des créances

L'évaluation effectuée en fin d'exercice a pour but de déterminer le caractère recouvrable des créances sur les clients et, dans le cas où des risques de perte existent sur certaines de ces créances, de constituer les provisions pour dépréciation nécessaires.

- Gestion des comptes clients : de la facturation à l'encaissement.

1.1.3. Classement des comptes

Pour LAMARCHE (2007 :12), les opérations réalisées par l'entreprise font évoluer un certain nombre d'éléments (caisse, mobilier...). Cette évolution correspond à une augmentation ou à une diminution de valeur.

Il est donc nécessaire de créer, pour chaque élément, un tableau (compte) en deux parties qui enregistre des sommes :

- d'un côté, des augmentations ;
- de l'autre côté, des diminutions.

Nous distinguons les comptes bilanciaux (Annexe 1) et les comptes de charges et de produits concernés par les opérations des comptes clients (Annexe 2).

1.1.4. Le contrôle interne applicable aux procédures de la gestion des comptes clients

Le contrôle interne est un concept connu depuis longtemps et vise à répondre à une impérative réglementaire, un souci de maîtrise et de bonne conduite des activités de l'entreprise. Par la revue de littérature nous avons relevé une variété de définitions du concept de contrôle interne dont nous retiendrons deux :

- pour le référentiel Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) repris par AHOANGANSI (2010 : 57-58) et HAMZAOU (2008 : 80), le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :
 - réalisation et optimisation des opérations ;
 - fiabilité des informations financières ;
 - conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

- la définition de l'Ordre des Experts Comptables et Comptables Agréés (OECCA : 1977) in BECOUR & BOUQUIN (2008 : 48), indique que le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'une part d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, et l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances d'autre part. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci.

En d'autres termes, le contrôle interne n'est pas un événement isolé ou une circonstance unique mais un ensemble d'actions qui se répandent à travers toutes les activités de l'entreprise. Ces actions sont perceptibles à tous les niveaux et sont inhérentes à la façon dont l'activité est gérée.

1.1.5. Objectifs de contrôle interne des procédures de la gestion des comptes clients

Avant d'évoquer les objectifs (selon les différents auteurs) du contrôle interne de la gestion des comptes clients, rappelons les aspects fondamentaux qui sous-tendent ce concept.

Selon SELMER (2006 : 246), les objectifs du contrôle interne comportent en général quatre objectifs suivants :

- « **l'atteinte de l'objectif stratégique** : servant la mission de l'organisation ;
- **la réalisation et l'optimisation des opérations** : conformité de l'action de l'entreprise à son objet social, conformité de sa stratégie à son environnement concurrentiel, dimension politique du processus de contrôle interne ;

- **la fiabilité des opérations financière** : la partie financière implique l'ensemble des fonctions dont les activités génèrent des événements qui ont vocation à être traduits dans les états financiers ;
- **la conformité aux lois et règlements** : lois, normes, consignes de la direction générale.

Pour SAMBE & DIALLO (2003 : 398), le contrôle interne au niveau de la gestion des comptes clients vise à obtenir l'assurance :

- que les séparations des tâches sont suffisantes ;
- que l'acceptation et l'exécution des commandes se font dans le respect des intérêts de l'entreprise ;
- de la solvabilité des clients ;
- de la rapidité et du sérieux dans le traitement des commandes ;
- de la conformité des livraisons avec les commandes ;
- que les factures sont établies conformément aux conditions préalablement fixées ;
- que toutes les livraisons ont fait l'objet de facturation, et que toutes les factures sont correctement saisies ;
- du respect de la séparation des exercices ;
- du recouvrement rapide des créances ;
- que les encaissements ont été correctement enregistrés ;
- que la comptabilisation des comptes clients et des autres comptes relatifs aux opérations repose sur un système fiable ;
- que la dépréciation de certaines créances a été constatée ;
- que la relance des arriérés se fait de manière satisfaisante.

Selon PIGE (2003 : 162), les procédures de contrôle interne doivent porter sur :

- l'enregistrement des expéditions de biens et des prestations de services effectués ;
- la préparation, le rapprochement avec les bordereaux d'expédition et l'approbation des factures de vente ;
- les procédures de séparation des services ;
- le suivi des commandes clients ;
- le rapprochement entre la balance auxiliaire client et la balance générale ;
- la réception des règlements ;

- les procédures d'accord de crédit client avec l'identification et le suivi des dépassements d'autorisation de commande.

Les tableaux qui suivent, ont pour but de présenter les principaux objectifs du contrôle interne associés aux processus de gestion des comptes clients.

Tableau 1: Objectifs du contrôle interne des procédures opérationnelles de la gestion des comptes clients

Fonctions	Objectifs du contrôle interne
Budgétisation des ventes	Les procédures en place doivent donner l'assurance d'un contrôle budgétaire efficace des ventes (rapprochement des prévisions aux réalisations et explication régulière des variations).
Agrément des nouveaux clients	Connaître avec précision l'engagement réel Client ; Les procédures doivent garantir que l'acceptation des nouveaux clients est faite sur la base stricte de leur solvabilité et des enseignements recueillis auprès de tiers ayant traité avec eux.
Réception et acceptation des bons de commande des clients	Anticiper les risques de défaillance des clients ; -surveiller l'évolution des risques de défaillance des clients ; -les procédures mises en place doivent donner l'assurance que les commandes ne sont acceptées que dans le cadre strict des lignes de crédits accordés aux clients dans la seule mesure où les conditions de prix et de délais de paiement sont acceptables.
Traitement de la Commande	Les procédures mises en place doivent donner l'assurance : - d'un traitement rapide des commandes reçues des clients ; -Validation et visa par une autorité qualifiée de tout bon de commande reçu.
Livraison de la Commande	Les procédures de la société doivent garantir que : -les livraisons sont effectuées conformément aux stipulations (quantités, délais de livraison) des clients ; -les livraisons sont systématiquement effectuées sur la base de bons de commande reçus du client et acceptés par les responsables autorisés.
Facturation	Les procédures doivent donner l'assurance que : -chaque livraison doit être facturée ; -chaque retour de marchandise justifié et accepté doit faire l'objet d'émission d'un avoir approprié,

	<p>-les factures sont établies et envoyées aux clients dans des délais raisonnables ;</p> <p>Les livraisons aux clients donnent systématiquement lieu à l'émission de factures et qu'il ne peut y avoir de facture ou de factures sans livraisons correspondantes ;</p> <p>-Les factures émises sont transmises rapidement aux services comptables pour leur enregistrement et aux services de recouvrement pour mise à jour des comptes clients.</p>
Octroi d'avoir aux Clients	<p>Les procédures de la société doivent donner l'assurance que les notes de crédit établies en faveur des clients sont systématiquement approuvées par les responsables désignés par la Direction et que ces notes sont rapidement transmises aux services comptables et aux services chargés du recouvrement pour mise à jour, des comptes clients.</p>
Encaissement des règlements des clients	<p>Les procédures de la société doivent donner l'assurance :</p> <ul style="list-style-type: none"> -d'un enregistrement correct et rapide par les services concernés des règlements effectués par les clients ; -de la détection dans les délais raisonnables des encaissements non reversés ; -Comparer les délais de paiement réels et les délais accordés.
Suivi des créances/recouvrement	<p>Maîtriser les actions possibles en cas de dépassement des autorisations pour optimiser l'action commerciale sans s'exposer de façon inconsidérée ;</p> <p>Prévenir les retards non qualifiés ;</p> <p>Provoquer la révision des lignes de crédit en cas d'insuffisance par rapport aux besoins commerciaux ;</p> <p>De même la société doit s'assurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> -d'un suivi correct par les services concernés des montants dus par les clients ; -d'une détection rapide des montants échus non réglés (arriérés) ; -d'une relance systématique des clients et de la mise en œuvre de procédures de recouvrement des créances anciennes ; -du déclenchement systématique d'actions judiciaires, pour le recouvrement des créances douteuses.

Source : NAHUM & al (2008: 45-46), NAHUM & al (2010: 69), BARRY (2009: 172-173)

Pour la bonne gestion des comptes clients, NAHUM & AI et BARRY ont identifié les objectifs suivants liés aux procédures comptables de la gestion des comptes clients.

Tableau 2: Objectifs du contrôle interne des procédures comptables de la gestion des comptes clients

Fonctions	Objectifs du contrôle interne
Contrôle des factures de ventes	Les procédures mises en place doivent donner l'assurance d'un contrôle efficace des factures émises préalablement à leur comptabilisation
Comptabilisation des factures de ventes	Les procédures appliquées doivent donner l'assurance : -d'une comptabilisation exhaustive des factures ; -d'une comptabilisation à bonne date des factures de ventes ; -d'une élimination des risques de double comptabilisation de factures.
Comptabilisation des règlements des clients	Les procédures mises en place doivent garantir : -une comptabilisation avec célérité et dans les bons comptes des entrées/sorties de stocks et des factures de vente (ou d'avoirs) ; -Les comptes ventes, clients, et autres comptes liés (commissions, ...) doivent faire l'objet d'une analyse régulière par le personnel comptable ; -les règlements des clients sont rapidement et correctement enregistrés dans les comptes concernés ; -les paiements des clients non reversés sont rapidement détectés.
Suivi des comptes des Clients	-Les procédures appliquées doivent donner l'assurance d'un suivi efficace des comptes individuels des clients et de mises à jour périodiques des soldes de ces comptes ; Analyse régulière des comptes clients, des balances et grands livres clients, des balances âgées ; -Nécessité de disposer d'un système efficace de traçabilité, de conservation et d'archivage des pièces et documents comptables.
Vérification des comptes de ventes et de TVA	Les procédures mises en place doivent donner l'assurance d'un contrôle périodique des soldes des comptes de produits et des comptes de taxes attachés à ces produits
Evaluation du porte-	Les procédures appliquées doivent donner l'assurance d'une

feuille-clients et constitution de provisions pour dépréciation	évaluation systématique en fin d'année du caractère recouvrable des créances et de la constitution, dans le cas de créances à recouvrement incertain, de provision pour dépréciation appropriées.
---	---

Source : NAHUM & AI (2008: 45-47), NAHUM & AI (2010: 69), BARRY (2009: 191-192)

Le contrôle interne est une méthodologie destinée à donner au responsable de l'entreprise une assurance raisonnable quant à la maîtrise et à l'identification des risques existants et futurs.

1.1.6. Le contrôle interne lié à la gestion des comptes clients

Ce contrôle interne est essentiellement important et inhérent à chaque processus de la gestion des comptes clients.

Pour ce faire, nous adoptons la démarche de NAHUM & al (2010 : 68) :

- **de la gestion administrative et comptable des comptes clients, de la facturation à l'encaissement :**
 - connaître avec précision l'engagement réel client ;
 - disposer d'informations à jour et fiables pour ne pas retarder les opérations de relance ;
 - être capable de produire les bonnes informations en cas de procédures contentieuses.

- **suivi et contrôle des encours clients :**
 - connaître avec précision l'engagement financier total avec le client ;
 - maîtriser les actions possibles en cas de dépassement des autorisations pour optimiser l'action commerciale sans s'exposer de façon inconsidérée ;
 - provoquer la révision des lignes de crédit en cas d'insuffisance par rapport aux besoins commerciaux.

- **respect des échéances de paiement :**
 - comparer les délais de paiement réels et les délais accordés ;

- prévenir les retards non qualifiés ;
 - identifier les éventuels litiges ;
 - impliquer les directions commerciales et opérationnelles.
- **gestion des litiges :**
- bien identifier les litiges pour écarter les faux litiges qui ne sont que prétexte à des retards de paiement ;
 - accélérer le temps de résolution des litiges ;
 - responsabiliser tous les intervenants à la résolution des litiges.
- **recouvrement contentieux :**
- choisir l'action judiciaire qui donnera le meilleur résultat possible en fonction du montant de la créance, des frais à engager, du temps nécessaire pour parvenir à un résultat, de la santé économique du débiteur ;
 - piloter le processus de recouvrement et rester maître des décisions à prendre.

1.2. Dispositif de maîtrise des risques liés à la gestion des comptes clients

Nous avons précédemment précisé que la gestion des comptes clients concerne tous les processus (itération des étapes) constituant un ensemble de tâches coordonnées en vue de fournir les comptes reflétant une image fidèle de l'entreprise. Ainsi à chaque étape du processus, on associe les incidents (risques) susceptibles d'en perturber le déroulement et d'entraîner la non réalisation des objectifs.

Avant d'approfondir cette partie, nous rappelons le sens du concept selon certains auteurs.

Selon VINCENTI (1999, N°144 : 26), le risque c'est la menace qu'un évènement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès.

Pour CONSO & HEMICI (2003 : 252), le risque se manifeste par un évènement dommageable pour l'entreprise, de caractère exceptionnel, non prévu, d'un degré de probabilité inconnu pour un caractère isolé, mais mesurable statistiquement pour un grand nombre ; c'est le risque accidentel.

1.2.1. Démarche à suivre pour mettre en place un dispositif de maîtrise des risques liés aux processus de gestion des comptes clients

« Le risque client est l'un des éléments fondamentaux du besoin en fonds de roulement et de la pérennité de l'entreprise. Il faut sans cesse sensibiliser les acteurs internes au fait qu'une vente n'est réellement réalisée qu'après l'encaissement complet du prix. En externe, il faut vendre ses conditions de règlement » (SELMER 2006 : 160). Pour une bonne évaluation du risque, la démarche ci-après doit être suivie :

1.2.1.1. Identification des risques

Les référentiels d'audit estiment que le processus d'identification des risques est continu et répétitif. Le COSO et le Criteria On Control (COCO) insistent sur le fait que les risques, aussi bien internes qu'externes à l'organisation, doivent être identifiés.

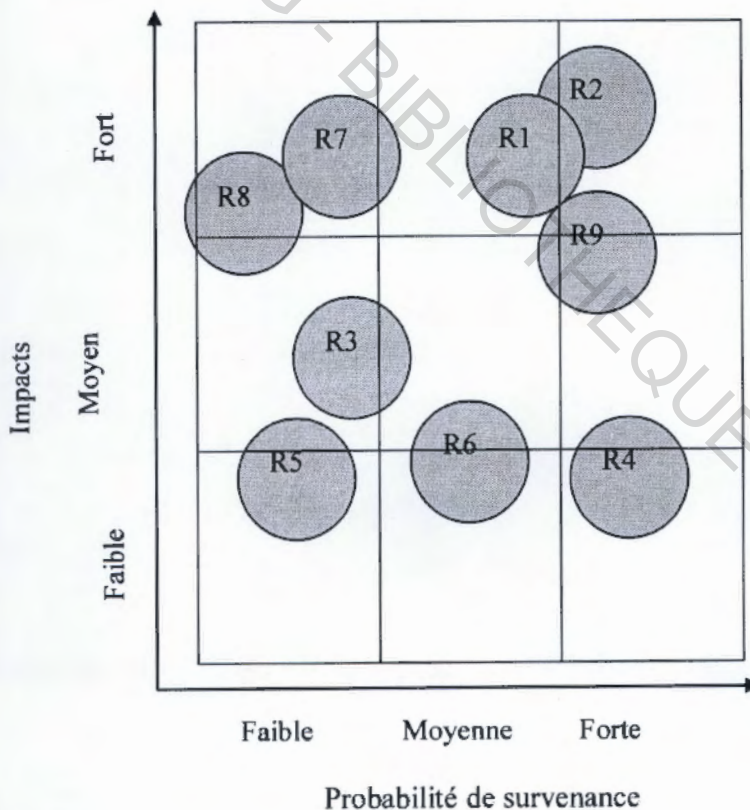
Pour le COSO cette identification doit porter sur l'ensemble des risques. Le management doit, à tous les niveaux, identifier minutieusement les risques et prendre des mesures adéquates afin de les limiter leurs effets susceptibles d'avoir un impact à la fois sur les objectifs formulés et sur les objectifs implicites.

Le COCO (in BERTIN, 2007 : 70-71) précise que dans la mesure où il est rarement avantageux du point de vue des coûts de relever des risques, leur identification doit être suffisamment globale pour fournir l'assurance raisonnable que les risques pouvant avoir une incidence importante sur les objectifs sont identifiés.

1.2.1.2. Analyse des risques

Une fois les risques identifiés, classés, ils doivent être analysés et évalués, à la fois au niveau de l'entreprise et de chaque activité. Pour bien évaluer les risques, il convient d'estimer les probabilités que survienne un fait ainsi que l'importance des conséquences de ce dernier afin que les politiques et les processus de contrôle appropriés puissent être mis au point. Quoiqu'il en soit l'évaluation des risques reste difficile, on peut les décrire au mieux comme étant « forts » « moyens » ou « faibles ». L'analyse et l'évaluation du risque sont essentiellement fonction de deux critères : la probabilité d'occurrence et l'impact. Le contrôle interne doit permettre de réduire le risque sur ces deux dimensions. La figure ci-dessous illustre un cas d'espèce où la probabilité et l'impact (gravité) sont considérés ensemble pour évaluer l'exposition au risque.

Figure 1: Criticité des risques



Source : BACHY (2010 : 86)

1.2.1.3. Risques liés aux processus de la gestion des comptes clients

Le risque opérationnel et/ou comptable des procédures de la gestion des comptes clients est le risque de pertes, de fraude de détournement d'actifs et d'informations financières non fiables liés aux opérations de ventes et résultant des carences ou défaillances issues des procédures, des ressources humaines, des systèmes mis en place et des événements extérieurs.

Pour NICOLET (2000 : 44), la notion de risque opérationnel diffère dans les réglementations nationales et internationales. Un moyen de mieux la cerner serait de la définir par couple de facteurs/conséquences.

Indépendamment de ceux qui sont particuliers à l'entreprise, les risques ci-après peuvent être relevés dans le système de gestion des comptes : ventes non autorisées, ventes et/ou expéditions non assorties de factures, facturation inexacte en quantité et/ou en prix, établissement et enregistrement de factures fictives, détournement de paiements lié le plus souvent aux faits (non transmission des factures à la comptabilité, non enregistrement des factures...) qui, à eux seuls, peuvent constituer des risques, émission d'avoirs non justifiés et mauvaise séparation des exercices...

Puisque ces conséquences constituent une menace pour la bonne marche des activités de l'entreprise, il est essentiel que chaque entreprise dispose d'une procédure, formelle ou non, permettant d'identifier les événements pouvant avoir un impact significatif sur sa capacité à atteindre les objectifs fixés. L'entreprise doit mettre en place un dispositif de contrôle pour remédier les insuffisances qui incontestablement pénalisent le plus lourdement les activités de l'entreprise.

1.2.1.4. Gestion des risques liés aux processus de gestion des comptes clients

La gestion des risques est une fonction transversale dans l'entreprise. Elle concourt à la définition et la mise en œuvre de la stratégie de celle-ci. La mise en place d'un dispositif de gestion des risques permet de protéger l'entreprise, autant que faire se peut.

Selon SELMER (2006 : 264), la première étape d'une bonne gestion du compte client repose sur l'appréciation de la clientèle en termes de risque. La prévention donne le pouvoir au

responsable du crédit client de refuser la réalisation d'une opération, que ce soit du goût ou non de la force commerciale.

« La gestion des risques au sens large du terme est devenue une priorité pour les entreprises, quelque peu échaudées par la crise des années 90. Sont ainsi apparus des spécialistes tels que les « credit managers », chargés de veiller à la solvabilité des clients et de recouvrer les impayés ou encore les « risk managers », dont le rôle est de mettre en place une politique de prévention et de couverture des risques au sens large du terme (incendie, vols...) » (CAIRE COLLIN, 2001 : 13-14).

Pour MADERS & MASSELIN (2009 : 25), parallèle à la prise de décision, la gestion du risque consiste à évaluer et anticiper les risques et à mettre en place un système de surveillance et de collecte systématique des données pour déclencher les alertes.

Gérer les risques, c'est répondre à nos préoccupations par rapport au futur, ce qui revient à prendre en compte la totalité du spectre des risques auxquels une entreprise est et sera confrontée. La direction doit mettre en œuvre la gestion des risques permettant d'identifier, évaluer et réagir aux risques potentiels qui pourraient obérer l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Les tableaux ci-dessous présentent les bonnes pratiques et les dispositifs de contrôle à mettre en place pour la maîtrise des risques liés à la gestion des comptes clients

Tableau 3: Les bonnes pratiques pour la maîtrise des risques liés aux processus de gestion des comptes clients

Points clés du processus	Principaux risques inhérents	Recommandations
	<ul style="list-style-type: none"> - Acceptation d'une commande non conforme ou d'une commande par une personne non autorisée ; - Acceptation d'une commande d'un client « fictif », « mauvais » payeur ou insolvable ; - Non traitement d'une commande (par oubli ou négligence) ou son traitement tardif ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Forte implication du chef d'entreprise : fixation des objectifs, revue, plan des actions, suivi évaluation ; - Mise en place d'une procédure rigoureuse d'acceptation de commandes et de leur traitement de bout en bout ; - Validation et visa par une autorité

<p>Commandes d'un client</p>	<p>- Exploitation multiple d'une seule et même commande.</p>	<p>qualifiée de tout bon de commande reçu.</p>
<p>Livraison</p>	<p>-Non livraison, livraison incomplète ou partielle d'une commande ou sa livraison tardive (erreur sur l'adresse ou sur le lieu de livraison...); - Livraison non conforme à la commande (caractéristiques du produit, quantité, qualité, date de livraison, lieu de livraison ...); livraison d'un produit non commandé ou sur la base d'un bon de commande non valable; - Méconnaissance de l'exhaustivité des livraisons et des retours clients (causes de refus du client, quantités refusées...).</p>	<p>-Utilisation de bons de livraisons pré numérotés ou issus d'un système permettant une numérotation séquentielle et de couleur différente (plusieurs exemplaires); - Tout bon de livraison doit être visé et validé par une autorité compétente, par exemple le responsable magasin; - Rapprochement systématique du bon de livraison avec le bon de commande correspondant par le responsable du service magasin; - Justification de tout écart issu du rapprochement précédent par le responsable magasin; - Assurance que chaque retour de bien donne lieu à l'émission d'un bon pré numéroté (ou issu d'un système équivalent), visé et annoté par le responsable magasin; - Assurance que le système en place permette un suivi de toutes les livraisons, des livraisons non-conformes et de tous les retours réalisés au cours d'une période donnée...</p>
	<p>-Non facturation d'une livraison ou de toutes les livraisons (exhaustivité); facturation tardive d'une livraison;</p>	<p>-Chaque livraison doit être facturée; - Chaque retour de marchandise</p>

<p>Facturation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Non facturation d'un avoir (ou de tous les avoirs) concernant les retours des clients ; - Facturation tardive (cut off) ; - Facturation erronée ou incomplète (conditions tarifaires : prix, TVA ; remises, montant net, caractéristiques du produit, quantité, qualité, date de livraison; lieu de livraison ...) ; - Existence d'un nombre important d'avoirs émis ou d'avoirs à établir ; - Perte de marge 	<p>justifié et accepté doit faire l'objet d'émission d'un avoir approprié ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avant sa comptabilisation, toute facture (vente ou avoir) doit être contrôlée par recoupement avec le bon de commande, les conditions tarifaires de vente, et le bon de livraison correspondant ; - Le système utilisé doit permettre une facturation rapide (ventes et avoirs) et sans erreur. Il doit permettre un suivi de la marge (globalement et pour chaque produit jugé d'importance significative).
<p>Comptabilisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Non comptabilisation d'une facture, comptabilisation tardive ; - Mauvaise imputation ou comptabilisation d'une facture de vente (ou d'avoir) : ex : comptes inappropriés, centralisation erronée ou période de comptabilisation incorrecte ; - Double comptabilisation d'une facture de vente (ou d'avoir) : ex : comptes ventes, clients et TVA erronés ; altération possible des relations avec le client en cas de relance sur cette base ; - Méconnaissance par la comptabilité de l'exhaustivité des livraisons non facturées, des factures et avoirs établis (ou et à établir) au cours 	<ul style="list-style-type: none"> - Comptabilisation avec célérité et dans les bons comptes des entrées/sorties de stocks et des factures de vente (ou d'avoirs) ; - Les comptes ventes, clients, et autres comptes liés (commissions, ...) doivent faire l'objet d'une analyse régulière par le personnel comptable ; - Les travaux d'équipe comptable doivent être revus et supervisés par le chef comptable ; - Assurance que le chef comptable dispose de l'exhaustivité des commandes non traitées, des livraisons facturées (ou non), des factures de ventes (ou avoirs) émises (ou à établir), et des

	d'une période ; non comptabilisation ou provisionnement des comptes rattachés aux clients et ventes, non respect du cut off (séparation des exercices).	produits constatés d'avance.
Suivi clients et Encaissements	<ul style="list-style-type: none"> -Retard important au niveau des règlements des clients ; - 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 non comptabilisation ou leur comptabilisation tardive des encaissements ; - 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. 	<ul style="list-style-type: none"> -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 bons comptes ; système d'identification des factures réglées par le client : par exemple tampon « règlement ou avoir comptabilisé le...dans le journal...et dans les comptes...», - Supervision des travaux du personnel comptable par le chef comptable... - Nécessité de disposer d'un système efficace de traçabilité, de conservation et d'archivage des pièces et documents comptables.
Cumul de fonction (quelques	<ul style="list-style-type: none"> -Acceptation de commande et facturation, émission de factures inexactes ; - Service magasin / expédition et service facturation, détournement de biens et émission de factures incorrectes ; - Emission des avoirs et logistique 	En fonction des ressources disponibles, 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.

exemples)	(magasin et livraison) détournement de biens et émission de factures incorrectes ; - Comptabilité clients et Trésorerie (Encaissements) non enregistrement des règlements, détournement des encaissements reçus ; - Facturation et Trésorerie: dissimulation des factures et des encaissements, détournement des encaissements reçus.	
-----------	---	--

Source : NAHUM (2010 : 45, 46, 47).

