



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Diplôme d'Etudes Supérieures
Spécialisées en Audit et Contrôle
de Gestion**

**Promotion 15
(2003-2004)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**AUDIT D'EFFICACITE DE LA FONCTION
GESTION DES COMPTES CLIENTS A LA
SOCIETE TCHADIENNE D'EAU ET
D'ELECTRICITE (STEE)**

Présenté par :

Dinguy Algueche Olivier

Dirigé par :

Falilou Diallo

**Expert Comptable Diplômé
Professeur Associé au CESAG**

DEDICACE

Nous dédions le présent mémoire à :

Dieu le tout Puissant, qui a exhaussé nos vœux et rendu effectif la réalisation de notre formation, que Honneur et Gloire lui soient rendus d'éternité en éternité.

A notre père, feu KAMIS ALGUECHE, qui ne cessait de prier Dieu le Tout Puissant pour la réussite de ses enfants. Que son âme repose en paix et que la terre lui soit légère.

A notre mère, FATIME FADDAYE, qui continue à nous soutenir par ses prières. Que le Seigneur Tout Puissant lui accorde longue vie.

A notre épouse, DENEMADJI JOSEPHINE, qui nous a soutenu par ses prières durant notre séjour à Dakar. Que Dieu Tout Puissant lui accorde une longue et heureuse vie.

A notre grande sœur, NOUSSOURA ALGUECHE ELISABETH, sans l'aide de qui nos études secondaires à Bangui n'auraient sans doute jamais abouti. Que Dieu Tout Puissant la bénisse.

A nos enfants, CRISPIN, ACHILE, MARINA, CARREL, MARTIAL, GHISLAIN, MICKAEL et LAURIANNE. Ce mémoire traduit les étapes de la lutte que nous avons engagée pour les assurer un avenir meilleur. Que Dieu Tout Puissant guide les pas.

A nos frères et sœurs, qui ont su garder les conseils de notre père et qui se battent jour et nuit pour un meilleur devenir dans leur vie. Que Dieu Tout Puissant les comble de ses riches bénédictions.

REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont spécialement :

Au Gouvernement de la République Française à travers son Service de Coopération et d'Action culturelle de l'Ambassade de France à N'Djaména, pour nous avoir accordé une bourse d'études pour notre formation à Dakar.

A M. MOUSSA YAZI, directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance, pour la qualité de son enseignement et les conseils dont nous avons bénéficié durant la formation.

A M. FALLOU DIALLO, Expert comptable diplômé, Directeur général du Cabinet FICADEX AFRIQUE SENEGAL, professeur associé au CESAG, qui, malgré ses nombreuses obligations professionnelles, a accepté de nous encadrer.

A M. SONG – RE FREDERICK, ancien sous directeur des Ressources Humaines de la STEE, qui a facilité notre stage dans la dite société.

A Messieurs HASSANA et LAUBE GOLMADJINGAR, respectivement Chef de Département Prospection et Suivi Clientèle, Chef de Service Facturation Particuliers Secteur 2, ainsi que tout le personnel de la STEE.

Au corps professoral et tout le personnel de CESAG.

Aux frères en Christ qui n'ont pas hésité à nous apporter leur soutien tant spirituel que moral.

Enfin, aux collègues de la 15^o promotion du DESS Audit et Contrôle de gestion et tous ceux qui ont participé, d'une manière ou d'une autre, à l'aboutissement de ce modeste travail, qu'ils reçoivent ici l'expression de notre parfaite reconnaissance.

SIGLES ET ABREVIATIONS

STEE	: Société Tchadienne d'Eau et d'Electricité
OHADA	: Organisation à l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique
OECCA	: Ordre des Experts Comptables et Comptables Agrées(France)
COSO	: Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission
CNCC	: Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (France)
AEF	: Afrique Equatoriale Française
EDF	: Electricité de France
CCCE	: Caisse Centrale de Coopération Economique
SEEE	: Société Equatoriale d'Energie Electrique
SHB	: Société Hydroélectrique de Boali
DG	: Directeur général
DC	: Directeur commercial
DAF	: Directeur des Affaires Administratives et Financières
BIAT	: Banque Internationale pour l'Afrique au Tchad
CBT	: Commercial Bank of Tchad
SGTB	: Société Générale Tchadienne de Banque
BCC	: Banque Commerciale du Chari
BCI	: Bon de Contrôle Interne
PCR	: Pieces de Caisse Recette
ERB	: Etat de Rapprochement Bancaire
BA	: Balance Agée
RT	: Relance Téléphonique
RE	: Relance Ecrite
IP	: Injonction de Payer
RP	: Référé Provision
AF	: Assignation au Fond
SC	: Saisie Conservation

FIGURES ET TABLEAUX

FIGURES

Figure 1 : Evaluation du contrôle interne.....	45
Figure 2 : présentation schématique du modèle d'analyse.....	50
Figure 3 : Organigramme général de la STEE.....	62

TABLEAUX

<u>Tableau</u> 1: Modèle d'analyse.....	49
<u>Tableau</u> 2: Test de conformité des procédures d'encaissement par caisse	64
<u>Tableau</u> 3 : Test de conformité des procédures d'encaissement par chèque.....	65
<u>Tableau</u> 4: Tests de conformité des procédures de rapprochement bancaire.....	66
<u>Tableau</u> 5: Tests de conformité des procédures de recouvrement amiable des créances clients	67
<u>Tableau</u> 6: Tests de conformité des procédures de recouvrement des créances douteuses.....	68
<u>Tableau</u> 7 : Test de permanence des procédures d'encaissement des créances par caisse.....	72
<u>Tableau</u> 8: Test de permanence des procédures d'encaissement des créances par banque(BIAT).	73
<u>Tableau</u> 9: Test de permanence des procédures d'encaissement des créances par banque (CBT)	74
<u>Tableau</u> 10: Test de permanence des procédures d'encaissement des créances par banque (SGTB)	74
<u>Tableau</u> 11: Test de permanence des procédures d'encaissement des créances par banque (BCC)	75
<u>Tableau</u> 12: Test de permanence de procédures de recouvrement amiables des créances clients.....	76
<u>Tableau</u> 13: Test de permanence de procédures de recouvrement des créances douteuses.....	77

SOMMAIRE

DEDICACE	I
REMERCIEMENT	II
SIGLE ET ABREVIATION	III
TABLEAUX ET FIGURES	I V V
SOMMAIRE	V
INTRODUCTION GENERALE.....	1
1^{ERE} PARTIE :CADRE THEORIQUE DE L'AUDIT.....	7
<u>Chapitre 1</u> : Notion de gestion des comptes clients et organisation de la fonction.....	9
1.1: De la notion de gestion des comptes clients	9
1.1.1-Définition	9
1.1.2 Les faiblesses de la fonction gestion des comptes clients	11
1.2 : Dispositifs du contrôle interne de la fonction gestion des comptes clients.....	14
1.2.1-Notion de contrôle interne	14
1.2.2-Les objectifs du contrôle interne.....	16
1.2.3-Le dispositif de contrôle interne.....	19
1.2.4-Les composantes du contrôle interne	26
1.25- Les principes du contrôle interne	30
<u>Chapitre 2</u> : La démarche d'audit des procédures de la fonction gestion des comptes clients	34
2.1 : Procédures et examens particuliers	32
2.1.1-Le contrôle de l'acceptation des clients, acceptation des commandes, fixation des limites d'engagement vis-à-vis de chaque client	36
2.1.2-le Contrôle des livraisons des commandes, facturation, mise à jour de la situation des clients	36
2.1.3-Le contrôle de suivi des clients, encaissement des règlements, recouvrement des créances ...	37
2.1.4-Le contrôle d'octroi d'avoir.....	38
2.1.5-Le Contrôle de comptabilisation des factures de ventes et des notes d'avoir, suivi des comptes individuels de clients	38
2.1.6-Le contrôle de l'enregistrement des opérations de fin d'année relatives aux clients : livraisons non constatées par des factures et provisions pour dépréciation des créances douteuses.....	39

2.2 : Méthodologie d'audit des procédures du contrôle interne.....	39
2.2.1-Prise de connaissance de l'entreprise.....	39
2.2.2-Evaluation du contrôle interne.....	40
2.3 : Les outils d'évaluation	46
2.3.1.Les techniques de description de système.....	46
2.3.2- Les techniques d'évaluation du contrôle interne	47
2.3.3.Modèle d'analyse.....	48
2^{ERE} PARTIE :AUDIT D'EFFICACITE DE LA FONCTION GESTION DES COMPTES	52
 CLIENTS A LA STEE.....	52
Chapitre 3 : Présentation de l'organisation de la STEE et description des procédures de	54
 gestion des comptes clients.....	54
3.1 : Présentation de l'organisation	54
3.1.1. Aperçu historique.....	54
3.1.2. Description des activités.....	57
3.1.3. Présentation de l'organisation de la STEE.....	59
3.2 : Description des procédures de gestion des comptes clients à la STEE.....	60
3.2.1. Les procédures d'encaissement.....	60
3.2.2. Recouvrement amiable.....	61
3.2.3. Recouvrement contentieux.....	61
Chapitre 4 : Mise en œuvre de l'audit d'efficacité.....	63
4.1 : Tests et évaluations.....	63
4.1.1. Test de conformité	64
4.1.2. Evaluation préliminaire.....	69
4.1.3. Test de permanence.....	72
4.2 : Evaluation définitive et recommandation.....	78
4.2.1. Evaluation définitive.....	78
4.2.2. Analyse des faiblesses.....	78
4.2.3. Recommandations	81
<u>CONCLUSION GENERALE</u> :	83
ANNEXES.....
BIBLIOGRAPHIE.....

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION

Selon MATRICON & DELEAGE (2000), l'eau est une ressource rare et précieuse à l'échelle planétaire, les besoins annuels en eau d'un homme sont estimés à 1 500 mètres cubes.

Entre 1 500 et 1 000 mètres cubes, l'insuffisance est qualifiée de stress hydrique, car elle met à l'épreuve l'organisme et favorise le développement de pathologies. En deçà de 1 000 mètres cubes d'eau par an, on parle de pénurie hydrique et les risques pour l'organisme sont renforcés et les maladies liées à l'eau sont nombreuses et leurs conséquences parfois dramatiques. Certaines de ces maladies tiennent à des problèmes liés aux eaux de surface, d'autres sont pour la plupart la conséquence d'une qualité insuffisante de l'eau à usage alimentaire : choléra, fièvre typhoïde, hépatite, etc.

Ainsi la qualité de l'eau à livrer à la consommation doit respecter les normes proposées au niveau mondial, par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), et reprises localement par des organismes nationaux ou supra nationaux. Elles concernent trois qualités : l'aspect de l'eau (couleur, odeur, goût), la non toxicité et la pureté bactériologique. L'eau livrée à la consommation transite par différentes étapes depuis son captage jusqu'au robinet et sont censées garantir le respect des normes pour ces trois qualités. Compte tenu de ces qualités exigées, le traitement des eaux de consommation devient une industrie complexe nécessitant des installations techniques performantes pour purifier et assainir l'eau mais aussi pour contrôler de façon régulière le produit livré (eau douce) en se donnant les garanties qu'il restera de qualité jusqu'au robinet du consommateur.

L'eau douce devient un produit industriel et un élément essentiel au développement socio – économique des pays. On assiste alors à une explosion des entreprises en Amérique Latine, en Asie et en Afrique qui se spécialisent dans la production et la distribution de l'eau potable et de l'énergie électrique, mais ces entreprises n'assurent pas comme il le faut les services d'eau et d'électricité auprès des populations à cause du manque d'efficacité des systèmes, tant du point de vue technique qu'organisationnel.

Pour ce faire, il convient dans ces pays de renforcer leurs efficacités et efficacies à travers les dispositifs de contrôle interne pour obtenir les sécurités requises, compte tenu de l'évolution des activités afin de générer des revenus suffisants et de se protéger contre les risques.

Dans le cadre actuel de la mondialisation de l'économie et de la globalisation des échanges, les prix sont dictés par les marchés et la concurrence est devenue la règle du jeu.

Dans un tel contexte, l'efficacité et l'efficience deviennent des règles d'or des entreprises soucieuses de leur devenir et de leur maintien dans le circuit économique où l'amélioration de la productivité reste un élément majeur de la compétitivité. Il faut donc constamment réduire les coûts, diminuer le volume des actifs circulants et réduire le coût de la non qualité, en d'autres termes accroître sans cesse la valeur ajoutée créée par chaque activité.

Ce contexte contraint les entreprises à optimiser toutes les fonctions en leur sein dans le but de minimiser les charges, améliorer les profits et garantir la continuité de l'exploitation.

Cette réalité n'échappe pas aux entreprises du secteur de production d'eau et d'électricité où l'activité engendre des créances clients qui entraînent des charges.

Concernant les créances, force est de constater que, aussi bien les entreprises industrielles et commerciales, publiques que privées, disposent souvent des créances clients importantes qui par les flux financiers qu'elles engendrent, font de la fonction gestion des comptes clients une des fonctions les plus importantes. C'est pourquoi, un intérêt particulier est porté sur la gestion des comptes clients dont l'efficacité peut constituer un avantage précieux dans la maîtrise des coûts et, partant, dans la performance globale des entreprises (LABADIE & ROUSSEAU, 1996).

Selon MAMADOU (1994), la gestion des comptes clients obéit à des nombreuses procédures mises en place. Ces procédures doivent donner l'assurance :

- d'un suivi correct par les services concernés des montants dus par les clients ;
- d'une détection rapide des montants échus et non réglés ;
- d'un enregistrement correct par les services concernés des règlements effectués par les clients ;
- d'une relance systématique des clients et de la mise en œuvre des procédures de recouvrement des créances clients ;
- du déclenchement systématique d'actions judiciaires pour le recouvrement des créances douteuses.

Mais, le manque de cohérence dans la mise en place des procédures conduit à des problèmes sérieux auxquels sont exposés les entreprises.

Les entreprises tchadiennes de façon générale et la Société Tchadienne d'Eau et d'Electricité (STEE) en particulier n'échappent pas à cette situation. En effet, des nombreuses entreprises tchadiennes sont victimes de créances impayées. Selon MAMADOU (1994), ces créances impayées peuvent se manifester par des détournements des encaissements, la non détection des montants échus et non réglés, le manque d'enregistrement correct par les services concernés des règlements effectués par les clients, la faillite des clients. Les causes sont entre autres :

- les défaillances des procédures de façon générale et celle de la gestion des comptes clients en particulier ;
- l'absence des procédures formalisées ;
- l'absence d'un service d'audit interne.

On assiste le plus souvent à des pratiques peu orthodoxes liées :

- au cumul des fonctions incompatibles, qui peut laisser une grande marge aux détournements des encaissements ;
- au manque de réalisation des garanties ;
- au non respect des procédures de recouvrement des créances clients.

Pour remédier à ces insuffisances plusieurs solutions sont possibles (MAMADOU, 1994) :

- la mise en place des procédures efficaces et formalisées au sein de l'entreprise ;
- la création d'un service d'audit interne au sein de l'entreprise;
- l'évaluation permanente des procédures de contrôles internes de la gestion des comptes clients par un auditeur externe.

Cette solution nous paraît adéquate car l'élaboration d'un manuel de procédures ou la création d'une cellule d'audit interne résulte du diagnostic des défaillances du dispositif en place.

En effet, la mission de l'auditeur externe (audit financier) est d'identifier ces insuffisances qui entachent la fiabilité des comptes annuels et qui peuvent remettre en cause la certification des comptes.

Comme l'auditeur se trouve dans l'impossibilité matérielle de procéder à une révision exhaustive de toutes les informations mises à sa disposition, il cherche donc à s'assurer s'il peut se baser sur le système de contrôle interne de l'entreprise pour obtenir l'assurance que les mécanismes d'autocontrôle sont efficaces dans l'entreprise.

En effet, pour porter un jugement sur les conséquences des faiblesses des procédures de contrôle interne sur l'ensemble de la gestion des comptes clients, il faudra apprécier avant tout son efficacité.

Ainsi, se pose le problème de son évaluation.

Autrement dit, comment l'auditeur externe apprécie t-il les procédures de contrôle interne de la fonction gestion des comptes clients lors d'une mission d'audit financier et comptable ?

De façon spécifique, on peut se poser les questions suivantes ;

- comment la prise en compte des risques et faiblesses des procédures de contrôle interne peut-il favoriser l'atteinte des objectifs du contrôle interne au niveau de la STEE ?
- quelles améliorations pouvons nous proposer pour palier ces faiblesses au niveau de la STEE ?

Pour ces raisons, nous avons orienté notre thème de mémoire sur :

« Audit d'efficacité de la fonction gestion des comptes clients, cas de la Société tchadienne d'eau et d'électricité (STEE) »

L'objectif principal de cette étude est de nous assurer que le dispositif de contrôle interne de la fonction gestion des comptes clients mis en place permet la sauvegarde des actifs contre toute perte due à des irrégularités, ainsi que la fiabilité des informations comptables.

