



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG BF-CCA
BANQUE, FINANCE,
COMPTABILITE, CONTROLE
& AUDIT**

**Master Professionnel en
Comptabilité et Gestion Financière
(MPCGF)**

Promotion 7

(2012-2014)

Mémoire de fin d'étude

THEME :

**AUDIT DE LA FONCTION GESTION DES
COMPTES CLIENTS D'UN CABINET : CAS DU
CABINET GAYE & ASSOCIES**

Présentée par :

Dirigé par :

NKOUYEI DZANGA Grace Bénédicte

**M. SAWADOGO Alain
professeur au CESAG**

Octobre 2014

DEDICACE

Merci seigneur

Ton Amour pour nous est tellement grand que tu nous maintiens en vie en nous donnant gracieusement le souffle de vie, avec une vie pleine d'amour, de prospérité et de succès.

Nous dédions ce travail :

- A nos parents qui n'ont ménagé aucun effort dans notre éducation et continuent de faire d'énormes sacrifices pour notre scolarité. Que Dieu nous permette de leur rendre au moins une partie aussi infime de ce que nous leur devons.
- A nos frères et sœurs.
- A notre petit neveu.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier du fond du cœur :

- notre père Monsieur DZANGA Enoch ;
- notre mère Madame ITONGUI Joséphine ;
- notre directeur de mémoire Monsieur SAWADOGO Alain ;
- le chef de département de BF-CCA Monsieur YAZI Moussa ;
- tout le personnel enseignant du CESAG ;
- le directeur de G&A Monsieur GAYE Mamadou, sa fille GAYE Khady ;
- monsieur DIEYE Mamadou, monsieur KAMBE et tout le personnel du cabinet G&A ;
- tous nos amis qui nous ont soutenu de près, comme de loin.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

BFR: Besoin en Fond de Roulement

CI: Contrôle Interne

C.N.C.A.S: Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

FAR: Feuille d'Analyse de Risques

G&A: Gaye & Associés

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

IIA: The Institute of Internal Auditors

ISO: International Organization for Standardization

LCR : Lettre de Change Relevé

QCI : Questionnaire de Contrôle Interne

S.A.R.L : Société à Responsabilité Limitée

SCI : Système de Contrôle Interne

SYSCOA : Système Comptable Ouest Africain

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES TABLEAUX & FIGURES

TABLEAUX

Tableau 1 : Tableau représentatif du suivi client	13
Tableau 2 : Type des risques générés par les clients.....	17
Tableau 3 : Répartition des ressources.....	19
Tableau 4 : Tableau représentative de la prise de contact avec le cabinet.....	49
Tableau 5 : Situation des factures clients	52
Tableau 6: Description des différentes tâches.....	53
Tableau 7 : Plan de mission	56
Tableau 8 : Taches du programme de vérification.....	58
Tableau 9 : Tableau des risques	61
Tableau 10 : Tableau des tests d'existence	63
Tableau 11 : FAR relative à l'acceptation du client.....	64
Tableau 12: FAR relative à l'établissement des factures	65
Tableau 13 : FAR relative à la conservation des dossiers.....	66
Tableau 14 : FAR relative au recouvrement des créances	66
Tableau 15 : FAR relative au traitement des fonds.....	67

FIGURES

Figure 1: Démarche d'analyse du système des comptes clients.....	30
Figure 2 : Modèle d'analyse.....	33
Figure 3 : Organigramme de G&A	46

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: QUESTIONNAIRE DU CONTROLE INTERNE.....	74
Annexe 2: Modèle de factures établie par G&A.....	76
Annexe 3: Situation des factures clients	77
Annexe 4: Modèle de lettre de soumission	78

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX & FIGURES	iv
LISTE DES ANNEXES	v
TABLE DES MATIERES	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	6
CHAPITRE 1 : PROCESSUS DE GESTION DES COMPTES CLIENTS	8
1.1. Définition des comptes clients.....	8
1.2. Méthodes et principes comptables applicables aux comptes clients	8
1.3. Processus de gestion des comptes clients	10
1.4. Gestion du fichier client	11
1.4.1. Suivi des comptes clients	11
1.4.1.1. Enregistrement de la commande	11
1.4.1.2. Livraison aux clients	12
1.5. Les délais de paiement.....	12
1.6. Les modes de paiement.....	13
1.7. Gestion des litiges.....	14
1.8. Le recouvrement	14
1.9. Recouvrement contentieux	15
1.10. Risques liés aux comptes clients	16
1.10.1. Définition risques clients	16
1.11. Dispositif de la maîtrise des risques clients.....	17
1.11.1. Système d'information.....	18
1.11.2. Les ressources humaines.....	19

1.11.3. Système d'organisation	20
CHAPITRE 2: AUDIT GESTION COMPTES CLIENTS.....	21
2.1. Définition et objectif de l'audit interne	21
2.1.1. Définitions.....	21
2.1.2. Objectifs	23
2.1.3. Le savoir être de l'auditeur	23
2.1.3.1. Qualités fondamentales	23
2.2. Mise en œuvre de l'audit de la gestion des comptes clients.....	25
2.2.1. Phase de préparation de la mission d'audit.....	25
2.2.1.1. Ordre de mission	25
2.2.1.2. Plan de mission.....	26
2.2.1.3. Prise de connaissance de gestion des comptes clients.....	26
2.2.1.4. Identification et évaluation des risque.....	26
2.2.2. Phase de réalisation de la mission d'audit de la gestion des comptes clients	26
2.2.2.1. La tenue de la réunion d'ouverture	27
2.2.2.2. Elaboration d'un programme de vérification	27
2.2.2.3. Le questionnaire du contrôle interne (QCI)	27
2.2.2.4. Le travail sur le terrain	27
2.2.3. Phase de conclusion	28
2.2.3.1. La réunion de clôture :	28
2.2.3.2. Le rapport d'audit interne.....	29
2.2.3.3. Recommandation et le suivi :	29
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE	32
3.1. Modèle d'analyse.....	32
3.2. Outils de collecte et d'analyse des données.....	34
3.2.1 : Outils de collecte de données.....	34
3.2.1.1. Analyse documentaire	34
3.2.1.2. Le questionnaire de prise de connaissance.....	35
3.2.1.3. Entretien individuel	35
3.2.1.4. Observation	35

3.2.1.5. Feuille d'analyse des risques (FAR)	36
3.2.2. Les outils d'analyse des données	36
3.2.2.1. L'analyse de contenu.....	36
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	38
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....	39
CHAPITRE 4 : PRESENTATION GENERALE DU CABINET GAYE & ASSOCIES	41
4.1. Présentation du cabinet G&A	41
4.2. Historique du cabinet G&A	41
4.3. Les missions et les objectifs de G&A.....	43
4.3.1. Les missions.....	43
4.3.2. Objectif	43
4.4. Description des activités de G&A	44
4.6. Description du département comptable	45
CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DES PROCEDURES DE LA GESTION DES COMPTES CLIENTS AU SEIN DE G&A.....	47
5.1. Préparation des éléments préalables à la mission.....	47
5.1. Présentation des catégorie des clients du cabinet	47
5.2.1. Procédure de mise en contact.....	48
5.3. Etablissement du contrat et constitution du dossier.....	49
5.3.1 Constitution du dossier client.....	49
5.3.2. Rapport de la réunion d'ouverture	50
5.3.3. Planning de la mission	50
5.4. Transmission des documents clients.....	50
5.5. Gestion des contentieux avec le client.....	51
5.6. Rapport final	51
5.7. Les encaissements clients	51
5.8. Recouvrement à l'amiable	52
CHAPITRE 6 : MISE EN ŒUVRE DE L'AUDIT DES COMPTES CLIENTS	55
6.1. Phase de préparation.....	55
6.1.1. Ordre de mission	55

6.1.2. Plan de mission	55
6.1.3. Prise de connaissance générale de l'entité	57
6.2. Phase de réalisation	57
6.2.1. Réunion d'ouverture	57
6.2.2. Programme de vérification.....	57
6.2.3. Questionnaire du contrôle interne.....	59
6.2.4. Identification des risques liés aux comptes clients	60
6.2.5. Test d'existence de l'acceptation du client au recouvrement de la créance.....	63
6.3. Phase de conclusion.....	64
6.3.1. Réunion de clôture	64
6.4. Recommandation	67
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	70
CONCLUSION GENERALE.....	71
ANNEXES	73
BIBLIOGRAPHIE	79

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Au cours de ces dernières années, la fréquence des défaillances des entreprises et l'augmentation des risques économiques ont poussé les chefs d'entreprise à mettre en avant des outils de contrôle de gestion de la performance. Une défaillance de ceux-ci peut non seulement affecter les entreprises du point de vue financier mais également du point de vue de leur réputation et de leur viabilité.

En effet, les différentes crises financières qui ont mis en faillite certains grands groupes internationaux comme ENRON, WOLDCOM, PARMALAT et plusieurs autres ; certaines affaires rendues publiques faisant état de fraudes, de malversations ou encore de corruption, ont renforcé la notion de contrôle au sein des organisations.

Cette notion de contrôle a tellement pris de l'ampleur que la majorité des organisations ont accepté l'idée de disposer d'un outil de pilotage et de contrôle leur permettant d'être plus performantes tout en encourageant son amélioration continue. C'est dans ce contexte qu'est apparue la fonction d'auditeur interne et la notion de contrôle interne. Pour Grenier & al (2001:38) : « La mise en œuvre de l'audit permet, au moyen de l'analyse des procédures, de répertorier ces risques et d'évaluer puis, si nécessaire, d'améliorer les procédures défaillantes ».

L'audit interne apparaît ici comme un outil apportant des éléments de réponse aux multiples questions que se posent les dirigeants de l'entreprise. Ces éléments, leur permettront non pas seulement d'avoir une visibilité claire de l'entreprise mais aussi de satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise à savoir les actionnaires, les banquiers, fournisseurs et les clients.

Précisément, il convient de signaler que notre étude porte sur la gestion des comptes clients, qui est l'élément essentiel de toute entreprise y compris pour les cabinets d'audit et d'expertise comptable.

Les clients sont la raison d'exister des cabinets comptable et représentent une part importante de leur richesse. Ils doivent, dans ce cas, développer les stratégies qui leur permettront de les attirer et de les garder le plus longtemps possible au sein du cabinet. Cependant, ces clients peuvent aussi devenir des acteurs conduisant ceux-ci à leur perte, s'ils se transforment en mauvais payeurs.

Il est alors important de se préoccuper des risques que présentent les clients, afin de les maîtriser avant qu'ils ne deviennent un handicap pour les cabinets. Ces risques peuvent être réduits si les cabinets adoptent un comportement proactif :

- En veillant à formaliser les engagements du client au moyen d'une chaîne de documents justifiant l'existence de la prestation de service (le contrat, la facture) ;
- En se protégeant contractuellement des impayés par des conditions générales de prestation de service comportant des clauses de nature à sauvegarder ses intérêts.

A cet effet, cette mission requiert l'utilisation des méthodes de l'audit interne qui doivent être employées avec pertinence car son utilisation impose une déontologie rigoureuse reposant sur l'indépendance, l'objectivité, la loyauté et la confidentialité.

L'intérêt de notre étude réside également dans la détection des lacunes en matière du système de gestion des comptes clients afin d'apporter aux dirigeants du cabinet G&A un éclairage sur l'ensemble des activités menées avec les clients et de la trésorerie qu'ils génèrent.

Nous savons que les cabinets d'audit et comptable sont souvent confrontés à d'énormes problèmes avec les clients, causés le plus souvent par les impayés. Cependant, ils doivent mettre en place les mesures sécuritaires leur permettant d'avoir l'assurance sur :

- ✓ le suivi des clients allant de l'acceptation à l'encaissement ;
- ✓ l'enregistrement correct des règlements clients effectués ;
- ✓ la détection immédiate des créances échues non réglées ;
- ✓ la relance des clients ;
- ✓ la mise en œuvre des procédures de recouvrement ;
- ✓ le déclenchement judiciaire pour les créances douteuses.

Ces problèmes ont des origines différentes notamment :

- ✓ L'inexistence de procédures formalisées ;
- ✓ La non application ou l'inadéquation des procédures ;

- ✓ La mauvaise politique de recrutement des agents affectés aux postes stratégiques.

Nous envisageons plusieurs solutions telles que :

- ✓ La mise en place et amélioration (dans le cas où la politique existe déjà) d'une bonne politique de recouvrement ;
- ✓ L'amélioration du système de contrôle des créances clients ;

Cette étude a pour objectif principal de comprendre les procédures de gestions du compte client du cabinet G&A, de détecter et d'identifier les risques de suivie du compte client, enfin d'élaborer une liste des recommandations.

Les objectifs spécifiques de notre travail porte sur :

- ✓ les risques que peut présenter un client ;
- ✓ l'état des encaisses clients en fin d'exercice ;
- ✓ la détection des irrégularités du système de contrôle interne ;
- ✓ la réalisation des tests permettant de vérifier si les procédures sont réellement appliquées, ainsi relever les faiblesses du contrôle interne et enfin formuler les recommandations.

