



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE EDUCATION
(CEE)**

**MBA Audit et Contrôle de Gestion
(MBA-ACG)**

**Promotion 29
(2017-2018)**

**Mémoire de fin d'études
THEME**

**EVALUATION DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE
DU CYCLE VENTE/CLIENT D'UNE SOCIETE
AEROPORTUAIRE ET METEOROLOGIQUE : CAS DE LA
SOCIETE AEROPORTUAIRE ET METEOROLOGIQUE DE
COTE D'IVOIRE**

Présenté par :

Dirigé par :

SIDIBE PINDA

M. Abdoulaye SORO

Directeur de Mission au cabinet UNICONSEIL

Octobre 2019

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

- mon père Feu Daouda SIDIBE et à ma mère Rokiatou SIDIBE pour tous les sacrifices consentis et leur amour ;
- mon oncle Issouf SIDIBE pour le soutien indéfectible ;
- mon frère et mes sœurs ainsi qu'à toutes ces personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Si le premier mérite d'un travail c'est d'exister, le principal mérite revient à tous ceux qui de loin ou de près, ont contribué à sa réalisation.

Je tiens donc à remercier :

- M. Abdoulaye SORO, Directeur de Mission du cabinet UNICONSEIL, notre directeur de mémoire pour sa disponibilité, son dynamisme, ses encouragements et ses conseils ;
- les membres de l'administration du CESAG, pour leur encadrement et l'excellence de la formation afin de nous rendre apte à affronter tous les défis de la vie professionnelle;
- M. TIEMELE YAO-Djué, Associé Gérant du cabinet UNICONSEIL, qui a permis que nous puissions y effectuer notre stage ;
- à toute l'équipe du département audit du cabinet UNICONSEIL pour leurs remarques constructives.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

BC	: Bon de commande
CDCPTA	: Chef de Département Comptabilité
CESAG	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CNCC	: Compagnie d'CNCC : Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
COSO	: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DAEEC	: Département de l'Assistance en Escale et de l'Exploitation Commerciale
DAF	: Directeur de Département Comptabilité
DG	: Directeur générale
FANCI	: Forces Armées de Côte d'Ivoire
FO	: Fiche d'opérations
ONU CI	: Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire
SAMCI	: Société Aéroportuaire et Météorologique de Côte d'Ivoire

LISTE DES ILLUSTRATIONS

- **Tableaux**

Tableau 1 : exemple de diagramme vertical.....	29
tableau 2 : exemple de diagramme horizontal.....	29
tableau 3 : tableau d'évaluation d'un système.....	31
tableau 4 : description de la procédure de facturation.....	43
tableau 5 : description de la procédure de contestation.....	45
tableau 6 : description de la procédure de règlement.....	50
tableau 7 : questionnaire d'évaluation du dispositif de contrôle interne du cycle vente/client de la samci.....	544
tableau 1 : test de permanence.....	62
tableau 9 : tableau d'évaluation définitive du contrôle interne.....	644
tableau 10 : tableau des faiblesses et recommandations du cycle vente.....	677

- **Figures**

Figure 1 : les cinq composantes de la matrice coso.....	12
---	----

Liste des annexes

Annexe 1 : démarche de l'évaluation du contrôle interne.....	70
annexe 2 : organigramme de la SAMCI.....	71
annexe 3 : test de conformité et de cheminement de la procédure de facturation sur un échantillon d'opération.....	712
annexe 4 : test de conformité et de cheminement de la procédure d'encaissement sur un échantillon d'opération.....	733
annexe 5 : test de contrôle.....	744

SOMMAIRE

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES ILLUSTRATIONS.....	iv
SOMMAIRE	v
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	6
CHAPITRE I : GENERALITES SUR LE CONTROLE INTERNE ET SUR LE CYCLE VENTE/CLIENT.....	8
1.1. Généralités du contrôle interne.....	8
1.2. Généralités sur le cycle vente/client.....	17
CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	26
2.1. Mise en œuvre de l'évaluation du contrôle interne	26
2.2. Les outils d'analyse et d'évaluation du contrôle interne	27
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	32
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....	33
CHAPITRE III : PRESENTATION DE LA SAMCI.....	35
3.1. Historique, missions et objectifs de la SAMCI.....	35
3.2. Structure organisationnelle de la SAMCI.....	36
CHAPITRE IV : EVALUATION DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE DU CYCLE VENTE/CLIENT DE LA SAMCI	38
4.1. Description du dispositif de contrôle interne du cycle vente/client de la SAMCI	38
4.2. Evaluation du dispositif de contrôle interne du cycle vente/client de la SAMCI.....	53
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	68
CONCLUSION GENERALE	69
ANNEXES	71
BIBLIOGRAPHIE	75
TABLE DES MATIERES.....	78

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Depuis des années, le phénomène de la mondialisation entraîne une concurrence des marchés régionaux et mondiaux. Ce contexte actuel dans lequel évoluent les entreprises, oblige les dirigeants à rendre leurs structures plus compétitives sur les marchés en renforçant le contrôle interne au sein de leurs entreprises.

En Afrique, et plus précisément en Côte d'Ivoire, nombreuses sont les entités qui n'accordent pas suffisamment d'importance au contrôle interne, ou même ne connaissent pas son rôle exact, le réduisant ainsi à une simple fonction alors que c'est tout un ensemble de dispositions. Certaines entités connaissent son importance et son rôle mais ne l'applique pas. Ce constat prouve que la mise en place du dispositif de contrôle interne de manière efficace constitue encore une mission délicate et son application a toujours des limites. Cependant, l'enjeu majeur de l'entreprise étant l'amélioration de ses performances, c'est pour faire face à ces insuffisances qu'elle procède à un diagnostic de son système pour déterminer ses défaillances et les corriger. Il apparaît donc nécessaire aux entreprises et en particulier aux entreprises aéroportuaires et météorologiques d'optimiser leurs ressources par la mise en place d'un dispositif de contrôle interne efficace qui assurera la protection de leur patrimoine et la pérennité de leurs activités.

En effet, au regard des informations climatiques traitées et diffusées par divers acteurs, le secteur aéroportuaire et météorologique est particulier car il a un impact sur le trafic aérien, la gestion des aéroports et les prévisions météorologiques. Il apporte une assistance importante aux différents secteurs socio-économiques comme les transports, le tourisme, la santé, l'agriculture, par des avis, des conseils, des alertes, des recommandations aux différentes catégories d'acteurs, grâce aux résultats des prévisions météorologiques.

Le dispositif de contrôle interne est élaboré pour toutes les fonctions de l'entité répartie en cycles notamment le cycle achat/fournisseur, le cycle vente/client, le cycle de trésorerie, le cycle immobilisation.

De par leur position centrale, les revenus générés par l'activité des entités du secteur aéroportuaire sont essentiellement basés sur les données chiffrées communiquées par les différents utilisateurs de leur service. De ce fait, la reconnaissance du chiffre d'affaires desdites entités nécessite la mise en place d'un dispositif de contrôle interne efficace. Par conséquent, la maîtrise des opérations liées à la vente de prestations et de la relation avec les clients regroupées sous le vocable « cycle vente/client », devient tout un défi pour ces entités. La maîtrise de ces opérations nécessite la mise en place d'un dispositif de contrôle interne adapté.

Ainsi, pour la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) comme stipulé dans ses notes d'informations n°3 portant sur l'appréciation du contrôle interne : « Le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle, comptable ou autre que la direction définit, applique et surveille, sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent. »

Il ressort de cette définition que le contrôle interne est un ensemble de moyens mis en place dans une entreprise et faisant partie intégrante de son organisation. La direction de l'entreprise est donc responsable de la définition, de la mise en œuvre et de la supervision de ces moyens pour atteindre les objectifs de fiabilité des opérations enregistrées et de protection du patrimoine de l'entreprise.

Un dispositif de contrôle interne efficace au sein d'une entité constitue un pilier dans l'élaboration des tâches quotidiennes au sein de l'entité. Il contribue également à la maîtrise des activités, à l'efficacité des opérations, à l'utilisation efficiente des ressources de l'entreprise et doit lui permettre de prévenir de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Pour cela, il est indispensable de procéder à son évaluation par le biais d'un audit interne et/ou externe. En ce qui concerne l'audit externe en particulier le commissariat aux comptes, il permet à l'entité de s'assurer que les états financiers annuels établis par une entité sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations d'un exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de l'entité à la fin de cet exercice conformément aux règles et méthodes comptables en vigueur dans le pays d'établissement de ladite entité. Le déroulement de sa mission amène à évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et à proposer des axes d'amélioration à la direction. Ainsi, l'auditeur prend connaissance du contrôle interne pertinent pour son audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de la société auditée

La SAMCI est une société évoluant dans le secteur aéroportuaire et météorologique en Côte d'Ivoire, notamment le trafic aérien, la gestion des aéroports et les prévisions météorologiques. Dans le cadre de notre stage dans le cabinet UNICONSEIL, commissaire aux comptes de cette société, nous avons effectué une mission d'audit externe de la SAMCI qui nous a permis

d'analyser de plus près le fonctionnement du cycle vente/client dont l'importance est indiquée ci-dessus.

Au regard des risques liés au chiffre d'affaires de la société, la question principale de notre étude est la suivante : les procédures et contrôles existants sont-ils suffisants pour couvrir les risques liés au cycle vente/client de la SAMCI ?

De cette question fondamentale découlent les questions spécifiques suivantes :

- Comment le processus ventes/clients de la société fonctionne-t-il ?
- Quelles sont les forces et les faiblesses liées au dispositif de contrôle interne du cycle vente/client de la SAMCI ?
- Comment améliorer le dispositif de contrôle interne du cycle vente/client ?

Nous tenterons de répondre à ces questions à travers notre thème qui s'intitule : « **L'évaluation du dispositif de contrôle interne du cycle vente/client d'une société aéroportuaire et météorologique : cas de la Société Aéroportuaire et Météorologique de Côte d'Ivoire (SAMCI)** ».

L'objectif général est d'évaluer le dispositif de contrôle interne du cycle vente/client de la société.

De façon spécifique, il s'agira :

- de prendre connaissance des procédures administratives, comptables et des contrôles mis en place pour la gestion des opérations liées au cycle vente/client de la société ;
- d'évaluer ces procédures administratives, comptables et ces contrôles mis en place pour la gestion des opérations liées au cycle vente/client de la société ;
- de révéler les forces et les faiblesses et faire des recommandations en vue de pallier ces faiblesses.

L'intérêt de cette étude s'articule en trois points :

- **Pour la société**

Cette étude permettra de contribuer à l'amélioration du dispositif de contrôle interne notamment celui portant sur le cycle vente/client.

- **Pour le cabinet**

Cette étude pourra aider le cabinet à améliorer ces outils d'évaluation de contrôle interne.

- **Pour nous-même**

Elle sera une véritable expérience enrichissante qui nous permettra de mettre en pratique les compétences théoriques reçues durant notre formation au CESAG et d'acquérir une expérience bénéfique à nos projets futurs.

Notre travail s'articulera autour de deux parties subdivisées chacune en deux chapitres :

- Dans la première partie, il s'agira de présenter le cadre théorique et méthodologique de l'étude qui est subdivisé en deux chapitres : les généralités sur le contrôle interne et sur le cycle vente/client et la méthodologie de l'étude.
- La seconde partie sera consacrée au cadre pratique de l'étude qui consistera à la présentation de la SAMCI ainsi que l'analyse du contrôle interne du cycle vente/client de la société audité

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

L'objectif de cette première partie est de présenter le cadre théorique et méthodologique de notre étude qui est subdivisée en deux chapitres : les généralités sur le contrôle interne et sur le cycle vente/client et la méthodologie de l'étude.

Au titre des généralités sur le contrôle interne, nous présenterons dans un premier temps les généralités du contrôle interne suivies des généralités sur le cycle vente/client. La méthodologie de l'étude nous permettra d'avoir une notion sur la mise en œuvre et les outils d'analyse et d'évaluation du contrôle interne.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE I : GENERALITES SUR LE CONTROLE INTERNE ET SUR LE CYCLE VENTE/CLIENT

Le contrôle interne est l'ensemble des moyens mis en place par la direction d'une entreprise en vue d'atteindre un certain nombre d'objectifs. Lors de la conception du dispositif de contrôle interne les concepteurs doivent obligatoirement tenir compte des principes de base, ainsi que des composantes de contrôle interne.

Dans ce chapitre, il s'agira d'aborder dans un premier temps, les notions du contrôle interne et dans un second temps, le concept de l'étude du cycle vente/client.

1.1. Généralités du contrôle interne

Il s'agira ici de définir les notions et concepts clés du contrôle interne.

1.1.1. Définition du contrôle interne

Les définitions du contrôle interne ont évolué dans le temps et en fonction de l'environnement de l'entreprise. Ainsi, Les définitions les plus pertinentes et universelles qui ont apporté une clarté sur le concept et les objectifs du contrôle interne sont les suivantes :

Selon l'Ordre des Experts Comptables Français (1977): «Le Contrôle Interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci »¹.

Selon le Consultative Committee of Accountancy de Grande Bretagne (1978) : «Le Contrôle Interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mis en place par la Direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de gestion, sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées ».²

Selon le COSO : « le contrôle interne est constitué des éléments d'une organisation (y compris les ressources, les systèmes, les processus, la culture, la structure et les tâches) qui collectivement aident les gens à réaliser les objectifs de l'organisation qui font des trois

¹ Grand Bernard., Verdalle Bernard, (1999), Audit Comptable et Financier, 2^{ème} édition, Paris, Economica, p.63.

² RENARD Jacques, (2010), Théorie et pratique de l'Audit interne, 7^{ème} édition, Eyrolles, Paris.p.130.

catégories suivantes : efficacité et efficience du fonctionnement ; fiabilité de l'information interne et externe ; conformité aux lois, aux règlements et aux politiques internes ». ³

Selon le CNCC : « Le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle, comptable ou autre que la direction définit, applique et surveille, sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent ».

1.1.2. Objectifs du contrôle interne⁴

Les objectifs du contrôle interne sont de s'assurer :

- de la conformité aux lois et règlements ;
- de l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ;
- du bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- de la fiabilité des informations financières.

1.1.2.1. La conformité aux lois et règlements

Il s'agit des lois et règlements auxquels la société est soumise. Les lois et règlements en vigueur fixent des normes de comportement que la société intègre à ses objectifs de conformité.

Compte tenu du grand nombre de domaines existants (droit des sociétés, droit commercial, environnement, social, etc.), il est nécessaire que la société dispose d'une organisation lui permettant de :

- connaître les diverses règles qui lui sont applicables ;
- être informée en temps utile des modifications qui leur sont apportées ;
- transcrire ces règles dans ses procédures internes ;
- informer et former les collaborateurs sur les règles qui les concernent.

³ Evariste AHOANGANSI, (2006), Audit et Révision des Comptes, 1^{ère} édition, éditions MondExperts, p.58.