En abordant dans le même sens, SCHICK & LEMANT et COOPERS & LYBRAND ont proposé un dispositif suivant pour la maîtrise des risques pour la bonne gestion des comptes clients.

Tableau 4: Dispositif de contrôle pour la maîtrise des risques liés des processus de gestion des comptes clients

Objectifs	Risques	Dispositifs de contrôle
Ne traiter que les commandes pour lesquelles l'encours maximum accordé au client n'est pas dépassé	Diffusion d'informations incomplètes, inexactes ou non à jour sur l'encours clients	Mettre en place un système de suivi de l'encours clients permettant d'obtenir, en temps voulu, des informations concernant l'encours maximum accordé au client, l'encours actuel, l'ancienneté des créances et d'autres informations pertinentes
Ne traiter que les commandes qui ont été validées	Les commandes clients ne sont peut-être pas approuvées	S'assurer que le personnel commercial a approuvé la commande client
Traiter toutes les commandes approuvées	Les documents concernant la commande peuvent être égarés	Utiliser les bons de commandes prénumérotés ; rechercher les bons

		manquants
S'assurer que toutes les marchandises expédiées sont correctement facturées au cours de la période	Documents manquants ou informations inexactes	Appliquer les conditions générales de livraison ou celles figurant aux contrats ; transmettre à la comptabilité clients les conditions spécifiques de livraison convenues avec le client ; vérifier les conditions de livraison applicables avant de traiter les factures
Enregistrer correctement toutes les factures correspondant à des expéditions autorisées et seulement celles-là	Documents manquants ou informations inexactes	Utiliser des bons de commandes d'expédition et des factures clients prénumérotés et rechercher les documents manquant
S'assurer l'exhaustivité et l'exactitude des comptes clients	Saisie non autorisée de retours clients fictifs, d'avoirs et d'annulations des créances	Examiner la correspondance acceptant les retours clients et l'émission des avoirs correspondants ; effectuer un rapprochement entre les comptes clients et les journaux auxiliaires des avoirs et de banque ; analyser et régulariser les écarts entre la comptabilité auxiliaire et le compte clients du grand livre
Etre sûr du bon enregistrement comptable des factures	Retard de comptabilisation ; non respect de la règle de séparation des exercices ; comptabilité erronée ; non respect de l'image fidèle : surévaluation ou sous-évaluation	Procédure de transmission des factures à la comptabilité ; présence sur la facture des informations permettant un enregistrement correct ; classement des factures comptabilisées ; existence d'une balance auxiliaire ; suivi régulier et particulier des comptes clients
Etre sûr de l'enregistrement rapide des	Détournement de fonds ; non-respect de l'image fidèle des	Chrono d'arrivée des règlements reçus ; enregistrement dès réception

règlements	comptes ; non recouvrement ou recouvrement tardif des créances	et remise en banque dans la journée ; comptes utilisés pour les écarts de change ; enregistrer les virements avec l'avis de la banque
Etre sûr de la régularité des paiements	Non-paiement des clients ou règlement pour des montants erronés ; risques de détournements financiers	Existence d'une procédure de contrôle et de traitement des encaissements ; revue régulière des comptes clients ; contrôle des remises en banques et du journal des encaissements clients ; suivi particulier des encaissements par caisse ; séparation des tâches (réception des règlements, enregistrement comptable ; remise en banque, suivi clients douteux, rapprochements bancaires)
Etre sûr que les créances anciennes et douteuses font l'objet d'un suivi	Annulation de créances anciennes ou report d'échéance en balance clients ; retard de paiement ; sous-évaluation des provisions pour risque clients ; présentation des comptes faussés	Existence d'une balance âgée ; procédure de suivi et de relance des retards et des impayés ; formalisation des procédures de prorogations d'échéances (conditions, personnes habilitées) ; séparation des tâches ; tableau de suivi des créances douteuses ; action régulière auprès des clients douteux ; règles de calcul des provisions pour dépréciation des anciennes créances et douteux
Etre sûr de la fiabilité des comptes clients	Comptabilité erronée ; non-respect de l'image fidèle ; absence de visibilité de la gestion clients ; mauvaise évaluation des provisions	Rapprochement balance auxiliaire/balance générale ; rapprochement entre les montants facturés et les mouvements de comptes ; existence d'une circularisation en fin d'exercice ;

		processus d'annulation des écritures réservé à une personne ; nombre d'écritures annulées
Etre sûr de la connaissance des causes des avoirs	Perte financière de crédibilité de la société auprès du client ; retard de paiement du client ; perte financière ; récupération de TVA tardive	Suivi du nombre d'avoirs émis ; classification détaillée des avoirs ; suivi des clients concernés
Etre sûr que les conditions d'attribution des escomptes sont correctement définies	Perte financière ; engagement auprès du client contraire aux intérêts financiers de la société ; divergence entre politique commerciale et politique financière	Procédure d'escompte ; tableau des taux d'escomptes autorisés ; périodicité et rapidité de mise à jour ; respect des conditions préconisées par le groupe ; mention de l'« escompte sur facture » ; relations et échanges entre services financier, commercial et risque client
Protéger les documents comptables relatifs aux comptes clients	Accès non autorisé à la comptabilité clients et aux données stockées	Limiter l'accès aux fichiers clients et aux données utilisées dans le traitement des comptes clients

Source : SCHICK & LEMANT (2002 : 141, 142, 144, 146,150), COOPERS & LYBRAND (1994 : 205, 206, 260, 262).

Comme nous l'avons indiqué plus haut, une bonne gestion des comptes clients est l'une des premières sources de création de valeur ajoutée pour l'entreprise. Ils doivent être gérés de façon rigoureuse et efficace au moyen d'un dispositif de contrôle adéquat et aux bonnes pratiques relevés dans ce chapitre. Ceci permettra à l'entreprise de garantir la transparence de ses activités et opérations, de produire des informations financières sincères et fiables, la sauvegarde et la protection de son patrimoine.

Chapitre 2 : La conduite d'une mission d'audit de la gestion des comptes clients

« L'objet d'une mission d'audit interne est l'étude de la maîtrise des risques de l'activité, le processus ou l'entité qu'on étudie au sens large : analyse, examen, identification des lacunes, élaboration de solutions (avec les audités), suivi de la mise en œuvre des plans d'action des audités ; en bref, ce que le médecin généraliste avec son patient, lorsqu'il effectue son diagnostic, réalise son pronostic et préconise sa thérapeutique » (SCHICK, 2007 : 63).

L'auditeur doit définir des procédures d'audit, identifier les méthodes appropriées pour sélectionner des éléments à des fins de tests.

2.1. La démarche générale d'une mission d'audit

Nous ne saurions approfondir cette phase de notre étude sans rappeler quelques définitions et formes de l'audit :

- pour BONNAULT & COLLAIN (2010 : 13), l'audit est une démarche cohérente qui conduit à délivrer une opinion sur ce qui en fait objet, par rapport au référentiel applicable à l'objet en question ;
- selon l'IFACI (2000) in SARDI (2002 : 82) et AHOUANGANSI (2006 : 19), 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.

Pour MADERS (2009 : 273), nous pouvons retenir les catégories suivantes d'audit :

- **audit d'efficacité** (ou de performance) : opinion sur la qualité des procédures. Le référentiel devient une abstraction, résultante de l'appréciation de l'auditeur.
- **audit de management** : consiste à évaluer la mise en œuvre sur le terrain des politiques et des stratégies de l'entreprise.

- **audit de régularité** (ou de conformité ou d'assurance) : vérification de la bonne application des règles et procédures de l'entreprise.
- **audit de stratégie** : évaluation de la cohérence globale des politiques et stratégies d'entreprise avec l'environnement de l'entreprise.

L'audit est une démarche logique qui ne peut être improvisée. Tout praticien se doit utiliser un système lui permettant de planifier ou prévoir et maîtriser son intervention.

2.1.1. Les différentes phases de conduite d'une mission d'audit

« Pour pouvoir respecter les spécifications de la démarche et pour répondre aux contraintes de planning des praticiens, le travail de l'auditeur interne s'organise en trois phases » (COMBES & al, 1997 : 18).

Pour le développement de ces phases, nous retenons la démarche de SCHICK (2007 : 68-115), la phase d'étude, la phase de vérification et la phase de conclusion.

2.1.1.1. La phase d'étude

L'ordre de mission : pour rechercher les risques, les prouver, etc. ; il faut aller voir ! L'auditeur va devoir accéder à l'information qui remonte (comptabilité, reporting etc.) et aux locaux et installations, équipements, registres, documents et personnes concernés. Toute mission d'audit commence par un mandat. Tant qu'il n'est pas mandaté, l'auditeur n'a pas plus de droit que qui que ce soit. Il faut un document qui fasse comprendre à ses destinataires sur quoi porte le droit d'accès des auditeurs et leur devoir de communication aux auditeurs.

Prise de connaissance du sujet, prise de conscience des risques habituels (analyse des risques) et bonnes pratiques habituelles pour les maîtriser (décomposition en objets auditables) pour ensuite discuter « intelligemment » avec les audités..

Identification des risques (spécifiques) l'organisation auditée (discernement des risques) sur le terrain, pour sélectionner les vérifications à mener.

Choix des objectifs : recadrage

La décomposition en objets auditables : les auditeurs internes étudient toutes les informations utiles collectées concernant la société ou les activités à auditer, développer des questionnaires et mènent quelques interviews auprès des principaux responsables identifiés.

Ces travaux vont permettre de constituer un référentiel du domaine à étudier, mener une analyse de risques et identifier des objectifs précis d'audit. Il s'agit d'effectuer une décomposition du sujet de la mission en objets auditables afin de produire le référentiel d'audit.

L'élaboration du référentiel d'audit : le tableau des risques référentiel (TaRiR) constitue l'outil de référence qui permet à l'auditeur d'une part de définir le champ et les limites de ses investigations, et d'autre part, de structurer la présentation de ses analyses et conclusions, les causes des faits constatés ainsi que leurs conséquences.

L'analyse et le discernement des risques : elle a pour objectif de faire un état des lieux des forces et faiblesses réelles ou potentielles de l'entité ou du domaine audité afin d'orienter les travaux.

Le rapport d'orientation : à la fin de la phase d'étude de la mission et juste que ne démarre la phase de vérification de l'audit, un document synthétique présente dans un rapport d'orientation « Rd'O », les objectifs poursuivis et zones de risques que les auditeurs vont examiner. Li délimite ainsi le champ de l'intervention.

2.1.1.2. La phase de vérification

Le programme de vérifications : c'est un document interne au service d'audit interne, destiné à définir, répartir, planifier et suivre les travaux des auditeurs par le biais des feuilles de couverture.

La feuille de couverture : c'est le document qui, établi en deux temps, décrit les modalités de mise en œuvre d'une tâche définie dans le programme de vérifications, puis met en évidence les conclusions qui ont été tirées.

La feuille de révélation et d'analyse de problème : c'est le papier de travail synthétique par lequel l'auditeur présente et documente chaque dysfonctionnement.

2.1.1.3. La phase de conclusion

L'ossature du rapport est l'enchaînement des messages que l'audit interne veut délivrer dans le rapport concluant la mission ; elle est élaborée à partir des problèmes figurant les FRAP.

Le compte rendu final au site est la présentation orale, par le chef de mission au principal responsable de l'entité auditée des observations les plus importantes ; il est effectué à la fin du travail terrain.

Le rapport d'audit et sa validation : à la fin de chaque mission, l'audit rédige un « projet de rapport » formalisant ses constats et recommandations.

Les recommandations et leur suivi : les destinataires des recommandations majeures identifiés dans le rapport d'audit (désignés en séance de validation) doivent proposer en contrepartie un plan d'actions avec un responsable désigné et une date cible de mise en œuvre.

L'état des actions de progrès permet de rendre compte régulièrement des suites données aux recommandations formulées par l'audit et des résultats obtenus par les actions correctives des audités.

Le suivi des résultats attendus : le responsable de l'audit interne stratégique fera en sorte que la hiérarchie suive et pousse les améliorations, et l'en tienne informé afin qu'il puisse réagir s'il le juge nécessaire.

LEMANT (1995 :15, 17, 19), dans sa démarche, retient le déroulement ci-après :

- **une phase d'Etude** : elle est centrée sur la détection des principales forces et faiblesses dont l'examen sera l'objet de la phase de vérification. Le plan d'approche organise la phase d'étude ; il associe à une prise de connaissance du domaine à auditer défini par l'ordre de mission et une prise de conscience de ses habituels risques et opportunités d'amélioration, une décomposition du sujet de la mission en objets auditables qui produit le référentiel ;
- **la phase de vérification** est organisée par le budget, allocation, planning, suivi ;
- **la phase de conclusion** commence par une synthèse dans le service d'audit interne qui aboutit à l'ossature du rapport et facilite le compte rendu final au site. Elle se poursuit avec le rapport d'audit : projet, validation, puis définitif. Elle se termine par l'état des actions de progrès (suivi des recommandations) : acceptation des réponses puis éventuellement suivi de la mise en place des actions prévues.

Aujourd'hui l'essentiel d'une mission d'audit consiste à examiner les composantes de l'organisation et les conditions de fonctionnement d'une activité déterminée, pour les comprendre et identifier les risques et opportunités qu'ils recèlent.

Selon COMBES & al (1997 : 16) les phases de la démarche de l'auditeur sont illustrées comme suit :

- **prise de connaissance générale de l'entreprise** : travaux préliminaires et premiers contacts avec l'entreprise ;
- **évaluation du contrôle interne** : saisie des procédures, tests de conformité et évaluation préliminaire du contrôle interne, test de permanence et évaluation définitive du contrôle interne ;
- **examen des comptes et états financiers** : adaptation définitive du programme d'examen des comptes, tests de validation et de cohérence ;
- **achèvement de l'audit.**

En somme, nous retenons que les différents auteurs ont abordé dans un même cheminement logique de la conduite d'une mission d'audit : la phase d'étude, la phase de vérification et la phase de conclusion.

2.2. La conduite d'une mission d'audit de la gestion des comptes clients

L'enjeu d'une mission d'audit de la gestion des comptes clients est la sécurité du lecteur des comptes c'est-à-dire lui donner une assurance que le système de gestion mis en place a été bien appliqué. Cela permet d'avoir des comptes réguliers et sincères et qui reflètent une image fidèle des opérations de l'exercice.

2.2.1. La prise de connaissance de l'entreprise et du système de gestion des comptes clients

« La préparation des audits internes permet d'arriver sur le terrain avec un minimum de connaissance. Il est bon de savoir où l'on met les pieds. Il est bon, lorsqu'un audité répond à une question, de savoir si cette réponse est pertinente ou pas. La préparation concerne donc la connaissance des éléments à caractères généraux comme la cartographie des processus (pour situer au moins celui que l'on se propose d'auditer), la politique qualité et l'organisation en général. La préparation permettra également de faire un premier inventaire des modèles internes et des métamodèles » (MOUGIN, 2008 : 94).

Selon SARDI (1993 : 67), cette étape peut être longue, dans le cas d'une première mission, où le réviseur peut ignorer les particularités de l'établissement et de son secteur d'activité. Dans le cas inverse, elle sera réduite à la prise de connaissance des événements significatifs depuis la dernière mission.

C'est une étape d'approfondissement de la connaissance relativement sommaire de l'entreprise que l'auditeur a acquise lors de l'acceptation de la mission. Elle lui permettra d'orienter sa mission et d'appréhender les domaines et systèmes significatifs. L'auditeur doit utiliser les techniques et outils nécessaires pour collecter les données notamment celles qui lui permettront de passer au crible du processus de gestion des comptes clients.

La prise de connaissance ne se limite pas seulement à l'entité, mais également au domaine audité, d'où la collecte des données relatives à la gestion des comptes clients et à leur étude. « Toutes les informations ainsi recueillies, exploitées ou analysées permettront à l'auditeur de réaliser une évaluation préliminaire des forces et des faiblesses apparentes du domaine à auditer » (BERTIN, 2007 : 40, 41). D'où la détermination par l'auditeur des facteurs et zones à risque. Pour y parvenir, l'auditeur utilise plusieurs techniques et outils ci-dessous pour la collecte des informations nécessaires pour sa mission :

- **les techniques et outils de prise de connaissance**

Au rang des outils ou techniques de collecte des informations, nous allons utiliser : observations physiques, interviews avec les responsables concernés par la gestion des comptes clients, collecte et analyse documentaire, description narrative, flow-chart pour une évaluation préliminaire de l'existant.

- **la collecte des informations**

Tous ces outils et techniques évoqués ci-avant, nous permettront d'entrer en possession des données renseignant sur des informations générales (exemple : l'organigramme du personnel et fiche de poste, statuts, activités de l'entreprise...) et le domaine audité, dans le cas espèce la gestion des comptes clients.

2.2.2. La nécessité d'évaluation du contrôle interne

Selon SARDI (1993 : 68), l'évaluation du contrôle interne doit être actualisée si nécessaire pour s'assurer que les points forts identifiés, et sur lesquels le réviseur compte s'appuyer, sont toujours opérants. Les points faibles identifiés doivent également être réexaminés, pour constater d'éventuelles améliorations consécutives aux recommandations.

Pour COMBES & al (1997 : 14), l'évaluation du contrôle interne constitue l'élément central de la démarche. En effet, lorsque l'analyse aboutit à une appréciation favorable du contrôle interne, l'auditeur peut réduire ses vérifications directes. En revanche, si le contrôle interne est insuffisant, les investigations devront être approfondies. Pour ce faire, il retient cinq volets :

- ❖ **la saisie de procédures** : l'auditeur identifie le système de contrôle interne ;
- ❖ **les tests de conformité** : l'auditeur s'assure qu'il a saisi correctement le contrôle interne. Il vérifie pour chaque procédure qu'il l'a bien notée et comprise : pour cela, il suit pas à pas quelques transactions pour s'assurer de l'existence et de la compréhension du système ;
- ❖ **l'évaluation préliminaire du contrôle interne** : l'auditeur procède à une première évaluation du contrôle interne, afin de dégager, à partir des étapes précédentes, les sécurités qui garantissent la bonne exécution des opérations ;
- ❖ **les tests de permanence** : l'auditeur teste les points forts théoriques du système se vérifient en pratique et qu'ils sont appliqués de façon constante ;
- ❖ **l'évaluation définitive** l'auditeur détermine les faiblesses de fonctionnement qui découlent d'une mauvaise application des points forts, en plus des faiblesses de conception identifiées lors de l'évaluation préliminaire.

Bref, l'auditeur réunit les preuves suffisantes pour s'appuyer sur les contrôles clés existants dans l'entreprise et sur lesquels il pourra s'appuyer pour prouver et étayer son point de vue (tests de conformité et de permanence de l'évaluation du contrôle interne).

2.2.3. La phase de vérification de la gestion des comptes clients

Elle est encore dénommée phase de réalisation. « C'est une phase primordiale de la mission qui a pour objectif de fournir aux auditeurs des preuves concernant les points faibles présumés, et surtout les dysfonctionnements de l'organisation ou des systèmes visités pour ainsi mesurer l'impact des conséquences » (LY, 2005 : 72).

« Toutes les informations ainsi recueillies, exploitées ou analysées permettront à l'auditeur de réaliser une évaluation préliminaire des forces et des faiblesses apparentes du domaine à auditer » (BERTIN, 2007 : 40, 41). D'où la nécessité pour l'auditeur d'élaborer d'une part, un Tableau des Forces et faiblesses Apparentes (TFfA) et d'autre part, un Tableau des Risques Référentiels (TaRiR).

Pour la gestion des comptes clients, elle se déroulera selon les étapes successives suivantes :

❖ description des procédures de gestion des comptes clients ;

La prise de connaissance ne se limite pas seulement à l'entité, mais également au domaine audité, d'où la collecte des données relatives à la gestion des comptes clients et à leur étude.

❖ contrôle de fonctionnement des procédures de gestion des comptes clients ;

Dans le cadre de notre étude, nous allons procéder à des tests de conformité pour nous assurer que nous avons parfaitement appréhendé les procédures opérationnelles et comptables de la gestion des comptes clients. Pour y parvenir, nous allons procéder aux tests de conformité.

❖ évaluation préliminaire des procédures de gestion des comptes clients ;

Selon LEMANT (1995 : 15), ce n'est pas un débroussaillage du sujet mais une étude complète qui est organisée par le plan d'approche et aboutit à trois produits successifs : le tableau des forces et faiblesses (analyse des risques), le rapport d'orientation (liste des objectifs d'audit qui en découlent) et le programme de vérifications (programme de travail pour les atteindre). Les outils suivants seront utilisés : questionnaire de contrôle interne, grille d'analyse des tâches et observation physique.

❖ **s'assurer qu'il existe des comparaisons entre pratiques et la théorie ;**

Nous allons confronter les informations recueillies aux pratiques des différents acteurs.

❖ **évaluation définitive.**

Après avoir évalué l'existence d'un dispositif de contrôle interne, nous testerons notamment par des contrôles orientés si ces procédures sont appliquées de manière permanente. A cette étape les tests de permanence seront utilisés.

2.2.4. Phase de conclusion de la gestion des comptes clients

« La phase de conclusion commence par une synthèse dans le service d'audit interne qui aboutit à l'ossature du rapport et facilite le compte rendu final au site. Elle se poursuit avec le rapport d'audit : projet, validation, puis définitif. Elle se termine par l'état des actions de progrès (suivi des recommandations) : acceptation des réponses puis éventuellement suivi de la mise en place des actions prévues » (LEMANT, 1995 :17).

Pour BERTIN (2007 : 44), toute mission d'audit s'achève par la rédaction d'un rapport. C'est pourquoi au cours de cette phase, il convient d'obtenir l'adhésion des membres de l'équipe d'auditeurs et des audités impliqués dans la mission lors de la réunion de clôture.

Autrement dit, en fin d'intervention, le rapport d'audit interne communique aux principaux responsables concernés (pour action) et à la direction (pour information), les conclusions de l'audit concernant la capacité de l'organisation auditée à accomplir sa mission, en mettant l'accent sur les dysfonctionnements pour faire développer des actions de progrès.

Présentation et analyse des résultats de l'audit : pour ce faire, nous allons utiliser le tableau de synthèse des risques afin de formuler les recommandations pour pallier les insuffisances constatées.

« D'une façon générale, une mission d'audit se déroule selon les étapes suivantes : l'ordre de mission, le plan d'approche, le tableau des forces et faiblesses, le rapport d'orientation, le programme de vérification, la synthèse d'audit, le rapport d'audit et l'état des actions de progrès » (RENARD, 2010 : 217-289).