Notre étude portera sur l'audit de la gestion du poste client du cabinet G&A. Pour ce faire, nous commencerons par une prise de connaissance générale de la structure et de son compte client, d'une évaluation du contrôle du client et d'un suivi du crédit client, ensuite nous définirons par quelques recommandations qui permettront au cabinet d'améliorer son système et l'état de sa trésorerie.

Cette étude présente des intérêts à plusieurs niveaux :

- Pour le cabinet, ce travail lui servira de miroir c'est-à-dire prendre conscience de la situation de ses comptes clients et de son système de contrôle.

- Pour le CESAG, ce document servira pour les générations futures et à l'enrichissement de la documentation.
- Pour nous, ce travail contribuera à l'enrichissement de notre formation théorique reçue au CESAG et tracer un chemin qui mène vers le monde professionnel d'audit interne.

Notre étude comportera deux parties :

- la première partie ou cadre théorique ou encore revue littérature sera axée sur la gestion des comptes client, l'audit des comptes clients et enfin nous clôturerons par un modèle d'analyse.
- la deuxième partie : elle sera réalisée grâce au modèle schématisé dans la partie 1. En effet, nous ferons la présentation de l'entité ensuite nous verrons comment le cabinet G&A gère ses comptes clients, enfin nous terminerons par des recommandations.

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

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les entreprises, dans l'exercice de leur mission, font face à plusieurs problèmes qui constituent un risque pour elles. Pour réduire ces risques, elles doivent être vigilantes dans la gestion de leur activités ce qui servira à les identifier et à les réduire.

L'objectif de l'étude sur le compte client est d'améliorer le suivi des encaissements grâce à la maîtrise du processus client par la mise en place d'un système de contrôle efficace. En outre, le contrôle interne demeure l'outil essentiel pour cette tâche. D'après la norme ISO 2301 « Le système de contrôle interne est l'ensemble des politiques et procédures mises en œuvre par la direction d'une entité en vue d'assurer, dans la mesure du possible, la gestion rigoureuse et efficace de ses activités. »

Par ailleurs, cette partie théorique montre l'importance du contrôle interne dans une organisation et la maîtrise des opérations effectuées par celle-ci, lui permettant ainsi d'atteindre les objectifs.

Le premier chapitre portera sur la gestion du compte client, ensuite le chapitre 2 traitera de l'audit des comptes client c'est à dire la démarche d'audit applicable aux comptes client. Enfin, dans le chapitre 3 nous élaborerons un modèle d'analyse et nous énumérerons les outils nécessaires qui nous permettront d'atteindre notre objectif.

CHAPITRE 1 : PROCESSUS DE GESTION DES COMPTES CLIENTS

Le poste client est l'actif circulant qui constitue la première richesse des cabinets d'audit et comptable. Son importance se manifeste par le fait qu'il génère la trésorerie permettant ainsi le bon fonctionnement des entités.

En effet, le compte client est considéré comme la trésorerie de l'entreprise car sa bonne gestion peut facilement générer du cash.

Ce chapitre sera consacré à l'analyse du poste client et la contribution du contrôle interne pour assurer la bonne gestion de celui-ci.

1.1. Définition des comptes clients

Le terme « client » vise les personnes ou entités avec lesquelles un professionnel a signé un contrat qui donnera lieu à une ou des prestations, quelles qu'en soient la nature et la durée, et qui s'ensuit d'une facturation.

Les comptes clients regroupent la somme des encours facturés, mais non encore réglés, suite à une prestation de service par une entreprise, auprès de ses clients. Selon LEZIN & al (2001 : 89), « un compte client enregistre toutes les opérations commerciales effectuées avec un client et toutes les étapes de ventes ».

En terme plus simple, le compte client est le compte des personnes à qui sont destinées les productions ou prestation moyennant une contrepartie financière.

1.2. Méthodes et principes comptables applicables aux comptes clients

Le système comptable ouest africain (SYSCOA) édicte les règles d'enregistrement comptables et régleme la tenue de la comptabilité. En effet, le SYSCOA traduit la volonté

des autorités de faire de la comptabilité un instrument d'informations financières transparentes et fiables visant à améliorer l'environnement des affaires dans l'union et à offrir aux investisseurs un référentiel comptable adapté à l'économie moderne.

Il s'agit entre autre de :

- ✓ la tenue de la comptabilité dans la langue officiel du pays et en monnaie ayant cours légal dans le territoire soit le franc CFA ;
- ✓ le respect des principes de la partie double ;
- ✓ la tenue des livres comptables obligatoires tels que : le livre journal, le grand livre, le bilan, le compte de résultat et la balance générale;
- ✓ le respect de l'enregistrement chronologique des opérations ;
- ✓ la tenue de comptabilité à l'aide d'un plan de compte normalisé dont la liste figure dans le SYSCOA.

Les principes comptables admis pour la comptabilisation des opérations client sont les mêmes énoncés dans le SYSCOA notamment le principe de : Prudence, permanences des méthodes, spécialisations des exercices, cout historique, continuité d'exploitation, transparence, importance significative, prééminence de la réalité sur l'apparence et enfin le principe d'intangibilité du bilan d'ouverture.

Ainsi, tous ces principes sus cités, doivent être respectés pour la bonne présentation des états financiers selon qu'il s'agisse d'une entreprise commerciale industrielle ou une autre.

SAMBE & al. (2003 :45), expliquent de façon détaillée la particularité de chaque principe :

- **Le principe de prudence** : il se définit comme l'appréciation raisonnable des faits afin d'éviter le risque de transfert, sur l'avenir, d'incertitude présentes susceptibles de grever le patrimoine et le résultat de l'entreprise;
- **Permanence de méthodes** : il vise à assurer la comparabilité dans le temps de l'information comptable notamment des états financiers ;

- **Spécialisation des exercices** : ce principe implique la tenue d'une comptabilité d'engagement et de rattachement des produits et des charges, ceux-ci doivent être rattaché aux exercices auxquels ils se rapportent ;
- **Cout historique** : les flux sont enregistrés de façon définitive à leur valeur nominale, exprimée en monnaie locale ;
- **Continuité d'exploitation** : d'après ce principe, l'entreprise doit continuer son fonctionnement dans un avenir prévisible pour l'établissement des états financiers ;
- **Transparence** : ce principe se focalise sur la conformité aux règles et procédures en vigueur permettant aux actionnaires de donner une opinion responsable sur les états financiers de l'entreprise ;
- **importance significative** : d'après ce principe, tous les éléments susceptibles d'influencer le jugement des destinataires des états financiers, sur le patrimoine, la situation financière et le résultat de l'entreprise doivent leur être communiqué;
- **prééminence de la réalité sur l'apparence** : la réalité économique doit toujours primer sur l'apparence juridique ;
- **intangibilité du bilan d'ouverture** : il permet de vérifier la correspondance entre le bilan de clôture de l'exercice N et le bilan d'ouverture de l'exercice suivant soit N+1.

1.3. Processus de gestion des comptes clients

Le processus client à pour objectif principal d'identifier les points clés d'une meilleure gestion et mettre en œuvre les conditions internes à une meilleure adéquation entre les attentes clients et les résultats de l'entité. Ainsi, les exigences du client sont toujours mises en avant,

ce sont «les exigences spécifiées par le client, y compris les exigences relatives à la livraison et aux activités après livraison » Norme ISO 9000.

1.4. Gestion du fichier client

Le fichier client sert à tous les services de l'entreprise notamment dans les services comptables, les responsables de la facturation et le chargé de recouvrement. Il contient des informations détaillées du client, et représente la mémoire collective du fichier clients-entreprise. Comme le souligne LABADIE (1996 : 62), « un fichier client bien tenu constitue une condition essentielle de l'efficacité ».

Le fichier client contient aussi, plusieurs informations sur l'identification du client par exemples la dénomination sociale, l'adresse, les numéros de téléphone, la forme juridique et le montant de son capital, etc. En plus, il doit être informatisé pour les grande entreprise, afin d'éviter les erreurs de double saisie.

1.4.1. Suivi des comptes clients

Le suivi des comptes clients repose sur une analyse et la justification des comptes individuels des clients. En effet, on procède à la vérification des soldes clients individuel et on le compare au total du solde des comptes collectifs des clients.

A la suite de cette vérification, si certaines irrégularités se révèlent dans le compte, le client est automatiquement contacter pour la confirmation.

1.4.1.1. Enregistrement de la commande

Après l'acceptation de la commande, qui se manifeste par un accusé de réception, le besoin du client est enregistré.

L'accusé de réception : il est judicieux d'accuser réception de la commande pour en préciser les termes, afin de détecter les points erronés ou prévenir un éventuel problème.

1.4.1.2. Livraison aux clients

Elle regroupe toutes les opérations de mise à disposition des clients des marchandises ou produits commandés ou de fournitures de prestation de services. Plusieurs documents sont indispensables dans le processus de livraison tels que :

- Les documents de livraison : l'avis d'expédition, le bon de livraison et le bon de réception. Dans notre cas il s'agira des rapports finaux ou des états financiers finaux ;
- Les frais de livraison : ils sont pour la plupart supportés par le client selon qu'il s'agit d'une activité commerciale.

1.5. Les délais de paiement

Le délai de paiement c'est le délai existant entre la date de l'émission de la facture et la date de règlement par le client. Il peut varier entre 30 ; 60 et 90 jours, selon les termes d'accord passés avec le client, et commence à courir à partir de la date de facturation.

LEZIN et al. (2001 :91), nous présentent un exemple de tableau du suivi des règlements :

Tableau 1 : Tableau représentatif du suivi client

Client N°		Date de dernière transaction	Condition règlement	Plafond de crédit	Montant moyen facture	Délais moyen de règlement	
Tel : Représentant							
facture	Date de facture	Date d'échéance	Montant facture	Montant à l'échéance	retard		
					Plus de 30j	Plus de 60j	Plus de 90j

Source : LEZIN (2001 : 91)

Si le processus clients n'est pas parfaitement organisé, les délais théoriques seront dépassés en permanence. Il faut relancer le client dès que la première échéance est dépassée ou proposer à celui-ci de payer un acompte dès le début de l'opération.

1.6. Les modes de paiement

Un mode de paiement est un ensemble de paramètres qui déterminent la manière dont les factures sont annulées ou réglées.

Ils sont multiples, et LEZIN & al. (2001 :85) les identifient comme suit :

- **le virement** : c'est un transfert d'argent d'un compte à un autre. Il peut se faire de manière électronique ; par un retrait physique ou par internet. Cependant, le compte de l'émetteur doit posséder la somme d'argent faisant l'objet du virement, sinon l'ordre de virement sera rejeté ;
- **le chèque** : c'est un titre par lequel une personne (le tireur) donne l'ordre à un banquier (le tiré), de payer à vue une somme d'argent à son profit ou à une troisième personne (le bénéficiaire) ;

- **la lettre de change relevé (LCR)** : elle est très simple à mettre en œuvre et se définit comme « un effet de commerce dématérialisé qui circule sous forme de fichiers informatiques. Elle est créée à l'initiative du créancier (le tireur) qui l'envoie à sa banque afin que celle-ci l'adresse à la banque de son débiteur. La LCR doit contenir certaines mentions obligatoires (le nom, l'adresse et les coordonnées bancaires du tiré ; le nom l'adresse et la signature du tireur) ;
- **billet à ordre** : c'est un effet de commerce par lequel une personne (le souscripteur) s'engage à payer à une autre personne (le bénéficiaire), une somme déterminée, à une date déterminée.

1.7. Gestion des litiges

Les litiges résultent de l'ensemble des dysfonctionnements existants dans l'entité, que ce soit au niveau : de la réalisation de service, de la contractualisation, etc.

Ils rendent la créance qui la concerne incertaine, ce qui empêche toute action de recouvrement efficace. Il influe négativement sur la satisfaction du client lorsqu'il n'est pas résolu dans de brefs délais.

Les litiges sont donc source de maux pour les entreprises notamment les tensions de trésorerie dues aux retards de paiement induits, hausse du besoin en fonds de roulement (BFR), perte de crédibilité et de satisfaction client, perte de temps passé à les résoudre.

Malgré tout le désagrément qu'il peut causer, le litige peut être le point de départ pour identifier les dysfonctionnements internes et améliorer la qualité des services vendus.

1.8. Le recouvrement

Le recouvrement de la créance client est le processus de récupération d'arriérés de paiement auprès des clients qui ont omis de payer les montants dont elles sont redevables en échange de biens ou de services fournis.

Quelques méthodes de rappel sont mises au point et permettent de maximiser les chances d'obtenir un paiement, telles que : la relance téléphonique, relance par lettre simple, relance par lettre recommandée, mise en demeure.