⁴ <https://www.formation-audit-ecofi.com/objectifs-contr%C3%B4le-interne-audit-comp%C3%A9titivit%C3%A9/>
<https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/performance-gestion-publiques/controle-interne/essentiel/s-informer/5-composantes-controle-interne#.XG6S3IT7Tcc>

1.1.2.2. L'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale

Les instructions et orientations de la direction générale permettent aux collaborateurs de comprendre ce qui est attendu d'eux et de connaître l'étendue de leur liberté d'action.

Ces instructions et orientations doivent être communiquées aux collaborateurs concernés, en fonction des objectifs assignés à chacun, afin de leur donner des orientations sur la façon dont les activités devraient être menées. Ces instructions et orientations doivent être établies en fonction des objectifs poursuivis par la société et des risques encourus.

Le contrôle interne permet à la direction de s'assurer que ces instructions sont bien appliquées.

1.1.2.3. Le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs

L'ensemble des processus opérationnels, de contrôle et de management sont concernés.

Le bon fonctionnement des processus exige des normes ou principes de fonctionnement par « actifs », il faut entendre non seulement les « actifs corporels » mais aussi les « actifs incorporels » tels que le savoir-faire, l'image ou la réputation. Ces actifs peuvent disparaître à la suite de vols, fraudes, erreurs, ou résulter d'une mauvaise décision de gestion ou d'une faiblesse de contrôle interne. Les processus y afférents devraient faire l'objet d'une attention toute particulière.

Il en va de même des processus qui sont relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Ces processus comprennent non seulement ceux qui traitent directement de la production des états financiers mais aussi les processus opérationnels qui génèrent des données comptables.

1.1.2.4. Fiabilité des informations financières

La fiabilité d'une information financière ne peut s'obtenir que grâce à la mise en place de procédures de contrôle interne susceptibles de saisir fidèlement toutes les opérations que l'organisation réalise.

La qualité de ce dispositif de contrôle interne peut-être recherchée au moyen :

- d'une séparation des tâches qui permet de bien distinguer les tâches d'enregistrement, les tâches opérationnelles et les tâches de conversation ;

- d'une description des fonctions devant permettre d'identifier les origines des informations produites et de leurs destinataires ;
- d'un système de contrôle interne comptable permettant de s'assurer que les opérations sont effectuées conformément aux instructions générales et spécifiques, et qu'elles sont comptabilisées de manière à produire une information financière conforme aux principes comptables généralement admis.

1.1.3. Le périmètre du contrôle interne

Il appartient à chaque société de mettre en place un dispositif de contrôle interne adapté à son organisation et à son fonctionnement (grandeur de l'entreprise, environnement de travail, domaine concurrentiel).

Dans le cadre d'un groupe, la société mère veille à l'existence de dispositifs de contrôle interne au sein de ses filiales. Ces dispositifs devraient être adaptés à ses activités et aux relations entre la société mère et les filiales.

Pour les participations significatives, dans lesquelles la société mère exerce une influence notable, il appartient à cette dernière d'apprécier le système de contrôle interne mis en place.

1.1.4. Les composantes du contrôle interne⁵

Selon le COSO, le contrôle interne est composé de cinq (5) composantes jugées nécessaires pour une bonne maîtrise de l'activité.

⁵ Jacques Renard Théorie et pratique de l'audit interne- 7^{ème} édition, EYROLLES Editions d'Organisations Page 150 à 162

Figure 1 : Les cinq composantes de la matrice COSO



Source : <https://management.savoir.fr/entreprise-risk-management/>

Ces composantes réunissent des conditions indispensables pour un bon contrôle interne. Il s'agit de :

- **Un environnement de contrôle (control environment)**

Il se traduit par une culture de l'organisation qui doit être favorable pour que la mise en place d'un contrôle interne satisfaisant ne rencontre pas d'obstacles. Il comprend l'intégrité, l'éthique, la compétence, l'autorité et la responsabilité.

- **Une évaluation des risques (risk assessment)**

L'évaluation du risque consiste en une identification et une analyse des risques correspondants afin de remplir les objectifs de l'entité. Cela constitue ainsi le socle pour la détermination des activités de contrôle.

- **Des activités de contrôle (control activities)**

L'ensemble des activités de contrôle comprend les dispositifs spécifiques jugés nécessaires pour prévenir la réalisation des risques. Il s'agit des approbations, des autorisations, des vérifications, des recommandations, du suivi de la performance, de la sécurité des actifs et de la séparation des tâches.

- **L'information et la communication**

Il s'agit de l'identification et de la collecte des informations utiles, de la communication (dans les temps) aux collaborateurs concernés et à la direction ainsi que la communication de la part de la direction à l'ensemble de l'organisation.

- **Le pilotage du contrôle interne (monitoring)**

Il repose sur l'évaluation permanente et/ou ponctuelle des activités de contrôle interne et la mise à jour des procédures en fonction des besoins.

1.1.5. Les principes généraux du contrôle interne

La mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne doit reposer sur les principes fondamentaux parmi lesquels nous pouvons citer :

- l'organisation ;
- l'universalité ;
- l'intégration ;
- l'indépendance ;
- la permanence ;
- l'informatisation ;
- l'harmonie.

1.1.5.1. Le principe d'organisation et séparation des fonctions

Ce principe stipule que le manuel de procédures doit permettre de décrire clairement les tâches de tous les intervenants afin d'éviter les cumuls de fonctions.

Afin que le contrôle interne soit satisfaisant, il est nécessaire que l'organisation de l'entreprise possède des caractéristiques suivantes :

- être rationnelle ;
- être adaptée et adaptable aux objectifs de l'entreprise ;
- être vérifiable ;
- être formalisée ;
- respecter la séparation des fonctions.

La répartition des tâches relève de la responsabilité des dirigeants. Cette responsabilité consiste à fixer les objectifs, définir la mission des agents à partir de l'organigramme et à définir le contenu des postes. La règle de séparation des fonctions a pour objectif d'éviter qu'un même agent dans l'exercice d'une activité de l'entreprise, ne cumule au moins deux (2) des fonctions suivantes :

- décisions (ou opérationnelles) ;
- détention matérielle des valeurs et des biens ;
- enregistrement (saisie et traitement de l'information) ;
- contrôle.

1.1.5.2. Le principe d'universalité

Ce principe signifie que le contrôle interne concerne toutes les personnes dans l'entreprise, en tout temps et en tout lieu. Autrement dit, il ne doit pas y avoir de personnes exclues du contrôle par privilège, ni de domaines réservés ou d'établissement mis en dehors du contrôle interne.

1.1.5.3. Le principe d'intégration ou autocontrôle

Ce principe stipule que les procédures mises en place doivent permettre le fonctionnement d'un système d'autocontrôle mis en œuvre par des regroupements, des contrôles réciproques ou par des moyens techniques appropriés.

1.1.5.4. Le principe d'indépendance

Ce principe stipule que les objectifs du contrôle interne sont à atteindre indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'entreprise.

1.1.5.5. Le principe de performance

La mise en place de l'organisation de l'entreprise et de son système de régulation (contrôle interne) suppose une certaine pérennité de ses systèmes. Il est évident que cette pérennité repose nécessairement sur celle de l'exploitation.

1.1.5.6. Le principe d'information et qualité du personnel

L'information doit correspondre à certains critères tels que la pertinence, l'utilité, l'objectivité, la communicabilité et la vérifiabilité.

La qualité du personnel ne doit pas fragiliser les procédures, c'est-à-dire l'information. Sans un personnel de qualité, tout système de contrôle interne est voué à l'échec. La qualité du personnel comprend la compétence et l'honnêteté. Cependant la fragilité du caractère humain rend toujours nécessaires de bonnes procédures de contrôle interne.

1.1.5.7. Le principe de l'harmonie

Ce principe signifie que le système de contrôle interne mis en place doit tenir compte des caractéristiques de l'entreprise et de l'environnement. C'est un simple principe de bon sens qui exige que le contrôle interne soit adapté au fonctionnement de l'entreprise (difficulté dans les petites entreprises de la mise en œuvre du principe de séparation des tâches).

1.1.6. Les acteurs du contrôle interne ⁶

Le contrôle interne est l'affaire de tous, des organes de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs de la société. Dans le cas d'une société anonyme, ces acteurs sont les suivants :

1.1.6.1. Le conseil d'administration ou de surveillance

Le conseil d'administration représente les actionnaires de la société. Son niveau d'implication ou de surveillance en matière de contrôle interne varie d'une société à l'autre.

Le conseil doit mettre en place les politiques de contrôle interne et rechercher régulièrement l'assurance que ce système fonctionne efficacement. De plus, il doit s'assurer que ce système de contrôle interne est efficace pour gérer les risques.

Il appartient à la direction générale de rendre compte au conseil (ou au comité d'audit lorsqu'il existe) des caractéristiques essentielles du dispositif de contrôle interne.

1.1.6.2. Le comité d'audit

Le comité d'audit est composé d'administrateurs indépendants chargés d'initier et de suivre les missions d'audit. Il a pour mission de demander le renforcement des procédures de contrôle interne.

⁶ https://www.memoireonline.com/01/13/6806/m_Contrle-interne-finalite-de-l-audit-interne-Etude-de-cas-audit-du-cycle-de-financement-des-op14.html

Lorsqu'il existe, le Comité d'audit devrait effectuer une surveillance attentive et régulière du dispositif de contrôle interne. Pour exercer ses responsabilités en toute connaissance de cause, le Comité d'audit peut entendre le responsable de l'audit interne, donner son avis sur l'organisation de son service et être informé de son travail. Il doit être en conséquence destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.

1.1.6.3. La Direction Générale

La Direction générale ou le directoire est chargé de définir, d'impulser et de surveiller le dispositif le mieux adapté à la situation et à l'activité de la société. Dans ce cadre, il se tient régulièrement informé des dysfonctionnements, des insuffisances et des difficultés d'application du dispositif mis en place et veille à l'engagement des actions correctives nécessaires.

1.1.6.4. L'audit interne

« L'Audit interne est une activité indépendante et objective qui permet de donner à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée »⁷

Le service d'audit interne, lorsqu'il existe, a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de faire toutes recommandations pour l'améliorer, dans le champ couvert par ses missions.

Il sensibilise et forme habituellement l'encadrement au contrôle interne mais n'est pas directement impliqué dans la mise en place et la mise en œuvre quotidienne du dispositif.

Le responsable de l'audit interne rend compte à la Direction Générale et, selon des modalités déterminées par chaque société, aux organes sociaux, des principaux résultats de la surveillance exercée.

1.1.6.5. Le personnel de la société

Le contrôle interne relève, explicitement ou implicitement, de la responsabilité de chacun. Chaque collaborateur concerné devrait avoir la connaissance et l'information nécessaires pour établir, faire fonctionner et surveiller le dispositif de contrôle interne, au regard des objectifs

⁷ RENARD Jacques. Théorie et pratique de l'Audit interne, 7^{ème} édition, Eyrolles, Paris.p.472.

qui lui ont été assignés. C'est le cas des responsables opérationnels en prise directe avec le dispositif de contrôle interne mais aussi des contrôleurs internes et des cadres financiers qui doivent jouer un rôle important de pilotage et de contrôle.

1.1.7. Les limites du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la société.

La probabilité d'atteindre ces objectifs ne relève pas de la seule volonté de la société. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur.

1.2. Généralités sur le cycle vente/client

L'établissement d'une procédure de cycle vente/client rend nécessaire de bien comprendre son importance et d'avoir une description développée du cycle, afin d'adapter les contrôles à effectuer et les outils à utiliser aux objectifs poursuivis.

1.2.1. Définition et importance du cycle vente/client

1.2.1.1. Définition de la vente

Selon P Charpentier, (2004 :230) « La vente regroupe toutes les activités liées directement ou non à la vente de biens ou de services ».

En effet, la vente est la cession d'un bien ou d'un service en échange d'une somme d'argent convenue entre le vendeur, celui qui cède le bien ou le service, et l'acheteur, celui qui paie.

Par extension, une vente est l'ensemble des processus qui conduisent à la conclusion de cet accord de cession.

Enfin, par analogie au sein d'une entreprise, la vente est le service ou la fonction commerciale qui a en charge la réalisation du chiffre d'affaires.

1.2.1.2. L'importance du cycle vente/client

Il est important de souligner cette image de cycle ou de roue qui tourne quand on parle de vente. Pour s'en convaincre, il suffit de repenser au cycle de la vie.

En effet, La fonction vente est une fonction prédominante par rapport aux autres fonctions internes (achat, paie, trésorerie...).

Interceptée dans un contexte global de l'organisation, la fonction vente occupe une place déterminante dans la structure générale puisqu'elle traduit tout le processus allant de la découverte d'un prospect à la conclusion d'une affaire. Ceci lui confère un rôle moteur dans le fonctionnement général et la bonne continuation de l'entreprise.

Selon Norbert Guedj (2000) « l'agressivité de la concurrence nécessite désormais une adaptation permanente sur la base d'un processus d'apprentissage apportant aux clients toujours de valeur que le client perçoit dans l'apport des différentes activités de support au produits ».

Avec cette affirmation ci-dessus, l'organisation de la fonction vente ne doit plus se limiter à la simple vente des produits sur le marché. Les responsabilités des vendeurs consistent essentiellement à s'assurer que le produit et/ou le service vendu soient conformes aux exigences spécifiées. Ceci dit ils doivent mettre en applications les actions suivantes :

- détecter le besoin externe et adapter l'offre à la demande ;
- identifier et maîtriser les risques de vente ;
- fidéliser ses clients ;
- établir de bonnes relations avec les clients : usuelles (court, moyen terme), partenariales (moyen, long terme) ;
- associer les services techniques à toute idée ou action pouvant contribuer à l'amélioration des performances des produits ou services vendus ;
- promouvoir l'esprit d'innovation et de compétitivité en améliorant constamment la qualité des services rendus et des produits vendus et en restant ouvert sur l'environnement et sur l'offre des concurrents.

Dans son fonctionnement quotidien, le système Vente/Client a pour principale vocation de répondre aux besoins et exigences externes en offrant les produits et services demandés au meilleur prix, avec la qualité requise et ce en respectant les délais convenus.

1.2.2. Présentation du cycle de vente

Le cycle de vente est l'un des plus importantes sources de valeur ajoutée pour l'entreprise. Il correspond à l'ensemble du processus allant de la prise de la commande jusqu'à la conclusion de la vente. Ainsi on peut distinguer cinq principales étapes dans le cycle de ventes :

- la prise de la commande ;
- la livraison ;
- la facturation ;
- la comptabilisation ;
- l'encaissement de règlement.

Néanmoins, vu l'importance du volume des transactions qu'il comprend et les flux d'argent qu'il génère, le cycle de vente est considéré comme une zone à risque.

1.2.2.1. Les types de ventes

La vente est une fonction de l'entreprise qui lui permet de lancer le processus d'encaissement d'argent. Sans vente, il n'y a pas de rentrée d'argent par les clients, il n'y a pas de marge et pas de couverture des frais fixes permettant à l'entreprise d'être bénéficiaire.⁸

Généralement, on trouve les types de ventes suivants :

- **Vente au comptant**

Il s'agit de toute vente où la livraison coïncide avec le paiement. Ce type de vente se caractérise par un paiement immédiat quel que soit le moyen de paiement utilisé dès lors que ce moyen de paiement ne prévoit aucun délai.