En définitive, on pouvons dire que l'auditeur dans sa démarche, recherche si l'entreprise a prévu un dispositif de contrôle à chaque point du circuit pour identifier les forces et les faiblesses du système examiné. Pour l'audit de la gestion des comptes clients, l'auditeur a une mission d'assurance qui conduit à exprimer une opinion sur les processus de gestion des comptes conformément au référentiel comptable utilisé et aux bonnes pratiques reconnues pour une bonne gestion des opérations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

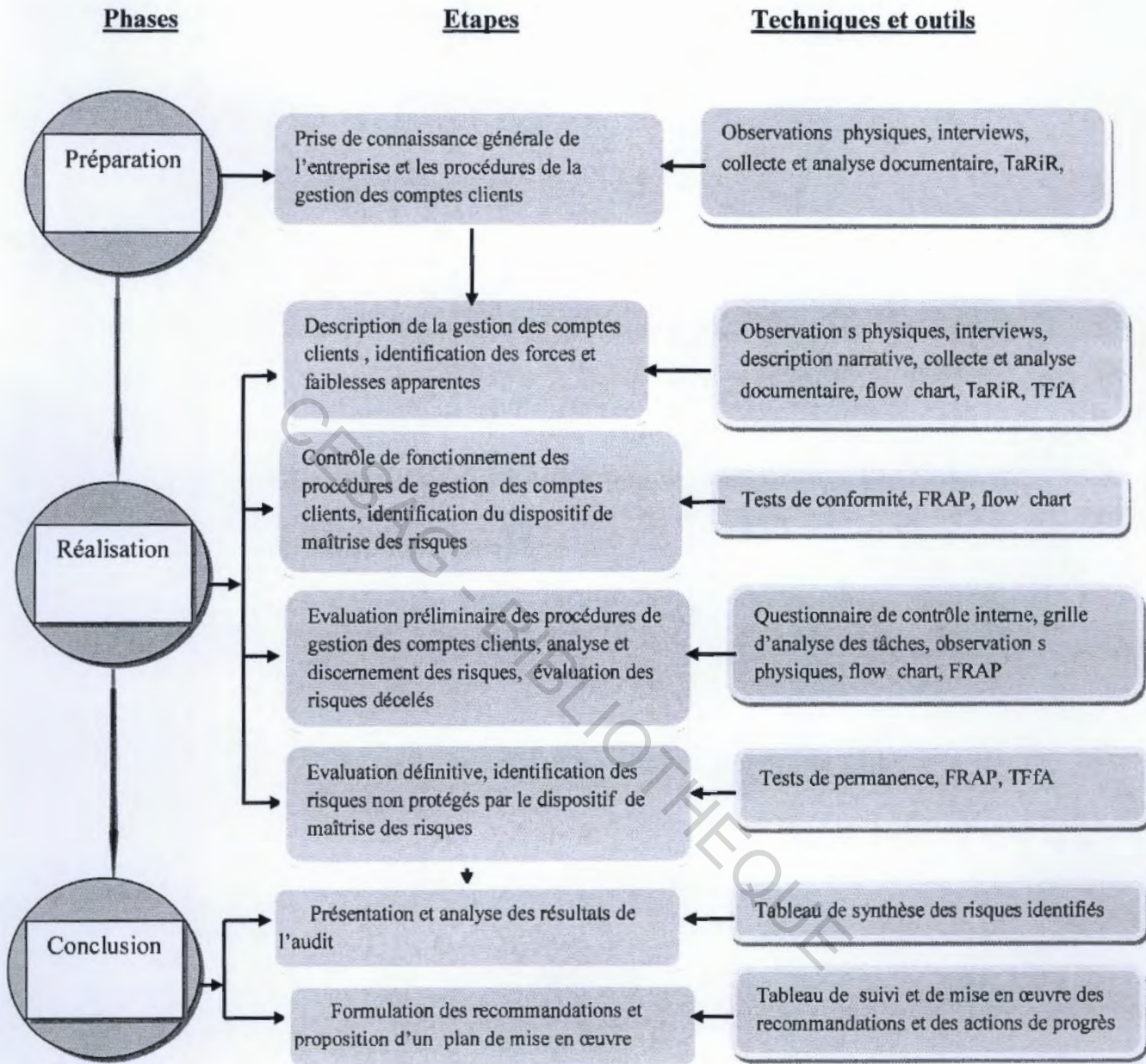
Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude

Tout commence par une prise de connaissance de l'entreprise et du domaine à auditer. Dans le cas espèce, nous allons collecter des informations sur l'entreprise et ses procédures de gestion des comptes clients afin de mieux la connaître et de détecter les risques desquels nous orienterons notre travail. C'est en fonction de la prise de connaissance de l'entreprise que l'auditeur définit le seuil de signification qui lui servira tout au long de sa mission pour programmer l'étendue de ses sondages et apprécier la gravité des anomalies éventuellement constatées.

3.1. Le modèle d'analyse

La méthodologie de notre étude portant sur l'audit de la gestion des comptes clients suit une démarche normative d'une mission d'audit. Ainsi, cette démarche est illustrée par un modèle d'analyse qui décrit les étapes à suivre et les outils/techniques nécessaires spécifiques à chaque phase.

Figure 2: Schéma du modèle d'analyse de l'étude



Source : nous-même

3.2. Les Techniques et outils de collecte et d'analyse des données

Nombreuses sont les techniques utilisées par les auditeurs pour collecter les informations dans le but de contrôler la régularité des comptes et de s'assurer du respect des exigences des référentiels du domaine concerné. Et, en fin d'examen, une opinion objective et sincère est formulée sur le fonctionnement et la gestion de l'entreprise, (<http://.lemagazinedumanager.com/finance/.html> du 28/10/2011).

Parmi ces nombreux techniques/outils, et pour les besoins de notre étude, nous retenons :

3.2.1. L'interview

Selon LEMANT (1995 : 181), c'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'interview doit se dérouler dans le cadre de travail habituel de l'audité. « Il est en effet essentiel que l'auditeur ait une vision réaliste de l'environnement professionnel de celui qu'il va écouter. L'interview ira du général au particulier, du témoignage à l'implication personnel de l'audité » BESSON (2002 : 85-86).

Nous aurons des entretiens avec les différents acteurs intervenant dans la gestion des comptes clients notamment le chef service abonnés privés, le directeur de la direction informatique et le chef service facturation, le chef service pupitrage, le chef service section client de la DFC, le chef section contentieux, l'agent chargé des domiciliés bancaires, l'agent chargé de suivi-recouvrement, le releveur, le trésorier et le caissier. Les interviews seront réalisées à l'aide des questionnaires de prise de connaissance et de contrôle interne.

3.2.2. L'observation physique

Pour OBERT & MAIRESSE (2009 : 451, 461), l'observation physique, qui consiste à examiner la façon dont une procédure est exécutée au sein de l'entité. Le moyen le plus sûr de vérifier la véracité et l'existence de certains éléments est de se les faire présenter. L'observation physique d'un élément est un moyen au service de l'auditeur. Nous utiliserons cette technique pour valider les affirmations des différents intervenants en leur posant des questions au moment où ils exécuteront leurs tâches effectives.

3.2.3. La description narrative

« Il existe deux sortes de narration, les deux utilisées en audit interne : la narration par l'audité et la narration par l'auditeur. La narration par l'audité est orale alors que la narration par l'auditeur est écrite. Elles ont en commun de ne nécessiter aucune préparation et de n'exiger la connaissance d'aucune technique » RENARD (2010 : 354).

Une fois sur le terrain et à travers des conversations d'approche, nous allons nous contenter d'écouter nos différents interlocuteurs dans les processus de gestion des comptes clients et de noter autant que faire se peut leur récit.

3.2.4. L'analyse documentaire

L'objet de l'analyse documentaire est de collecter les données et de confirmer ou infirmer les informations recueillies auprès des acteurs du système. Elle nous permettra de mieux comprendre le fonctionnement de traitement de la non-conformité.

Pour ce faire, nous allons consulter les documents suivants : la revue d'information de la TdE, les statuts de la TdE, les documents juridiques et institutionnels de la TdE, les manuels de procédures et les attributions et l'organisation des différentes directions des informations et générales et spécifiques sur les différents processus de gestion des comptes clients.

3.2.5. Le questionnaire de contrôle interne

Ces types de questionnaires se caractérisent en ce qu'il est formulé de telle manière que les seules réponses possibles sont, soit "oui", soit "non", la réponse négative traduisant dans la plus part des cas une faiblesse du système étudié.

Nous rappelons que le contrôle interne est « un ensemble de dispositifs que chacun met en place au mieux de ses possibilités afin de maîtriser (« to control ») son activité et d'atteindre ses objectifs » (RENARD, 2003 : 139).

L'évaluation du contrôle interne peut démontrer des faiblesses de procédure à l'origine de risques d'erreurs ou d'irrégularités pouvant affecter les comptes et/ou les états financiers. Il est important que l'auditeur contrôle la validation des enregistrements, c'est-à-dire procéder à des tests de valeur, afin de déterminer l'impact éventuel sur le résultat. « La vérification comporte :

- en amont, l'examen des bons de commande, des bons de réception et des mouvements de stocks correspondants ;
- en aval, le contrôle du règlement des facture et des mouvements de trésorerie » (BENEDICT & KERAVEL, 1997 : 69).

Pour déceler les forces et les faiblesses du système, nous allons formuler un certain nombre d'interrogations sous forme de questions fermées. Ce questionnaire sera administré à tous les acteurs précités. Les croix seront faites dans les colonnes par les interviewés.

3.2.6. La grille d'analyse des tâches

Les grilles d'analyse des tâches vont nous permettre de détecter les cumuls de fonctions. Selon GRAND & VERDALLE (2006 : 74-75), toute opération effectuée dans l'organisation touche à l'une des quatre fonctions suivantes :

- la fonction de réalisation de l'objet social : ceci s'adresse aux actes de vente, d'achat, d'embauche, etc. ;
- la fonction de manipulation des actifs : ceci s'adresse aux opérations de paiement, d'encaissement, de réception ou de livraison des marchandises ;
- la fonction d'enregistrement : ceci s'adresse à la comptabilité, la tenue des stocks, etc. ;
- la fonction de contrôle : cette fonction intéresse les opérations d'inventaire, de rapprochement bancaire, de relance de clients, etc.

Une même personne pour une même opération n'accomplit pas deux fonctions simultanément. Nous allons élaborer un tableau où les colonnes seront destinées à indiquer les personnes concernées par les différentes tâches mentionnées en lignes. Une croix sera mentionnée en face de chaque tâche effectuée par un nouveau personnage.

3.2.7. Le flow-chart

Pour MADERS (1994 : 118), le flow-chart, qui est un outil permettant de représenter graphiquement les modes opératoires, correspondant en fait au modèle physique externe des traitements de la méthode Merise.

Pour ce faire, nous allons matérialiser chaque opération par un symbole différent (création de document, duplication, comparaison, archivage...) et indiquer la circulation des documents entre les différentes entités à l'aide d'une flèche.

3.2.8. Test de conformité

C'est le suivi de quelques transactions pour s'assurer de la compréhension et de la réalité du système. Les auditeurs internes sont en conséquence chargés de vérifier la réelle et correcte application des procédures. Bref, ils servent à vérifier que les procédures sont bien appliquées. Nous allons choisir au hasard au moins une opération pour chaque processus et vérifier à l'aide des documents s'il n'existe pas de rupture dans le cheminement décrit. Les différents tests seront effectués à l'aide des lettres alphabétiques choisies selon les besoins de conformité de chaque processus.

3.2.9. Test de permanence

Selon MIKOL (1999 : 150), l'objectif des tests de permanence est de vérifier que les procédures décrites sont celles qui sont réellement utilisées et qu'elles le sont de manière permanente.

Pour y parvenir, nous allons procéder à la répétition des traitements, au sondage et à l'observation physique des acteurs de gestion des comptes clients. Ces tests seront faits à l'aide des lettres alphabétiques choisies selon les besoins de l'étude.

3.2.10. Le Tableau des Risques Référentiel (TaRiR)

Pour SCHICK (2007 : 78), le TaRiR permettra à l'auditeur de définir le champ et les limites de ses investigations, de structurer la présentation de ses analyses et conclusions notamment pour renseigner ce qui relève de constats, la ou les causes des faits constatés ainsi que leurs conséquences.

Pour y parvenir, nous allons mener des entretiens, poser des questions, rechercher les bonnes pratiques et analyser les documents.

3.2.11. Le Tableau des Forces et faiblesses Apparentes (TFfA)

Nous allons nous en servir de ce tableau pour bien orienter nos investigations et délimiter notre champ d'intervention. Pour ce faire, nous allons mener des entretiens, poser des questions, rechercher les bonnes pratiques et analyser les documents.

3.2.12. La Feuille de Révélation d'Analyse de Problèmes (FRAP)

Selon SCHICK (2007 : 107), c'est un papier de travail synthétique par lequel l'auditeur présente et documente chaque fonctionnement.

Nous allons repérer les constats significatifs, déterminer leurs causes, démontrer les conséquences et proposer des moyens d'amélioration.

Ce troisième chapitre, nous a permis de détailler les différentes phases de la conduite d'une mission d'audit de la gestion des comptes. Pour nous faciliter la tâche sur le terrain, nous avons conçu un modèle d'analyse qui sera notre guide d'orientation pour la collecte des informations nécessaires pour notre mission.

CONCLUSION DE LA PARTIE THEORIQUE

Nous pouvons affirmer que cette première phase de notre étude nous a permis de comprendre plus en profondeur les meilleurs techniques et outils d'évaluation de contrôle interne de gestion des comptes clients. De même, elle nous a permis de recenser les différents risques qui pourraient entraver la bonne gestion des comptes clients et de proposer des bonnes pratiques ou dispositif de maîtrise des risques liés aux processus de gestion des comptes clients. En suivant les différentes étapes de notre modèle d'analyse, nous parviendrons à collecter les données nécessaires pour notre étude. Par conséquent l'exécution de ces phases va nous permettre de formuler une opinion sur le système de gestion des comptes clients de la TdE.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**CADRE PRATIQUE DE L'AUDIT DE LA GESTION DES
COMPTES CLIENTS**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION DE LA PARTIE PRATIQUE

La deuxième partie de notre étude (cadre pratique) s'articule autour de trois points suivants :

Le premier chapitre sera axé sur la présentation générale de la TdE qui nous accueille pour la rédaction complète de notre mémoire et aussi notre méthodologie de collecte de données pour la réalisation pratique de l'audit de la gestion des comptes clients;

Le second chapitre sera consacré à la description de la gestion des comptes clients. Pour terminer le troisième chapitre traitera la mise en œuvre de l'audit de la gestion des comptes clients afin de formuler des recommandations pour remédier les insuffisances décelées en vue de permettre à la TdE d'améliorer son dispositif de contrôle interne en matière de gestion des comptes clients.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : Présentation de la Société Togolaise des Eaux (TdE)

Selon notre modèle d'approche, nous nous sommes servis des techniques de prise de connaissance mentionnées dans le précédent chapitre pour la collecte des informations nécessaires aussi bien pour l'entité que pour les procédures du cycle ventes/clients. Pour une vue d'ensemble de l'organisation et de ses activités, nous présentons dans ce présent chapitre, l'entreprise qui nous a servi de lieu de stage pour notre recherche.

4.1. Présentation de l'organisation

Dans cette rubrique, nous présentons l'historique, les missions et les objectifs de la TdE.

4.1.1. Historique

La société Togolaise des Eaux (TdE), précédemment dénommée Régie Nationale des Eaux du Togo (RNET), a été créée par la loi 63-26 du 15 janvier 1964 ayant pour siège social : 53 Avenue de la Libération, BP : 1301 Lomé-Togo, Tél : (+228) 22 21 34 81/22 21 64 13. Société d'Etat dont les statuts sont approuvés par décret N° 65/177 du 10 décembre 1965, la Société Togolaise des Eaux est classée Entreprise Publique par la loi 90-26 du 4 décembre 1990 et ses statuts ont été révisés par décret N°91-029/PMRT du 2 octobre 1991. Son capital social est de 1 450 000 000 F CFA totalement détenu par l'Etat. Les efforts importants entrepris par les pouvoirs publics pour développer le secteur de l'eau potable et de l'assainissement ont conduit à :

- la signature d'un premier contrat de performance en mars 1991 pour la période 1991-1993,
- la signature d'un deuxième contrat de performance en novembre 1996 pour la période 1996-2000,
- l'adoption le 22 décembre 1999 du cahier des charges du Service Public d'Eau Potable et d'Assainissement en milieu urbain au Togo.

Cette série de réformes culmine dans un nouveau cadre régi par un cahier des charges du Service d'Eau Potable et d'Assainissement en milieu urbain et un contrat d'Exploitation assorti d'un règlement de service.

4.1.2. Mission et objectif

Il nous revient de préciser la mission assignée par la TdE et son principal objectif poursuivi.

4.1.2.1. Mission

La TdE a pour mission de mettre à la disposition du plus grand nombre de ménages et d'opérateurs économiques, une eau potable de qualité, en quantité suffisante et au moindre coût en milieu urbain. Elle assure aussi la collecte et l'évacuation des eaux usées dans les agglomérations urbaines où les équipements sont installés.

4.1.2.2. Objectif

La TdE a pour objectif de garantir l'approvisionnement en eau potable de toute la population dans des conditions satisfaisantes et toute équité.

4.1.3. Organisation de la TdE

Pour une bonne exécution de ses activités, la TdE dispose une armature qui indique le circuit de traitement de ses opérations et des liens existant entre les différents services et acteurs.

4.1.3.1. Organisation générale

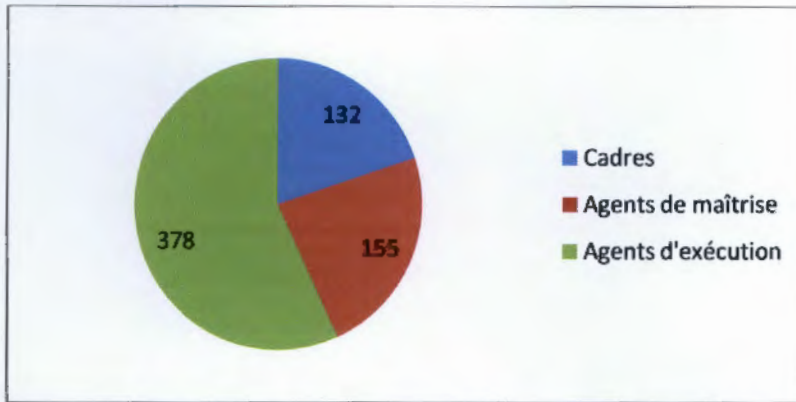
L'effectif du personnel de la TdE est de 719 agents permanents. Cet effectif est réparti de la manière suivante :

Tableau 5: Effectif du personnel de la TdE

Catégories professionnelles	Effectif	Pourcentage (%)
Cadres	132	20
Agents de maîtrise	155	23
Agents d'exécution	378	57
Total	665	100

Source : nous-même sur la base du Magasine Eau Vive de la TdE (2011 : 12)

Figure 3: Effectif du personnel en diagramme



Source : nous-même sur la base du Magasine Eau Vive de la TdE (2011 : 12)

A cet effectif s'ajoute 54 contractuels.

Chargée de la production et la distribution d'eau potable, de l'assainissement et l'évacuation des eaux usées, la TdE est organisée comme suit :

✓ le Conseil de Surveillance

Le conseil de Surveillance se compose de trois Ministères et est chargé de la nomination des membres du conseil d'administration et de la définition des grandes orientations de l'entreprise, représentant l'Etat actionnaire et se compose comme suit: le Ministère des Mines, Energie et Eau qui assure la présidence du Conseil, le Ministère de l'Economie, des Finances et des Privations et le Ministère du Commerce, de l'industrie et de l'Artisanat.

✓ le Conseil d'Administration

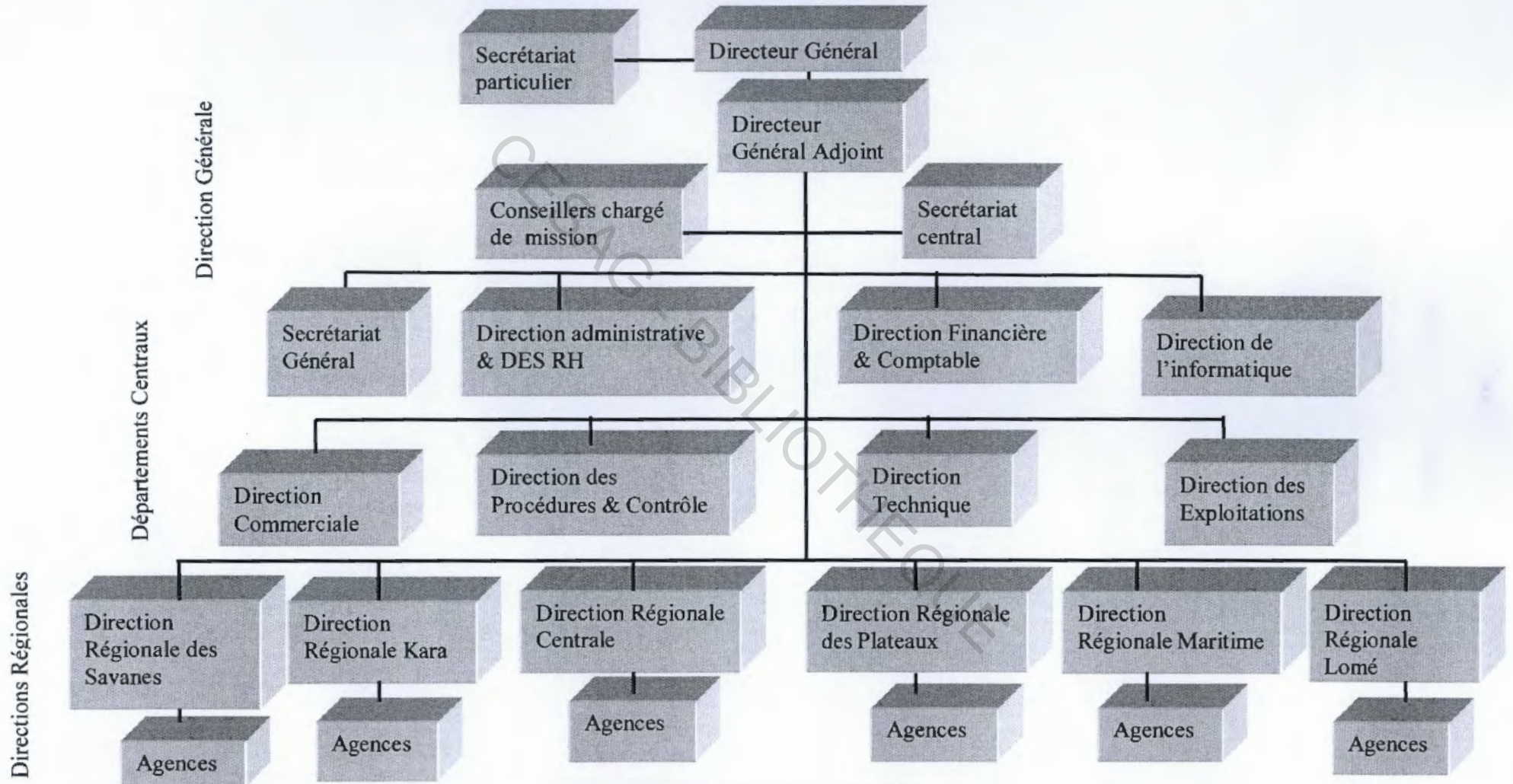
Le conseil d'administration est un organe collégial composé de sept (07) membres nommés par le Conseil de Surveillance pour une durée de quatre ans renouvelable deux fois au plus. Le Conseil d'Administration nomme et révoque le Directeur Général, approuve les budgets d'exploitation et d'investissement, arrête les comptes en vue de les soumettre au conseil de surveillance.

✓ la Direction Générale

La Direction Générale est assurée par un Directeur Général, nommé et révoqué par le Conseil d'Administration qui lui délègue ses pouvoirs. Le Directeur Général est assisté d'un Directeur Général Adjoint, des Conseillers et des chargés de mission.

La Direction Générale, dans ses activités quotidiennes, s'appuie sur neuf (09) départements érigés en Directions Centrales, six (06) Directions Régionales et vingt-huit (28) centres d'exploitation répartis sur toute l'étendue du territoire national. Elle réunit régulièrement le Comité de Direction, organe de consultation interne prévu par la loi 90-26 du 4 décembre 1990 portant réforme du cadre institutionnel et juridique des entreprises publiques.

Figure 4 : Organigramme actuel de la TdE



Source : Magasine Eau Vive de la TdE (2011 : 6)

4.1.3.2. Attributions des directions

Pour assurer la gestion quotidienne de ses activités, la Direction Générale a sous sa responsabilité les directions centrales suivantes :

✓ Secrétariat Général

Il est le lien entre l'entreprise et l'extérieur. Il assure la communication avec l'extérieur ainsi que la promotion des relations d'échange avec les institutions nationales et étrangères menant des activités similaires à celles de la TdE.

✓ Direction des Procédures et de Contrôle de Gestion (DPCG)

Elle a pour attribution l'élaboration des procédures administratives et exerce des contrôles inopinés à travers des missions ponctuelles d'investigations périodiques d'inspection de l'application des procédures mises en place.

✓ Direction de la Planification

Elle élabore les propositions de planification des investissements relatifs au patrimoine de l'entreprise, participe aux réflexions sur les réformes du secteur de l'eau potable et de l'assainissement au Togo, prépare et participe aux négociations des conventions périodiques et des contrats de gestion.

✓ Direction Administrative et des Ressources Humaines (DA&RH)

Elle est chargée de l'administration du personnel et de la gestion des ressources humaines de la société.

✓ Direction des Exploitations

Elle est chargée du suivi et de l'appui du matériel de branchement et de produits de traitement d'eau. Elle alimente les magasins en matériels.

✓ Direction Technique

Elle établit les plans de réalisation des travaux d'extension des réseaux d'adduction d'eau et de distribution d'eau potable.

Elle assure le processus de production et de distribution d'eau potable, supervise l'acquisition du matériel et du parc roulant, organise et contrôle le traitement de l'eau.

✓ Direction Financière et Comptable (DFC)

Elle s'occupe :

- du suivi de la trésorerie et du financement de la société ;
- du calcul des coûts des différentes activités ;
- de l'élaboration et du suivi budgétaire ;
- de l'établissement des documents comptables.

✓ Direction Informatique (DI)

Elle est chargée de la conception et du développement des chaînes de traitement des informations et leur exploitation. Elle assure la maintenance de l'ensemble du matériel et des logiciels informatiques.

✓ Direction Commerciale (DC)

Elle est divisée en trois services : service abonnés privés, service abonnés publics et service contentieux. Elle s'occupe essentiellement de la vente d'eau et d'autres produits d'exploitation et gère des litiges et contentieux qui naissent entre la TdE et ses abonnés.

✓ Directions Régionales (DR)

Elles se chargent de la gestion des centres et secteurs

4.2. Description des activités de la TdE

La TdE fixe et développe les règles administratives, techniques et juridiques de la fourniture de l'eau potable et/ou de l'assainissement. Par conséquent, elle assure le Service Public d'Eau Potable et d'Assainissement. Elle fournit de l'eau potable sur toute l'étendue du territoire de la République Togolaise dans les limites du périmètre d'exploitation, à tout propriétaire ou occupant justifiant d'un titre, qui en fait une demande et conclut un abonnement. Elle assure la permanence et la continuité du service, effectue tous les travaux d'installation et de renouvellement de branchement d'eau potable ou de raccordement à l'égout.