- **La relance téléphonique** : elle permet au créancier ou à la société de recouvrement de prendre connaissance des raisons du défaut de paiement et de la situation générale du débiteur, afin de renégocier le paiement soit en modifiant les délais ;
- **relance par lettre simple** : elle intervient lorsque la relance téléphonique n'a pas abouti, elle doit contenir des mentions comme la date d'envoi, la date de règlement, etc. ;
- **mise en demeure** : elle constitue le dernier recours à l'amiable et la première mesure contentieuse. Elle doit être envoyée trois (3) semaines après la date d'échéance de la facture et doit avoir été précédée de plusieurs relances téléphoniques et d'un courrier simple. LABADIE & al. (1996 :109).

1.9. Recouvrement contentieux

Il intervient à la fin de la phase "recouvrement amiable", il suppose que toutes les tentatives mise en œuvre pour recouvrer la créance n'ont pas aboutis.

Pour LABARDIE & al. (1996 : 119), « l'objectif de la procédure de recouvrement contentieux est d'obtenir un titre exécutoire et de procéder à son exécution. »

- **Obtenir un titre exécutoire** : il s'agit ici d'une exécution successive du recouvrement du chèque, la procédure d'injonction de payer et l'assignation au fond ;
- **l'exécution du titre exécutoire** : on procède par la réalisation des mesures conservatoires et l'exécution forcée.
 - ✓ mesure conservatoire : ce sont des huissiers qui se chargent de rappeler au débiteur l'état de la créance en délivrant un commandement de payer.

Quand ceux-ci refusent de payer, les huissiers procèdent à une saisie des biens du débiteur ;

- ✓ l'exécution forcée : ce procédé nécessite que le débiteur ait un patrimoine susceptible d'exécution.

1.10. Risques liés aux comptes clients

Pour MARESCHALL (2003 :15), le risque se définit comme « un mélange de ces trois notions : aléas, dommage et opportunité. Ainsi le risque est la probabilité de survenance d'un événement

l' Institute of Internal Auditors (IIA) et Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI), définissent le risque comme : « la possibilité que se produise un événement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs ».

Ainsi de ces deux définitions, nous retenons que le risque est la possibilité qu'un événement ou une action affecte la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs.

1.10.1. Définition risques clients

Ainsi, le risque clients peut se définir comme les effets négatifs survenus lors de la transaction avec les clients. Il peut avoir des conséquences financières très lourdes dans le cas où il serait ignoré.

Tableau 2 : Type des risques générés par les clients

Risque générés par les clients			
Risques liés aux exigences des clients	Risques liés à la défaillance des clients	Risque liés à la qualité	Risque liés à la contestation des clients sur la confidentialité
Risque de mise au point ou d'adéquation au marché Risque de manque de réactivité	Risque d'impayés Risque de trésorerie	Risque d'engagement de responsabilité ou de contestation en cascade Risque lié à la contestation et rejet de livraison	Risque liés au système de diffusion des informations

Source : BARTHELEMY&AL (2004 :453 ; 454)

1.11. Dispositif de la maitrise des risques clients

Une fois identifiés et évalués, les dirigeants doivent disposer les moyens pour prévenir et limiter les effets des risques.

Ces dispositifs de maitrise des risques sont essentiels pour l'atteinte des objectifs fixés notamment, la satisfaction clients. Il est normalement constitué du système d'information, des ressources humaines et du système organisationnel.

1.11.1. Système d'information

C'est un ensemble constitué de matériel, de logiciel, du personnel, des données et des procédures, qui permet de regrouper, de classier, de traiter et de diffuser l'information au sein d'une entité.

Une autre définition est donnée par KEFI & al. (2004 :23) : « le SI est un ensemble de processus formels de saisie, de traitement, de stockage et de communication de l'information, basés sur des outils technologiques, qui fournissent un support aux processus transactionnels et décisionnels, ainsi qu'aux processus de communication actionnés par des acteurs organisationnels, individus ou groupes d'individus, dans une ou dans plusieurs organisations. »

Le SI a donc pour fonction principale de produire l'information nécessaire à la prise de décision, ce qui justifie la définition donnée par KENNETH & al. (2000 :8) « Le système d'information est un ensemble de composantes inter reliées qui recueillent de l'information, la traite, la stocke et la diffuse afin de soutenir la prise de décision et le contrôle au sein de l'organisation. »

REIX (1999 :113), quant à lui, définit le SI comme « un ensemble organisé de ressource (matériel, logiciel, personnel, données et procédures...) permettant d'acquérir, de stocker, communiquer des informations sous forme de données, textes, images, sons ... dans des organisations. »

Il ressort de ces deux dernières définitions les expressions importantes :

- ✓ ensemble organisé : il fait référence aux différents éléments qui sont articulés, combinés répondant à des exigences précises d'acquisition, de traitement, de stockage ou de communication d'information ;
- ✓ Une composition de différentes ressources.

Tableau 3 : Répartition des ressources

Ressources	Décomposition
Personnels	Composés de : employés, cadres de l'organisation
Matériels	Il s'agit de : unité centrale et périphériques, station de travail, réseaux de communication.
Données	Elles sont sous plusieurs formes : textes, images, caractères alphanumériques.

Source : nous même à partir de KENNETH & al. (2000 :8) et REIX (1999 : 113)

1.11.2. Les ressources humaines

Les ressources humaines jouent un rôle important dans le développement de l'organisation. En effet, l'optimisation de ressources humaine doit être considérée dans le processus de la maîtrise des risques en ce sens que les ressources humaines se chargent du traitement des informations. Aussi, « cette maîtrise des risques commence par le recrutement, en passant par la formation et enfin s'achève à la répartition des tâches » selon HEWITT (2009 :83).

Par conséquent, le succès d'un cabinet comptable est lié à la manière dont il gère son personnel. Une communication franche et honnête à toutes les échelles ainsi que la mise en place d'une politique relative au personnel contribueront à son développement général et au maintien de ses activités.

1.11.3. Système d'organisation

Une bonne organisation est la démonstration de l'optimisation des procédures clients. Généralement, dans les cabinets comptables le travail est fait de façon efficace et ordonnée et en respectant les normes prescrites par la profession. Il aide à la compréhension, par tous les agents, des procédures du cabinet.

- **Constitution d'un dossier client** : le dossier client constitue un élément de preuve de l'accomplissement du rapport de travail existant entre le client et le cabinet ;
- **Contenu du dossier client** : il permet d'avoir des informations pertinentes sur le client. Il comporte également les factures, les quittances, les notes de frais ;
- **Structure et forme du dossier client** : le dossier client n'a pas de forme particulière tant dans les cabinets professionnels que dans les entreprises. En ce qui concerne les cabinets comptables, lorsque la relation contractuelle avec le client porte sur plusieurs exercices, le dossier comporte des documents permanents et ceux relatifs à la période conséquente. Les dirigeants sont tenus de conserver les dossiers de travail durant la période de prescription légale et en préserve la confidentialité

Conclusion

En définitive, ce chapitre nous a permis de comprendre l'essence même du compte client dans la bonne marche de l'entreprise. En effet, nous avons passé en revue tous les aspects du compte client de l'acceptation à la livraison et les risques y afférents notamment les risques de liquidités (délais de paiement, retard de paiement), les risques de crédits (défaillance de clients) et les risques juridiques (litiges, contentieux).

CHAPITRE 2: AUDIT GESTION COMPTES CLIENTS

La satisfaction du client est, depuis des nombreuses années, au cœur des préoccupations des entités. Elle est l'élément clé qui assure la pérennité de cette dernière, d'où l'importance d'un système efficace de contrôle susceptible de détecter et de relever les anomalies liées aux comptes clients.

Par conséquent, l'outil indispensable et adapté pour répondre à ce besoin n'est autre que l'audit interne, qui permettra d'accroître la réactivité de l'entreprise afin d'améliorer son potentiel compétitif. C'est aussi un mode de gestion composite intégrant la dimension managériale et culturelle dans le processus interactif.

L'audit des comptes client aura donc pour but de rassurer les partenaires de l'entreprise notamment les actionnaires, banquiers sur la santé financière de celle-ci.

Dans ce chapitre, nous présenterons dans un premier temps le cadre général de l'audit, ensuite nous détaillerons la démarche d'audit appropriée à la gestion des comptes clients.

2.1. Définition et objectif de l'audit interne

Nous ne pourrions poursuivre ce travail sans connaître la définition de l'audit et les objectifs qu'il vise.

2.1.1. Définitions

L'audit interne est une notion très vaste qui a connu des bouleversements compte tenu de sa définition que de sa perception par les membres de l'organisation. Plusieurs définitions ont vu le jour :

Selon L'IFACI : « l'audit interne est, dans l'entreprise, la fonction chargée de réviser périodiquement les moyens dont dispose la direction et les gestionnaires de tous niveaux pour

gérer et contrôler l'entreprise. Cette fonction est assurée par un service dépendant de la direction mais indépendants des autres services. Ses objectifs principaux sont, dans le cadre de révisions périodiques, de vérifier que les procédures comportent les sécurités suffisantes ; les informations sont sincères ; les opérations sont régulières ; les organisations efficaces et les structures claires et bien adaptées. »

L'audit interne a été défini par l'IIA en 1999 comme : « 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 son efficacité ».

Nous donnons ci-après quelques définitions très appropriées des mots clés :

- **Activité** : il signifie ici la possibilité pour une structure d'audit interne de recourir à des prestataires externes ;
- **Assurance** : l'audit interne est le processus par lequel l'organisation doit s'assurer que les risques auxquels elle doit faire face sont compris et gérés de façon appropriée ;
- **Conseil** : L'objectif de l'audit interne est d'apprécier la bonne maîtrise des activités de l'entreprise (dispositifs de contrôle interne) et de recommander les actions afin de les améliorer.

Dans un autre sens, l'audit interne est une fonction ayant pour but de déceler les principales faiblesses au niveau du management des risques, de contrôler ainsi la gouvernance de l'entreprise, de déterminer les causes, d'évaluer les conséquences, de formuler les recommandations et de convaincre les responsables d'agir, ce qui permet ainsi de réaliser les objectifs de l'organisation.

2.1.2. Objectifs

L'objectif de l'audit interne est d'assister les opérationnels de l'organisation dans l'exercice de leur responsabilités en proposant des avis, des recommandations concernant les faiblesses relevées au cours des différentes missions sans que l'auditeur ne prenne lui-même la décision.

Il s'articule autour de quatre (4) points :

- ✓ S'assurer de l'existence d'un bon système de contrôle interne qui permet de maîtriser les risques ;
- ✓ veiller de manière permanente à l'efficacité de son fonctionnement ;
- ✓ apporter des recommandations pour en améliorer l'efficacité ;
- ✓ informer régulièrement, de manière indépendante, la direction générale, l'organe délibérant et le comité d'audit de l'état du contrôle interne.

2.1.3. Le savoir être de l'auditeur

L'utilisation de l'audit interne impose une déontologie rigoureuse reposant sur l'indépendance, l'objectivité la loyauté et la confidentialité : il s'agit du code déontologique qui peut prendre l'appellation "de code d'éthique" ou "code de conduite".

Selon MADDOZ (2007 : 138) « le code de conduite consiste en un engagement pris volontairement par une société ou une organisation d'appliquer certains principes et normes de comportement à la conduite de ses activités ou opérations. »

En outre, le code de conduite constitue un référentiel sur lequel s'appuient les auditeurs internes au cours de leurs missions.

2.1.3.1. Qualités fondamentales

Comme nous l'avons dit plus haut, les auditeurs ont des valeurs à respecter dans l'accomplissement de leur activité et qu'elles se résument en un ensemble de règles appelées

code déontologique de l'auditeur. Selon RENARD (2010 :108) «ce code est désormais placé en tête des normes d'audit interne et inclut deux composantes essentielles que sont » :

- des principes fondamentaux pertinents pour la profession et pour la pratique de l'audit interne. Ils sont au nombre de quatre selon LEMANT (1999 :67) :
 - **L'intégrité** : exprime la confiance et la crédibilité du jugement de l'auditeur interne ;
 - **L'objectivité** : il permet d'évaluer équitablement tous les éléments pertinents examinés, relatifs au domaine audité et de ne pas se laisser influencer dans son jugement ;
 - **La confidentialité** : elle concerne les informations reçues et leur divulgation. En effet, l'auditeur ne doit en aucun cas divulguer les informations des entreprises auditées ;
 - **La compétence** : elle est importante pour la réalisation des travaux d'audit. L'auditeur doit continuellement se mettre à jour de ses connaissances notamment pour les nouvelles règles applicables aux entreprises.
- les règles de conduite décrivant les normes de comportement attendues des auditeurs internes. Ces règles ne sont rien d'autres qu'une aide à la mise en œuvre pratique des principes fondamentaux et ont pour but de guider la conduite des auditeurs internes :

Ces règles de conduite sont au nombre de douze 12 (RENARD, 2010: 108) :

- ✓ accomplir honnêtement sa mission ;
- ✓ respecter la loi ;
- ✓ ne pas prendre part à activités illégales ;
- ✓ respecter l'éthique ;
- ✓ être impartial ;
- ✓ ne rien accepter qui puisse compromettre le jugement ;
- ✓ révéler les faits significatifs ;

- ✓ protéger les informations ;
- ✓ ne pas en tirer un bénéfice personnel ;
- ✓ ne faire que ce qu'on peut faire ;
- ✓ améliorer ses compétences.