Ce qui peut conduire aux objectifs spécifiques suivants :

- identifier les zones à risques auxquelles l'entreprise est confrontée afin de mesurer son impact ;
- déterminer les forces du système afin de bien orienter le contrôle des comptes clients ; déterminer les faiblesses des procédures de gestion des comptes clients mises en place, afin de proposer des solutions ;

- faire ressortir la démarche et les outils utilisés par l'auditeur pour l'audit d'efficacité des comptes clients ;
- faire des recommandations qui permettent de limiter les défaillances constatées et améliorer l'efficacité du système.

Notre prétention est de faire de cette étude un instrument de travail pour la Société Tchadienne d'eau et d'Electricité. Cet œil extérieur que nous portons sur le dispositif du contrôle interne mis en place, ainsi que les faiblesses relevées et les recommandations proposées sont autant des données pertinentes qui peuvent aider à améliorer le système de gestion des comptes clients et à prendre conscience de la nécessité de la culture de contrôle au sein de la Société.

A l'endroit des usagers de ce travail de recherche, nous pensons qu'il peut constituer une documentation appropriée sur le sujet traité, à partir duquel un enrichissement pourrait être apporté.

Pour nous, auteur de cette étude, elle nous aura permis de :

- confronter nos connaissances académiques reçues au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), à la pratique professionnelle de l'audit et du contrôle ;
- faire nos premiers pas dans le monde professionnel d'audit en milieu industriel.

Cette étude s'articule autour de deux parties. La première partie sera axée sur le cadre théorique qui nous permettra de définir les notions portant sur la gestion des comptes clients, les concepts d'audit d'efficacité et de contrôle interne et enfin la méthodologie adoptée.

La seconde partie sera axée sur le cadre pratique. Ainsi, nous présenterons la STEE dans un premier temps, ensuite nous procéderons à l'audit d'efficacité de la fonction gestion des comptes clients, puis nous formulerons des recommandations allant dans le sens d'amélioration du dispositif de la fonction gestion des comptes clients de la société.

1^{ère} Partie :
Cadre théorique de l'audit

Dans un environnement où la productivité reste un élément majeur de la compétitivité, les entreprises en général et la STEE en particulier doivent se doter des outils de gestion adéquats en matière de gestion des comptes clients en vue d'atteindre les objectifs qu'elles se sont fixés.

Cette nécessité de maîtrise d'activités doit passer principalement par la mise en place des procédures de qualités pour faire face aux éventuels risques auxquels l'entreprise s'expose.

L'efficacité du dispositif passe nécessairement par l'évaluation des procédures mises en place par l'entreprise.

En effet cette première partie consacrée à la revue de littérature, retrace les aspects théoriques de l'organisation de la fonction gestion des comptes clients et les fondements théoriques de l'audit et du contrôle interne au sein de l'entreprise. Cette partie met également l'accent sur les objectifs et la nécessité de l'appréciation des procédures de contrôle interne de la fonction gestion des comptes clients.

Elle mettra en exergue la démarche adoptée et les outils utilisés.

CHAPITRE 1 : Notion de gestion des comptes clients et organisation de la fonction

La gestion des comptes clients est une fonction particulière de l'entreprise, quelle que soit la taille de celle-ci, par conséquent elle doit être sécurisée.

Sa sécurisation passe par la mise en place des procédures fiables, formalisées et un suivi régulier de ses dernières

1.1: De la notion de gestion des comptes clients

1.1.1. Définition

Selon Mamadou (1994), la fonction gestion des comptes clients regroupe toutes les activités qui couvrent aussi bien les activités en amont de la gestion du crédit client (approbation préalable des crédits, réception des commandes et préparation des livraisons) que les activités d'aval (suivi des comptes clients, recouvrement des créances et encaissement des créances).

Les activités en amont de la gestion du crédit client sont:

a) Agreement des clients

Cette activité regroupe les opérations d'autorisation des crédits, par la Direction générale et les responsables concernés (Collin & Valin, 1986).

b) Réception et acceptation des bons de Commande

Cette activité reprend les opérations de centralisation des commandes et d'approbation, par les responsables concernés, des montants de commandes passées par les clients (Mamadou, 1994).

c) Traitement de la commande

Cette activité regroupe toutes les opérations de préparation de la livraison : déstockage, emballage et chargement (Collins & Valin, 1986).

d) Livraison de la commande

Elle reprend les opérations de mise à disposition du client des marchandises ou produits commandés, ou de fourniture de la prestation de services. C'est une fonction particulièrement importante car elle rend la vente parfaite et consacre le transfert de propriété lorsque la vente est stipulée « franco » (LABADIE & ROUSSEAU, 1996).

e) Facturation

Elle reprend les opérations d'établissement et transmission des factures aux clients et aux services concernés de l'entreprise (Services « Recouvrement » et Service Comptables). (Mamadou, 1994)

f) Octroi d'avoirs aux clients

Cette activité concerne les opérations d'établissement et d'agrément des notes de crédit établies en faveur des clients à l'occasion des retours de marchandises, pour redresser des erreurs de facturation ou par suite de réduction accordées hors factures (Mamadou, 1994).

Les activités en aval du crédit client sont:

g) Suivi des créances- Recouvrement

Cette activité regroupe les opérations de surveillance des échéances de règlement, de relance des clients en cas de retard dans le paiement et de déclenchement des actions judiciaires à l'encontre des clients particulièrement défaillants (Mamadou, 1994).

1.1.2. Les faiblesses de la fonction gestion des comptes clients

Les faiblesses de la fonction gestion des comptes clients se présentent comme suit (LABADIE & ROUSSEAU, 1996):

a) Agrément de nouveaux clients

La responsabilité de l'acceptation de nouveaux clients est souvent à tort confiée aux Services Commerciaux ou aux responsables des points de vente : leurs objectifs fondamentaux étant ceux de réalisation du maximum de chiffre d'affaires, ils sont amenés à négliger les aspects essentiels de solvabilité et /ou d'honorabilité des clients, les procédures de recouvrement et de contentieux étant du ressort d'autres services.

La solvabilité présente et future des clients étant une condition essentielle à la pérennité de l'entreprise, il convient de laisser la responsabilité de l'agrément des clients à la Direction Générale et, dans certains cas, aux organes dirigeants de la société (Collin & Valin, 1986).

b) Réception et acceptation des bons de commande des clients

Les faiblesses à ce niveau découlent de celles signalées ci-avant : les services Commerciaux ou les points de vente réceptionnent et honorent souvent les bons de commande des clients sans s'assurer du fait que :

- le client n'a pas accumulé des arriérés importants,
- le client n'a pas atteint, voire dépassé, les limites de crédit autorisées (Mamadou, 1994).

Par ailleurs, il n'existe souvent pas de procédure d'actualisation périodique du dossier initial du client, pour s'assurer si la situation financière antérieurement déterminée, ne s'est pas dégradée depuis son agrément.

Ces insuffisances amènent, dans la plupart des cas, les entreprises à s'engager de manière inconsidérée auprès des clients, à leur accorder des crédits importants difficiles (ou même impossibles) à récupérer par la suite.

- Sur un autre plan, la volonté des chefs d'entreprise d'accroître à tout prix le chiffre d'affaires les amène souvent à accepter des commandes pourtant impossibles à satisfaire dans les délais fixés par les clients, soit parce que la capacité productive de l'entreprise ne le permet pas, soit parce que les stocks ne sont pas disponibles (Mamadou, 1994).

Cette attitude entraîne systématiquement des situations conflictuelles qui se traduisent par la perte d'une partie de la clientèle actuelle et potentielle et une attitude générale de défiance des autres clients vis-à-vis de l'entreprise (Mamadou, 1994).

c) Traitement de la commande

Les bons de commande des clients ne sont pas, dans certaines entreprises, transmis aux services chargés des expéditions dans l'ordre rigoureux (ordre chronologique) de leur réception : les commandes sont, de ce fait, satisfaites de manière désordonnée. Par ailleurs, leur transmission à des intervalles irréguliers empêche souvent une planification rigoureuse des livraisons par les services chargés des expéditions (LABADIE & ROUSSEAU, 1996).

d) Livraison

Les services chargés de livraisons ne sont souvent pas consultés avant l'acceptation des bons de commande des clients par les services de ventes, ce qui les empêche souvent de mettre en place un planning rigoureux des livraisons et les amène à procéder à des choix pour la satisfaction des commandes, ces choix reposant eux-mêmes sur des bases subjectives (relations plus ou moins affectives avec les clients). (Mamadou, 1994).

e) Facturation

Cette fonction essentielle est souvent imparfaitement remplie :

- Les documents de base nécessaires à la facturation (bons de commande des clients, documents d'expédition) ne sont pas transmis à des périodes régulières pré indiquées aux services chargés d'établir les factures, ce qui empêche la facturation régulière des clients et crée des décalages parfois importants entre la livraison et la facturation.

- Les systèmes de traitement automatisés des factures sont peu performants, dans certaines grandes entreprises (notamment du secteur public), ce qui entraîne des retards significatifs (allant jusqu'à 5 mois) dans la facturation.
- Le circuit d'approbation des factures est inutilement long dans certaines entreprises (multiples contrôles et visas par les services comptables et les services administratifs) ce qui retarde d'autant l'envoi des factures aux clients.
- Dans certaines entreprises, les factures ne sont pas préétablies et pré numérotées, ce qui ne permet pas d'assurer un contrôle satisfaisant sur le caractère exhaustif des factures émises (en particulier, le suivi de séquence numérique des factures). (Mamadou, 1994).

f) Octroi d'avoirs aux clients

Les modalités d'octroi de réductions commerciales ou financières aux clients ne sont généralement pas expressément indiquées et formalisées. La fixation du niveau de ces réductions est souvent laissée à l'appréciation des services commerciaux, sans approbation préalable de la Direction Générale. Cette procédure comporte des risques certains de détournement de créances réelles au détriment de l'entreprise.

g) Encaissement des règlements des clients

Dans beaucoup d'entreprises, la tendance naturelle est de confier aux personnes chargées du suivi des comptes de clients les tâches suivantes :

- suivi des créances, recouvrement,
- encaissement des créances,
- mise à jour des fiches des clients.

Il existe, de ce fait, un cumul de fonctions incompatibles (« Tenue des Comptes de clients » et « Encaissements ») qui facilite les détournements d'encaissements et les rend difficilement détectables.

- Il convient donc d'assurer une séparation stricte de ces fonctions. (Mamadou, 1994).

h) Suivi des créances/Recouvrement

Les faiblesses relevées à ce niveau procèdent généralement :

- d'une insuffisance numérique des agents exerçant cette fonction importante et/ou d'une absence de mise à leur disposition de moyens adéquats (véhicules, notamment) pour assurer la relance et le recouvrement,
- dans les sociétés d'Etat, d'une tendance marquée à délaissier les actions de recouvrement de créances sur d'autres sociétés d'Etat ou organismes d'Etat, pour n'agir que sur les débiteurs privés.
- Ces faiblesses, en permettant l'accumulation d'arriérés, sont de nature à perturber de manière significative la situation financière et les résultats de l'entreprise. (Mamadou, 1994).

1.2: Dispositifs du contrôle interne de la fonction gestion des comptes clients

Toute entreprise doit constituer en son sein un minimum d'organisation, lui permettant d'évoluer et de maintenir sa structure administrative, en vue d'atteindre les objectifs qu'elle s'est assignés. Cette organisation s'appuie sur un ensemble de dispositifs qualifiés de contrôle interne. Mais qu'est ce que le contrôle interne ? Quels sont ses objectifs et plus précisément qu'en est il du cas de la fonction gestion des comptes clients ? Ce sont ses interrogations auxquelles nous tenterons de répondre dans les lignes qui suivent.

1.2.1. Notion de contrôle interne

La notion de contrôle interne comporte plusieurs définitions, et nous en retiendrons quelques unes :

Selon l'ordre des experts comptables et comptables agréés(OECCA) « le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maitrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci » (Renard, 2000 :116).

Il s'agit d'une conception large de concept du contrôle interne par opposition au contrôle interne au sens restreint qui est celle de la compagnie des commissaires aux comptes.

En effet, celle-ci limite le champ d'activité du contrôle interne à la comptabilité en réduisant son rôle à des mesures de vérification. La compagnie nationale des commissaires aux comptes le définit ainsi : « le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle comptable et autres que la direction définit, applique et surveille sous sa responsabilité, afin d'assurer :

- La protection du patrimoine ;
- La régularité et la sincérité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en résultent ;
- La conduite ordonnée et efficace des opérations de l'entreprise ;
- La conformité des décisions avec la politique de la direction ».

(Collins, 1992 :35)

Cette définition ignore la recherche de l'efficacité dans les activités.

Face à cette diversité de définitions, des réflexions ont été menées pour aboutir à une définition unanime. La plus connue est celle du COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission). La définition qui a été retenue à l'issue de cette réflexion est la suivante:

« Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs ». (Renard, 2000 :119)

Cette définition repose sur certains concepts fondamentaux comme le processus qui est l'affaire de tous les acteurs dans l'entreprise.

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

Le système de contrôle interne fait partie intégrante des activités opérationnelles. Ainsi, les procédures de contrôle interne sont particulièrement efficaces lorsqu'elles sont intégrées à l'infrastructure et font partie de la culture de l'entreprise.

Le contrôle interne est alors l'affaire de toute entreprise dans sa globalité. Il est mis en œuvre par le personnel de l'entreprise à travers ce qu'il fait et ce qu'il dit. Ce sont les individus qui fixent les objectifs et mettent en place les mécanismes de contrôle. De ce fait, influe sur les actions des personnes et tient compte du fait que toutes les actions ne sont pas homogènes.

Chaque individu apporte l'expérience et les compétences techniques qui lui sont propres en fonction de ses propres besoins et priorités et ceux de l'entreprise.

Ces réalités influent sur le contrôle interne qui peut, à son tour, avoir sur elles un impact.

Les personnes devraient connaître leurs responsabilités et leur degré d'autorité, il est donc nécessaire d'établir une relation étroite et clairement définie entre leurs tâches et la façon dont celles-ci doivent être accomplies, et c'est en fonction des objectifs de l'entreprise.

De cette définition générale du contrôle interne, on peut dire que le contrôle interne de la fonction de gestion des comptes clients est un processus mis en place par les responsables pour éviter les impasses et minimiser les cas de fraudes et de détournements fréquents au niveau de cette fonction.

1.2.2. Les objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne étant défini comme l'ensemble des sécurités qui contribuent à assurer d'une part, la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information et d'autre part, l'amélioration de performance.

Il se caractérise par la mise en place, au sein de l'entreprise, d'un système d'organisation, des méthodes et des procédures garantissant la pérennité de cette dernière.

A cette fin, il a un certain nombre d'objectifs qui sont présentés ci-dessous :

- La sécurité des actifs ;
- La qualité des informations ;
- Le respect des directives ;
- L'optimisation des ressources

(Renard, 2000 :124)

S'agissant de la fonction gestion des comptes clients, les risques inhérents à un contrôle interne défaillant peuvent être (Mamadou, 1996):

- Dégradation de la qualité du portefeuille –client, susceptible de perturber gravement le fonctionnement de l'entreprise ;
- Octroi des crédits à des clients non solvables ;
- Retard dans les livraisons ou les mises en place du crédit ;
- Impossibilité de réclamer les factures aux services commerciaux en cas de retard dans leurs transmissions ;
- Impossibilité de provisionner par des écritures comptables les produits à recevoir pour les livraisons effectuées sans facture correspondante ;
- Omission de facturations difficilement détectable ;
- Etablissement des factures sur des bases erronées ;
- Omission de comptabilisation ou de comptabilisation tardive des factures ;
- Altération de la situation comptable des clients ;
- Impossibilité de procéder aux rapprochements des éléments extra comptables avec les montants enregistrés dans les comptes clients ;
- Détournement des règlements des clients ;
- Gel des comptes de clients et grande propension des clients à régler de manière tardive leurs créances ;
- Détournement des avoirs accordés aux clients et de falsification des comptes des clients concernés ;
- Perte de maîtrise des comptes clients ;
- Apparition 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 des comptes ;
- Apparition d'écarts inexplicables entre les montants comptables et les supports extra comptables ;
- Non détection des omissions ou détournements éventuels d'encaissement des créances ;
- Inexactitude de la situation financière et des résultats présentés, infraction au principe comptable de spécialisation des exercices ;
- Existence de soldes comptables non conformes à la réalité économique du moment.

Un contrôle interne satisfaisant en matière de la gestion des comptes clients doit s'assurer que (Mamadou, 1996):

- Les procédures doivent garantir que l'acceptation des nouveaux clients est faite sur la base stricte de leur solvabilité et des renseignements recueillis auprès de tiers ayant traité avec eux.
- Les procédures mises en place doivent donner l'assurance que les commandes ne sont acceptées que dans le cadre strict des lignes de crédit accordées aux clients et dans la seule mesure où les conditions de prix et de délais de paiement sont acceptables.
- Les procédures mises en place doivent donner l'assurance d'un traitement rapide des commandes reçues des clients.

