



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

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

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

**Promotion 3
(2008-2010)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES
ADAPTE AU SERVICE VENTE : CAS DE LA SOCIETE
MAERSK SENEGAL**

Présenté par :

Akpe E. S. Juliette DOSSA

Dirigé par :

Monsieur Ngary SOW

Délégué Général de l'IIA Sénégal

Novembre 2011

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

- ma mère, mon oncle et sa femme pour leur soutien spirituel, moral et financier ;
- tous mes frères et sœurs qui n'ont jamais cessé de m'encourager ;
- la mémoire de feu Jule DOSSA mon père que son âme repose en paix.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Ce mémoire n'aurait pas vu le jour sans de multiples apports et complicités.

Dans l'impossibilité de toucher toutes les personnes qui nous ont, de près ou de loin aidé, je tiens à adresser mes sincères remerciements à :

- mes parents proches ou lointains pour leur encouragement ;
- le Directeur Général de Maersk Sénégal ;
- tous les responsables des départements ;
- tout le personnel de Maersk Sénégal ;
- M. Moussa DIOP le responsable de département tracking ;
- Mme GUISSSE collaboratrice de département de tracking ;
- Mlle NIASSY Khady responsable de contrôle, de l'environnement et de la sécurité ;
- le Responsable de département commercial ;
- M. SOW qui a accepté de m'assister durant les recherches et de me donner des conseils ;
- M. Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et Finance (ISCBF) ;
- l'ensemble du corps professoral du programme de Master professionnel en audit et contrôle de gestion.

LISTE DES SIGLES ET DES ABREVIATIONS

AMRAE :	Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise
BC :	Bon de Commande
BL :	Bon de Livraison
CNCC :	Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
COSO:	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DAF :	Directeur Administratif et Financier
DG :	Directeur Général
DRY ou CTS :	Conteneur standard équipé de portes aux extrémités utilisé pour les marchandises sèches.
EIR :	Inter- échange ou bon de livraison
F :	Facture
FCFA :	Franc de la Communauté Financière Africaine
IFACI :	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
MPCGF :	Master Professionnel en Comptabilité et Gestion Financière
OEC :	Ordre des Experts Comptables
OHADA :	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
ONECCA :	Ordre National des Experts comptables et Comptables Agréés
RCCM :	Registre du Commerce et du Crédit Mobilier
REEFER :	Désigne un conteneur frigorifique
S.A. :	Société Anonyme
SYSCOA :	Système Comptable Ouest Africain
SYSCOHADA :	Système Comptable OHADA
TVA :	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

Liste des tableaux

Tableau 1 : Risque opérationnels du cycle vente/clients.....	20
Tableau 2 : Illustration de la première partie de manuel de procédures.....	26
Tableau 3 : Tableau de synthèse des auteurs sur la rédaction d'un manuel de procédures.	28
Tableau 4 : Hiérarchisation des éléments des risques suivant cinq niveaux	35
Tableau 5 : Structure d'un manuel de procédures	37
Tableau 6 : Tableau d'évaluation de procédures	64

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Typologie des risques.....	18
Figure 2 : Découpage du manuel de procédures.....	29
Figure 3 : Schéma récapitulatif de la démarche d'élaboration d'un manuel de procédures	40
Figure 4 : Modèle d'analyse	42
Figure 5 : Organigramme	51
Figure 6 : Flow chart de procédures d'importation de conteneurs	59
Figure 7 : Charte flow de procédure d'exportation d'un conteneur plein (pré-gâte)	63
Figure 8 : Diagramme de circulation de l'approbation de nouveau client	69
Figure 9 : Diagramme de circulation de la gestion des commandes clients.....	70
Figure 10 : Diagramme de circulation de la livraison	71
Figure 11 : Diagramme de circulation de la facturation et de règlement	72
Figure 12 : Diagramme de circulation du service comptabilité	73
Figure 13 : Diagramme de circulation du Processus de recouvrement des factures et niveaux de relance client	74

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Grille des incompatibilités de fonctions	89
Annexe 2 : Questionnaires d'évaluation du contrôle interne	90
Annexe 3 : Questionnaires de contrôle interne (QCI) de MAERSK.....	92

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET DES ABREVIATIONS	iii
Liste des tableaux	iv
LISTE DES FIGURES	v
LISTE DES ANNEXES	vi
TABLE DES MATIERES.....	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	10
Chapitre 1 : RISQUES OPERATIONNELS DU CYCLE VENTES /CLIENTS	11
1.1. Le cycle vente/clients	11
1.1.1. Notion de cycle vente/clients.....	11
1.1.1.1. Définition d'un cycle d'activité.....	11
1.1.1.2. Définition du cycle vente/clients	12
1.1.2. Objectifs du cycle vente	12
1.1.2.1. L'optimisation des performances et l'efficacité opérationnelle	13
1.1.2.2. La qualité et la disponibilité des informations financières et non financières.	13
1.1.2.3. Le respect des lois et règlements	13
1.1.2.4. La sécurité et la sauvegarde des actifs.....	13
1.2. Organisation du cycle vente/clients.....	14
1.2.1. Fonctions opérationnelles du cycle vente /clients	14
1.2.2. Fonctions comptables du cycle vente/clients.....	15
1.3. Risques opérationnels du cycle vente/clients	16
1.3.1. Notion de risques	16
1.3.1.1. Définition du risque	17
1.3.1.2. Typologie des risques	17
1.3.2. Taxinomie des risques opérationnels du cycle vente/clients.....	18
1.3.2.1. Notion de risque opérationnel du cycle vente/clients.....	18
1.3.2.2. Conséquences et dispositifs de maitrise des risques opérationnels du cycle vente/clients.....	19
Chapitre 2 : ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURE.....	23

2.1.	Définition et objectifs du manuel de procédures	23
2.1.1.	Définition du manuel de procédures.....	23
2.1.2.	Objectifs du manuel de procédures	24
2.1.3.	Fondements juridiques du manuel de procédures.....	24
2.2.	Architecture et forme du manuel de procédures.....	25
2.2.1.	Architecture du manuel de procédures	25
2.2.1.1.	La première partie : sommaire et l'introduction générale	25
2.2.1.2.	La deuxième partie : les fiches des procédures proprement dites	26
2.2.1.3.	La troisième partie : les annexes et tables complémentaires	27
2.3.	Enjeux du manuel de procédures	29
2.3.1.	Organisation procédurale.....	29
2.3.2.	Support pédagogique	29
2.3.3.	Effet structurant	30
2.3.4.	Elément du système de gestion des travaux	30
2.4.	Démarche d'élaboration d'un manuel des procédures	30
2.4.1.	La phase préparatoire.....	31
2.4.1.1.	Les travaux préliminaires	31
2.4.1.1.1.	Inventaire des procédures existantes	31
2.4.1.1.2.	Découpage du processus	31
2.4.1.1.3.	La codification des procédures.....	32
2.4.1.1.4.	Dossier par procédure.....	32
2.4.1.1.5.	Les premiers contacts avec l'entreprise	32
2.4.2.	La phase de réalisation	33
2.4.2.1.	L'évaluation des procédures existantes.....	33
2.4.2.2.	Analyse des procédures	33
2.4.3.	Elaboration d'une cartographie des risques.....	33
2.4.3.1.	Identification et analyse des risques	34
2.4.3.2.	Hiérarchisation et mesure des risques	34
2.4.3.3.	Matrice des risques	35
2.4.4.	La conception du manuel de procédures	35
2.4.4.1.	Le contenu du manuel de procédures	35
2.4.4.2.	La forme	36
2.4.5.	La finalisation du manuel de procédures.....	37
2.4.5.1.	Rédaction des procédures	37

2.4.5.2. La validation et la diffusion du manuel de procédures.....	38
2.4.5.2.1. La validation du manuel de procédure	38
2.4.5.2.2. La diffusion du manuel de procédures	38
2.4.6. Suivi d'évaluation du manuel de procédures.....	39
Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	41
3.1. Modèle d'analyse.....	41
3.2. Outils de collecte et d'analyse des données	42
3.2.1. Analyse documentaire	43
3.2.2. Entretiens	43
3.2.3. Observation.....	44
3.2.4. Questionnaire de contrôle interne.....	44
3.2.5. Flow-chart ou diagramme de circulation des documents	44
3.2.6. Grille d'analyse des tâches	44
3.2.7. Test de conformité ou d'existence.....	45
3.2.8. Test de permanence	45
3.2.9. Sondage	45
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....	47
Chapitre 4 : PRESENTATION DU GROUPE MAERSK DANS LE MONDE.....	49
4.1. Présentation de la Société Maersk Sénégal	49
4.2. Missions et objectifs	50
4.2.1. Missions.....	50
4.2.2. Objectifs	50
4.3. Organe de pilotage de Maersk Sénégal	50
4.3.1. La direction générale	50
4.3.2. Organisation et fonctionnement de la société Maersk Sénégal	51
4.3.2.1. Organigramme	51
4.3.2.2. Organisation	52
4.3.2.3. Fonctionnement de la société Maersk Sénégal.....	56
Chapitre 5 : DESCRIPTION ET EVALUATION DE PROCEDURES VENTES/CLIENTS	57
5.1. La description de procédures existantes du service vente de la société Maersk	57
5.1.1. Importation	57
5.1.1.1. Etapes de procédure existante d'importation de conteneurs de Maersk Sénégal	57

5.1.1.2. Représentation graphique ou Charte flow de procédures d'importation de conteneurs Maersk Sénégal	58
5.1.2. Exportation	59
5.1.2.1. Définition.....	60
5.1.2.2. La procédure d'obtention d'un pré-gâte d'un conteneur plein à l'exportation	61
5.2. Evaluation de procédures existantes.....	64
Chapitre 6 : PROPOSITION D'UN MANUEL DE PROCEDURES DU SERVICE VENTE	66
6.1. Proposition d'un manuel de procédures du cycle vente	66
6.1.1. Description des objectifs de contrôle interne appliques aux règles de gestion ...	66
6.1.2. Présentation d'un manuel de procédures du cycle ventes	68
6.1.2.1. Diagramme de circulation de l'approbation de nouveau client.....	68
6.1.2.2. Diagramme de circulation de la gestion des commandes clients	69
6.1.2.3. Diagramme de circulation de la livraison.....	70
6.1.2.4. Diagramme de circulation de la facturation et de l'encaissement	72
6.1.2.5. Diagramme de circulation de la comptabilisation	73
6.1.2.6. Diagramme de circulation de processus de recouvrement	74
6.1.3. Manuel de procédures de cycle ventes	74
6.1.4. Recommandation	85
CONCLUSION GENERALE	86
ANNEXES	88
BIBLIOGRAPHIE	94

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Evoluant dans un environnement de plus en plus concurrentiel, toute société se voulant dynamique et performante doit élaborer une méthode de gestion efficace tendant à fournir l'effort optimal pour maximiser un résultat visé. Cela est aussi vrai pour les sociétés de transport. Ces dernières ont connu une évolution très rapide ces dernières années grâce à la mondialisation du commerce ainsi que le libre échange international.

En effet, l'invasion accrue des produits venant de la Chine, de l'Europe et des autres pays occidentaux sur le territoire africain, mobilise une forte demande des conteneurs auprès des sociétés de transport. Cependant, la croissance de la demande des clients occasionne des problèmes de gestion et d'organisation dans de nombreuses structures nationales ou multinationales qui continuent toujours de négliger de nouveaux modes de pilotage, d'évaluation et d'outil de gestion comme le tableau de bord, la cartographie de risques, la comptabilité de gestion, le manuel de procédures, etc. Le manuel de procédure est une exigence au point de vue réglementaire en particulier le SYSCOHADA, dans ses articles 16 et 17, stipule que « pour maintenir la continuité dans le temps de l'accès à l'information, toute entreprise établit une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptable. Cette documentation est conservée aussi longtemps qu'est exigée la présentation des états financiers successifs auxquels elle se rapporte. L'organisation comptable doit au moins respecter les conditions de régularité et de sécurité de la justification des écritures par pièces datées, conservées, classées dans un ordre défini dans le document décrivant les procédures et l'organisation comptable, susceptibles de servir comme moyen de preuve et portant les références de leur enregistrement en comptabilité ».

L'entreprise implique la mise en place de procédures de contrôle internes claires, simples et fiables ; les procédures étant principalement : les consignes d'exécution des tâches, les documents utilisés, leur contenu, leur diffusion, leur conservation, les autorisations et approbations, la saisie et le traitement des informations nécessaires à la vie de l'entreprise, et leur contrôle. Il est important que ces procédures en plus d'exister, soient formalisées et consignées dans un document afin d'assurer leur pérennité.

C'est ainsi que dans la même optique, de nombreux cabinets d'audits et de consultants recommandent le manuel de procédures aux sociétés comme étant un outil de gestion efficace, de prévention de risques et de la démarche qualité.

Le manuel de procédures est un outil de gestion, d'atteinte de la performance pour la société. Au vu de la concurrence, lorsque nous parlons de la performance, nous faisons référence à la compétitivité. Toutefois, nous constatons que dans la plupart des sociétés surtout celles africaines, le manuel de procédures n'existe pas. Lorsque le manuel existe dans certaines sociétés, sa consultation et son utilisation sont rares. Nous pouvons aussi dire que de nombreux actes de malversations, de fraudes, de détournement et d'erreurs auxquelles les sociétés sont victimes résultent de l'inexistence de cet outil de contrôle et de gestion efficace.

La nécessité de se doter d'un manuel de procédures émane du souci de se munir dès le départ d'un instrument susceptible de garantir la transparence et l'efficacité des opérations ou de services rendus par les agents de la société en question. En effet, la non référence à un tel instrument de base risque d'amener la société à une gestion fragile et déficiente.

Intervenant dans le secteur tertiaire notamment celui de transport et de livraison de conteneurs, la société Maersk Sénégal est la première société de manutention mondiale d'origine Danoise implantée au Sénégal depuis 1986. C'est une société qui ne cesse de contribuer au développement de ce pays en termes de réduction du chômage, par exemple en 2011 l'effectif total des employés de Maersk est situé entre deux cent cinquante (250) et trois cent (300) personnes. Avec l'évolution rapide de ce secteur d'activité, Maersk Sénégal se trouve actuellement dans une position très concurrentielle. Pour faire face à ces concurrents et pour satisfaire aux besoins de ses clients, Maersk Sénégal devrait veiller sur la compétence de ses agents ainsi que la qualité de service qu'ils fournissent aux clients. Ainsi, pour ce faire, elle devrait se munir d'un manuel de procédures décrivant les différentes tâches. Ce dernier est un outil indispensable pour toutes sortes d'organismes à but lucratif ou non lucratif car il sert de moyen d'interprétation, de compréhension et de la pérennité des procédures de la société. C'est aussi un outil d'identification et de gestion du risquée. Malgré cela, nous avons constaté l'inexistence de cet outil indispensable au sein de la société Maersk Sénégal.

Cette absence de manuel de procédures formalisé au sein de la société Maersk Sénégal pourrait être justifiée particulièrement par diverses raisons à savoir :

- la gestion informelle des opérations ;
- la négligence de la direction générale ;

- des procédures de travail très compliqués ;
- un manque de personnel qualifié pour exécuter les tâches ;
- un coût élevé de conception du manuel de procédures.

Ces raisonnements pourraient avoir des inconvénients tels que :

- la non maîtrise des étapes de traitement des opérations ;
- le non séparation des tâches ;
- des Erreurs et lacunes dans le traitement des opérations ;
- l'inexistence d'un référentiel pour les missions d'audit.

En guise de solutions, les pistes suivantes peuvent être explorées par Maersk Sénégal :

- la formation permanente du personnel à la charge des opérations ;
- la séparation des tâches ;
- l'élaboration d'un manuel de procédures.

A notre avis, l'élaboration d'un manuel de procédures peut être considérée comme la solution la plus adéquate. Cette mise en place d'un manuel de procédures permettra à la société un contrôle efficace des opérations. Il servira également d'un outil d'appui de gestion des risques opérationnels surtout au niveau de cycle vente.

Face à cela, la question de réflexion que nous sommes amenés à nous poser est la suivante : Quels contenus pouvons-nous donner aux procédures du service vente pour assurer une gestion efficace des risques à travers le dispositif de contrôle interne mis en place par l'entité ? Cette question principale suscite en nous de nombreuses interrogations :

- Quels sont les méthodes de contrôle interne du processus de gestion des ventes ?
- Quelle démarche adopter pour l'élaboration d'un manuel de procédures de ventes ?
- Quels dispositifs de contrôle interne envisager pour une gestion efficace de ce service ?

Telles sont les questions auxquelles nous apporterons des réponses dans notre étude intitulé : «Elaboration d'un manuel de procédures adapte au service vente : cas de la société Maersk Sénégal ».

L'objectif principal est d'élaborer un manuel de procédures adapté à la réalité des activités de la société ainsi qu'à l'exigence du SYSCOA.

Les objectifs spécifiques visent à :

- définir des moyens pour maîtriser les risques liés à ces procédures
- donner des contenus clairs, simples, accessibles et compréhensifs à tous les acteurs concernés par le manuel à élaborer.

Compte tenu de la taille de la société et la diversité de ses activités, notre étude sera délimitée aux opérations d'import et d'export de conteneurs.

Cette étude revêt importants intérêts :

- d'abord, elle nous permettra de connaître le fonctionnement et l'organisation d'une société ainsi que les différentes étapes d'élaboration d'un manuel de procédures ;
- ensuite, cette étude permettra aux dirigeants de comprendre l'importance du manuel de procédures au sein de la société afin de sécuriser les opérations, surtout celles relatives aux services des ventes ;

Cette étude s'articulera autour de deux (2) grandes parties : la première partie abordera essentiellement le cadre théorique de notre recherche et qui sera subdivisée en trois (3) chapitres à savoir : risques opérationnels du cycle vente/clients ; élaboration du manuel de procédures et approche méthodologique de la recherche. La deuxième partie portera sur le cadre pratique de notre étude. Il s'agira d'abord, de présenter la société Maersk Sénégal, ensuite de décrire et évaluer les procédures existantes et enfin de faire une proposition d'un manuel de procédures du cycle ventes.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

La rédaction des procédures par les organisations s'est largement développée conformément aux exigences règlementaires (article 16 de l'organisation comptable OHADA, la loi de la sécurité financière...).

Dès lors, la formalisation des procédures et des méthodes de travail a pris un essor considérable avec des conséquences positives diverses telles que l'amélioration de la maîtrise des activités formalisées et l'amélioration de la communication de l'entreprise.

Cependant, la formalisation des procédures nécessite au préalable l'identification des risques liés à chaque processus. L'analyse des risques du cycle des ventes s'inscrit dans cette démarche et permet de poser les bases pour une meilleure élaboration des procédures opérationnelles des ventes.

Nous allons dans cette première partie aborder les aspects théoriques. Elle se subdivise en trois chapitres. Le premier sera consacré aux risques opérationnels du cycle vente/clients ; le deuxième mettra en exergue l'élaboration du manuel de procédures et le troisième présentera la méthodologie de recherche que nous allons adopter.

Chapitre 1 : RISQUES OPERATIONNELS DU CYCLE VENTES /CLIENTS

Le cycle vente/clients est l'une des plus importantes sources de valeur ajoutée pour toute entreprise. Appréhendé dans un contexte global de l'organisation, le cycle vente/clients occupe une place incomparable dans la structure générale puisqu'il exprime l'aboutissement d'un processus complet de fabrication d'un produit final de qualité destiné à la commercialisation. Ceci lui confère un rôle moteur dans le fonctionnement général et la bonne marche de l'organisation. Cependant, ce cycle vente/clients peut générer des risques qui peuvent être fatal à toute l'entreprise. C'est pourquoi l'entreprise doit à chaque fois chercher à identifier des risques liés au cycle vente/clients enfin de les réduire ou les éliminer.

Avant d'élaborer un manuel de procédures du cycle vente/clients, il est important de cerner les notions de cycle vente, de risques et de dispositif de maîtrise des risques identifiés.

D'abord, nous allons définir le cycle vente/clients, donner ses objectifs et son organisation, ensuite nous allons donner la définition des risques d'une manière générale, ceux liés au cycle vente/clients en particulier et enfin associer à chaque risque ses conséquences et identifier les dispositifs de maîtrise qui s'y rattachent.

1.1. Le cycle vente/clients

Dans cette section, nous allons définir la notion de cycle vente/clients et exposer son organisation.

1.1.1. Notion de cycle vente/clients

Nous présenterons en premier lieu la notion du cycle d'activité et en second lieu celle du cycle vente/clients.

1.1.1.1. Définition d'un cycle d'activité

Le découpage de l'organisation en cycle d'activité permet une appréciation efficace du système de contrôle interne. Selon Larousse (2009:279), le cycle est défini comme « une suite ininterrompue de phénomènes qui se renouvellent dans un ordre immuable ». Chacun de ses systèmes constitue un cycle car joignant le début et la fin des activités qui

le concernent. Comme différents cycles d'activités, nous pouvons citer (Barry ,2009 : 17-18 ; Coopers & al, 2000 :186-187) :

- le cycle achats/fournisseurs ;
- le cycle production/stocks ;
- le cycle ventes/clients ;
- le cycle paie/personnel ;
- le cycle trésorerie.

1.1.1.2. Définition du cycle vente/clients

Le « cycle vente/clients » fait référence au mot « vente » qui rappelle la finalité de l'action du commercial. Ceci lui ordonne un rôle majeur dans le fonctionnement général de l'organisation. Selon Barry (2009 :166), le cycle vente/clients est le cycle d'activités qui regroupe l'ensemble des opérations :

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

Ces opérations doivent être effectuées à titre principal pour l'obtention d'un revenu. Selon Caltabellotta (2007 :4), il s'agit de « l'ensemble des étapes nécessaires pour gagner un client, livrer le bien ou le service vendu et se faire payer ». La mission principale d'un cycle vente/clients est de répondre aux besoins et exigences externes en offrant les produits demandés au meilleur prix, avec la qualité requise et dans le délai convenu.

1.1.2. Objectifs du cycle vente

Les objectifs du cycle vente sont regroupés en quatre catégories en se référant à ceux contrôle interne (Renard, 2002 :126). Ils se présentent comme suit :

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

Chaque catégorie objective renferme des objectifs spécifiques (Barry, 1995 :83-84,91- 92).