2.2. Mise en œuvre de l'audit de la gestion des comptes clients

Il s'agira de la conduite de la mission d'audit qui se réalise en trois (3) grandes étapes selon Renard (2008 :193) :

- la préparation de la mission ;
- le déroulement de la mission ;
- conclusion de la mission.

2.2.1. Phase de préparation de la mission d'audit

« Elle ouvre la mission d'audit ... Elle peut se définir comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action » Renard (2008 :198).

Une mission d'audit permet à un professionnel d'élaborer une méthodologie spécifique et des outils propres permettant d'atteindre les objectifs fixés.

2.2.1.1. Ordre de mission

L'ordre de mission représente le commencement d'une mission d'audit interne. Il faut comprendre par là qu'il est indispensable car un auditeur interne ne peut s'autosaisir pour l'exécution d'une mission.

C'est un mandat par lequel le directeur générale informe les responsables de l'intervention d'un auditeur.

2.2.1.2. Plan de mission

Le plan de mission met en exergue, et de façon détaillée, les différentes activités faisant l'objet de l'étude. Ainsi, va y figurer : l'objet de la mission, l'équipe et le budget de temps prévu.

2.2.1.3. Prise de connaissance de gestion des comptes clients

Elle nous permet d'avoir une idée du portefeuille client du cabinet, de la gestion de celui-ci et d'identifier les clients clefs c'est-à-dire les clients que le cabinet ne doit surtout pas perdre. Ils détiennent la plupart du temps un grand pourcentage du chiffre d'affaire du cabinet.

2.2.1.4. Identification et évaluation des risque

Il appartient à chaque auditeur d'identifier pour chaque objectif de contrôle, les zones de risques. Selon SCHICK (2007 :78), « le tableau des risques 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 conclusion, nettement pour renseigner ce qui relève de constat(s), la ou les causes des faits constatés que leurs conséquences ».

2.2.2. Phase de réalisation de la mission d'audit de la gestion des comptes clients

La phase de vérification est composée de la réunion d'ouverture, du programme de vérification et travail sur le terrain.

Deux objectifs sont poursuivis durant cette phase, selon BERTIN (2007 :42) :

- ✓ Mettre en évidence les faiblesses et les forces apparentes ;
- ✓ Proposer des solutions pour l'améliorer.

2.2.2.1. La tenue de la réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture est le commencement des opérations de réalisation. D'après RENARD (2010 :246), « la réunion d'ouverture a pour but d'établir les premiers contacts avec l'ensemble des personnes impliquées par l'audit avant de débiter les travaux. »

2.2.2.2. Elaboration d'un programme de vérification

Le programme de vérification ou programme d'audit est un document propre à l'auditeur dans lequel se fait la répartition des tâches et des investigations à mener. D'après Renard (2008 : 238), « ce document répond à 6 objectifs » : C'est un document contractuel, un planning de travail, un fil conducteur, le point de départ du contrôle interne, le suivi du travail et la documentation.

2.2.2.3. Le questionnaire du contrôle interne (QCI)

Il peut être défini comme une liste de questions établie en vue d'apprécier la qualité du dispositif du contrôle interne. Il va guider l'auditeur dans la réalisation de son programme de travail.

Le QCI vise la détermination des forces et faiblesses apparentes du contrôle interne.

2.2.2.4. Le travail sur le terrain

« L'auditeur procède à un découpage séquentiel ou logique des opérations, préalable à l'identification des risques. A partir de cette identification des risques, l'auditeur définit ses objectifs (Rapport d'orientation) et établit un programme de travail. » RENARD (2008 :248)

Après cette explication donnée par RENARD, on se rend compte que le programme de travail s'articule autour du rapport d'orientation et de la feuille d'analyse de risque.

2.2.3. Phase de conclusion

Elle constitue la dernière phase de la mission d'audit interne et requiert une grande capacité de synthèse et de rédaction pour les auditeurs. Pour ce travail, elle sera constituée de la réunion de clôture, du rapport et du suivi des recommandations.

2.2.3.1. La réunion de clôture :

Pour SCHICK (2007 :122), « cette réunion a donc pour objet de recueillir l'avis des audités sur les constats, raisonnement et conclusion de façon à rendre le rapport incontestable. »

Elle obéit à cinq (5) principes d'après RENARD (2008 : 279) :

- **le principe du « livre ouvert »** : Il affirme que rien ne saurait être écrit dans le rapport d'audit qui n'ait été au préalable présenté et commenté aux audités ;
- **le principe de la « file d'attente »** : le premier à être mis au courant des informations est le responsable direct avec lequel ces mêmes informations avaient été validées au départ ;
- **le principe du « ranking »** : Il évite de donner de l'importance aux conséquences les moins significatives. En effet, la présentation des recommandations doit en principe se faire en fonction de leur importance c'est-à-dire que l'auditeur met l'accent sur les conséquences les plus importantes ;
- **Le principe de « l'action immédiate »** : c'est le principe qui permet de mesurer la capacité d'action et de réaction de l'audité. En effet, quand l'auditeur constate une anomalie, même avant l'apparition du rapport officiel, il le fait savoir à l'audité afin qu'il prenne les mesures correctives ;
- **la connaissance commune** : ce principe permet à l'auditeur de voir dans quelle mesure le dysfonctionnement est connu des audités, et s'assure alors que chaque participant ait bien conscience du fait que les autres participants sont aussi informés.

2.2.3.2. Le rapport d'audit interne

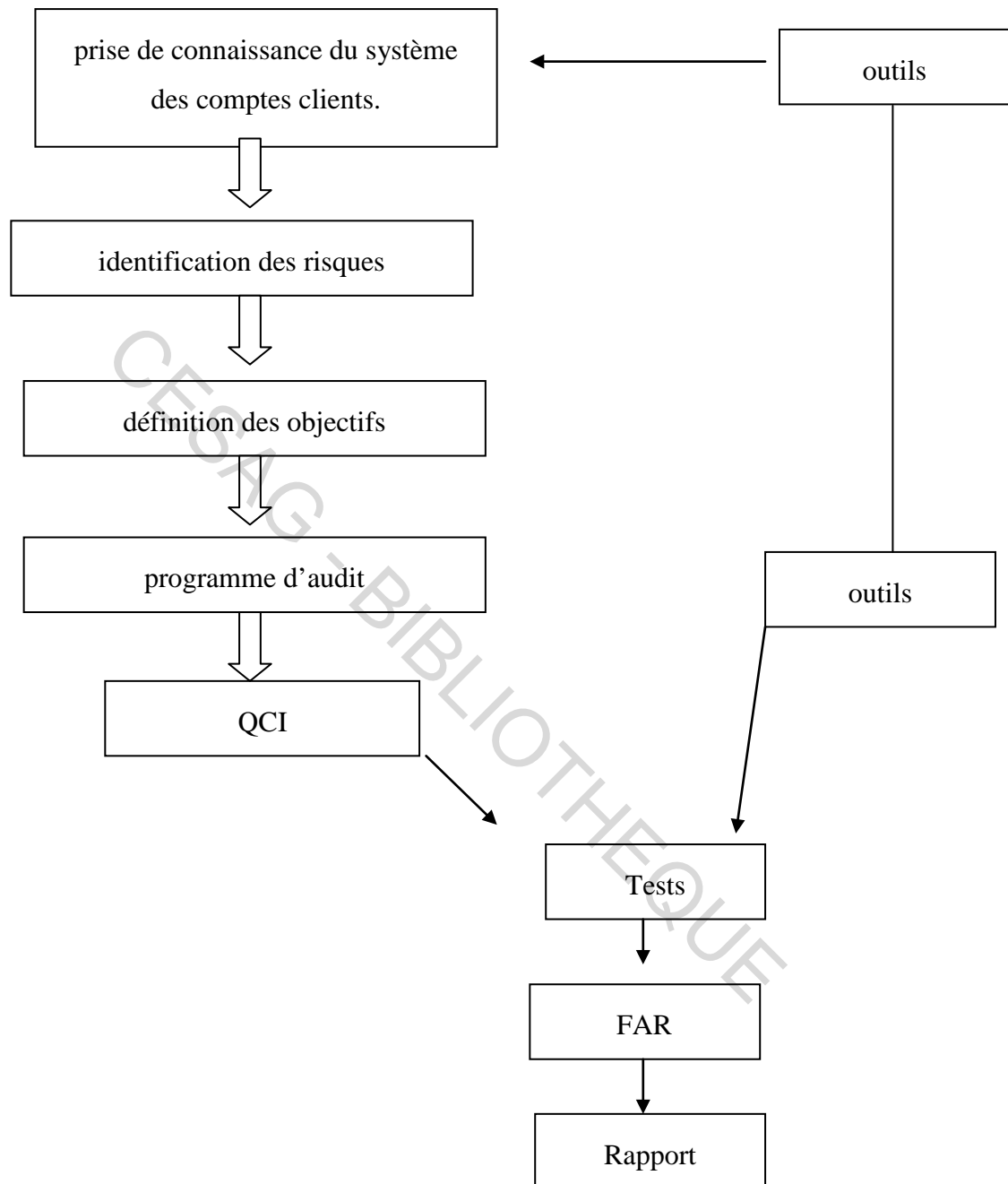
Le rapport d'audit interne ou rapport définitif est un document produit par l'auditeur à la fin de la mission et constitue un document d'information pour la hiérarchie. Il porte sur les :

- ✓ les objectifs de la mission ;
- ✓ le champ d'action ;
- ✓ la méthodologie utilisée ;
- ✓ les constats ;
- ✓ les recommandations.

2.2.3.3. Recommandation et le suivi :

Après production du rapport finale l'auditeur doit suivre l'évolution des points énumérés lors de la réunion de clôture. Comme le dit RENARD (2010 :309) « Les auditeurs ont eu le soucis de savoir ce que devenaient leurs recommandations afin de pouvoir mesurer la réelle efficacité de leurs travaux et suivre les solutions qui sont données à des problèmes dans lesquels ils se sont totalement impliqués. »

Figure 1: Démarche d'analyse du système des comptes clients



Source : nous même à partir de Renard (2008 :275)

Conclusion

Cette succession d'information nous a permis de comprendre la raison et l'importance d'un audit pour la bonne maîtrise des différentes opérations d'une entité surtout en ce que concernent les comptes clients.

L'audit joue dans ce cas le rôle déterminant en assistance et conseil au management, et dans la prévention de toutes difficultés pouvant menacer l'entité, il est le levier de développement et de progrès pour l'entreprise.

Le chapitre suivant nous permettra de comprendre au mieux la démarche et les outils employés pour atteindre les objectifs de la mission.

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Ce chapitre a pour objectif principal de faire une synthèse de la revue littérature en élaborant un modèle d'analyse ou de recherche grâce aux outils de collecte de données.