Les procédures de la société doivent garantir que (Mamadou, 1996):

- les livraisons sont effectuées conformément aux stipulations (quantités, délais de livraison) des clients,
- les livraisons sont systématiquement effectuées sur la base de bons de commande ² doivent donner l'assurance que :
- les factures sont établies et envoyées aux clients dans des délais raisonnables,
- les livraisons aux clients donnent systématiquement lieu à l'émission de factures et qu'il ne peut y avoir de livraisons sans facture ou de factures sans livraisons correspondantes,
- les factures émises sont transmises rapidement aux services Comptables pour leur enregistrement et aux services chargés du recouvrement pour mise à jour des comptes des clients.

Les procédures de la société doivent donner l'assurance que les notes de crédit établies en faveur des clients sont systématiquement approuvées par les responsables désignés par la Direction et que ces notes sont rapidement transmises aux services Comptables et aux services chargés du recouvrement pour mise à jour des comptes des clients.

Les procédures de la société doivent donner l'assurance (Mamadou, 1996):

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

Les procédures mises en place par la société doivent donner l'assurance :

- d'un suivi correct par les services concernés des montants dus par les clients,
- d'une détection rapide des montants échus et non réglés (arriérés),
- d'une relance systématique des clients et de la mise en œuvre de procédures de recouvrement des créances anciennes,
- du déclenchement systématique d'actions judiciaires, pour le recouvrement des créances douteuses.

1.2.3. Le dispositif de contrôle interne

L'atteinte des objectifs de contrôle interne en matière de gestion des comptes clients doit satisfaire un certain nombre de mesures pour permettre de rendre plus performante l'organisation en place. Il s'agit (Mamadou, 1994):

a) Mesures relatives à l'agrément de nouveaux clients

Des critères précis et rigoureux doivent être fixés de manière formelle pour l'acceptation des clients. Cet agrément doit être donné, en fonction de l'importance des montants en cause :

- soit par les organes dirigeants de l'entreprise (Conseil d'Administration, Comité de Direction),
- soit par la Direction Générale,
- soit par les Services Commerciaux et/ou responsables des points de ventes.

Quel que soit l'organe responsable, il est essentiel que l'octroi du crédit soit subordonné à l'examen préalable, par les services compétents de l'entreprise, de la solvabilité présente et future du client, de son honorabilité (renseignements à prendre auprès des tiers), sans préjudice des garanties à constituer nécessairement.

Même dans le cas de délégations données à la Direction Générale et aux services pour l'octroi de crédits, les organes dirigeants doivent exercer un contrôle a posteriori, par examen des dossiers, pour s'assurer que ces procédures ont été respectées.

- Le non respect de ces critères pour l'octroi des crédits est susceptible d'entraîner une dégradation de la qualité du portefeuille-clients et, par conséquent, de la situation financière (et des résultats) de l'entreprise (Mamadou, 1994).

b) Mesures relatives à la réception et acceptation des bons de commande des clients

L'acceptation d'un bon de commande doit être systématiquement précédée par l'examen de la situation du client (respect des échéances antérieures, non dépassement des limites de crédit autorisées ou non existence d'un contentieux).

Il est également recommandé de s'assurer périodiquement que la situation du client ne s'est pas dégradée par rapport à la situation initiale (par examen de ses états financiers les plus récents).

Ces tâches doivent être exercées par un service distinct des Services Commerciaux, afin qu'elles réunissent toutes les garanties d'objectivité.

L'acceptation du bon de commande doit être évidente au moyen d'une signature, d'un visa ou d'un paraphe.

Cette acceptation doit également être subordonnée à l'existence en stock des quantités demandées et à la disponibilité des moyens de livraison.

Il est donc indispensable de prendre contact au préalable, avec les magasins, les unités de production et les services chargés des expéditions.

Tout délai supplémentaire nécessaire à la satisfaction de la commande doit être porté à la connaissance du client.

c) Mesures relatives au traitement de la commande

Les bons de commande des clients acceptés doivent être rapidement transmis par les services Commerciaux, aux services chargés des expéditions.

La procédure générale suivante peut être mise en place (collins, 1992):

- envoi d'un exemplaire du bon de commande aux services « Expéditions »,
- conservation d'un exemplaire par les services Commerciaux,
- « annulation » du bon de commande dès réception du bordereau de livraison des marchandises aux clients.

Les services commerciaux peuvent de ce fait suivre les commandes non honorées et relancer les services « Expéditions » dans le cas où des retards de livraison sont constatés.

d) Mesures relatives à la livraison

Les bordereaux de livraison doivent être représentés par des documents pré imprimés et pré numérotés en séquence. Ils doivent être signés pour décharge par les clients.

Après la livraison, il est indispensable de transmettre rapidement un exemplaire des bons de livraison:

- aux services commerciaux, pour apurement des bons de commande et établissement de la facturation,
- aux services Comptables, pour le suivi des livraisons (sorties de marchandises du patrimoine) non appuyées par des factures. Cette seconde procédure est particulièrement importante parce que permettant aux services Comptables- surtout enfin d'année- de passer les écritures complémentaires de ventes au titre des livraisons non facturées. (Mamadou, 1994).

e) Mesures relatives à la facturation

Les factures doivent être représentées par des imprimés pré numérotés. Elles doivent être établies dans des délais courts, par rapport à la livraison.

Les documents servant à l'établissement des factures doivent nécessairement être les suivants (Mamadou, 1994) :

- bons de commande des clients (dont le numéro et la date doivent être rappelés sur la facture),

- documents d'expédition (dont les numéros et dates doivent être mentionnés sur la facture),
- listes des prix de vente déterminés par articles ou références ou, en cas de prix de vente non standard, prix communiqués par la Direction Générale et les services commerciaux,
- fichier- clients indiquant les conditions générales (délai de paiement, réductions diverses) définies au préalable avec les clients,
- document d'autorisation des remises, rabais ou ristournes à accorder aux clients concernés.

Il convient de signaler que les prix de vente doivent être déterminés en fonction des coûts d'exploitation révélés par la Comptabilité Analytique (coûts de production et coûts de revient des produits) et des marges souhaitées par articles ou références.

Ces prix doivent faire l'objet de révisions périodiques en fonction des changements intervenus au niveau de ces coûts.

Les factures, après leur établissement, doivent faire l'objet d'un second contrôle arithmétique de la part d'un service distinct de celui qui les a établies avant leur transmission aux clients.

Il est nécessaire d'instaurer une procédure de vérification régulière de la séquence des bordereaux de livraison et de la séquence des factures, pour s'assurer que toutes les livraisons ont fait l'objet de facturations.

Cette vérification peut être effectuée par les services Comptables dans la mesure où, étant destinataires des 2 documents, ils peuvent identifier les bordereaux de livraison non appuyés par des factures.

Les factures contrôlées et approuvées doivent être envoyées le plus rapidement possible aux clients. Cet envoi doit incomber, à notre avis, aux services commerciaux et non aux services administratifs chargés de l'acheminement du courrier. Ces derniers ont tendance, en effet, à prendre les mêmes délais que ceux nécessaires à l'envoi du courrier normal, ce qui peut retarder l'expédition des factures aux clients.

Au plan interne, les factures émises doivent (Mamadou, 1994) :

- donner lieu à une mise à jour de la situation extra-comptable des clients (document utilisé pour le recouvrement),
- être rapidement transmises aux services Comptables pour leur enregistrement.

Lorsque le traitement de la facturation est automatisé, les tâches d'établissement de la facture, de mise à jour de l'Etat des Clients Individuels et de comptabilisation des factures sont effectuées automatiquement.

Les précautions à prendre à ce niveau viseront à :

- assurer l'établissement des factures dans des délais raisonnables,
- introduire systématiquement les changements intervenus dans les éléments de prix,
- assurer la sauvegarde des traitements pour éviter les risques de suppressions non justifiées de comptes clients au niveau du fichier ou d'annulations frauduleuses de créances réelles.

f) Mesures relatives à l'octroi d'avoirs aux Clients

Les réductions financières ou commerciales doivent être accordées dans le cadre strict d'une politique préalablement définie par la Direction Générale. Les modalités de leur octroi de même que leur taux doivent être précisés par des notes élaborées par la Direction Générale. Il est important que les services de Contrôle de Gestion et/ou d'Audit Interne s'assure périodiquement du respect de ces procédures.

Les retours de marchandises doivent être constatés sur des documents renumérotés approuvés par le magasinier ayant assuré la réception. Le responsable autorisé ne peut approuver le document pré numéroté d'avoir que sur la base de ce document de réception des marchandises.

Il convient, afin de minimiser les risques d'octrois frauduleux d'avoirs aux clients, que les documents d'avoir non encore utilisés soient détenus par des personnes distinctes de celles qui les autorisent.

g) Mesures relatives à l'encaissement des règlements des clients

Cette fonction doit être strictement séparée de celles de tenue des comptes de clients et/ou de comptabilisation des factures de ventes.

Les versements doivent être remis directement aux services responsables de la trésorerie. Il convient de privilégier les encaissements par chèques barrés ou par virements dans les comptes bancaires et d'éviter autant que possible les règlements en espèces.

h) Mesures relatives au suivi des créances/recouvrement

Cette fonction est essentielle. Il ne suffit pas en effet à l'entreprise de comptabiliser périodiquement des créances et des produits. Encore faut-il, que les créances soient effectivement encaissées afin d'assurer un bouclage normal du cycle d'exploitation achat de biens-stockage/Transformation-ventes-Encaissement-Règlement.

Les fonctions de suivi des créances et de recouvrements doivent être assurées par un service spécialement désigné à cet effet par la Direction Générale. Ce service devra être doté d'un personnel compétent et motivé, suffisamment outillé pour procéder régulièrement aux actions de recouvrement.

- L'instrument de travail adéquat doit consister en une situation (ou balance) âgée des clients établie et mise à jour manuellement ou éditée dans le cadre du traitement automatisé des facturations-ventes. Une balance âgée reprend, pour chaque client individuel, le montant de l'en-cours et l'éclatement de cet en-cours en fonction de l'ancienneté des factures. (Mamadou, 1994).

Exemple de présentation de la balance âgée :

Décomposition du solde

Nom du client	Solde dû au	S > 1 mois	2 mois < S > 1 mois	3 mois < S > 2 mois

Cette balance permettra au service chargé du recouvrement d'identifier rapidement les factures non payées aux échéances fixées avec les clients et d'engager les actions nécessaires auprès de ces clients.

La balance âgée tenue par le service de recouvrement constitue (comme nous le verrons au niveau des procédures comptables) un précieux support de contrôle des soldes comptables des comptes de clients.

Il convient de signaler que l'absence d'une politique systématique et rigoureuse de recouvrement entraîne inéluctablement les conséquences suivantes :

- accumulation de créances arriérées dont le recouvrement sera rendu difficile voire incertain du fait de cette inertie que les débiteurs ont vite fait d'assimiler à un abandon de créance,
- dégradation corrélative de la situation financière (et des résultats) du fait du gel de ces actifs théoriquement circulants et de la nécessité de constater des pertes probables sur des créances anciennes.

On peut ajouter à ces mesures la séparation des tâches incompatibles, la nécessité d'effectuer des rapprochements bancaires le plus rapidement possible, de faire concilier le solde du compte banque avec celui ressortant de l'extrait bancaire, de la conservation des valeurs.

(Sambe, 1999 :370)

1.2.4. Les composantes du contrôle interne

Le contrôle interne comporte cinq (5) composantes indépendantes qui découlent de la manière dont l'activité est gérée et sont intégrées au processus de gestion. Il s'agit de :

L'environnement de contrôle,

L'évaluation et la maîtrise des risques,

Activités de contrôle,

L'information et la communication,

Pilotage (Coopers & Lybriand, 2000 : 28)

1.2.4.1. L'environnement de contrôle

L'environnement de contrôle est un élément très important de la culture d'une entreprise, dans la mesure où il détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôle. Il constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne en imposant la discipline et l'organisation dans l'entreprise.

Les facteurs ayant un impact sur l'environnement de contrôle comprennent, notamment, l'intégrité, l'éthique et la compétence du personnel, la philosophie et le style de management des dirigeants, la politique de délégation des responsabilités, d'organisation et de formation du personnel et enfin, l'intérêt manifesté par le conseil d'administration (ou autre organe d'administration) et sa capacité à définir les objectifs.

L'environnement de contrôle interne est le creuset de toutes les autres composantes de contrôle et s'exprime de façon très concrète au travers des circonstances dans lesquelles les personnes exercent leurs activités et dans lesquelles le contrôle interne peut se réaliser. (Hans Wilmots, 2002 : 75)

1.2.4.2. L'évaluation des risques

Les entreprises sont confrontées le plus souvent à divers risques externes ou internes et ceux-ci doivent être évalués. Avant de procéder à cette évaluation, il est nécessaire de définir des objectifs compatibles et cohérents.

L'évaluation et la maîtrise des risques consistent en l'identification et l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation de ces objectifs.

Il s'agit d'un processus qui permet de déterminer comment ces risques devraient être gérés.

Compte tenu de l'évolution permanente de l'environnement micro et macroéconomique, du contexte réglementaire et des conditions d'exploitation, il est nécessaire de disposer de méthodes permettant d'identifier et de maîtriser les risques spécifiques liés au changement.

Il s'agit donc pour l'entreprise de pouvoir maintenir les risques à un niveau acceptable dans le cadre d'une gestion avisée.

L'évaluation des risques renferme deux étapes qui sont :

- l'identification des risques
- l'analyse des risques.

1.2.4.2.1 L'identification des risques

L'identification des risques consiste à identifier les zones où les risques préjudiciables sont susceptibles de se produire. La démarche de l'auditeur consiste à tenter d'identifier les risques réels à partir d'examens et d'analyses. Il s'agit principalement de voir où les risques se situent et non pas analyser minutieusement leurs causes et conséquences.

Il existe plusieurs méthodes d'identification des risques. Le choix d'une méthode d'identification des risques n'a pas d'importance. L'essentiel est de tenir compte des facteurs qui peuvent contribuer à l'apparition d'un risque, voire à son aggravation.

Ces facteurs peuvent être :

- la non réalisation des objectifs;
- l'importance d'une activité ;
- la compétence du personnel ;
- etc. (Coopers et Lybrand, 2000 : 60).

La démarche préconisée consiste à prendre en compte les trois facteurs susceptibles de générer des risques de toutes natures. Il s'agit de :

- l'exposition : ce sont les risques qui pèsent sur les biens (liquidités, chèques, etc.)
- l'environnement tout ce qui entoure le bien (risques liés aux opérations de trésorerie)
- la menace : elle est imprévisible, elle conduit à la multiplication des procédures et contrôles pour la contrecarrer (fraude, vol, etc.). (Renard, 2002, 214).

Une fois les risques identifiés, ils peuvent être alors analysés et rattachés aux activités respectives de l'entreprise, ce qui contribue au maintien d'un niveau acceptable de risques. Il est donc important que les risques ayant un impact significatif sur l'entreprise soient identifiés.

1.2.4.2. 2 Analyse des risques

Les risques identifiés au niveau de l'entreprise ou dans chaque activité doivent faire l'objet d'une analyse. Bien souvent les risques sont difficiles à quantifier. La manière la plus formelle de les analyser se décompose comme suit :

- évaluation de l'importance du risque;
- évaluation de fréquence de survenance du risque;
- évaluation des mesures à prendre pour le gérer.

On peut décrire les risques comme étant « élevés », « moyens » ou « faibles ». Un risque qui n'est pas significatif et dont la fréquence de survenance est faible, ne nécessite pas une analyse approfondie. Par contre, un risque important dont la probabilité de survenance est élevée doit être sérieusement analysé.

Une fois évaluées l'importance et la fréquence de survenance du risque, il faut étudier la manière dont le risque doit être géré. (Coopers et Lybrand, 2000, 61).

1.2.4.3. Les activités de contrôle

Les activités de contrôle peuvent se définir comme étant l'application des normes et procédures qui contribuent à garantir la mise en œuvre des orientations émanant du management.

Ces opérations permettent de s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Les activités de contrôle sont menées à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels de la structure et comprennent des actions variées comme approuver, autoriser, vérifier et rapprocher, apprécier les performances opérationnelles, la protection des actifs ou la séparation des fonctions.

1.2.4.4. L'information et la communication

L'information pertinente doit être identifiée, recueillie et diffusée sous une forme et dans des délais qui permettent à chacun d'assurer ses responsabilités. Les systèmes d'information produisent, entre autres, des données opérationnelles, financières ou encore liées au respect des obligations légales et réglementaires qui permettent de gérer et de contrôler l'activité.

Ces systèmes traitent non seulement des données produites par l'entreprise, mais également celles émanant de l'extérieur (événement, marche de l'activité, contexte général...) et qui sont nécessaires à la prise de décision en matière de conduite des affaires et des communications externes.

Il existe également un besoin plus large de communication efficace. Cette dernière peut être à la fois ascendante, descendante et horizontale. Le management doit transmettre un message clair à l'ensemble du personnel sur l'importance des responsabilités en matière de contrôle. Cela permet aux employés de comprendre le rôle qu'ils sont appelés à jouer dans le système de contrôle interne ainsi que la relation existante entre leurs propres activités et celles des autres membres du personnel. De ce fait, ils seront en mesure de faire remonter les informations importantes.