- **Vente à crédit**

Il s'agit de toute vente où la livraison est antérieure au paiement.

- **Vente à terme**

Il s'agit de toute vente où le prix est fixé au moment de la livraison et non lors de la conclusion de la vente.

- **Vente sous condition suspensive**

⁸ WIKIPEDIA

Dans ce type de vente la condition suspensive reporte la conclusion définitive de la vente au moment où la condition se réalise.

Toutefois, Il est primordial pour l'entreprise de bien déterminer les particularités techniques de ces différents types de ventes afin de passer les écritures comptables convenables à ce genre d'opérations.

1.2.2.2. Les services intervenants dans le cycle de vente/client

Les différents services intervenants dans la mise en œuvre et l'application de la procédure du cycle ventes - clients se présentent comme suit :

- **Service commercial /vente**

Ce service a pour mission principale le traitement des commandes tout en s'assurant du bon déroulement des contrats de vente. Ainsi, le responsable de l'administration des ventes veille à :

- la validation et enregistrement des commandes des clients ;
- la disponibilité des produits ;
- respect des délais de livraisons ;
- relance des impayés.

- **Service approbation des crédits**

Il a pour rôle, pour les ventes autres qu'au comptant, de donner son approbation avant le traitement de la commande. L'activité de contentieux lui est généralement rattachée.

- **Service expédition**

Il se charge de la préparation et la livraison des marchandises.

- **Service facturation**

Il s'occupe de l'établissement des factures à partir des informations communiquées par les autres services. Il est généralement rattaché au service comptabilité.

- **Service comptabilité**

Il s'occupe des écritures comptables appropriées concernant les opérations des ventes.

1.2.2.3. Les caractéristiques du cycle de vente/client

Pour de nombreuses entités notamment les sociétés commerciales, le cycle de vente/client est un cycle dont le fonctionnement conditionne à la continuité de l'activité. Sa particularité réside dans :

- le nombre important et répété d'opérations générées ;
- la complexité des enregistrements de certains types de produits vendus (vente de produits matériels : crédit de communications) en comptabilité ;
- la spécificité de chaque type de vente ;
- les différents risques attachés à chaque opération.

Du fait du nombre important de transactions qu'il comprend et le volume de flux d'argent qu'il génère. Le cycle vente/client est considéré comme étant une zone de risque. D'où, la nécessité d'avoir un dispositif de contrôle interne capable d'assurer la bonne maîtrise des opérations du cycle en vue de minimiser les risques.

1.2.2.4. Les risques liés aux opérations du cycle vente/client

Les risques ci- après peuvent être relevés dans le cycle vente/client :

- le risque d'établissement de prévisions de chiffres d'affaires irréalistes, dans le seul souci d'assurer l'équilibre budgétaire de l'établissement ;
- le risque de dégradation de la qualité du portefeuille clients, susceptible de perturber gravement le fonctionnement de l'entreprise ;
- le risque d'octroi de crédits à des clients non solvables ;
- le risque de retards dans les livraisons ou les mises en place de crédit ;
- l'impossibilité de réclamer les factures aux services commerciaux en cas de retard dans leur transmission et de provisionner par des écritures comptables les produits à recevoir pour les livraisons effectuées sans facture correspondante ;
- le risque d'omission de facturation difficilement détectable et d'établissement des factures sur des bases erronées ;
- le risque d'omission de comptabilisation ou de comptabilisation tardive des factures de ventes ;
- le risque d'altération de la situation comptable des clients ;

- l'impossibilité de procéder aux rapprochements des éléments extracomptables avec les montants enregistrés dans les comptes de clients ;
- le risque de détournement des règlements des clients ;
- le risque de gel des comptes et grande propension des clients à régler de manière tardive leurs créances ;
- le risque d'octroi d'avoir sur des bases subjectives ou fantaisistes ;
- le risque de détournements des avoirs accordés aux clients et de falsification des comptes de clients concernés ;
- le risque de comptabilisation de factures de ventes non justifiées par des livraisons de biens ou des prestations de services ;
- le risque de perte de maîtrise des comptes de clients et d'apparitions d'écarts inexplicables entre le solde total de la balance individuelle des clients et le solde du compte collectif des clients, faisant peser une incertitude sur la fiabilité de ces comptes ;
- le risque d'apparition d'écarts inexplicables entre les montants comptables et les supports extracomptables ;
- la non détection des omissions ou détournements éventuels d'encaissements de créances ;
- l'inexactitude de la situation financière et des résultats présentés, infraction au principe comptable de spécialisation des exercices ;
- l'existence de soldes comptables non-conformes à la réalité économique du moment.

1.2.3. Description synthétique de la procédure du cycle vente/client

Selon BARRY Mamadou (2009 : 106), la description de la procédure applicable au cycle vente/client doit faire ressortir l'objectif de la procédure, exposer et expliquer chaque opération et chaque tâche liée aux ventes, et déterminer les services intervenants dans ce cycle. De ce fait, elle regroupe principalement les éclaircissements suivants :

- **Les commandes**

Généralement les commandes parviennent à l'entreprise par trois moyens :

- le client passe la commande par téléphone ;
- le client adresse un courrier qui contient sa commande ;
- le client s'adresse directement au représentant commercial de l'entreprise.

Une fois que l'entreprise reçoit la commande, le responsable ou service en charge des ventes doit étudier les conditions de prix, de règlement, et de livraison. Il doit aussi s'assurer que chaque commande contient les informations suivantes :

- nom et adresse du client ;
- désignations exactes des produits commandés ;
- quantité commandée ;
- date et adresse de livraison ;
- conditions de paiement.

Avant diffusion, tout exemplaire du bon de commande doit être signé par le responsable en charge des ventes afin de confirmer l'exactitude de toutes les informations figurant sur le bon de commande.

• **La livraison**

Chaque livraison donne lieu à l'établissement d'un bon de livraison pour les biens et attestation de service fait pour les prestations, daté, numéroté et établi généralement par le responsable chargé de la détention des biens (chef magasinier pour les entités qui en possède) ou le responsable de l'entité ayant réalisé la prestation. Le bon de livraison de biens ou de prestations est couramment émis en trois exemplaires : un pour le client, un pour le service vente (service commercial) et un dernier qui est conservé dans la souche parmi les documents du magasin ou du responsable chargé de réaliser les prestations vendues.

Le bon de livraison comporte les renseignements suivants :

- nom et adresse du client ;
- adresse et heure de livraison ;
- produits livrés ;
- quantités livrées.

Avant chaque expédition, le chef magasinier doit rapprocher le bon de livraison au contenu de l'envoi. Une fois que le client envoie l'accusé de réception de la commande ou signe le bon de livraison de biens ou de réception de prestations, le document est classé dans le dossier des commandes livrées.

• **Les règlements**

Afin de s'assurer que le règlement de chaque commande est effectué, les comptes clients doivent être suivis d'une manière très rigoureuse. Ainsi, chaque encaissement ou avis d'encaissement reçus de la banque doit l'objet d'enregistrement comptable.

- **Les avoirs – clients**

Pour chaque retour de marchandises, un avoir client doit être établi par le chef magasinier en indiquant les articles et les quantités retournés. Pour les prestations réalisées, une action corrective est faite.

- **La facturation**

La facturation consiste à l'établissement et la transmission des factures aux clients et aux différents services concernés.

Selon Elisabeth Bertin (2007 :233), « les fraudes dans le processus des prestations présentent à peu de chose près les mêmes caractéristiques que celles déclinées dans les achats ». Les factures doivent être présentées par des imprimés pré numérotés. Elles doivent être établies dans les délais courts, par rapport à l'exécution de la prestation.

Généralement les factures sont établies par le service comptabilité à partir du bon de commande envoyé par le service commercial ou responsable vente. Les factures doivent porter les mentions obligatoires suivantes :

- l'entête de l'entreprise à savoir : raison sociale, adresse, téléphone... ;
- le nom et adresse de l'acheteur ;
- la dénomination et quantités des produits vendus ;
- la date de la vente ;
- le prix ;
- le mode de règlement.

Toutefois, chaque facture doit faire l'objet d'un contrôle arithmétique avant sa comptabilisation.

- **La comptabilisation**

Le traitement comptable des opérations de vente est dicté par les principes comptables. Le cycle vente/client fait mouvementer plusieurs comptes ; diverses écritures comptables sont alors constatées. Le traitement comptable des opérations de vente est particulièrement important. Il convient de décrire les fonctions comptables relatives au cycle vente/client.

- Fonction « Contrôle des factures de ventes »

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

- Fonction « Comptabilisation des factures de vente »

Elle reprend les opérations de transcription des factures dans les journaux de ventes et dans les comptes individuels et collectifs de clients. (BARRY, 2009 :190).

- Fonction « Comptabilisation des règlements clients »

Cette fonction qui consiste en une prise en compte des règlements dans les comptes de clients et les comptes de trésorerie concernés, ne doit pas être cumulée avec celles de « Comptabilisation des factures » et de « Suivi des comptes clients ». (BARRY, 2009 :190).

- Fonction « Suivi des comptes clients »

Cette fonction importante reprend les opérations : d'analyse et de justification périodiques des soldes des comptes individuels clients ; du bien-fondé des soldes comptables par des recoupements ou regroupements internes et externes. (BARRY, 2009 :190).

- Fonction « Suivi des comptes de ventes et de TVA sur les ventes »

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

Ce chapitre a permis d'avoir une vue d'ensemble sur le cadre conceptuel de notre étude. En effet, il nous a permis de mieux cerner les concepts clés du contrôle interne et du cycle vente client (les définitions, les objectifs, etc.).

CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Il existe diverse méthodes et outils permettant d'évaluer le système de contrôle interne incluant les questionnaires, les diagrammes et autres.

La phase d'évaluation du contrôle interne permet en général à l'auditeur d'évaluer les procédures et systèmes, utilisés par l'entreprise.

2.1. Mise en œuvre de l'évaluation du contrôle interne⁹

On distingue plusieurs phases dans l'évaluation du contrôle interne à savoir :

- la description du système et des procédures ;
- la confirmation de la compréhension du système ;
- l'évaluation préliminaire du contrôle interne ;
- la confirmation de l'application des points forts du système ;
- l'évaluation définitive du contrôle interne.

2.1.1. La description du système et des procédures

L'auditeur prend connaissance du contrôle interne de l'entité à partir de l'examen du manuel de procédures administratives et comptables en vigueur au sein de la structure. En l'absence d'un manuel de procédures formalisées au sein de l'entité, l'auditeur s'efforce de saisir l'ensemble des méthodes et des procédures qui régissent le fonctionnement des différents cycles d'activité de l'entité (génération des opérations, exécution, traitement, enregistrement et contrôle). Il utilise à cette fin un mémorandum ou des diagrammes de circulation.

2.1.2. La confirmation de la compréhension du système

L'auditeur s'assure qu'il a bien compris le système en vérifiant la description qu'il en a reçue. Pour ce faire, il met en œuvre des tests de conformité.

2.1.3. L'évaluation préliminaire du contrôle interne

⁹ AHOUANGANSI Evariste, (2006), Audit et révision des comptes 1^{ère} édition, éditions Mondexperts, Abidjan ou Cotonou, P.402

L'auditeur procède à une première évaluation du contrôle interne, il le fait normalement sur la base d'un questionnaire et d'une grille d'analyse. Il détermine à ce niveau les points forts théoriques et les points faibles du contrôle interne.

2.1.4. La confirmation de l'application des points forts du système

L'auditeur cherche à s'assurer que les points forts sont appliqués de manière permanente. Il met en œuvre à cette fin des tests de performance.

2.1.5. L'évaluation définitive du contrôle interne

A ce niveau, l'auditeur est capable de faire la distinction entre les points forts appliqués, les points forts théoriques mais non appliqués et les faiblesses ; l'ensemble de ces éléments lui fournissent les bases de son évaluation définitive du contrôle interne qu'il porte dans un document de synthèse (ou le tableau d'évaluation du système).

2.2. Les outils d'analyse et d'évaluation du contrôle interne¹⁰

Il existe plusieurs outils d'analyse et d'évaluation du contrôle interne pour permettre à l'auditeur d'avoir une certaine prise de connaissance sur les documents existants. Il s'agit des entretiens, des mémorandums descriptifs, des tests de conformité, des diagrammes, des questionnaires d'évaluation de contrôle interne, des grilles d'analyse de contrôle interne et du tableau d'évaluation du système.

2.2.1. Les entretiens

Ils consistent pour l'auditeur en des conversations avec les responsables et les collaborateurs de l'entité sur la base d'un guide d'entretien. Il s'agit pour l'auditeur de connaître les étapes et les procédures qui régissent la réalisation des activités d'une fonction en interrogeant les différents interlocuteurs sur les moindres détails concernant l'exécution de leurs tâches respectives.

¹⁰ AHOUANGANSI Evariste, (2006), Audit et révision des comptes, 1^{ère} édition, éditions Mondexperts, Abidjan ou Cotonou, p.405

2.2.2. Le mémorandum descriptif

Le mémorandum descriptif est la transcription d'un système ou d'une procédure, sous forme d'enchaînement d'opérations distinctes, caractérisées par les personnes concourant à leur réalisation, les décisions prises, les travaux ou contrôles effectués, les documents créés ou utilisés. C'est une description narrative.

Il permet de connaître un système ou une procédure dans son ensemble, et favorise la détection des forces et faiblesses.

2.2.3. Le test de conformité ou de compréhension des procédures

Le test de conformité permet à l'auditeur de s'assurer que sa compréhension des procédures et des contrôles clés mis en place est correcte. Il consiste :

- à mettre en œuvre des tests de cheminement permettant de dérouler une procédure complète à partir de quelques opérations sélectionnées de la naissance de l'opération jusqu'à son dénouement ;
- à réaliser des tests spécifiques sur des points de procédure particuliers paraissant peu clairs ;
- à opérer en présence des acteurs intéressés la restitution de la description, en vue de recueillir des commentaires.

Cette formule présente l'avantage de la simplicité et implique davantage les audités aux travaux de l'auditeur. Elle permet de surcroît, de garantir à l'auditeur qu'il n'a pas oublié un point important.

2.2.4. Les diagrammes de circulation des documents

Un diagramme est la description graphique d'un ensemble d'opérations. Il schématise les cycles d'opérations par des symboles suivant l'organisation administrative. Il affiche une suite d'opérations faisant apparaître les différents documents, postes de travail, les décisions, les responsabilités et les opérations.

C'est la rédaction schématisée de la procédure qui constitue une base pour les tests de conformité. Les tests de conformité faut-il le rappeler, servent à vérifier que les procédures sont bien appliquées.

Bien que la présentation du diagramme puisse varier d'un auteur à un autre, l'on retiendra deux modèles de présentation :

- le diagramme vertical
- le diagramme horizontal

Le diagramme vertical : dans ce diagramme, le circuit des documents est présenté verticalement et les services séparés par un trait horizontal, sont placés les uns en dessous des autres. Il est utilisé généralement pour décrire les procédures simples.