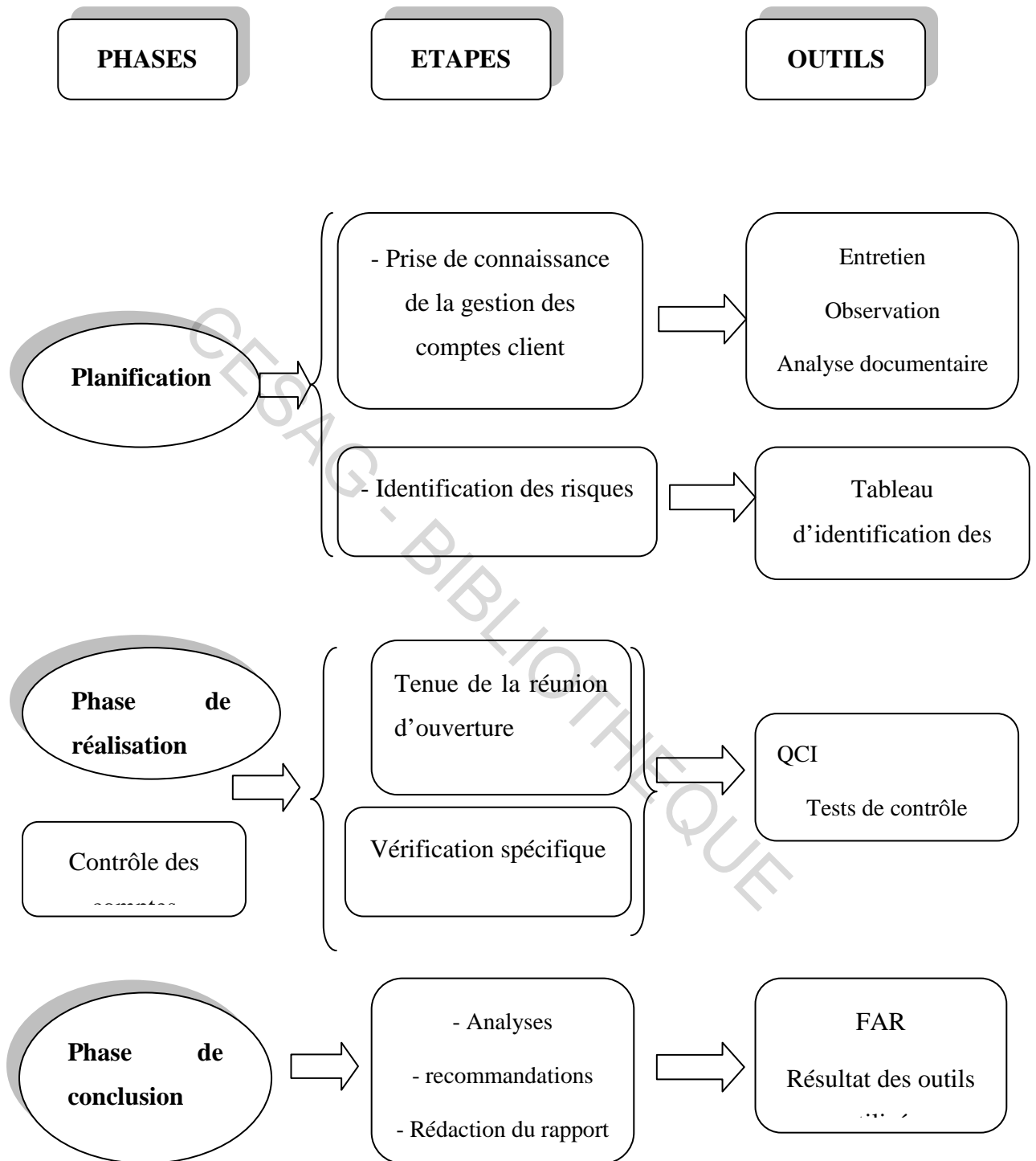
En effet, les précédents chapitres nous ont permis de définir les différents concepts et présenter de manière détaillée toutes les zones d'ombre liées à la gestion des comptes clients. Le modèle d'analyse viendra en renfort, permettant ainsi de faciliter la compréhension de la démarche dans le cadre pratique de l'étude.

Nous allons donc, dans un premier temps présenter le modèle d'analyse et ensuite étaler les outils d'analyse et de collecte de données qui ont servi dans le cadre de cette étude.

3.1. Modèle d'analyse

La première partie notamment la revue de littérature présentée dans les deux premiers chapitres nous servirons de base pour la représentation schématique de notre étude.

Figure 2 : Modèle d'analyse



Source : nous même

3.2. Outils de collecte et d'analyse des données

Les outils sont des moyens de recherches permettant à un auditeur de saisir et de traiter efficacement des informations utiles. L'auditeur choisit, de ce fait, parmi les nombreux outils celui qui lui permettra d'atteindre efficacement ses objectifs.

3.2.1 : Outils de collecte de données

Dans la démarche de l'audit des comptes clients, les outils de collecte de l'information portent sur le « comment ». Les outils choisis doivent être pertinents par rapport à la taille de l'échantillon (le qui), au temps disponible pour mener l'audit (le quand) et au type d'information à recueillir (le pourquoi).

Compte tenu du contexte et du climat dans lequel nous évoluons, nous avons décidé d'adopter l'analyse documentaire, l'entretien individuel et l'observation, le questionnaire de prise de connaissance (QPC) et la FAR (Feuille d'Analyse de Risques). Pris individuellement ces outils ne seraient pas pertinents mais ensemble ils permettent de combler les manquements qui auraient pu être décelés compte tenu de leur caractéristique propre.

3.2.1.1. Analyse documentaire

Elle nous permet d'approfondir le questionnement grâce aux documents internes et externes du cabinet, et de mettre en relief les apports de nos analyses. Ainsi, nous nous appuyerons sur :

- ✓ le manuel de procédure des comptes client du cabinet (s'il existe) ;
- ✓ le manuel de procédure comptable (s'il existe) ;
- ✓ le rapport d'activité relatif aux clients de l'exercice 2014 ;
- ✓ le grand livre par compte tiré de la comptabilité.

3.2.1.2. Le questionnaire de prise de connaissance

Il nous permet, d'avoir une idée précise de l'entité, d'organiser la réflexion et les recherches.

Ainsi, nous prendrons connaissance de toutes les procédures à partir de l'établissement du contrat, en passant par la comptabilisation jusqu'au règlement client.

Il est aussi indispensable pour :

- ✓ bien définir le champ d'application de la mission ;
- ✓ prévoir l'organisation de travail et en mesurer les conséquences ;
- ✓ faire des questionnaires du contrôle interne.

3.2.1.3. Entretien individuel

LEMANT (1991 :181) définit l'entretien comme : « une technique de recueil d'information qui permet l'explication et le commentaire et donc apporte une plus-value importante à la collecte des informations factuelles et des éléments d'analyse et de jugement. »

Nous avons discuté avec les salariés du cabinet traitant des opérations clients.

Nous avons aussi abordé les thèmes et les points qui nous ont permis de compléter les recherches débutés avec la revue documentaire. Ainsi, l'entretien nous a permis d'avoir une idée claire sur la gestion des clients du cabinet.

3.2.1.4. Observation

C'est la constatation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un processus, d'un bien, d'une transaction, etc.

3.2.1.5. Feuille d'analyse des risques (FAR)

Il permet la transcription des dysfonctionnements, des anomalies, des erreurs, des malversations et des insuffisances jugés importants.

Elle met en exergue les risque encourus au sein du cabinet, du fait du non-respect ou de l'inexistence d'un dispositif de contrôle et présente les recommandations indispensables à la couverture des risques.

3.2.2. Les outils d'analyse des données

Les outils d'analyse des données tiennent compte du « qui », du « comment » et du « pourquoi » pour permettre à l'auditeur de présenter les résultats de sa mission. L'importance de ces outils ne doit pas être négligée car seule une bonne analyse garantit la pertinence des résultats. Comme outils d'analyses, nous utiliserons l'analyse de contenu et l'arbre des causes.

3.2.2.1. L'analyse de contenu

L'une des premières définitions est celle de BERELSON qui a été reprise par EVRAD & al (2000 : 116) : « l'analyse de contenu est une technique de recherche pour la description objective, systématique, et quantitative du contenu manifeste des communications ayant pour but de les interpréter ».

Selon GUERRERO (2008 : 28), l'analyse de contenu présente des avantages, celui de permettre de comprendre une situation et d'avoir des analyses précises et détaillées. Toutefois il n'a pas que des avantages, son inconvénient est qu'il est très long et demande beaucoup de rigueur. Cette dernière note également une pertinence dans l'utilisation de cet outil dès lors que l'on procède à des entretiens ou à l'observation.

Conclusion

En somme, ce troisième chapitre nous a permis de présenter de manière succincte notre modèle d'analyse, entre autres les outils et la démarche mises en place. Ce modèle fera donc l'objet d'un suivi méthodique grâce aux différentes phases qui correspondent à une étape toute particulière.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

En définitive, cette partie nous a permis de comprendre l'importance du contrôle interne et de la gestion du poste client dans une entité. Les directeurs d'entreprise disposent désormais des outils nécessaires pour : la sauvegarde du patrimoine, la fiabilité et intégrité des informations, le respect des directives et l'optimisation des ressources.

Il faut aussi savoir que la mise en application de l'audit n'est pas une affaire personnelle mais, elle concerne tous les membres de l'entité en commençant par le directeur général jusqu'aux personnels. Donc, pour que l'audit du compte client soit efficace l'auditeur interne doit sensibiliser tous les membres de l'entité de son importance compte tenu de sa crédibilité surtout en ce qui concerne les cabinets d'audit et comptable.

Le modèle d'analyse sera notre arme pour la deuxième partie de ce travail, puisqu'il représente la démarche à suivre pour l'atteinte de l'objectif fixé au départ autrement dit vérifier la qualité de la gestion des postes clients.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION DE LA DEUXIÈME PARTIE

Les entreprises de nos jours sont confrontées à un arbitrage entre faire eux-mêmes l'organisation de leurs opérations ou les externaliser. C'est dans ce contexte qu'intervient le cabinet G&A, premièrement pour assurer la comptabilité des entreprises qui les sollicitent (assistance comptable) et parfois les missions commissariat aux comptes.

Nous remarquons par là que le client constitue une source de revenu non négligeable pour les entités faisant de la prestation de service, elles doivent entretenir cette relation particulière pour l'amélioration de leur portefeuille client. Il faut noter que les cabinets d'audit et comptable ne doivent pas faire de la publicité. De ce fait, c'est par la satisfaction du client due à la prestation que celui-ci peut les recommander aux autres.

Cependant, les cabinets s'assurent de la bonne organisation de leur client mais qu'en est-il de leur propre organisation plus précisément de leurs comptes clients ?

Cette question sera résolue dans la deuxième partie de ce travail et tournera autour de la tenue et le suivi des comptes clients de G&A. L'organisation de cette partie se présentera comme suit :

- chapitre IV : il sera consacré à la présentation du cabinet Gaye & Associé, de son organisation et de son organigramme ;
- chapitre V il portera sur l'audit des comptes clients de G&A, ce travail sera fait par nous même avec l'aide des différents acteurs en liaison directe avec des comptes clients ;
- dans le chapitre VI nous nous appuierons sur les points faibles, que présente le système des comptes client du cabinet, afin de faire des recommandations qui pourront aider l'entité.

CHAPITRE 4 : PRESENTATION GENERALE DU CABINET GAYE & ASSOCIES

Gaye et associé est une filiale de PYRAMID GROUP.

Le but de ce chapitre est de présenter la structure G&A au travers de trois sections. La première section sera consacrée à son origine. La deuxième section nous permettra de prendre connaissance des services offerts par G&A et enfin la troisième section portera sur son organisation.

4.1. Présentation du cabinet G&A

Gaye & Associés est un cabinet d'expertise comptable situé à l'immeuble PYRAMIDE VDN n°7. Il est spécialisé dans le commissariat aux comptes et l'expertise comptable. Depuis 2002 il est membre de Pyramide Group qui est un label qui regroupe quatre entités juridiques distinctes spécialisées chacune dans des domaines de compétence mais qui en cas de besoin agissent en synergie. Ces entités sont :

- **Gaye & Associés** : expertise comptable, audit, comptabilité et commissariat aux comptes ;
- **Gaye fiduciaire international** : expertise, conseil juridique & fiscal ;
- **Gaye consulting international**: conseil en gestion, restructuration d'entreprises, étude de faisabilité, élaboration des plans sectoriels ;
- **Gaye consultants Associés** : groupement pluridisciplinaire de consultants.

4.2. Historique du cabinet G&A

Gaye & Associés fût fondé en 1960, concentrant ses activités essentiellement dans le commissariat aux comptes, le conseil fiscal et l'assistance comptable. En 1973, sous

l'impulsion de Monsieur GAYE, les activités ont très vite évolué vers de nouveaux domaines mis en place pour répondre aux besoins exprimés par la clientèle, notamment :

- ✓ la révision comptable (audit) ;
- ✓ le conseil en organisation ;
- ✓ l'assistance et le conseil en informatique.

Ainsi, le cabinet est devenu successivement Arthur Anderson Gaye, puis Arthur Anderson Sénégal et Gaye et Associés S.A.R.L.

Dans ce cadre, l'accession de Monsieur Gaye à la qualité de Partenaire international de la firme Arthur Anderson, a conduit à la restructuration du cabinet et a entraîné le changement de dénomination à Arthur Anderson en 1978. Dès lors, les méthodologies, la documentation et l'expérience de la multinationale Arthur Anderson World Wide constituent les bases, les principes et les modalités techniques d'intervention du Cabinet.

Au Sénégal, le cabinet compte des bureaux à Saint Louis et Ziguinchor pour répondre aux besoins sans cesse croissants liés au développement du pays et couvre entre autres : les activités de tourisme, de l'agriculture, de la pêche, de l'industrie et de nombreuses O N G etc.

Depuis lors, les méthodologies, la documentation et l'expérience de la multinationale ATHUR ANDERSEN WORLD WIDE constituent les bases, les principes et les modalités techniques d'intervention du cabinet.

Le groupe couvre des secteurs divers dont l'aviation (Air liberté), le commerce, les banques et assurances, le tourisme, l'hôtellerie (SOFITEL, TERANGA, ALAFIFA), les ONG, les télécommunications, l'énergie (eau, électricité), l'agriculture, l'agro-industrie (SOTIBA, CCIS), les mines, le transport (fer, route et mer) etc.