Par ailleurs, une communication efficace avec les tiers, tels que clients, fournisseurs, autorités de tutelle ou actionnaires est également nécessaire.

1.2.4.5. Le pilotage

Le système de contrôle interne doit, lui-même, être contrôlé afin d'évaluer dans le temps sa performance qualitative. Pour cela, il convient de mettre en place un système de suivi permanent ou de procéder à des évaluations périodiques. Cependant, les deux méthodes peuvent être combinées pour assurer plus de sécurité.

Le suivi permanent s'inscrit dans le cadre des activités courantes et comprend des contrôles réguliers effectués par le management et le personnel d'encadrement, ainsi que d'autres techniques appliquées par le personnel à l'occasion de l'exécution des tâches courantes.

L'étendue et la fréquence des évaluations périodiques dépendront essentiellement de l'évaluation des risques et de l'efficacité des processus de surveillance permanente.

Les faiblesses de contrôle interne peuvent ainsi être portées à l'attention de la hiérarchie. Les lacunes les plus graves doivent être signalées aux dirigeants et au conseil d'administration ou autres organes d'administration habilités.

1.2.5. Les principes du contrôle interne

De nombreuses procédures de contrôle interne relèvent simplement de la logique organisationnelle. Le principal apport des principes du contrôle interne est de fournir les sécurités nécessaires à la sauvegarde du patrimoine.

Les principes de contrôle interne ne sont pas en nombre limité et peuvent prendre parfois des noms différents.

Un contrôle interne satisfaisant renferme les principes suivants :

- le principe d'organisation,
- le principe de séparation des fonctions,
- le principe d'intégration,
- le principe de bonne information,
- le principe de qualité du personnel,
- le principe d'harmonie, ‘
- le principe d'universalité,
- le principe d'indépendance,
- le principe de permanence. (MIKOL, 1999: 143)

1.2.5.1 Le principe d'organisation

Toute entreprise, quelle que soient sa taille et sa branche d'activité, doit être organisée rationnellement. Ses structures doivent être décrites dans un organigramme, ses procédures doivent être écrites et rassemblées dans un manuel.

Les procédures constituent ainsi un système de prévention contre les risques d'erreurs, de gaspillage, de vol, etc. La formalisation des procédures permet leur assimilation rapide par tout intervenant dans la gestion de trésorerie. Dans le cas contraire, on se condamne à ne pas maîtriser les opérations de trésorerie.

1.2.5.2 Séparation des fonctions incompatibles

Pour un contrôle interne efficace, une même personne ne doit pas accomplir deux fonctions simultanément pour une même opération. Ainsi les tâches suivantes ne peuvent pas être exécutées par une même personne:

- la fonction de réalisation de l'objet social : autorisation d'achat, de dépense, etc.
- la fonction de manipulation des actifs : encaissement, paiement, etc.
- la fonction d'enregistrement : elle doit veiller à ce que les informations nécessaires soient rassemblées pour ensuite être exécutées.
- la fonction de contrôle : elle doit émettre en permanence un jugement sur les trois fonctions précédentes et vérifier que les normes liées à ces fonctions ont été respectées.

1.2.5.3 Le principe d'intégration (recoupement)

Les procédures doivent être analysées de manière à assurer des possibilités de recoupement et de contrôle réciproque. Il est nécessaire d'enregistrer et faire vérifier des données par des personnes différentes. Ce principe a pour conséquence de permettre une mise en évidence rapide des dysfonctionnements. (Bernard, 1999 : 71)

1.2.5.4 Le principe de bonne information

L'information qui chemine le circuit du contrôle interne doit être utile, objective, communicable et vérifiable. En outre, certaines informations doivent pouvoir être directement reçues par les dirigeants sans avoir été préalablement filtrées. (MIKOL, 1999 : 146)

1.2.5.5 Le principe de qualité du personnel

Tout système de contrôle interne est, sans un personnel de qualité, voué à l'échec. La qualité du personnel comprend la compétence et l'honnêteté, mais la fragilité du facteur humain rend toujours nécessaire de bonnes procédures de contrôle interne. (MIKOL, 1999 : 146)

1.2.5.6 Le principe d'harmonie

Les procédures doivent correspondre à l'organisation, être adaptées à la structure et être simples et efficaces. L'harmonie est recherchée en rapport avec l'organisation mais aussi avec le stade de développement de l'entreprise. (Bernard, 1999 : 71)

1.2.5.7 Le principe d'universalité

Les procédures doivent être universelles, c'est-à-dire aucun agent de l'entreprise ne peut faire exception quant à l'application des procédures.

1.2.5.8 Le principe d'indépendance

Ce principe implique que les objectifs du contrôle interne doivent être atteints indépendamment des méthodes et des moyens de l'entreprise.

1.2.5.9 Le principe de permanence

Les procédures doivent être stables et appliquées en permanence. Toutefois, cette stabilité doit être corrigée par des adaptations nécessaires pour tenir compte des nouveautés et des changements de traitements sur certaines opérations.

Conclusion

Considéré comme un processus défini par l'ensemble du personnel de l'entreprise, l'audit des procédures a pour objectif général la maîtrise des activités de l'organisation.

L'atteinte de cet objectif passe par la mise en place des procédures efficaces de la fonction gestion des comptes clients.

De ce fait, une démarche d'audit des procédures de contrôle interne s'avère donc nécessaire.

CHAPITRE 2 : La démarche d'audit des procédures de la fonction gestion des comptes clients

L'étude et l'audit des procédures effectuées par l'auditeur doivent porter sur les systèmes jugés significatifs en vue d'identifier d'une part les contrôles internes sur lesquels il souhaite s'appuyer et d'autre part les risques d'erreurs dans le traitement des données afin d'établir un programme de contrôle adopté.

Dans un premier temps, nous allons voir quelques procédures et examens particuliers en matière de gestion des comptes clients et dans un second temps la démarche adoptée lors d'une mission d'audit (audit comptable et financier).

2.1: Procédures et examens particuliers

Le système de contrôle interne de la fonction gestion des comptes clients doit fournir l'assurance que (Mamadou, 1994) :

- L'acceptation des nouveaux clients est faite sur la base stricte de leur solvabilité et des renseignements recueillis auprès de tiers ayant traité avec eux.
- Les commandes ne sont acceptées que dans le cadre strict des lignes de crédit accordées aux clients et dans la seule mesure où les conditions de prix et de délais de paiement sont acceptables.
- Un traitement rapide des commandes reçues des clients.
- Les livraisons sont effectuées conformément aux stipulations (quantités, délais de livraison) des clients,
- Les livraisons sont systématiquement effectuées sur la base de bons de commande reçus du client et acceptés par les responsables autorisés.
- Les factures sont établies et envoyées aux clients dans des délais raisonnables,

- Les livraisons aux clients donnent systématiquement lieu à l'émission de factures et qu'il ne peut y avoir de livraisons sans facture ou de factures sans livraisons correspondantes,
- Les factures émises sont transmises rapidement aux services Comptables pour leur enregistrement et aux services chargés du recouvrement pour mise à jour des comptes des clients.
- Les notes de crédit établies en faveur des clients sont systématiquement approuvées par les responsables désignés par la Direction et que ces notes sont rapidement transmises aux services Comptables et aux services chargés du recouvrement pour mise à jour des comptes des clients.
- Un enregistrement correct et rapide par les services concernés des règlements effectués par les clients,
- La détection dans des délais raisonnables des encaissements non reversés.
- Un suivi correct par les services concernés des montants dus par les clients,
- Une détection rapide des montants échus et non réglés (arriérés),
- Une relance systématique des clients et de la mise en œuvre de procédures de recouvrement des créances anciennes,
- Un déclenchement systématique d'actions judiciaires, pour le recouvrement des créances douteuses.

Pour atteindre les objectifs ainsi cités, nous examinons les différentes sortes de contrôles.

Il s'agit de (Collins,1986):

- Contrôle de l'acceptation des clients, acceptation des commandes, fixation des limites d'engagement vis-à-vis de chaque client ;

- Contrôle des livraisons des commandes, facturation, mise à jour de la situation des clients ;
- Contrôle de suivi des clients, encaissement des règlements recouvrement des créances ;
- Contrôle d'octroi d'avoirs aux clients
- Contrôle de comptabilisation des factures de vente et des notes d'avoir, suivi des comptes individuels de clients ;
- Contrôle de l'enregistrement des opérations de fin d'année relatives aux ventes et aux clients : livraisons non constatées par des factures et provision pour dépréciation des créances douteuses.

2.1.1. Le contrôle de l'acceptation des clients, acceptation des commandes, fixation des limites d'engagement vis-à-vis de chaque client

Les clients sont acceptés sur des critères précis définis par la Direction. L'acceptation de bon de commande est systématiquement précédée par une analyse de la situation des engagements du client au moment de la commande. Les bons de commandes sont acceptés par les responsables désignés à l'avance. Les lignes de crédit importantes sont portées à l'approbation des organes dirigeants et les autres lignes de crédit accordées par la Direction sont revues périodiquement par ses organes. Les dossiers des clients sont revus et périodiquement revus et mis à jour (LABADIE & ROUSSEAU, 1986).

2.1.2. le Contrôle des livraisons des commandes, facturation, mise à jour de la situation des clients

- Les livraisons ou les mises en place de crédit sont rapidement effectués dès après l'acceptation de la commande ou de ligne crédit. Les services comptables sont immédiatement informés de la livraison ou de ses mises en place de crédit. Les factures sont rapidement établies et affectées d'un numéro d'ordre séquentiel. Des

contrôles rigoureux sont effectués sur des factures avant leur envoi. Elles sont rapidement transmises au service comptable et aux clients (Mamadou, 1994).

2.1.3. Le contrôle de suivi des clients, encaissement des règlements, recouvrement des créances

2.1.3.1 Le contrôle d'encaissement des règlements

Les encaissements peuvent être réalisés en espèces ou par chèque.

2.1.3.1.1 Encaissement par chèques

Les personnes qui ont en charge de recevoir les courriers ne doivent en aucun cas avoir accès à la trésorerie et aux comptes.

Les chèques doivent être barrés et complétés si le nom du bénéficiaire n'y figure pas. Les chèques doivent être listés sur un registre, tenu quotidiennement, avec mention de tous les renseignements nécessaires. Seuls les signataires des chèques ou les responsables du courrier peuvent endosser les chèques. (Raffereau, 416 :1979)

2.1.3.1.2 Encaissement par caisse

Le principe est que les recettes de caisse ne doivent pas être affectées au paiement des dépenses. Ce principe permet un contrôle efficace de différents types des recettes.

2.1.3.1.3 Séparation des tâches et supervision

La distinction entre les fonctions des caissiers et de tenue des journaux de trésorerie est fondamentale. En l'absence de cette distinction, il y aura une probabilité de fraude. Lorsque la séparation des tâches n'est pas établie, il est nécessaire pour l'entreprise de prévoir des contrôles complémentaires.

Toutefois, les agents responsables de l'établissement des journaux de trésorerie ne devraient pas établir seuls les rapprochements bancaires. Dans le cas contraire, cette mesure peut être suppléée par une supervision. (Raffereau, 1979 :419)

Les fonctions qui doivent faire l'objet d'une séparation :

- Ecriture de comptabilité générale ;
- Ecriture de comptabilité auxiliaire ;
- Gestion des opérations des ventes ;
- Réception des encaissements ;
- Préparation des chèques
- Signature et envoi des chèques ;
- Etablissement des rapprochements bancaire
- Etc.

2.1.4. Le contrôle d'octroi d'avoir

- Les modalités d'octroi d'avoirs aux clients sont nettement précisées : critères d'octroi de ces avoirs, responsables habilités, documents d'avoir à utiliser. La séparation stricte entre les fonctions d'octroi de ces avoirs, celles de tenues de comptes de clients et celles d'encaissement des règlements (Mamadou, 1994).

2.1.5. Le Contrôle de comptabilisation des factures de ventes et des notes d'avoir, suivi des comptes individuels de clients

- Les factures de vente et les notes d'avoir sont comptabilisées dans des délais raisonnables par rapport à leur date d'établissement. Un contrôle de cohérence de la liasse facture –bon de livraison –bon de commande est fait préalablement à la comptabilisation. Les justifications et analyses des comptes individuels des clients sont périodiquement effectuées en cours d'année. S'assurer de la concordance entre le total des comptes individuels de clients et le solde du compte collectif client. Vérifier la concordance entre les soldes comptables et les montants des états extra comptables tenus par les services commerciaux ou de recouvrement. Envoyer régulièrement des relevés des comptes aux clients (Mamadou, 1994).

2.1.6. Le contrôle de l'enregistrement des opérations de fin d'année relatives aux clients : livraisons non constatées par des factures et provisions pour dépréciation des créances douteuses

Les services comptables enregistrent dans les comptes de produits à recevoir de l'exercice les livraisons des biens ou les prestations de service non appuyés par des factures de ventes.

- Les clients douteux sont rigoureusement identifiés et font l'objet de provisions pour dépréciation. Ces provisions pour dépréciation sont déterminées sur des bases fiables (Mamadou, 1994).

2.2 : Méthodologie d'audit des procédures du contrôle interne

La démarche du commissaire aux comptes suit un schéma classique en plusieurs étapes :

2.2.1. Prise de connaissance de l'entreprise

La prise de connaissance générale de l'entreprise constitue un préalable à toute mission d'audit. Elle permet de cerner le contexte dans lequel l'entreprise évolue. Elle doit permettre à l'auditeur d'acquérir une bonne compréhension de circuit de traitement de l'information.

L'objectif premier est de permettre à l'auditeur d'avoir une vue et une compréhension d'ensemble suffisante pour orienter sa mission en fonction de particularités de l'entité :

Approche par les systèmes ou approche spécifique, concentration des efforts sur un domaine ou un autre, etc. (Burner, 1991 :128)

Les formations recherche dans cette étape concernent principalement :

- Le secteur d'activité de l'entreprise (type d'activité, environnement économique, concurrence, etc) ;
- La structure générale de l'entreprise (organisation, système commercial, système comptable informatisé ou non, système budgétaire, existe et capacité d'audit interne...) ;
- Les flux d'informations financières.

Comme le stipule le conseil supérieur de l'ordre des experts comptables et comptable agrès, « la prise de connaissance de l'entreprise est indispensable pour permettre à l'auditeur d'assimiler les principes caractéristiques de l'entreprise, son degré d'organisation, le

comportement de ses dirigeants et principaux collaborateurs, et définir, aussi précisément que possible, la nature et l'étendue de la mission proposée ».

2.2.2. Evaluation du contrôle interne

2.2.2.1 Prise de connaissance du système

Prise de connaissance générale d'une entreprise ne suffit pas pour porter une appréciation sur son contrôle interne, un examen particulier des procédures est nécessaire.

Selon l'Ordre des experts Comptable et comptables agrés (OECCA), « par procédures il faut entendre principalement les consignes d'exécution des tâches, les documents utilisés, leur contenu, leur diffusion et leur conservation, les autorisations et approbations, la saisie et les traitements des informations nécessaires à la vie de l'entreprise et son contrôle ».(Collins, 1992 :46)

Pour Henry (2000 : 16), « une procédure est un enchaînement de tâches élémentaires standardisées, déclenchées en amont par l'expression d'un besoin quelconque, limitées en aval par l'obtention d'un résultat attendu ».

Cette étape permet de prendre connaissance des procédures du cycle de trésorerie afin de porter une appréciation sur le dispositif de contrôle interne mis en place par l'entreprise.

L'auditeur doit recourir à différentes techniques :

- L'examen de manuel de procédures ;
- L'entretien avec le personnel chargé de l'exécution des certaines opérations de trésorerie ;
- Les tests de conformité pour vérifier l'exécution pratique des procédures.

2.2.2.2: Description des procédures

La description du système consiste à décrire les procédures étudiées afin de comprendre leur fonctionnement.

Chaque service, chaque fonction de l'entreprise peut utiliser des procédures qui lui sont spécifiques, c'est pourquoi la description doit s'effectuer au cours d'une ou de plusieurs entrevues avec les responsables de la fonction intéressée.

L'auditeur peut utiliser diverses techniques :

- L'interview;
- Les questionnaires descriptifs et les guides opératoires ;
- Les diagrammes de circulation. (Bénédict et Kévarel, 1997 : 37)

L'interview est la technique de prise de connaissance la plus informelle. Elle consiste à se faire décrire la procédure en vigueur sans utiliser le moindre support. Cette description narrative est également appelé mémorandum.

Les questionnaires descriptifs et les guides opératoires servent à décrire les procédures.

Ils se caractérisent par le fait qu'une réponse par « oui » ou par « non » aux différentes questions est impossible. Celles-ci impliquent obligatoirement des réponses détaillées qui nécessitent une compréhension du système.

Les guides opératoires sont semblables aux questionnaires descriptifs à la différence près qu'ils ne se présentent pas sous forme de questions formées.