Le circuit du document est fait selon l'ordre chronologique, c'est-à-dire, depuis sa création jusqu'à son archivage ou sa destruction.

Exemple :

Tableau 2 : Exemple de diagramme vertical

Client : ...		Rédacteur : ...
Diagramme : ...		Date : ...
Description narrative	Opération n°	Description graphique

Source : selon notre étude

Le diagramme horizontal : Ici la présentation suit le même principe que celui du diagramme vertical. Toutefois, la circulation des documents entre les services qui sont juxtaposés les uns à côté des autres se fait horizontalement. Ce diagramme est utilisé dans le cas d'une procédure complexe et longue.

Tableau 3 : Exemple de diagramme horizontal

Client : ...				Rédacteur :
Diagramme : ...				Date : ...
Service A	Service B	Service C	Service D	Service E

Source : selon notre étude

2.2.5. Les questionnaires d'évaluation du contrôle interne

Selon MADERS (2006 : 56), le questionnaire est un outil de diagnostic qui a pour objectif de déterminer les forces et les faiblesses apparentes du système.

Les questionnaires servent d'étalon à l'auditeur. Ils lui permettent, grâce à un grand nombre d'interrogations précises, d'évaluer si les procédures de l'entreprise auditée remplissent les objectifs fondamentaux du contrôle interne, décelant ses forces et ses faiblesses.

Les questionnaires se présentent habituellement sous deux formes : l'une simplifiée qui ne motive pas d'autres réponses que le oui ou le non, est appelé questionnaire fermé, et l'autre plus complète, qui entraîne nécessairement des observations détaillées, est dénommé questionnaire ouvert.

Les questionnaires sont établis à l'aide de guides opératoires afin qu'aucune question essentielle ne soit omise. Les questionnaires doivent être adaptés à la taille et à l'activité de l'entreprise.

2.2.6. Les grilles d'analyse de contrôle interne

Selon RENARD J. (2006 : 347), la grille d'analyse est la photographie à un instant donné de la répartition du travail.

Les grilles d'analyse de contrôle servent à détecter les cumuls de fonction. Il s'agit des tableaux à double entrée qui permettent de décomposer la procédure en différentes opérations assumées par les agents ou les services de l'entreprise.

2.2.7. Tableau d'évaluation du système

Ce tableau qui résume l'ensemble des forces et faiblesses décelées à l'aide des différents outils développés, plus haut intègre les analyses suivantes :

- les forces du système de contrôle ;
- les faiblesses du système de contrôle ;
- les risques possibles de ces faiblesses ;
- l'incidence des faiblesses sur les états financiers,
- les recommandations à faire à l'entreprise.

Exemple :

Tableau 4 : Tableau d'évaluation d'un système

Référence QCI ou DIAG ou grille etc.	Forces du système de contrôle	Faiblesses apparentes du système de contrôle	Risques possibles	Faiblesse sur les états financiers		Incidence sur le programme d'audit	recommandations
				Oui / non	Raison		

Source : selon notre étude

Au terme de ce chapitre, nous pouvons dire que nous connaissons mieux la méthodologie d'évaluation du contrôle interne, à savoir la démarche à suivre ainsi que les outils utilisés.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Cette première partie nous a permis d'aborder notre étude sous deux angles.

Premièrement, l'angle conceptuel qui nous a permis de nous familiariser avec la notion du contrôle interne ainsi que les généralités sur le cycle vente/client. Deuxièmement, l'angle méthodologie, qui nous a permis de connaître la démarche à suivre et les outils utilisés dans le domaine de notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

L'objectif de cette seconde partie est de présenter le cadre pratique de notre étude qui est subdivisé en deux chapitres :

- Le premier chapitre de cette partie présentera la Société d'Exploitation Aéroportuaire et Météorologique de Côte d'Ivoire (SAMCI).
- Le second chapitre de cette partie sera consacré à l'évaluation du dispositif de contrôle interne du cycle vente/client la Société d'Exploitation Aéroportuaire et Météorologique de Côte d'Ivoire (SAMCI).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE III : PRESENTATION DE LA SAMCI

Nous allons présenter dans ce chapitre, d'une part l'historique, les missions et l'objectif de la SAMCI et d'autre part, sa structure organisationnelle.

3.1. Historique, missions et objectifs de la SAMCI

La SAMCI est une société ivoirienne qui évolue dans le domaine aéroportuaire et météorologique. Nous traiterons dans cette section de son historique, de ses missions et de ses objectifs.

3.1.1. Historique

La SAMCI est une société commerciale créée en avril 1997 avec un capital d'un milliard de francs CFA. Son principal partenaire est l'Etat de Côte d'Ivoire qui lui fournit à travers des allocations budgétaires et des redevances liées à l'exploitation de l'Aéroport International d'Abidjan, les ressources nécessaires pour son fonctionnement et son développement. Dans le cadre de la mise en œuvre de sa stratégie de croissance, la SAMCI a recouru à des financements extérieurs par la signature de conventions avec des partenaires financiers et techniques.

3.1.2. Missions et objectifs

La mission confiée par l'Etat de Côte d'Ivoire à la SAMCI se décline en la mise en œuvre de la réglementation relative à l'Aviation Civile et à la Météorologie (navigation aérienne, aérodrome, sûreté, facilitation, médecine aéronautique et aéroportuaire), l'exploitation et le développement des aéroports et de la météorologie, le suivi des Conventions de concession.

De manière générale, l'objectif principal poursuivi par la société depuis l'année 2006, est d'assurer le renforcement de ces capacités opérationnelles, de meilleures conditions sociales de travail pour le personnel, et de poursuivre la réhabilitation des aérodromes de l'intérieur du pays. Pour y parvenir, la SAMCI met particulièrement l'accent sur les points suivants :

- poursuivre la mise en place des structures et instruments de gestion des ressources humaines et financières et rechercher les moyens pour améliorer les conditions sociales du personnel ;
- assurer le suivi de la mise en œuvre de la convention de concession, la supervision de l'exploitation de l'aéroport d'Abidjan, l'exécution des investissements prévus et établir l'analyse économique et financière périodique de la convention ;

- améliorer et renforcer le rôle de supervision et de coordination au niveau des activités météorologiques nationales et aéroportuaires ;
- rechercher le financement pour la modernisation et le renouvellement des
- outils de production par des ressources nouvelles ;
- mettre en place un Contrat Plan avec l'Etat et des politiques de maîtrise des coûts et d'amélioration de recettes.

3.2. Structure organisationnelle de la SAMCI

3.2.1. Organisation du fonctionnement de la SAMCI

La SAMCI est immatriculée au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier d'Abidjan. Son patrimoine est composé des pistes d'atterrissage, des bâtiments commerciaux et techniques (des radars, des équipements radioélectriques et électriques dont des radars, des systèmes d'atterrissage, des centrales d'énergie électrique, des réseaux de communications air-sol et sol-air, etc...), des points d'observations météorologiques (des stations synoptiques, des stations climatologiques et des stations pluviométriques) et un parc de véhicules de sécurité incendie et de véhicules utilitaires.

A l'origine, la SAMCI opérait principalement sur les unités techniques réparties sur quatorze (14) sites principaux. Depuis la crise politico-militaire et socio-économique du 19 septembre 2002, la SAMCI n'opère plus que sur les unités techniques des dix (8) sites suivants : Abidjan, Man, Daloa, Odienné, Korhogo, Gagnoa, Bouaké et San-Pedro. Sassandra, Tabou et Yamoussoukro, dont trois (3) aérodromes ont une piste d'atterrissage bitumée (Daloa, San-Pedro et Yamoussoukro).

Depuis la crise sociopolitique, l'aérodrome de Daloa est utilisé pour des opérations militaires initiées par les FANCI et l'ONUCL.

Statutairement, elle est administrée par les organes suivants :

- Ministères de Tutelle
- Conseil d'Administration
- Direction Générale
- Audit interne
- Chambre des Comptes et Cour Suprême

3.2.2. Présentation des directions de la SAMCI

L'organigramme comprend les principales composantes de l'organisation de la société (voir annexe 2).

- **Le Directeur général**

Placée sous l'autorité du Conseil d'Administration, le Directeur Général assure la responsabilité de la direction de la SAMCI. A ce titre, il est chargé de superviser les directeurs et responsables des directions, des départements et des services de la société ainsi que tous les employés, en s'assurant de leurs capacités et de leurs actions par rapport aux exigences du Gouvernement et aux lois en vigueur en Côte d'Ivoire, conduire les activités de tous les départements et services de la SAMCI et rendre compte de la gestion de ces derniers au Conseil d'Administration.

Pour l'exercice de sa fonction, il a pour responsabilité :

- animer l'équipe de la Direction Générale, planifier et coordonner toutes les activités de la société ;
- assurer la gestion administrative, financière et comptable de la société ;
- gérer et évaluer le personnel de la société ;
- veiller à la formation continue du personnel de la société ;
- approuver les dossiers d'appels d'offres, cahiers de charges et termes de référence pour tout achat de matériel technique et d'outillage ;
- organiser les séances de négociation avec les fournisseurs et proposer les adjudications;
- négocier et établir les conventions de partenariat avec les organismes intervenant également dans le secteur de l'aéroportuaire, l'aéronautique et de la météorologie.

Le Directeur Général bénéficie de l'autonomie de gestion administrative et financière. Il est évalué par le Conseil d'Administration sur une base annuelle et sur le critère de résultats technique et financier de chaque programme d'actions annuel.

- **Le Directeur de l'Administration et des finances**

Sous l'autorité du Directeur Général, le Directeur de l'Administration et des finances assure les tâches administratives, financières et comptables nécessitées par le fonctionnement de la

société. Il assiste le Directeur Général dans l'ensemble de ses attributions, en particulier sur le plan financier, comptable et administratif.

Il a pour responsabilité :

- d'organiser, animer, exécuter les contrôles nécessaires à une gestion normée de façon permanente, exhaustive, objective, pertinente, fiable et utile.
- de contribuer efficacement à la gestion de la direction générale en assurant l'application régulière et adéquate des procédures dans la mise en œuvre de l'ensemble des opérations, l'organisation de la planification des travaux administratifs, financiers et comptables pour garantir une tenue correcte et exhaustive des comptes de la Direction Générale, dans le respect des délais impartis, de la consistance de la trésorerie et de l'efficacité de la mobilisation des ressources intérieures (en provenance de l'Etat de Côte d'Ivoire) et extérieures (redevances et contributions éventuelles des partenaires techniques et financiers). A ce titre, il élabore les plans de trésorerie pour assurer à tout moment les ressources nécessaires à la mise en œuvre des activités et la sauvegarde du patrimoine de la société.
- de participer à la conception d'un système d'information et de gestion, veiller à sa mise en œuvre correcte, à la sécurité des outils qui le constituent et à sa mise à jour.
- de assurer le suivi et la mise à jour du plan comptable ainsi que superviser l'élaboration et le contrôle des reporting comptables, grands livres, balances, etc....
- de veiller à la bonne exécution des procédures de trésorerie et de financement, il doit participer à l'application des règles et procédures concernant les acquisitions des biens et services, contrôler le respect des plans de travail, etc....

CHAPITRE IV : EVALUATION DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE DU CYCLE VENTE/CLIENT DE LA SAMCI

Dans ce chapitre nous allons procéder à la description du dispositif de contrôle interne du cycle vente/client de la SAMCI afin de faire ressortir les forces et les faiblesses de ce dispositif et de proposer d'éventuelles recommandations.

4.1. Description du dispositif de contrôle interne du cycle vente/client de la SAMCI

Le cycle vente/client de la SAMCI est constitué de cinq procédures qui sont : l'agrément de nouveaux clients, le traitement des commandes clients, la livraison des commandes clients, la facturation des commandes clients et une procédure de comptabilisation du cycle vente client.

4.1.1. La procédure d'agrément de nouveaux clients

Cette procédure a pour objet de permettre à la société de s'assurer de la solvabilité de tout client avant de réaliser les prestations.

Elle s'applique à toutes les opérations commerciales de la société. Elle comporte deux grandes activités à effectuer : la constitution du registre des clients et l'agrément des clients.

4.1.1.1. Constitution du registre des clients

La constitution du registre des clients est faite par le Département de l'Assistance en Escale et de l'Exploitation Commerciale (DAEEC) dès manifestation d'intérêt par un client.

La tâche du DAEEC est d'abord, de réceptionner la manifestation d'intérêt du client par appel téléphonique ou fax ou courrier électronique.

Ensuite, de transcrire les informations obtenues (identification du client, prestations demandées, etc.) dans le registre des clients.

Et enfin de transmettre le registre des clients au Directeur du DAEEC.

4.1.1.2. Agrément des clients

L'agrément des clients est fait par le directeur du Département de l'Assistance en Escale et de l'Exploitation Commerciale (DAEEC) le même jour de la constitution du registre des clients.

Il s'agira pour lui de prendre connaissance du registre clients, d'agrèer le client s'il le juge solvable, de faire rédiger deux (2) copies de la lettre d'agrément par son secrétariat, de conserver une lettre d'agrément et de faire transmettre la seconde lettre d'agrément au client.

4.1.2. La procédure de traitement des commandes clients

L'objectif de cette procédure est de permettre la prise en compte de l'exhaustivité des besoins des clients et favoriser un suivi efficace des commandes reçues par la société.

La procédure de passation des commandes clients s'applique à toutes les commandes passées par les clients. Elle comporte deux grandes activités à effectuer : l'enregistrement de la commande et l'établissement du bon de commande interne.

4.1.2.1. Enregistrement de la commande

La commande du client est enregistrée par le Département de l'Assistance en Escale et de l'Exploitation Commerciale (DAEEC). Il réceptionne la commande et transmet les informations dans le registre de commande. Le DAEEC doit s'assurer que le client est agréé et le convoquer par la suite à la vue de la formalisation de la commande.

4.1.2.2. Etablissement du bon de commande interne

Le bon de commande interne est établi le même jour que l'enregistrement de la commande par le DAEEC. Il reçoit le client, remplit un bon de commande pré-imprimé (comportant quatre Volets) en précisant la prestation, il signe le bon de commande et le fait contre signer par le client et appose le cachet de la société sur les différents volets.

Ensuite, le DAEEC transmet le premier volet (l'original du bon de commande) au Bureau de facturation pour la facturation, remet le deuxième volet au client, utilise le troisième volet pour l'établissement de la fiche d'opération et conserve le quatrième volet dans la souche du carnet de bon de commande interne.

4.1.3. La procédure de livraison des commandes clients

L'objectif de cette procédure est de matérialiser toutes les livraisons de commandes (réponses aux demandes d'informations manifestées par un client) par un écrit (fiche d'opération).

La procédure de livraison des commandes clients s'applique à toutes les informations fournies aux clients de la société. Elle comporte trois étapes à effectuer : l'établissement de la fiche d'opération, la signature de la fiche d'opération et la livraison de la commande.