4.3. Les missions et les objectifs de G&A

4.3.1. Les missions

Le cabinet G&A a pour mission de fournir aux entreprises et organisations des services professionnels de haut niveau et des solutions de gestion appropriés à leur préoccupation, adaptés à leurs besoin et conforme à leur exigence, dans le domaines l’audit, de l’expertise comptable, financière et fiscale, du conseil en gestion et de la formation.

Arthur Anderson Sénégal devenu Gaye & Associés s.a.r.l. assure les prestations ci – après :

- l’assistance comptable, juridique et fiscale pour plus de 100 clients, dans des secteurs très divers (pêche, petites et moyennes industries, négoce, etc.) ;
- l’audit et le commissariat aux comptes de près de 60 sociétés anonymes dont la Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal (C.N.C.A.S.), les Salins du Sine Saloum, le Groupe SCORE DAMAG, la Sénégalaise de Réassurance (SEN-RE), etc. ;
- l’audit de très nombreux projets financés par la Banque Mondiale, le Fonds Africain de Développement, la Banque Ouest Africaine de Développement, le Fonds Européen de Développement, le Programme des Nations Unies pour le Développement, la Fondation pour le Développement en Afrique, etc.
- l’assistance de sociétés et d’investisseurs aux plans juridique et fiscal et stratégique ;
- l’aide à la restructuration d’entreprises et l’exécution d’études de projets ;
- le conseil en informatique et la mise en place de logiciels de gestion.

4.3.2. Objectif

Le cabinet G&A a pour objectif principal le développement de son champ d’action sur le territoire national afin que les entreprises régionales bénéficient de son expérience. L’objectif

secondaire est celui de proposer un éventail de services et de conseils de sorte à compléter ainsi les missions de nature comptable permettant de répondre aux besoins des entreprises tout au long de leur existence.

Plusieurs outils sont personnalisés et adaptés aux besoins de chaque professionnel et mis en œuvre de façon à apporter un meilleur résultat. Ainsi, des spécialisations ont été développées comme l'audit et l'analyse des données comptables informatisées, à des fins de contrôle ou de suivi de gestion.

4.4. Description des activités de G&A

Le cabinet G&A assure :

- services conseils en études sociales notamment dans les domaines de la réduction de la pauvreté, les groupes socialement vulnérables, les évaluations de groupes (communautés bénéficiaires) ;
- l'assistance comptable, juridique pour plus de 100 clients dans des secteurs divers (Pêche, PME-PMI, NEGOCE) ;
- l'audit juridique, fiscal et comptable annuel et le commissariat aux comptes de près de 60 sociétés anonymes dont la société africaine de raffinage (SAR), les Salons du Sine Saloum, Groupe SCORE, etc ;
- l'audit de très nombreux projets financés par la banque mondiale, les fonds Africain de développement, la banque ouest africaine de développement, le fond européen de développement, la fondation pour le développement en Afrique, etc ;
- l'assistance des sociétés, d'investisseurs, des collectivités locales sur le plan juridique, fiscal et stratégique ;
- l'aide à la restructuration d'entreprises, l'exécution d'études de projets ;
- le conseil en informatique et la mise en place de logiciels de gestion ;
- la formation multidimensionnelle qui lie tous les secteurs d'activités.

4.5. Organisation et fonctionnement

G&A est réparti en différentes directions distinctes, chacune spécialisée dans son domaine de compétence. Ainsi les activités et fonctions administratives de chacune d'elles sont assurées par un département administratif et financier commun. Tout le personnel administratif est sous l'autorité d'un directeur exécutif qui est en même temps directeur associé du cabinet.

La devise de toute entreprise est d'instaurer la rigueur pour le bon fonctionnement et la progression du milieu professionnel. Ainsi cette rigueur s'installe dans la dynamique d'établir une procédure de fonctionnement c'est à dire imposer des règles à appliquer pour la conduite des actions professionnelles. Ainsi, le cabinet s'inscrit dans cette même dynamique car chaque employé du personnel administratif a une fiche de fonction qui indique toutes les tâches à accomplir. Ces fiches sont rangées dans un classeur.

4.6. Description du département comptable

Le département comptable offre différentes prestations comptables telles que : l'assistance comptable, le conseil juridique et la fiscalité.

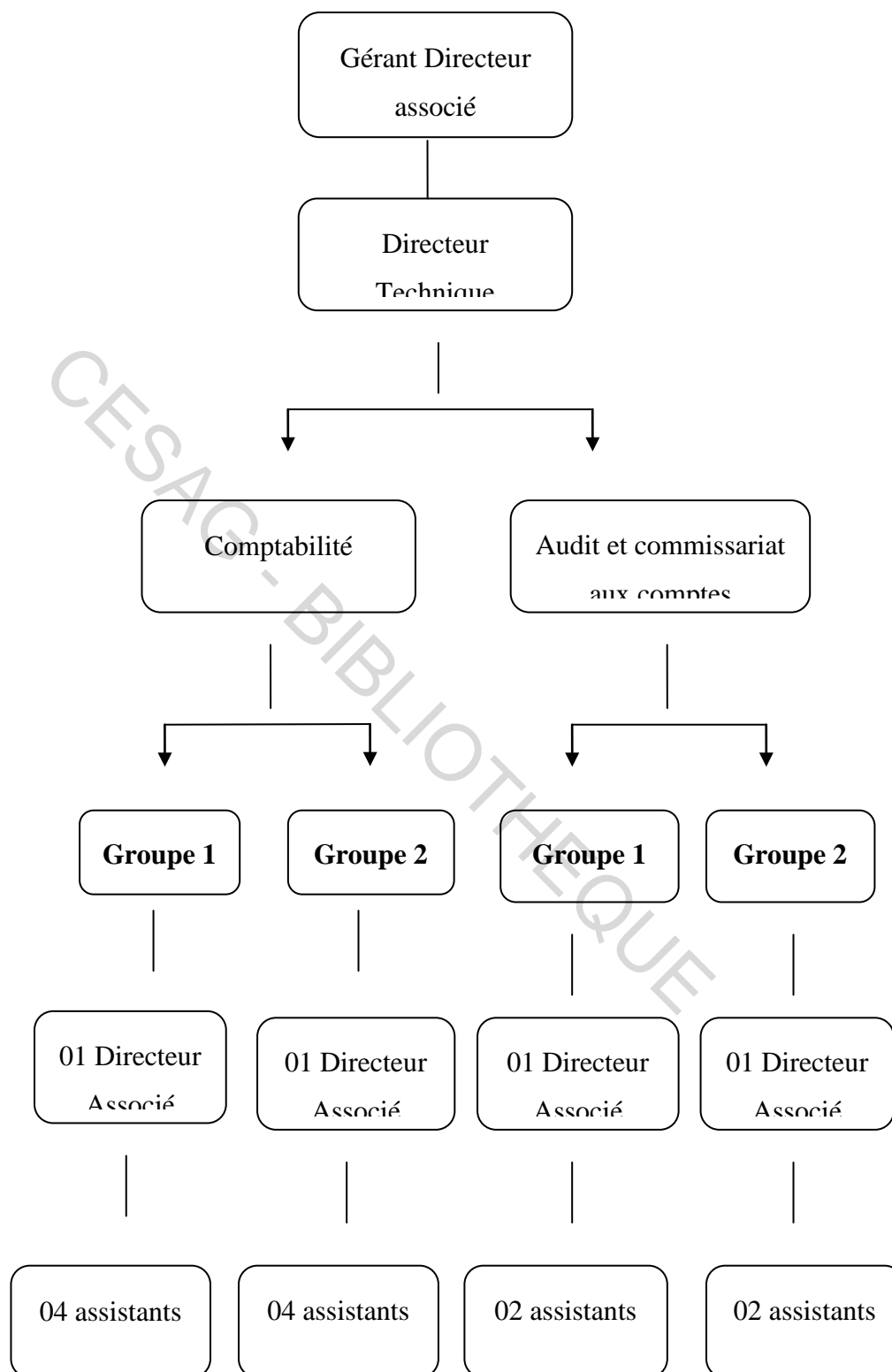
- l'assistance comptable : elle consiste à confectionner les journaux auxiliaires comptables, à classer les factures et établir le journal de la TVA après sa déclaration;
- le juridique : assemblées générales, augmentation de capital;
- la fiscalité : déclarations fiscales par exemple : impôts sur les sociétés (IS), déclarations de TVA.

Les services du département comptable s'adressent autant aux entreprises ayant un service comptable que celles qui n'en disposent pas.

4.7. L'organigramme

L'organigramme détaillé du cabinet se présente comme suit:

Figure 3 : Organigramme de G&A



Source : cabinet G&A

CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DES PROCEDURES DE LA GESTION DES COMPTES CLIENTS AU SEIN DE G&A

Nous sommes arrivés à l'étape de la description des activités menés par le cabinet G&A, plus précisément celles liées aux comptes clients. Il faut noter que ce sont les outils de collecte de données qui nous ont permis de réaliser ce chapitre.

Les questions que nous nous sommes posées au départ trouveront un sens dans ce chapitre puisqu'il s'agira de voir de manière plus succincte comment le cabinet G&A gère ses comptes client.

5.1. Préparation des éléments préalables à la mission

Elle a déjà été décrite dans le chapitre 3, nous ne ferons que la mettre en œuvre. Nous nous sommes servis des outils :

- les entretiens ;
- le QCI ;
- les FAR.

5.1. Présentation des catégories des clients du cabinet

Nous avons eu des entretiens avec un des codirecteurs du cabinet et différents agents du service comptable. Cette démarche nous a permis de comprendre les procédures de gestion des clients au sein du cabinet.

En effet, le cabinet est spécialisé dans l'expertise comptable et le commissariat aux comptes, avec deux (2) codirecteurs pour chaque groupe et chacun a un portefeuille client dont il a la charge.

Pour chaque groupe, il y'a deux chefs comptables pour les activités liées à l'expertise comptable et deux chefs de mission pour les opérations basées sur l'audit externe.

Cette diversité nous met en présence de deux types de clients :

- ✓ ceux qui sont intéressés par les services d'expertise comptable c'est-à-dire le traitement de leur comptabilité ou données comptables selon les normes édictées dans le SYSCOA (assistance comptable) ;
- ✓ ceux qui sont intéressés par le commissariat aux comptes où le contrôle de la sincérité et la régularité de leurs comptes annuels (audit externe).

Pour tous ces différents clients, le plus important pour le cabinet est de leur donner un service de qualité afin de les fidéliser et aussi accroître son portefeuille client.

Parmi les clients du cabinet y figurent : les hôtels, les pharmacies, les hypermarchés, cliniques, agences de voyages, etc.

5.2. Description des procédures de gestion de poste client

La procédure de gestion des comptes clients se fait de manière progressive :

5.2.1. Procédure de mise en contact

Elle regroupe toutes les opérations d'appel d'offre fait par le client et auquel le cabinet répond. Parfois, le cabinet est directement désigné par les actionnaires lors de l'assemblée générale extraordinaire ou par recommandation d'un client à un autre.

En cas de contact direct la procédure se présente comme suit :

Tableau 4 : Tableau représentative de la prise de contact avec le cabinet

Intervenant	Description	
Client Codirecteur	1. Il prend contact avec un des responsables du cabinet 2. Il présente les conditions au client, - si celui-ci est d'accord, ils établissent un contrat et ensuite le client est enregistré dans la base de données. - si le client n'est pas d'accord la négociation prend fin.	

Source : nous même

5.3. Etablissement du contrat et constitution du dossier

Après avoir pris contact avec le client, le codirecteur désigne un responsable du dossier, celui-ci ouvre un dossier permanent dans lequel figure des informations du client (l'adresse, tel, etc.)

5.3.1 Constitution du dossier client

En dehors des informations premières que l'on doit connaître concernant le client (adresse, dénomination sociale, etc), d'autres informations secondaires doivent s'ajouter au dossier, il s'agit de : Objet du contrat, Nature et étendu des prestations, Obligation des parties, Rémunération du prestataire, durée du contrat.

5.3.2. Rapport de la réunion d'ouverture

Il comporte toutes les attentes du client. Le prestataire notifie toutes les exigences du client pour éviter qu'à la fin de la prestation le service ne soit pas conforme aux attentes du client (risque de non-conformité).

5.3.3. Planning de la mission

Dans le cabinet G&A le planning de la mission est établi par le codirecteur associé en présence du chef de mission et du client. Grâce à ce planning le client aura connaissance de toutes les tâches à effectuer, des périodes durant lesquelles elles seront effectuées.

Lorsque le contrat a été signé, l'offre technique et financière sont jointes au dossier client.

5.4. Transmission des documents clients

Les clients transmettent au cabinet toutes les informations à traiter en relation avec la mission. S'il s'agit d'une mission d'assistance comptable (externalisation total ou partiel de comptabilité) toutes leurs factures (achats, ventes) ou les opérations diverses (chèque, banque) sont transmises au cabinet.