Pour le branchement et l'alimentation en eau potable, la TdE met en location un compteur à l'abonné et en assure l'entretien, la réparation et le renouvellement. A la demande de l'abonné, la TdE contrôle le fonctionnement et entretien des compteurs d'eau, effectue des travaux d'extensions et/ou de renforcement des réseaux d'égout. La TdE fait des contrôles nécessaires en vue de s'assurer de la conformité aux normes, nature et provenance des eaux déversées dans les égouts.

4.2.1. La production de l'eau

La TdE exploite deux (02) types de ressources en eau :

- ✓ les eaux souterraines (forages) ;
- ✓ les eaux de surface (barrage, prise d'eau en rivière, prise d'eau de source).

Répartition de l'eau produite par nature et par type d'exploitation

En 2011 la production d'eau a été assurée dans les proportions suivantes par type de ressources en eau :

- eaux souterraines : 16 288 411m³
- eaux de surface : 7 776 168m³

4.2.2. La distribution

✓ Réseaux de transport et de distribution d'Eau Potable

Les différentes composantes des réseaux d'eau potable se présentent comme suit en 2011 :

- le linéaire des réseaux d'adduction est de 390,547 km.
- le linéaire des réseaux de distribution est de 2254,47 km.

4.2.3. Le rendement de réseaux

Le rendement de réseaux, à la fin de décennie 90 est resté pour la TdE une préoccupation majeure.

Le rendement de réseaux s'inscrit, de ce fait, parmi les principaux défis de l'entreprise sur le double plan technique et commercial.

4.2.4. La gestion de la clientèle

✓ Facturation

La consommation facturée est de 15931m³, soit une régression de 1,75% par rapport à l'année dernière (2010). La maîtrise du processus de relevé a pour objectif de minimiser les cas de contestation de nos factures par les abonnés. Les ressources financières de la TdE émanent essentiellement de la vente d'eau potable, aux abonnés privés et publiques.

En somme, toutes ces informations obtenues, nous ont permis d'avoir une vue d'ensemble de la TdE en appréhendant le fonctionnement de ses différents organes et en décrivant de façon succincte ses activités. Dans le chapitre qui suit, nous allons décrire toutes les procédures opérationnelles et comptables du cycle ventes/clients.

Chapitre 5 : Description de la gestion des comptes clients

Dans une première partie, nous faisons une description narrative des procédures de gestion des comptes clients. Ceci, conformément aux manuels de procédures des centres d'exploitation, de la direction informatique et la direction financière et comptable de la TdE mis à notre disposition. Et aux interviews que nous ont accordées quelques acteurs de la gestion des comptes clients notamment le chef service abonnés privés, le directeur de la direction informatique et le chef service facturation, le chef service pupitrage, le chef service section client de la DFC, le chef section contentieux, l'agent chargé des domiciliés bancaires, l'agent chargé de suivi-recouvrement, le releveur, le trésorier et le caissier. Et dans la deuxième partie, une description physique est faite de l'ensemble des opérations à travers le flow chart.

5.1. Description narrative de la gestion des comptes clients

Cette première approche du contrôle interne nous amène à relater les informations recueillies à travers les documents et les interviews.

5.1.1. Description administrative de la gestion des comptes clients

Ces procédures couvrent toutes les tâches de demande de branchement jusqu'à la relance-recouvrement des créances et recouvrement contentieux.

5.1.1.1. Demande de branchement

Chef section clients

- reçoit le client demandeur ;
- lui explique toutes les conditions de branchement ;
- fait vérifier la régularité des plans de masse et de situation par le chef qui appose son visa ;
- demande au client une copie de sa carte d'identité ou de son passeport en cours de validité et une photo d'identité ;

- remplit la redevance d'établissement de devis en 04 exemplaires enregistre la demande de branchement dans le registre de demande de branchements ;
- transmet les quatre exemplaires de la redevance d'établissement de devis à la caisse.

Caissière

- encaisse le montant et acquitter les quatre exemplaires de la redevance d'établissement de devis ;
- ventile les quatre exemplaires de la redevance.

Chef section clients constitue un dossier client avec les pièces qu'il transmet au métreur.

Métreur

- prend connaissance du dossier ;
- consulte le réseau de distribution ;
- s'assurer que le diamètre de la conduite qui doit desservir le client est \geq au diamètre 63mm ;
- fixe un rendez-vous avec le client ;
- se rend chez le client pour les levés nécessaires ;
- établit le schéma de métré en trois exemplaires et le chiffrage manuscrit du devis en un exemplaire en y portant le N° du circuit et le cas échéant le N° de la planche ;
- ventile le schéma métré ;
- l'original est joint au dossier client ;
- le deuxième exemplaire à la section client pour le releveur ou le préposé de mise à jour des planches ;
- le troisième exemplaire à l'émetteur ;
- transmet au chef centre le dossier.

Le chef centre

- reçoit le dossier ;
- s'assure que tous les éléments sont réguliers et conformes ;
- vérifie l'exactitude du devis-minute ;
- fait émettre et signe un devis-facture de branchement en 3 exemplaires et les transmet au chef section clients pour classement provisoire en attendant le retour du client pour le règlement.

5.1.1.2. Encaissement de devis-facture de branchement et contrat d'abonnement

Chef section clients

- reçoit le client si ce dernier veut payer ;
- l'informe de la mise à disposition de la niche en maçonnerie ;
- établit le contrat d'abonnement en deux exemplaires ;
- remplit la fiche de relevé compteur en un exemplaire ;
- renvoie le client à la caisse.

Caissier

- reçoit le client ;
- encaisse et acquitte les trois exemplaires du devis-facture et les deux volets du contrat d'abonnement ;
- retient une copie du devis-facture comme pièce de caisse pour la comptabilité (DFC) ;
- renvoie le client après encaissement au chef section clients avec le reste du dossier.

5.1.1.3. Création d'abonné

Chef section clients

- reçoit le client et lui remet une copie du devis-facture comme reçu ;
- enregistre l'abonné dans le livre de commande de branchement ;
- établit la fiche navette FN1 en deux exemplaires qu'il transmet au chef centre pour visa.

Chef centre

- vise la fiche navette FN1 et les deux exemplaires du contrat ;
- transmet la FN1 à la DR pour la DI qui saisit et attribue un N° de branchement au contrat d'abonnement et la FN informations générales FN1.

5.1.1.4. Ordre de travail

Chef section clients

- reçoit le contrat et la FN1 de la DI ;
- établit un ordre de travail en trois exemplaires ;

- joint à l'ensemble du dossier l'ordre de travail qu'il transmet au chef centre pour signature ;
- remet l'original du contrat d'abonnement timbré à l'abonné.

Chef centre

- signe l'ordre de travail, après s'être assuré de la disponibilité de matériels pour les travaux ;
- transmet au chef technique pour programmation des travaux.

Chef section technique

- reçoit l'ordre de travail, remplit et signe une demande de commande de matériels en deux exemplaires ;
- joint la DCM au dossier qu'il transmet à l'approbation et à la signature du chef centre.

Chef centre approuve la DCM et la transmet au magasinier pour émission d'un BMM.

Magasinier

- remplit un BMM en quatre exemplaires ;
- sort les articles demandés et les remettre au chef technique ;
- fait signer les BMM par le réceptionniste ;
- soumet les BMM et les kardex à la signature et au visa du chef centre.

Chef section technique

- réceptionne les articles du magasin accompagnés des volets roses du BMM qu'il joint au dossier ;
- exécute les travaux si la niche compteur est fabriquée et mise en place ;
- dépose la fiche de relevé dûment remplie sur le compteur après la mise en eau du branchement ;
- fait un rapport de chantier et le transmettre au chef centre.

Chef centre contrôle l'exécution du branchement et transmet le dossier au chef section clients.

Chef section clients

- émet une fiche navette interventions sur branchement FN2 de mise en eau en deux exemplaires ;
- joint à l'ensemble du dossier, la FN2 et la soumettre à la signature du chef centre ;
- remet une copie du schéma métré qu'il disposait au releveur ;
- complète le remplissage du livre de commande de branchement ;
- remplit le registre du suivi des branchements ;
- transmet la FN2 plus l'ordre de travail au chef centre pour la DI par le biais de la DR pour prise en compte de l'abonné ;

remplit la fiche ;

- s'assure que le dossier contient toutes les pièces nécessaires avant de le transmettre aux archives pour classement alphanumérique.

5.1.1.5. Facturation :

✓ relevé des compteurs

A la réception des bordereaux vierges de relevé d'index en double exemplaires de la DR

Chef centre

- reçoit des BRI vierges de la DI via la DR ;
- les transmet au chef section clients pour la répartition des BRI entre les releveurs par zone et par planches selon les parcours constatés au dernier relevé.

Selon le parcours qui lui revient :

Le releveur procède au relevé des compteurs, en précisant sur chacun des feuillets du BRI.

A la fin de chaque journée

- transmet au chef section clients ou au contrôleur de relevés les feuillets remplis, la liste des cas 0 signés par lui en quatre colonnes comportant respectivement les informations ci-après :
- numéro du branchement ;
- nom et adresse de l'abonné ;
- motif justifiant le cas 0 ;
- observations particulières du releveur.

Le chef section clients ou le contrôleur de relevés

- passe en revue tous les feuillets transmis la veille par le ou les releveurs ;
- s'assure que pour chaque compteur relevé, toutes les informations sont fournies par le releveur ;
- compare les index portés aux index de la relève précédente ;
- vérifie la cohérence des cas du releveur (0, 4, 5 et 6) avec ceux enregistré lors de la dernière campagne de relevé et ceux intervenus le cas échéant entre la précédent campagne et celle en cours ;
- relève les cas d'index invariables pour préciser les cas 1, 2 et 3 qui sont exclusivement de son ressort, sur les feuillets du BRI en sa possession ;
- fait procéder la vérification sur le terrain des cas 0 et 5 et rend compte au chef centre.

Le chef centre

- fait procéder au changement des compteurs en cas 0 ;
- fait changer les compteurs se trouvant en cas 3 ;
- fait procéder par le chef section clients à l'émission des fiches navettes FN 2 pour tous les cas ayant nécessité une intervention sur les branchements pour les cas 3, 4, 1 et 2.

Le chef section clients tient toutes les informations nécessaires au remplissage du BVC à jour.

Le chef centre

- transmet à la DR à l'aide du BT qui l'achemine vers la DI pour traitement :
 - les BRI remplis ;
 - les fiches navettes FN1 et FN2 ;
 - les BVC.

✓ **pré-facturation et émission des factures**

Chef section pupitrage (CSP) ou proposé (à la réception des documents de facturation) :

- demande à la section de saisie de commencer les saisies ;
- transmet ces états accompagnés des BRI saisis à la section saisie pour la section contrôle ;
- procède au calcul provisoire en vue de sortir le bordereau de préquitancement provisoire, l'état des factures à vérifier et les états de contrôle des index pour la DC.

Chef section facturation (CSF) et le chef service abonnés privés (CSAP).

- le chef section facturation reçoit le bordereau de quitancement provisoire ;
- relève les anomalies signalées sur le bordereau de pré-quitancement des informations et les transmet au chef service abonnés privés qui contacte les centres pour la confirmation des informations.

Chef centre, chef section clients, releveur

- vérifient les informations relatives aux anomalies signalées ;
- apportent des correctifs aux anomalies relevées ;
- communiquent les corrections à la DC.

Chef service abonnés privés

- récapitule les corrections sur la fiche de confirmation ;
- signe la fiche de confirmation ;
- envoie à la DI le bordereau de pré-quitancement et la fiche de confirmation pour saisie des corrections.

Chef section pupitrage

- reçoit du chef service exploitation l'ordre de lancer le calcul définitif de facturation ;

- sort tous les états définitifs de facturation qu'il transmet à la section relation info-utilisateurs.

Chef section relations info utilisateurs

- fait enregistrer les états dans un cahier de transmission ;
- fait transmettre à la DC contre décharge.

Chef section facturation abonnés privés

- reçoit les factures et les documents de facturation ;
- répartit les factures et les documents par centre et par catégories de clients ;
- envoie les factures et documents aux centres via les DR.

✓ **relevé et distribution des factures**

Chef centre reçoit les factures, les BRI et les documents de facturation de la DC et les transmet au chef section clients.

A la réception des différents bordereaux et documents de facturation

Le chef section clients

- vérifie que tous les abonnés ont été facturés conformément au relevé ;
- vérifie que toutes les modifications ont été traitées ;
- ventile :
 - les factures éditées aux releveurs qui se chargent de les distribuer aux abonnés ;
 - les bordereaux de quittancement à la caisse pour la mise à jour des règlements ;
 - le bordereau des montants dus au chef section administration pour le recouvrement ;
- rend compte au chef centre des cas d'erreurs de facturation.

5.1.1.6. Transfert des écritures comptables de la facturation

Le chef section pupitrage ou un pupitreux (après chaque facturation)

- crée le lot d'écritures comptables de facturation du mois ou de la quinzaine ;
- sort un état de ces écritures ;
- s'assure que le débit est égal au crédit sur l'état des écritures comptables ;
- copie sur support magnétique (disquette) les écritures comptables générées,
- vérifie la concordance des montants sur l'état et sur la disquette ;

- consigne sur le cahier d'exploitation le lot d'écritures que comporte le mois de facturation ;
- s'assure de la concordance du total des écritures comptables et de celui du chiffre d'affaires ;
- fait préparer un bordereau de transmission des écritures comptables à la DFC ;
- fait transmettre, pour signature, le bordereau de transmission (BT) accompagné de l'état et de la disquette au DI ;
- signe le BT ;
- remet le bordereau signé, l'état et la disquette au secrétaire DI ;
- enregistre le bordereau dans le registre du courrier départ ;
- transmet le bordereau accompagné de l'état et de la disquette au DFC.

5.1.1.7. Encaissement

✓ Modes de règlements

Il s'agit des opérations de règlements réguliers ou ordinaires des factures aux caisses de la TdE soit en espèces, soit par chèque, par virement bancaire ou tout autre moyen de paiement accepté. La caissière est chargée de tenir la caisse (d'effectuer les opérations d'encaissement), de l'établissement des états journaliers de caisse, d'orienter le client vers le chef centre pour la signature des chèques, de remplir les remises chèques, déposer journalièrement les espèces, les chèques et les remises chèques dans les banques et d'établir par quinzaine un arrêté de compte en trois exemplaires dont deux copies sont envoyées au chef centre qui signature les transmet à la DR qui aussi contresignature et les envoie à la DFC pour l'enregistrement et l'archivage.

✓ recouvrement :

▪ suivi des impayés

Le chef section administration

- veille à la mise à jour des bordereaux de quittancement ;
- met à jour les fiches clients à partir des factures payées et acquises ;
- fait un rapprochement entre les fiches clients des abonnées, les bordereaux de quittancement à l'expiration des délais de règlement des factures distribuées ;
- établit la liste des abonnés à couper ou à déposer pour impayés ;
- remplit les ordres de coupure au chef centre pour signature, qui les transmet à la section technique pour exécution des coupures ou des déposes compteurs.

▪ **recouvrement contentieux**

Le chef centre

A la réception de la liste des abonnés ayant des impayés du chef section administration contrôle et ordonne la suspension d'eau pour litige (avec ou sans dépose du compteur).

Le chef section technique

- reçoit les ordres de coupure ou dépose ;
- remet les ordres de coupure au plombier chargé de la coupure dans la zone.

Le plombier accompagné du releveur qui indique les immeubles ou les maisons

- procède aux coupures ou aux déposes compteurs ;
- relève l'index du compteur ;
- porte son nom et la mention « coupé » ou « déposé » plus la date de l'opération sur 3 exemplaires ;
- remet 2 exemplaires à l'abonné.

Au retour au chantier

Le chef section technique reçoit le 3^e exemplaire ou le lot ses 3^e volets des ordres de coupure ou de déposes compteurs dûment remplis qu'il transmet à la section administration après enregistrement selon les cas de transmission.

Le chef section administration

- reçoit les 3^e exemplaires des ordres de coupure ou de dépose compteur exécutés et les garde en attendant des réactions des abonnés ;
- emplit le cahier de suivi des coupures et de déposes compteurs ;
- émet une fiche navette FN2 interventions et transmet celle-ci à la Direction Régionale (DR) pour la Direction Informatique (DI) pour prise en compte à la facturation suivante.

Après deux mois de facturations au maximum, des frais de location et d'entretien compteur

Le chef section administration établit la liste des abonnés dont les compteurs sont à déposer pour impayés.

Une fois le compteur de l'abonné déposé et le branchement mis en cas 4

Le chef centre envoie une note signifiant à l'abonné que trois mois après la mise en cas 4, ses impayés feront l'objet de recouvrement par voie d'huissier.

Trois mois de facturation après la dépose compteur pour litige (impayés) et la mise du branchement en cas 4

- fait établir la liste des abonnés mis en cas 4 ;

- transmet la liste à la DR ou au service contentieux de la DC (centres de Lomé) pour recouvrement par voie d'huissier.

A l'épuisement de toutes les possibilités de recouvrement par le contentieux de la DC ou par DR agissant par voie d'huissier.

Le chef centre résilie l'abonné sur instructions du DR

Le chef section administration

- reçoit du chef centre la liste des abonnés à résilier ;
- résilie les contrats en y portant la mention « résilié pour impayé » ;
- classe les dossiers dans un casier des archives réservés aux dossiers abonnés résiliés ;
- émet une FNI de résiliation qu'il soumet à la signature du chef centre.

Le chef centre transmet les FNI de résiliation à la DI par le biais du DR pour saisie.

5.1.2. Description comptable

Cette partie concerne essentiellement du suivi des comptes clients et produits divers, du suivi et rapprochement des créances, de la gestion des domiciliés bancaires, du traitement des produits divers et du contrôle des soldes des comptes clients.

5.1.2.1. Suivi des comptes clients et produits divers (SCCPD)

Chef section client

- reçoit de la DC le récapitulatif par mois et par centre des factures d'eau des abonnés publics, abonnés privés et personnel de la TdE ;
- reçoit de la DI les écritures comptables des facturations mensuelles (interfaces LMGC-PCI) ;
- ressort l'édition de l'extrait de compte clients de la cellule informatique de la DFC (système PCI, (annexe1) ;
- compare les chiffres saisis par type d'abonnés du récapitulatif des factures d'eau à l'extrait du compte clients ;
- relève les écarts sur les fiches de passations d'écritures comptables et les soumet au visa du chef service.

Chef service client/fournisseur procède au contrôle, requiert les éléments qui ont justifiés les corrections, donne son accord pour la mise à jour.

Chef section client

- procède par son mot de passe à la saisie comptable des données corrigées ;
- reçoit des DR des devis de branchement pour les écritures de constatation de créances.

5.1.2.2. Suivi des rapprochements des créances (SRC)

Chef section clients

- reçoit du chef service les écritures comptables (interfaces et disquettes) de la facturation mensuelle et le récapitulatif de la facturation ;
- établit un tableau comparatif en Excel ;
- soumet au chef service pour le contrôle.

Après contrôle du chef service

- fait copie du tableau comparatif ;
- prépare un BE adressé au DI et au DC ;
- joint la copie du tableau comparatif au BE ;
- fait viser le BE par le chef service.

Chef service clients fournisseurs envoie le BE à la signature du DFC.

Après signature du DFC, le BE est envoyé au DI et au DC

Suite à cet envoi, les trois directions (DFC, DI, DC) se concertent. S'il y a les écarts, les chiffres sont harmonisés.

Après harmonisation,

Chef section client mensuellement

- passe les écritures en comptabilité pour régulariser ;
- reçoit également du chef service les annulations et les additives envoyées par la DC.

Chef section clients établit un tableau récapitulatif pour le suivi et passe les écritures, s'il y a lieu.

5.1.2.3. Gestion des domiciliations bancaires (GDB)

Chef section clients

- reçoit du DC le listing des domiciliés bancaires et les factures des abonnés domiciliés ;
- vérifié la concordance des noms, des montants et du nombre de factures par listing ;
- fait établir une lettre de domiciliation bancaire par banque ;
- classe une copie du listing et les factures ;
- s'assure que les lettres correspondent aux banques de domiciliation ;

- procède au suivi et rapprochement des règlements.

Chef service clients fournisseurs

- vérifie la concordance en montant entre les listings des factures et les lettres ;
- transmettre les lettres et les listings au DFC qui vise et les soumet au DG pour signature.

Chef section client

Après règlement par les banques

- renvoie à la section trésorerie et sur demande de celle-ci, les factures concernées par l'avis de crédit reçu pour acquittement ;
- reçoit en retour les listings cachetés "réglé" et les factures des abonnés ;
- garde ces factures en attendant que la TdE rentre dans ses fonds par les moyens usuels ;
- renvoie à la DC l'original des factures réglées pour la transmission aux abonnés et à la DI des factures réglées pour solder les comptes des abonnés (mise à jour des comptes abonnés).

5.1.2.4 Traitement des produits divers (TPD)

Chef section client

- reçoit du chef service les factures établies à des tiers suite à la vente par la TdE des produits divers autres que l'eau (déchets) ; suite à des casses provoquées par les entreprises des travaux publics (travaux de bitumage, de réfection) et suite à l'analyse d'eau des tiers...etc. ;
- donne l'imputation comptable correspondante sur la fiche d'imputation et transmet l'ensemble au chef service.

Chef service clients fournisseurs contrôle les imputations et donne son accord pour la saisie par le chef section clients.

5.1.2.5. Contrôle des soldes des comptes clients (CSCC)

Sous Directeur Comptable

- vérifie à partir du grand livre par l'informatique les soldes des comptes clients ;
- demande au chef service des justifications sur les mouvements faux ou erronés ;
- fait procéder éventuellement à des corrections ;

- reçoit de la DC la situation des annulations et additives et procède aux corrections éventuelles ;
- rend compte au DFC de l'ampleur des corrections effectuées ou à effectuer.

Le DFC

- propose lorsqu'il le juge nécessaire une organisation des travaux de corrections ou de redressement ;
- donne son accord pour l'organisation et l'exécution des travaux de corrections comptable programmés et suggérés par le Sous Directeur.

5.2. Diagramme de circulation des documents ou flow chart

A l'aide de la description des procédures susvisées, nous avons construit en annexe 3, le flow chart qui retrace dans un ordre chronologique le cheminement des documents générés par les opérations.

En définitive, les informations recueillies nous ont permis d'appréhender toutes les procédures opérationnelles et comptables du cycle ventes/ventes de la TdE. Cette phase va nous permettre non seulement d'évaluer le dispositif du contrôle interne de ce cycle à travers des tests de conformité, l'évaluation préliminaire, des tests de permanence mais également une analyse des résultats de cette évaluation afin de formuler des recommandations nécessaires pour l'amélioration ou le renforcement de la performance de la TdE.

Chapitre 6 : Mise en œuvre de l'audit de la gestion des comptes clients

Les techniques de collecte de données retenues dans la méthodologie de notre étude pour la prise de connaissance, nous ont permis de collecter les informations générales sur l'entreprise et celles particulières sur les procédures des comptes clients. Avec ces informations, nous allons procéder à l'évaluation du contrôle interne selon la démarche évoquée dans le précédent chapitre.

6.1. Audit du système de gestion des comptes clients

Nous évaluons les procédures décrites afin de nous assurer qu'elles sont appliquées telles qu'elles ont été prévues et qu'elles permettent effectivement de déceler l'éventuel dysfonctionnement. Cette évaluation est possible grâce aux tests et outils ci-dessous :

✓ Tests de conformité

Pour nous assurer que la description des procédures corrobore la réalité tout au long de l'exercice, nous avons sélectionné au hasard certains éléments des différentes procédures.

- Tests de conformité des procédures opérationnelles

- a) Demande de branchement et création d'abonné (DBCA)

Nous sommes amenés à faire les vérifications suivantes :

- signature du chef centre et du directeur régional sur devis-facture (a₁) ;

- signature du métreur sur fiche chantier (a₂) ;

- signature du chef centre sur fiche chantier (a₃) ;

- signature du caissier sur redevance devis d'établissement (a₄).

- b) Encaissement de devis-facture de branchement (EDFB)

- vérifier le visa du chef centre sur FN1 (b₁) ;

- visa du directeur informatique (b₂).

- c) Ordre de travail (OT)

- signature du chef centre sur ordre de travail (c₁) ;

- signature du chef centre sur FN2 (c₂) ;

- existence du BMM (c₃) ;

- visa du directeur informatique sur FN2 (c₄).