4.1.3.1. Etablissement de la fiche d'opération

La fiche d'opération est établie par le DAEEC selon les conditions de prestations. Il doit réceptionner le bon de commande et remplir la fiche d'opération en trois exemplaires. Ensuite il doit les transmettre au directeur DAEEC.

4.1.3.2. Signature de la fiche d'opération

La fiche d'opération est signée par le directeur du DAEEC le même jour qu'elle a été établie. Après avoir reçu la fiche d'opération et le bon de commande, le directeur du DAEEC doit en prendre connaissance. Ensuite, il doit signer les fiches d'opération et y apposer le cachet de la société.

4.1.3.3. Livraison de la commande

La livraison de la commande est faite par le DAEEC. Après avoir reçu les fiches d'opération et le bon de commande de son directeur, le DAEEC doit vérifier que les fiches d'opération ont été signées avant de fournir la prestation au client.

Après avoir fourni la prestation au client, il doit transmettre deux fiches d'opérations accompagnées du premier volet du bon de commande au bureau de facturation pour l'établissement de la facture et conserver la dernière fiche d'opération et le troisième volet du bon de commande.

4.1.4. La procédure de facturation des commandes clients

L'objectif de cette procédure est de facturer toutes les prestations fournies par la SAMCI. Elle s'applique à toutes les prestations fournies par la société. Elle comporte cinq activités à effectuer : l'établissement de la facture, la signature de la facture, l'enregistrement de la facture, la transmission de la facture et la réception de la facture.

4.1.4.1. L'établissement de la facture

La facture est établie par le bureau de facturation à la fin de chaque mois ou selon les conditions de prestations. Elle est faite à partir des dossiers (fiche d'opération, bon de commande, ...) des utilisateurs de prestations de la société.

Le bureau de facturation doit accéder au menu de facturation du logiciel. Ensuite, il doit établir les factures en deux (02) copies et les soumettre au directeur des affaires financières (DAF).

4.1.4.2. La signature de la facture

La signature de la facture est faite par le directeur des affaires financières (DAF) de la société. Après avoir reçu les factures, il procède à leur contrôle et s'assure de leur conformité avec les dossiers avant de les signer. Ensuite il transmet les factures au DAEEC via leur secrétariat pour enregistrement.

4.1.4.3. L'enregistrement de la facture

L'enregistrement de la facture est fait par le secrétariat du DAEEC après la signature de la facture. Il reçoit les factures signées, les enregistre dans son chrono et les retourne au DAEEC.

4.1.4.4. La transmission de la facture

Le bureau de facturation se charge de transmettre les factures.

Avant leur transmission, il les enregistre dans le registre départ et les transmet aux clients via le courrier. Par la suite, il transmet la deuxième copie de la facture déchargée par le client à la comptabilité.

4.1.4.5. La réception de la facture

La facture est réceptionnée par le client le même jour de sa transmission par le service courrier. Lorsque le client reçoit la facture, il doit décharger le registre de transmission du service courrier de la société.

4.1.5. La procédure comptable du cycle vente/client

Cette procédure vise à traiter les différentes étapes du cycle vente/clients dans le logiciel comptable. Elle comporte trois grandes étapes : la facturation, la contestation et le règlement.

4.1.5.1. La procédure de facturation

La procédure de facturation comporte cinq étapes : l'émission, la signature, la ventilation, la comptabilisation et la validation.

Toutes les factures sont éditées en trois (03) exemplaires, signées par le DAF. Le Bureau facturation, Responsable de la facturation, transmet dans les deux jours les factures aux clients après les avoir inscrites dans son registre.

Nous avons résumé dans le tableau ci- dessous les différentes étapes de cette procédure.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 5 : description de la procédure de facturation

Eléments Étapes	Acteurs (qui)	Documents reçus (quoi)	Actions menées (comment)	Documents produits ou détenus (quoi)	Documents produits à transmettre (où)
1) Emission	Bureau facturation (selon la périodicité fixée)	Dossier, factures / notes de débit	- ressort les justificatifs et accède au menu - édite les factures ou notes de débit et les transmet au DAF pour signature	Dossier, factures / notes de débit	DAF
2) Signature	DAF (le même jour)	dossier, factures / notes de débit	- reçoit les factures / notes de débit jointes aux justificatifs - signe les factures / notes de débit	Dossier, factures / notes de débit	Bureau de facturation
3) Ventilation	Bureau de facturation (au plus tard le lendemain)	dossier, factures / notes de débit	- reçoit les factures / notes de débit signées par le DAF - retourne les factures au Bureau de facturation pour ventilation - procède à la ventilation : <ul style="list-style-type: none"> • au client • à la comptabilité au dossier 	Dossier, factures / notes de débit	Chef du département de la comptabilité (CDCPTA)
4) comptabilisation	Chef du département de la comptabilité (CDCPTA) (le même jour)	Dossier, factures / notes de débit	- reçoit les factures / notes de débit - procède à l'imputation comptable comme suit : D 411XXX C 7XXX - transmet la fiche d'imputation au DAF pour validation	Fiche d'imputation, factures/justificatifs de règlement	DAF
5) validation	DAF (le même jour)	Fiche d'imputation, factures/notes de débit	- valide l'écriture comptable - retourne le dossier à la comptabilité pour saisie	Fiche d'imputation, factures/notes de débit	Archive

Source : selon notre étude

4.1.5.2. La procédure de contestation

La procédure de contestation comporte douze étapes : la contestation, l'imputation, l'analyse, la validation, la transmission, les instructions, le rejet, l'approbation, l'acheminement, la comptabilisation, la validation et la saisie.

Toutes les contestations sont reçues et traitées dans les délais réglementaires par le Bureau facturation, sous la supervision du DAF, avec les résultats probables suivants :

- si la réclamation est fondée, un avoir est établi ou bien l'ancienne facture est annulée pour être reprise ;
- si elle est injustifiée, une note de rejet dûment motivée et signée par le DAF est adressée au client. Seul le premier cas a une incidence comptable avec l'annulation totale ou partielle de la première facture selon qu'il s'agisse de l'émission d'une nouvelle facture ou d'un avoir au profit du client. Le transfert des données et le pointage du brouillard se font dans les conditions similaires à l'émission d'une facture normale.

Nous avons résumé dans le tableau ci-dessous les différentes étapes de cette procédure.

Tableau 6 : Description de la procédure de contestation

Eléments Etapes	Acteurs (qui)	Documents reçus (quoi)	Actions menées (comment)	Documents produits ou détenus (quoi)	Documents produits à transmettre (où)
1) Contestation	Client (selon le délai réglementaire)	Facture et justificatifs, lettre de contestation	- ressort la facture et y joint les justificatifs de l'anomalie - prépare une lettre de contestation - transmet la lettre et la facture à la SAMCI contre décharge	Facture et justificatifs, lettre de contestation	Courrier/DG
2) Imputation	Courrier/DG (le même jour)	Facture et justificatifs, lettre de contestation	- le courrier reçoit la lettre, l'enregistre, la transmet à la DG pour imputation - la DG impute la contestation à la facturation via le DAF	lettre de contestation et justificatifs	Bureau de facturation
3) analyse	Bureau de facturation (le même jour)	lettre de contestation et justificatifs	- reçoit la lettre de contestation et l'analyse selon son dossier - s'il y a effectivement anomalie : <ul style="list-style-type: none"> • identifie les erreurs et les prend en compte • émet un avoir ou annule et reprend l'ancienne facture • retourne à la procédure « Emission / Notification » - sinon, va à l'activité 7 - transmet l'avoir ou la nouvelle facture au DFC pour signature	lettre de contestation et justificatifs, avoir, facture	DAF

Eléments Etapas	Acteurs (qui)	Documents reçus (quoi)	Actions menées (comment)	Documents produits ou détenus (quoi)	Documents produits à transmettre (où)
4) validation	DAF (le lendemain)	lettre de contestation et justificatifs, avoir, facture	-reçoit lettre de contestation et la nouvelle facture ou l'avoir - vérifie la matérialité de l'anomalie : <ul style="list-style-type: none"> • signe la facture ou l'avoir si l'anomalie est prouvée • retourne le dossier à l'Agent Facturation pour exécution sinon, va à l'activité 6	dossier de contestation, avoir ou facture corrigée	Bureau de facturation
5) transmission	Bureau facturation (Dès réception)	dossier de contestation, avoir ou facture corrigée	- reçoit le dossier - procède au dispatching : <ul style="list-style-type: none"> • achemine l'original de la facture / Avoir au client • achemine une copie à la comptabilité classe sa copie dans son dossier	dossier de contestation, avoir ou facture corrigée	DAF
6) Instructions	DAF (le lendemain)	dossier de contestation, avoir ou facture corrigée	- annote la lettre de correspondance et la facture corrigée - renvoie le dossier à DAEEC - l'instruit de préparer plutôt une note de rejet	facture et justificatifs, lettre de contestation	Bureau de facturation

Eléments Etapas	Acteurs (qui)	Documents reçus (quoi)	Actions menées (comment)	Documents produits ou détenus (quoi)	Documents produits à transmettre (où)
7) Rejet	Bureau de facturation (le même jour)	facture et justificatifs, lettre de contestation	<ul style="list-style-type: none"> - reçoit (éventuellement) les instructions du DAF - prépare une note de rejet pour anomalie non constituée - soumet le dossier à l'approbation du DAF 	lettre de contestation et justificatifs, note de rejet	DAF
8) Approbation	DAF (le lendemain)	lettre de contestation et justificatifs, note de rejet	<ul style="list-style-type: none"> - reçoit le dossier avec le projet de note de rejet - s'assure une dernière fois de la solidité du motif de rejet - signe la note de rejet - retourne le dossier à l'Agent Facturation pour exécution 	lettre de contestation et justificatifs, note de rejet	Bureau de facturation
9) Acheminement	Bureau de facturation (dès réception)	lettre de contestation et justificatifs, note de rejet	<ul style="list-style-type: none"> - reçoit le dossier avec la note de rejet signée - achemine le courrier de rejet au client - classe les autres pièces dans son dossier 	dossier de contestation, note de rejet	Département de la comptabilité (DCPTA)

Eléments Etapas	Acteurs (qui)	Documents reçus (quoi)	Actions menées (comment)	Documents produits ou détenus (quoi)	Documents produits à transmettre (où)
10) comptabilisation 2	Département de la comptabilité (DCPTA) (le lendemain)	dossier de contestation, note de rejet	<ul style="list-style-type: none"> - reçoit le dossier (avec la facture corrigée ou l'avoir) validé par le DAF - procède à l'imputation comptable comme suit : s'il y a émission d'une nouvelle facture : <hr/> annulation de la facture erronée D 70XXXX C 411XXX <hr/> constatation de la nouvelle facture D 411XXX C 70XXXX s'il y a émission d'un avoir D 70XXXX C 411XXX Produits par nature Client <ul style="list-style-type: none"> - soumet les fiches d'imputation à la validation du DAF 	facture et justificatifs, fiche d'imputation	DAF
11) validation	DAF (le même jour)	facture et justificatifs, fiche d'imputation	<ul style="list-style-type: none"> - reçoit les fiches d'imputation - les faire corriger si nécessaire - les valide et les retourne à la Comptabilité pour saisie 	facture et justificatifs, fiche d'imputation	Département de la comptabilité (DCPTA)
12) saisie	Département de la comptabilité (DCPTA) (le même jour)	facture et justificatifs, fiche d'imputation	<ul style="list-style-type: none"> - reçoit les imputations validées et procède à leur saisie - édite le brouillard pour le pointage - classe les documents dans ses dossiers comptables 	facture et justificatifs, fiche d'imputation	Archive

Source : selon notre étude

4.1.5.3. La procédure de règlement

La procédure de règlement comporte onze étapes : le paiement, la réception, l'encaissement, la comptabilisation, la validation, l'établissement, la comptabilisation 1, l'endossement, la remise, la comptabilisation 2 et la validation.

Les règlements sont imputés au débit des comptes de trésorerie, suivant le mode de paiement. Le compte Caisse (571) est débité dès réception du reçu de règlement en espèces. Les comptes banques concernés ne sont mouvementés que lorsque l'avis de crédit est disponible. Ainsi, les trois étapes suivantes sont respectées. Pour le chèque :

- Imputation du règlement dans le compte « Chèque à encaisser » ;
- Extourne du compte « Chèque à encaisser » par le débit du compte « Chèque à l'encaissement », sur la base du bordereau validé, après remise en banque ;
- Contre - passation de l'écriture précédente par le compte « Banque », dès la réception de l'avis de crédit.

Nous avons résumé dans le tableau ci- dessous les différentes étapes de cette procédure.

Tableau 7 : Description de la procédure de règlement

Éléments Étapes	Acteurs (qui)	Documents reçus (quoi)	Actions menées (comment)	Documents produits ou détenus (quoi)	Documents produits à transmettre (où)
1) Paiement	Client (selon l'échéancier)	facture, chèque ou espèces	- ressort sa facture et se rend à la SAMCI - procède au paiement par chèques ou en espèces	facture, chèque ou espèces	Département assistance en escale et exploit commerciale (DAEEC)
2) Réception	DAEEC (le même jour)	facture, chèque ou espèces	- reçoit le client - établi un reçu de paiement en trois exemplaires, - remet deux exemplaires au client et lui demande de se présenter à la trésorerie pour le règlement,	facture, reçu	Département trésorerie
3) Encaissement	Département trésorerie (le même jour)	facture, reçu	- reçoit le client, les reçus de paiement, y décharge et en conserve un. - établit en trois exemplaires un ordre de recette - joint un ordre au reçu de paiement pour le DAEEC et un ordre au client - s'il s'agit d'un règlement en espèces : <ul style="list-style-type: none"> • fait une entrée en caisse, remplit la fiche d'entrée de fond en caisse • transmet la fiche à la comptabilité pour enregistrement - sinon, va à l'activité 6	chèque, espèces, fiche d'entrée de fonds en caisse	Département de la comptabilité (DCPTA)

Eléments Etapes	Acteurs (qui)	Documents reçus (quoi)	Actions menées (comment)	Documents produits ou détenus (quoi)	Documents produits à transmettre (où)
4) comptabilisation	Département de la comptabilité (DCPTA) (le même jour)	chèque, espèces, fiche d'entrée de fonds en caisse	- reçoit la fiche d'entrée de fonds en caisse avec les justificatifs - procède à l'imputation comptable - transmet la fiche d'imputation au DAF pour validation	fiche d'imputation, justificatifs de règlement	DAF
5) validation	DAF (le même jour)	fiche d'imputation, justificatifs de règlement	- reçoit la fiche d'imputation et les justificatifs correspondants - valide l'écriture comptable - retourne le dossier à la comptabilité pour saisie	dossier de contestation, avoir ou facture corrigée	DAF
6) établissement	Département de trésorerie (le même jour)	Dossier de contestation, avoir ou facture corrigée	- ressort un bordereau de remise et le remplit - y joint le chèque et transmet au DAF pour endossement - informe la comptabilité en lui donnant copie du chèque	Chèque, bordereau de remise	Département de la comptabilité (DCPTA)
7) Comptabilisation 1	Département de la comptabilité (DCPTA) (Le même jour)	Chèque, bordereau de remise	-procède à l'imputation suivante puis va à l'activité 11 D 513001 C 411XXX	Copie du chèque	DAF
8) Endossement	DAF (le même jour)	Copie du chèque	- reçoit le bordereau accompagné du chèque - endosse le chèque et retourne la liasse au trésorier	Chèque, bordereau de remise	Département trésorerie

Eléments Étapes	Acteurs (qui)	Documents reçus (quoi)	Actions menées (comment)	Documents produits ou détenus (quoi)	Documents produits à transmettre (où)
9) Remise	Département Trésorerie (au plus tard le lendemain)	Chèque, bordereau de remise	<ul style="list-style-type: none"> - procède à la remise du chèque à la banque - transmet à la comptabilité le bordereau cacheté par la banque et une copie du chèque 	Chèque, bordereau de remise	Département de la comptabilité (DCPTA)
10) Comptabilité 2	Département comptable (DCPTA) (le même jour)	chèque, bordereau de remise	<ul style="list-style-type: none"> - reçoit les copies du bordereau et du chèque - procède à l'imputation comptable comme suit : - transmet la fiche d'imputation au DAF pour validation D 514000 C 513001 	fiche d'imputation, justificatifs de remise	DAF
11) Validation	DAF (le même jour)	Fiche d'imputation, justificatifs de règlement	<ul style="list-style-type: none"> - reçoit la fiche d'imputation et les justificatifs correspondants - valide l'écriture comptable - retourne la liasse à la comptabilité pour saisie 	Fiche d'imputation, justificatifs de règlement	Département comptable (DCPTA)

Source : selon notre étude

4.2. Evaluation du dispositif de contrôle interne du cycle vente/client de la SAMCI

Il s'agira pour nous dans cette partie du travail de déterminer d'une part les points forts et les points faibles du dispositif de contrôle interne du cycle vente/client et d'autre part d'apporter des recommandations pour l'amélioration du dispositif.