Pour ce qui est de la mission du CAC, les auditeurs se déplacent et vont dans les locaux du client afin de se faire une idée sur la tenue de sa comptabilité. Pour ce faire, le client leur fournit tous les états financiers de l'année antérieure clôturée et en cas d'anomalies, le responsable chargé de la section correspondante devra répondre aux préoccupations des auditeurs.

5.5. Gestion des contentieux avec le client

Nous l'avons dit au départ le cabinet G&A se base sur le relationnel, ce qui fait que dans le dossier client il ne figure pas de document portant sur les contentieux. Cependant il est quand même m'entonné sur le contrat.

A la date d'échéance, si le client n'a pas réglée le montant de la créance correspondante, la caissière se charge de le relancer.

5.6. Rapport final

Le rapport final marque la fin de la mission, c'est-à-dire le résultat des opérations effectuées par les différents groupes. Pour ce qui est :

- ✓ du CAC le rapport final est approuvé et certifié par l'expert comptable agréé ;
- ✓ de l'expertise comptable, les états financiers finaux doivent être approuvés par deux expert comptable agréé avant d'être publiés ou portés à la connaissance du client.

5.7. Les encaissements clients

Les clients utilisent le moyen de paiement qui leur convient. Il se fait soit par caisse, par chèque, par virement.

En ce qui concerne les modalités de paiement il est de 35% au début des opérations et le reste lors de la remise du rapport ou des états financiers finaux. Ce montant fixé dépend de plusieurs paramètre tels que : la taille des entreprises, le nombre d'experts intervenant et de la situation géographique du client. En effet, plus l'entreprise du client est grande (en termes de chiffre d'affaire), plus le montant de la facture sera élevé.

La caissière s'assure que le client est à jour du paiement de sa créance, le tableau du suivi des encaissements clients se présente comme suit :

Tableau 5 : Situation des factures clients

N°	Entité														
		Net TTC	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Solde
1															
2															
3															
...															
Total															

Source : cabinet G&A

5.8. Recouvrement à l'amiable

C'est la caissière qui s'occupe du recouvrement des créances et des relances clients. En effet une lettre de relance est envoyé au client afin qu'il honore son engagement. En cas de non paiement par celui-ci, le directeur associé en charge du portefeuille est mis au courant. Il est le seul à pouvoir prendre une décision concernant ce client.

Tableau 6: Description des différentes tâches

EXECUTION	DESCRIPTION DE LA TACHE
COMPTABLE	L'agent comptable spécialisé dans les comptes clients établit une facture comportant le montant total et l'acompte versé par le client
CAISSIERE	Enregistrement du client sur le tableau de bord et de son acompte versé
COMPTABILISATION	
COMPTABLE	Enregistrement de la facture de l'acompte payé
SUIVI CLIENT	
CAISSIERE	Elle se charge du suivi client et rappelle les clients en cas de dépassement des échéances de paiement.
COURSIER	Se charge du dépôt des lettres de relance en cas de non-paiement
COMPTABILISATION	
COMPTABLE	La deuxième comptabilisation intervient en principe lorsque toutes les factures ont déjà été réglée
RAPPORT FINAL	
EQUIPE (composée de 4 à 5 personnes)	A la fin, de la mission de d'audit ou de l'établissement des états financiers, les rapports finaux sont soumis à l'appréciation des directeurs associés.
COMPTABLE	
LES DIRECTEURS ASSOCIES	Ils vérifient la véracité de toutes les opérations et rapports avant de certifier sur les opérations ou de publier les états financiers finaux

Source : Nous même

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de comprendre le traitement des comptes client dans le cabinet G&A. Après cette étape, nous passerons à la démarche d'audit qui nous a permis de recueillir ces différentes informations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 6 : MISE EN ŒUVRE DE L'AUDIT DES COMPTES CLIENTS

La description de l'existant dans le chapitre précédent va nous permettre de faire une évaluation dans le présent chapitre. Cette évaluation se fera grâce à la démarche d'audit en mettant en avant l'identification des risques permettant de d'identifier les forces et les faiblesses des procédures qui sont applicables au cabinet.

6.1. Phase de préparation

Pour la bonne marche de cette étude, nous avons suivis la démarche énoncée dans le chapitre 2. Ainsi, nous allons décrire les étapes par rapport à ce qui a été effectué dans le cabinet G&A.

6.1.1. Ordre de mission

Nous l'avons directement adressé au directeur associé en précisant la date de commencement des travaux et la date prévisionnelle de fin, ainsi que le programme de travail. Notre requête a été validée par le directeur gérant associé et le directeur du département correspondant.

6.1.2. Plan de mission

Il va nous aider à faire une classification synthétique des objectifs généraux et spécifiques et de délimiter l'axe sur lequel nous voulons travailler. Nous allons le présenter de la manière suivante :

Tableau 7 : Plan de mission

<p style="text-align: center;">Objectifs de la mission :</p> <p>L'objectif principal de cette mission est :</p> <p>de prendre connaissance des procédures de gestions du compte client du cabinet G&A, de détecter et d'identifier les risques de suivi du compte client, enfin d'élaborer un tableau portant des recommandations.</p> <p>Les objectifs spécifiques permettrons aux directeurs associés d'avoir une visibilité claire sur :</p> <ul style="list-style-type: none">- les risques que peut présenter un client ;- l'état des encaisses clients en fin d'exercice ;- la détection des irrégularités du système de contrôle interne ;
<p style="text-align: center;">Champ de la mission :</p> <p>La mission portera sur les clients du cabinet intéressés par l'assistance comptable et le commissariat aux comptes. Notre intérêt portera sur :</p> <ul style="list-style-type: none">- la comptable en charge des clients ;- la caissière ; <p>Nous aurons besoin de vérifier certaines factures et les dossiers clients existants.</p>
<p style="text-align: center;">Période d'intervention :</p> <p>La mission s'étend sur une période de 3 mois allant de 12 Janvier à 30 Mars et concernant essentiellement les données de l'exercice 2014</p>
<p style="text-align: center;">Ressource :</p> <p>la motivation et compétence personnelle mis œuvre dans l'accomplissement de la mission.</p>

Source : nous même

6.1.3. Prise de connaissance générale de l'entité

Elle s'est faite essentiellement en deux phases pour ne pas nous éloigner de l'objectif principal. En effet, la première phase était celle de connaître l'activité principale de l'entité et la seconde phase portait sur le sujet proprement dit, c'est-à-dire de qu'elle manière l'entité traite ses comptes clients.

6.2. Phase de réalisation

Elle va marquer le commencement effectif des opérations c'est-à-dire le détail des travaux de vérification.

6.2.1. Réunion d'ouverture

Elle a été faite en présence du directeur gérant associé, le directeur associé et de l'auditeur en charge de la mission (moi-même). Nous avons exposé l'ensemble des objectifs spécifiques permettant la réalisation de l'objectif principal.

6.2.2. Programme de vérification

Il va nous permettre de présenter de façon détaillée le déroulement du plan de mission et de faire des tests relatifs afin de vérifier que les procédures décrites existent réellement et qu'elles sont appliquées.

Tableau 8 : Taches du programme de vérification

Détails du programme de vérification	Contrôle à effectuer	Date de début	Date de fin	Auditeur	Ref. du papier de travail
Acceptation et traitement des commandes	S'assurer que les exigences des clients correspondent au service offert	15 Janvier 2015	31 janvier 2015	ND	Tableau des risques
Emission et enregistrement des factures	S'assurer que les factures sont émises à temps				
Livraison au client	S'assurer qu'il y a une grande rigueur dans le gestion les recouvrements				
Encaissement					
Relance clients					
Recouvrement des créances					
les risques que peut présenter un client	des créances Détecter et maitriser les risques	02 Février 2015	03 Février 2015	ND	
l'état des encaisses clients en fin d'exercice	S'assurer de l'efficacité du service de recouvrement	04 Février 2015	06 Février 2014		

la détection des irrégularités du système de contrôle interne	S'assurer de la bonne répartition des tâches	09 Février 2015	27 Février 2015		
---	--	-----------------	-----------------	--	--

Source : nous même

6.2.3. Questionnaire du contrôle interne

Il nous a permis d'identifier les points faibles et les points forts observés lors de notre passage dans les différents services touchant de près les comptes clients.

➤ les points forts :

- ✓ existence d'un support contractuel de prestation de service : le support ou contrat est une preuve de la relation contractuelle qui existe entre le client et le cabinet ;
- ✓ existence d'un carnet d'adresse client ;
- ✓ les acomptes versées figures sur la factures ;
- ✓ les factures sont numérotés de façon chronologique ;
- ✓ les factures enregistrées sont bien classées ;
- ✓ séparation entre la comptabilité, la facturation et le recouvrement des créances ;
- ✓ le suivi et le recouvrement des créances sont informatisés ;
- ✓ existence des relances manuelles ;
- ✓ les enregistrements des factures se font au jour le jour ;

➤ les points faibles :

- ✓ inexistence d'un logiciel adéquat pour le suivi client ;
- ✓ inexistence des services ou personne adéquate chargée de la relance client ;
- ✓ il n'existe pas de contrôle performant en ce qui concerne le recouvrement ;

- ✓ cumul des taches entre suivi des comptes clients et recouvrement des créances client ;
- ✓ les délais de règlement ne figurent pas sur la facture et ne sont pas respectés ;
- ✓ le mode d'envoi des factures aux clients n'est pas adéquat ;
- ✓ les politiques d'établissement des créances douteuses ne sont pas établies.

6.2.4. Identification des risques liés aux comptes clients

Nous avons procédé par la détermination des tâches effectuées par les agents cibles et relevé ainsi les risques gravitant autour de l'exécution de la tâche.

Elle a été réalisée grâce à la revue littérature et se présente comme suit :

Tableau 9 : Tableau des risques

Objets auditable	Risques	Objectif de l'audit
Acceptation et traitement des clients	Non fiabilité des informations fournies par le client Acceptation d'un client non solvable Non-conformité entre demande du client et information fournies	Assurance sur le contrôle des nouveaux clients S'assurer de la conformité de l'exhaustivité du dossier
émission et enregistrement des factures	Non-conformité de la facture Erreur de saisie des informations Erreur de transcription des informations figurant sur la facture Retard d'émission des factures	Vérification de la conformité des factures Vérification de la comptabilisation des factures Les factures sont établies et envoyées aux clients dans les délais raisonnables
Livraison au client	Retard dans la transmission des documents finaux Perte des documents	S'assurer que les livraisons sont effectuées en temps et en heure
Encaissement	Détournement des fonds Détournement de cheque Fraude sur les chèques	Réduire tout risque de détournement ou de fraude

Recouvrement des créances	Non recouvrement des créances Dégradation du portefeuille client	Détecter le plus rapidement possible des montants échus et non réglés
Relance clients	Omission de la relance Règlement tardif	Rappeler les clients de l'échéance de leur créance

Source : nous-même.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

6.2.5. Test d'existence de l'acceptation du client au recouvrement de la créance

Tableau 10 : Tableau des tests d'existence

Structure : Cabinet G&A		
Taches	Documents consultés	Observation
Acceptation et traitement des clients	Contrat, facture	Les contrats sont signés par le client ; Existence dans le dossier des informations pouvant identifier le client.
émission et enregistrement des factures	Factures existantes	Les mentions légales et importantes figure sur les factures
Livraison au client	Support des documents finaux destinés au cabinet	Les documents livrés comportent la signature d'au moins un directeur associé.
Encaissement	Tableau de la situation des factures clients	Le tableau de suivi des encaissements est manuel
Relance clients	Courrier électronique envoyé	Les supports papier sont inexistantes
Recouvrement des créances	Tableau de la situation des factures clients	Certaines créances datant de 2013 ne sont toujours pas réglées.

Source : nous même

6.3. Phase de conclusion

Elle a consisté à rassembler tous les résultats des investigations menées et d'élaborer des FAR spécifiques à chaque risque.

6.3.1. Réunion de clôture

Nous avons soumis au directeur associé et aux agents du service audité les constats et les recommandations relevés au cours de la mission.

Ainsi, les FAR se présentent de la manière suivante :

Tableau 11 : FAR relative à l'acceptation du client

Feuille d'analyse de risques	
Papier de travail	FAR N°1/5
Risque identifié : Non fiabilité des informations fournies par le client	
Constat : adresse du client mal transcrite ; situation financière du client n'est pas conforme à celle déclarée ; client non solvable.	
Cause explicative : Manque de rigueur lors du traitement des dossiers,	
Recommandations :	
Le client doit fournir une note du prestataire précédant justifiant de sa bonne moralité ;	
Le cabinet peut faire une enquête préalable sur le client.	

Source : nous même

Tableau 12: FAR relative à l'établissement des factures

Feuille d'analyse de risques	
Papier de travail	FAR N°2/5
Risque identifié : Non établissement rapide de la facture	
Constat : Certaines factures ne sont pas prêtes à temps, Les factures sont transmises avec un léger retard aux clients.	
Cause explicative : cumulation des taches	
Recommandations : Séparation des fonctions de la réception à la livraison de la commande au client ; Instaurer un système de facturation automatique ou de facture provisoire.	