Tableau 6: Résultats des tests de conformité

N° dossiers clients	Sous-procédures	CHC	DR	DI	MET	CAI	BMM
G/P 110-67206	DBCA	a ₁ + a ₃ -	a ₁ +		a ₂ +	a ₄ +	
	EDFB	b ₁ +		b ₂ +			
	OT	c ₁ + c ₂ +		c ₄ +			c ₃ -
B 83260	DBCA	a ₁ + a ₃ -	a ₁ +		a ₂ -	a ₄ +	
	EDFB	b ₁ +		b ₂ +			
	OT	c ₁ + c ₂		c ₄ +			c ₃ +
M 97555	DBCA	a ₁ + a ₃ +	a ₁ +		a ₂ +	a ₄ +	
	EDFB	b ₁ -		b ₂ -			
	OT	c ₁ + c ₂ +		c ₄ +			c ₃ +

CP 110 22406	DBCA	a ₁ + a ₃ -	a ₁ +		a ₂ +	a ₄ +	
	EDFB	b ₁ +		b ₂ +			
	OT	c ₁ + c ₂ +		c ₄ +			c ₃ -
V 73243	DBCA	a ₁ + a ₃ +	a ₁ +		a ₂ +	a ₄ +	
	EDFB	b ₁ +		b ₂ +			
	OT	c ₁ + c ₂ +		c ₄ +			c ₃ -
X 17018	DBCA	a ₁ + a ₃ +	a ₁ +		a ₂ +	a ₄ +	
	EDFB	b ₁ +		b ₂ +			
	OT	c ₁ + c ₂ +		c ₄ +			c ₃ +

Source : nous-même

Légende :

a₁, a₂, a₃, a₄, b₁, b₂, c₁, c₂, c₃ et c₄ suivi de + : signifie que l'élément recherché existe

a₁, a₂, a₃, a₄, b₁, b₂, c₁, c₂, c₃ et c₄ suivi de - : signifie que l'élément recherché n'existe pas

A vu des résultats de ce test, nous pouvons dire que les procédures sont globalement appliquées ; néanmoins certaines anomalies sont décelées. Ainsi, pour le dossier M97555, absence du visa du chef centre et directeur informatique sur la FN1. Pas de signature du chef centre et métreur sur la fiche chantier du dossier B83260. L'inexistence du bordereau de mouvement de matériel (BMM) dans les dossiers CP11022406 et V73243

- d) La facturation (F)
- vérifier l'existence des BRI et TLP (d_1) ;
 - vérifier l'existence de la fiche récapitulatif de confirmation d'index (d_2) ;
 - vérifier l'existence de la signature du DG sur les factures (d_3).
- e) Encaissement (E)
- vérifier l'existence du journal de caisse (e_1) ;
 - vérifier l'existence d'un arrêté de compte ou quinzaine (e_2) ;
 - vérifier l'existence d'un coffre fort (e_3).
- f) Suivi des impayés (SI)
- existence de la liste des abonnés à couper (f_1) ;
 - mise à jour des bordereaux de quittance (f_2).
- g) Recouvrement contentieux (RC)
- vérifier l'existence des dossiers d'annulations et additives (g_1) ;
 - vérifier le registre des dossiers confiés aux avocats (g_2).

Tableau 7: Résultats des tests de conformité (suite)

Processus N° de transactions	F			E			SI		RC	
	d_1	d_2	d_3	e_1	e_2	e_3	f_1	f_2	g_1	g_2
1	d_1^+	d_2^+	d_3^+	e_1^+	e_2^+	e_3^+	f_1^+	f_2^+	g_1^+	g_2^-
2	d_1^+	d_2^+	d_3^+	e_1^+	e_2^+	e_3^+	f_1^+	f_2^+	g_1^+	g_2^-
3	d_1^+	d_2^+	d_3^+	e_1^+	e_2^+	e_3^+	f_1^+	f_2^+	g_1^+	g_2^-

Source : nous-même

Légende :

$d_1, d_2, d_3, e_1, e_2, e_3, f_1, f_2, g_1$ et g_2 suivi de + : signifie que l'élément recherché existe

$d_1, d_2, d_3, e_1, e_2, e_3, f_1, f_2, g_1$ et g_2 suivi de - : signifie que l'élément recherché n'existe pas

Les résultats obtenus de ce test confirment la bonne application des procédures. Sauf que les dossiers litigieux ne sont plus confiés aux avocats.

- Tests de conformité des procédures comptables

a) Suivi des comptes clients et produits divers (SCPD)

- vérifier l'existence de l'extrait mensuel des comptes clients (a_1) ;

- vérifier l'existence des fiches d'imputation comptable et visa du chef service clients-fournisseurs sur ces fiches (a₂).
- b) Suivi des rapprochements des créances (SRC)
- vérifier l'existence des interfaces et disquettes (b₁) ;
 - vérifier l'existence du tableau comparatif Excel (b₂).
- c) Gestion des domiciliations bancaires (GCB)
- voir l'existence des listings des domiciliés bancaires (c₁).
- d) Contrôle des soldes des comptes clients (CSCD)
- voir l'existence du grand livre des comptes clients (d₁).

Tableau 8: Résultats des tests de conformité (fin)

Processus	SCPD		SRC		GCB	CSCD
	a ₁	a ₂	b ₁	b ₂		
Transactions	a ₁	a ₂	b ₁	b ₂	c ₁	d ₁
Avril 2011	a ₁ ⁺	a ₂ ⁺	b ₁ ⁺	b ₂ ⁺	c ₁ ⁻	d ₁ ⁻
Mai 2011	a ₁ ⁺	a ₂ ⁺	b ₁ ⁺	b ₂ ⁺	c ₁ ⁻	d ₁ ⁻
Juin 2011	a ₁ ⁺	a ₂ ⁺	b ₁ ⁺	b ₂ ⁺	c ₁ ⁺	d ₁ ⁻

Source : nous-même

Légende :

a₁, a₂, b₁, b₂ c₁ et d₁ suivi de + : signifie que l'élément recherché existe

a₁, a₂, b₁, b₂ c₁ et d₁ suivi de - : signifie que l'élément recherché n'existe pas

A l'issue de ce test, nous constatons que l'application des procédures est satisfaisante, mais le grand livre des comptes individuels clients n'existe pas et que le listing des domiciliés bancaires n'est pas disponible (régulier) tout les mois.

En résumé, nous pouvons dire que les procédures décrites sont conformes à la réalité.

Néanmoins, des faiblesses de conception peuvent exister, nous passons alors à l'évaluation préliminaire.

✓ Evaluation préliminaire des procédures de gestion des comptes clients:

Pour dégager les forces et les faiblesses théoriques du système, nous utilisons deux méthodes : le questionnaire de contrôle interne (QCI) et la grille de séparation des tâches

- Questionnaire de contrôle interne (QCI)

Nous l'avons rédigé en questions fermées, et il a été répondu et validé par les différents acteurs du cycle notamment le directeur informatique, le chef service facturation, le chef service abonnés privés, le chef section clients de la DFC, la caissière, le releveur et le chef

section contentieux. Les résultats obtenus de cet outil d'évaluation sont mentionnés dans l'annexe 4.

- Grille de séparation des tâches

A partir des procédures décrites, nous avons présenté en annexe 5, la grille de séparation des tâches afin de nous assurer la répartition et la séparation des fonctions incompatibles

- ✓ Evaluation définitive
- Tests de permanence

Pour détecter les déviations de procédures qui auraient pu se produire tout au long du circuit, nous allons mettre en œuvre les tests de permanence sur quelques procédures (à cause de la complexité du système) pour déterminer si les points forts décelés du système demeurent toujours forts.

- Tests de permanence des procédures opérationnelles
 - a) Demande de branchement et création d'abonné (DBCA)
 - b) Encaissement de devis-facture de branchement (EDFB)
 - c) Ordre de travail (OT)
 - d) La facturation (F)

Nous allons vérifier :

- l'existence du registre de suivi des factures (d₁) ;
- l'inexistence de doubles factures (d₂) ;
- l'existence de la signature du DG sur la facture (d₃) ;
- l'existence de la date d'échéance et les modes de règlement sur la facture (d₄) ;
- l'exhaustivité de la liasse (d₅).

Tableau 9: Résultats des tests de permanence sur la facturation

N° facture	d ₁	d ₂	d ₃	d ₄	N° Bordereau d'envoi	d ₅
452398	ok	nok	ok	ok	134/TdE/DC/11	ok
645919	ok	ok	ok	ok		
452714	ok	ok	ok	ok	05/TdE/DC/12	Inok
417510	ok	nok	ok	ok		
396420	ok	nok	nok	ok	01/TdE/DC/12	Inok
413006	ok	nok	nok	ok		
436617	ok	ok	ok	ok	124/TdE/DC/11	ok

487625	ok	nok	ok	ok		
469832	ok	ok	ok	ok	105/TdE/DC/11	ok
617618	ok	ok	ok	ok		

Source : nous-même

Légende :

ok : l'élément recherché existe

nok : l'élément recherché n'existe pas

Inok : l'élément recherché est insuffisant

Pour la facturation et la distribution des factures

Tableau 10: Résultats du temps de cheminement des factures éditées

Centres	Mois de facturation	Date de distribution	Mois de facturation	Date de distribution	Mois de facturation	Date de distribution
Tokoin	Juillet	26/10/11	Septembre	19/01/12	Octobre	19/01/12
Agoè		27/10/11		19/01/12		19/01/12
Djidjolé		26/10/11		20/01/12		20/01/12
Hedzranawoé		28/10/11		19/01/12		19/01/12
Bè-port		28/10/11		23/01/12		23/01/12
Nyekonakpoè		26/10/11		19/01/12		19/01/12

Source : nous-même

e) Encaissement (E)

Nos travaux vont se pencher sur la vérification de :

- l'existence de l'arrêté de caisse (e₁) ;
- l'existence du rapprochement entre les chèques et les remises de chèques (e₂) ;
- du contrôle régulier de la caisse (e₃) ;
- du contrôle inopiné effectué à la caisse (e₄).

Tableau 11: Résultats des tests de permanence sur l'encaissement

Dates	e ₁	e ₂	e ₃	e ₄
15 avril 2010	ok	ok	nok	nok
30 novembre 2011	ok	ok	nok	
15 décembre 2011	ok	ok	nok	
15 février 2012	ok	ok	nok	

Source : nous-même

ok et nok : explication idem que ceux des tableaux précédents.

f) Suivi des impayés (SI)

- voir si l'échéance est respectée pour les dossiers en échéanciers (f_1) ;
- voir l'existence des ordres de coupure (f_2) ;
- voir l'état de rapprochement entre les fiches clients des abonnés et le bordereau de quittancement (f_3) ;
- vérifier l'édition régulière de la balance âgée (f_4).

Tableau 12: Résultats des tests de permanence sur suivi des impayés

N° dossiers	Début d'échéance	Fin d'échéance	f_1	f_2	f_3	f_4
B18809	10/04/11	10/09/11	nok	ok	ok	Nok
M86137	03/02/11	10/07/11	nok	ok	ok	
2024	29/02/12	Fin de chaque mois	ok	ok	ok	
1935	15/04/11	15/07/11	ok	ok	ok	
K57429	29/04/11	29/09/11	ok	ok	ok	

Source : nous-même

g) Recouvrement contentieux (RC)

- vérifier l'existence des signatures des responsables habilités à signer les dossiers d'annulations et additives.

Tableau 13: Résultats des tests de permanence sur recouvrement contentieux

Acteurs N° de transactions	Signature chef section client	Signature chef centre	Signature directeur régional	Signature du directeur commercial	Signature du directeur général
1	ok	ok	ok	ok	ok
2	ok	ok	ok	ok	ok
3	ok	ok	ok	ok	ok
4	ok	ok	ok	ok	ok
5	ok	ok	ok	ok	ok

Source : nous-même

- Tests de permanence des procédures comptables
 - a) Suivi des comptes clients et produits divers
 - vérifier l'existence permanente (par mois) des fiches de passation des écritures comptables (a₁).
 - b) Suivi des rapprochements créances
 - voir la régularité (mensualité) des tableaux comparatifs en Excel (b₁) ;
 - vérifier l'existence des dossiers des annulations et des additives (b₂).
 - c) Gestion des domiciliations bancaires
 - vérifier l'existence mensuelle des avis de crédit (c₁) ;
 - vérifier l'existence des états de rapprochement bancaires mensuels (c₂).
 - d) Contrôle des soldes des comptes clients
 - vérifier le document qui matérialise l'affectation des créances douteuses en provision (d₁) ;
 - vérifier l'existence de procédure d'autorisation de provision des créances douteuses (d₂).

Tableau 14: Résultats des tests de permanence des procédures comptables

Processus	SCPD	SRC		GCB		CSCD	
	a ₁	b ₁	b ₂	c ₁	c ₂	d ₁	d ₂
Juin 2011	ok	ok	aE	ok	ok	aE	nok
Juillet 2011	ok	ok	aE	ok	ok	aE	nok
Août 2011	nok	ok	aE	ok	ok	aE	nok
Septembre 2011	nok	ok	aE	ok	ok	aE	nok
Octobre 2011	nok	ok	aE	ok	ok	aE	nok
1 ¹	aE	aE	ok	aE	aE	ok	aE

Source : nous-même

Légende :

ok : l'élément recherché existe

nok : l'élément recherché n'existe pas

aE : aucun élément (pas nécessaire)

¹ Dossiers d'annulations-additives et document d'affectation des créances douteuses en provision

6.2. Présentation et analyse des résultats de l'audit de la gestion des comptes clients

Dans cette rubrique, nous allons en premier lieu, présenter les résultats issus des différents tests puis les analyser afin de proposer les bonnes pratiques pour remédier les insuffisances relevées.

6.2.1. Présentation des résultats

A l'issue de cette évaluation du dispositif du contrôle interne, nous avons recensé les forces et les faiblesses du système.

Synthèse des forces et faiblesses d'évaluation des processus de gestion des comptes clients de la TdE.

Les forces relevées :

- l'existence d'un organigramme hiérarchique et fonctionnel ;
- l'existence d'un système de pré numérotation chronologique des factures ;
- l'existence d'un registre de suivi des factures ;
- un contrôle arithmétique des factures est fait avant leur transmission aux clients ;
- les éventuelles annulations et additives des factures sont approuvées par des responsables clairement définis ;
- le plan comptable est disponible et mis à jour ;
- une remise journalière des chèques et espèces en banque ;
- le système assure simultanément la facturation, l'enregistrement des factures et génère automatiquement les données dans la balance ;
- les factures comptabilisées sont rapprochées avec les états récapitulatifs périodiques des ventes ;
- l'existence d'un tableau de suivi de créances et de provisions pour perte de créances douteuses ;
- les factures sont établies sur la base des BRI, les données des TRP, des BVC et des bordereaux de confirmation d'index (BCI) ;
- les factures font l'objet de contrôle de la part de la DC et les centres (agences) ;
- la séparation des fonctions : facturation, comptabilité et recouvrement des créances ;
- le rapprochement des données de la comptabilité et celles de la DC.

Cependant, comme tout système, il connaît des limites.

Les faiblesses relevées :

- manuel de procédures non actualisé (des centres d'exploitation) ;
- absence d'un service d'audit interne et de contrôle de gestion ;
- facturation ;
 - la liasse est incomplète ;
 - double facture ;
 - retard dans l'acheminement des factures ;
- encaissement en espèces et par chèques, suivi des impayés ;
 - procédures de recouvrement de créances non observées ;
 - absence de registres de recouvrement des créances ;
 - pas de contrôle régulier et inopiné de caisse.
- suivi des comptes clients, contrôle des soldes des comptes clients et Suivi des rapprochements des créances :
 - absence de tenue des comptes individuels clients ;
 - absence d'analyse régulière des comptes clients ;
 - absence d'une politique formalisée en matière d'établissement des provisions ;
 - fiches de passation des écritures non disponibles tous les mois.
- gestion des domiciliations bancaires ;
 - retard de l'envoi des avis de crédit à la DC.
- Contentieux ;
 - circuit d'approbation des annulations et additives est trop long.

6.2.2. Analyse des résultats

Les résultats ci-dessus ont dévoilé à la fois les points forts et les points faibles de conception et d'application du système de contrôle interne de gestion des comptes clients. Dans cette rubrique, nous allons étayer les forces identifiées pour prouver qu'elles demeurent effectivement les points forts et récapituler dans un tableau de synthèse les conséquences et les risques relatives aux faiblesses décelées.

- ✓ Analyse des forces
- L'existence d'un organigramme fonctionnel et hiérarchique

Pour BENHAMOU & Al²(2010 : 56), l'organigramme est le schéma de répartition des tâches et des pouvoirs entre les différentes personnes et les différents services d'une entreprise.

En effet, l'organigramme de la TdE a bien défini les liens hiérarchico-fonctionnels entre les différents acteurs et départements ou directions. Ceci évite la lenteur des informations vers les supérieurs hiérarchiques, la forte concentration des pouvoirs et la faible communication entre les services.

- L'existence d'un système de pré numérotation chronologique des factures

Cette procédure permet d'éviter l'existence des factures fictives. Elle permet également de faciliter le classement et le tri de ces pièces.

- L'existence d'un registre de suivi des factures et le contrôle arithmétique des factures (par la DC et les centres) est fait avant leur transmission aux clients

Ces suivis et contrôles satisfont d'une part les besoins de traçabilité en cas de perte de factures dans le circuit de facturation et de distribution et d'autre part réduit les risques de contestation et de réclamation des montants des factures.

- Les éventuelles annulations et additives des factures sont approuvées par des responsables clairement définis

Ceci constitue une force de contrôle, en ce sens qu'il permet d'éviter les risques de collusion et de limiter le favoritisme entre les agents et les clients.

- Le plan comptable est disponible et mis à jour

C'est une force parce qu'il constitue le document de base indispensable pour la tenue de la comptabilité selon les règles de l'art du Système Comptable OHADA

- Une remise journalière des chèques et espèces en banque

Ce procédé permet de limiter le montant des fonds en « caisse et transit » et les risques afférents de perte ou de fraude. Elle constitue également pour l'entreprise un gain de trésorerie et une réduction d'agios à payer.

- Le système assure simultanément la facturation, l'enregistrement des factures et génère automatiquement les données dans la balance âgée

On ne procède plus à une imputation manuelle et à une comptabilisation; le système est conçu et programmé pour permettre de gagner en temps et alléger le travail.

- Les factures comptabilisées sont rapprochées avec les états récapitulatifs périodiques des ventes

1. ² BENHAMOU Estelle, BRONDEL Olivier, RIBERT Séverine & VOLTAN Aurélie (2010), *Economie-Droit*, Editions Delagrave, Paris, 127p.

C'est un atout car il permet de s'assurer de la fiabilité et la concordance des données pour une présentation correcte des comptes

- L'existence d'un tableau de suivi de créances et de provisions pour perte de créances douteuses

Les provisions constituées traduisent les risques de perte attachés à des créances, mais selon nous, ces dépréciations de créances doivent être appréciées au cas par cas (comptes clients individuels)

- Les factures sont établies sur la base des BRI, les données des TRP, des BVC et des bordereaux de confirmation d'index (BCI)

C'est pour limiter ou éviter ainsi les risques de réclamation et de litiges qui ne peuvent qu'être nuisibles aux relations avec la clientèle.

- La séparation des fonctions : facturation, comptabilité et recouvrement des créances

Une telle séparation permet d'éviter les malversations et obéit à l'un des principes du contrôle interne

- Le rapprochement entre les données de la comptabilité et celles de la DC

Cette concordance entre les soldes comptables et ceux du service commercial renforce davantage le contrôle des comptes et allège les travaux de contrôle de fin d'exercice.

- ✓ Analyse des faiblesses

Tableau 15: Synthèse des faiblesses et leurs conséquences et risques

Description des procédures	Faiblesses	Conséquences	Risques	Conséquences éventuelles sur l'exactitude des comptes
Manuel de procédures	Manuel de procédures non actualisé	Cumul des tâches	Incohérence et/ou lenteur dans l'exécution des tâches	Retard d'établissement des états financiers, Image des comptes n'est pas fiable
Service d'audit interne	Absence d'un service d'audit	Manuel de procédures non	Non maîtrise des activités	Image erronée des comptes

et de contrôle de gestion	interne et de contrôle de gestion	actualisé, inexistence d'outils d'identification des risques clients		
Facturation	In exhaustivité de la liasse, Retard dans l'acheminement des factures, Double facturation	Retard de distribution des factures, Retard dans les relèves compteur,	Non paiement des factures à bonne date, Accroissement des impayés Double comptabilisation de factures, omission	Les soldes des comptes ne reflètent pas la situation réelle de la société, Retard d'établissement des états financiers
Suivi des comptes clients et/ou contrôle des soldes des soldes des comptes	Absence de tenue des comptes individuels clients Absence d'analyse régulière des comptes clients, Absence d'une politique formalisée en matière d'établissement des provisions irrégularité des fiches de passation des écritures	La règle de non compensation est mise en cause La provision n'est pas constituée client par client Impossibilité de rapprochement balance auxiliaire/générale	Il est possible que des clients douteux soient omis, Dégradation de la situation financière ou difficulté de trésorerie	Non respect de l'image fidèle des comptes Mauvaises évaluations des provisions clients

Suivi des rapprochements des créances	Absence de rapprochement balance auxiliaire/générale Absence d'une politique formalisée en matière d'établissement des provisions	Non rapprochement entre les montants facturés et les mouvements de comptes (individuels)	Dépréciation de la situation financière, Dégradation de la qualité du portefeuille clients,	Constitution de provisions fictives, Image fidèle des comptes mise en cause
Encaissement en espèces, par chèques et Suivi des Impayés	Procédures de recouvrement de créances non observées, Absence de registres de recouvrement des créances, Relance non Systématiques, Pas de contrôle régulier et inopiné de la caisse, imputation de certains règlements dans compte collectif	Non recouvrement ou recouvrement tardif de créances Réclamations des clients pour des paiements non justifiés, possibilité de collusion entre un client et une personne du service commercial, égarement de chèques	Perte ou difficultés de trésorerie, multiplication des créances douteuses, possibilité de collusion entre un client et une personne du service commercial, perte des clients, omission	Existence possible de créances douteuses non provisionnées
Contentieux	Circuit d'approbation des annulations et additives est trop long	Retard de paiement du client, Perd en efficacité	Perte financière, Récupération tardive ou non de la TVA	Possibilité du non respect du principe comptable de séparation des

				tâches
Gestion des domiciliations bancaires	Retard de l'envoi des avis de crédit à la DC	Coupure des clients, mauvaise analyse des soldes des comptes clients	Plainte des clients ayant déjà payé leurs factures, cela peut ternir l'image de la TdE, Perte en efficacité	Image erronée des comptes

Source : nous-même

6.2.3. Recommandations

A l'issue de nos travaux sur l'audit de la gestion des comptes clients, nous suggérons des mesures indispensables et adéquates aux dirigeants de la TdE pour pallier les insuffisances identifiées au niveau du système de gestion des comptes. A notre avis, la prise en compte de ces recommandations permettra à la TdE d'améliorer la gestion du dispositif de gestion des comptes clients.

6.2.3.1. Sur l'organisation de la TdE

Les faiblesses énumérées ci-dessus, sont de nature à perturber le fonctionnement normal de la TdE et à mettre celle-ci en danger. Pour éviter de tels inconvénients, il est nécessaire de prendre en compte les mesures adéquates suivantes :

- manuel de procédures ;

Les procédures administratives et comptables permettent la mise en application de principes fondamentaux de contrôle interne et à ce titre, constituent le principal agent par lequel la direction garde le contrôle des opérations.

Ainsi, toute nouvelle disposition prise dans la procédure doit être approuvée par les organes dirigeants de la TdE et matérialisée dans le manuel de procédures. Elle doit être communiquée par note de service, et les dirigeants doivent sensibiliser le personnel à son application.

Par conséquent, il s'avère indispensable que la direction générale de la TdE prenne des mesures nécessaires pour intégrer dans ce document les nouvelles dispositions prises au niveau des procédures. Les mêmes mesures seront prises pour le contrôle facturation (traitement et confirmation des index) pour lequel la DC avait le monopôle du traitement, aujourd'hui cette tâche est exécutée par les agences (centres).

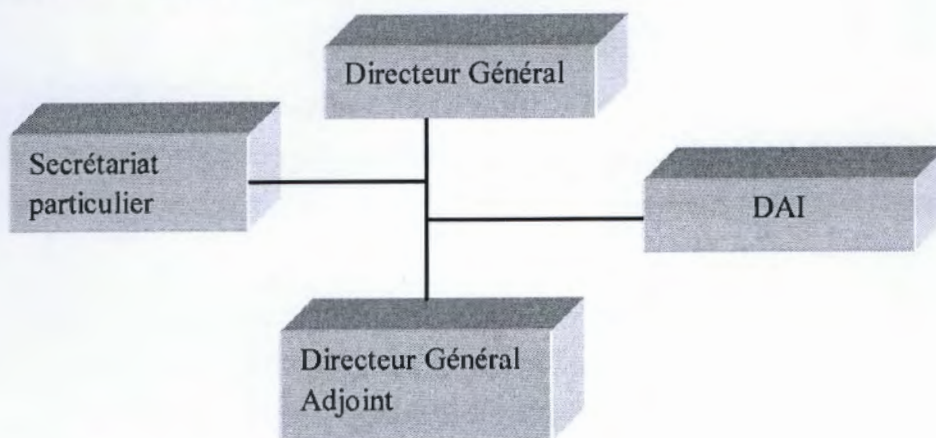
- création d'une direction d'audit interne (DAI).

Si une entreprise veut s'inscrire parmi les entreprises qui pratiquent une gestion moderne de leurs activités, elle doit se doter des outils qui lui permettent à tout moment de suivre son évolution pour avoir une connaissance raisonnable de sa situation, et de suivre l'application effective des règles de gestion et des procédures qu'elle a instituées.