4.2.1. Evaluation préliminaire du dispositif de contrôle interne du cycle vente/client de la SAMCI

Cette évaluation consiste à déterminer les points forts et les points faibles du dispositif de contrôle interne du cycle vente/client de la SAMCI. Pour ce faire, nous exploiterons un questionnaire d'évaluation de contrôle interne du dit dispositif ainsi que la grille de séparation des tâches de la SAMCI.

4.2.1.1. Questionnaire d'évaluation de contrôle interne

Sur la base du questionnaire d'évaluation du contrôle interne, nous avons eu un entretien avec directeur des affaires financière (DAF) afin d'avoir des éléments de réponses qui nous ont orienté dans nos analyses. Ce questionnaire est basé sur les principes de contrôle interne. La rencontre avec le DAF a duré 60 minutes. Ce travail nous a permis de déceler les forces et faiblesses du système.

Tableau 8 : Questionnaire d'évaluation du dispositif de contrôle interne du cycle vente/client de la SAMCI

	QUESTIONS	OUI	NON	COMMENTAIRES
1	Le service facturation vérifie-t-il la séquence numérique : - des bons de livraison - des bons de retour Pour s'assurer qu'il les reçoit tous ?	OUI		
2	Les factures et avoirs sont-ils des documents prés numérotés ?	OUI		
3	Le numéro des bons de livraison est – il rapproché des numéros des factures pour s'assurer qu'ils sont tous facturés ?	OUI		Pas applicable pour toutes les factures
4	Le service comptabilité vérifie-t-il la séquence numérique des factures pour s'assurer, avant comptabilisation, qu'il les a toutes reçues ?	OUI		
5	Les listings d'anomalies font-ils l'objet d'un suivi pour s'assurer qu'elles sont toutes traitées ?		NON	
6	Toute facture, pour être émise, doit-elle être précédée par un bon de livraison ? (Suivant contrat et convention)	OUI		
7	Vérifie-t-on qu'il n'est pas émis : - plusieurs factures pour la même livraison ? - plusieurs avoirs pour le même retour ou la même réclamation ?	OUI		
8	Vérifie-t-on que : - la même facture n'est pas enregistrée plusieurs fois ? - le même avoir n'est pas enregistré plusieurs fois ?	OUI		
9	Les opérations diverses sur le journal des ventes et les comptes clients doivent-t-elles être : - appuyées par des justificatifs - approuvées par une personne autorisée ?	OUI OUI		
10	Les factures et avoirs sont-ils expédiés directement aux clients par le service facturation ?		NON	Certaines factures passent par le service courrier mais le rapprochement est fait avec le service facturations en fin de journée
11	La création d'un nouveau code client est-elle autorisée ?		NON	
12	Le fichier client est-il périodiquement vérifié ?		NON	

	QUESTIONS	OUI	NON	COMMENTAIRES
13	Les prix sont-ils : - approuvés ? - régulièrement mis à jour ? - diffusés à tous les intervenants dans le processus de facturation ? - Correctement incorporés dans le fichier permanent ?	OUI		
14	L'accès au fichier prix manuel ou informatique est – il protégé ?	OUI		
15	Les calculs des factures et avoirs sont-ils vérifiés (ou le logiciel régulièrement testé)	OUI		
16	Les comptes clients sont-ils régulièrement lettrés et les écarts analysés ?		NON	Pas de façon régulière
17	Les clients mauvais payeurs sont-ils : - régulièrement identifiés ? - relancés de façon systématique ? - remis au contentieux sur une base régulière ?	OUI	NON NON	Les clients qui ne payent pas régulièrement sont les sociétés d'Etats
18	Est-il interdit de faire des expéditions sans commande pour éviter les refus de livraison et les factures impayées ?	N/A		
19	L'insertion d'un nouveau client dans le fichier est-elle : - autorisée ? - justifiée par un document officiel prouvant l'existence du client ? - Vérifié après saisie dans le fichier informatique ? -	OUI		
20	Les modifications du fichier client (notamment changement d'adresse) sont-elles : - autorisées ? - appuyées par des documents officiels des clients ?	OUI		
21	Une balance par ancienneté des créances est-elle : - clairement définie ? - exploitée pour déterminer les provisions pour clients douteux ?		NON	
22	La politique d'établissement des créances douteuses est-elle : - clairement définie ? - suffisamment prudente ?		NON	La proposition est faite par les CAC, portée au DAF et autorisée par le DGA.
23	Les créances passées en perte sont-elles soumises à l'autorisation d'un responsable ? lequel ?	OUI		Conseil d'administration ou le DGA ou LE DAF
24	Le service de facturation s'assure-t-il qu'il reçoit sans délais : - tous les bons de livraison ? - tous les bons de retour ?	OUI		
25	La comptabilité s'assure-t-elle que les factures et avoirs lui sont transmis sans délai ?	OUI		
26	Les factures et avoir sont-ils comptabilisés sans délais ?	OUI		

Source selon notre étude

	QUESTIONS	OUI	NON	COMMENTAIRES
27	Les contrôles réalisés en 2 et 3 ci-dessus permettent-ils de s'assurer, en fin de période, que les expéditions, les facturations et le journal des ventes sont arrêtés à la même date ?	OUI		
28	Le service de facturation s'assure-t-il qu'il reçoit sans délais : - tous les bons de livraison ? - tous les bons de retour ?	OUI		
29	La comptabilité s'assure-t-elle que les factures et avoirs lui sont transmis sans délai ?	OUI		
30	Les factures et avoir sont-ils comptabilisés sans délais ?	OUI		
31	Les contrôles réalisés en 2 et 3 ci-dessus permettent-ils de s'assurer, en fin de période, que les expéditions, les facturations et le journal des ventes sont arrêtés à la même date ?	OUI		
32	Le service comptable dispose-t-il d'une liste à jour des codes clients ? Cette liste est-elle cohérente avec le fichier informatique ?	OUI		
33	Les imputations portées sur les factures et avoirs sont-elles vérifiées ? y compris les imputations dans les statistiques nécessaires à la préparation de l'annexe (analyse du chiffre d'affaires) et du calcul des charges connexes ?	OUI		
34	Les comptes clients sont-ils régulièrement lettrés ?		NON	Les comptes clients sont lettrés mais pas de façon régulière.
35	Les anomalies d'imputation éventuellement détectées sont-elles (par informatique ou manuellement) : - analysées ? - soumises à un responsable ? lequel ? - corrigées ?	OUI OUI OUI		Le DAF
36	La totalisation des journaux et balance est-elle vérifiée ?	OUI		
37	Les balances auxiliaires clients sont-elles rapprochées des journaux pour détecter les éventuelles erreurs de centralisation ?	OUI		
38	Envoie-t-on les relevés mensuels aux clients ?	OUI		A la demande du client, pas de manière périodique.
39	Si oui, les réclamations des clients sont-elles soumises à une personne indépendante ? laquelle ?	OUI		Le DAF

Source selon notre étude

4.2.1.2. La grille de séparation des tâches

Nous avons établi une grille de séparation des tâches du cycle vente/client de la SAMCI à partir des entretiens que nous avons eu avec les responsables et les collaborateurs des fonctions intervenant dans ce cycle.

	Fonctions	Comptabilité	Service facturation	Trésorerie	DAEEC	DAF	DGA
Tâches							
1	Traitement des commandes				X		
2	Facturation		X				
3	Contrôle de bon de livraison- facture		X				
4	Contrôle commande- facture	X	X				
5	Tenue du journal des ventes	X					
6	Vérification de la continuité des numéros de factures comptabilisées		X				
7	Tenue des comptes clients	X					
8	Etablissement de la balance clients	X					
9	Rapprochement balance clients compte collectif	X					
10	Centralisation des ventes			X			
11	Relevé des chèques reçus au courrier			X			
12	Tenue du journal de trésorerie			X			
13	Emission d'avaoirs		X				
14	Approbation des avoirs					X	X
15	Confirmation des comptes clients	X					
16	Relance des clients			X			
17	Prolongation des conditions de paiement						X
18	Autorisation de passer en perte des créances					X	X
19	Détention de la liste des clients passés en perte	X				X	
20	Tenue des comptes débiteurs divers	X					

Source selon notre étude

4.2.1.3. Forces et faiblesses du système de contrôle interne

En s'appuyant sur les études précédentes (description et questionnaire de contrôle interne et la grille de séparation des tâches), nous allons déterminer les forces et les faiblesses du dispositif de contrôle interne du cycle vente/client de la société.

Remarque préliminaire

On note que depuis l'année 2011 le manuel de procédures du cycle vente/client de la société n'a pas été actualisé.

La vente étant une activité importante de la société, le manuel de procédures devrait être périodiquement révisé. Ce travail doit être réalisé minimum une fois par an afin d'adapter le manuel de procédures à l'amélioration de l'entité et à l'évolution de l'environnement de travail. L'actualisation de ce manuel permettra d'assurer l'efficacité de la gestion des ventes et le respect de l'organisation du système comptable.

Risque : la non-actualisation du manuel de procédures engendrerait un traitement non homogène des opérations qui pourrait conduire au non-respect des principes et méthodes comptables et à l'absence d'orientation dans la gestion de la société.

4.2.1.3.1. Au niveau de l'agrément de nouveaux clients et de la passation des commandes

- Forces
 - Existence d'une lettre d'agrément des clients.

Cette lettre est faite à partir d'un registre clients qui comporte l'identification du client et la prestation demandée.

Cette procédure permet de s'assurer de la solvabilité de tout client avant de réaliser une prestation.

- Faiblesses
 - Le registre clients n'est pas informatisé.

Risque : risque de perte d'information.

- L'absence de bon de commande.

Risque : ceci pourrait occasionner des commandes fictives, des pertes financières et un mauvais suivi des commandes reçues des clients.

4.2.1.3.2. Au niveau de la livraison des commandes

- Forces
 - Existence d'une fiche d'opération

La fiche d'opération permet de matérialiser les informations liées à la livraison de la commande du client.

- L'existence de bon de livraison

Le bon de livraison permet de prouver que les commandes ont été réceptionnées par le client.

4.2.1.3.3. Au niveau de la facturation, de la comptabilisation et des règlements

- Forces
 - La signature des factures par le DAF et le DG avant leurs transmissions aux clients.
 - La vérification des écritures comptables par le DAF.
- Faiblesses
 - Le non-respect des modalités et des délais de règlement par certains clients.

Risque : cette insuffisance peut entraîner une menace au niveau de la gestion de la société.

4.2.1.4. Confirmation de l'application des points forts du système (test de permanence)

Cette phase du processus d'évaluation du contrôle interne se fait à travers des tests de permanence.

Ces tests visent à s'assurer que les points forts décelés lors de l'évaluation préliminaire sont bien traités dans la réalité conformément à ce qui a été décrit lors des entretiens et ce de façon permanente. Ils sont réalisés de manière systémique sur l'ensemble d'une période et/ou toutes les classes d'acteurs concernés dans l'objectif de s'assurer par sondage que toutes les opérations ont été effectivement traitées comme décrit. On utilise ces tests dans un second temps, une fois les risques principaux ciblés et les réponses appropriées identifiées pour gérer l'exposition à des risques.

Pour cela, il est nécessaire de choisir au hasard quelques transactions qui ont été entièrement traitées à l'aide des procédures étudiées, et ensuite avoir la confirmation ou non des points forts théoriques relevés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 9 : Test de permanence

Eléments		Documents/contrôles											
		FACT N° 0069	FACT N°00304	FACT N°0035	FACT N°00307	FACT N°00308	FACT N°0067	FACT N°0068	FACT N°00138	FACT N°00059	FACT N°00011	FACT N°00097	FACT N°000100
Exhaustivité	Les factures font-elles l'objet de vérification par le DAF et le DG avant leur transmission aux clients?	Visée par le DAF et le DG											
	Le service comptable vérifie-t-il la séquence numérique des factures pour s'assurer, avant comptabilisation, qu'il les a toutes reçues ?	Oui											
	Les factures sont-ils des documents pré-numérotés ?	Oui											
Réalité/Existence	Existe-t-il une lettre d'agrément des clients?	Oui											
	Les factures émises sont-elles précédées d'un bon de livraison ?	Oui											
	Existe-t-il une fiche d'opération?	Oui											
	Vérifie-t-on que :	Oui											

	a) la même facture n'est pas enregistrée plusieurs fois ?												
Évaluation/ Imputation	Les écritures comptables font-elles l'objet de vérification par le DAF ?	Visa du DAF sur les fiches d'imputation											
	Les tarifs prix sont-ils ? a) approuvés ? b) régulièrement mis à jour ? c) diffusés à tous les intervenants dans le processus de facturation ? d) correctement incorporés dans le fichier permanent ?	Oui											
Séparation des exercices	Le service facturation s'assure-t-il qu'il reçoit sans délai : a) tous les bons de livraison ? b) tous les bons de retour ?	Oui											

Source selon notre étude

4.2.2. Recommandations pour l'amélioration du système

L'apport des recommandations passe par l'évaluation définitive du système de contrôle interne du cycle Vente/Client de la SAMCI.