1.1.2.1. L'optimisation des performances et l'efficacité opérationnelle

Les objectifs spécifiques correspondants sont :

- le traitement rapide des commandes ;
- l'examen de la solvabilité du client ;
- le non rupture des stocks ;
- la livraison des clients dans les délais requis. (Barry 1995 :83)

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

Les objectifs spécifiques correspondants sont :

- la protection informatique sur l'ensemble du domaine client ;
- la fiabilité des processus d'enregistrement comptable des ventes et avoirs ;
- le suivi correct des dossiers sur les clients ;
- le classement et accès à toute information concernant les clients. (Barry 1995 :84)

1.1.2.3. Le respect des lois et règlements

Les objectifs de conformité aux normes, selon Barry (1995 :91), sont à deux niveaux:

- au niveau intérieur : respect des directives et procédures mises en place concernant les autorisations et approbations de la ligne de crédit client ;
- au niveau extérieur : contraintes et obligations qui ont trait par exemple à la production des états financiers dans les délais requis, aux paiements des impôts à la tarification des produits, etc.

1.1.2.4. La sécurité et la sauvegarde des actifs

Les objectifs spécifiques de sécurité et de sauvegarde des actifs sont les suivants :

- la séparation des fonctions incompatibles ;
- le recouvrement des créances ;

- les enregistrements rapides et exhaustifs des ventes et règlements ;
- la protection des stocks de produits encours et finis. (Barry, 1995 :92)

1.2. Organisation du cycle vente/clients

Le cycle vente/clients regroupe les fonctions relatives aux clients et aux créances, depuis la budgétisation des ventes et l'acceptation des clients jusqu'à l'encaissement des créances. (Barry, 2009 :17). Ces fonctions s'analysent sous deux aspects :

- l'aspect opérationnel ;
- l'aspect comptable.

1.2.1. Fonctions opérationnelles du cycle vente /clients

Les aspects opérationnels comprennent l'ensemble des fonctions opérationnelles du cycle vente. Selon Barry (2009 :169-173), ces aspects regroupent les opérations de ventes, de la budgétisation au suivi des créances et recouvrement.

a. Fonction budgétisation des ventes

Cette fonction retrace les opérations de prévision des ventes mensuelles et annuelles des marchandises ou produits fabriqués. Elle est la principale source de recette d'une organisation et est le pilier des autres fonctions.

b. Fonction agrément des clients

Elle traite de l'acceptation et l'inscription des clients dans les fichiers de l'entreprise et des opérations d'autorisation des crédits qui leur sont accordés par la Direction Générale et les responsables concernés. C'est à ce niveau que les plafonnements et autorisations de dépassement de crédit sont décidés.

c. Fonctions réception, acceptation et traitement des commandes des clients

Ces fonctions reprennent les opérations de centralisation des commandes et d'approbation, par les responsables concernés, des montants de commandes passées par les clients.

d. Fonctions livraison de la commande et facturation

Elles reprennent les opérations de mise à disposition du client de marchandises ou produits commandés, ou de prestations de services. Ce sont des fonctions particulièrement importantes car elles rendent la vente parfaite et consacrent le transfert de propriété lorsque la vente est stipulée. Elles doivent s'assurer qu'un produit ou service n'est livré sans ordre de livraison ou de travail. Elles doivent s'assurer aussi de l'établissement et la transmission des factures aux clients et aux services concernés de l'entreprise.

e. Fonctions octroi d'avoir aux clients, suivi des créances et recouvrement

Elles réalisent les opérations suivantes :

- d'établissement et d'agrément des notes de crédit établies en faveur des clients à l'occasion des retours de marchandises ou annulation de services demandé pour redresser des erreurs de facturation ou par suite de réductions accordées hors facture ;
- de surveillance des échéances de règlement, de relance des clients en cas de retard dans le paiement et de déclenchement des actions judiciaires à l'encontre des clients particulièrement défaillants ;
- d'encaissement des créances à terme et ayant dépassé l'échéance auprès des clients. Elle assure aussi l'encaissement des créances issues des traites et chèques revenus impayés.

1.2.2. Fonctions comptables du cycle vente/clients

Selon Barry, (2009 : 193-194), les fonctions comptables viennent compléter celles des opérationnelles. Ce sont :

a. Fonction contrôle et comptabilisation des factures de vente

La comptabilité se charge de vérifier la séquence numérique entre les documents reçus (BC, BL, F.), procède au contrôle de conformité et enregistre les opérations dans le journal de vente et dans les comptes clients en attente de règlement.

b. Fonction comptabilisation des règlements des clients

Elle tient le journal de trésorerie pour les recettes issues des règlements des clients. Les factures sont enregistrées en comptabilité sans délai. Après enregistrement, la facture reçoit la mention « comptabilisée le » puis est classée dans le dossier factures de ventes (classement par ordre chronologique).

c. Fonction suivi des comptes de ventes de TVA sur ventes

Elle assure le suivi des contrôles de vraisemblance de ces comptes et du caractère exhaustif des produits comptabilisés.

d. Fonctions suivi des comptes clients, évaluation du portefeuille - clients et constitution de provisions pour dépréciation des créances

Elle est chargée aussi de faire le suivi des comptes individuels des clients pour justifier leurs soldes périodiques en faisant des circularisation internes et externes ainsi que des lettrages de ces comptes. L'analyse et la justification périodiques des soldes de ces comptes individuels ont pour but de déterminer le caractère recouvrable ou non des créances et constituer éventuellement des provisions pour dépréciation.

1.3. Risques opérationnels du cycle vente/clients

Cette section traitera la définition et les typologies du risques , du risque opérationnel du cycle vente/clients et des dispositifs de maitrise y afférant.

1.3.1. Notion de risques

Le risque est un concept que les auditeurs et les managers emploient pour exprimer leurs inquiétudes concernant les effets probables d'un environnement incertain. Puisque le futur ne peut pas être prévu avec certitude, les auditeurs et les managers doivent considérer une gamme des évènements possibles qui pourraient avoir lieu. Chacun de ces évènements pourrait avoir un effet matériel (une conséquence significative) sur l'entreprise et ses objectifs. Les effets négatifs s'appellent les «risques », et les effets positifs s'appellent les «opportunités ». Dans cette partie nous étudierons les risques à travers sa définition et sa catégorisation.

1.3.1.1. Définition du risque

Selon MOREAU (2002 : 3), le risque peut être défini comme « la menace qu'un évènement, une action ou une inaction affecte la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et compromettre la création de la valeur ».

Cette définition ne fait apparaître que la menace qu'une entreprise à n'atteigne pas ses objectifs et ne mentionne pas la notion de chance (probabilité) de réalisation ou de non réalisation de cette menace. Dans la même optique, l'IFACI le définit comme « un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que peut se faire la maîtrise » (RENARD ; 2009 : 155). Cette définition est complétée par celle du (VINCENTI, 1999 26) « Le risque est la menace qu'un évènement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès ». Toutes ces définitions mettent en évidence les dimensions du risque à savoir :

- la gravité, ou conséquences de l'impact ;
- la probabilité qu'un ou plusieurs événements se produisent.

En effet, Nous pouvons définir le risque comme étant la probabilité qu'un évènement défavorable, un danger ou un dommage a de survenir et son impact potentiel.

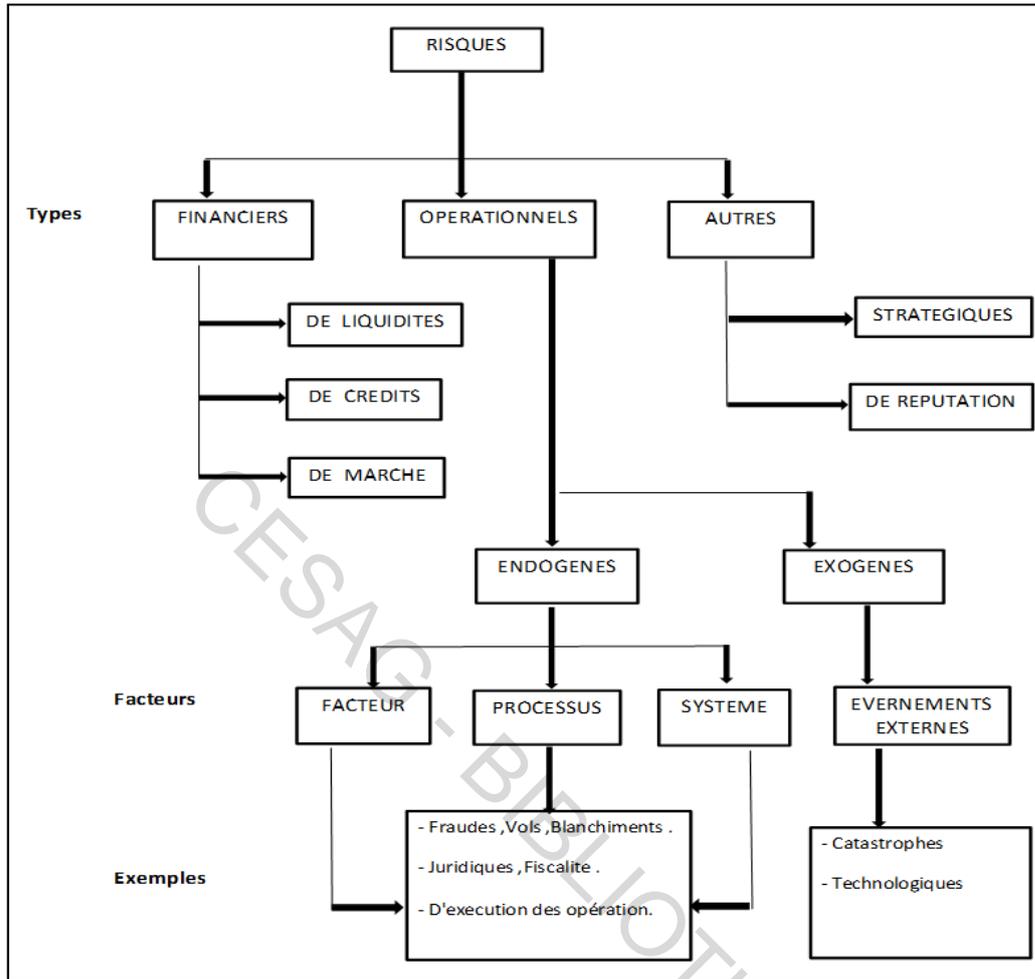
1.3.1.2. Typologie des risques

D'un point de vue général, la nomenclature des risques varie. Pourtant, nous allons nous concentrer sur ceux qui se trouvent au sein de l'entité, en fonction des activités menées et ceux relatifs au domaine de l'audit : comptable, financier et opérationnel.

a) Les types de risques liés à l'activité au sein de l'organisation

Selon l'activité, les risques qui existent dans l'organisation sont de types stratégique, opérationnel ou financier (Utelli & al, 2001 :2). Ces risques peuvent avoir des origines internes comme externes à l'organisation. La figure ci-dessous résume les différents types de risques :

Figure 1 : Typologie des risques



Source : Utelli & al (2001 :10)

1.3.2. Taxinomie des risques opérationnels du cycle vente/clients

Dans cette sous-section, nous allons définir la notion de risque opérationnel, puis voir les conséquences et les dispositifs de maitrise.

1.3.2.1. Notion de risque opérationnel du cycle vente/clients

Le risque opérationnel n'est pas un concept bien défini et ne fait pas l'objet d'un consensus. Selon Nicolet (2000 :44), « la notion de risque opérationnel diffère dans les réglementations nationales et internationales. Un moyen de mieux la cerner serait de la définir par un couple de facteurs/conséquences ». Elle poursuit en affirmant que les risques les plus connus sont les risques de fraude, de détournement d'actifs et informations

financières non fiables. Cette définition, qui fait surtout ressortir la notion de risques financiers est complétée par celle de Jacob & al (2001 :32) qui ajoute que ce sont des pertes occasionnées par la gestion de l'entreprise et non reliées directement au risque de marché ou de crédit. Cette vague définition fait allusion aux risques non couverts par ailleurs. Afin de bien cerner tous les aspects du risque opérationnel, la rencontre d'AMRAE (2004), qui a repris la définition de Bâle II, l'identifie comme le risque de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnel, et systèmes internes ou à des événements extérieurs. Pour le cycle vente/clients , nous pouvons dire que le risque opérationnel est le risque de pertes liées aux opérations de ventes et résultant des carences ou défaillances issues des procédures , des ressources humaines, des systèmes mis en place et des événements extérieurs.

1.3.2.2. Conséquences et dispositifs de maitrise des risques opérationnels du cycle vente/clients

Pour énumérer les conséquences et les dispositifs de maitrise des risques opérationnels, il convient d'abord d'identifier ces derniers au niveau de chaque activité du cycle. Le tableau ci-dessous récapitule les risques identifiés par activité leurs conséquences s'ils parvenaient à se réaliser ainsi que leurs dispositifs de maitrise.

Tableau 1 : Risque opérationnels du cycle vente/clients

Activités	Risques opérationnels	Conséquences	Dispositifs de maitrise
Budgétisation : prévisions et de chiffre d'affaires.	Prévisions de vente et de chiffre d'affaires irréalistes.	Manque de ressources.	- Connaissance des objectifs stratégiques ; - Connaissance parfaite de la conjoncture du marché - Implication de tous les services concernés.
Agrément des clients.	- Octroi d'agrément sur des bases fausses ; - Dégradation portefeuille client ; - Agrément d'un nombre élevé de clients.	- Perte de ressources ; - Interruption d'activité ; - Coûts supplémentaires pour leur gestion ; - Non fiabilité du fichier client.	- Fixation des critères d'agrément ; - Evaluation de la solvabilité du client ; - Autorisation d'agrément par un responsable identifié au niveau de la Direction Commerciale ; - mise à jour périodique des dossiers clients.
Octroi de crédit et autorisation de dépassement de crédit.	- Dépassement de crédit non autorisée ; - Octroi de crédit à des clients non solvables ; - Omission et erreur de traitement des dossiers.	- Perte de créances ; - Litige clients ; - Réalisation de chiffre d'affaire fictif ; - Modification des conditions clients non autorisée ; - Retards de paiement.	- Existence de responsable et de critères de fixation de plafonds de crédit ; - Dépôt d'une garantie couvrant le dépassement de crédit autorisée ; - Existence de visa pour toute autorisation de dépassement ; - Révision périodique des plafonds de crédit accordés.
Réception, acceptation et traitement de la commande.	- Non réception de la commande ; - Erreur de paramétrage de la commande (prix, type, quantité) ; - Retard dans le traitement de la commande.	- Litiges clients ; - Perte de clients.	- Utiliser le dernier tarif ; - Designer des responsables pour la réception des commandes ; - Circulation des bons de commande pour visa de conformité.

Tableau 1 (suite) : Risque opérationnels du cycle vente/clients

Activités	Risques opérationnels	Conséquences	Dispositifs de maitrise
Livraison de la commande et facturation.	-Omission de livraison ou de facturation ;	-Allongement du temps de livraison ;	-Multiplication des agents de supervision et des points de contrôle ;
	-Non-conformité des produits ou marchandises livrés ;	-Litige clients ;	-Visa du responsable de l'entrepôt et du client ou chauffeur ;
	-Erreur de décompte des produits ou marchandises et de facturation ;	-Perte d'actifs ;	-Emission de bons de livraisons partielles.
	-Fraudes et vols ;	-Perte de clients.	
	-Non supervision et retard de la livraison.		
Suivi des clients, recouvrement des créances et encaissement des règlements.	-Absence de visibilité de la gestion des comptes clients ;	-Non fiabilité des informations ;	-Existence de procédure de recouvrement, de réception et d'encaissement des créances ;
	-Détournement de fonds ;	-Litige clients ;	-Responsabilisation d'un individu pour le suivi des créances à terme ;
	-Perte de visibilité sur les créances à terme ;	-Pertes de ressources ;	-Lettrage mensuel des comptes.
	-Oubli de créances.	-Perte de recettes ;	
Octroi d'avoir aux clients.	-Octroi d'avoir sur de fausses bases ;	-Litige client ;	-Multiplication des points de contrôle avant l'émission de la note d'avoir et la réception des retours clients ;
	-Détournement d'avoir.	-Perte de ressources ;	-Contrôle de l'émission des avoirs par un responsable.
		-Détournement d'actifs.	
Comptabilisation des factures de vente et notes d'avoir, suivi des comptes individuels clients et de ventes.	-Comptabilisation tardive ;	-Etats financiers non fiables ;	-Rapprochement entre les chiffres détenus par la comptabilité et ceux du service commercial ;
	-Erreurs et omissions ;	-Non fiabilité des informations.	-Rapprochement périodique entre les bons de livraison et les factures ;
	-Chiffre d'affaires erronées ;		-Rapprochement journalier entre les quantités livrées et celles qui sont inscrites dans le bilan des matières ;
	-Fraudes sur les ventes.		-Envoi de relevés de compte périodiquement aux clients.

Source : A partir de Barry (2009 : 205-211) ; Coopers & al (2000 : 205-210 et 260-262) et Schick (2004 :128-153).

Conclusion

La gestion du risque opérationnel du cycle vente/clients est très importante pour toute l'organisation, face aux multitudes incertitudes de l'environnement. Vu le nombre d'opérations et d'intervenants, l'adoption d'une stratégie et l'appropriation d'outils modernes de gestion sont indispensables pour l'identification et la gestion des risques qui sont susceptibles de nuire à l'atteinte des objectifs du cycle vente.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURE

Les consignes d'exécution des tâches, les documents utilisés et leurs contenus ainsi que le manuel de procédures sont les meilleures preuves de l'existence d'un système de contrôle interne. La nécessité de formaliser les procédures de l'entreprise n'est plus à démontrer. En effet, les entreprises sont appelées à exécuter des opérations dont les étapes à suivre pour leur réalisation doivent être scrupuleusement respectées, de crainte que leurs fonctionnements ne soient modifié. Selon l'Ordre des experts comptables français (OEC) : « par procédures, il faut entendre, leur diffusion, leur conservation, les autorisations et approbations, la saisie et le traitement des informations nécessaires à la vie de l'entreprise et de son contrôle ». Dans cette section, nous allons définir le manuel de procédures, faire ressortir les objectifs, son architecture et enjeux de sa conception mais également montrer son importance pour l'entreprise.

2.1. Définition et objectifs du manuel de procédures

La théorisation des procédures s'est largement développée ces dernières années. Dans cette section, nous aborderons la définition du manuel de procédures, ses objectifs et ses fondements juridiques.

2.1.1. Définition du manuel de procédures

Avant de définir le manuel de procédure, il est essentiel pour nous de définir la procédure. Selon le dictionnaire LAROUSSE COMPACT (2008 : 1186), « une procédures est la manière de procéder, la marche à suivre pour obtenir un résultat ». Aussi, RENARD (2008 :167) va dans le même logique en disant que : « les procédures de l'entreprise doivent être définies et concernées toutes les activités et tous les processus. Elles doivent être écrites, simples et spécifiques, mises à jour régulièrement et portées à la connaissance des exécutants ». Nous pouvons conclure qu'un manuel de procédures est une description détaillée des tâches qui doivent être exécutées pour chaque opération de gestion administrative et comptable de l'entreprise. La méthodologie utilisée pour la description consiste à préciser pour chaque tâche les principales actions à entreprendre ainsi que la fonction de l'agent chargé de l'exécution des tâches. Selon MADERS & Al. (2006 :116), « les manuels doivent décrire les modes opératoires et préciser les personnes qui doivent effectuer les contrôles au premier degré, la périodicité de ces contrôles ainsi que leur

nature (contrôle exhaustif, par sondage, global,...) ». Cette définition de MADERS & Al est appuyée par celle de MIKAËL (2009 : 132), « Le manuel de procédures peut être défini comme étant un référentiel approuvé par la direction générale qui décrit de manière précise et détaillée les circuits de flux de documents et d'informations, les procédures d'autorisation et d'approbation, les différents niveaux de responsabilité et de délégation et en fin les dispositifs de sécurité à respecter ».

Le manuel de procédure s'adresse à tous les membres de l'entreprise et envisage pour chaque cycle d'activité et chaque niveau de responsabilité, l'ensemble des opérations de l'entreprise devant permettre de :

- garantir la protection du patrimoine de l'entreprise ;
- faciliter le traitement des informations ;
- respecter les lois et réglementations en vigueur ;
- fiabiliser les informations comptables et financières.

2.1.2. Objectifs du manuel de procédures

Les objectifs du manuel des procédures sont les suivants :

- assurer l'uniformité des modalités d'exécution en les formalisant. Ce qui garantit la conservation des techniques et méthodes de traitement des opérations ;
- sauvegarder les actifs de l'entreprise par des procédures de contrôle interne performantes ;
- former le personnel ;
- favoriser l'assimilation rapide des techniques spécifiques de l'entreprise pour le personnel nouvellement affecté à un poste de travail. Ce qui se traduit par un gain de temps considérable notamment lors des passations de service ou lors de la phase d'intérim pour le commissariat aux comptes ou les audits externes (HENRY & al 2001 :10).

2.1.3. Fondements juridiques du manuel de procédures

La nécessité pour une entreprise d'avoir un manuel de procédures trouve son fondement juridique dans les articles 6, 16, 69 du règlement relatif au droit comptable dans les Etats de l'UEMOA. Ces articles sont les suivants :

Article 16 : « pour maintenir la continuité dans le temps de l'accès à l'information, toute entreprise établit une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptable. Cette documentation est conservée aussi longtemps qu'est exigée la présentation des états financiers successifs auxquels elle se rapporte ».

Article 6 : « l'application du SYSCOA implique que les responsables mettent en place des procédures de contrôle interne indispensables à la connaissance qu'ils doivent normalement avoir de la réalité et de l'importance des événements, opérations et situations liés à l'activité de l'entreprise ».

Article 69 : « l'entreprise détermine, sous sa responsabilité, les procédures nécessaires à la mise en place d'une organisation comptable permettant aussi bien un contrôle interne fiable que le contrôle externe (par l'intermédiaire, le cas échéant, de commissaires aux comptes) de la réalité des opérations et de la qualité des comptes, tout en favorisant la collecte des informations ».