Quant au diagramme de circulation, elle permet une représentation graphique des opérations effectuées, et ceci grâce à des symboles.

2.2.2.3 Test de conformité ou vérification de l'existence de système

L'auditeur doit à présent s'assurer que la procédure qu'il a appréhendée est bien celle en vigueur dans l'entreprise. Les tests de conformité appelés également tests sur cycle complet ou tests structurels, ont pour objet de vérifier que la description de la procédure est bien conforme à la réalité.

L'objectif de cette phase est de confirmer que le descriptif représente bien la procédure telle qu'elle est prévue par l'entreprise. (Mikol, 1999 : 149)

L'auditeur doit tester les procédures du début jusqu'à la fin. Il est possible de procéder de deux manières différentes qui se présentent comme suit :

2.2.2.3.1 La confirmation verbale

L'auditeur contacte les différents exécutants qui interviennent dans la procédure contrôlée afin, d'une part, de s'en faire confirmer le déroulement et, d'autre part, de vérifier l'existence des éléments matériels qui sont impliqués par sa mise en œuvre (visa, tampon...).

2.2.2 .3.2 L'étude de quelques opérations

L'auditeur, à partir d'un document, retrace son cheminement suivant l'ordre indiqué sur le diagramme en vérifiant les différentes opérations effectuées. L'importance quantitative du test doit être limitée à l'examen d'un très petit nombre d'opérations. En principe, une seule transaction est même suffisante pour apprécier la réalité du système. Cependant, si ce système comporte plusieurs variables, il est indispensable de tester chacune d'entre elles (vente aux clients, vente au personnel...)

Les tests de conformité permettent d'exécuter les opérations ci-après :

- De rectifier les erreurs de compréhension qui incombent à l'auditeur ;
- De corriger les inexactitudes dans les informations recueillies au près de ses interlocuteurs ;
- D'approfondir la connaissance des procédures, notamment sur les points de contrôle de système.

L'auditeur doit effectuer ces différents travaux le plus rapidement que possible. Il doit constamment lutter contre la tendance qui consistera à hypertrophier la phase descriptive au détriment de la phase critique.

2.2.2.4 Evaluation préliminaire des procédures

Cette phase d'évaluation du système permet de s'interroger sur l'aptitude de ce système à répondre aux objectifs fondamentaux du contrôle interne en matière d'informations financières.

Pour porter un jugement, on peut, pour chaque fonction, définir les contrôles nécessaires au respect des objectifs et déterminer si ces contrôles existent ou non dans le système.

En effet, cette phase permet à l'auditeur de se faire une opinion sur la qualité des procédures mises en place par l'entreprise. Cette évaluation permet d'identifier les forces et faiblesses de conception du système. Ainsi les faiblesses seront prises en compte dans le programme de contrôle des comptes.

2.2.2.5 Evaluation des risques dus à la conception du système

Au cours de la phase d'évaluation des risques, il s'agit de rechercher si la conception du système permet de protéger l'entreprise contre les risques d'erreurs dans les traitements de données et des pertes non enregistrées. (Mikol, 1999 : 149)

Ces risques s'apprécient par rapport à l'objectif final de l'auditeur. Ils portent généralement sur :

- L'exhaustivité des enregistrements ;
- La réalité des opérations enregistrées ;
- La qualité de l'enregistrement comptable.

Ainsi, l'auditeur recherche si l'entreprise a prévu un contrôle interne à chaque point de circuit ou l'une de ces erreurs serait susceptible de se produire.

La technique la plus fréquemment utilisée pour évaluer les risques dus à la conception des systèmes repose sur l'utilisation des questionnaires de contrôle interne.

2.2.2.6 Tests de permanence

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

Le contrôle de l'application des procédures consiste à s'assurer que les points forts théoriques identifiés sont appliqués. Il permet également de mettre en évidence les points faibles.

Lors de la confirmation des points forts, l'auditeur doit s'assurer par des tests de sondage que :

- Les contrôles prévus sont effectivement appliqués ;
- Les contrôles sont appliqués des personnes autorisées ;
- Les contrôles sont appliqués à tout le circuit, et sur l'étendue de l'exercice considéré.

L'auditeur s'assurera du bon fonctionnement pratique des points forts. Ainsi l'effectivité de ces points forts passe par le respect des procédures écrites. Dans le cas où les transactions ne respectent pas les procédures, l'auditeur doit en tenir compte pour modifier et adapter sa description des procédures.

Dans son choix du contrôle interne à vérifier, l'auditeur doit également tenir compte de la nature des contrôles exercés afin d'adapter ses sondages à leur force probante. On distingue donc :

Les contrôles de prévention, c'est-à-dire ceux qui, lors du traitement des opérations, seront réalisés avant de passer à une phase suivante, et notamment, avant leur enregistrement dans les comptes. Ils sont destinés à éviter que des erreurs se produisent et portent sur chaque opération individuelle. Les travaux sont généralement matérialisés ;

Les contrôles de détection sont des contrôles globaux effectués, généralement, a posteriori, sur un ensemble d'opérations de même nature pour vérifier que, malgré les contrôles de prévention, il ne s'est pas produit d'anomalies ou le cas échéant, les faire corriger.

Ces diligences sont généralement plus efficaces que celles de prévention, car ils permettent de couvrir un plus grand nombre d'opérations. Leur réalisation est généralement prouvée par l'existence d'un document spécifique.

2.2.2.7 Evaluation de l'impact des faiblesses

Au cours des phases précédentes, l'auditeur a identifié les faiblesses inhérentes au système et les faiblesses d'application du système. Il doit à ce stade évaluer si ces faiblesses :

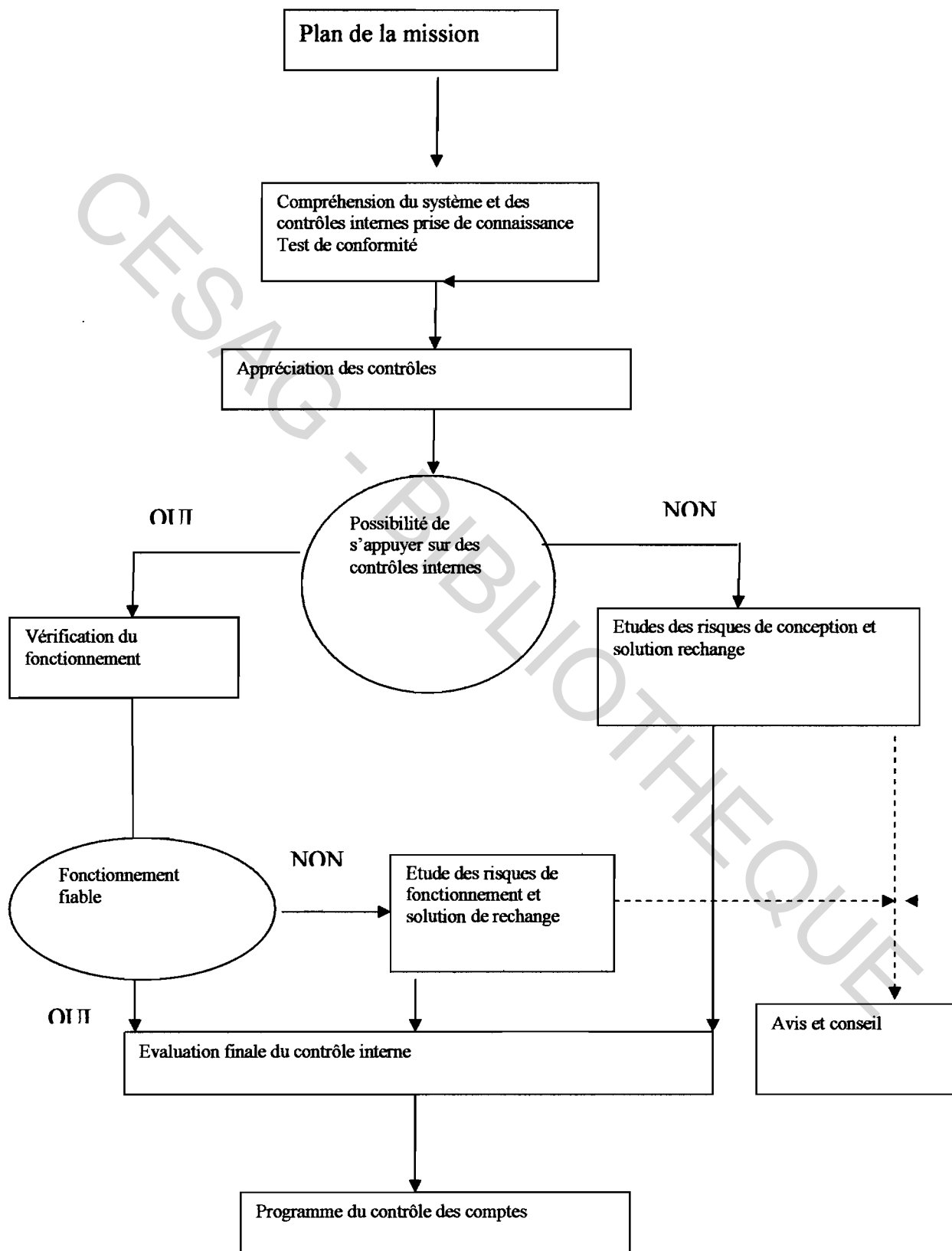
Peuvent avoir une incidence significative sur les comptes annuels ;

Ne peuvent pas avoir d'incidence significative sur les comptes annuels mais méritent néanmoins d'être portées à la connaissance des dirigeants pour leur permettre d'améliorer les performances du système.

Ces types de faiblesses seront néanmoins recensés afin de les porter à la connaissance des dirigeants de l'entreprise dans le cadre des avis et conseils. (Burner, 1991 : 151)

Le schéma ci-après offre une description plus synthétique de la méthode d'évaluation du contrôle interne.

Figure 1 : Evaluation du contrôle interne



Source : Collins (1992 :135)

2.3 : Les outils d'évaluation

Ils sont constitués des techniques de description et celles dites de l'évaluation du contrôle interne.

2.3.1. Les techniques de description de système

La mise en œuvre de l'appréciation du contrôle interne exige dans sa phase préliminaire une description des procédures à évaluer. Une telle description a pour objet de prendre connaissance des flux de l'information financière et du contrôle interne existant, d'identifier les procédures jugées nécessaires à l'audit et de préparer la phase d'appréciation préliminaire de ces procédures.

De la qualité de cette étape dépendra la qualité de la suite de l'évaluation du contrôle interne et l'efficacité de travaux de l'auditeur pendant cette étape. Selon l'information de l'entité et de la complexité des systèmes à décrire, l'auditeur dispose de diverses techniques qui sont décrites ci-dessous.

2.3.1.1 La narration

La description narrative permet de reproduire à partir d'un entretien avec le personnel de l'entreprise du domaine concerné ou par l'intermédiaire des manuels ou instructions écrites, les procédures existantes et les différents contrôles établis. Elle est plus particulièrement adaptée aux systèmes simples et à certains aspects du système difficile à schématiser.

2.3.1.2 L'organigramme fonctionnel

Il est utile, que chaque entreprise gère son personnel avec transparence, en premier lieu à travers un organigramme (organigramme hiérarchique); et l'auditeur doit apprendre connaissance. Par contre, l'organigramme fonctionnel est construit par l'auditeur, si celui-ci le juge nécessaire. L'auditeur le construit à partir d'informations recueillies par observation ou entretiens. (Renard, 2000 : 331)

2.3.1.3 Le diagramme de circulation (flow chart)

Le diagramme de circulation permet de représenter la circulation des documents entre la différente fonction et centre de responsabilités, d'indiquer leur origine et leur destination, donc de donner une vision complète du cheminement des informations et de leurs supports. Les procédures d'un système ou d'une fonction de l'entreprise sont décrites dans un ou plusieurs tableaux ou tracés. Ainsi, les opérations sont matérialisées par des symboles différents : création des documents, enregistrement, classement, destruction, etc. les flèches représentent la circulation de documents. Le diagramme de circulation ou flow chart, contrairement à la grille d'analyse des tâches est dynamique sert de base pour les tests de conformité. (Renard, 2002 :339)

2.3.1.4 La grille de séparation des tâches (grille d'analyse des tâches)

Elle permet une appréciation authentique de la répartition des tâches. Sa lecture va permettre de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et donc d'y remédier. Grâce à cet outil, on peut détecter le cumul des fonctions incompatibles. Sa conception résulte d'un tableau à double entrée mettant en évidence la répartition des tâches. Chaque grille comporte le découpage unitaire de toutes les opérations relatives à la fonction ou au processus concerné. (Renard, 2002 : 335)

2.3.1.4 La documentation de l'entreprise (interne)

La consultation des documents tels que les rapports d'activité, les rapports des auditeurs internes et externes, et d'autres documents que l'entreprise détient permet à l'auditeur de faire des constats des recommandations.

2.3.2 Les techniques d'évaluation du contrôle interne

Différentes méthodes sont utilisées pour évaluer les risques dus à la conception du système. Il s'agit des questionnaires de contrôle interne et des feuilles d'identification de contrôle.

2.3.2.1 Le questionnaire de contrôle interne

Le questionnaire de contrôle interne est une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité ou de la fonction auditée. (Lemant, 1995 :195)

Cette technique consiste à utiliser des questionnaires préétablis qui, pour chaque fonction de l'entreprise et que chacun des objectifs, lisent les principaux points du contrôle interne qu'il est généralement nécessaire de prévoir. Le questionnaire de contrôle interne de l'entreprise, il permet aussi de faire une analyse. Les questions sont « fermées » (oui/non) et construites de telle sorte qu'une réponse "non" signale une anomalie

Un questionnaire s'articule autour de quatre questions fondamentales :

- Qui fait quoi ?
- Quand ?
- Et comment le fait-il ?
- Pourquoi le fait-il

2.3.2.2 Les feuilles d'identification de contrôle

Cette technique consiste, dans la première colonne d'une feuille de travail, à suivre le descriptif du système et à identifier tous les points du circuit où un contrôle serait nécessaire. Une fois les risques identifiés, les colonnes suivantes à identifier et à évaluer chaque point de contrôle mis en place par l'entreprise.

Cette technique, si elle garantit une identification spécifique des risques, présente les inconvénients suivants :

- Elle exige une grande expérience ;
- Elle demande de temps ;
- Elle est difficile à superviser. (CNCC, 1992 :95)

2.3.3. Modèle d'analyse

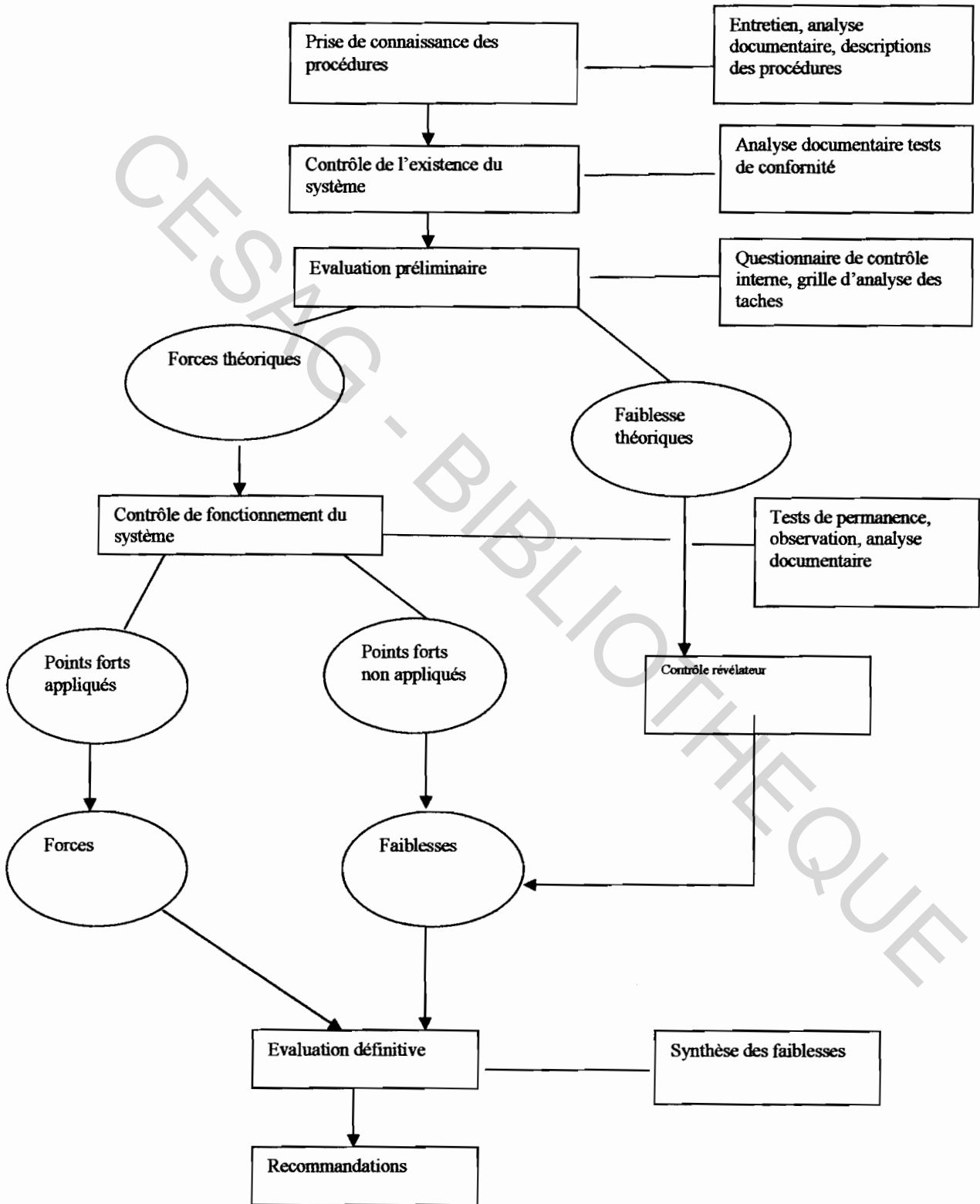
Afin de mener de façon efficace nos travaux, nous avons élaboré un modèle d'analyse qui s'inspire de la méthodologie générale d'audit financier que nous avons exposée précédemment.