Source : nous même

Tableau 13 : FAR relative à la conservation des dossiers

Feuille d'analyse de risques	
Papier de travail	FAR N° 3/5
Risque identifié : Perte du dossier client	
Constat : conservation des dossiers client n'est pas adaptée, les dossiers client ne sont pas sécurisés, le client peut se plaindre sur le traitement des informations.	
Cause explicative : plainte du client sur le résultat de la prestation,	
Recommandations : créer un agenda d'enregistrement des demandes clients et la date de la livraison des prestations	

Source : nous même

Tableau 14 : FAR relative au recouvrement des créances

Feuille d'analyse de risques	
Papier de travail	FAR N°4/5
Risque identifié : Non recouvrement des créances	
Constat : tension de trésorerie, la créance devient irrécouvrable, retard dans le paiement de certaines créances.	
Cause explicative : mauvaise politique de recouvrement, relation établit avec le client sont trop familiale	
Recommandations : établir une politique de recouvrement de créance plus efficace	

Source : nous même

Tableau 15 : FAR relative au traitement des fonds

Fiche d'Audit et de Recommandation	
Papier de travail	FAR N°5/5
Risque identifié : détournement de fonds	
Constat : les créances sont parfois payées par chèque, ou en espèce directement remis a la caissière	
Cause explicative : non exhaustivité du contrôle des chèques,	
Recommandations : mise en place d'un système de contrôle des chèques qui permettra de vérifier tous les chèques provenant des clients	

Source : nous même

6.4. Recommandation

Nous comptons par le biais des recommandations participer à l'amélioration de la gestion du poste client du cabinet G&A.

Nos recommandations porteront sur différents niveaux à savoir :

Au niveau de la direction générale du cabinet G&A :

- Mise en place d'une chaîne de contrôle qui servira à s'assurer de la qualité des opérations interne du cabinet. Il permettra aussi à la direction générale de s'assurer que, les instructions sont conformes aux lois et aux règlements, et que ces instructions sont appliquées de façon satisfaisante, en permanence et permettent de garantir l'efficacité de la gestion.

- Organiser des formations pour les différents agents afin qu'ils découvrent des nouveaux outils informatiques : Il est important pour les entités actuelles d'être à la recherche de leur bien-être et ceci par la performance des agents. En effet, avec l'avancée de la technologie, il existe des logiciels puissants permettant d'avoir le contrôle sur toutes les opérations de l'entité. Mais ces logiciels ne peuvent pas être utilisés sans l'aide humaine. Il sera donc bénéfique pour G&A d'organiser au moins deux fois par année des formations permettant à ses agents d'acquérir un maximum de connaissance dans le cadre du travail et la mettre en pratique en son sein.
- Mettre en place un service des ressources humaines afin de mieux gérer les problèmes et la performance des agents. Dans les cabinets tout repose sur la satisfaction client c'est-à-dire plus le client est satisfait, plus la probabilité de renouveler le contrat est forte. Or, la satisfaction du client dépendra de la qualité de la prestation de service. Le service de ressources humaines viendra non pas pour résoudre tous les problèmes des agents mais servira de pont entre l'agent et la direction générale. Ainsi les décisions seront prises à temps et de façon efficace et efficiente.

Au niveau des encaissements clients, du suivi clients

- séparation des tâches entre les agents qui établissent les factures, ceux qui font le suivi client et ceux qui encaissent les créances clients: il est important de bien définir le rôle de chacun au sein de l'entité. Il est vrai que nous ne sommes pas en présence d'une entreprise commerciale, mais le cabinet G&A est un cabinet sollicité par plusieurs grands groupes et doit de ce fait avoir une organisation irréprochable.
- Séparation de la comptabilisation des opérations des clients qui sont intéressés par l'audit d'une part et par le commissariat aux comptes d'autre part : Par rapport à ce que nous avons pu remarquer, nous avons constaté que c'est le même agent qui s'occupe de tous les clients. Aucun principe ne le dit mais, par prudence il serait préférable de séparer les clients afin d'avoir une visibilité plus claire sur l'ensemble des clients.

- formaliser le service de recouvrement de sorte à établir de manière périodique la balance âgée des créances afin d'effectuer de manière systématique les relances. Dans le cabinet G&A, c'est la caissière qui se charge du recouvrement. Or, si le service existait de façon formelle, le recouvrement des clients serait aisé et sa performance serait jugée par rapport à sa capacité de recouvrement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Dans cette deuxième partie de notre mémoire, nous avons mis en exergue la démarche d'audit et nous avons pu collecter ces informations grâce aux outils d'audit énoncés dans la première partie.

Nous avons relevé les points forts et les points faibles que présentent le système de gestion des clients ce qui nous a permis de proposer quelques recommandations qui pourront permettre au cabinet G&A d'améliorer son système client et peut être maximiser son profit.

La direction générale doit sérieusement étudier ces recommandations afin de prendre des mesures nécessaires pour les faire appliquer par la direction financière, si possible réétudier le budget pour voir dans quelle mesure engager du personnel afin de mieux apprécier la séparation des tâches.

CESAG BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Nous sommes arrivés a la fin de notre travail qui portait sur « l'audit de fonction gestion des comptes clients », il a été réalisé dans le cabinet GAYE & Associé.

L'objectif général de notre étude s'explique par notre curiosité de connaitre la particularité des compte clients des cabinets et le fonctionnement du dit service en charge de la gestion des comptes clients. Pour ce faire, nous avons mené un audit appuyé par les directeurs des services qui sont en charge des clients du cabinet.

Nous avons ainsi structuré ce travail en commençant par une description du dispositif du contrôle interne lié aux comptes client, l'analyse des processus lié aux comptes, les différentes étapes du contrôle des comptes et enfin nous avons fait quelques recommandations

La seconde partie du travail fait référence aux comptes clients du cabinet G&A, et de la mise en œuvre de la méthodologie de l'audit énoncée dans la première partie. Grace aux différents tests effectués nous avons pu déceler les points faible et énoncé quelques recommandations.

Nous n'avons pas la prétention d'avoir détecté et énuméré tous les points faibles, mais nous avons pris les plus évidents et les plus récurrents. Mais nous sommes sûr d'avoir atteint notre objectif et nous espérons avoir apporté un plus dans l'amélioration du dispositif de contrôle interne.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1: QUESTIONNAIRE DU CONTROLE INTERNE

Questionnaire de contrôle interne	Section :		
	Rubrique recouvrement	Exercice	
Objectif de contrôle interne :			
Questions	Réponses		Observations
	Oui	Non	
<p>Quelles sont les différents types de clients qui sont à la charge du cabinet ?</p> <p>Quelle est le type de services offerts aux clients ?</p> <p>Quels sont les critères pour l'acceptation du client ?</p> <p>Quelle est la durée du contrat avec les clients ?</p> <p>Quels sont les documents à fournir pour la constitution du dossier client ?</p> <p>Existe-t-il un manuel démontrant la procédure du suivi des opérations clients ?</p> <p>Le management a-t-il déterminé le niveau de compétence souhaité pour chaque poste ?</p> <p>La politique en matière de ressources humaines sont-elles mises en œuvre d'une manière efficace ?</p> <p>Existe-t-il une séparation des taches dans le processus de traitement des clients ?</p> <p>Quels délais sont accordés aux clients pour le paiement de leur créance ?</p>			

<p>Les services disposent t'ils du personnel adéquat en nombre et compétence pour remplir ces objectifs ?</p> <p>Existe-t-il différentes formes de contrôles au niveau du recouvrement et de la caisse ?</p> <p>Quelle est la fréquence d'évaluation des résultats clients ?</p> <p>Les agents de l'entreprise reçoivent t'ils des formations supplémentaires pour la maîtrise des risques ?</p> <p>Les informations fournies par les clients sont-elles informatisées ?</p> <p>Après combien de temps les relances téléphoniques sont-elles faites ?</p> <p>Quelles sont les mesures contentieuses prises en cas d'impayés ?</p>		
---	--	--

Source : nous même

Annexe 2: Modèle de factures établie par G&A

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 3: Situation des factures clients

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 4: Modèle de lettre de soumission

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

1. BARBIER Etienne (1999), *Mieux piloter et mieux utiliser l'audit, l'apport de l'auditeurs entreprise et aux organisations*, édition Maxima, Paris, 128 pages.
2. BARRY Mamadou (2009), *Audit et contrôle interne*, 371 pages.
3. BECOUR Jean-Charles et BOUQUIN Henri (2008), *Audit opérationnel : Entreprenariat, gouvernance et performance*, édition Economica, 444 pages.
4. BERTIN Elizabeth (2007), *Audit interne : enjeux et pratique à l'international*, édition Eyrolles, Paris, 320 pages.
5. CHADUTEAU Olivier (2006), *Positionnement et développement des cabinets de services professionnels*, édition EMS, 150 pages.
6. FONOROW Milton Stevens (2008), *Internal auditor's manual and guide*, prentice Hall, 741 pages.
7. GRENIER Claude et BONNEBOUCHE Jean (2003), *Auditer et contrôler les activités de l'entreprise*, édition fourcher, Paris, 191 pages.
8. GRENIER Claude, BONNEBOUCHE Jean & MAZAT Jean-Noël (2001), *Système d'information comptable : Traitement des opérations commerciales, processus1*, édition Foucher, Paris, 320 pages.
9. HAMZAOUI Mohamed(2008), *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, 2^e édition, édition Pearson, Paris, 243 pages.
10. HERMEL Laurent (2002), *Evaluation du capital client*, édition AFNOR, Paris, 46 pages
11. IFACI (2001), *Evaluation de la compétence dans la pratique de l'audit interne, un cadre de référence*, collection des cahiers de recherche, Paris, 45 pages.
12. LABADIE Axelle & ROUSSEAU Olivier (1996), *Crédit management : gérer le risque client*, édition ECONOMICA, Paris, 238 pages.

13. LEMANT Olivier (1999), *Créer, organiser et développer l'audit interne. Que faire pour réussir ?*, édition Maxima, Paris, 177 pages.
14. LEZIN Pascal, TOULLEC Alain, MARTINI Hubert et RICHARD Jean (2001), *Outils de gestion pour les commerciaux*, 2^{ème} édition, édition DUNOD, Paris, 411 pages.
15. MADOZ Jean-Pierre (2007), *Ethique et professionnelle*, édition Afnor, Paris, 223 pages.
16. MAURIN Pierre (2009), *Gestion du risque clients dans les PME*, édition AFNOR, Paris, 119 pages.
17. MOISAND Dominique (2002), *CRM : Gestion de la relation client*, Hermes science publication, Paris, 223 pages.
18. PARDO Catherine (2004), *Responsable comptes clés*, édition DUNOD, Paris, 201 pages.
19. PEELEN Eduard, JALLAT Frédéric, STEVENS Eric & VOLLE Pierre, *Gestion de la relation client*, 3^e édition, édition Pearson, 384 pages.
20. PIGE Benoit (2009), *Audit et contrôle interne*, 3^{ème} édition, édition EMS, Paris, 219 pages.
21. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7^{ème} édition, édition eyrolles, 469 pages.
22. RITTENBERG Larry (2006), *Internal control: no small matter*, University of wisconsin, Floride, 63 pages.
23. RUSAK Jerome (2014), *Etude de marché et Développement clients*, édition EMS, Paris, 188 pages.
24. SAMBE Oumar & DIALLO Mamadou (2003), *Le praticien comptable – système comptable OHADA*, 3^{eme} édition, édition comptable et juridique, Dakar, 1055 pages.
25. SCHICK Pierre & LEMANT Olivier (2001), *Guide du self audit*, 2^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 217 pages.

26. SCHICK Pierre & Vera Jacques (2014), *Audit interne et référentiel de risque*, 2^{ème} édition, édition DUNOD, Paris, 368 pages.
27. SCHICK Pierre & EVRAERT (2007), *Mémento d'audit interne- Méthode de conduite d'une mission*, édition DUNOD, Paris, 217 pages.
28. SERAPI Sabine & CHARBON Jean claude (2001), *Organisation et gestion de l'entreprise manuel et application : DECF épreuve n° 3*, DUNOD, Paris, 469 pages.

ARTICLES

1. BASPT Alexandre & VAURS louis, *Le dispositif de contrôle interne : cadre de référence à l'aune de la définition du contrôle interne*, revue française de l'audit interne, n°180, p : 18-22.
2. CHAUVOT Myriam (2002), *Recouvrement : tenez compte du profil de votre débiteur*, option finance, n°708, P166-23
3. JANICHON François (2002), *L'audit interne : un apport incontournable pour la nouvelle gouvernance d'entreprise*, Revue française de l'audit interne, n°161 : 13.
4. ROUFF Jean-loup (2000), *Actualité du contrôle interne : COSO et COCO, des définitions et des méthodes différentes pour des visées identiques*, revue française de l'audit interne, n° 150, p : 5-6.