2.2. Architecture et forme du manuel de procédures

Dans un manuel de procédures, chaque procédure joue un rôle qui lui est propre. C'est pour cette raison qu'il faut définir une architecture et une forme du manuel de procédures.

2.2.1. Architecture du manuel de procédures

L'architecture d'un manuel de procédures est composée de trois grandes parties : le sommaire et l'introduction générale, les fiches de procédures proprement dites, et en fin les annexes et tables complémentaires. (HENRY & al.2001 :55).

2.2.1.1. La première partie : sommaire et l'introduction générale

Cette première partie du manuel de procédures comprend particulièrement les généralités introductives en occurrence le sommaire et l'introduction générale du manuel. L'introduction fait un rappel des objectifs qui ont motivé la mise en place de l'outil et elle en explique les structures générales. Elle donne aussi des indications pratiques pour la consultation et la recherche d'information à l'intérieur de l'aide manuel. Il convient d'accorder à ce niveau une mention particulière aux dispositions de mise à jour tout en

posant ces questions qui ? Quand ? Comment ? (H. Alain et Monkan - Daverat, 2001 :55). Cette partie est répétée à la tête de chaque volume.

Elle est illustrée dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Illustration de la première partie de manuel de procédures

<ul style="list-style-type: none"> - Nom : entreprise concernant - Titre : manuel de procedures 	<ul style="list-style-type: none"> - Introduction - Intitule : theme traite par la fiche - Nature de la fiche 	<ul style="list-style-type: none"> - Numero d'identification de la fiche
---	--	---

Sources : à partir de H. Alain et Monkan - Daverat, (2001 :55)

2.2.1.2. La deuxième partie : les fiches des procédures proprement dites

Cette partie la plus volumineuse constitue le corps central du manuel. Elle regroupe toutes les fiches de procédures classées. Chaque procédure décrite obéit à la même structure logique : description synthétique de la procédure, diagramme de flux et fiche descriptive des tâches. L'auditeur rappelle l'objet de la procédure, les règles de gestion, le champ d'application et les objectifs de contrôle interne (NGUYEN, 1999 :310). Chaque fiche de procédure peut se décomposer en une même séquence de partie.

Au premier niveau, on retrouve la présentation synthétique de la procédure. Cette présentation fournit une vue générale, en rappelant sous forme succincte l'objectif de la procédure et ses principales caractéristiques (le cas échéant, son point de départ, sa fréquence d'application, les acteurs concernés, le volume d'activités correspondant), les services émetteurs (rédacteur, vérificateur, validation), la liste des destinataires et l'historique des mises à jour.

Le deuxième niveau correspond au descriptif proprement dit de la procédure. Il se présente généralement sous la forme conjointe d'un diagramme de flux et d'une fiche de tâches. C'est à ce niveau que se retrouve l'essentiel des informations concernant la procédure : son

déroulement chronologique, les noms des intervenants (individus ou services), le contenu des tâches, les consignes d'exécution et les indications de support utilisés.

Le troisième niveau sert à présenter de façon séparée la description détaillée des règles techniques (règles de gestion, description des processus). On y trouve des explications complémentaires sur l'exécution concrète des tâches, en descendant à un niveau de détail encore plus approfondi (HENRY, 2001 : 56).

2.2.1.3. La troisième partie : les annexes et tables complémentaires

Cette dernière partie peut fournir des documents annexes notamment des tables de données ou des illustrations complémentaires. Cette partie comprend surtout des listes de procédures qui peuvent être présentées selon un ordre de classement ou par l'ordre alphabétique. Selon HENRY & Al (2001 :56), une liste peut présenter des regroupements thématiques, par objet ou par processus. Selon BERGER, (2007 : 71), on attend par objet quelque chose qui existe physiquement pour l'entreprise, qui est important pour son activité et qui est classable en individualités distinguables (par exemple : client, bon de commande).

Selon, BERGER (2007 : 70 -72) ; HENRY & al (2001 : 78-79) et NGÛYEN (1999 : 310 - 311), les étapes du processus d'élaboration du manuel de procédures sont résumées dans le tableau suivant :

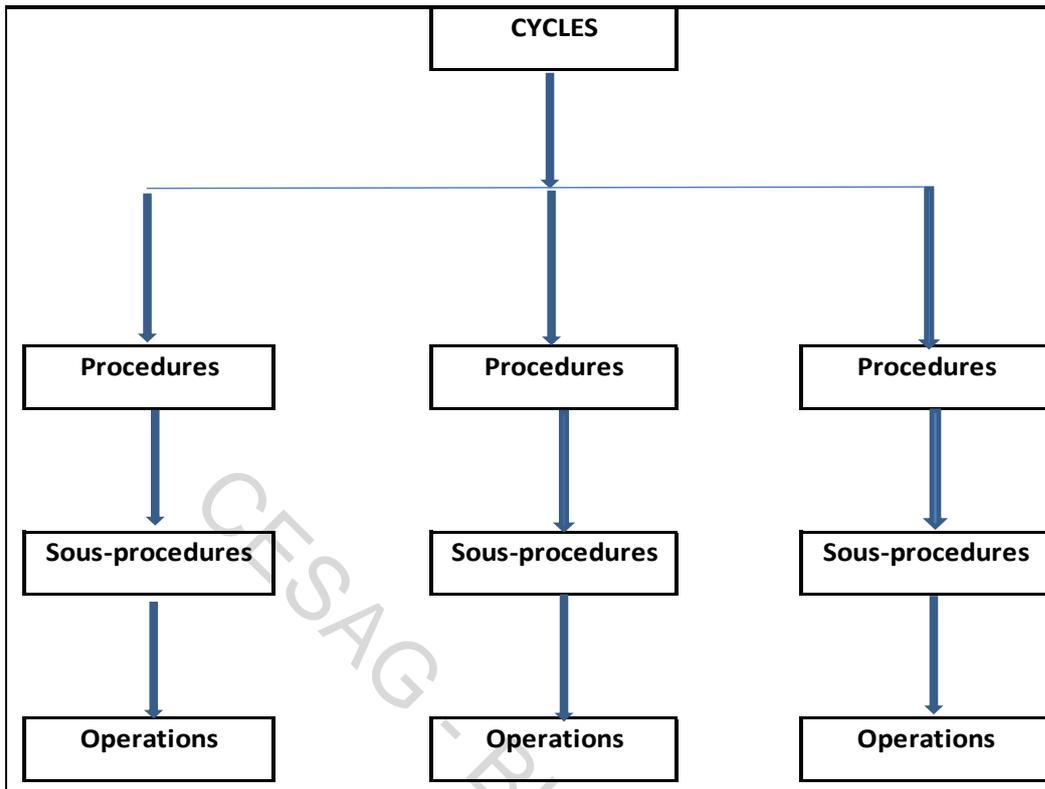
Tableau 3 : Tableau de synthèse des auteurs sur la rédaction d'un manuel de procédures

Phases	Etapes	Berger & al (2007: 70-72)	Henry & al (2001: 78-94)	Nguyèn (1999 : 310-311)
Préparation	Travaux Préliminaires		X	
	Interview	X	X	X
Réalisation	Évaluation des procédures actuelles		X	X
	Élaboration d'une cartographie des risques	X	X	X
	Conception du manuel de procédure		X	X
Finalisation	Conception des procédures	X	X	X
	Validation des procédures et du manuel	X	X	X
	Diffusion du manuel	X	X	X
Suivi	Suivi de la mise en œuvre et recommandations		X	X

Source : BERGER (2007 : 70-72) ; HENRY & al (2001 : 78-79) et GÜYEN (1999 : 310- 311).

D'un point de vue fonctionnel, l'ensemble des opérations peuvent être découpés par cycle, procédures, sous-procédures et opérations.

La figure ci-dessous illustre le découpage du manuel de procédures :

Figure 2 : Découpage du manuel de procédures

Source : Ngary SOW ; codex 2001

2.3. Enjeux du manuel de procédures

Les enjeux du manuel de procédures sont structurés autour de ces éléments essentiels : organisation procédurale, support pédagogique, effet structurant et élément du système de gestion.

2.3.1. Organisation procédurale

La rédaction d'un manuel de procédures est un investissement bien qu'il soit d'ordre immatériel. Sa réalisation demande un coût élevé et l'effort correspondant est à rapprocher bien attendu des bénéfices espérés par l'entreprise ; il doit rester économiquement justifié.

2.3.2. Support pédagogique

Un manuel de procédures est un document qui contribue aux formations continues des agents, au rappel mémoire des responsables et aussi un repère pour l'encadrement. En effet, la première utilisation possible d'une fiche de procédure est celle d'une simple Check

– List. L'erreur et l'oubli sont des faiblesses malheureusement humaines. Selon HENRY, (2001 :39), l'existence d'une documentation écrite permet à chacun de s'autocontrôler, sans crainte de se dévaloriser aux yeux de ses collègues. Elle sert ainsi d'aide-mémoire.

2.3.3. Effet structurant

L'entreprise est dans un univers divers où s'opposent des fonctions et des logiques souvent contradictoires entre elles. Chaque fonction a sa propre langue selon son métier. L'existence d'un cadre documentaire unique fournit la base d'un système de communication à ces fonctions et leurs donne un moyen d'accéder, au moins partiellement, aux contraintes qui gouvernent leurs partenaires. Selon BERGER & GUILLARD, (2000 : 2), un savoir déstructuré ne peut effectivement pas être correctement exploité. Henry & Al. (2001 : 43), poursuivent dans le même sens en affirmant que : « les procédures formalisées constituent la référence première de l'auditeur ».

2.3.4. Élément du système de gestion des travaux

Dans certaines entités, l'absence de manuel de procédures est compensée par les émissions de notes de service. Les notes de service constituent un ensemble hétérogène et irrégulier, elles contiennent des informations de natures indéfinies et souvent contradictoires et leur mise à jour est aléatoire.

Faute de classement structuré, les notes de services sont volatiles et difficiles à retrouver. Leur pérennité ne tient qu'aux mémoires individuelles. Selon COMBES & LABROUSSE(1997). « la valeur des notes de services s'affaiblit assez rapidement aux yeux des opérationnels. Par contre, la codification et l'assemblage des procédures permettent d'avoir un référentiel stable, facile à mettre à jour et ayant une durée de vie nettement longue. Le manuel de procédures apporte une garantie de diffusion et facilite l'accessibilité des informations. C'est donc une base documentaire centralisée pour usage décentralisé ».

2.4. Démarche d'élaboration d'un manuel des procédures

Elaborer un manuel de procédures au sein d'une entité est obligatoire et demande un effort très considérable des agents. L'intégration des acteurs de l'entreprise dans l'élaboration d'un manuel de procédures donne une vraie valeur au manuel élaboré. Les agents étant

impliqués dans la conception de ce dernier se sentent concernés et responsabilisés. En effet, la présente section sera divisée en six (6) sous-sections. Ces dernières aborderont respectivement : la phase préparatoire, la phase de réalisation, l'élaboration d'une cartographie de risque, la conception du manuel de procédures, la finalisation du manuel de procédures et suivi d'évaluation du manuel de procédures.

2.4.1. La phase préparatoire

Pour mener à bien la mission d'élaboration du manuel de procédures, il est nécessaire de bien comprendre le fonctionnement de l'entreprise afin d'assurer un parfait ordonnancement des activités et le respect des délais imposés. La phase de préparation permet à l'auditeur de bien connaître l'entreprise de façon générale.

2.4.1.1. Les travaux préliminaires

« Les travaux préliminaires consistent à faire un inventaire des procédures existantes, le découpage du processus étudié, la définition d'un code de classement et en fin la préparation des dossiers de procédures » (HENRY, 2001 : 78).

2.4.1.1.1. Inventaire des procédures existantes

Dans le cadre de la réalisation du projet de conception du manuel de procédures, l'auditeur doit dans un premier temps dresser une liste des procédures existantes. Cette liste initiale est nécessairement provisoire et évoluera à plusieurs reprises au fil des travaux. Selon HENRY (2001 : 78), pour réussir cette étape, l'auditeur doit examiner les missions, les objectifs et les événements des fonctions ventes et de la trésorerie. Cet inventaire peut être fait par l'équipe chargé de la rédaction.

2.4.1.1.2. Découpage du processus

C'est à ce niveau qu'apparaît les premières difficultés liées au découpage des procédures. Il se fait selon l'intuition et le choix de l'équipe de la rédaction. Il n'existe pas de critère définitif. Il est recommandé de ne pas s'attarder, à ce niveau, sur d'éventuelles hésitations et d'accepter d'avancer par tâtonnements successifs. Selon BERGER & al. (2007 : 70-72), au cours de la rédaction, au vu de la complexité de l'enchaînement mis en lumière, certaines procédures seront recoupées.

2.4.1.1.3. La codification des procédures

Le code de classement consiste à faire un classement des procédures à élaborer en sous-ensembles de famille, par direction ou par service, ou encore par type d'actions. D'après HENRY & al. (2001 : 82), la codification par thème dépend du mode de classement retenu pour les procédures (par direction ou service, par fonction, par nature etc.). Quant au code numérique, il correspond simplement à l'ordre d'apparition chronologique de la procédure.

2.4.1.1.4. Dossier par procédure

Une fois l'inventaire initial des procédures dressé et la règle de codification définie, l'auditeur doit préparer un dossier par procédure. Ce dossier est généralement un classeur ou une chemise dans lesquels toutes les pièces d'enquête seront rassemblées. Selon HENRY (2001 : 84), ce dossier comporte les points suivants :

- l'identification de la procédure (le nom, le numéro, la fréquence, événement déclenchant) ;
- les éléments d'enquête (nom du rédacteur, date et état d'avancement) ;
- la liste des pièces du dossier (documents rédigés, diagrammes, imprimés collectés, états informatique, références techniques).

2.4.1.1.5. Les premiers contacts avec l'entreprise

Les premiers contacts avec l'entreprise se résument simplement aux interviews menées avec les dirigeants et les différents responsables des services à auditer.

- L'interview

L'interview est un outil utilisé pour obtenir d'une ou de plusieurs personnes des informations nécessaires à la compréhension ou au traitement d'un fait. Selon LEMANT (1995 : 181), l'interview est définie comme une technique de recueil des informations 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. L'entretien se déroule de manière organisée. L'auditeur commence d'abord par rappeler l'objectif de l'entretien et par expliquer le déroulement. Selon HENRY (2001 : 89) les questions de

l'interview portent sur les acteurs, sur les supports, sur les faits et sur les délais : Qui fait quoi ? Comment et à quels moments ?

2.4.2. La phase de réalisation

Les étapes de la réalisation de manuel de procédure sont :

- l'évaluation des procédures existantes ;
- l'élaboration d'une cartographie des risques ;
- et la conception du manuel de procédures.

2.4.2.1. L'évaluation des procédures existantes

L'évaluation des procédures actuelles est importante dans la mesure où elle permet de détecter les forces et faiblesses de ces procédures ainsi que les risques afférents. Cette étape consiste à décrire des procédures existantes et à les analyser (NGUYËN, 1999 : 310-311).

2.4.2.2. Analyse des procédures

A l'issue de l'interview, l'auditeur doit procéder à la description des procédures pour mieux les analyser. Dans cette étape, pour favoriser l'exhaustivité de la démarche, l'auditeur doit décrire les procédures sans les modifier, (HENRY, 2001 : 90). Selon COMBES & al (1997 : 17), la description de l'existant s'effectue soit par l'examen d'une documentation écrite existant au niveau de l'entreprise (manuel de procédures), soit par entretien avec les acteurs qui les mettent en œuvre.

2.4.3. Elaboration d'une cartographie des risques

VINCENTI (1996 :26) estime que la mise en place du processus de cartographie des risques est un exercice lourd qui requiert le choix de méthodes et outils qui l'accompagnent. Il n'existe pas de méthode standard, unique et rigoureuse pour l'élaboration d'une cartographie, mais plutôt, des techniques et outils adaptés aux objectifs de l'organisation. Dans cette partie, nous allons voir les étapes clés d'élaboration de la cartographie des risques.

2.4.3.1. Identification et analyse des risques

L'étape d'identification des risques est préalable à tout processus d'élaboration de cartographie et de gestion des risques. RENARD (2006 :138) renchérit en la qualifiant de passage obligé dans la construction d'une structure rationnelle et globale de gestion des risques pour permettre l'élaboration d'un contrôle interne efficace. Cette étape consiste à répertorier l'ensemble des risques inhérents qui pèsent sur l'organisation et identifier les points des activités ou processus sur lesquels ces risques préjudiciables peuvent se produire. Il n'existe pas de méthodes plus fiables que d'autres dans une identification des risques. Pour COOPERS & al (2000 :60), les dirigeants tiennent à l'apparition d'un risque, voire à son aggravation. Ces facteurs peuvent être :

- le non réalisation des objectifs par le passé ;
- le niveau de compétence du personnel ;
- la complexité d'une activité ;
- l'importance de l'activité dans l'organisation, etc.

2.4.3.2. Hiérarchisation et mesure des risques

Dans une organisation, il existe une multitude de risques. Il n'est donc pas possible de mettre tous les risques sous contrôle et il n'existe aucun moyen de les anéantir tous, car le risque est inhérent aux affaires et le risque zéro n'existe pas (COOPERS & al. 2000 :48). Ainsi il est important de déterminer les priorités de contrôle. En effet, une fois l'identification et l'évaluation des risques faites, selon BERNARD & al. (2006 :72), il convient de les placer suivant les priorités d'action ou de contrôle à travers la matrice de vulnérabilité. Ces priorités sont établies à partir de la hiérarchisation et mesure en termes de probabilité d'occurrence et d'impact.

Tableau 4 : Hiérarchisation des éléments des risques suivant cinq niveaux

IMPACT					
Très élevé	Importante	Importante	Critique	Critique	Critique
Elevé	Moyenne	Moyenne	Importante	Importante	Critique
Moyen	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Importante	Importante
Faible	Faible	Faible	Moyenne	Moyenne	Importante
Très faible	Très faible	Faible	Moyenne	Moyenne	Importante
	Très faible	Faible	Moyenne	Elevé	Très Elevé
PROBABILITE					

Source : NICOLET & al (2005 : 52)

2.4.3.3. Matrice des risques

Elle est la représentation, à un instant donné, des risques opérationnels de l'organisation et de leurs causes et celle de la hiérarchisation des risques résiduels. Les risques sont classés par catégorie et par domaine d'influence. Une fois effectué, ce classement facilite la prise de décision et constitue un outil de pilotage interne et de communication (BAPST & al. , 2002 :32).

2.4.4. La conception du manuel de procédures

Cette étape permet de définir les orientations du manuel de procédure à concevoir, c'est-à-dire les objectifs, le contenu, la forme et le champ d'application du manuel.

2.4.4.1. Le contenu du manuel de procédures

Selon NGÜYEN (1999 : 157), la réussite d'un manuel de procédures réside dans sa capacité à révéler quatre types d'information d'une procédure :

- les éléments permanents que ce sont les obligations externes et internes auxquelles l'entreprise doit satisfaire, l'organisation préalable qu'elle met en place pour assurer le bon fonctionnement sans discontinuité de la procédure ;
- les éléments ponctuels, c'est-à-dire la liste des différentes instructions : qui fait quoi, quand et comment ;

- les éléments relatifs aux normes retenues qui abordent les aspects liés aux règles de gestion à adopter ;
- et éléments de descriptions et de synthèse qui traduisent clairement les étapes de l'exécution de la procédure.

2.4.4.2. La forme

Le manuel de procédures peut se présenter sous trois (3) formes :

- **narrative** : elle consiste à décrire la procédure sans utiliser le moindre support. Lorsque la procédure est relativement complexe, elle est difficile à comprendre si elle est présentée sous cette forme. Selon BERGE & GUILLARD (2007 :20), pour mettre en œuvre une telle procédure, les acteurs devront lire intégralement la procédure pour en savoir ce qu'ils doivent faire. De ce fait, ils seront obligés de lire des éléments qui ne les concernent pas directement. Cela peut entraîner une perte de temps ;
- **dans un tableau** : c'est une forme améliorée de la forme narrative mais qui au lieu d'être linéaire, met en évidence, en colonnes, les étapes, les intervenants, les tâches et les documents. Il présente l'avantage d'être détaillé et de permettre de se retrouver même dans une procédure longue ou complexe ;
- **en diagramme de flux ou encore Flow chart** : il s'agit d'un graphique, d'une suite d'opérations, dans laquelle les différents documents, postes de travail, décisions, opérations, etc. sont représentés par des symboles réunis les uns aux autres suivant l'organisation de la procédure. Cette forme suppose l'emploi d'une table de symboles. Il existe plusieurs tables et le choix de l'une d'entre elles n'est pas fondamental, mais il faut seulement qu'elle soit le plus simple possible.

Nous devons préciser que l'auditeur doit choisir la forme la plus appropriée au contexte de l'entité auditée. HENRY & al. (1999 : 78) suggèrent l'utilisation des classeurs à feuillet mobile afin de faciliter les mises à jour du manuel.

En bref, nous allons faire une illustration de la structure d'un manuel de procédures dans le tableau suivant :

Tableau 5 : Structure d'un manuel de procédures

Généralités : Préface de la direction (l'esprit du texte) Mode d'emploi du manuel Procédure de mise jour
Procédures classées : Page de synthèse Diagramme de flux Description détaillées des taches
Table : Lexique Listes de processus ou par objets Index sommaire

Source : HENRY & al. (2001 :57).

2.4.5. La finalisation du manuel de procédures

A cette phase, l'auditeur est en mesure d'émettre une opinion et rédiger les procédures qui constituent le socle du manuel de procédures. Les étapes de cette phase sont : la rédaction des procédures, la validation des procédures et du manuel ainsi que la diffusion du manuel (BERGER 2007 : 72).