Par conséquent, nous recommandons à la direction générale et le conseil d'administration de la TdE, lorsque les moyens leur permettent, de créer une direction d'audit interne. Et pour garantir son indépendance et son efficacité, nous proposons que cette direction soit directement rattachée à l'échelon le plus élevé notamment la direction générale (ici le directeur général) et en position staff (car, il faut que le directeur soit directement assisté par des spécialistes du domaine). Pour ce faire, la TdE doit recruter au moins un diplômé d'une grande école ou université qui forme les auditeurs et contrôleurs de gestion pour diriger cette direction.

La figure suivante indique la position de la direction d'audit interne dans l'organigramme de la TdE, celle des autres directions reste inchangée.

Figure 5: Position de la DAI dans l'organigramme de la TdE



Source : nous-même

Ainsi, « 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 et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, les processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernance d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité » (AHOUNAGANSI, 2011 : 23).

La création d'un service d'audit interne permet à l'entreprise de réaliser les économies de transactions c'est-à-dire que l'auditeur interne va réaliser des travaux de vérification et de contrôle de conformité à toutes les fonctions de l'entreprise, cela réduit évidemment le champ d'intervention des commissaires aux comptes, entraînant une diminution substantielle de leurs honoraires.

De même, à cause de la dispersion géographique des agences par rapport au siège, les missions à attribuer au service d'audit sont les suivantes :

- s'assurer de la mise en place des procédures de façon homogène tant au niveau du siège qu'au niveau des agences ;
- s'assurer que les décisions prises au niveau du siège sont correctement appliquées au niveau des agences ;
- s'assurer que les informations en provenance des agences sont fiables.

En définitive, le service d'audit interne dans les grandes entreprises a pour mission de garantir l'unité de commandement et la cohérence globale des politiques et des stratégies entre le siège et ses différents centres de responsabilités et/ou ses agences. Il est le mieux placé pour alimenter le conseil d'administration en lui livrant les informations sur les faiblesses du système de contrôle interne ou sur les zones des risques susceptibles de nuire aux objectifs stratégiques, opérationnels, informationnels et de conformités.

Alors que « le contrôle de gestion est un processus, comprenant un ensemble d'outils de calcul, d'analyse, d'aide à la décision, pour piloter les produits, les activités et les ressources d'une organisation, en fonction de ses objectifs, pour aider à la gestion de l'organisation et de ses acteurs, pour aider à la réflexion, aux décisions et aux actions des managers à tous les niveaux hiérarchiques » (ALAZARD & SEPARI, 2007 : 31).

Les missions d'investigation et de contrôle effectuées par la DPCG présentent des limites. En effet, la notion de contrôle ou de vérification n'inclut pas celle d'exprimer une opinion et

l'élaboration des procédures est dévolue au consultant externe. Le contrôle est une opération consistant en la vérification qu'un élément correspond à la réalité, qu'il répond aux critères de qualité et de régularité. Concernant, l'inspection, elle n'a pas pour vocation d'interpréter ou de remettre en cause les règles et les directives ; elle a pour objectif la recherche (et la sanction) du responsable d'une erreur ou malversation, la restauration des actifs de l'entreprise et la remise en ordre de la situation. Sa mission est de porter un regard critique sur les personnes afin d'assurer qu'elles respectent les règles qui leurs ont imposées. On dira qu'on inspecte les personnes alors qu'on audit les systèmes (les fonctions ou les activités).

Conséquences et/ou risques encourus en l'absence du service d'audit interne :

- non actualisation du manuel de procédures ;
- inexistence d'outils d'identification des risques clients.

En définitive, nous pouvons dire qu'il peut avoir un risque de non maîtrise des activités de la TdE. Tous ces cas que nous avons énoncés ont pour objectif non pas de caractériser l'audit interne comme activité permettant de détecter les fraudes et les erreurs, mais comme activité qui par ses conseils et ses recommandations corrige et limite les irrégularités d'un système réduisant ainsi les risques de perte d'une organisation. Il est donc nécessaire que le contrôle de gestion et l'audit interne collaborent de manière très étroite, d'où la nécessité d'avoir un système d'information bien établi et cohérent.

6.2.3.2. Sur les procédures

Nous suggérons aux dirigeants de la TdE les mesures suivantes pour remédier les insuffisances décelées inhérentes à chaque procédures.

✓ Facturation

Pour la célérité dans la facturation, nous proposons aux dirigeants de la TdE de préciser dans leurs procédures le délai raisonnable d'établissement et de distribution (transmission) des factures et que tous les autres documents nécessaires à la facturation soient envoyés aux centres afin de leur permettre de les ventiler et de relever les compteurs dans le délai. Il faut réconcilier la liasse c'est-à-dire d'instaurer une procédure de vérification régulière de la séquence des BRI, TRP (données enregistrées), BCI et des BVC et de la séquence des factures, pour s'assurer que tous les branchements consommant ont fait l'objet de facturation.

Puisque, le système mis en place assure simultanément, la facturation, l'enregistrement des factures et l'édition de la balance âgée, il est indispensable de prendre des mesures et de veiller à ce que la comptabilisation ne se fasse pas directement dans le grand livre de catégorie de clients et donc uniquement par le biais des comptes individuels clients. Alors, les directives claires doivent être édictées sur le type et la manière dont les comptabilisations doivent être effectuées, par qui elles doivent être effectuées et une évaluation régulière vérifiera si les engagements ont été respectés. Les tests de recherche réguliers doivent être faits pour déceler la double facturation et les relevés de facture doivent indiquer l'échéance des factures.

- ✓ Encaissement en espèces, par chèques et suivi des impayés.

Pour qu'une entreprise soit gérée de manière efficace et compétente, elle doit disposer d'un personnel adéquat, qui se trouve au bon moment et au bon endroit dans la structure de l'organisation. Et comme la TdE dispose maintenant des agents commerciaux, des procédures doivent être établies et rappelées régulièrement aux collaborateurs. Plus encore que dans d'autres services, les détails sont importants ; il convient alors, d'inciter les acteurs de ce service au respect des procédures établies.

Selon le témoignage rendu par la caissière et le test de permanence que nous avons effectué à la caisse n° 1 du centre Tokoin, cela fait plus d'un an qu'il n'y a pas eu de contrôle de caisse. Il faudrait organiser des contrôles périodiques de caisse au moins une fois par semestre et effectuer des contrôles inopinés.

En ce qui concerne les registres de recouvrement des créances, la TdE doit disposer des registres ou des carnets à souches qui centralisent quotidiennement les sommes que chaque agent commercial a encaissées et les chèques (des chèques barrés qui portent la mention de la TdE) reçus au cours de sa tournée, les noms des clients concernés, la date des opérations et le montant ; et qu'un chef hiérarchique soit habilité à contrôler ces registres et ait la responsabilité de conserver ces valeurs en lieu sûr jusqu'au moment où elles sont directement envoyées par lui à la caisse. Cependant, un contrôle doit être réalisé de façon inopinée par la direction ; pour tout encaissement en espèces et par chèques dans les caisses de la TdE, il faut une apposition d'un tampon « DATEUR-PAYE » sur l'original de la facture dès qu'elle est payée. Afin d'inciter les clients à conserver leurs factures pour preuve de paiement, nous

proposons que (soit mentionnée dans le coin inférieur droit des factures la phrase suivante : « Veuillez Conserver Votre Facture Au Moins 10 Ans Pour Une Eventuelle Réclamation De Paiement ». Il faudrait faire des contrôles de caisse, au moins une fois par trimestre et également des contrôles inopinés.

L'essentiel n'est pas seulement de disposer de la balance âgée ; encore faut-il que des actions nécessaires soient engagées auprès des clients qui n'ont pas payé leurs factures aux échéances fixées. En effet, afin d'éviter de se retrouver dans les cas 4, la relance doit être systématique et enclenchée avant l'échéance de la facture par l'envoi d'un relevé de compte aux mauvais payeurs. Après l'échéance les moyens diversifiés suivants doivent être enclenchés : lettre de premier appel (une fois le délai expiré), lettre de deuxième appel (créances en souffrance plus de 30 jours), appel téléphonique (voilà pourquoi le N° de téléphone du client doit être mentionné sur la facture), fax ou internet. Si une semaine plus tard l'argent n'est pas toujours encaissé, un avis final doit être pris officiellement sur les actions à prendre en collaboration avec les commerciaux et le service contentieux, si cela persiste) le dossier doit être transmis à un avocat ou à un huissier. Mais, le service contentieux doit faire un suivi régulier de tels dossiers en demandant à ces huissiers de lui envoyer des rapports périodiques.

- ✓ Suivi des comptes clients, contrôles des soldes des comptes clients et suivi des rapprochements des créances.

Ce sont des moyens de contrôle dont le but est de permettre la justification du solde du compte de tiers à un moment donné. Il est important de veiller à ce qu'aucun écart ne survienne entre les comptes particuliers clients et le grand livre et à ce que le lien entre les journaux de vente et les mouvements sur les comptes clients soient régulièrement vérifiés. Cependant des contrôles doivent être mensuels pour les soldes (surtout les G/E et G/O) à plus d'un certain montant de FCFA et trimestriel pour l'ensemble des comptes clients y compris les comptes à soldes nul. Et que les fiches de passation des écritures soient toujours disponibles tous les mois pour un éventuel besoin de contrôle.

Pour une amélioration de la gestion des comptes, l'analyse des comptes pourrait être rapide et simple si la DFC disposait la situation des comptes clients par antériorité des soldes (balance

âgée) afin d'identifier les créances qui sont en souffrance et de les apprécier en fonction de leur ancienneté. De même, nous savons que la dépréciation des créances doit être individualisée et constituée par créancier. Pour ce faire, et comme la DC dispose déjà cette balance âgée, elle doit être utilisée par la DFC comme un précieux support de contrôle des soldes comptables des comptes clients. A ce titre nous proposons le tableau suivant qui constitue un complément de la balance disponible et qui permettra de calculer facilement le montant à affecter aux provisions pour mauvaises créances et encore de générer un tableau d'ensemble de l'évolution des comptes.

Tableau 16: Synthèse du calcul de la provision pour mauvaises créances

Ancienneté	Créances	Pourcentage (%)	Perte probable	Provision pour mauvaises créances
1-30 jours				
31-60 jours				
61-90 jours				
91-120 jours				
121-150 jours				
151 jours et plus				
Total		100%	Total	

Source : nous-même

Pour avoir la confirmation des soldes rapprochés, il est indispensable que les relevés de comptes soient envoyés par courrier aux gros consommateurs au moins une fois par trimestre. Cette technique permettra de détecter les factures non comptabilisés et, en cas de fraudes, les règlements des clients non versés dans la trésorerie de l'entreprise. Il est important que les comptes soient régulièrement (chaque mois) revus et analysés. Car, à la fin de chaque mois, les créances de plus d'un (1) an d'âge à la date d'échéance de la facture sont déclassées dans les comptes de créances douteuses. Il en est de même pour toutes les créances faisant l'objet de contestation par les tiers dont le recouvrement est incertain. Au titre de la constitution des provisions, nous exhortons aux dirigeants de la TdE de mettre en place une commission réunissant la DFC (service comptable et service financier) et la DC (service commercial chargé du recouvrement et du contentieux) pour définir les critères d'appréciation de la qualité des créances.

✓ Domiciliations bancaires

Nous proposons aux dirigeants de définir impérativement un délai (de transmission) au service trésorerie pour que les avis de crédit soient systématiquement portés à la connaissance de la DC pour la mise à jour des comptes individuels de clients.

✓ Recouvrement contentieux

Pour les clients ayant des retards de paiement (surtout les cas 4) et offrant des risques pour la TdE, mais pour lesquels aucune action judiciaire n'est engagée, nous suggérons aux dirigeants de déclencher des actions judiciaires à l'encontre de ces clients. Car, c'est à l'issue de l'analyse des dossiers de procédures judiciaires qu'ils pourront valablement estimer ou constituer les provisions sur les créances douteuses. De même, le service contentieux devra analyser la cause de chaque cas litigieux, afin de déterminer si une provision pour risque doit être enregistrée.

A cause du long délai d'obtention des signatures pour les dossiers d'annulations et additives, nous proposons que le DC soit le dernier chef hiérarchique à les valider. Ainsi un rapport de suivi de recouvrement (pour les cas 4 et annulations-additives) doit être trimestriellement envoyé au service contentieux par les centres afin de lui permettre d'entreprendre des actions adéquates.

CONCLUSION DE LA PARTIE PRATIQUE

En somme, la présentation de l'entreprise et la description de la gestion des comptes clients ont été possible grâce aux outils de collecte des données. Ainsi, nous avons pu procéder à la mise en œuvre l'audit de la gestion des comptes. A l'issue de cette évaluation, les points forts et les points faibles de conception et d'application du dispositif de contrôle interne ont été dégagés. Ceci nous a permis d'analyser les résultats obtenus, afin de proposer des recommandations pour remédier aux faiblesses décelées en vue du renforcement du dispositif de gestion des comptes clients.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Au terme de notre étude sur l'audit de la gestion des comptes clients de la Société Togolaise des Eaux, il est important de savoir que les risques identifiés au niveau des processus du cycle ne sont pas à négliger. Pour mener à bien cette recherche, nous sommes partis d'un constat général selon lequel que les entreprises éprouvent souvent des difficultés pour mieux gérer les opérations de vente et/ou de recouvrement des créances. Pour essayer de résoudre un tel problème, nous avons adopté deux démarches :

- dans la première partie de cette étude, nous avons à travers une revue de littérature relative au dispositif de contrôle interne du cycle vente/clients, précisé et clarifié les meilleurs dispositifs classiques pour mieux gérer ce cycle. Cette partie a été bouclée par la présentation d'un modèle d'analyse qui nous a permis de collecter les éléments nécessaires pour notre diagnostic.
- dans la seconde partie, nous avons effectué les travaux suivants :
 - la présentation de l'entreprise et description des procédures du contrôle des comptes clients (cycle ventes/clients) de la Société Togolaise des Eaux ;
 - l'évaluation du dispositif du contrôle interne (les processus du cycle ventes/clients) des comptes clients ;
 - l'analyse des résultats obtenus du diagnostic de dispositif du contrôle interne des comptes clients ;
 - la formulation des recommandations en vue de pallier les insuffisances pour l'amélioration de la gestion des comptes clients de la Société Togolaise des Eaux.

De tout ce qui précède, nous pouvons dire que l'objectif de notre étude est atteint. Il appartient à la Direction Générale de la TdE de mettre en œuvre les recommandations que nous avons formulées.

Par ailleurs, nous n'avons pas fait une étude exhaustive de tous les points relatifs au cycle ventes/clients notamment les abonnés publics (entreprises publiques et autres administrations), ceci est dû au recouvrement des créances par compensation et par principe de continuité de l'Etat.

En effet, la compensation est une opération par laquelle une créance et une dette s'annulent mutuellement à concurrence de la somme la plus faible, de sorte que si elles ne sont pas d'un

montant égal, seul le solde en devient exigible. Elle s'applique d'une manière automatique dès lors que les deux créances sont réciproques. C'est un mode d'extinction des créances et de recouvrement utilisé pour enrayer les dettes entre la TdE et ses partenaires publics.

Comme toute œuvre humaine, ce travail présente sûrement des insuffisances et peut être davantage qui méritent d'être comblées. C'est ici le lieu d'exprimer, par anticipation notre sincère reconnaissance à toute personne qui, par ses critiques et suggestions, contribuera à l'améliorer.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Comptes des opérations de vente

Numéro de comptes	Intitulés
411	Clients
412	Clients, effets à recevoir en portefeuille
415	Clients, effets escomptés non échus
416	Créances clients litigieuses ou douteuses
418	Clients, produits à recevoir
419	Clients créditeurs
443	Etat, TVA facturée
47	Débiteurs divers
488	Autres créances hors activités ordinaires
491	Dépréciation des comptes clients
497	Dépréciation des comptes débiteurs divers

Source : BARRY (2009 : 167)

Annexe 2: Comptes de charges et de produits

Numéros de comptes	Intitulés
6322	Commissions et courtages sur ventes
651	Pertes sur créances et autres débiteurs
6594	Charges provisionnées d'exploitation sur créances
673	Escomptes accordés
70	Ventes
71	Subventions d'exploitation
752	Quote-part de résultat sur opérations faites en commun
753	Quote-part de résultat sur exécution partielle de contrats pluri-exercices
7594	Reprises de charges provisionnées d'exploitation sur créances
834	Pertes sur créances hors activités ordinaires
836	Abandons de créances consentis
839	Charges provisionnées hors activités ordinaires
841	Produits hors activités ordinaires constatées
845	Dons et libéralités obtenus
846	Abandons de créances obtenus
849	Reprises de charges provisionnées hors activités ordinaires

Source : BARRY (2009 :167-168)

Annexe 3 : Flow-chart

Diagramme de circulation de la demande de branchement

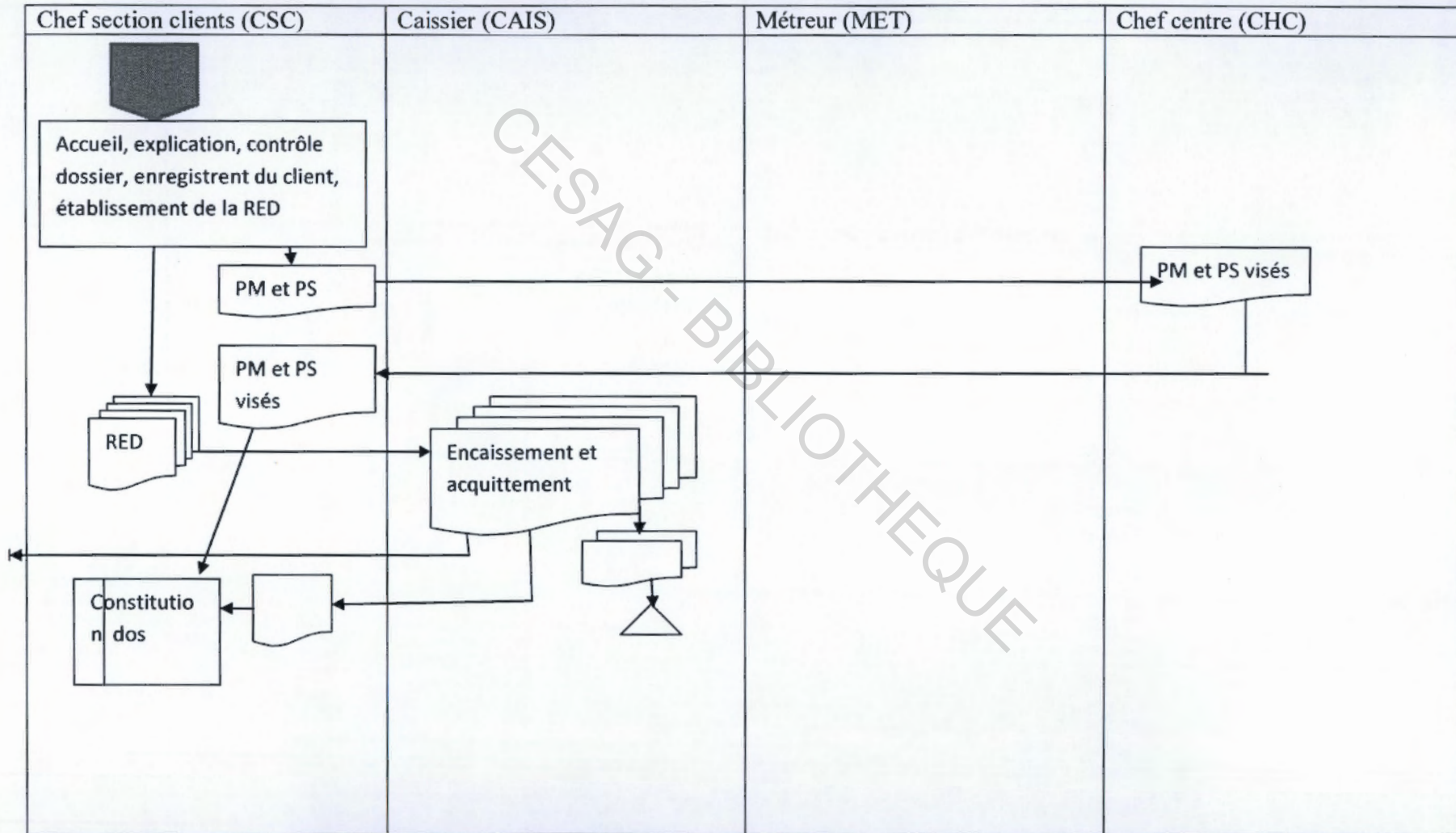
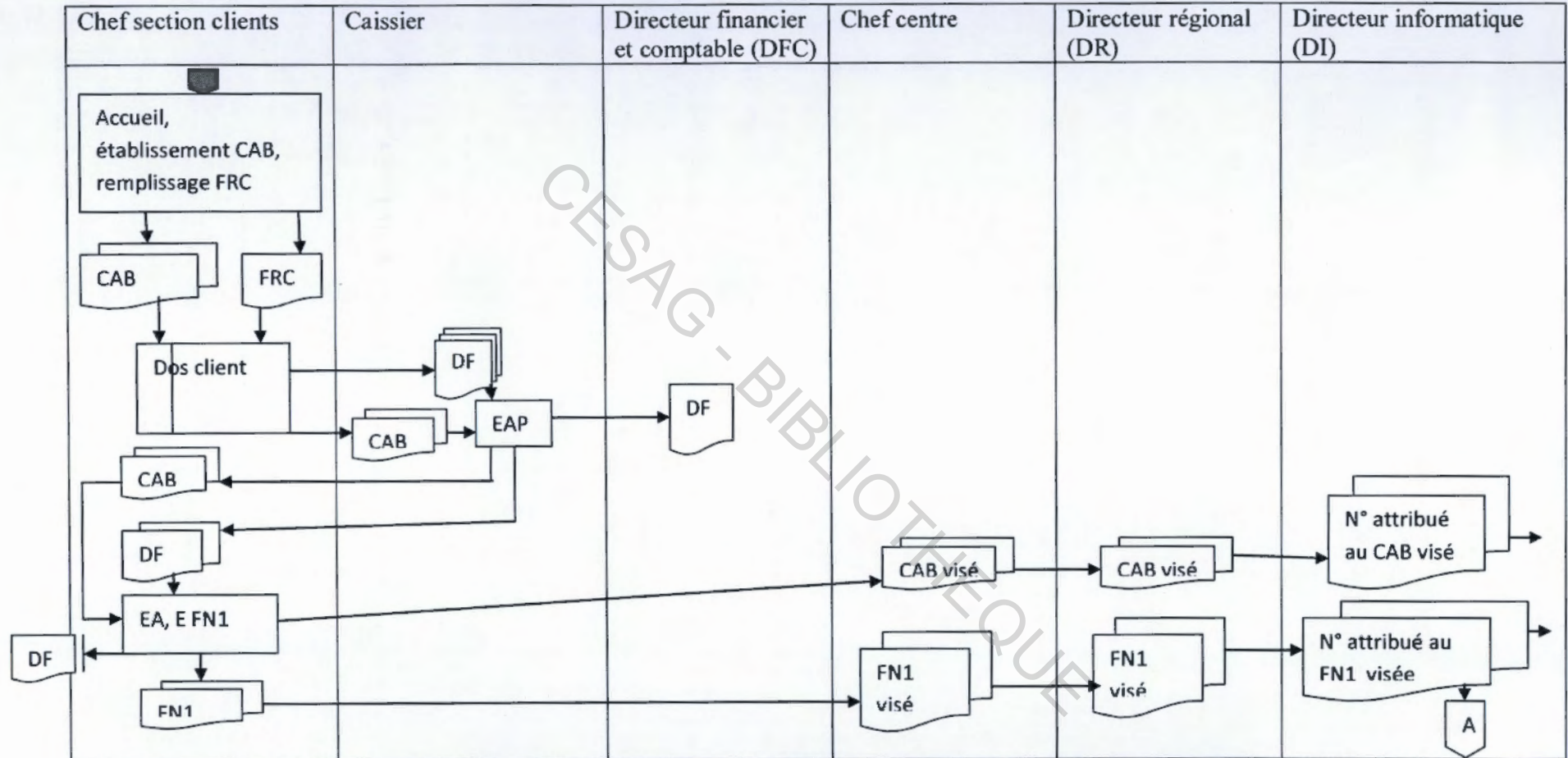