Compte tenu des objectifs de la mission, nous avons choisi quelques outils d'évaluation pour l'adopter à nos travaux de recherche. Ainsi, notre modèle d'analyse se présente comme suit :

Tableau 1: Modèle d'analyse

ETAPES	TECHNIQUES UTILISEES	OBJECTIFS
1.Prise de connaissance des procédures	Entretien, analyse documentaire, note descriptives, description des procédures, etc.	Connaître le circuit de traitement des informations.
2.Contrôle de l'existence du système	Analyse documentaire, tests de conformité.	S'assure que les procédures existent telles que décrites et sont appliquées.
3.Evaluation préliminaire	Questionnaire de contrôle interne, grille de séparation des tâches	Faire ressortir les forces et les faiblesses du système.
4.Contrôle de fonctionnement du système	Sondages, observation, analyse des documents, tests de permanence	S'assurer du fonctionnement permanent des points forts.
5.Evaluation définitive	Synthèses des faiblesses	Evaluer l'impact sur le contrôle de comptes. Apprécier les risques dus à la conception du système ou/et à la non-application des procédures et faire des recommandations pertinentes.

Figure 2 : présentation schématique du modèle d'analyse



Source : Adaptation de Benedicte de Kéravel (1997 :36)

Conclusion

Cette partie consacrée à l'étude des concepts généraux du contrôle interne et ceux spécifiques à la fonction trésorerie nous a permis de saisir l'importance du dispositif de contrôle interne dans une entité.

Pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise, le dispositif de contrôle interne mis en place doit recevoir l'adhésion de l'ensemble du personnel de l'entreprise. Il doit être facile à appliquer et s'adapter à tout changement dans le mode de gestion de l'entreprise et suivant son développement.

L'objectif du contrôle interne est de donner une assurance raisonnable quant à la maîtrise des activités dans l'ensemble de l'entreprise et particulièrement de la fonction gestion des comptes clients.

Pour ce faire, un audit d'efficacité de la fonction gestion des comptes clients doit être mené suivant une démarche efficace basée sur les techniques d'audit comptable et financier.

Ces techniques nous ont permis de construire un modèle d'analyse qui nous servira de cadre d'application dans la seconde partie de notre étude.

2^{ème} Partie :

**Audit d'efficacité de la fonction gestion des
comptes clients à la STEE**

La première partie de notre étude, nous a permis de présenter d'une manière théorique la méthodologie adoptée par l'auditeur externe lors de l'audit d'efficacité de la fonction gestion des comptes clients .

Cette approche méthodologique nous permettra dans la seconde partie, d'évaluer le dispositif de contrôle interne de la STEE afin de donner une appréciation conséquente sur la fiabilité des informations financières et comptables en vue d'émettre une opinion motivée sur la fiabilité des états financiers.

En premier lieu , nous présenterons la STEE, ensuite nous procéderons à la mise en œuvre de l'audit d'efficacité de la fonction gestion des comptes clients et enfin l'analyse des faiblesses décelées nous permettra d'apprécier le niveau de défaillance du système et les zones à risques afin de faire des recommandations pour améliorer le dispositif de la société.

Elle nous permettra aussi d'orienter le programme de contrôle des comptes.

CHAPITRE 3 : Présentation de l'organisation de la STEE et description des procédures de gestion des comptes clients

3.1 : Présentation de l'organisation

3.1.1. Aperçu historique

A Brazzaville (ancienne capitale de l'Afrique Equatoriale Française appelée AEF), actuellement capitale de la République du Congo, était créée en 1949, une société d'économie mixte dénommée Energie Electrique de l'Afrique Equatoriale Française avec un capital de 100 millions de FCFA, réparti entre six actionnaires :

- les territoires de l'Afrique Equatoriale Française ; 34% ;
- l'électricité de France (EDF) ; 17% ;
- la Caisse Centrale de Coopération Economique (CCCE) ; 17% ;
- les collectivités AEF (Afrique Equatoriale Française et les Privés) ; 10% ;
- les distributeurs particuliers d'électricité ; 12%.

Elle avait pour rôle la production, le transport et l'utilisation d'énergie électrique.

En 1952 et 1957, le capital de la société passe successivement à 250 et 550 millions, soit un peu plus de cinq fois le capital original.

A la suite des indépendances des pays membres de l'AEF, soit onze années plus tard, l'Assemblée générale extraordinaire procède à une nouvelle dénomination, l'Energie Electrique de l'Afrique Equatoriale française devient la Société Equatoriale d'Energie Electrique (S.E.E.E) le 24 mars 1960.

Très vite, le capital de la SEEE se voit affecté par la création de Sociétés Nationales d'Energie Electrique dans certains pays de l'AEF. En 1962, le capital est diminué de 14.420.000 FCFA suite à la création d'une entreprise nationale au Gabon. En 1966, une nouvelle réduction est enregistrée, la République Populaire du Congo se dote d'une Société d'Eau et d'Electricité.

Le Tchad et la République Centrafricaine décident à leur tour de créer également leurs entreprises autonomes d'énergie. Les Assemblées générales extraordinaires du 21 et 22 décembre 1968 accordent l'ensemble des biens, droits et obligations relatifs aux exploitations

de la République Centrafricaine et du Tchad à des Sociétés nationales récemment créées. La Société Hydroélectrique de Boali (SHB) pour la République Centrafricaine et la Société Tchadienne d'Energie Electrique (STEE) pour le Tchad gérant désormais l'eau et l'électricité dans leurs pays respectifs.

La nouvelle société (STEE) démarre avec un fonds d'un million de francs CFA souscrit par la SEEE et l'Etat tchadien. Une Assemblée générale extraordinaire, tenue le 28 décembre 1968 à Fort – Lamy (actuelle N'djaména) , décide d'augmenter le capital à 237 millions de francs CFA , ce qui porte le nouveau capital de la Société à 238 millions.

En 1974, les autorités nationales envisagent une fusion de la STEE et des régies d'eau et d'électricité pour simplifier et rendre plus efficace la gestion et la comptabilité. Mais c'est à partir du 1^{er} novembre 1983 que le projet de fusion deviendra une réalité.

Il faut noter que les régies d'eau et d'électricité étaient installés à Abéché, Bongor, Doba, Fianga, Kélo, Mao, Moundou, Moussoro, Sarh, et avaient une autonomie de gestion.

Par ordonnance N°019/PR/85 en date du 28 Août 1985, la Société Tchadienne d'Energie Electrique prend officiellement la dénomination de Société Tchadienne d'Eau et d'Electricité. Elle a pour mission d'organiser et de gérer dans toute la République du Tchad, le service public de la production, de la distribution, et de la commercialisation de l'eau et de l'électricité. Elle est placée sous la tutelle du Ministère des Travaux Publics, Mines et Pétrole. Le capital de la nouvelle Société se répartit entre l'Etat tchadien 81,3% et la Caisse Centrale de Coopération Economique 18,7% avec une comptabilité unique.

En 1989, sur la base d'une consultation restreinte, SAUR Afrique est retenu pour appuyer la gestion de la STEE dans le cadre d'un contrat plan assorti des objectifs à atteindre et des obligations tant du côté de l'Etat que du côté de la STEE. Malheureusement SAUR Afrique n'a pas atteint les objectifs escomptés et le contrat a pris fin en 1992.

En date du 30 décembre 1999, dans le cadre d'un processus de privatisation progressif, et suite à la décision de l'Assemblée générale, la Société Tchadienne d'Eau et d'Electricité devient une société d'économie mixte et l'Etat devient un actionnaire unique détenant 100% du capital.

Conformément à ce processus de privatisation progressif et aux termes de la convention de concession prévue par les lois N°014 et 015 relatives à la production, au transport et à la distribution de l'énergie électrique et portant code de l'eau, la République du Tchad confie à la Société d'Eau et d'Electricité cette convention exclusive sur le périmètre actuel du service public, de l'énergie électrique et de l'eau potable.

L'Etat, dans la recherche de solution pour la STEE et suite à un appel d'offre international, le Groupe Vivendi/Dietzman est retenu pour conduire la gestion privatisée de la société en deux phases :

- **Au cours de la phase 1**

La gestion des services publics de l'énergie et de l'eau potable sera assurée par la STEE dans le cadre d'une convention de concession. Cette convention de concession est signée entre l'Etat et la STEE au moment de la conclusion du contrat de délégation globale de gestion.

Les investissements seront gérés par le biais d'un compte divisionnaire des investissements et des financements du projet, géré par le gestionnaire. Son suivi et les éventuels arbitrages auxquels il peut donner lieu seront effectués en accord avec les bailleurs de fonds.

A la fin de la période de délégation globale de gestion, la STEE concessionnaire transférera le risque d'exploitation à une société d'exploitation à créer par le gestionnaire. La société d'exploitation gèrera à ses risques et périls les secteurs de l'eau et de l'énergie électrique pour son propre compte et sera rémunérée forfaitairement par une partie des tarifs de vente, le solde étant versé au compte divisionnaire des investissements et de financement de projets afin de financer les travaux et assurer les services de la dette.

Le passage à cette étape est conditionné par la mise en service de la centrale de Farcha (un quartier périphérique de la Capitale) qui permettra de réduire considérablement les coûts du combustible.

Pendant la période de délégation globale de la gestion, le gestionnaire :

- assurera les pleins pouvoirs en ce qui concerne la gestion technique et financière de la STEE ;

- mettra en œuvre les études et les travaux d'urgence permettant la remise à nouveau de l'exploitation ;
- participera à l'établissement du bilan d'ouverture de la STEE concessionnaire ;
- mettra en place le compte divisionnaire des investissements et de financement de projets ;
- assurera le recouvrement de créances antérieures.

• Au cours de la phase 2

Le gestionnaire deviendra l'actionnaire majoritaire de la STEE concessionnaire et prendra sous sa responsabilité le financement des extensions et des renouvellements des installations.

Malheureusement le Groupe Vivendi /Dietzman n'a pas atteint les objectifs escomptés par l'Etat tchadien et le contrat a pris fin le 10 juin 2004.

En date du 05 mai 2004, un Directeur Général est nommé à la tête de la STEE par Décret N° 183/PR/MME/04 et une équipe tchadienne prend en main la gestion de la Société.

3.1.2. Description des activités

Conformément au nouveau statut de la Société, ses domaines d'activités se présentent comme suit :

- la production, le transport, la distribution et l'utilisation de l'énergie ainsi que l'adduction et la distribution de l'eau dans la République du Tchad ;
- la création de toutes installations nécessaires à la réalisation de la production, du transport, de la distribution, de l'utilisation de l'énergie ainsi que l'adduction et la distribution de l'eau dans la République du Tchad ;
- l'obtention de toutes concessions et autorisations relatives, leur rétrocession, l'acquisition, la gestion, l'administration, l'exploitation directe ou indirecte, pour son compte ou pour le compte de tous tiers, de toutes entreprises et installations, biens et droits quelconque se rapportant à l'objet de la société, dans les conditions prévues par ses cahiers de charges, notamment l'acquisition et la vente de l'énergie, l'exploitation des distributions d'eau et d'électricité soit directement ou sous son contrôle par l'intermédiaire des sociétés au capital desquelles elle participe soit par d'autres organismes dans le cadre de conventions de gérance qu'elle aura conclues ;

- toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières et immobilières se rattachant directement ou indirectement aux entreprises et affaires ci-dessus visés ou de nature à favoriser leur développement et, s'il y'a lieu, la création de sociétés nouvelles, la prise de participation dans celles existantes et, aux dits effets, faire toutes souscriptions, achats de titres, cession ou location de tout ou partie de l'actif social.

Il faut noter que de nos jours les domaines d'activité de la société se limitent uniquement au transport et à la distribution de l'énergie électrique, ainsi que l'adduction et la distribution d'eau potable au Tchad.

La Société Tchadienne d'Eau et d'Electricité a atteint en 2003 un chiffre d'affaire de 11 milliards de FCFA réparti comme suit :

- eau 1,5 Milliards de FCFA;
- électricité 9,5 Milliards de FCFA.

Le nombre des abonnés a atteint pour l'année 2003, un total de 33 400 répartis comme suit :

- eau 19 400 ;
- électricité 14 000.

La production totale pour l'année 2003 est répartie comme suit :

- eau 12, 5 M m3 ;
- électricité 85 MWH.

Il faut noter que les travaux d'infrastructure du réseau électrique ont atteint pour la même année les chiffres suivants :

- réseau Basse Tension 225 Km ;
- réseau Moyenne Tension 155 km ;
- canalisation 315 km.

L'effectif global du personnel de la STEE pour l'année 2003 est de 500 employés.

3.1.3. Présentation de l'organisation de la STEE

La STEE est dirigée par un Conseil d'Administration qui définit les grandes orientations et la politique générale de l'entreprise.

L'organisation de la société se présente comme suit :

3.1.3.1 La Direction Générale

La Direction générale assure la coordination de différentes directions. Son rôle est donc d'administrer, de planifier, d'organiser et de contrôler toutes les activités de l'entreprise. Elle accomplit les grandes orientations définies par le Conseil d'Administration.

3.1.3.2 La Direction Commerciale

Elle est chargée de la coordination des activités commerciales de la STEE. Son rôle est de :

- promouvoir les ventes des produits de la STEE (eau et électricité);
- fidéliser la clientèle en leur offrant un service de qualité ;
- adopter une politique rigoureuse pour faire face aux branchements illicites qui réduisent énormément les capacités de production de la STEE.

3.1.3.3 La Direction Technique Electricité

Elle assure la production et la distribution de l'électricité à Ndjaména et dans les provinces.

3.1.3.4 La Direction Technique Hydraulique

Elle assure la production et la distribution de l'eau à N'djaména et dans les provinces.

3.1.3.5 La Direction des Affaires Administratives et Financières

Elle est chargée d'élaborer et de mettre en œuvre la politique financière de l'entreprise et de suivre l'exécution de budget.

Elle assure la supervision de la trésorerie, coordonne, vérifie et contrôle toutes les activités financières de l'entreprise.

Elle assure, en concert avec la direction générale, l'élaboration de la politique des ressources humaines de l'entreprise et veille à son application.

Elle détermine les besoins de la société en matière de personnel à moyen et long terme.

Elle définit, avec la Direction générale, la politique de formation et suit les carrières du personnel.

3.2 : Description des procédures de gestion des comptes clients à la STEE

Durant cette phase, nous avons consulté certains documents comptables, des notes de service ; nous avons également eu des entretiens avec les différents responsables de service et agents intervenant dans la fonction gestion des comptes clients. Ne disposant pas de manuel, nous nous sommes fait décrire les principales tâches par les différents intervenants de la fonction gestion des comptes clients (DC, DAF, le service contentieux, le comptable, la caissière).

Les procédures instaurées par la STEE pour la gestion des comptes clients concernent essentiellement les encaissements des clients, les suivis des clients et les recouvrements des créances douteuses. Il faut noter que ces procédures ne sont pas formalisées dans un manuel.

3.2.1. Les procédures d'encaissement

Cette fonction recouvre toutes les opérations de recueil de fonds tels que les règlements des clients réguliers, en retard et contentieux.

Les encaissements des fonds sont essentiellement effectués soit en espèces soit en banque.

3.2.1.1 Encaissement par caisse

Pour la caisse, les encaissements proviennent généralement des règlements des clients (particuliers, les moulins, les boulangeries, les ateliers de soudure, les garages, les fabriques des moulins, les barres, les pharmacies, les bornes fontaines et les boutiques).

3.2.1.2. Encaissement par banque

Pour la banque, les encaissements proviennent généralement des règlements des clients (les ambassades, les organisations internationales, les organisations non gouvernementales, l'administration publique et les sociétés privées). Ils s'effectuent par versement en banque ou par chèque barré. Les titres sont réceptionnés par le service commercial puis envoyés à la direction financière.