2.4.5.1. Rédaction des procédures

La rédaction des procédures précède le projet de manuel de procédures. Dans la pratique comme l'indique HENRY & al (2001 : 92), l'analyse préalable de la tâche ou de l'activité doit être faite avec minutie. Cela veut dire que l'auditeur doit avant la rédaction des procédures, bien analyser la tâche ou l'activité avant de la décrire. Rédiger une procédure, c'est la définir, décrire les tâches de chaque intervenant et en organiser la synchronisation dans le temps avec des contrôles logiques. D'après HENRY (2001 : 94-95), la rédaction des procédures s'effectue par la combinaison de description textuelle et graphique des tâches. D'autres comme BERGER & al (2007 : 123), affirment que la description des

tâches d'une procédure doit être graphique, cela favorise la mémorisation des différentes étapes de réalisation de la tâche. En résumé, disons qu'il est important de soutenir la description textuelle par la description graphique.

2.4.5.2. La validation et la diffusion du manuel de procédures

La validation représente la première étape de mise en œuvre du manuel de procédures, la validation préalable de la direction générale pouvant être assimilée à une opération de diffusion.

2.4.5.2.1. La validation du manuel de procédure

La réalisation de projet d'élaboration d'un manuel de procédures doit faire l'objet d'une validation. Cette dernière s'effectue en fait en plusieurs phases. Dans une première phase, les documents rédigés font l'objet d'une approbation, effectuée ensemble entre rédacteurs et utilisateurs, surtout les personnes interviewées. Dans une seconde phase, l'équipe de projet procède à une validation d'ensemble afin d'assurer la cohérence globale du système de procédures. (HENRY & DAVERAT, 2001 :79). Un projet du manuel de procédures validé doit faire l'objet d'une diffusion.

2.4.5.2.2. La diffusion du manuel de procédures

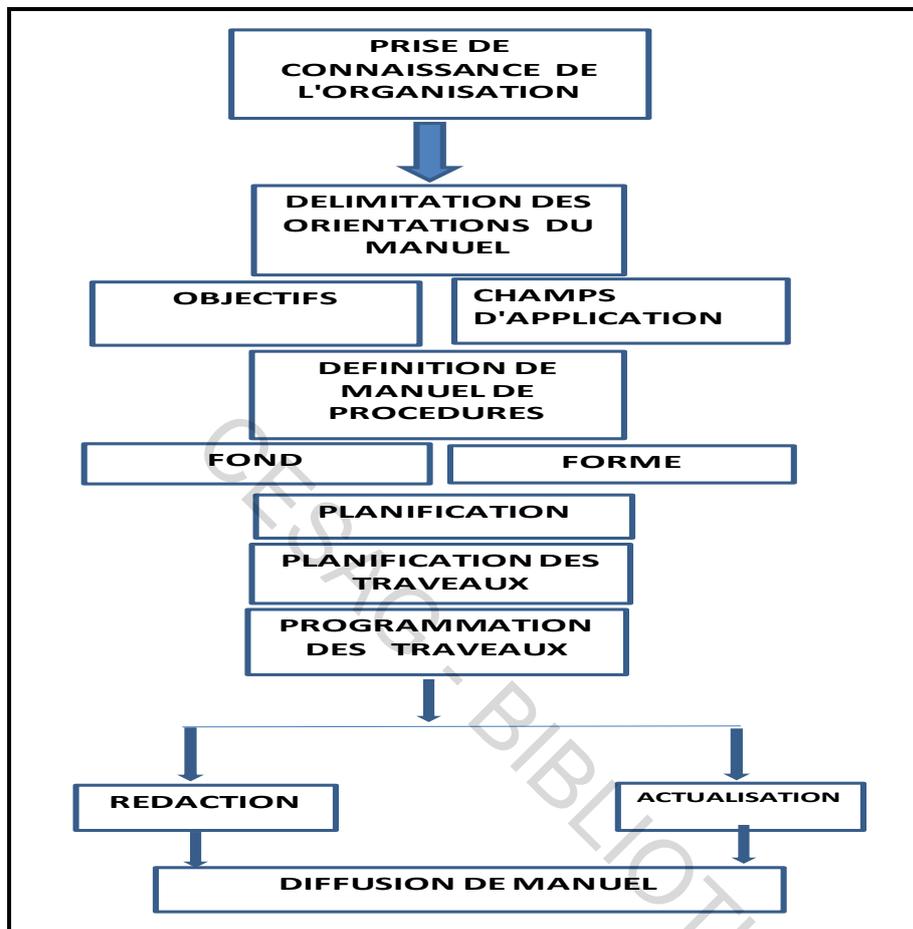
Après la validation du manuel de procédure, l'équipe du projet de rédaction doit le diffuser. Cette diffusion concerne dans un premier temps l'édition des manuels et dans un second temps sa mise en application par les utilisateurs. L'édition des manuels consiste à les structurer, établir la liste de diffusion et à les enregistrer sur site ou CD-Rom. La mise en application concerne l'information des utilisateurs, créer un dispositif de mise à jour permanente et assurer sa mise en application progressive HENRY (2001 : 119). Il faut aussi souligner que la diffusion des procédures demande un effort de pédagogie et de sensibilisation auprès des utilisateurs. La sensibilisation vise à montrer l'importance que la direction accorde au nouvel outil de gestion. Elle doit aussi chercher à clarifier les enjeux et les obligations de mise en application des documents.

2.4.6. Suivi d'évaluation du manuel de procédures

L'application des procédures doit nécessairement faire l'objet d'un suivi particulièrement vigilant. Compte tenu des anomalies qu'elles peuvent comporter, cette période doit être conçue à l'image d'une phase d'adaptation. C'est à l'issue de cette adhésion qu'on lancera les mises à jour et les premières améliorations substantielles. La mise à jour est importante et doit être rigoureuse. Selon RENARD (2009 :169), « les méthodes et procédures doivent être mises à jour régulièrement ce qui implique la responsabilité de la hiérarchie, chargée de définir ses propres méthodes de travail et qui doit donc les mettre à jour ». Le système perd tout son sens dès lors que l'on laisse en circulation des versions qui n'ont plus cours. Il convient donc de définir un circuit spécifique de préparation et de validation des nouvelles procédures (HENRY, 2001 : 122).

La figure ci-dessous est une synthèse de différentes étapes de la démarche d'élaboration d'un manuel de procédures.

Figure 3 : Schéma récapitulatif de la démarche d'élaboration d'un manuel de procédures



Source : nous-mêmes à partir de Henry & al.

Conclusion

Le manuel de procédures est un guide pour tous les agents de l'entité qui le possède. Il tente d'apporter des réponses pratiques à un sujet qui touche largement les entreprises surtout que la réglementation l'exige. La formalisation écrite des procédures est devenue pour ces entreprises une préoccupation et une nécessité essentielle. Elle apparaît comme un des pivots principaux des démarches de qualité et les entreprises peuvent en tirer un bénéfice énorme. La rédaction du manuel de procédures est un exercice assez délicat ; l'exercice de rédaction conserve toujours un caractère complexe que seul un travail d'équipe peut contribuer à réduire.

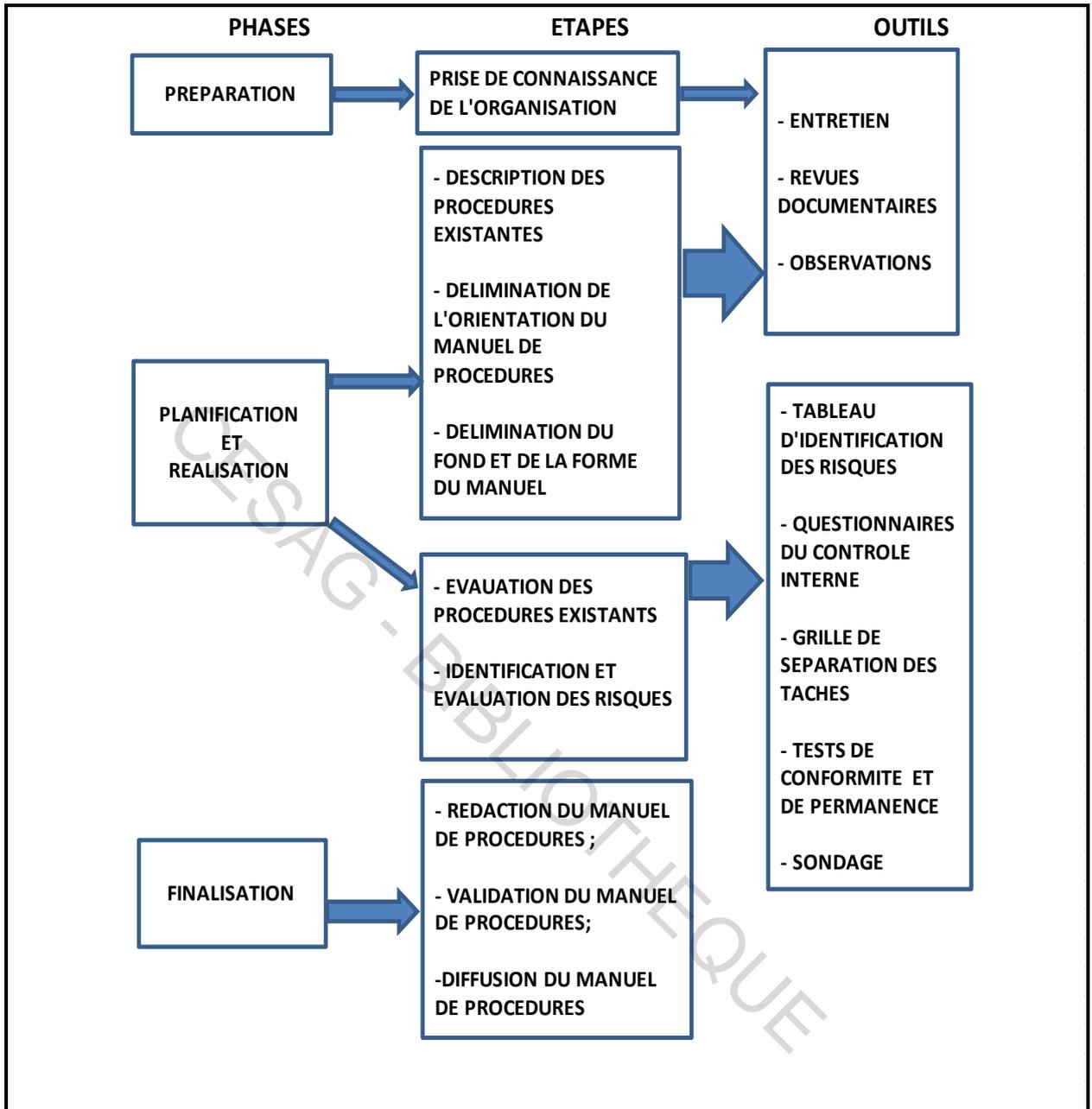
Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La méthodologie de la recherche est formée du modèle d'analyse et des outils de collecte des données. Le modèle d'analyse permet de prendre connaissance du processus vente/clients au sein de l'organisation. C'est aussi un moyen à utiliser pour atteindre les objectifs fixés. Pour ce faire, nous aborderons dans un premier temps le modèle d'analyse et dans un second temps les outils de collecte des données.

3.1. Modèle d'analyse

Notre modèle d'analyse permet d'expliquer les solutions théoriques retenues pour le problème soulevé et les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs. Notre modèle d'analyse se compose de quatre phases. Ce modèle est schématisé par la figure ci-après :

Figure 4 : Modèle d'analyse



Source : nous-mêmes

3.2. Outils de collecte et d'analyse des données

Le choix de collecte et d'analyse des données doivent être défini en commun accord avec les différents interlocuteurs. Il doit être adapté aux objectifs de recherche et doit être discret. Dans le cadre de notre étude, nous utiliserons les outils suivants :

3.2.1. Analyse documentaire

Une analyse documentaire est une opération intellectuelle visant à identifier les informations contenues dans un document ou un ensemble de documents et à les exprimer sans interprétation ni critique, sous une forme concise et précise telle qu'un résultat d'indexation, un résumé, un extrait. Le but en est de permettre la mémorisation, le repérage, la diffusion ultérieure des informations ou du document source. Les documents que nous avons eu à consulter au siens de l'entreprise sont :

- le manuel de procédures ;
- l'organigramme ;
- le bon de commande ;
- la facture ;
- les états financiers et ;
- les lettres de relance clients.

Ces documents nous ont informés sur le volume de ventes réalisés par l'entité et l'importance de compte clients.

3.2.2. Entretiens

L'interview est un outil utilisé pour obtenir d'une ou de plusieurs personnes des informations nécessaires à la compréhension ou au traitement d'un fait. Selon LEMANT (1995: 181), l'interview est définie comme une technique de recueil des informations 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. Dans le cadre de notre étude, nous avons eu entretien avec :

- le responsable commercial et de ventes ;
- le responsable comptable et financier ;
- le responsable de tracking et
- le gestionnaire de stock.

Il nous a permis de bien comprendre le fonctionnement, l'organisation et le procédure existante de l'entité.

3.2.3. Observation

Cette technique est utilisée pour comprendre le processus de vente et valider les différentes déclarations des responsables. Ces observations ont été faites avec le consentement des concernés depuis la réception des commandes jusqu'à la livraison et son enregistrement. Elle consiste à assister et prendre note du déroulement des différentes tâches effectuées par les opérationnels pour ce qui est la réception, d'acceptation, du traitement des commandes puis la livraison et de son enregistrement.

3.2.4. Questionnaire de contrôle interne

Le questionnaire de contrôle interne est « une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité ou de la fonction auditée » (LEMANT, 1995: 195). Selon IGALENS et PERETTI (2009 : 55), le questionnaire de contrôle interne a pour objectif d'orienter les travaux de l'auditeur vers les objectifs de la mission, et notamment les opérations les moins bien maîtrisées. Pour les auditeurs, il est un outil par excellence qui sert à identifier les points forts et les points faibles de l'organisation interne d'une entité.

3.2.5. Flow-chart ou diagramme de circulation des documents

Le flow-chart ou diagramme de circulation a pour objet de donner une présentation des principales phases de déroulement de la procédure. Pour OBERT & Al (2007 :410 ou 506), c'est « une représentation graphique d'une suite d'opération dans laquelle les différents documents, postes de travail, de décisions, de responsabilités, d'opérations représentés par des symboles réunis les uns les autres suivant l'organisation administrative de l'entreprise ». Il présente le cheminement de la procédure, des documents circulants et le résultat recherché. BERGER & GUILLARD (2000 :29), estiment que cette solution graphique offre d'avantage de favoriser une lecture et une mémorisation visuelle sans pour autant fournir les détails d'exécution ni d'être adaptée dans les cas d'une alternatives nombreuses.

3.2.6. Grille d'analyse des tâches

La grille d'analyse de tâches est un outil permettant à l'auditeur de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et donc d'y porter remède. Elle est la

photographie à un instant T de la répartition du travail, elle permet également de faire le premier pas dans l'analyse des charges de travail de chacun. Pour RENARD (2009 :347), « la grille va véritablement relier l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et justifier l'analyse des postes ».

3.2.7. Test de conformité ou d'existence

Ce test de conformité est réalisé pour s'assurer que les dispositifs de contrôle interne ont été appliqués. Il permet de remonter à la source des informations sans sauter les étapes. Il s'appuie sur un document final.

3.2.8. Test de permanence

Cet outil donne l'assurance qu'il n'y a pas de différence entre ce qui a été prévu dans les procédures et ce qui a été réalisé par les opérationnels. Il sert à vérifier que les points forts du système s'appliquent en permanence (sondages étendus).

3.2.9. Sondage

Technique de prélèvement d'un échantillon parmi la population mère ; il peut être réalisé de manière aléatoire, c'est à dire par tirage au sort des individus, ou par quota, c'est à dire par choix raisonné pour obtenir un échantillon représentatif de la population mère sur un ou plusieurs critères. (VERNETTE ,1999:377).

Conclusion

Ce chapitre vise à mettre en exergue les différentes techniques ainsi que la démarche adoptée lors du déroulement de la mission. Cette méthodologie propose une démarche basée sur les différentes phases d'audit qui n'est rien d'autres que la préparation, la planification, la réalisation et la finalisation de la mission. Pour une bonne application de cette démarche, il nous parait important de procéder à la présentation de l'entité afin de mieux cerner son activité et son environnement.

Conclusion de la première partie

Dans cette partie de notre mémoire, nous avons mis en évidence l'importance de manuel de procédures comme un moyen de suivi, de l'exécution des opérations et des tâches au sein d'une entreprise. Il tente d'apporter une solution aux exigences de sauvegarde du patrimoine, de fiabilité de l'information et de respect des instructions de la direction.

La formation des procédures trouve son intérêt dans le fait d'améliorer le niveau de maîtrise des procédures de vente ainsi que la diffusion des informations au sein de l'entreprise. Cependant, le nombre de procédures ainsi que leur niveau de détail varient en fonction de la taille de l'entité. Les procédures doivent rester directement liées aux objectifs de la fonction ainsi que les stratégies de l'organisation.

En bref, nous pouvons dire que le manuel de procédures se présente donc comme un outil de prévention contre les fraudes ou les erreurs et constitue un gage de sécurité pour les entreprises soucieuses de la bonne pérennité de leur exploitation.

Dans la première partie du mémoire, nous avons essayé d'éclaircir la notion de cycle ventes et les risques qui sont liés ; la démarche d'élaboration de manuel de procédure et l'approche la méthodologie de recherche théorique.

Après cet aspect théorique, nous allons tenter d'appliquer le résultat de nos recherches au cycle vente de Maersk Sénégal.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

Pour faire face aux risques et assurer le bon fonctionnement de leur entreprise, certains dirigeants mettent en place des outils de gestion efficaces. Ces outils qui sont à la fois opérationnels et pédagogiques permettent à l'entreprise de minimiser les risques opérationnels pouvant compromettre son bon fonctionnement.

Ainsi, dans le souci de rendre efficace leur gestion, les dirigeants des entreprises mettent en place des procédures de contrôle interne qui permettent de garantir la sécurité des actifs, la fiabilité des informations financières et la conformité aux lois et règlements.

Au regard de ce qui précède, il n'est pas étonnant de remarquer, au sein des organisations, un besoin croissant d'outil de gestion comme le manuel de procédures.

Les dirigeants de société de transports, ayant compris la nécessité de cet outil de gestion, vont s'adapter à son élaboration au sein de l'entité.

Nous allons dans cette partie, mettre en pratique les aspects théoriques abordés dans la première partie. Pour cela, nous allons présenter dans un premier chapitre la société Maersk Sénégal. Puis, dans un second chapitre nous allons décrire les procédures existantes avant de les évaluer. Pour finir, dans un troisième chapitre, nous allons procéder à l'élaboration du manuel de procédures proprement dit. Ce dernier sera présenté sous forme de diagramme de circulation dans le corps du mémoire.

Chapitre 4 : PRESENTATION DU GROUPE MAERSK DANS LE MONDE

La société anonyme **A.P. Moller-Mærsk** est la plus grosse société du Danemark. Connue aussi sous le simple nom de **Mærsk** ou **Maersk**, le groupe est présent dans le transport maritime avec Maersk Line, première compagnie maritime et plus grand armateur de porte-conteneurs du monde, dans la construction navale, dans la prospection pétrolière et gazière, dans le commerce de détail, le transport routier, transport aérien avec Maersk Air et dans d'autres activités industrielles. Outre les services d'expédition de conteneurs, la société offre un certain nombre de services complémentaires : services de déménagements, groupage, expédition, camionnages, dédouanement, transport aérien, services d'entreposage et rembourrage pour les noix de cajou et d'autres marchandises, manutention conventionnelle etc.

En outre, elle est présente dans plus de cent (100) pays partout dans le monde avec trois cent vingt-cinq (325) bureaux. Au Sénégal, elle est connue sous le nom Maersk Sénégal.

Dans ce quatrième chapitre, nous allons présenter la société Maersk Sénégal ; donner ses objectifs et aussi présenter son organe de pilotage.

4.1. Présentation de la Société Maersk Sénégal

Maersk Line est représenté par Maersk Sénégal SA au Sénégal, qui est aujourd'hui une des plus grandes compagnies de transport maritime et routier de conteneurs en Afrique en particulier au Sénégal. Maersk Sénégal agit pour le compte de Maersk Line au Sénégal. Elle a été créée en 1986 et est le deuxième bureau de Maersk Line en Afrique. Son siège social se trouve dans les zones industrielles KM 3,5 boulevard du centenaire. Son chiffre d'affaires annuelle est évalué à plus de 500 milliards de francs CFA en 2011. La société a grandi et a ouvert cinq autres bureaux à travers le pays dont quatre(4) à Dakar et un(1) Ziguinchor. Elle compte plus de cent cinquante (150) professionnels de nationalités différentes. Elle offre aux clients des services journaliers et hebdomadaires reliant de diverses destinations grâce à une équipe de jeunes, très dynamiques dont elle dispose. Elle est en partenariat avec des clients venant du Mali, de la Guinée, de la Gambie, etc.

4.2. Missions et objectifs

Dans cette section nous allons voir les missions et les objectifs de la société Maersk Sénégal.

4.2.1. Missions

Les missions de la société Maersk Sénégal tournent autour de deux grands axes :

- le premier consiste à fournir des services de qualité aux clients ;
- le second est d'assurer la sécurité des produits transportés et de veiller sur les conteneurs jusqu'aux livraisons finales.

4.2.2. Objectifs

Les objectifs de la société Maersk Sénégal sont :

- rester leader dans le secteur de transport de conteneurs au Sénégal ;
- doubler le chiffre d'affaires de la société Maersk Sénégal au prochain trimestre ;
- gagner de nouveaux parts de marché dans les pays de l'Afrique du nord et centrale.

4.3. Organe de pilotage de Maersk Sénégal

Pour mieux comprendre la gestion de la société Maersk Sénégal, il est nécessaire d'identifier son organe de pilotage qui est essentiellement la direction générale.

4.3.1. La direction générale

La direction générale définit la politique générale de la société, élabore sa stratégie, assure sa mise en œuvre et le suivi de son application pour l'atteinte des objectifs. Elle est composée du Directeur général, du chef de service commercial, le chef du service tracking qui est chargé de la gestion de conteneur et des camions et un chef de service comptable et financier.