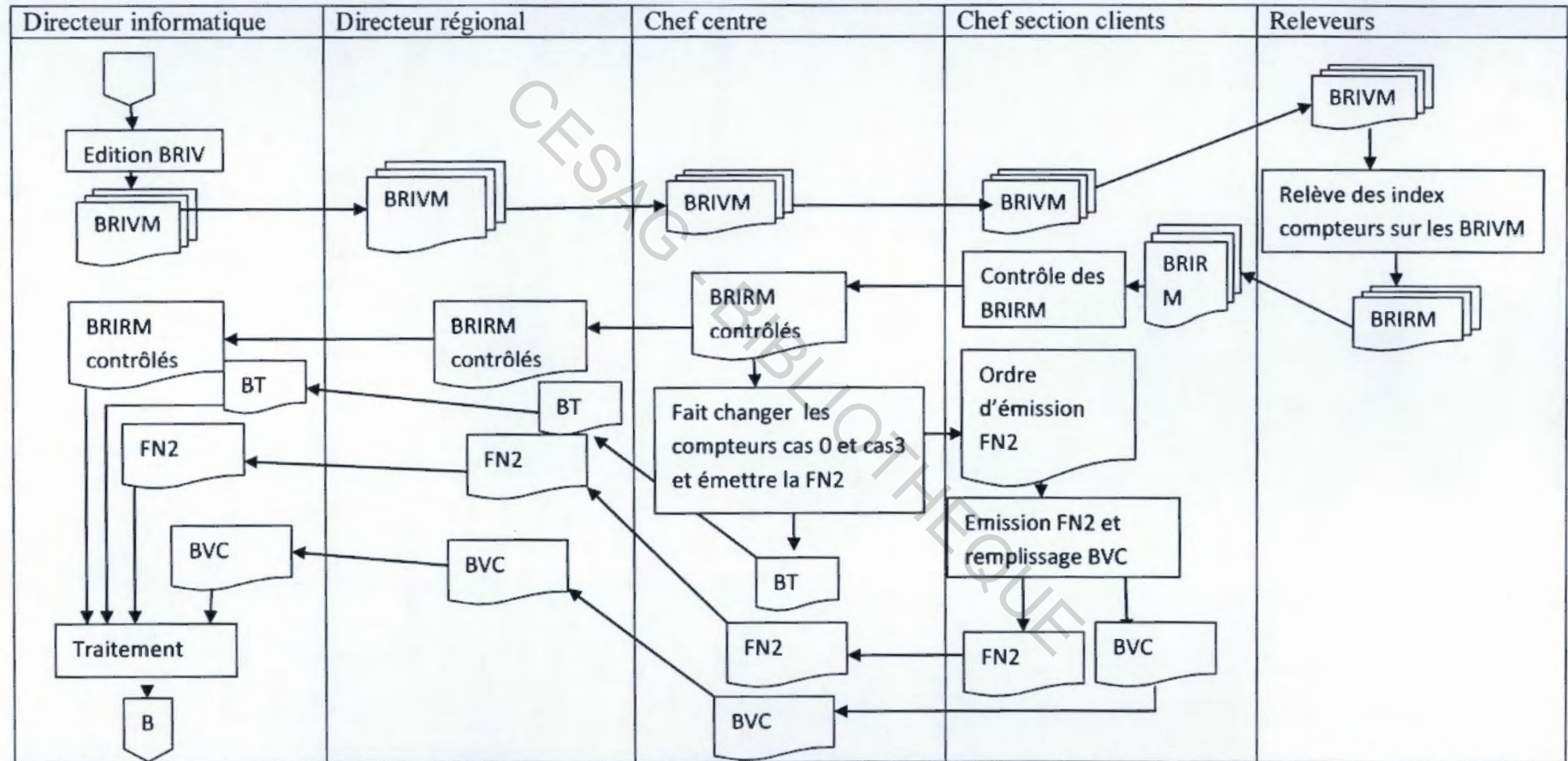
Diagramme de circulation d'encaissement de devis-facture de branchement, contrat d'abonnement et création d'abonné



CAB = contrat d'abonnement, FRC = fiche de relevé compteur, EAP = encaissement et acquittement des pièces, EA= enregistrement de l'abonné, E FN1= établissement fiche navette 1

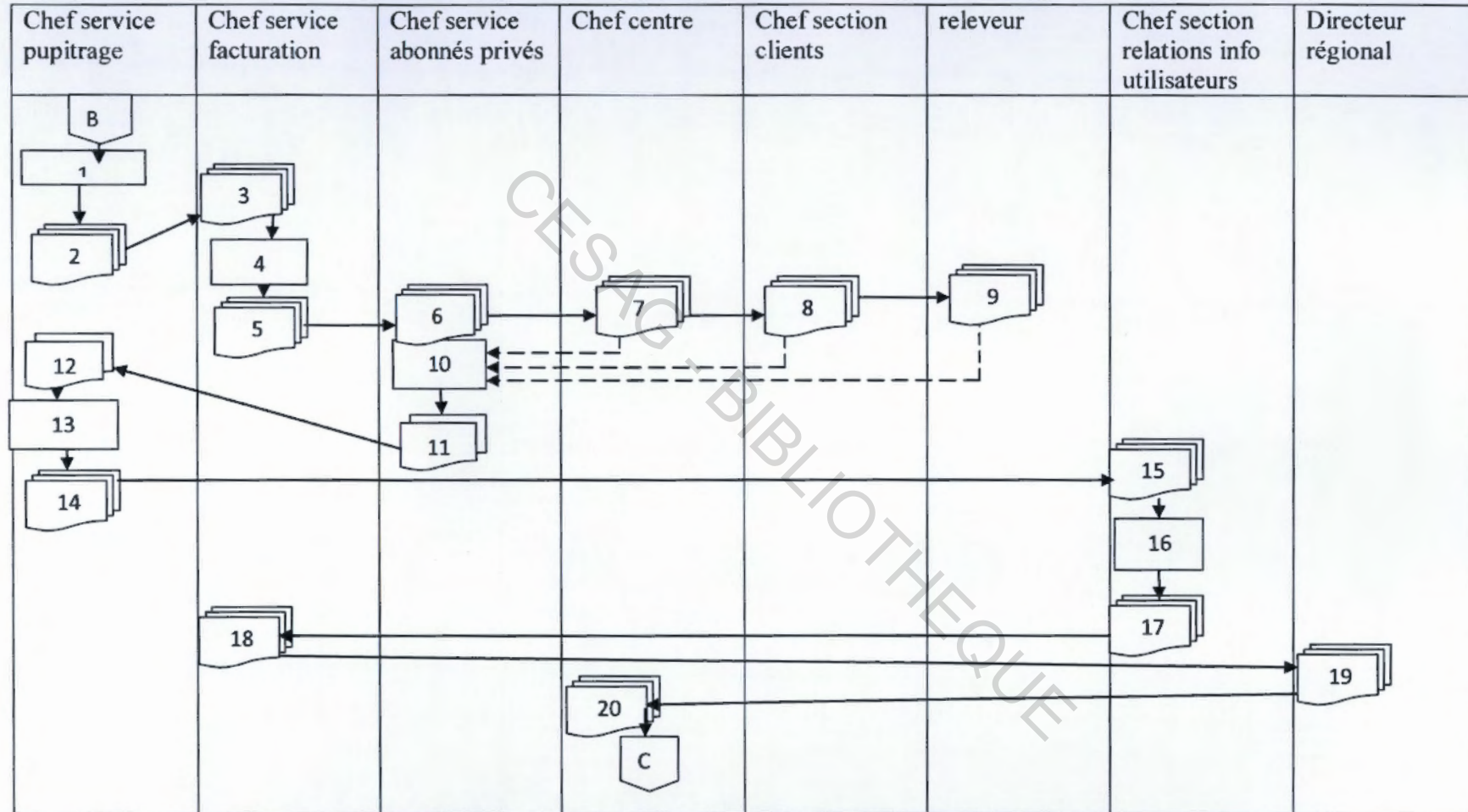
OT = ordre de travail, A S = approuvé et signé, E = établi, DOSC = dossier client, E BMM = établit le bordereau de mouvement de matériels, CS = contresigné, Rap = rapport, E FN2 = établit fiche navette 2

Diagramme de circulation de relevé des compteurs



BRIVM = bordereaux de relevé d'index vierges multiples, BRIRM = bordereaux de relevé d'index remplis multiples, BVC = bordereau de validation des cas, BT = bordereau de transmission.

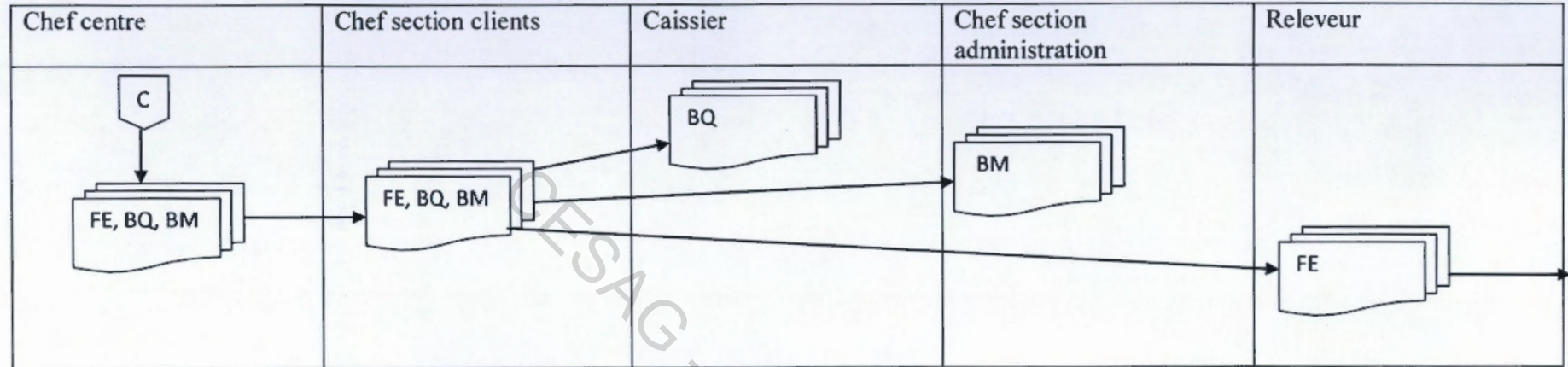
Digramme de circulation de pré-facturation et émission des factures



1. Saisie, édition et contrôle des états de factures états de contrôle des index et bordereau de préquittancement
2. Les états de facture, les états de contrôle des index et bordereau de préquittancement édités.

3. Réception des états de facture, les états de contrôle des index et bordereau de préquittancement édités.
4. Relève des anomalies sur le bordereau de préquittancement
5. Anomalies relevées sur le bordereau de préquittancement
6. Réception des Anomalies relevées sur le bordereau de préquittancement
- 7, 8, 9. Sont contactés pour apporter les correctifs aux anomalies relevées
10. Récapitule les corrections sur la fiche de confirmation et la signe, et le bordereau de préquittancement
11. Envoi la fiche de confirmation et le bordereau de préquittancement au chef service pupitrage
12. Fiche de confirmation et bordereau de préquittancement reçus
13. Edition de tous les états définitifs de facturation
- 15, 16, 17. Réception, enregistrement et envoi des factures et les documents de facturation au chef service facturation
- 18, 19,20. Réception, répartition et distribution des factures (F) et les documents de facturation (DF) aux centres via les directeurs régionaux.

Diagramme de circulation de relevé et distribution des factures



BQ = bordereau de quittancement, FE = factures éditées, BM = bordereau de montants

CESAG BIBLIOTHEQUE

Diagramme de circulation du suivi des comptes clients et produits divers

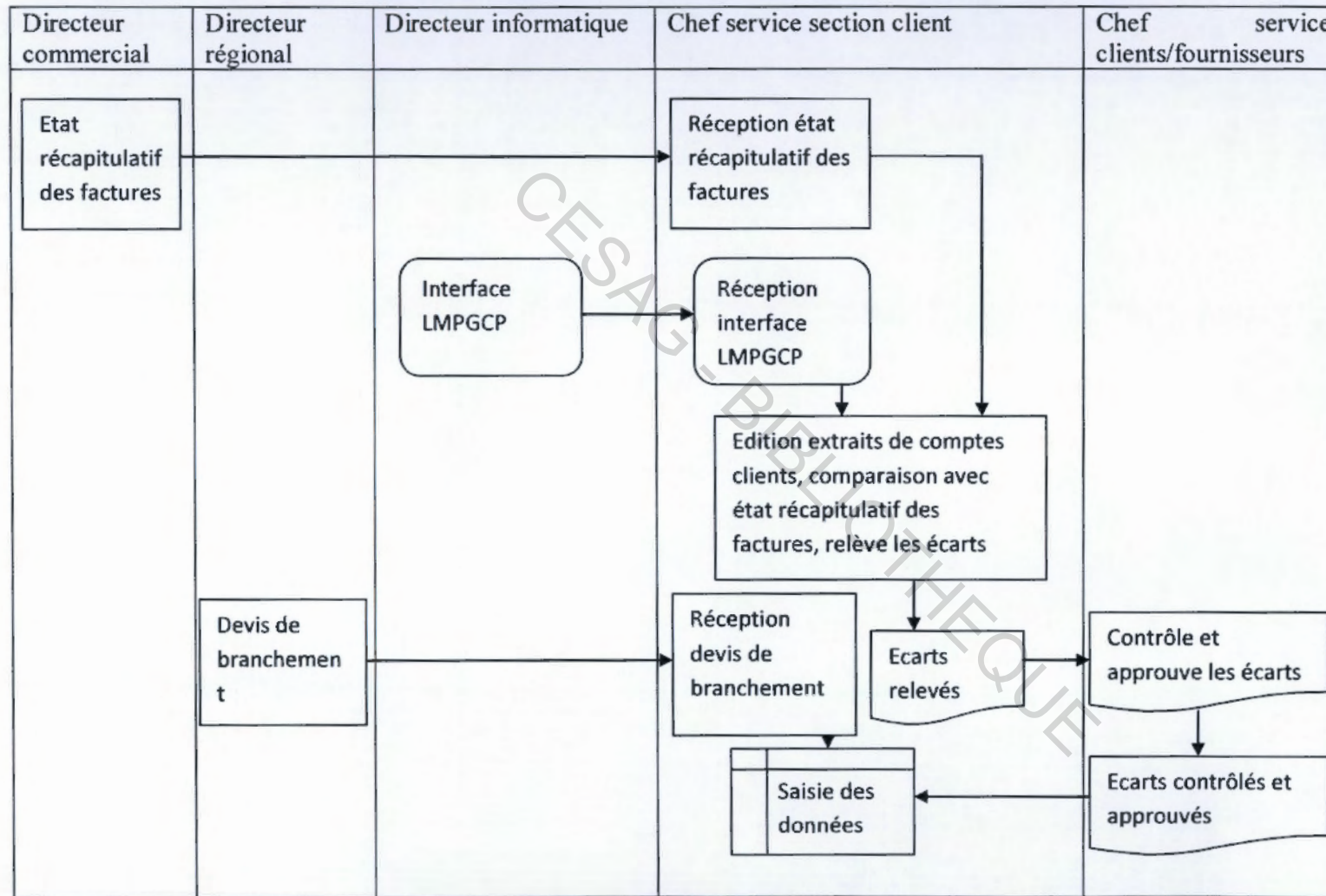
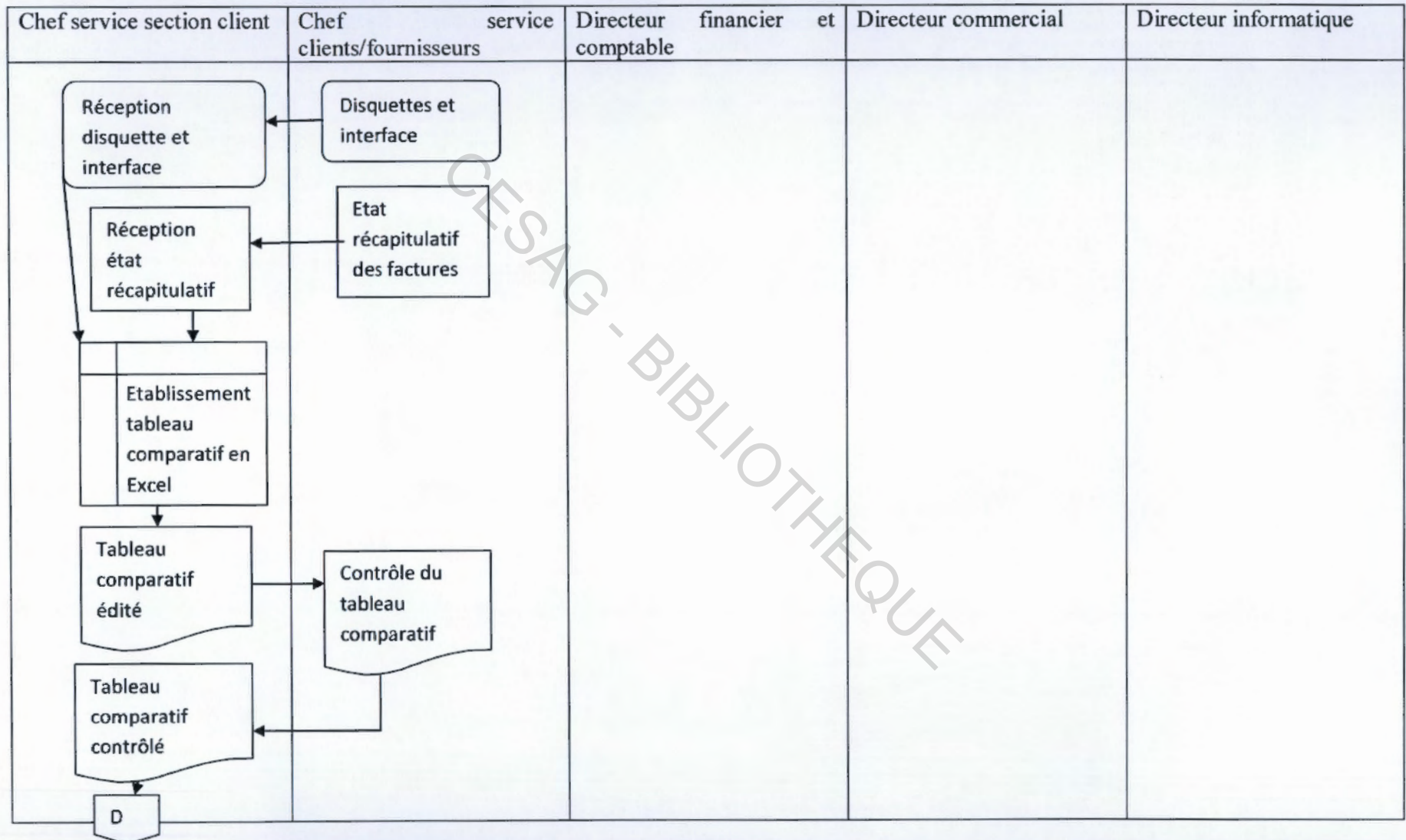


Diagramme de circulation du suivi des rapprochements des créances



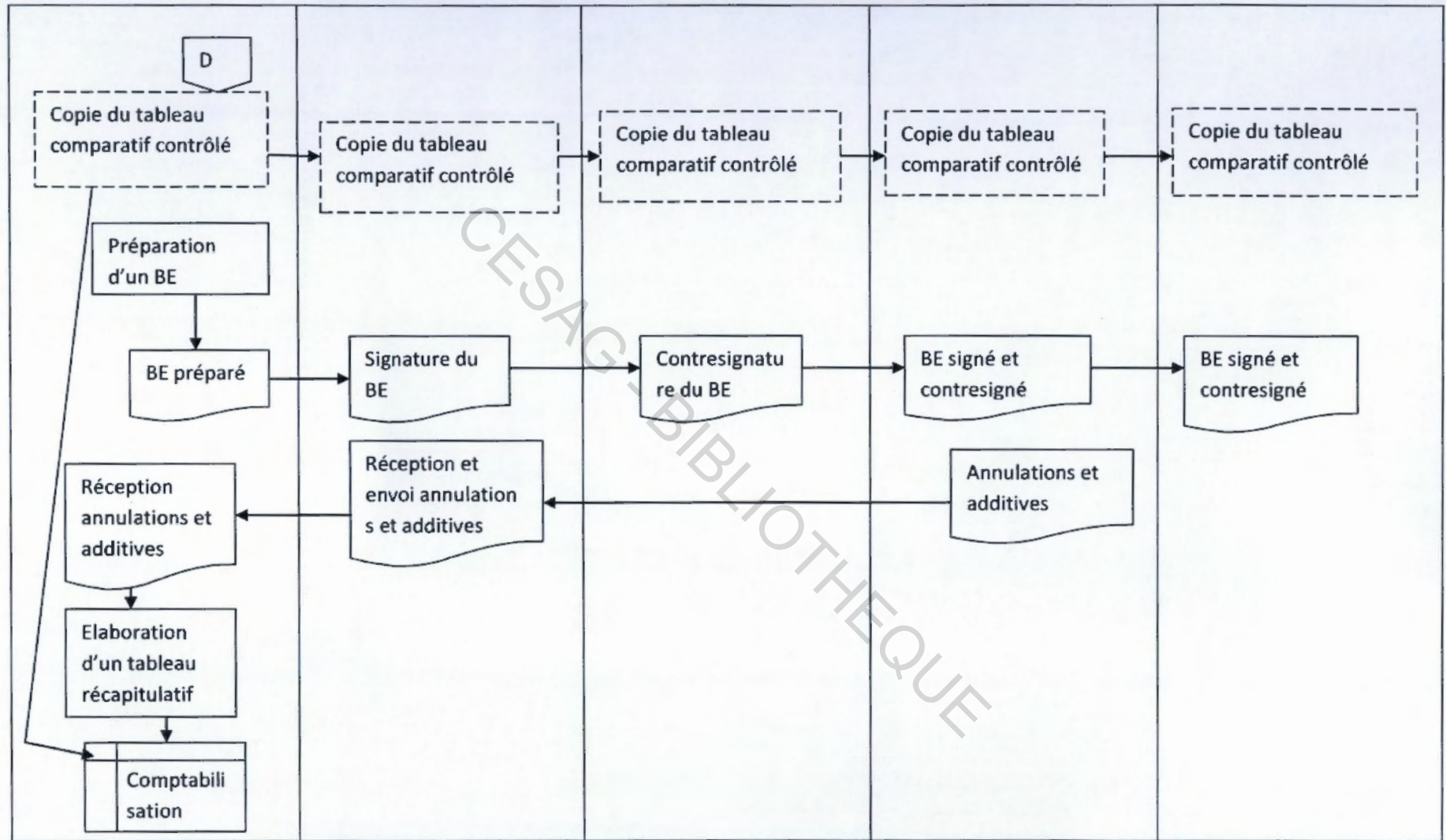
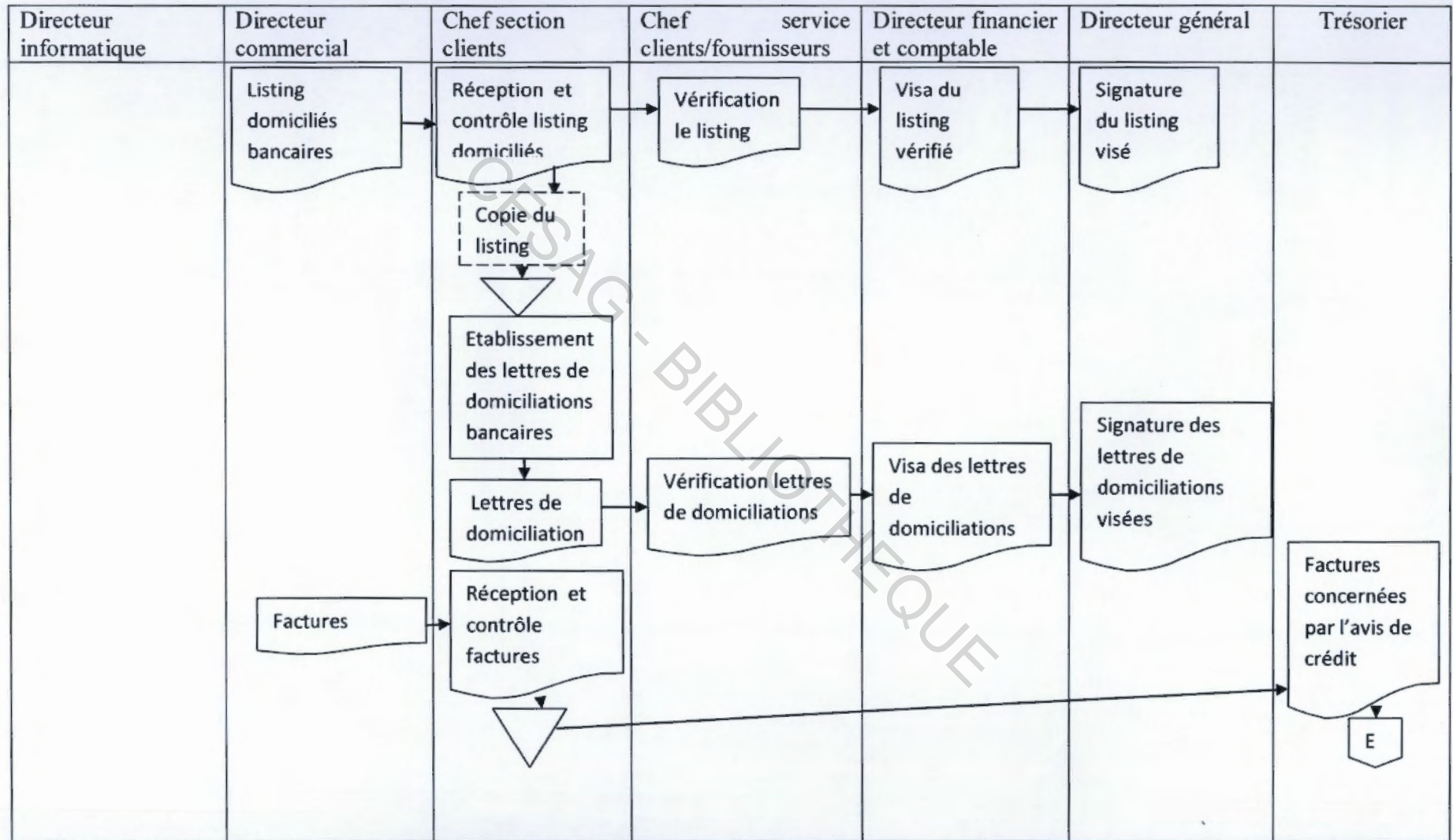