3.2.2. Recouvrement amiable

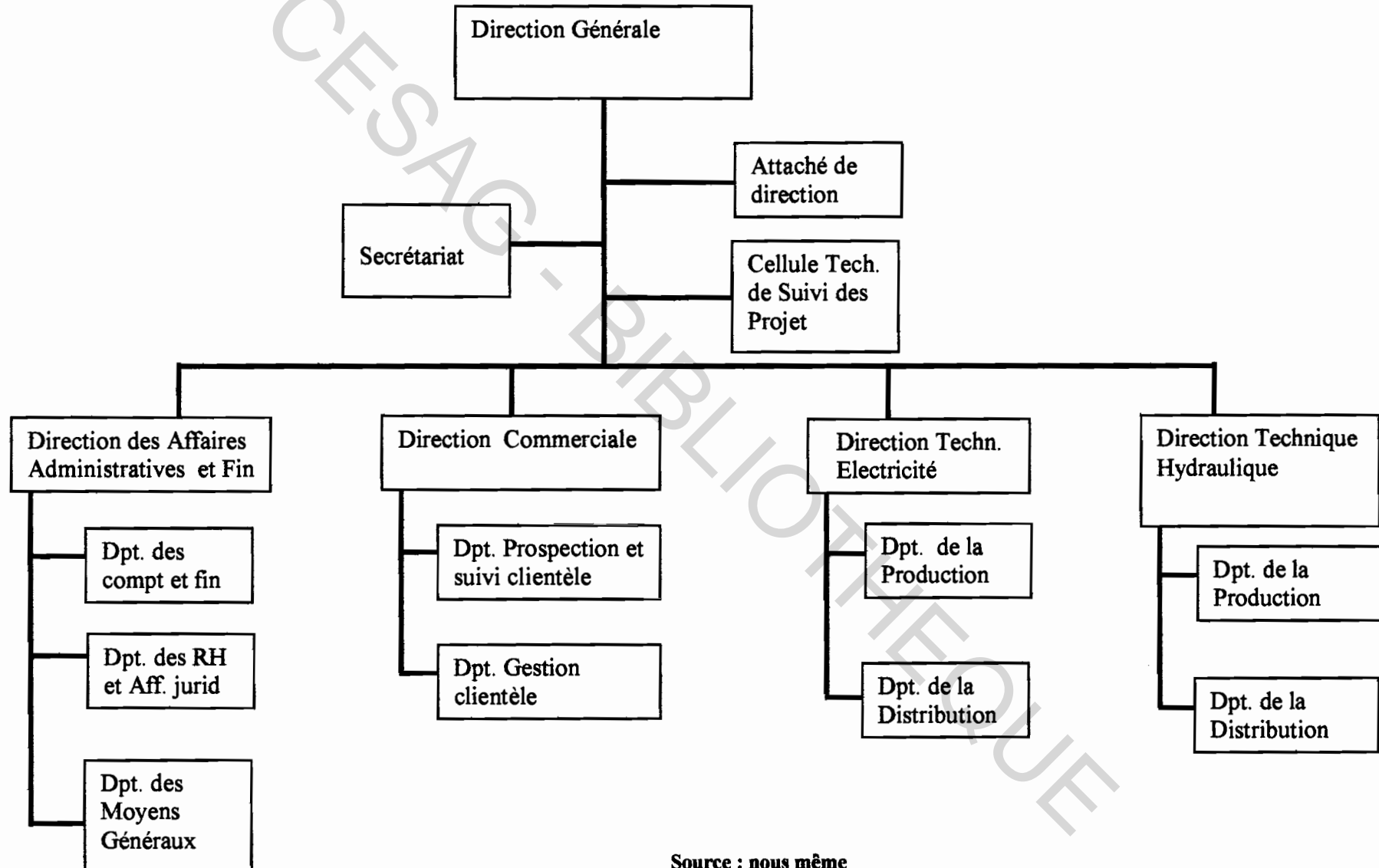
Cette phase se déclenche lorsqu' à l'échéance, le client n'a pas honoré à ses engagements. Ainsi, le Service Relance utilise les relances téléphoniques, soient les relances écrites pour rappeler le client à l'ordre. Les relances écrites sont signées par le Chef de service commercial ou le Directeur commercial suivant les montants et les types de clientèle.

3.2.3. Recouvrement contentieux

Quand le recouvrement amiable n'a rien donné, le service commercial passe le dossier au service contentieux. Le service contentieux déclenche la procédure d'obtention du titre exécutoire et procéder à son exécution. Il s'agit soit d'une injonction de payer, soit d'un référé provision, soit d'une assignation au fond. Le service contentieux saisie l'avocat de la STEE et travaillent ensemble sur les dossiers.

AUDIT D'EFFICACITE DE LA FONCTION GESTION DES COMPTES CLIENTS A LA STEE

Figure 3 : Organigramme général de la STEE



Source : nous même

CHAPITRE 4 : Mise en œuvre de l'audit d'efficacité

L'application des procédures de contrôle interne de la fonction gestion des comptes clients passe par un diagnostic du système mis en place par la STEE, ce qui nous amène à apprécier la conception du système et son fonctionnement.

Le présent chapitre présente l'aspect pratique de l'audit des procédures de la fonction gestion des comptes clients de la STEE.

4. 1 : Tests et évaluations

De ce qui précède, les travaux sont effectués selon la démarche de l'audit comptable et financier et portent sur l'évaluation des procédures de contrôle interne de la fonction gestion des comptes clients.

Nous avons utilisé la même démarche que celle décrite au chapitre 2 de la première partie

Après avoir collecté les informations nécessaires à nos travaux, nous avons procédé à des tests de conformité pour nous assurer que les procédures ainsi décrites reflètent bien la réalité. Pour mener à bien nos tests, nous avons choisi un nombre assez limité mais significatif des opérations couvrant la plus grande partie du cycle client.

Ainsi, une première évaluation, grâce à des questionnaires de contrôle interne, la grille de séparation des tâches et divers outils, sera faite pour déceler les forces et faiblesses dues à la conception du système de contrôle interne.

Nous avons procéder ensuite à des tests de permanence pour nous assurer de l'application effective et permanente des forces identifiées. L'objectif principal est de nous assurer que les points forts relevés lors de la vérification de l'existence du système, sont bien appliqués et recouvrent bien tout l'exercice. Puis, on a procédé à une évaluation définitive.

Les points faibles identifiés (ça peut être les faiblesses dues à la conception du système ou des forces qui ne sont pas appliquées) seront profondément analysés.

En fin, cette évaluation nous permettra de donner notre opinion sur la validation des soldes de compte des clients.

4.1.1. Test de conformité

Après avoir décrit les procédures de contrôle interne, nous allons effectuer des tests de conformité pour nous assurer que ces procédures existent réellement. C'est ainsi que nous avons prélevé au hasard un échantillon de (4) pièces comptable pour chaque procédure afin de nous assurer de leur conformité tout au long du circuit.

Ces travaux ont donné les résultats ci-après.

4.1.1.1.1 Test sur les procédures d'encaissements par caisse (Année 2006)

Tableau 2: Test de conformité des procédures d'encaissement par caisse

Date	N° pièce cpte	Existen ce	Existence PCR	visa		Cachet Imputat Et saisie
		BCI		caissier	remettant	
10/08	117	oui	oui	Oui	Oui	oui
20/08	190	oui	oui	Oui	Oui	oui
28/09	210	oui	oui	Oui	Oui	oui
06/10	250	oui	oui	Oui	Oui	oui

PCR : Pièce caisse recette

Imput : imputation

BCI : Bon de Commande Interne

AV : Autorisation de Versement

Oui : existe

Non : N'existe pas

Observation :

Selon les tests effectués, les procédures décrites reflètent la réalité car toutes les pièces choisies montrent :

- L'existence des visas ;
- L'existence des différentes pièces justificatives ;
- L'exhaustivité de l'enregistrement.

4.1.1.1.2. Test sur les procédures d'encaissement par chèque

Tableau 3 : Test de conformité des procédures d'encaissement par chèque

Date	N° pièce	Existence			Paiement a la date d'échange	Visas chèque		Visa facture
		BA	RC	FAC		DG	DAF/CDF	
08/09	58	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
19/09	70	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
25/09	77	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui
15/10	122	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui

BA : Balance âgée

RC : Relevé de compte client

FAC : Facture

DG : Directeur général

DAF : Directeur administratif et financier

CDF : Chef de département finance

Oui : existe

Non : N'existe pas

Observation :

Pour le test effectué sur les quatre opérations, il ressort que trois de ces opérations reflètent exactement le descriptif des procédures. Il faut noter que la pièce n°77 n'est pas réglée à l'échéance.

Ainsi, la condition du respect de l'échéance de paiement n'est pas appliquée.

4.1.1.1.3 Test sur les procédures d'encaissement par banque

Tableau 4: Tests de conformité des procédures de rapprochement bancaire

Date	Banque	Existence ERB	Existence visa		Contrôle arithmétique
			DFC	CDF	
12/09	BIAT	Oui	Oui	Oui	Oui
17/09	CBT	Oui	Oui	Oui	Oui
24/09	SGTB	Oui	Oui	Oui	Oui
11/10	BCC	Oui	Oui	Oui	Oui

Observation :

Pour toutes les banques choisies, il existe un état de rapprochement bancaire, il ya un contrôle arithmétique et enfin toutes les personnes autorisées ont apposé leur visa.

Conclusion :

Les différents tests effectués nous amènent à confirmer que le descriptif représente bien les procédures telles que prévues par la STEE.

4.1.1.1.4. Test sur les procédures de recouvrement amiable des créances clients

Tableau 5: Tests de conformité des procédures de recouvrement amiable des créances clients

Date	N° pièce	Montant	Existence			Visa DC /SR
			BA	RT	RE	
10/07	C117		oui	oui	oui	oui
15/07	C123		oui	oui	oui	oui
25/07	C135		oui	oui	oui	oui
15/08	C170		oui	oui	oui	oui
27/08	C182		oui	oui	oui	non
06/09	C189		oui	oui	oui	oui
15/09	C201		oui	oui	oui	oui
15/10	C252		oui	oui	oui	oui
19/10	C273		oui	oui	oui	oui
03/11	C301		oui	oui	oui	non
15/11	C335		oui	oui	oui	oui
10/12	C398		oui	oui	oui	oui

BA : Balance âgée

RT : Relance téléphonique

RE : Relance écrite

DC : Directeur commercial

SR : Service relance

C : Client

Observation :

Pour le test effectué sur les opérations, il ressort que toutes ces opérations reflètent exactement le descriptif des procédures.

4.1.1.1.5. Test sur les procédures de recouvrement des créances douteuses

Tableau 6: Tests de conformité des procédures de recouvrement des créances douteuses

Date	N° pièce	Monta nt	Existence BA	Existence			Existe nce SC	Vis a DG	Visa DC	Visa SCont
				IP	RP	AF				
10/07	C110			oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
15/07	C121			oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
25/07	C134			oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
15/08	C174			oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
27/08	C182			oui	oui	oui	non	oui	oui	oui
06/09	C181			oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
15/09	C200			oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
15/10	C253			oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
19/10	C271			oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
03/11	C304			oui	oui	oui	non	oui	oui	oui
15/11	C336			oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
10/12	C390			oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui

BA : Balance âgée

IP : Injonction de payer

RP : Référé provisoire

AF : Assignation au fond

SC : Saisie conservatoire

S Cont : Service contentieux

Observation :

On remarque que les procédures de recouvrement des créances douteuses sont respectées.

4.1.2. Evaluation préliminaire

L'évaluation préliminaire nous a permis de relever les points forts ainsi que les points faibles.

4.1.2.1 Les points forts

4.1.2.1.1 Au niveau de la caisse

L'inventaire de caisse est effectué par le chef du département finance et comptabilité et le contrôleur de gestion.

Pour la vérification de la caisse, au moment de l'inventaire, les espèces en caisse sont rapprochées des montants brouillards de caisse et un procès verbal d'inventaire est établi et visé par les personnes ayant effectué le contrôle. De plus, des contrôles inopinés de la caisse sont effectués par le chef de département finance et comptabilité.

Pour tout versement, la caissière relève l'identité du client, la date du paiement et appose sa signature et celle du client.

Enfin, pour tout versement, les pièces de recettes portent les visas saisies.

4.1.2.1.2 Au niveau de la banque

Au niveau de la banque, nos diligences nous ont permis de relever les points forts suivants :

- l'établissement des états de rapprochement bancaire chaque mois, ce qui permet de vérifier avec exactitude l'apurement des suspens.
- les états de rapprochement bancaire comportent les différents visas autorisés, ce qui permet d'éviter l'édition d'états de rapprochement biaisés.
- le rapprochement des soldes bancaires et des soldes comptables pour l'établissement des états de rapprochement bancaire est effectué.
- les montants des factures à encaisser sont rapprochés des montants de chèques correspondants.
- les règlements des clients sont effectués généralement par versement en banque ou par chèque barré, ce qui limite toute tentation de détournement et évite l'encaissement des chèques sans provision.

- les virements bancaires sont enregistrés sur la base des avis de crédit envoyés à la STEE par la banque.

4.1.2.1.3 Au niveau du suivi des comptes clients

Au niveau du suivi des comptes clients, nos diligences nous ont permis de relever les points suivants :

- effectuer des relances téléphoniques, ce qui permet de rappeler pour une première fois les retards du client ;
- effectuer des relances écrites, ce qui permet relancer les clients qui accusent des retards de paiement malgré les relances téléphoniques.
- les montants des factures à encaisser sont rapprochés des montants de chèques correspondants.
- l'établissement périodique des balances âgées, ce qui permet de suivre efficacement la situation des clients..

4.1.2.1.4 Au niveau du suivi de recouvrement des créances douteuses

Au niveau du suivi de recouvrement des créances douteuses, nos diligences nous ont permis de relever les points suivants :

- déclencher la procédure d'injonction de payer, ce qui permet de recouvrer sa créance immédiatement par voie judiciaire ;
- déclencher la procédure de référé provision, au cas où la créance est réputée certaine, liquide et exigible, ce qui permet d'assigner le débiteur devant le président du tribunal de commerce.
- déclencher la procédure d'assignation au fond, au cas où le débiteur conteste la créance, ce qui permettra d'obtenir une décision du juge..
- réaliser les garanties devant le juge, par les saisies conservatoires, ce qui permettra au créancier de se faire payer sur les biens du débiteur.

4.1.2.1.5 Comptabilisation

Au niveau des enregistrements comptables, nos travaux ont permis de faire les constats suivants :

Les encaissements des créances sont enregistrés le jour de la réception des pièces justificatives des règlements. L'exhaustivité des enregistrements est assurée.

Après l'imputation et la saisie des règlements, la mention « saisie » est annoté sur la pièce à l'aide d'un cachet. Ainsi les doubles saisis ont pu être évités.

4.1.2.2 Les points faibles

Les tests menés nous ont permis de relever les observations suivantes :

L'absence de manuel des procédures administratives et comptables ;

L'établissement de rapprochement bancaire par le comptable qui tient en même temps le compte trésorerie ;

Lors des versements des liquidités en banque, la caissière n'est accompagnée que du chauffeur ;

La non spécialisation de la caisse en caisse-recette ;

La mauvaise conservation des pièces comptables et documents ;

Une insuffisance numérique des agents exerçant la fonction de relance et de recouvrement des créances ;

Un cumul des taches au niveau des services relances clients.

4.1.3 Test de permanence

Après avoir vérifié la conformité des procédures, notre objectif est de vérifier si celles-ci sont réellement appliquées et qu'elles le sont en permanence, c'est-à-dire tout au long de la période.

C'est ainsi que nous avons fait un sondage sur la base d'un échantillon pour nous assurer de l'évidence du système. Nous avons prélevé au hasard douze (12) factures traitées par la STEE.

Les résultats suivants sont obtenus :

4.1.3.1 Contrôle des encaissements par caisse

Le programme de vérification des procédures de règlement client est le suivant :

- Vérifier l'existence de bon de commande interne (BCI)
- Vérifier l'existence de pièce de caisse recette (PCR)
- Vérifier le visa de caissier sur la pièce de recette
- Vérifier le visa de remettant
- Vérifier le cachet « saisie » et imputation
- Rapprocher le montant de PCR et celui de brouillard de caisse.

Tableau 7 : Test de permanence des procédures d'encaissement des créances par caisse.

N° pièce	libellé	mon tant	Existence BCI	Existence PCR	Visa		Rapprochement PCR/ BRD	Cachet imput et saisie
					caissier	Remettant		
R88	Client part BT	X	oui	oui	oui	oui	oui	oui
R111	Client part MT	X	oui	oui	oui	oui	oui	oui
R134	Client part TR	X	oui	oui	oui	oui	oui	oui
R136	Client adm TR	X	oui	oui	oui	oui	oui	oui
R147	Client mil BT	X	oui	oui	oui	oui	oui	oui
R164	Client eau part	X	oui	oui	oui	oui	oui	oui
R171	Client eau adm	X	oui	oui	oui	oui	oui	oui
R175	Client eau mil	X	oui	oui	oui	oui	oui	oui

Constats :

- Il existe un bon de commande interne
- Il existe une pièce de caisse recette
- La pièce de caisse recette porte tous les visas requis
- Les pièces portent le cachet de saisie et d'imputation.