Les missions du Directeur Général s'articulent autour des points suivants :

- assurer l'atteinte des objectifs et la qualité des relations que la société entretient avec ses partenaires ;

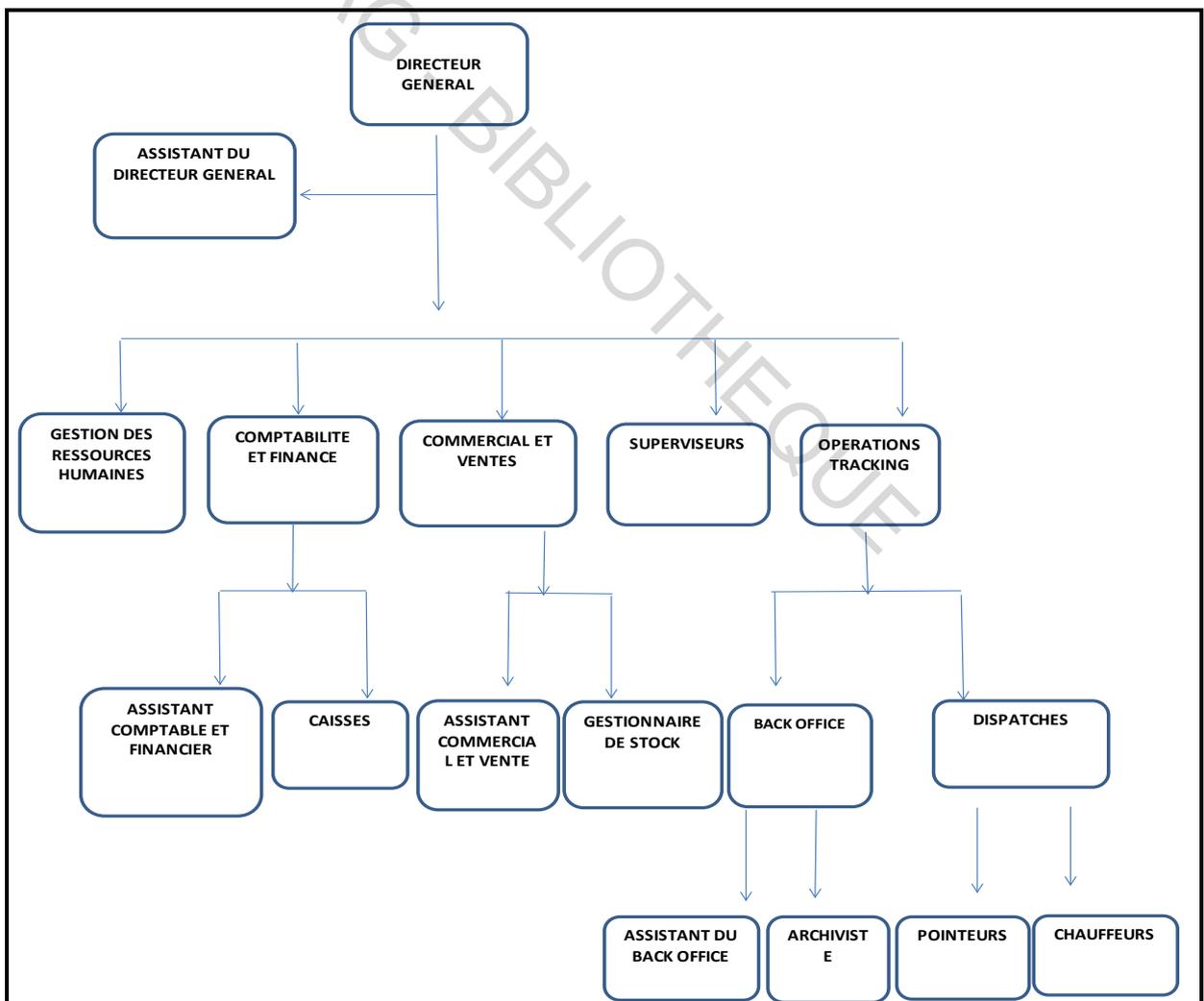
- assurer la pérennité de la société ;
- fixer les objectifs généraux de la société ;
- superviser les activités de la société ;
- définir la stratégie générale et la vision de la société ;
- définir la culture de la société.

4.3.2. Organisation et fonctionnement de la société Maersk Sénégal

Dans cette sous-section, nous allons voir comment la société Maersk Sénégal est organisée à travers son organigramme, avant de définir son fonctionnement.

4.3.2.1. Organigramme

Figure 5 : Organigramme



Source : nous-mêmes

4.3.2.2. Organisation

L'organisation de la société Maersk Sénégal comprend les services suivants :

- direction générale ;
- service accueil et assistant de direction générale ;
- service des ressources humaines ;
- service financier et comptable ;
- service commercial ;
- service opération tracking.

✚ Service accueil et assistant de direction générale

Ce service joue le rôle suivant :

- recevoir les clients et les diriger vers la direction générale ;
- gérer les rendez-vous du Directeur General ;
- répondre au téléphone ;
- recevoir toutes les correspondances et les transmettre au Directeur Général ;
- rédiger des correspondances que la société envoie à ses partenaires.

✚ Service des ressources humaines

Ce service a pour mission suivante :

- assurer la communication interne dans la société ;
- préparer les bulletins de paie des employés ;
- régler les conflits sociaux ;
- organiser les tests de recrutement ;
- organiser les réunions entre les différents services.

✚ Service financier et comptable

Ce service est chargé de la gestion des activités comptables de l'entreprise. Il est dirigé par le chef comptable qui travaille en collaboration avec son assistant.

Le chef comptable est chargé des tâches suivantes :

- vérifier les saisies des pièces comptables dans le système ;
- assurer la gestion des biens et des équipements de la société ;
- assurer l'analyse et le lettrage des comptes fournisseurs et clients ;
- assurer la gestion des comptes bancaires de la société ;
- assurer le montage des déclarations fiscales et sociales ;
- participer à l'inventaire des stocks ;

Son assistant a pour mission :

- d'imputer les pièces comptables ;
- d'assurer la saisie des pièces comptables ;
- d'établir les états de rapprochement bancaire ;
- d'établir les chèques pour les règlements ;
- de gérer les comptes clients ;
- de participer à la gestion des entrées et sorties en stocks des fournitures de bureau ;
- de gérer la caisse mini dépense.

Gestionnaire de stocks

Le gestionnaire de stocks est chargé de :

- gérer tous achats de fournitures de la société ;
- gérer les carburants ;
- passer les commandes des fournitures manquantes ;
- faire un état de rapprochement entre les commandes et les réceptions ;
- veiller à ce que le stock de sécurité ne soit pas zéro.

Service commercial

Le Chef de service est chargé de toutes les activités commerciales de l'entreprise. Il est composé du chef de service, un assistant commercial et une caissière. Les missions du chef de service commercial sont les suivants :

- contrôler les ventes journalières ;
- contrôler les stocks de conteneurs ;
- assurer la relance des clients ;

- établir les bons de transfert entre les différents partenaires ;
- contrôler les livraisons de conteneurs ;
- chercher de nouveaux partenaires ;
- faire augmenter le chiffre d'affaire de la société ;
- organiser les transferts des conteneurs à l'import et à l'export.

L'assistant du chef de service commercial est chargé d'assurer le rôle du chef commercial en cas d'absent. En plus, il a pour mission :

- autoriser la livraison de conteneur aux clients en apposant sa signature ;
- vérifier tous les documents relatifs à la livraison ;
- autoriser la réception de conteneur plein ou vide sur le parc.

Caissière

La caissière est chargée d'encaisser les paiements des clients en espèces.

Service opération tracking

Ce service est chargé de la gestion des mouvements des conteneurs ainsi que ceux des camions. Il est dirigé par le chef du service tracking. Le responsable travaille en collaboration avec une assistante et un superviseur.

Le responsable du service tracking est en chargé de :

- contrôler les opérations des imports et exports de livraisons de conteneurs affectées dans le système par les livreurs ;
- autoriser les opérations de tracking et de livraison de conteneur dans le système;
- établir un rapport mensuel de toutes les opérations effectuées ;
- faire un inventaire mensuel et annuel des stocks de conteneurs dans le parc ;
- faire des locations de camions et de la remorque en cas de nécessité pour répondre à la demande des clients.

Responsable du Back-office

Son assistante qui est en même temps le responsable de back-office a pour mission de:

- assurer le contrôle des fiches de présence des employés du service ;
- faire le planning de congé des employés du service ;

- calculer les horaires de travail pour chaque employé de leur service ainsi que les heures supplémentaires ;
- gérer le groupe de dispatchers.
- assister la gestion des archivages des bordereaux de livraisons et de récupérations des conteneurs vides ou pleins chez les clients ;
- autoriser des opérations d'imports et exports des conteneurs en cas d'absence du chef.

Contrôleur ou superviseur

Le contrôleur ou superviseur a pour mission de :

- faire une vérification permanente des opérations autorisées dans le système ;
- assurer que tous les champs d'applications dans le système sont remplis ;
- assurer que les clients ont marqué leurs signatures les bons de livraisons et que ces derniers sont ramenés par les chauffeurs ;
- assister les chauffeurs en cas de l'accident de circulation ;
- retrouver les conteneurs perdus ou volés ;
- établir un rapport mensuel sur les anomalies relevées ;
- faire des recommandations pour corriger les anomalies.

Les « dispatchers » sont composés d'un groupe de six personnes qui assurent l'imputation de camions ainsi que des conteneurs à livrer à l'import ou à l'export. Ils travaillent en équipe de deux personnes un à l'import et l'autre à l'export. Chaque équipe gère trente à quarante chauffeurs. L'équipe travaille en rotation de huit heures par jour et de façon continue.

Les chauffeurs, quant à eux sont chargés de la livraison des conteneurs chez les clients et d'assurer l'entretien des véhicules.

Les classements des bordereaux de livraisons ainsi que les enregistrements dans un fichier Excel sont assurés par une personne bien définie par le service.

L'organisation de la société Maersk Sénégal est matérialisée par l'organigramme ci-dessus qui schématise les relations hiérarchiques entre les différents services de l'entité.

Les pointeurs contrôlent toutes les entrées et les sorties de camions et des conteneurs au niveau du parc.

4.3.2.3. Fonctionnement de la société Maersk Sénégal

Le fonctionnement de la société Maersk Sénégal est très simple. Il est assuré par un personnel dynamique et à majorité jeune qui est recruté par tests et entretiens. La nomination des chefs de service est faite par le Directeur général en fonction de leur ancienneté et de leur expérience.

Sur le plan financier, l'entreprise finance les dépenses courantes par les ressources générées par ses activités. Les investissements de la société sont quant à eux financés par les emprunts bancaires et de soutien de la société mère.

Conclusion

Nous venons de présenter dans ce chapitre la société Maersk Sénégal, décrire son organisation et son fonctionnement. Etant donné que l'objectif de notre étude est d'élaborer un manuel de procédure du service vente, nous présenterons et examinerons les procédures actuelles de gestions des ventes de la société Maersk Sénégal pour déceler les faiblesses et les risques éventuels y afférents.

Chapitre 5 : DESCRIPTION ET EVALUATION DE PROCEDURES VENTES/CLIENTS

Le recueil des règles, méthodes, et procédures existantes s'effectue à l'aide des méthodes d'investigation suivantes : le libre entretien et l'analyse documentaire. Le libre entretien consiste à effectuer des interviews avec les dirigeants de l'entreprise et les responsables des différents services, afin de compléter la connaissance de l'entreprise et obtenir plus d'informations surtout en ce qui concerne les procédures ; car celles-ci existent toujours, bien que parfois, elles ne soient pas formalisées. Ainsi, dans cette section, nous analyserons les procédures existantes du service vente.

5.1. La description de procédures existantes du service vente de la société Maersk

Les informations recueillies doivent permettre à l'auditeur d'effectuer une première description des procédures de traitement de l'information dans l'entreprise. Ces procédures de traitement de l'information qui ne sont en général consignées dans aucun document sont alors formalisées puis inscrites dans un document pour ensuite être soumises à l'approbation des différents intervenants ou acteurs de la procédure. En effet, les recherches que nous avons menées, nous ont permis de collecter des informations sur les procédures de vente de service d'import et d'export de conteneur et aussi que sur le transport routier de Maersk Sénégal.

5.1.1. Importation

Ici, nous allons décrire les étapes de la procédure d'importation existante et après faire sa représentation graphique.

5.1.1.1. Etapes de procédure existante d'importation de conteneurs de Maersk Sénégal

Les procédures d'import se déroulent en trois étapes. Elles sont les suivantes :

- 1) Dans la première étape, le client appelle le service clientèle de la société Maersk Sénégal pour s'informer de l'arrivée de son conteneur. Ensuite, le client va au niveau de service import à l'agence pour payer le prix de l'importation de son conteneur ainsi que celui de transports et prend un reçu Maersk.

- 2) Dans la seconde étape, le client part au niveau de la douane pour payer les frais d'enlèvement de conteneurs et reçoit une quittance.
- 3) Dans l'étape troisième, avec les deux reçus, le client revient au niveau de service clientèle à l'agence pour se faire enregistrer dans le system (Tmis) pour la livraison. A partir de là, le client a de multiples choix pour le transport de son conteneur :
 - soit le client décide de transporter le conteneur par un tiers dans ce cas la livraison est annulée dans le system ;
 - ou soit le client demande à l'intermodal d'assurer la livraison dans ce cas aussi l'opération est annulée dans le système ;
 - ou soit le client demande au service tracking d'assurer la livraison dans ce cas l'opération est conservée dans le système. Le responsable de service l'import faire une mise à jour dans le système en affectant un camion et un chauffeur pour le transport de conteneur. Toutefois le client doit présenter la facture Maersk et celle de la douane pour avoir une livraison effective.

Le client a 24 heures pour dépoter son conteneur mais au-delà de ce délai, un forfait de 29659 FCF est facturé au client pour la détention de remorque et de conteneur.

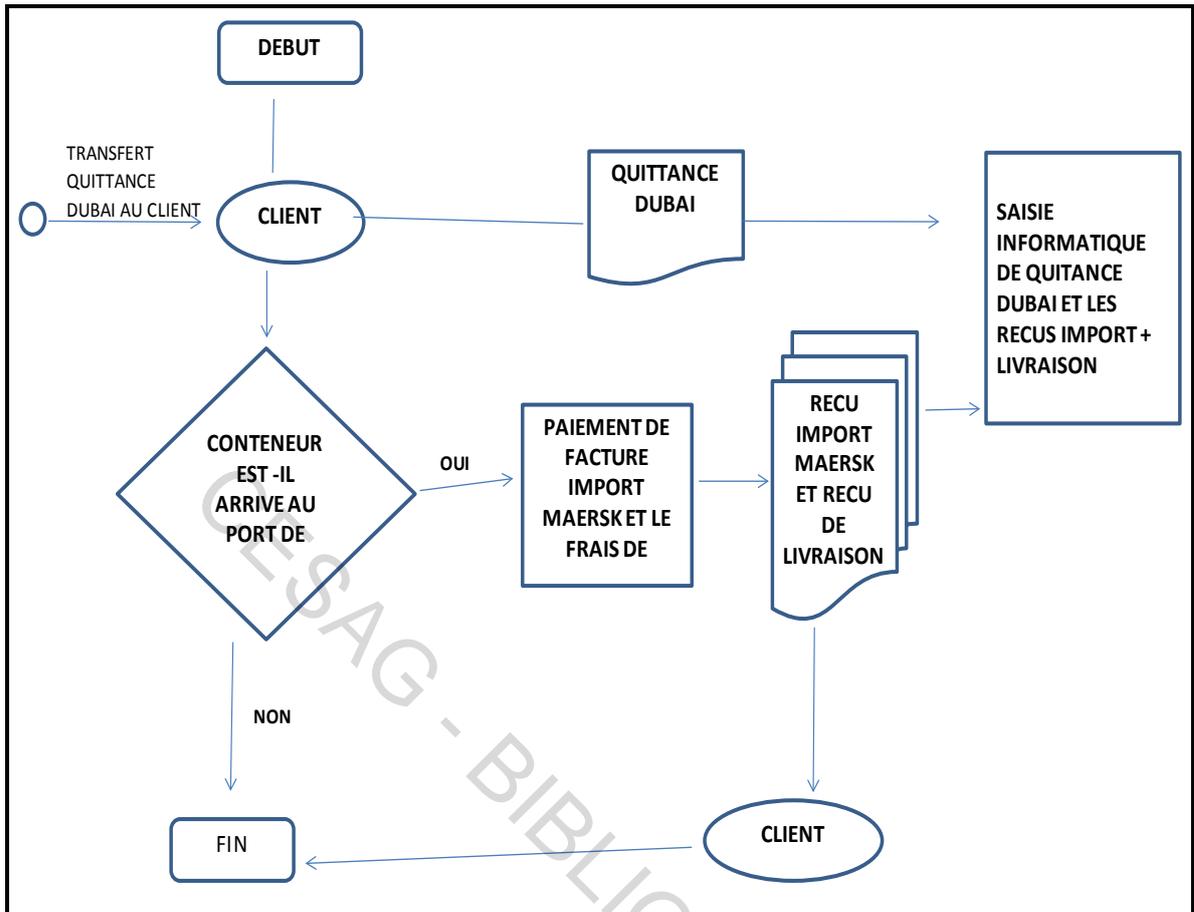
Après les 24 heures, la relation clientèle appelle le client pour savoir si le conteneur est prêt à récupérer.

Les factures du client sont comptabilisées dans le compte de chaque client.

5.1.1.2. Représentation graphique ou Charte flow de procédures d'importation de conteneurs Maersk Sénégal

Ici, nous allons faire une représentation graphique de procédure d'importation de Maersk Sénégal.

Figure 6 : Flow chart de procédures d'importation de conteneurs



Source : nous – mêmes

5.1.2. Exportation

Dans cette partie, nous allons d'abord donner l'explication de l'exportation et de pré-gâte ; donner les différents types de pré -gâte, ensuite, définir comment et quand le pré-gâte est reçu, ainsi que les conditions requises pour les avoir et la date de validité, les étapes d'exportation et enfin, faire une représentation graphique de procédure d'obtention d'un pré-gâte plein jusqu'à la livraison d'un Conteneur au client.

5.1.2.1. Définition

a. Exportation

Exporter c'est envoyée un produit d'une localité à une autre par la voie terrestre, aérienne ou maritime. Il est aussi employé dans le domaine de transport de conteneur qui veut dire "faire sortir sur le territoire national des conteneurs pleins ou vides en direction d'un autre pays".

b. Pré- gâte

Export Order de Mouvement Inter change ou EIR est un document qui récapitule tous les informations concernant le client ; le navire ; booking ; conteneur ; le camion ; le chauffeur ; le plomb et la remorque. Il est établi par un agent de l'intermodal qui estampille du cachet de Maersk line. Il est remis au client afin d'aller prendre le visa du cachet de Dubaï Port (DPW) appelé "pré- gâte".

c. Types de pré-gâte

Il existe deux types de pré-gâte : pré- gâte vide et pré- gâte plein.

- pré-gâte vide est un tampon de Dubaï Port qui porte la mention « pré-gâte vide bon pour export ». Le pré-gâte vide est très important car il permet à un chauffeur de Maersk Sénégal d'avoir l'accès au Dubaï Port world.
- le pré-gâte plein est aussi un tampon de Dubaï Port qui porte la mention «pré-gâte bon pour export plein ».

d. Comment et quand peut-on avoir un pré-gâte ?

Un pré-gâte vide et plein s'obtient lorsqu'il s'agit d'une opération d'export. Il est obtenu au niveau de Dubaï port :

- un pré-gâte vide s'obtient dès que Dubaï Port reçoit les coordonnées du navire sur lequel la facturation doit se faire. Le pré-gâte vide n'a pas un délai précis ;
- un pré-gâte plein peut être obtenu une semaine avant l'arrivée du navire pour tout sort de produits à l'exception du coton qui a deux semaines ou quinze jours.

e. Les conditions requises pour avoir un pré - gâte

Les pré- gâte sont requises selon les conditions suivantes :

- **Pré-gâte vide** : il n'existe pas une condition précise pour obtenir un pré-gâte vide car il est fait entièrement par le Cie Maritime car c'est à eu que Dubaï port facture les frais de pré-gâte vite et non au client final.
- **Pré-gâte plein** : pour obtenir un pré-gâte plein, le client doit avoir à sa disposition :
 - o son booking note,
 - o la facture Dubaï Port,
 - o EIR export.

Avec booking note, la facture Dubaï et l'EIR export, le client peut aller au service pré-gâte pour avoir son pré-gâte plein qui n'est rien d'autre qu'un tampon apposé sur l'EIR export.

f. La Durée de validité d'un pré - gâte

Un pré-gâte doit être prêt au plutôt cinq (5) jours pour les conteneurs DRY et trois (3) jours pour les conteneurs REEFER.

A titre d'exemple, pour un navire qui arrive le 20 septembre 2010, le client doit avoir son pré-gâte disponible au plutôt le 15 septembre 2010 pour les conteneurs REEFER et pour les conteneurs DRY le 17 septembre 2010.

Si le client veut faire rentrer son conteneur frigo au niveau de Dubaï avant les trois (3) jours il doit payer les frais de branchement estime à plus 25000 FCFA par jour.

Si son conteneur DRY est prêt avant l'arrivée du navire, il peut décider d'envoyer son conteneur au niveau de l'Island Container Dépôt (ICD) où il doit payer également un montant à peu près à 20000 FCFA égal.

5.1.2.2. La procédure d'obtention d'un pré-gâte d'un conteneur plein à l'exportation

L'obtention d'un pré-gâte plein explique la procédure d'exportation existante de Maersk Sénégal. Elle se présente comme suit :

Première étape : le client demande au service client export de Maersk Sénégal de lui livrer des conteneurs pour exports ;

Deuxième étape : le service client export de Maersk Sénégal ouvre un dossier export appelé booking note pour le client ;

Troisièmes étape : avec le booking note, le client peut se présenter au niveau du service facturation de Dubaï Port et paie sa facture ;

Quatrième étape : le service client export de Maersk Sénégal envoie le dossier électronique à l'intermodal ;

Cinquième étape : le client ramène le booking et la facture Dubaï au bureau d'intermodal;

Sixième étape : l'intermodal à base de ces trois documents (booking, facture et dossier électronique), il établit l'EIR ou l'inter change de Maersk et estampille du cachet Maersk ;

Septième étape : le client part au service pré- gâte et obtient son pré- gâte export plein.