Diagramme de circulation de gestion des domiciliations bancaires



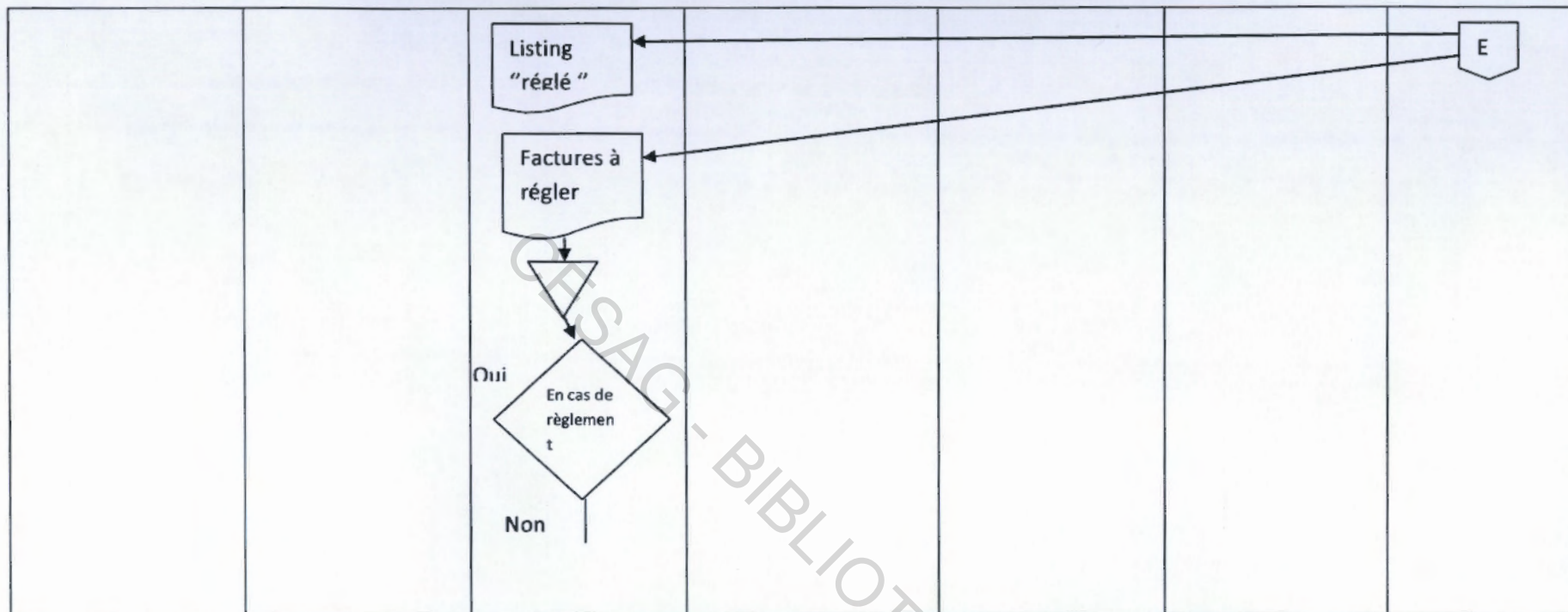
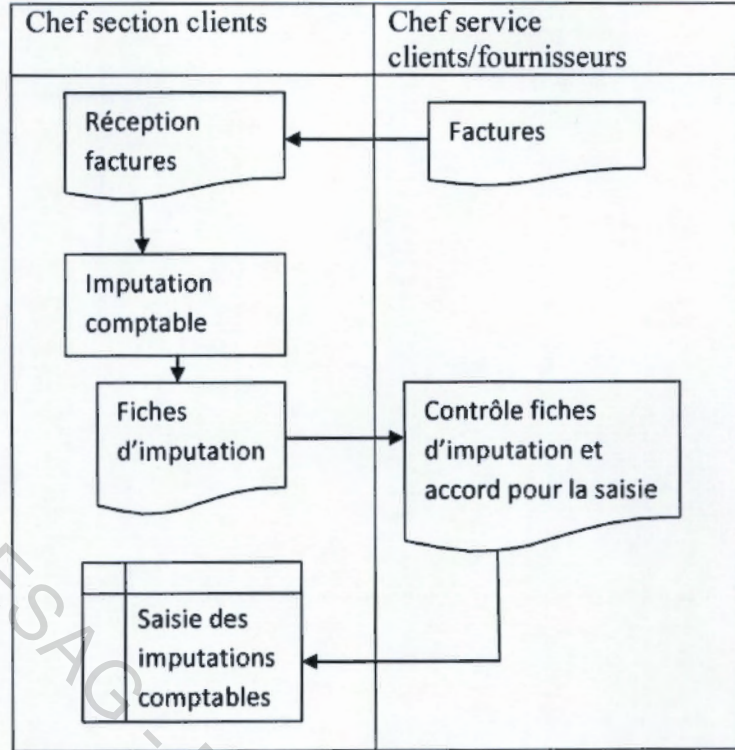
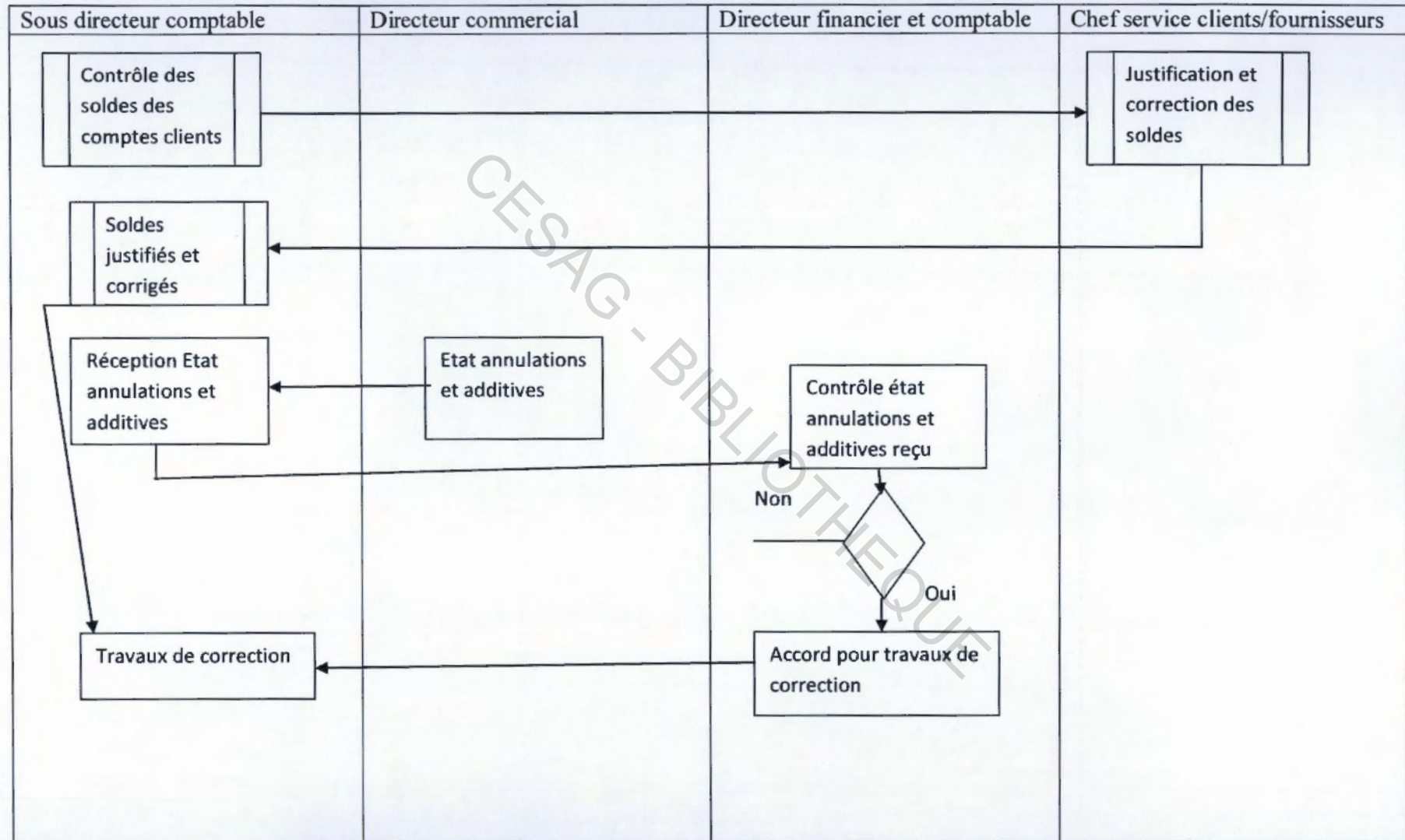


Diagramme de traitement des produits divers


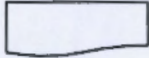
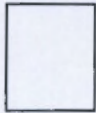



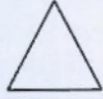
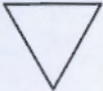

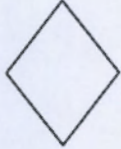
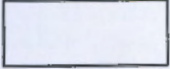
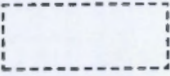





CESAG - BIBLIOTHEQUE

Diagramme de circulation du contrôle des soldes des comptes clients



Symboles utilisés pour le diagramme de circulation

	Point de départ d'un circuit placé au-dessus d'un document initial
	Document : facture, carte de pointage, bulletin de paie, pièce de caisse
	Document récapitulatif : état, tableau, feuille journalière de caisse
	Etablissement d'une liasse
	Registre ou fichier
	Livre, grand-livre, tarif, livre d'inventaire, tout livre relié ou à feuillets mobiles
	Classement définitif des documents
	Classement provisoire des documents
	Renvoi à une page, à un symbole indiqué portant la même lettre
	Alternative ou décision ou embranchement
	Traitement ou opération administrative
	Photocopie de document
	Circulation physique d'un document
	Circulation d'informations
	Sortie du circuit : client (envoi), fournisseur (envoi), détruit

Source HAOUANGANSI (2010 : 414-416)

Annexe 4 : Questionnaire de contrôle interne

Questionnaire de contrôle interne	Entité auditée : TdE Auditeur Date :	Folio :	
	Rubrique : pré-facturation et facturation	Exercice :	
Objectif de contrôle : suivi-facturation			
Questions	Réponses		Observations
	Oui	Non	
1. Existe-t-il un registre de suivi des factures?	x		Le cahier de transmission Il arrive parfois qu'il y ait des écarts Parfois c'est le client qui attire notre attention
2. Tous les compteurs des clients sont toujours facturés tous les mois ?		x	
3. Faites-vous un contrôle arithmétique des factures avant leur transmission aux clients ?	x		
4. Les factures sont-elles établies dans les conditions pré-indiquées ?	x		
5. Les factures sont-elles envoyées aux centres avec toutes les pièces justificatives ?	x		
6. Les pertes de factures sont-elles facilement détectables?	x		
7. Les éventuelles annulations et additives des factures sont-elles approuvées par des responsables clairement définis ?	x		

Questionnaire de contrôle interne	Entité auditée : TdE Auditeur Date :	Folio :	
	Rubrique : recouvrement des créances	Exercice :	
Objectif de contrôle : suivi des créances-recouvrement			
Questions	Réponses		Observations
	Oui	Non	
1. Existe-t-il un tableau de suivi des créances douteuses ?	x		Balance âgée, pas de suivi Pas disponible
2. Avez-vous un outil de détection rapide des montants échus et non réglés ?	x		
3. Existe-t-il un registre pour le recouvrement des créances ?	x		
4. Les dossiers de créances douteuses sont-ils confiés aux avocats ?	x		
5. Disposez-vous des relances clients ?		x	

6. Les relances sont-elles faites régulièrement et dans les délais raisonnables/satisfaisants ?			Mais actuellement ce n'est plus le cas Les relances sont faites mais pas périodiquement régulières Mais, ce délai n'est pas respecté
7. Existe-t-il un délai de relance des clients ?	x	x	
8. Avez-vous des dossiers en échéance de paiement ?	x		
9. Ces échéances sont-elles respectées ?	x		

Questionnaire de contrôle interne	Entité auditée : TdE	Folio :		
	Auditeur			
	Date :			
	Rubrique : encaissement et/ou règlement	Exercice :		
Objectif de contrôle : s'assurer de l'encaissement correct et dans les délais des règlements des clients				
Questions	Réponses		Observations	
	Oui	Non		
1. Existe-t-il un outil pour s'assurer de l'enregistrement exhaustif des règlements ?	x		A chaque opération, le système génère automatiquement les données dans le réseau Relance 1 et 2, coupure et dépose	
2. Avez-vous une procédure de suivi des clients en retard de règlement ?	x			
3. Avez-vous un échéancier des règlements attendus ?	x			

Questionnaire de contrôle interne	Entité auditée : TdE	Folio :		
	Auditeur			
	Date :			
	Rubrique : pré-facturation et facturation	Exercice :		
Objectif de contrôle : s'assurer d'un suivi efficace des comptes collectifs et individuels des clients				
Questions	Réponses		Observations	
	Oui	Non		

1. Disposez-vous d'une balance des comptes clients ?	x		Seulement par catégories d'abonnés
2. Assurez-vous de la cohérence entre le fichier clients, et balance générale ?	x		La DC, la DI et la DFC se mettent ensemble pour s'accorder sur les écarts
3. Les comptes clients sont-ils revus périodiquement ?	x		Mais, il n'y a pas une période régulière définie pour le contrôle des comptes
4. Un rapprochement s'effectue-t-il entre le compte collectif clients et les comptes individuels ?		x	seulement pour le compte collectif clients
5. Les limites de crédit sont-ils fixés pour chaque client ?		x	plutôt des tranches de tarifs selon le calibre du compteur installé

Questionnaire de contrôle interne	Entité auditée : TdE	Folio :		
	Auditeur Date :			
	Rubrique : pré-facturation et facturation	Exercice :		
Objectif de contrôle : contrôler la comptabilisation exhaustive des factures de ventes et celle des règlements des clients				
Questions	Réponses		Observations	
	Oui	Non		
1. Plan comptable disponible et mis à jour	x			
2. Faites-vous des contrôles pour s'assurer qu'une consommation d'eau ne peut être facturée sans être enregistrée dans les comptes ?		x		
3. Les pièces des factures réglées par chèques et ordre de virement sont toujours envoyées à la DC dans les délais raisonnables pour la mise à jour ?	x			
4. Existe-t-il d'une approbation requise pour que les comptes clients soient réglés par chèques et virement bancaire ?		x		
5. La régularité des paiements est-elle vérifiée ?		x		
6. Les encaissements et enregistrements comptables sont-ils séparés ?		x		

Questionnaire de contrôle interne	Entité auditée : TdE Auditeur Date :	Folio :	
	Rubrique : pré-facturation et facturation	Exercice :	
Objectif de contrôle : s'assurer du recensement qualitatif du portefeuille clients			
Questions	Réponses		Observations
	Oui	Non	
1. Existe-t-il une autorisation requise pour l'enregistrement en perte de créances ?	x		Tableau de suivi des créances L'appréciation est faite par catégories d'abonnés surtout les abonnés privés
2. Les créances passées en perte sont-elles suivies ?	x		
3. L'estimation des provisions est-elle faite par une commission composée des services : comptables, financiers, commerciaux, chargés du recouvrement et contentieux ?	x		
4. Avez-vous défini des critères d'appréciation de la qualité des créances ?		x	
5. Les dépréciations des créances sont-elles appréciées individuellement ?		x	
6. Faites-vous des rapprochements bancaires mensuels ?	x		

Annexe 5 : Grille de séparation des tâches

Tâches	NATU RE DE LA TÂCH E	Acteurs concernés																		
		AS C	C AI	ME T	CH C	CS C	CS T	MA G	AR C	CS A	RE L	CS AP	CSC O	CSF AP	CS CF	CSCDC FC	CS P	SD C	DF C	RE C
Réception de la demande de branchement	EXE	x																		
Tenue de la caisse de la TdE	EXE		x																	
Etablissement du schéma métré	EXE			x																
Contrôle du dossier clients	CON				x															
Etablissement devis-facture, contrat d'abonnement, FN1, FN2, BVC et ordre de travail	EXE					x														

Signature ou visa du devis-facture, contrat d'abonnement, FN1, FN2, BVC et ordre de travail	AUT				x														
Remplissage de la DCM	ENR				x														
Signature de DCM	AUT						x												
Remplissage du BMM	ENR							x											
Signature et visa du BMM	AUT							x											x
Réception des articles et exécution des travaux de branchement	EXE						x												
Contrôle des travaux de	CON				x														

branchement																			
Tenue des dossiers clients							x												
Relève des compteurs	EXE								x										
Contrôle les BRI remplis	CON					x													
Edition des factures et autres documents de facturation																			x
Distribution des factures	EXE					x			x				x						
Signature de la fiche de confirmation d'index	AUT																		
Suivi des impayés	CON								x										
Transfert des écritures comptables de la facturation	ENR																		x

Suivi-recouvrement et recouvrement contentieux	CON				x						x								
Suivi des comptes clients et produits divers	CON													x	x				
Suivi du rapprochement des créances	CON													x	x				
Gestion des domiciliations bancaires	CON													x	x				
Traitement des produits divers	ENR													x					
Contrôles des soldes des comptes clients	CON																x	x	

EXE = exécution, CON = contrôle, ENR = enregistrement, AUT = autorisation .Source : nous-même

BIBLIOGRAPHIE

CESAG BIBLIOTHEQUE

OUVRAGES ET ARTICLES:

1. AHOANGANSI Evariste (2006), *Audit et révision des comptes : aspects internationaux et espace OHADA*, 1^{ème} Edition, Editions Mondexperts, Abidjan, 729 pages.
2. AHOANGANSI Evariste (2010), *Audit et révision des comptes : aspects internationaux et espace OHADA*, 2^{ème} Edition, Editions Mondexperts, Abidjan, 923 pages.
3. ALAZARD Claude et SEPARI Sabine (2007), *Contrôle de gestion, DCG 11*, Edition Dunod, Paris, 702 pages.
4. BACHY Bruno & HARACHE Christine (2010), *Toute la fonction management, Savoir-être, Savoir-faire, Savoirs*, Edition Dunod, Paris, 497 pages.
5. BARRY Mamadou (2009), *Audit contrôle interne*, 371 pages.
6. BECOUR Jean Charles & BOUQUIN Henri (2008), *Le contrôle de gestion, contrôle d'entreprise et gouvernance*, 8^{ème} Edition, Presses universitaires de France, Paris, 526 pages.
7. BENEDICT Guy & KEREVAL René (1999), *Evaluation du contrôle interne*, Edition, Paris, 111 pages.
8. BENHAMOU Estelle, BRONDEL Olivier, RIBERT Séverine & VOLTAN Aurélie (2010), *Economie-Droit*, Editions Delagrave, Paris, 127 pages.
9. BERTIN Elisabeth (2007), *Audit interne : enjeux et pratique à l'international*, Editions d'Organisation, Paris, 320 pages.
10. BESSON Bernard (2002), *L'audit d'intelligence économique*, 2^{ème} année Edition, Edition Dunod, Paris, 2008 pages.
11. BONNAULT René & COLLAIN Bernadette (2010), *Comptabilité et Audit*, Edition Intec, Paris, 192 pages.
12. COMBES Jean-Emmanuel & LAROUSSE Marie-Christine (1997), *Audit financier et contrôle de gestion, Fondements et cas pratiques*, Editions Publi-Union, Paris, 274 pages.
13. CONSO Pierre & HEMICI Farouk (2003), *L'entreprise en 20 leçons : stratégie, gestion, fonctionnement*, Edition Dunod, Paris, 458 pages.
14. COOPERS & LYBRAND (1994), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Editions d'Organisation, Paris, 378 pages.
15. GRAND Bernard VERDALLE Bernard (2006), *Audit comptable et financier*, 2^{ème} Edition Economica, Paris, 171 pages.
16. GRENIER Claude & BENNEBOUCHE Jean (2001), *Auditer et Contrôler les activités de l'entreprise, géode : Gestion, Economie, Organisation et Droit de l'entreprise*, Paris, 189 pages.

17. HAMZAOUI Mohamed (2008), *Audit : gestion des risques et contrôle interne : normes ISA 200, 315, 330 et 500*, 2^{ème} Edition, Pearson Education France, Paris, 243 pages.
18. IFACI (2007), *Le dispositif de contrôle interne, cadre de référence*, Edition Compédit Beauregard, Paris, 70 pages.
19. LAMARCHE Michel (2007), *Sympa, la compta*, 3^{ème} Edition, Editions d'Organisation, Paris, 366 pages.
20. LASSEGUE Pierre (2007), *Lexique de comptabilité*, 6^{ème} Edition, Edition Dunod, Paris, 767 pages.
21. LEMANT Olivier (1995), *La conduite d'une mission d'audit interne*, 2^{ème} Edition, Dunod, Paris, 280 pages.
22. LY Henri (2005), *L'audit technique informatique*, Lavoisier/Hermes Science, Paris, 230 pages.
23. MADERS Henri-Pierre & MASSELIN Jean-Luc (2009), *Piloter les risques d'un projet, mettre en œuvre un dispositif de maîtrise des risques*, Edition Organisations, Paris, 289 pages.
24. MADERS Henri-Pierre (1994), *Audit opérationnel dans les banques*, Edition d'Organisation, Paris, 223 pages.
25. MIKOL Alain (1999), *Les audits financiers : comprendre les mécanismes du contrôle légal*, Editions d'Organisation, Paris, 198 pages.
26. MOUGIN Yvon (2008), *Les nouvelles pratiques de l'audit de management de QESDD*, Edition Afnor, Paris, 247 pages.
27. NAHUM William & Al (2008), *Les bonnes pratiques en matière de contrôle interne dans les PME, cahiers de l'académie n°13*, Edition, Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières, Paris, 98 pages.
28. NAHUM William & Al (2010), *Le recouvrement des créances commerciales et la gestion du poste clients, Guide des bonnes pratiques, cahiers de l'académie n°19*, Edition, Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières, Paris, 135 pages.
29. NICOLET Marie-Agnès (2000), Risques opérationnels de la définition à la gestion, *Banque Magazine*, n°615, Paris, p.44-46.
30. O'BRIEN James (1995), *Les systèmes d'information et de gestion*, De Boeck Université, Montréal, 768 pages.
31. OBERT Robert & MAIRESSE Marie-Pierre (2009), *DCSG Comptabilité et Audit Manuel et Applications*, 2^{ème} Edition, Edition Dunod, Paris, 625 pages.
32. PIGE Benoît (2003), *Audit et Contrôle Interne*, 2^{ème} Edition, Editions Ems, Paris, 216 pages.

33. RENARD Jacques (2003), *L'audit interne : ce qui fait débat*, 5^{ème} Edition, Maxima, Paris, 267 pages.
34. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7^{ème} Edition, Editions d'Organisation, Paris, 469 pages.
35. SAMBE Oumar & DIALLO Mamadou Ibra (2010), *Le Praticien Comptable Système Comptable OHADA*, 3^{ème} Edition, Editions Comptables et Juridiques, Dakar, 1055 pages.
36. SARDI Antoine (1993), *Audit et inspection bancaire, Tome 2*, 2^{ème} Edition, Editions AFGES, Paris, 464 pages.
37. SARDI Antoine (2002), *Audit et contrôle bancaire*, Editions AFGES, Paris, 1099 pages.
38. SCHICK Pierre & LEMANT Olivier (2002), *Guide de self-audit*, 2^{ème} Edition, Editions d'Organisation, Paris, 218 pages.
39. SCHICK Pierre (2007), *Mémento d'audit interne, méthode de conduite d'une mission*, Edition Dunod, Paris, 218 pages.
40. SELMER Caroline (2006), *Toute la fonction finance, Savoir-être, Savoir-faire, Savoirs*, 3^{ème} Edition, Edition Dunod, Paris, 425 pages.
41. Société Togolaise des Eaux (2011), *Eau vive, revue d'informations de la TdE*, Lomé, 22pages.
42. VINCENT Dominique (1999), Dresser une cartographie des risques, un exercice lourd mais nécessaire qui requiert une approche méthodique, *Revue Française de l'Audit Interne*, n° 144, Paris, p.26-27.

SOURCES INTERNET :

1. BENCHAGRA Imane (2010), Revue analyse et mission d'audit, le magazine du manager, <http://www.lemagazinedumanager.com/finance/221-revue-analytique-et-mission-daudit.html>, du 28/10/2011.
2. Centre National de la formation conseil en entreprise (2010), Formation recouvrement des créances, traitement des entreprises en difficultés, <http://www.cnfce.com/catalogue/droit-comptabilite-assurances/formation-recouvrement/formation-recouvrement-des-creances-traitement-des-entreprises-en-difficulte-1176/RC2R41O1176.html>.
3. MATHIEU Michèle (2010), Audit du cycle vente-client, <http://www.doc-etudiant.fr/Gestion/Comptabilite/Expose-Audit-du-cycle-vente-client-48562.html>, du 12/07/2011.