4.2.2.1. Evaluation définitive du système de contrôle interne

Par les différentes analyses qui ont été faites, nous avons pu déceler les forces et les faiblesses du système de contrôle interne. Nous allons donc faire une évaluation définitive du système étudié en récapitulant tous les points susmentionnés à travers un tableau.

Le tableau d'évaluation ci-joint fera ressortir les points suivants :

- les forces du système de contrôle ;
- les faiblesses apparentes du système de contrôle ;
- les risques possibles de ces faiblesses ;
- l'incidence des faiblesses sur les états financiers ;
- les recommandations à faire à l'entreprise.

Tableau 9 : Tableau d'évaluation définitive du contrôle interne

Référence (description des procédures ou QCI)	Forces du système de contrôle	Faiblesses apparentes du système de contrôle	Risques possibles	Incidences sur les états financiers		Recommandations
				Oui/ Non	Raison	
Description de procédures Manuel de procédures		Non actualisation du manuel de procédures depuis 2011	-Absence d'orientation dans la gestion des ventes - risque d'un traitement non homogène des opérations qui pourrait conduire au non- respect des principes et méthodes comptables	Oui	Existence possible d'erreurs dans les comptes (ou les états financiers)	Nous recommandons à la société de se conformer à l'article 16 du Droit Comptable et à l'Information Financière de l'OHADA qui oblige toutes les entreprises d'établir un manuel des procédures et de le mettre à jour périodiquement. Cette documentation est établie en vue de permettre la compréhension et le contrôle du système de traitement des opérations se rapportant à la société.
Description de procédures Agrément de nouveaux clients	Existence d'une lettre d'agrément des clients	-Registre clients non informatisé -Absence de bon de commande interne	-Perte d'information -Commande fictives -Mauvais suivi des commandes reçues des clients	Oui	Perte financière	- Informatiser le registre clients par l'utilisation d'un progiciel ou d'un logiciel client -Etablir un bon de commande interne pour les commandes des clients

Référence (description des procédures ou QCI)	Forces du système de contrôle	Faiblesses apparentes du système de contrôle	Risques possibles	Incidences sur les états financiers		Recommandations
				Oui/ Non	Raison	
Description des procédures Livraison des commandes	-Existence d'une fiche d'opération -Existence de bon de livraison			Non		
Description des procédures Facturation	Signature des factures par le DAF et le DG avant leurs transmissions aux clients			Non		
Description des procédures comptabilisations	Vérification des écritures comptables par le DAF			Non		
Description des procédures De règlements		Non-respect des modalités et des délais de règlement par certains clients	-Factures impayés -Menace au niveau de la gestion de la société	Oui	-Créances douteuses -baisse du chiffre d'affaire	Instaurer un suivi rigoureux des clients qui s'étend du traitement de la commande jusqu'au recouvrement des factures

Référence (description des procédures ou QCI)	Forces du système de contrôle	Faiblesses apparentes du système de contrôle	Risques possibles	Incidences sur les états financiers		Recommandations
				Oui/ Non	Raison	
QCI 5 Les listings d'anomalies		Absence de suivi des listings d'anomalies	-Mauvais traitement des anomalies -Erreurs et omissions	Oui	Pertes financières	Etablir des listings d'anomalies et un suivi par le DAF pour un meilleur traitement des anomalies.
QCI 17&21 Créances clients		- Absence de suivi des comptes clients - Absence d'actions de recouvrement des créances clients - Les créances douteuses détenues sur les clients ne font pas l'objet de dépréciations pour traduire l'existence de risques de recouvrement	- Un retard dans la procédure de relance - Un niveau élevé des créances douteuses - Transfert des charges d'un exercice donné sur les exercices suivants	Oui	Existence d'erreurs dans les états financiers	- Nous recommandons une analyse régulière des comptes clients - Nous recommandons que des actions de recouvrement des créances clients soient entreprises par la société - Nous recommandons un examen périodique des créances échues et la relance systématique des clients présentant des retards de règlement.
QCI 35 Anomalie d'imputation	-Approbation du DAF pour toute modification sur les imputations dans le logiciel.					

Source selon notre étude

4.2.2.2. Récapitulatif des recommandations

Les faiblesses identifiées et les recommandations faites lors de l'évaluation définitive de notre étude sont résumées dans le tableau suivant.

Tableau 10 : Tableau des faiblesses et recommandations du cycle vente

<u>FAIBLESSES</u>	<u>RECOMMANDATIONS</u>
➤ Non actualisation du manuel de procédures depuis 2011.	➤ se conformer à l'article 16 du Droit Comptable et à l'Information Financière de l'OHADA qui oblige toutes les entreprises d'établir un manuel des procédures et de le mettre à jour périodiquement
➤ Registre clients non informatisé.	➤ Informatiser le registre clients par l'utilisation d'un progiciel ou d'un logiciel client
➤ Absence de bon de commande.	➤ Etablir un bon de commande interne pour les commandes des clients
➤ Non-respect des modalités et des délais de règlement par certains clients	➤ Instaurer un suivi rigoureux des clients qui s'étend du traitement de la commande jusqu'au recouvrement des factures
➤ Absence de suivi des listings d'anomalies.	➤ Etablir des listings d'anomalies et un suivi par le DAF pour un meilleur traitement des anomalies
➤ Absence de suivi des comptes clients	➤ Analyser régulièrement des comptes clients
➤ Absence d'actions de recouvrement des créances clients	➤ Entreprendre des actions de recouvrement des créances clients
➤ Les créances douteuses détenues sur les clients ne font pas l'objet de dépréciations pour traduire l'existence de risques de recouvrement	➤ Faire un examen périodique des créances échues et relancer systématiquement les clients présentant des retards de règlement

Source : selon notre étude

Ce chapitre nous a permis d'apprécier le dispositif de contrôle interne du cycle vente/client de la SAMCI. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur la description des procédures de ce système et du questionnaire de contrôle interne.

Nous avons pu ainsi faire ressortir les forces et faiblesses du système et faire des recommandations.

Nous pensons que l'application effective de ces recommandations permettra sans doute à l'entreprise d'améliorer ses performances.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Dans cette seconde partie du travail, nous avons présenté la SAMCI et évalué le dispositif de contrôle interne du cycle vente/client la SAMCI.

Nous avons pu mettre en exergue les points forts et les failles de ce dispositif. Des recommandations ont été proposées pour contribuer à l'amélioration du système de contrôle interne.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Notre étude avait pour objectif d'évaluer le dispositif de contrôle interne du cycle vente/client de la Société Aéroportuaire et Météorologique de Côte d'Ivoire (SAMCI) afin de nous assurer que les procédures et les contrôles existants sont suffisants pour couvrir les risques liés au cycle vente/client. Pour atteindre notre objectif, nous avons scindé notre étude en deux (2) grandes parties.

La première partie de ce travail nous a permis de présenter le cadre théorique et méthodologique de notre étude par la généralité sur le contrôle interne, sur le cycle ventes/clients et la méthodologie de l'étude.

Dans la deuxième partie, nous avons eu l'occasion de découvrir la SAMCI à travers ses activités et son organisation, et de participer à l'évaluation de son dispositif de contrôle interne du cycle vente/client. Cette évaluation a permis de faire ressortir les points forts et les points faibles du dispositif de contrôle interne et de contribuer à l'amélioration du système en faisant des recommandations.

Pour effectuer nos contrôles, nous avons suivi la démarche indiquée dans notre analyse en appliquant les outils et techniques d'évaluation du contrôle interne. Nous avons procédé à l'évaluation du dispositif de contrôle interne du cycle vente/client sans toutefois vérifier d'une part l'existence des points forts décelés lors de l'évaluation préliminaire et d'autre part contrôler leur application permanente parce qu'à ces parties de notre étude nous n'avons pas eu accès aux documents nécessaires pour effectuer ce travail.

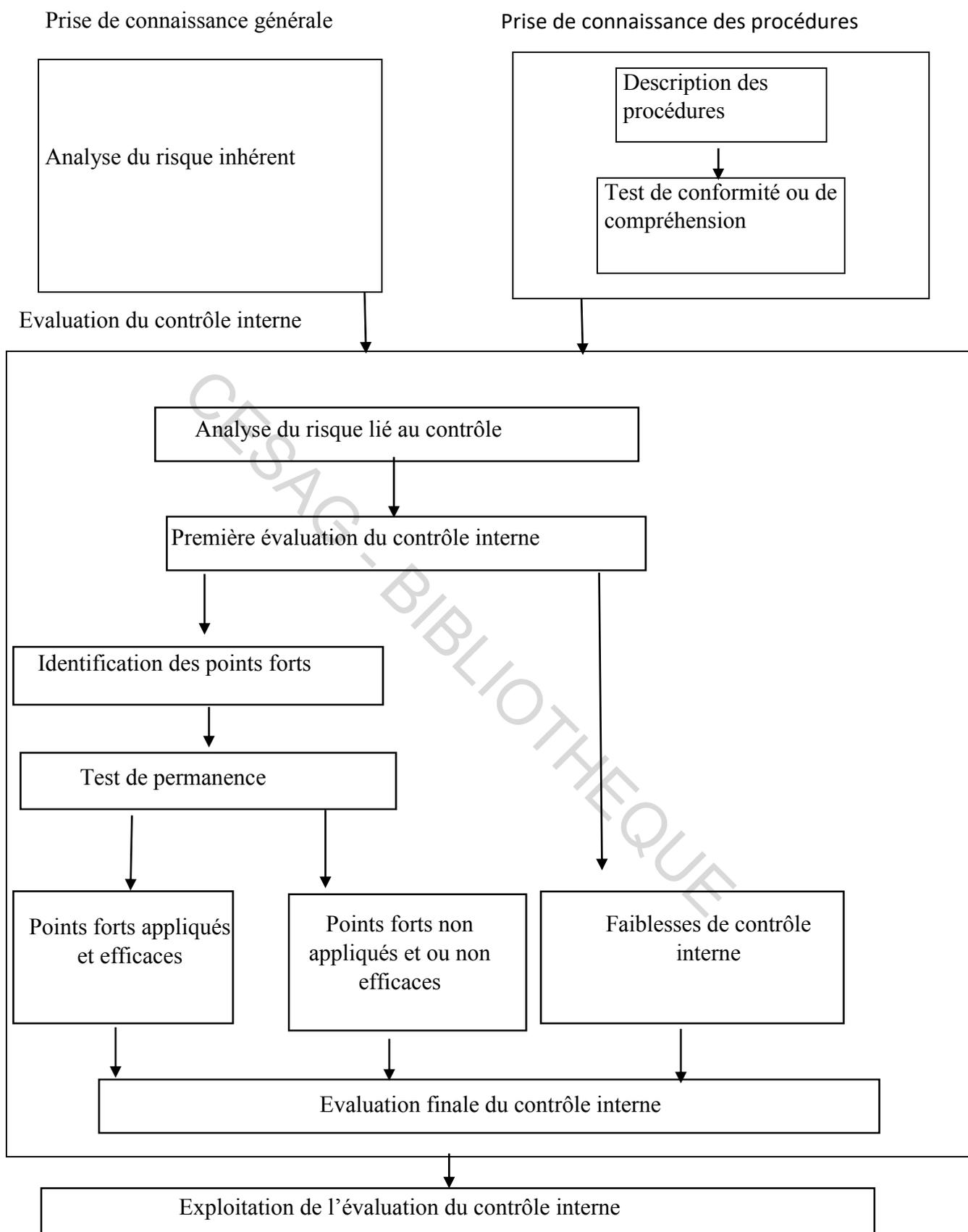
Nous pensons que l'objectif a été atteint quoique des efforts restent à fournir pour la maîtrise complète de la méthodologie.

Cependant la méthodologie de ce travail que nous avons adopté nous a permis d'atteindre des objectifs spécifiques que nous nous sommes assignés. Ces objectifs spécifiques étaient de : prendre connaissance du contrôle interne, décrire le système actuel du cycle ventes/clients de la société, puis d'évaluer ce système dans l'optique de révéler les forces et les faiblesses et faire des recommandations en vue de pallier ces faiblesses.

Il faut mentionner que si les recommandations sont entièrement prises en compte, cela permettra à la SAMCI d'améliorer ses performances.

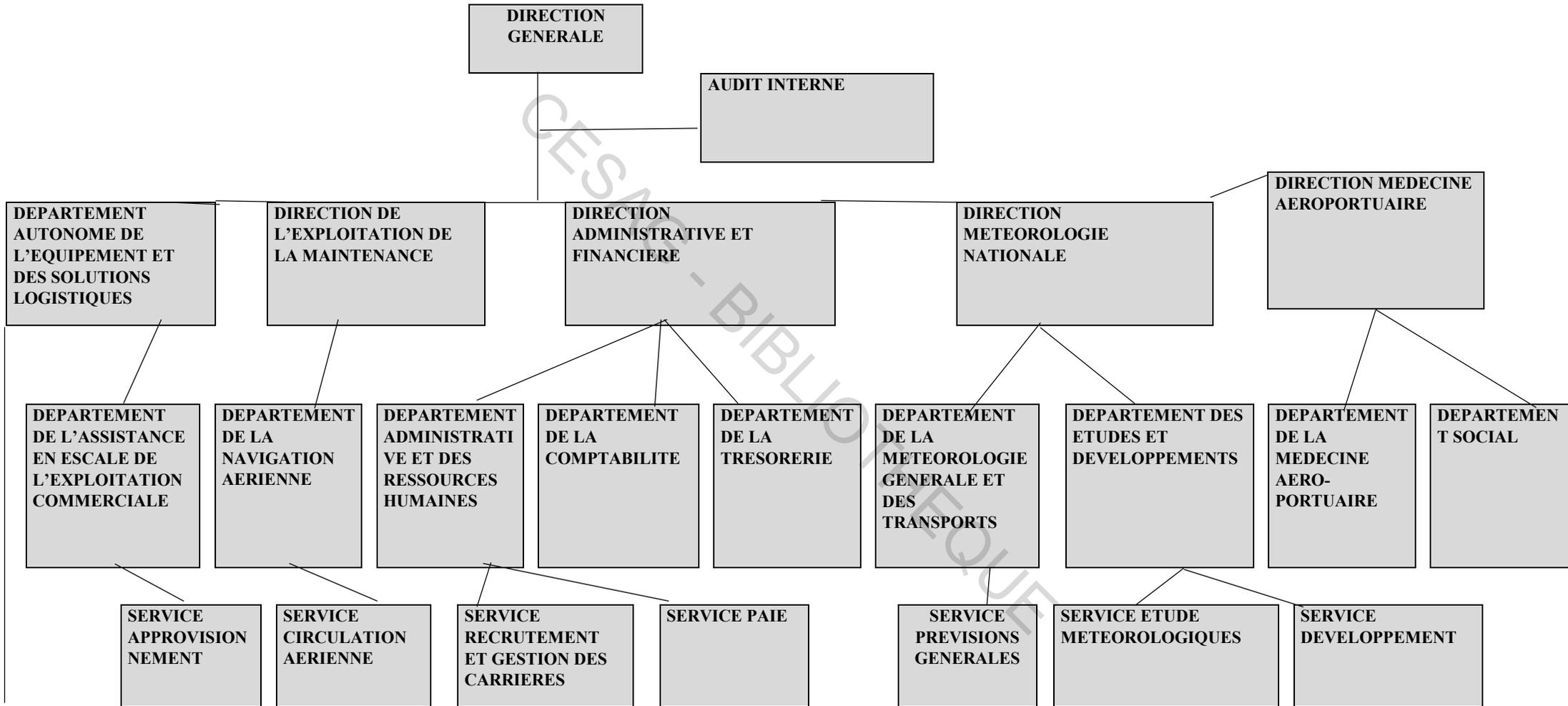
ANNEXES

Annexe 1 : Démarche de l'évaluation du contrôle interne



Source : Audit et commissariat aux comptes Antoine MERCIER & Philippe MERLE

Annexe 2 : organigramme de la SAMCI



Annexe 3 : Test de conformité et de cheminement de la procédure de facturation sur un échantillon d'opération