Huitième étape : le client remet l'EIR à l'intermodal qui le transmet au service livraison ou camionnage.

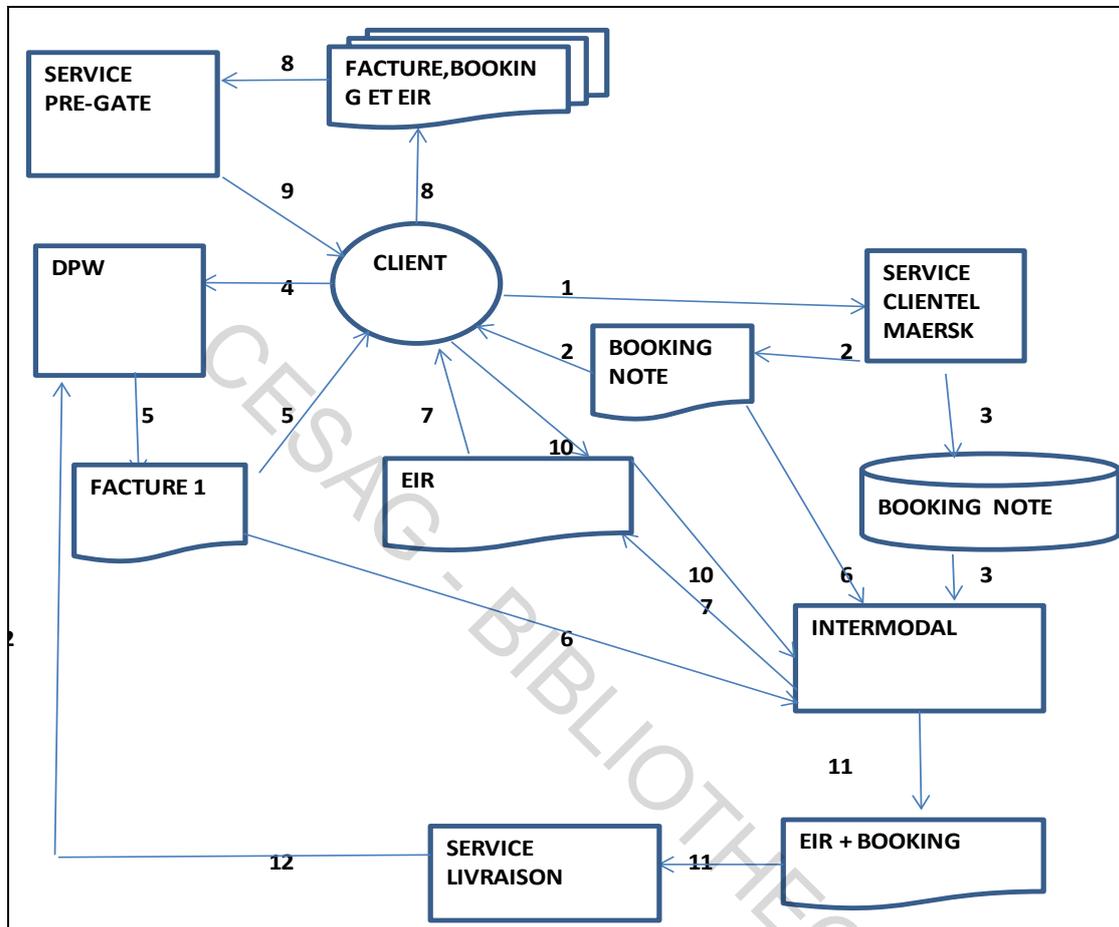
Neuvième étape : le dispatcher procède à l'affectation de conteneur tout en tenant compte de la date de validation du pré-gâte, date de facturation Maersk ainsi que le ticket Dubaï que le client lui présente.

Nous notons que :

- le conteneur est envoyé bien avant les cinq (5) jours, le client doit payer au Dubaï Port le frais de branchement ; ou si le conteneur est arrivée dans le délai mais le client n'a pas tout paye au service l'export de Maersk Sénégal, le conteneur est envoyé au l'ICD (Island Container Dépôt) et si le conteneur est plein avant le délai de Dubaï Port, et le client est en règle avec Maersk Sénégal, il peut décider de l'envoyer au l'ICD ou à DPW ;
- le Booking note est très important surtout pour avoir un pré gâte plein. Il est composé de : numéro booking, le nom du client, la nature des marchandises, le poids, le prochain port de débarquement, le navire... ;

- le service livraison enregistre tous le pré-gâte pleins dans un registre enfin de faire leur suivis.

Figure 7 : Charte flow de procédure d'exportation d'un conteneur plein (pré-gâte)



Source : nous-mêmes

LEGENDE

1. demande d'une opération à l'exportation ;
2. ouverture de booking note et envoie du dossier au client ;
3. envoyer du dossier électronique à l'intermodal ;
4. payé à Dubaï ;
5. réceptionner la facture de Dubaï ;
6. envoyer la facture et le booking à l'intermodal ;
7. réceptionner l'EIR ;
8. envoyer EIR, la facture et le numéro de booking au service pré -gâte ;
9. réceptionner le pré -gâte sur EIR ;

10. déposer l'EIR contenant le pré- gâte à l'intermodal ;
11. transférer l'EIR au service livraison ;
12. envoyer le conteneur pour l'exportation.

5.2. Evaluation de procédures existantes

L'évaluation des procédures présentes est importante dans la mesure où elle permet de les analyser et aussi de les évaluer en termes de forces et faiblesses.

Tableau 6 : Tableau d'évaluation de procédures

Procédures	Objectifs de contrôle interne	Évaluation	
		Force	Faiblesse
Traitement des bons de commande	S'assurer que les commandes clients font l'objet d'un traitement rapide, et sont acceptés suivant les conditions préétablies	Existence d'un système de traitement automatisé des BC efficace et fiable.	
Déstockage	S'assurer que toute sortie de Conteneur est conforme aux bons de commandes clients	Existence de consultation entre le gestionnaire de stocks et commerciaux.	
Livraison	S'assurer que les commandes clients sont livrées conformément au BC		Non établissement permanent des BL; non approbation des BL par les clients.
Facturation	S'assurer que les factures établies sont conformes aux commandes en quantité et en valeur.	Existence d'un système de facturation automatisé fiable.	
Encaissement et suivi des créances	S'assurer que les commandes livrées sont réglées et que les créances font l'objet d'un suivi strict.	Existence de moyens et procédures fiables au recouvrement des créances, à leur suivi et à l'encaissement des règlements clients.	
Comptabilisation	S'assurer que les opérations de règlement clients ou de créances clients sont régulièrement constatées par la comptabilité.	Existence de logiciel comptable fiable, et d'un échange rapide d'informations entre comptables et commerciaux.	
Octroi de crédit	S'assure que tous les crédits sont octroyés suivant les conditions et dispositions préétablies.		Absence de respect des dispositions d'octroi de crédits.

Source : nous-mêmes

Conclusion

Nous venons de décrypter la procédure existante de cycle vente de Maersk Sénégal. En effet, l'évaluation de procédures existantes à travers le tableau de risque liés aux contrôle interne de cycle vente de Maersk nous ont permis de d'apprécier les forces et les faiblesses de fonctionnement de contrôle interne. Cependant, les dirigeants doivent renforcer les points forts de contrôle interne de la société. Les dirigeants et les auditeurs, doivent aussi analyser les failles de contrôle interne et trouver vite les solutions nécessaires. Ces solutions vont nous permettre d'améliorer le manuel de procédures à élaborer dans le chapitre suivant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 6 : PROPOSITION D'UN MANUEL DE PROCEDURES DU SERVICE VENTE

Après avoir présenté la société et évalué ses procédures existantes, nous allons maintenant passer à la proposition d'un manuel de procédures de cette entité. Elle se subdivise en deux parties : la première est destinée à la proposition d'un manuel de procédures du cycle ventes / clients et la deuxième partie aux recommandations. L'intégration des procédures vente /clients dans cette partie de notre étude est due à une corrélation qui existe entre le service vente et des autres services. Notons que seuls les diagrammes de circulation des procédures seront intégrés dans le corps du mémoire et les procédures détaillées seront mises dans les annexes.

6.1. Proposition d'un manuel de procédures du cycle vente

Les opérations concernées par le cycle vente sont celles relatives à la vente de service de transport de conteneurs à l'import et à l'export par Maersk Sénégal. Au niveau de chacune des fonctions de ce cycle, des procédures précises sont formalisées et devront être mises en application, afin de couvrir des objectifs de contrôle interne.

6.1.1. Description des objectifs de contrôle interne appliques aux règles de gestion

Dans cette partie nous allons voir les objectifs de contrôle à travers les règles de gestion qui vont de l'approbation du client jusqu' à la comptabilisation des opérations.

❖ Approbation du nouveau client

La procédure mise en place doit donner l'assurance que le client respecte toutes les conditions de vente en vigueur à Maersk. Elles sont les suivantes :

- s'assurer que le client est inscrit au registre de commerce et du crédit mobilier (RCCM) ;
- s'assurer que le client a un compte bancaire dans l'une des banques implantées au Sénégal,
- s'assurer que le client est solvable et que sa relation précédente avec les autres concurrents à Maersk n'était pas incertaine ;
- s'assurer que le dossier client comporte la mention visa pour acceptation.

❖ **Gestion des commandes clients**

Avant acceptation de toute commande, la procédure en place doit donner l'assurance que :

- le client répond aux exigences relatives au crédit dont il est bénéficiaire ;
- les commandes sont matérialisées par un bon de commande interne à la société ;
- le client n'a pas de contentieux envers la société.

❖ **Livraison et facturation**

La procédure en place doit donner la garanti que :

- la livraison est autorisée par le responsable habilité ;
- les bons de livraisons sont datés et signés par le client et le responsable de la livraison ;
- les livraisons de conteneurs sont régulièrement effectuées dans les plus bref délais ;
- toute livraison fait l'objet de la facturation du montant exact ;
- le client présente son pré - gâté avant la livraison à l'export.

❖ **Encaissement des règlements**

La procédure doit donner l'assurance que toutes les factures font l'objet de paiement soit par chèques, soit par espèces.

❖ **Les avoirs**

La procédure en place doit donner l'assurance que le client répond aux exigences relatives à un avoir dont il bénéficie. Le client doit prouver que :

- le service rendu ne correspond pas à la demande formulée sur le bon de commande;
- le service rendu ne répond pas la totalité de paiement effectue à Maersk ;
- la facture reçue ne correspond pas aux montants de la commande ;
- si le client bénéficie des réductions hors factures.

❖ **Recouvrement**

Etre payé par ses clients à la date d'échéance des factures est nécessaire pour toute société. La mise en place d'un processus de relances clients permet d'obtenir les meilleurs résultats et d'optimiser la trésorerie de sa société. L'objectif étant d'être payé à la date d'échéance contractuelle, la première relance s'effectue avant même la date d'échéance de la facture pour s'assurer que rien ne s'oppose au règlement et pour obtenir une promesse de règlement. Si le paiement n'est pas effectué et que la société subisse un retard de paiement, les relances "en entonnoir" (de plus en plus fermes) sont enchainées par plusieurs moyens (appels téléphoniques, courriers, emails) pour maximiser les chances d'être payé rapidement. Dans le cas contraire, ces relances effectuées seront preuves de la bonne foi de la société lors d'une démarche contentieuse.

❖ **Comptabilité**

La procédure en place doit donner l'assurance que :

- toutes les factures reçues font l'objet d'enregistrement dans le journal de la société et de façon chronologique ;
- les documents enregistrés respectent les lois comptables en vigueur.

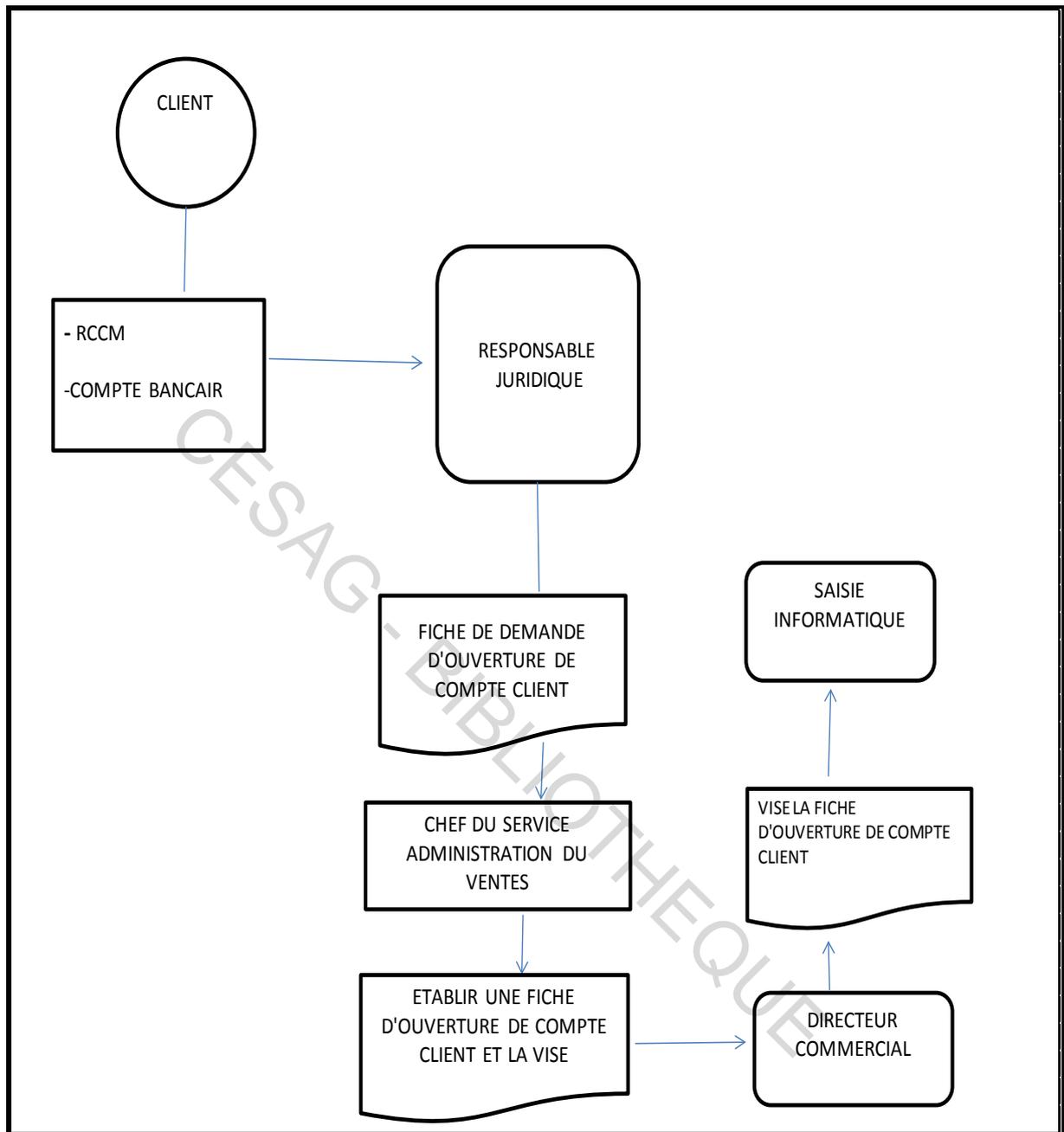
6.1.2. Présentation d'un manuel de procédures du cycle ventes

Dans cette partie, après la description classique de chacune des procédures, nous allons faire le résumé de chacune d'elles sous forme des diagrammes de circulation.

6.1.2.1. Diagramme de circulation de l'approbation de nouveau client

Ce diagramme de circulation récapitule le processus d'acceptation du client dans le manuel proposé.

Figure 8 : Diagramme de circulation de l'approbation de nouveau client

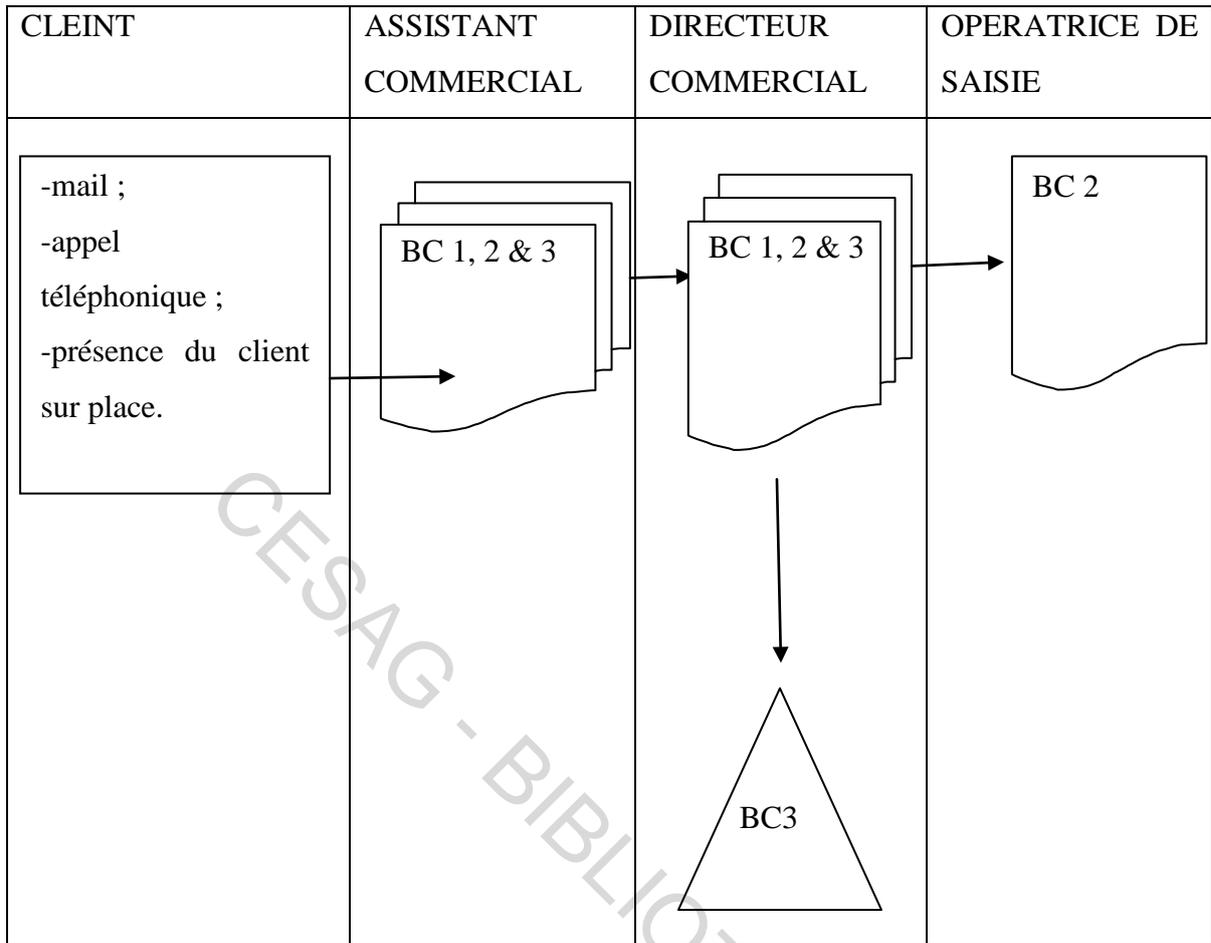


Source : nous-mêmes

6.1.2.2. Diagramme de circulation de la gestion des commandes clients

Ce diagramme de circulation récapitule le processus de la gestion des commandes clients dans le manuel proposé.

Figure 9 : Diagramme de circulation de la gestion des commandes clients

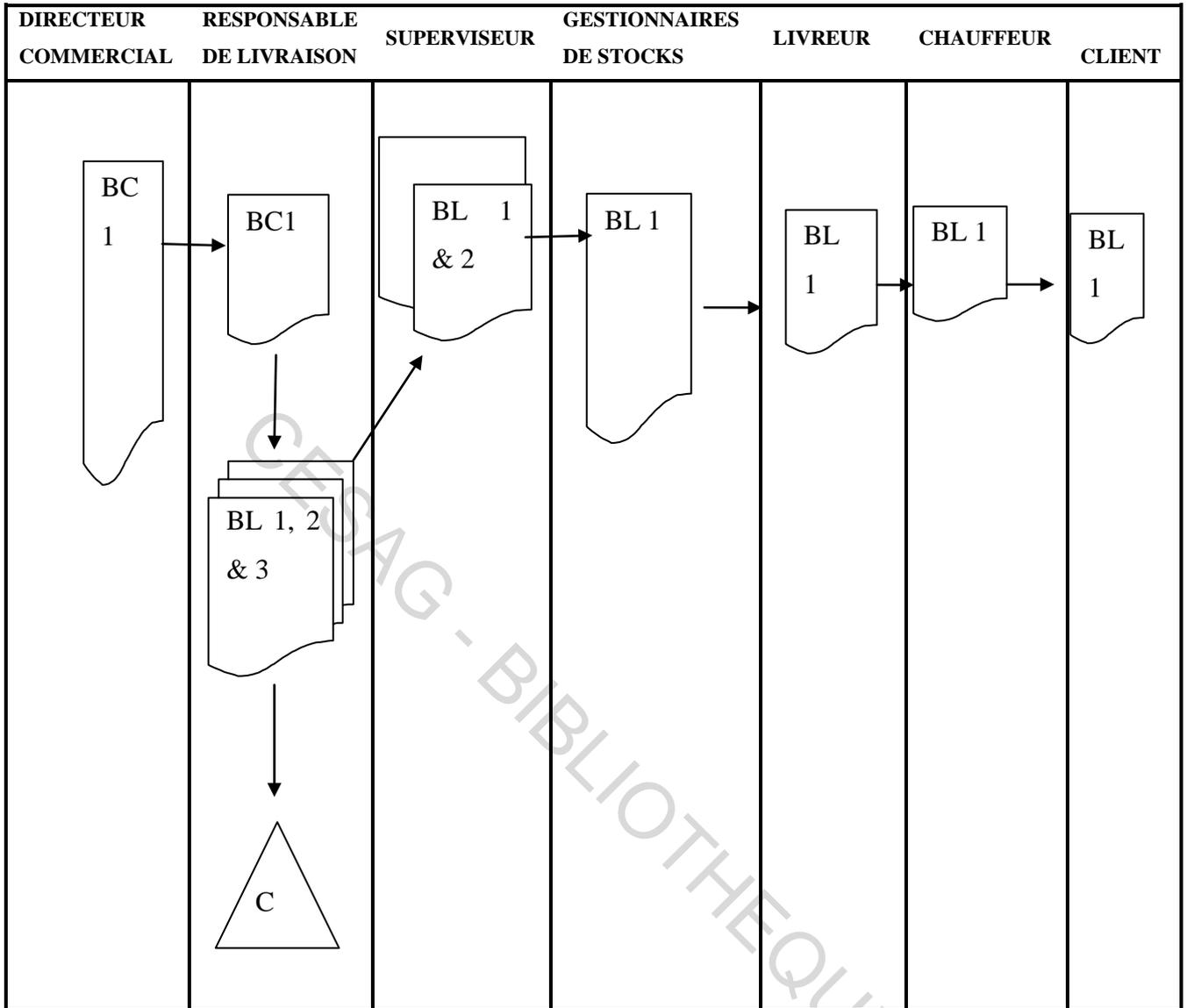


Source : nous-mêmes

6.1.2.3. Diagramme de circulation de la livraison

Ce diagramme de circulation synthétise le processus de la livraison clients dans le manuel proposé.

Figure 10 : Diagramme de circulation de la livraison

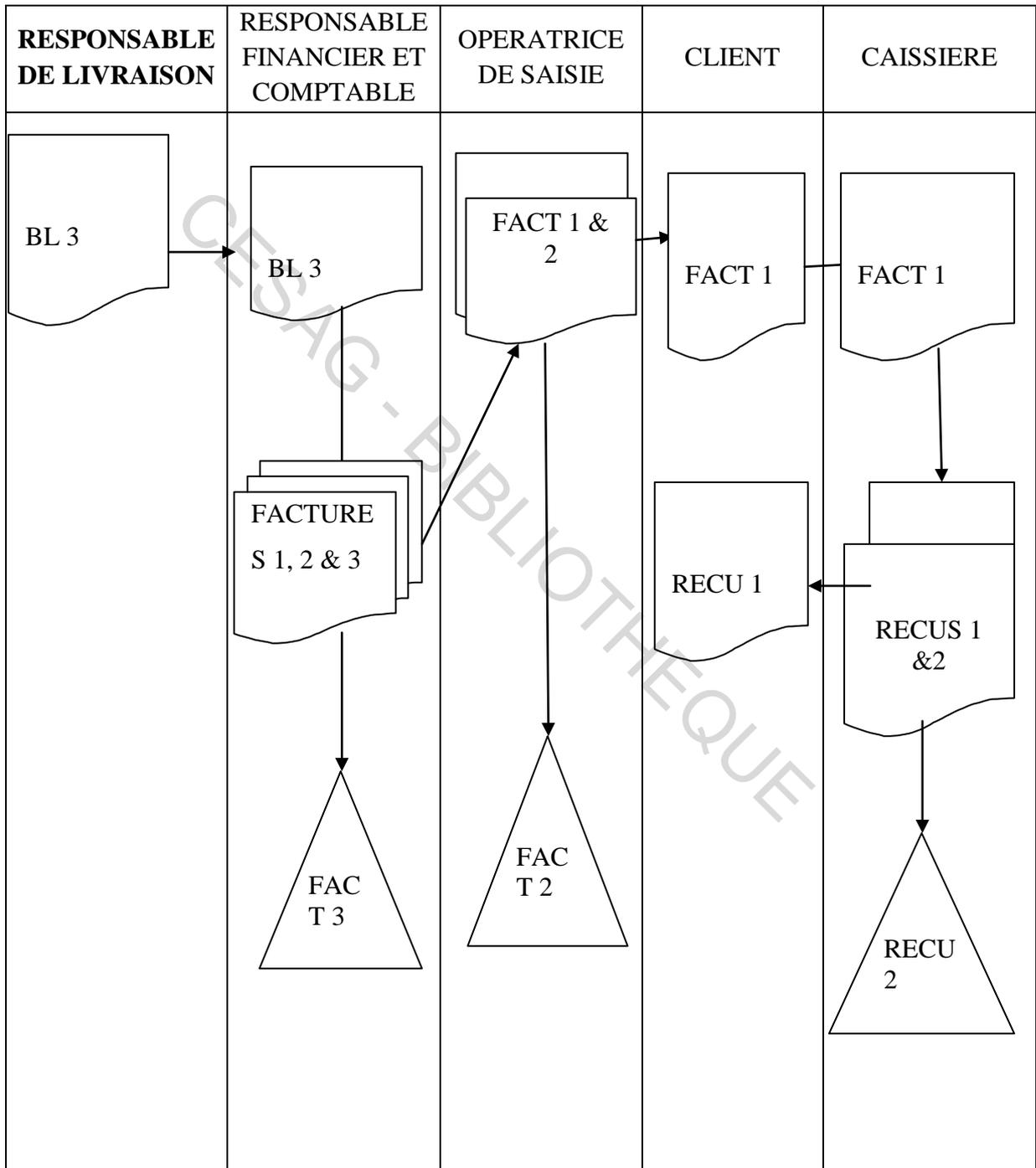


Source : nous-mêmes

6.1.2.4. Diagramme de circulation de la facturation et de l'encaissement

Ce diagramme de circulation résume le processus de la facturation et de l'encaissement du client dans le manuel proposé.

Figure 11 : Diagramme de circulation de la facturation et de règlement

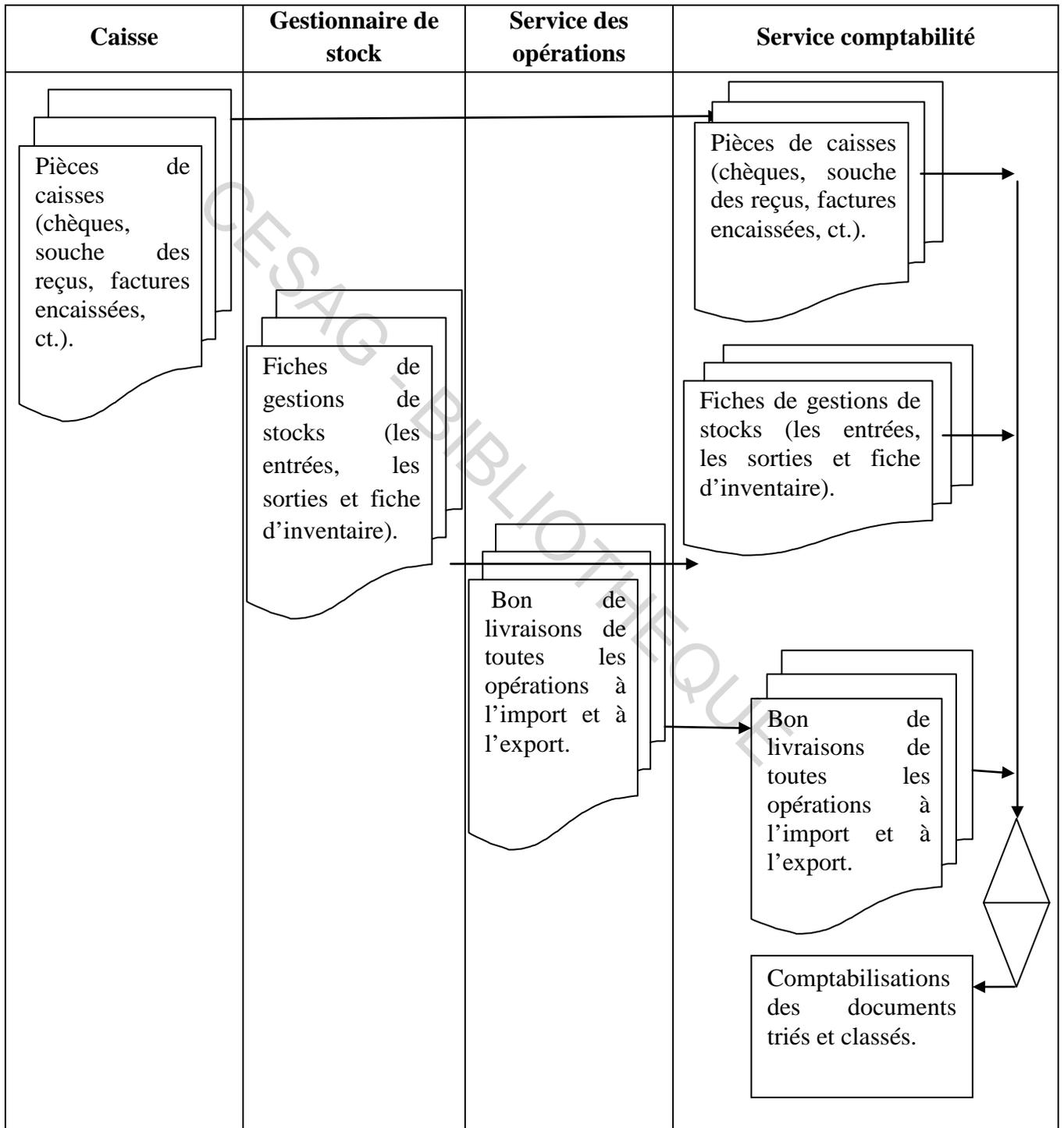


Source : nous-mêmes

6.1.2.5. Diagramme de circulation de la comptabilisation

Ce diagramme de circulation résume le processus de traitement des pièces au niveau de la comptabilité dans le manuel proposé.

Figure 12 : Diagramme de circulation du service comptabilité

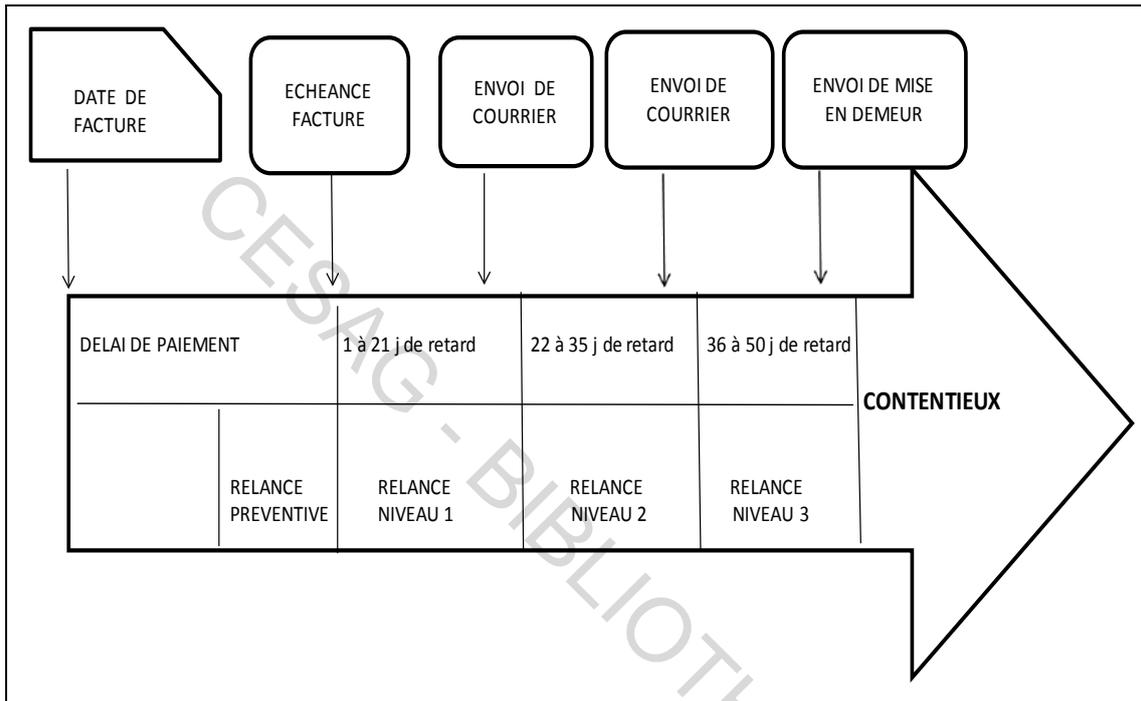


Source : nous –mêmes

6.1.2.6. Diagramme de circulation de processus de recouvrement

Ce diagramme de circulation résume le processus de recouvrement de factures ainsi que les différents niveaux de relance client effectuée.

Figure 13 : Diagramme de circulation du Processus de recouvrement des factures et niveaux de relance client



Source : nous-mêmes

6.1.3. Manuel de procédures de cycle ventes

MAERSK SENEGAL	MANUEL DE PROCEDURES	Réf :
		Page :1 de 10 revision 00 du Date de mise en application
CYCLE VENTES		

OBJET

Cette procédure a pour objet la description des opérations relatives aux ventes de service de transport de conteneur à l'import et à l'export.

DOMAINE D'APPLICATION

Cette procédure s'applique à la société Maersk Sénégal.

SERVICES CONCERNES

- ✚ Service juridique
- ✚ Administration des ventes
- ✚ Service logistique
- ✚ Service contrôle interne
- ✚ Service informatique

PROCEDURE GENERALE

L'approbation du client par le service juridique confère à celui-ci une autorisation de traiter des affaires avec MAERSK Sénégal. En effet, avec le booking, le client peut procéder à une demande de conteneur à l'import ou à l'export. Après avoir faire la démarche douanière, le client se présente au service clientèle de Maersk avec sa facture de la douane Elle contient, le montant payé, le nom du client, les numéros des conteneurs ainsi que le numéro de booking du client. Le service clientèle enregistre les informations dans une base de donnée et les transmet au service vente. Ce dernier émet un bon de commande au nom du client, l'envoie au service contrôle qui la valide et le donne au service livraison pour l'exécution des opérations. Le service livraison affecte des chauffeurs aux opérations pour livraison.

Ecrit par :	Vérifié par :	Approuvé par :
Date :	Date :	Date :

MAERSK SENEGAL	PROCEDURES VENTES	Réf: Page: 2 de 10 Révision 00 du Date de mise en application	
ETAPES	INTERVNANTS	Sous-procédure : approbation de nouveaux clients	
		Description de tâche	observations
Approbation de nouveau client	Responsable juridique	Vérifie que le nouveau client est enregistré au RCCM	La plupart des clients font une demande avant de se rendre compte des conditions d'acceptation de la société
		Emet une fiche de demande de compte au client	
		Vise la fiche et la fait viser par le client	
	Chef du service administration des ventes	Etablit une fiche d'ouverture de compte	
		Vise la fiche	
Directeur commercial	Vise la fiche		
		Transmet la fiche visée au service informatique	

MAERSK SENEGAL	PROCEDURES DE VENTES	Réf : Page :3 de 10 revision 00 du Date de mise en application	
ETAPES	INTERVENANT	Sous-procédure : Gestion de commandes	
		Description des tâches	Observations
GESTION DE COMMANDES	Assistant commercial	reçoit les commandes à partir de bons de commande provenant de la force de vente, par fax, appel, par mail ou par la présence du client lui-même à l'agence;	
		formalise les commandes reçues par appel téléphonique sur des bons de commandes internes pré – numérotés en trois exemplaires;	
		enregistre le numéro de bon de commande reçue dans le système ;	
		vérifie que la commande provient d'un client faisant parti du fichier client, dans le cas contraire ; il prend contact avec ce dernier pour la réalisation des démarches administratives nécessaires pour la conclusion d'un contrat .	
		Dans le cas où le client fait partie du fichier : - s'assure que le client est solvable ; - s'assure de l'absence de contentieux (ne figurant pas sur la liste noire du service recouvrement) ;	
		soumet les bons de commande à l'approbation du directeur commercial ;	
	Directeur commercial	vérifié les bons de commande par rapport aux exigences du client et si les contrôles sont satisfaisants, il vise et appose la mention «bon pour livraison » ;	
		transmet le premier BC validé au responsable de livraison ;	
		envoie le deuxième BC validé en aux opératrices de saisie ;	
		archive le dernier BC dans le dossier client	

MAERSK SENEGAL	PROCEDURES DE VENTES	Réf : Page :4 de 10 revision 00 du Date de mise en application	
ETAPES	INTERVENANT	Sous-procédure : Livraison de conteneurs	
LIVRAISON		Description des tâches	Observations
	Responsable de livraison	recoit le BC valide de Directeur commercial	
		transforme le BC en bons de livraison en trois exemplaires (blanc , jaune et vert) et les vises ;	
		envoie les bons de livraison au superviseur pour la validation;	
	surperviseur	valide les bons de livraison et les renvoie au responsable livraison;	
	Responsable de livraison	transmet bon de livraison vert au gestionnaire de stocks;	
	Gestionnaire de stocks	recoit le bon de livraison vert	
		apprecie la commande par rapport aux quantites disponibles ;	
		si le stock disponible est suffisant ,il emet un bon de sortie de stock pré - numéroté ;	
		demande au gestionnaire de parking de procéder à la sortie de conteneur du park ; fait signer le bon de sortie au gestionnaire de park et au contrôleur ;	
	surperviseur	releve le numéro du conteneur et de la remorque sur un rapport qu'ils tiennent quotidiennement ;	
	Gestionnaire de stocks	appose sa signature sur les bons de sortie de stocks; joint le bon de livraison vert et le bon de sortie rose de stocks ;	
		met à jour le logiciel de gestion des stocks ;	
		archive les deux documents ;	
	Responsable de livraison	transmet le feuillet jaune du bon de livraison au comptable pour la comptabilisation;	
		transmet les bon de livraison original blanc et une copie au client via le chauffeur ;	
client	client accuse reception sur la copie en posant sa signature ,la date et l'heure de reception de son conteneur puis le retourne au responsable de livraison via le chauffeur;		
Responsable de livraison	recoit l'accuse de reception du client		
	enregistre,l'heure de reception chez le client,la date de livraison , le nom du client ,le nom du chauffeur,le numero de camion , le numero de conteneur ainsi que la remorque dans son systeme;		
	envoie une copie de l'accuse de reception au directeur commercial;		
Responsable comptable	recoit une copie de l'accuse de reception du responsable livraison;		
	s'assure que le bon de livraison reçu porte la signature,l'heure et la date de livraison chez le client;		
	met à jour son etat de suivi de livraison.		
	etablie une facture a partir du bon de livraison et l'envoi au client pour paiement.		

MAERSK SENEGAL	PROCEDURES DE VENTES	Réf : Page :5 de 10 revision 00 du Date de mise en application	
ETAPES	INTERVENANT	Sous-procédure : Facturation	
		Description des tâches	Observations
FACTURATION	assistant comptable	reçoit le bon de livraison signe de client chez le responsable de livraison ;	
		établit la facture en deux exemplaires;	
		envoie les deux factures a son superieur pour valider;	
	responsable comptable	reçoit les deux factures, contrôle leurs contenues et les validées;	
		retourne les factures validées a son assistant;	
	assistant comptable	envoie une des deux factures au client pour le paiement	
		garde l'autre facture pour l'enregistrement comptable	
		archive la facture et le bon de livraison	

MAERSK SENEGAL	PROCEDURES DE VENTES	Réf : Page :6 de 10 revision 00 du Date de mise en application	
ETAPES	INTERVENANT	Sous-procédure : Avoirs	
		Description des tâches	Observations
OCTROI DE REDUCTIONS FINANCIERES ET D'AVOIRS	Gestionnaire de stocks	Retours de marchandises ou annulation de prestation :	
		reçoit du client les marchandises retournées;	
		remplit et signe un bon de retour pré-numéroté en deux exemplaires et en transmet un au client;	
		enregistre le numero de bon de retour dans sa base	
		conserve un exemplaire à l'entrepôt ;	
	responsable de livraison	reçoit du client le bon de retour signé par le gestionnaire de stocks	
		fait à une breve verification physique avec le gestionnaire de stocks	
		vise le bon de retour ; transmet le bon de retour au directeur financier pour une approbation ;	
	Directeur financier	reçoit le bon de retour et une copie de bon de livraison du client ;	
		fait un rapprochement entre les deux documents;	
approuve la reclamation;			
envoie le bon de retour et la copie de livraison au comptable ;			
responsable comptable	dresse la facture d'avoir en deux exemplaires au nom du client et les renvoie au DAF;		
Directeur financier	reçoit les factures d'avoir et le bon de retour de la comptabilite;		
	s'assure de la cohérence de ces deux documents;		
	signe les factures d'avoir;		
	la premiere facture visee est envoie au client;		
	la seconde facture d'avoir signee est retournee au chef comptable pour enregistrement		
responsable comptable	recoit la facture d'avoir du DAF ,la verifie et enregistre les ecritures;		
	puis l' achive dans le dossier client.		