Opérations	Facture n°00138	Facture n°00140	Facture n°00059	Facture n°00011	Facture n°00100	Facture n°00167	Facture n°00041
Supports produits							
Réception du dossier (BC et FO) au bureau de facturation	Pas de BC						
facture et note de débit au bureau de facturation	Oui						
Etablissement des factures (deux exemplaires) dans le logiciel	Oui						
Signature des factures par le DAF	Oui						
Ventilation des factures par le bureau de facturation à la comptabilité	Oui						
Imputation comptable et transmission de la fiche d'imputation au DAF	Oui						
Validation de l'écriture comptable par le DAF	Oui						
Transmission de la facture au client via le courrier	Oui						
Transmission de la 2 ^{ème} copie de la facture à la comptabilité	Oui						
Décharge du client dans le registre de transmission	Oui						

Source : selon notre étude

Annexe 4 : Test de conformité et de cheminement de la procédure d'encaissement sur un échantillon d'opération

Opérations	Facture n°00138	Facture n°00059	Facture n°00011	Facture n°00097	Facture n°00100	Facture n°00041
Supports produits						
Règlement du client selon les modalités du contrat	Non Pas respecté	Oui				
Etablissement du reçu de paiement par le DAEEC (trois exemplaires)	Non applicable					
Réception de la fiche d'entrée de fonds en caisse avec les justificatifs par le département comptable	Non applicable	Pas encore réglée	Pas encore réglée	Pas encore réglée	Pas encore réglée	Non applicable
Imputation comptable et transmission de la fiche d'imputation et justificatifs de règlement au DAF	Oui	Pas encore réglée	Pas encore réglée	Pas encore réglée	Pas encore réglée	Oui
Validation de l'écriture comptable par le DAF	Oui	Pas encore réglée	Pas encore réglée	Pas encore réglée	Pas encore réglée	oui
Edition du bordereau de remise par le département de trésorerie	Oui	Pas encore réglée	Pas encore réglée	Pas encore réglée	Pas encore réglée	Non applicable
Transmission du chèque au le DAF	Oui	Pas encore réglée	Pas encore réglée	Pas encore réglée	Pas encore réglée	Non applicable
Transmission d'une copie du chèque à la comptabilité et imputation	Oui	Pas encore réglée	Pas encore réglée	Pas encore réglée	Pas encore réglée	Non applicable
Endossement du chèque par le DAF	Oui	Pas encore réglée	Pas encore réglée	Pas encore réglée	Pas encore réglée	Non applicable
Remise du chèque à la banque par le département trésorerie	Oui	Pas encore réglée	Pas encore réglée	Pas encore réglée	Pas encore réglée	Non applicable
Transmission des copies du bordereau et du chèque à la comptabilité pour l'imputation	Oui	Pas encore réglée	Pas encore réglée	Pas encore réglée	Pas encore réglée	Non applicable
Transmission de la fiche d'imputation et justificatifs de règlement au DAF pour Validation	Oui	Pas encore réglée	Pas encore réglée	Pas encore réglée	Pas encore réglée	Non applicable

Source : selon notre étude

Annexe 5 : Test de contrôle

Type de prestation	Existence de numéro registre client ?	Existence de fiche d'opération ?	Existence de bon de commande interne ?	Existence de facture ?	Existence de bon de livraison ?	Existence de mode de règlement ?	Existence de décharge du client ?
REDEVANCE METEO	Oui Par logiciel	Oui	Non	Oui	Non applicable	Oui Chèque bancaire/ virement	Non applicable
REDEVANCE DE CONCESSION AERIA	Oui Par logiciel	Oui	Non	Oui	Non applicable	Oui Chèque bancaire/ virement	Non applicable
EQUIPEMENT ET MAINTENANCE SAN PEDRO	Oui Par logiciel	Oui	Non	Oui	Oui	Oui Chèque bancaire/ virement	Oui
EQUIPEMENT ET MAINTENANCE KORHOGO	Oui Par logiciel	Oui	Non	Oui	Oui	Oui Chèque bancaire/ virement	Oui
PRESTATION MEDICALES	Oui Par logiciel	Oui	Non	Oui	Non applicable	Oui Chèque bancaire/ virement	Non applicable

Source : selon notre étude

BIBLIOGRAPHIE

- **Ouvrages**

1. AHOUANGANSI EVARISTE (2006), Audit et révision des comptes, 1^{ère} édition, éditions Mondexperts, Abidjan ou Cotonou, 729 pages.
2. BARRY Mamadou (2009), Audit Contrôle Interne, 3^{ème} édition Sénégalaise d'imprimerie, Dakar, 267 Pages.
3. BARRY Mamadou (1995), Audit et contrôle interne : procédures opérationnelles, comptables et contrôle à mettre en place dans les entreprises des secteurs publics, parapublic et privé, 1^{ere} édition, Edition Sénégalaise d'imprimerie, Dakar, 166 pages.
4. BERNARD Frédéric & GAYRAUD Rémi & ROUSSEAU Laurent (2006), Contrôle interne, Maxima, Paris, 303 Pages.
5. COLLINS Lionel & Gérard VALLIN (1986), Audit et Contrôle interne : principe, objectifs et pratiques, 3^{ème} édition, édition DALLOZ, Paris, 396 Pages.
6. COOPERS W. et LYBRAND W. (2000), La nouvelle pratique de l'audit interne, édition d'organisation, Paris, 378 pages.
7. Elisabeth Bertin (2007 :233), Audit interne, enjeux et pratique à l'international, Collectif Editions d'Organisation, 320 pages.
8. GRAND Bernard., VERDALLE Bernard, (1999), Audit Comptable et Financier, 2^{ème} édition, Paris, Economica, 112 pages.
9. HENRY Alain (2001), Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique, 3^{ème} édition, éditions d'Organisation, Paris, 177 pages.
10. IFACI (2006), l'auto-évaluation du contrôle interne, édition IFACI, Paris, 56 pages.
11. Norbert Guedj (2000), le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, Edition d'organisation, 700 pages.
12. OLIVIER LEMANT (2001), Guide de self-audit, Collection livres outils, 224 pages.
13. PASCALE CHARPENTIER (2004), Organisation et gestion d'entreprise, Editions Paris, 321 pages.
14. PIERRE S. (2004), Guide d'audit des achats et des ventes, Collection Performance, 144 pages.

15. PIGE B. (2017), Audit et contrôle interne, EMS édition 4ème édition, 217 pages.
16. Pricewaterhousecoopers, IFACI, (2004), La pratique du contrôle Interne, Paris, Edition d'organisation, 337 pages.
17. REBELLE Robert (1999), Le contrôle interne, Mettre hors risques l'entreprise, Edition Hartman, 97 pages.
18. RENARD J. (2010) : Théorie et pratique de l'audit interne, Groupe Eyrolles, Paris, 7e édition, 469 pages.
19. RENARD J. (2012) : Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne, édition Eyrolles, 258 pages.
20. SAMBE Oumar & Mamadou Iba DIALLO (1999), le praticien comptable SYSCOA, éditions comptables et juridiques, Dakar. 877 Pages.
21. YAICH A. (1996) : Normes, pratiques et procédures de contrôle interne, édition RAOUF YAICHE, 518 pages.

- **Webographie**

22. Audit Ecofi- Formations online, les objectifs du contrôle interne,
<https://www.formation-audit-ecofi.com/objectifs-contr%C3%B4le-interne-audit-comp%C3%A9titivit%C3%A9/> (consulté le 05/05/2019)
23. Forum de la performance, les cinq composantes du contrôle interne,
<https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/performance-gestion-publiques/controle-interne/essentiel/s-informer/5-composantes-controle-interne#.XG6S3IT7Tcc> (consulté le 10/05/2019)
24. Juliette DOSSA (2011), Mémoire online sur l'élaboration d'un manuel de procédures adapté au service vente, <http://www.bibliothèque.cesag.sn> (consulté le 31 juillet 2019)
25. Sarah BELIMANE (2012), Mémoire online sur le cycle de financement,
https://www.memoireonline.com/01/13/6806/m_Contrle-interne-finalite-de-l-audit-interne-Etude-de-cas-audit-du-cycle-de-financement-des-op14.html (consulté le 15 juillet 2019)

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES ILLUSTRATIONS	iv
SOMMAIRE	v
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	6
CHAPITRE I : GENERALITES SUR LE CONTROLE INTERNE ET SUR LE CYCLE VENTE/CLIENT	8
1.1. Généralités du contrôle interne.....	8
1.1.1. Définition du contrôle interne	8
1.1.2. Objectifs du contrôle interne	9
1.1.2.1. La conformité aux lois et règlements	9
1.1.2.2. L'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale..	10
1.1.2.3. Le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs	10
1.1.2.4. Fiabilité des informations financières	10
1.1.3. Le périmètre du contrôle interne	11
1.1.4. Les composantes du contrôle interne	11
1.1.5. Les principes généraux du contrôle interne.....	13
1.1.5.1. Le principe d'organisation et séparation des fonctions	13
1.1.5.2. Le principe d'universalité.....	14
1.1.5.3. Le principe d'intégration ou autocontrôle	14
1.1.5.4. Le principe d'indépendance	14
1.1.5.5. Le principe de performance.....	14
1.1.5.6. Le principe d'information et qualité du personnel	14
1.1.5.7. Le principe de l'harmonie	15
1.1.6. Les acteurs du contrôle interne	15
1.1.6.1. Le conseil d'administration ou de surveillance	15
1.1.6.2. Le comité d'audit.....	15
1.1.6.3. La Direction Générale	16
1.1.6.4. L'audit interne	16
1.1.6.5. Le personnel de la société.....	16
1.1.7. Les limites du contrôle interne	17
1.2. Généralités sur le cycle vente/client.....	17

1.2.1.	Définition et importance du cycle vente/client.....	17
1.2.1.1.	Définition de la vente	17
1.2.1.2.	L'importance du cycle vente/client	18
1.2.2.	Présentation du cycle de vente	19
1.2.2.1.	Les types de ventes.....	19
1.2.2.2.	Les services intervenants dans le cycle de vente/client	20
1.2.2.3.	Les caractéristiques du cycle de vente/client.....	21
1.2.2.4.	Les risques liés aux opérations du cycle vente/client	21
1.2.3.	Description synthétique de la procédure du cycle vente/client	22
CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....		26
2.1.	Mise en œuvre de l'évaluation du contrôle interne	26
2.1.1.	La description du système et des procédures.....	26
2.1.2.	La confirmation de la compréhension du système	26
2.1.3.	L'évaluation préliminaire du contrôle interne	26
2.1.4.	La confirmation de l'application des points forts du système	27
2.1.5.	L'évaluation définitive du contrôle interne	27
2.2.	Les outils d'analyse et d'évaluation du contrôle interne	27
2.2.1.	Les entretiens.....	27
2.2.2.	Le mémorandum descriptif.....	28
2.2.3.	Le test de conformité ou de compréhension des procédures	28
2.2.4.	Les diagrammes de circulation des documents	28
2.2.5.	Les questionnaires d'évaluation du contrôle interne	30
2.2.6.	Les grilles d'analyse de contrôle interne	30
2.2.7.	Tableau d'évaluation du système	30
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....		32
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....		33
CHAPITRE III : PRESENTATION DE LA SAMCI		35
3.1.	Historique, missions et objectifs de la SAMCI	35
3.1.1.	Historique	35
3.1.2.	Missions et objectifs.....	35
3.2.	Structure organisationnelle de la SAMCI.....	36
3.2.1.	Organisation du fonctionnement de la SAMCI	36
3.2.2.	Présentation des directions de la SAMCI.....	37
CHAPITRE IV : EVALUATION DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE DU CYCLE VENTE/CLIENT DE LA SAMCI		38
4.1.	Description du dispositif de contrôle interne du cycle vente/client de la SAMCI	38
4.1.1.	La procédure d'agrément de nouveaux clients.....	38
4.1.1.1.	Constitution du registre des clients.....	38

4.1.1.2.	Agrément des clients	38
4.1.2.	La procédure de traitement des commandes clients	39
4.1.2.1.	Enregistrement de la commande	39
4.1.2.2.	Etablissement du bon de commande interne	39
4.1.3.	La procédure de livraison des commandes clients	39
4.1.3.1.	Etablissement de la fiche d'opération.....	40
4.1.3.2.	Signature de la fiche d'opération.....	40
4.1.3.3.	Livraison de la commande.....	40
4.1.4.	La procédure de facturation des commandes clients	40
4.1.4.1.	L'établissement de la facture.....	40
4.1.4.2.	La signature de la facture	41
4.1.4.3.	L'enregistrement de la facture.....	41
4.1.4.4.	La transmission de la facture	41
4.1.4.5.	La réception de la facture	41
4.1.5.	La procédure comptable du cycle vente/client	41
4.1.5.1.	La procédure de facturation.....	41
4.1.5.2.	La procédure de contestation.....	44
4.1.5.3.	La procédure de règlement	49
4.2.	Evaluation du dispositif de contrôle interne du cycle vente/client de la SAMCI	53
4.2.1.	Evaluation préliminaire du dispositif de contrôle interne du cycle vente/client de la SAMCI	53
4.2.1.1.	Questionnaire d'évaluation de contrôle interne.....	53
4.2.1.2.	La grille de séparation des tâches.....	57
4.2.1.3.	Forces et faiblesses du système de contrôle interne	58
4.2.1.3.1.	Au niveau de l'agrément de nouveaux clients et de la passation des commandes ...	58
4.2.1.3.2.	Au niveau de la livraison des commandes.....	59
4.2.1.3.3.	Au niveau de la facturation, de la comptabilisation et des règlements.....	59
4.2.1.4.	Confirmation de l'application des points forts du système (test de permanence)	59
4.2.2.	Recommandations pour l'amélioration du système.....	63
4.2.2.1.	Evaluation définitive du système de contrôle interne.....	63
4.2.2.2.	Récapitulatif des recommandations.....	67
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE		68
CONCLUSION GENERALE		69
ANNEXES.....		71
BIBLIOGRAPHIE.....		75
TABLE DES MATIERES		78