MAERSK SENEGAL	PROCEDURES DE VENTES	Réf : Page :7 de 10 revision 00 du Date de mise en application	
ETAPES	INTERVENANT	Sous-procédure : Encaissement des reglements	
		Description des tâches	Observations
ENCAISSEMENT DES REGLEMENTS	La caissiere	Cas 1: Encaissement en espece	
		recoit les encaissements et le billettage du client ;	
		verifie que la somme recue colle bien au montant du billettage ;	
		impute le compte du client;	
		edite un recu en deux exemplaires;	
		vise les recus en y apposant le cachet `` paye le Caisse no.....";	
		remet un exemplaire de recu au client;	
		achive le deuxieme recu ;	
	l'acceuil	Cas 2: Encaissement par cheque	
		recoit les cheques des clients;	
		enregistre les cheques dans un registre;	
		dechargee la copie de cheque et le remet au client;	
		transmet les cheques a la caissiere;	
La caissiere	controle les libelles des cheques;		
	impute le cheque sur les compte des clients;		
	edite un etat des cheques a la fin de la journee;		
	transmet l'etat des cheques au assistant comptable;		
Assistant comptable	prepare le bordereau de remise de cheque a l'encaissement		
	fait l'endossement et indique la domiciliation de la banque attachée ;		
	enregistre les cheques dans le journal ;		
		transmet les releves et les cheques au chef comptable;	
Chef comptable	vise les releves et les cheques;		
	garde les copies de cheques vises ;		
	remet les cheques au courtier de l'entreprise pour déposer a la banque;		
coursier	remet les cheques a l'encaissement a la banque		

<p>MAERSK SENEGAL</p>	<p>PROCEDURES DE VENTES</p>	<p>Réf : Page : 8 de 10 revision 00 du Date de mise en application</p>	
<p>ETAPES</p>	<p>INTERVENANT</p>	<p>Sous-procédure : recouvrement des creances</p>	
		<p>Description des tâches</p>	<p>Observations</p>
<p>RECOUVREMENTS DES CREANCES</p>	<p>Responsable de recouvrements</p>	<p>« Une balance âgée reprend pour chaque client individuel, le montant de l'encours et l'éclatement de cet encours en fonction de l'ancienneté des factures (en fonction des dates d'échéances et non pas des dates des factures) .Cette balance âgée permettra au service chargé du recouvrement, d'identifier rapidement les factures non payées aux échéances fixées avec les clients et d'engager les actions nécessaires auprès des clients » :</p>	
		<p>édite chaque semaine une balance âgée client ;</p>	
		<p>appele ou envoie un mail au client quelque jour avant la date d'échéance de la facture pour une rappèle de reglement au client;</p>	<p>c'est la relance preventive</p>
		<p>au premier (1er) jour jusqu'au 21 e jours de retard, le responsable de recouvrements envoie un courrier au client pour lui demander de payer;</p>	<p>c'est la relance niveau 1</p>
		<p>renvoie un autre courrier entre 22e et 35e jours de retards au client pour appuyer le premier courrier ;</p>	<p>c'est la relance niveau 2</p>
		<p>renvoie un autre courrier entre 36e et 50 e jours de retards pour une derniere relance a l'amiable;</p>	<p>c'est la relance niveau 3</p>
		<p>commence le procedure judiciaire au-delàs de 51e jours de retards.</p>	<p>c'est la contentieux</p>

MAERSK SENEGAL	PROCEDURES DE VENTES	Réf : Page :9 de 10 revision 00 du Date de mise en application	
ETAPES	INTERVENANTS	Sous-procédure : Traitement comptable des operations	
Enregistrements comptables	Assistant comptable	Description des tâches	Observations
		COMPTABILISATION DES VENTES (FACTURE DOIT) lors de la conclusion de la vente ou de la prestation de service ,la societe peut demander au client de verser une avance ou un acompte .Alors , l'assistant comptable va passer l'écriture suivante:	c'est le cas d'une " facture DOIT"
		D : 5XXXXX Trésorerie	
		C : 4191XXX Avances et acomptes	
		libelle : client , cheque no... avances et acomptes re	
		a la livraison de produits ou services vendues; il va passer les écritures ci-apres :	
		D : 411XXX Clients	
		D : 673XXX Escomptes accordées	
		D : 4191XX Avances et acomptes	
		C : 4431XX Tva	
C : 702XXX Vente de produits finis			
libelle : client,livraison de produits finis ou de serv			
lorsque le client recoit une facture avoir de la societe,l'assistant comptable va passer les écritures suivants:	notons que le client peut recevoir une " facture AVOIR " lors du retours de produits finis,de réductions a caractère commercial (remise , rabais,ristourne) et a caractère financier (escompte)		
COMPTABILISATION DES AVOIRS DU CLIENT (FACT	écriture de retours des produits finis		
D : 70XXX Prestation de service			
D : 443XX TVA			
C : 411XXX Client			
C : 673XXX Escomptes			
libelle : client,facture avoir no...			
COMPTABILISATION DES REDUCTIONS HORS FACT	écriture de rabais, remises, ristournes et escompte		
D : 70XXX Prestation de service			
D : 673XXX Escompte			
D : 443XX Tva facturée			
C : 411XXX Client			
libelle : client, facture avoir no...			

MAERSK SENEGAL	PROCEDURES DE VENTES	Réf : Page :10 de 10 revision 00 du Date de mise en application		
ETAPES	INTERVENANTS	Sous-procédure : Traitement comptable des operations(suite)		
		Description des tâches	Observations	
	Assistant comptable	Reglement en expeces D : 57XXXX Caisse C : 411XXX Client libelle : client x reglement en espece ,facture no....		
		Reglement par cheques Réception du chèque D : 513XXX Chèques à encaisser C : 411XXX Client libelle : client,reglement par cheque no.....		
		Remise des chèques en banque D : 514XXX Chèque à l'encaissement C : 513XXX Chèque à encaisser libelle : remise de cheque no..... a l'encaissement		
		Réception avis de crédit de la banque D : 521XXX Banque C : 514XXX Chèque à l'encaissement libelle :encaissement du cheque no...		
		assistant comptable ,apres avoir passe les ecritures ,il les envoie au chef comptable pour approbation;		
		Chef comptable	verifie toutes les écritures passées par son assistant par rapports differents documents enregistres , corrige les erreurs et appose un cachet pour la validation ;	le cachet comporte la date et la mention "valider"

Source : nous-mêmes

6.1.4. Recommandation

Nous ne pouvons pas conclure nos travaux sans proposer des recommandations aux principaux acteurs du processus de gestion des ventes de la société de transport de conteneur. Ces recommandations permettront d'assurer une mise en œuvre effective du manuel.

Pour ce faire, nous recommandons à la société de transport de conteneur de renforcer son système d'information afin d'assurer une accessibilité des informations entre les différents services. Aussi, elle devra assurer la mise à jour régulière de manuel surtout lorsqu'il y a un changement au niveau de l'organisation de la société.

Pour ce qui est de la livraison des commandes, nous avons constaté que beaucoup d'efforts sont fait pour éviter la non-conformité de prestations ; cependant, il advient néanmoins d'établir pour chaque commande livrée un bordereau de livraison qui doit faire l'objet d'un visa par le client pour en accuser livraison ; ce qui faciliterait l'apurement par les commerciaux et le suivi par les comptables, et constituerait une preuve en cas de litiges contentieux avec le client.

Pour ce qui est des commandes passées par le biais du téléphone, le Service Vente doit mettre en place des dispositifs de contrôle afin que toute commande via le téléphone soit matérialisée par un bon de commande établi au sein de la société.

Par rapport au cumul de fonction, les responsables de la société Maersk doivent au préalable définir les tâches assignées à chaque employé, mettre en place des dispositifs de contrôle pour s'assurer de l'accomplissement de ses différentes tâches, en assortir des sanctions pour ceux qui y failliraient afin de remédier à cette mauvaise pratique qui favorise un détournement d'actifs au sein de la société.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Le renforcement de la gouvernance des entreprises s'est avéré nécessaire, suite aux nombreux scandales financiers qui ont mis en faillite des entreprises telles qu'Enron, Worldcom, aux Etats Unis, et Vivendi-Universal en France dans les années 2000. Cette crise de confiance a donné le jour, à une nouvelle conception du contrôle interne, qui se trouve beaucoup plus orientée vers la gestion des risques. En effet, les procédures de contrôle interne dans une entreprise, lorsqu'elles sont bien appliquées, permettent d'avoir une assurance raisonnable sur la maîtrise des différentes opérations qui y sont réalisées. Elles permettent également d'atteindre les objectifs assignés par la direction.

L'existence d'un dispositif de contrôle interne au sein d'une organisation est donc devenue très importante dans le contexte économique actuel, où les entreprises sont préoccupées de la continuité de leurs activités en termes de chiffre d'affaire.

Le contrôle interne recouvre donc la notion large et globale de l'entreprise, et non pas seulement certaines vérifications de conformité, qu'il n'est pas moins nécessaire d'effectuer. Il permet à l'entreprise, non seulement de prévenir les risques, mais aussi de se connaître dans sa diversité, et de s'adapter en fonction d'un milieu qui évolue. Le management doit donc assurer une évaluation constante de son contrôle interne, et surtout le faire évoluer avec le développement de son organisation.

Ce mémoire nous a permis de délimiter les enjeux du contrôle interne dans une société telle que Maersk Sénégal. Le contrôle interne, pilier d'une bonne gestion, ne peut être efficace que si au niveau de chacune des fonctions de la société notamment celle de vente, les tâches et responsabilités sont clairement définies et ce dans un manuel des procédures.

Les travaux présentés dans ce mémoire ont consisté à formaliser les procédures de ventes, non écrites dans cette société. Ce manuel des procédures définit précisément les pouvoirs et les responsabilités de chaque employé, et permet ainsi d'éviter les cumuls de fonctions incompatibles, source possible de fraudes et d'erreurs.

Les procédures sont en cours de validation par la direction générale. Nous espérons que ce présent manuel des procédures, fournira à Maersk Sénégal la base raisonnable d'un contrôle interne efficace. Aussi, nous devons noter que ce manuel est appelé à évoluer et à subir des mises à jour, selon l'évolution de la structure, des activités ou des méthodes de gestion.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Grille des incompatibilités de fonctions

CYCLES D'ACTIVITE	Questionnaire de séparation des fonctions			
	Personne 1	Personne 2	Personne 3	Personne 4

VENTES	<i>Réception des commandes</i>				
	<i>Examen de la solvabilité du client</i>				
	<i>Acceptation de la commande</i>				
	<i>Expédition</i>				
	<i>Facturation</i>				
	<i>Comptabilisation</i>				
	<i>relance des clients</i>				
	<i>Etablissement des avoirs</i>				
	<i>Approbation des avoirs</i>				

ACHATS	<i>Etablissement des demandes</i>				
	<i>Contrôle budgétaire des achats</i>				
	<i>autorisation des Commandes</i>				
	<i>Passation des Commandes</i>				
	<i>Réception</i>				
	<i>Contrôle des factures</i>				
<i>Comptabilisation</i>					

CAISSE	<i>Tenue du brouillard de caisse</i>				
	<i>Visa du Brouillard</i>				
	<i>Détention des espèces</i>				
	<i>Contrôle de la caisse</i>				
	<i>Autorisation des dépenses</i>				
	<i>Comptabilisation</i>				

BANQUE	<i>Conservation des chèquiers</i>				
	<i>Établissement des chèques</i>				
	<i>Signature des chèques</i>				
	<i>Comptabilisation</i>				
	<i>Rapprochement bancaire</i>				

Annexe 2 : Questionnaires d'évaluation du contrôle interne

Annexe 2.A	QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DU CONTRÔLE INTERNE
Cycle des ventes-clients	
	Les commandes téléphoniques sont t'elles formalisées par écrit en interne ?
	Des limites de crédit sont-elles fixées pour chaque client ? ces limites sont-elles revues régulièrement pour tenir compte des circonstances ?
	Les commandes clients sont-elles revues et approuvées, avant acceptation, par le service commercial, en ce qui concerne les limites de crédit, les conditions de vente et la disponibilité des marchandises ? le service recouvrement pour la solvabilité du client ?
	Les expéditions sont-elles faites au vu d'un bon de commande accepté ?
	Les expéditions sont-elles enregistrées sur des documents (bons d'expédition) pré numérotés ? cette séquence est-elle contrôlée par le service facturation ? Les factures sont-elles numérotées ?
	La procédure permet-elle de livrer les marchandises aux clients dans les délais fixés, ceci afin d'éviter les réclamations et les risques de litiges, avec la clientèle qui peuvent en résulter ?
	La séquence numérique des factures est-elle contrôlée ? rapprochée régulièrement de la séquence numérique des documents d'expédition ?
	Les factures sont-elles contrôlées, par une personne autre que celle qui les établit, avec les bons de commande pour contrôle des conditions ? les bons de livraison pour contrôle des quantités ?
	Un contrôle est-il fait pour s'assurer que toutes les factures sont enregistrées et que tous les numéros de facture font l'objet d'un suivi comptable ?
0	En fin de période, le rapprochement prévu au § 4 est-il revu pour identifier les expéditions en instance de facturation ou les facturations d'avance ? utilisé pour enregistrer les écritures de régularisation nécessaires ?
1	Des documents pré numérotés sont-ils établis en cas de retour de marchandises ? Les avoirs sont-ils établis à partir de documents pré numérotés ? rapprochés avec les factures d'origine ? autorisés avant envoi au client ?
2	Envoi-t-on des relevés de compte mensuels à tous les clients ?
3	La société prépare-t-elle une balance par ancienneté de créances régulièrement ? en fonction des dates d'échéance et non pas des dates de facture ?
4	Cette balance âgée est-elle régulièrement soumise à un responsable en même temps que les informations concernant les impayés et les dépassements de limites de crédit ? cette balance sert-elle de base à une procédure de relance systématique ? cette procédure de relance est-elle suivie d'une remise régulière au contentieux des créances douteuses ?
5	La politique d'établissement des provisions pour créances douteuses est-elle clairement définie ? suffisamment prudente, c'est-à-dire, pas basée sur le seul critère de déductibilité fiscale ?

ANNEXE 2.B	QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DU CONTRÔLE INTERNE
Cycle de la trésorerie	
	Les chèques vierges sont-ils conservés dans un coffre ? accessibles seulement aux personnes autorisées à remplir les chèques ?
	Les factures et leurs justificatifs sont t'ils dûment contrôlés et approuvés ? sont-ils présentés aux signataires des titres de paiement avant tout décaissement ?
	L'indication du paiement est-elle portée sur les pièces justificatives au moment de la signature, afin d'éviter les doubles paiements ?
	Les chèques sont-ils tirés à l'ordre de bénéficiaires nommément désignés ? l'émission de chèques au porteur ou en blanc, est-elle prohibée ?
	Les chèques erronés, sont-ils annulés pour éviter leurs réemplois ? par exemple, en agrafant le chèque ou le numéro du chèque à la souche ?
	Les comptes bancaires sont-ils bien crédités au jour de leurs émissions, pour les chèques ?
	Lorsqu'il y a des encaissements effectués par des agents représentants, livreurs , etc. , ces personnes sont-elles tenues d'établir des reçus pré numérotés ? de transmettre ces recettes immédiatement à la banque ou la société ?
	A-t-on fixé des montants minimaux et maximaux à détenir en caisse ? a-t-on une spécialisation des caisses- recettes et caisses-dépenses ? des documents dûment autorisés sont-ils créés ou reçus pour toutes les dépenses par caisse ? Les pièces justificatives sont-elles annulées pour éviter leurs réutilisations ? l'imputation des dépenses est-elle vérifiée par un responsable ?
	Des prévisions de trésorerie sont-elles établies et approuvées ? la situation de la trésorerie est-elle revue et examinée à des intervalles réguliers ? les situations sont-elles communiquées régulièrement à la direction ?
0	S'assure-t-on à chaque arrêté comptable que toutes les dépenses par caisse ont été comptabilisées et le montant en caisse correspond à celui indiqué au bilan ?
1	Etablit-on des rapprochements bancaires tous les mois pour s'assurer que les débits et les crédits bancaires sont inclus dans la bonne période ? Les procédures de rapprochement comprennent-elles une comparaison entre les relevés envoyés par la banque avec le journal de banque, quant aux numéros et aux montants ? l'examen des chèques annulés ? l'examen de la séquence des numéros des chèques ? la comparaison des dates et montants des dépôts quotidiens d'après le journal des recettes, avec les relevés de banque ?
2	Le rapprochement est-il revu chaque mois par un cadre ou un responsable hiérarchique ?
3	Existe-t-il des contrôles de la caisse ? Les contrôles sont t'ils indépendants des responsables de caisse ? ce contrôle est- il effectué à l'aide de documents comptables et non des documents du caissier ?

Annexe 3 : Questionnaires de contrôle interne (QCI) de MAERSK

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	OUI	NON
<u>RISQUE LIÉ À L'ENVIRONNEMENT GÉNÉRAL DE CONTRÔLE INTERNE DE MEARSK SENEGAL</u>		
La direction est-elle consciente de la nécessité d'un contrôle interne performant ?	X X	
Existe-t-il un manuel de procédures ?		
<u>RISQUE LIÉ AU CYCLE VENTES/CLIENTS</u>	X	
Existe-t-il des bons de commande clients ?	X	
Le budget des ventes est-il éclaté par mois ou période et par centres d'intérêts?	X X	
Les factures numérotées sont-elles numérotées séquentiellement ?		
Les commandes non livrées font-elles l'objet d'un suivi ?	X	
Les livraisons sont-elles rapidement effectuées des après l'acceptation de la commande ?		X
La facturation est-elle établie dans les meilleurs délais après l'expédition des marchandises ?		X
Y a-t-il un rapprochement entre les opérations et la facturation ?	X	
L'acceptation des nouveaux clients se fait-elle sur la base de leur solvabilité et des renseignements recueillis auprès de tiers ayant traités avec eux ?		X
Envoie-t-on périodiquement des relevés de comptes aux clients ?	X	
Y a-t-il un suivi régulier de la durée du crédit client global par un responsable compétent et clairement défini ?	X	
Y a-t-il un suivi régulier de la valeur des retards de règlement par un responsable compétent et clairement défini ?	X	
Y a-t-il un suivi régulier du montant des créances douteuses par un responsable compétent et clairement défini ?		X
Les relances sont-elles faites dans des délais satisfaisants ?	x	
Les éventuelles annulations de facturation sont-elles approuvées par un responsable clairement défini ?		x
Les dossiers des clients sont-ils périodiquement revus et mis à jour ?		

A-t-on mis en place une politique de recouvrement ?		
Assure-t-on un contrôle de cohérence de la liasse « Facture - Bordereau de livraison - Bon de commande » préalablement à la comptabilisation ?		x
Les opérations des importations et des exportations font elles l'objet de suivi régulières ?		

Source : nous-mêmes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

- 1 BAPST Pierre-Alexandre ; Bergeret Florence (2002), Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de valeur (2ème partie), revue française de l'audit interne, (162) : 31-33,
- 2 BARRY Mamadou (1995), Audit et contrôle interne : procédures opérationnelles, comptables et de contrôle à mettre en place dans les entreprises des secteurs publics, parapublic et privé, 1ère édition, Edition Sénégalaise d'imprimerie, Dakar, 166 P
- 3 BARRY Mamadou (2009), Audit et contrôle interne, 3ème édition, Editions Sénégalaise d'imprimerie, Dakar, 290 P.
- 4 BERGER Cédric & GUILLARD Serge (2001), La rédaction graphique des procédures : démarche et technique de description des processus, Saint d'enis La plaine : Association Française de normalisation, Saint Denis, 250 P.
- 5 BERNARD & Al. (2006), contrôle interne, 1ère édition, Maxima, Paris, 303P.
- 6 BILODEAU Yves (2001), pour contribuer à l'établissement d'une liste relative aux risques d'affaires, Revue française d'Audit Interne, no157, Paris, PP10-12.
- 7 COMBES Jean - Emmanuel ; LABROUSSE Marie- Christine & ARNAUD Philippe (1997), Audit financier et contrôle de gestion, Publi-Union, Paris, 273 P.
- 8 Coopere & Lybrand (2000), la nouvelle pratique du contrôle interne, 5^{ème} tirage, Editions d'Organisation, Paris, 378 P.
- 9 Dictionnaire LAROUSSE COMPACT (2008), Normandie Roto impression, France, 1710 P.
- 10 Dictionnaire LAROUSSE (2009), Edition Larousse, paris, 1883P.
- 11 Eric VERNETTE, L'essentiel du marketing, Marketing fondamental, 2^{ème}, Édition d'Organisation, 1999 ; 382 P.
- 12 Franck MOREAU, Comprendre et Gérer les risques, Edition d'organisation, 2002 ; 222 P.
- 13 HAMZAOUI Mohamed & PIGE Benoît (2005), Audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne : normes ISA 200, 315, 330 et 500, Pearson Education, Paris, 243 P.

- 14 HENRY Alain & MONKAM-DAVERAT Ignace (1999), Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique. 2ème édition, Editions d'organisation, Paris, 168 P.
- 15 HENRY Alain & MONKAM-DAVERAT Ignace (2001), Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique. 3ème édition, Editions d'organisation, Paris, 184 P.
- 16 Jacques IGALENS & Jean-Marie PERETTI (2009), Audit social, Meilleures pratiques, méthodes, outils, 2ème tirage, édition d'Organisation, 160 P.
- 17 LEMANT Olivier (1995), La conduite d'une mission d'audit interne, 2ème édition, DUNOD, Paris, 279 P.
- 18 Lemant Olivier & Schick Pierre (2004), Guide de Self-audit, 2ème édition, Editions d'Organisation, Paris, 217 P.
- 19 Maders Henry & Masselin Jean-Luc (2006), contrôle interne des risques, 2ème édition, Editions d'Organisation, Paris, 261 P.
- 20 MIKAEL, Ouaniche (2009), La fraude dans l'entreprise : comment la prévenir, la détecter et la combattre, Edition Maxima, 221 P.
- 21 NGARY SOW ; codex 2001
- 22 NGUYEN, HONG THAI (1999), Le contrôle interne : mettre hors risques l'entreprise, l'harmattan, Paris, 325P.
- 23 NICOLET Marie-Agnès (2000), Risques Opérationnels de la définition à la gestion, BANQUE Magazine, no 615, Paris, PP 44-47
- 24 Nicolet, Marie- Agnès& Maigan, Michel (2005), Contrôle interne et gestion des risques opérationnels, BANQUE Magazine, no 668, Paris, pp.50-52.
- 25 POTDEVIN, Jacques (1999), audit et transparence financière ,4eme rencontre ITEG-ESUG, www.univ_tlse1.fr,22 aout 2008
- 26 RENARD Jacques (2002), contrôle interne, éditions Maxima, 267 P.
- 27 RENARD Jacques & CHAPLAIN Jean- Michel (2006), Théories et pratique de l'audit interne, 6ème édition, Edition d'organisation, Paris, 479 P.
- 28 RENARD Jacques (2008), Théories et Pratiques de l'audit interne, 6ème édition, éditions d'Organisation, 467 P.

- 29 Vincent Dominique (in Jacques RENARD(2009)) ; Théorie et Pratiques de l'audit interne, Paris édition d'Organisation, 472 P.

CESAG - BIBLIOTHEQUE