Conclusion :

Le contrôle est satisfaisant.

4.1.3.2 Vérification des états de rapprochement bancaire

Le programme de vérification des rapprochements bancaires s'effectue comme suit :

- Vérifier l'existence des états de rapprochement bancaires (ERB) ;
- Vérifier l'existence des visas de DFC et de CDF ;
- Vérifier que le solde comptable est rapproché de solde de relevé ;
- Vérifier que les suspens s'apurent normalement.

4.1.3.2.1 Vérification des états de rapprochement bancaire (BIAT)

Tableau 8: Test de permanence des procédures d'encaissement des créances par banque (BIAT)

Mois	Existence ERB	Visa CDF	Contrôle matérialisé DAF	rapprochement		Apurement suspens
				Comp/ ERB	Relevé/ ERB	
10 juillet	oui	oui	oui	oui	oui	oui
20 juillet	oui	oui	oui	oui	oui	oui
31 juillet	oui	oui	oui	oui	oui	oui
10 août	oui	oui	oui	oui	oui	oui
20 août	oui	oui	oui	oui	oui	oui
30 août	oui	oui	oui	oui	oui	oui
10 sept	oui	oui	oui	oui	oui	oui
15 sept	oui	oui	oui	oui	oui	oui
31 sept	oui	oui	oui	oui	oui	oui
10 octobre	oui	oui	oui	oui	oui	oui
20 octobre	oui	oui	oui	oui	oui	oui
31 octobre	oui	oui	oui	oui	oui	oui
10 nov.	oui	oui	oui	oui	oui	oui
20 nov.	oui	oui	oui	oui	oui	oui
30 nov.	oui	oui	oui	oui	oui	oui

4.1.3.2.2 Vérification des états de rapprochement bancaire (CBT)

Tableau 9: Test de permanence des procédures d'encaissement des créances par banque (CBT)

Mois	Existence ERB	Visa CDF	Contrôle matérialisé DAF	rapprochement		Apurement suspens
				Comp/ ERB	Relevé/ ERB	
10 juillet	oui	oui	oui	oui	oui	oui
20 juillet	oui	oui	oui	oui	oui	oui
31 juillet	oui	oui	oui	oui	oui	oui
10 août	oui	oui	oui	oui	oui	oui
20 août	oui	oui	oui	oui	oui	oui
30 août	oui	oui	oui	oui	oui	oui
10 sept	oui	oui	oui	oui	oui	oui
15 sept	oui	oui	oui	oui	oui	oui
31 sept	oui	oui	oui	oui	oui	oui
10 octobre	oui	oui	oui	oui	oui	oui
20 octobre	oui	oui	oui	oui	oui	oui
31 octobre	oui	oui	oui	oui	oui	oui
10 nov.	oui	oui	oui	oui	oui	oui
20 nov.	oui	oui	oui	oui	oui	Non
30 nov.	oui	oui	oui	oui	oui	Non

4.1.3.2.3 Vérification des états de rapprochement bancaire (SGTB)

Tableau 10: Test de permanence des procédures d'encaissement des créances par banque (SGTB)

Mois	Existence ERB	Visa CDF	Contrôle matérialisé DAF	rapprochement		Apurement suspens
				Comp/ ERB	Relevé/ ERB	
10 juillet	oui	oui	oui	oui	oui	oui
20 juillet	oui	oui	oui	oui	oui	oui
31 juillet	oui	oui	oui	oui	oui	oui
10 août	oui	oui	oui	oui	oui	oui
20 août	oui	oui	oui	oui	oui	oui
30 août	oui	oui	oui	oui	oui	oui
10 sept	oui	oui	oui	oui	oui	oui
15 sept	oui	oui	oui	oui	oui	oui
31 sept	oui	oui	oui	oui	oui	oui
10 octobre	oui	oui	oui	oui	oui	oui
20 octobre	oui	oui	oui	oui	oui	oui
31 octobre	oui	oui	oui	oui	oui	oui
10 nov.	oui	oui	oui	oui	oui	oui
20 nov.	oui	oui	oui	oui	oui	oui
30 nov.	oui	oui	oui	oui	oui	oui

4.1.3.3.2.4 Vérification des états de rapprochement bancaire (BCC)

Tableau 11: Test de permanence des procédures d'encaissement des créances par banque (BCC)

Mois	Existence ERB	Visa CDF	Contrôle matérialisé DAF	rapprochement		Apurement suspens
				Comp/ ERB	Relevé/ ERB	
10 juillet	oui	oui	oui	oui	oui	oui
20 juillet	oui	oui	oui	oui	oui	oui
31 juillet	oui	oui	oui	oui	oui	oui
10 août	oui	oui	oui	oui	oui	oui
20 août	oui	oui	oui	oui	oui	oui
30 août	oui	oui	oui	oui	oui	oui
10 sept	oui	oui	oui	oui	oui	oui
15 sept	oui	oui	oui	oui	oui	oui
31 sept	oui	oui	oui	oui	oui	oui
10 octobre	oui	oui	oui	oui	oui	oui
20 octobre	oui	oui	oui	oui	oui	oui
31 octobre	oui	oui	oui	oui	oui	oui
10 nov.	oui	oui	oui	oui	oui	oui
20 nov.	oui	oui	oui	oui	oui	oui
30 nov.	oui	oui	oui	oui	oui	oui

Constats :

- Pour l'établissement des rapprochement bancaires, les soldes des relevés bancaires sont rapprochés des soldes de la comptabilité ;
- Tous les suspens ont été normalement apurés en ce qui concerne la CBT, la BCC et la BIAT ; quant à la SGTB, deux suspens relatifs aux chèques impayés persistent encore.
- Il existe un contrôle arithmétique matérialisé par le visa d'un supérieur hiérarchique en la personne de DFC.
-

Conclusion :

Contrôle non satisfaisant.

4.1.3.2 Vérification de recouvrement amiable des créances clients

Le programme de vérification des créances clients s'effectue comme suit :

- Vérifier l'existence des balances âgées (BA) ;
- Vérifier l'existence des relances téléphoniques(RT) ;

- Vérifier l'existence des relances écrites (RE) ;
- Vérifier l'existence des visas de DC et de SR ;
- Vérifier que le solde comptable est rapproché de solde balance âgée ;

Tableau 12: Test de permanence de procédures de recouvrement amiables des créances clients

N° pièce	Libellés	Existence			Visa DC /SR
		BA	RT	RE	
C119	Client x	oui	oui	oui	oui
C127	Client x	oui	oui	oui	oui
C138	Client x	oui	oui	oui	oui
C179	Client x	oui	oui	oui	oui
C187	Client x	oui	oui	oui	non
C188	Client x	oui	oui	oui	oui
C209	Client x	oui	oui	oui	oui
C259	Client x	oui	oui	oui	oui
C277	Client x	oui	oui	oui	oui
C309	Client x	oui	oui	oui	non
C338	Client x	oui	oui	oui	oui
C399	Clientx	oui	oui	oui	oui

Constats :

- Il existe une balance âgée (BA) ;
- Il existe une relance téléphonique(RT) ;
- Il existe une relance écrite écrite (RE) ;
- Les pièces portent les visas de DC et de SR ;
- Le solde comptable est rapproché au solde de la balance âgée ;

Conclusion :

Le contrôle est satisfaisant.

4.1.3.3 Vérification de recouvrement des créances douteuses

Le programme de vérification des créances douteuses s'effectue comme suit :

- Vérifier l'existence des balances âgées (BA) ;
- Vérifier l'existence de l'injonction de payer(IP) ;

- Vérifier l'existence de référé provision (RP) ;
- Vérifier l'existence de l'assignation au fond (AF) ;
- Vérifier l'existence des saisies conservation (SC) ;
- Vérifier l'existence des visas de DG, DC, S cont ;

Tableau 13: Test de permanence de procédures de recouvrement des créances douteuses

N° pièce	Libellés	Existence BA	Existence			Existence SC	Visa DG	Visa DC	Visa SCont
			IP	RP	AF.				
C110	Client x	Oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
C121	Client x	Oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
C134	Client x	Oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
C174	Client x	Oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
C182	Client x	Oui	oui	oui	oui	non	oui	oui	oui
C181	Client x	Oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
C200	Client x	Oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
C253	Client x	Oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
C271	Client x	Oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
C304	Client x	Oui	oui	oui	oui	non	oui	oui	oui
C336	Client x	Oui	oui	oui	N/A	N/A	oui	oui	oui
C390	Client x	Oui	oui	oui	N/A	N/A	oui	oui	oui

Constats :

- Il existe une balance âgée (BA) ;
- Il existe une injonction de payer(IP) ;
- Il existe un référé provision (RP) ;
- Il existe une 'assignation au fond (AF) ;
- Il existe des saisies conservation (SC) ;
- Les pièces portent les visas de DG, DC, S cont ;
- Pour les pièces 336 et 390 les procédures d'assignation au fond et les saisies conservatoires ne sont pas exécutées.

Conclusion :

Le contrôle n'est pas satisfaisant.

4.2 : Evaluation définitive et recommandation

4.2.1. Evaluation définitive

L'évaluation préliminaire et le contrôle de l'application des points forts nous ont permis de déceler les faiblesses du dispositif de contrôle interne. Ces faiblesses sont dues d'une part aux défaillances des procédures et d'autre part à la non application des certaines procédures de contrôle interne.

4.2.1.1 Absence de manuel des procédures

Il n'existe pas au sein de l'entreprise des procédures formalisées qui permettent aux agents de connaître avec exactitude leurs tâches et de définir les limites de leur responsabilité. Il ya un risque d'empiétement.

4.2.1.2 La non spécialisation de caisse en caisse dépense et caisse recette.

La seule caissière reçoit les règlements des clients et effectue également des dépenses.

Risque

La non spécialisation de la caisse en caisse dépense et caisse recette peut entraîner des détournements de recettes par création des dépenses fictives. Elle rend aussi difficile le contrôle de caisse.

4.2.1.3 Mauvaise conservation des pièces et documents comptables

L'accès aux archives à des personnes n'appartenant pas au service et le retrait des pièces sans consignation est une pratique courante à la STEE.

Risque

- La perte des documents pour camoufler une malversation
- Non retour des documents par omission, ce qui rend difficile le contrôle des pièces probantes pour valider un chiffre.

4.2.1.4 La non annulation des certaines pièces comptables

Risque

Ce qui peut engendrer un double paiement.

4.2.1.5 Le manque de séparation stricte des taches de tenue de compte client et des taches d'encaissement

Risque

Détournement des règlements clients

4.2.1.6 Insuffisance des moyens nécessaires mis à la disposition de service recouvrement

Risque

Gel des comptes des clients et grande propension des clients à régler de manière tardive leurs créances.

4.2.1.7 Objectifs pas clairement définis

Risques

Difficultés d'évaluation des agents, démotivation et manque d'innovation.

4.2.2. Analyse des faiblesses

Après avoir relevé les insuffisances des procédures de la fonction gestion des comptes clients, il convient de les analyser en vue de relever les risques encourus, leur incidence sur les états financiers et l'impact qui pourrait en résulter et aussi de voir si les objectifs de contrôle interne peuvent être atteints.

Faiblesses constatées	Risques encourus	Incidence sur les états financiers	Impact sur le contrôle des comptes
1. Absence de manuel de procédures	- Non clarification des tâches et possibilité de perte d'efficacité en cas de départ du personnel -Efficacité du travail de l'auditeur mise en cause car le travail de celui-ci est facilité par la présence d'un manuel.	RAS	RAS
2. Objectifs pas clairement définis	-difficile évaluation des agents , - démotivation-manque d'innovation.	RAS	RAS
3. Absence de séparation des taches de tenue des comptes clients et des taches d'encaissement et des règlements	- détournement des règlements clients - difficulté de contrôle des opérations de caisse	RAS	RAS
4. Insuffisance de moyen de lutte contre la fraude	-impuissance face à la propagation de la fraude	RAS	RAS
5. Mauvaise conservation des pièces et documents comptables	-perte des documents (cas des pièces de recette n°532) ; -désordre favorisant des malversations par le camouflage de certains documents -difficulté de contrôle à posteriori.	RAS	Entraine la mission de l'auditeur plus contraignante et exige un contrôle plus rigoureux des comptes
6. la non annulation de certaines pièces comptables (exemple de la facture F103)	-Possibilité de double paiement par omission ou par fraude.	Augmentation de charges non justifiées. Ceci peut fausser le résultat de l'entreprise et ne donnerait pas une image fidèle.	Plus de recherche de la part de l'auditeur, ce qui aura tendance à augmenter l'étendue du contrôle.
7. Inexistence du service d'audit interne	-non évaluation des procédures du contrôle interne	RAS	RAS
8. L'établissement des rapprochements bancaires par le comptable qui tient en même temps les comptes de trésorerie (cumul de tâches).	-Risque de détournement d'avoir en banque et de falsification des états de rapprochements bancaires	RAS	RAS

4.2.3. Recommandations

A l'issue de l'évaluation du dispositif de contrôle interne, il est nécessaire de proposer des mesures adéquates pour pallier les défaillances du contrôle interne et des risques qui pourraient en résulter.

L'objectif est à notre avis, d'améliorer la qualité de la gestion de compte client en instaurant un système de contrôle interne qui répond mieux aux besoins de l'entreprise.

Nous recommandons à la direction générale de la STEE :

- De se doter d'un manuel des procédures pour se conformer aux dispositions de l'OHADA. Le manuel des procédures est un support écrit définissant les règles et méthodes qui répondent au mieux au principe de transparence dans la bonne gestion d'une entreprise.

Pour les employés, il représente une référence et une base juridique qui délimite de façon précise les responsabilités et les tâches qui leur sont attribuées.

Au niveau de la caisse :

- De limiter l'accès à la caisse aux personnes étrangères au service ;
- D'instaurer un système de spécialisation de caisse recette. Ce système permettra à la direction de la STEE d'exercer un contrôle efficace des recettes et ainsi éviter les camouflages des recettes et les falsifications des documents ;
- L'instauration d'un montant à partir duquel les liquidités doivent être versées en banque. Ceci permettra à la STEE d'éviter de garder des liquidités importantes à la caisse, ainsi, toute tentation de détournement sera minimisée ;
- De désigner des personnes indépendantes du service pour effectuer périodiquement le contrôle de la caisse et les changer régulièrement afin d'éviter toute collusion, procéder aussi à des contrôles inopinés réguliers ;

Pour les opérations bancaires, nous recommandons :

- La désignation d'une personne indépendante de la section trésorerie pour effectuer les rapprochements bancaires ou le faire superviser par un responsable d'un autre service ;
- Le visa de l'émetteur des états de rapprochement est nécessaire pour un bon contrôle ;
- La transmission à la comptabilité des pièces de règlement le plus rapidement possible, pour permettre leur prise en charge à l'échéance de règlement fixée ;
- Les chèques doivent être déposés le plus rapidement possible en banque, ce qui permet d'éviter un éventuel détournement ;

Pour les suivis des clients, encaissement des règlements, recouvrement des créances

- La désignation d'une personne indépendante du service commercial pour analyser et justifier périodiquement les comptes individuels des clients ;
- Envoyer périodiquement les relevés au client pour leur permettre de confirmer ou d'infirmer les soldes ainsi justifiés, ce qui permettra de détecter les factures non transmises au service comptable et, en cas de fraude, les règlements des clients non reversés dans la trésorerie de l'entreprise.

Pour la conservation des documents, il serait nécessaire pour la direction de séparer le service des archives de la comptabilité, car l'accès non contrôlé à la comptabilité peut entraîner la perte ou le vol de certains documents importants, ce qui rendra difficile le contrôle des pièces probantes pour la justification des soldes des comptes afin de permettre la validation de ces derniers.

Le retrait des documents doit faire l'objet d'une décharge dans un registre faisant ressortir le nom, le service, le matricule et la signature de la personne ayant retiré le document.

Conclusion :

Dans cette partie pratique, nous avons mis en évidence la démarche adoptée et les outils d'évaluation utilisés.

Les procédures de contrôle interne de la fonction gestion des comptes clients ont fait l'objet d'une appréciation afin de nous assurer d'une part de leur fonctionnement et de leur efficacité. Nous avons constaté des insuffisances dans leur conception et également des défaillances dans leur application.

Ces insuffisances peuvent nuire à la STEE si des mesures nécessaires ne sont pas prises, ce qui nous a conduit à suggérer des recommandations qui permettront à la STEE d'améliorer son dispositif et par conséquent, pallier à ces défaillances.

CONCLUSION GENERALE

Arrivé au terme de notre étude nous pouvons affirmer sans détour que l'évaluation des procédures de contrôle interne constitue une technique incontournable pour toute mission d'audit dont l'efficacité permet à l'auditeur externe d'orienter son programme de contrôle des comptes.

Cette étude nous a permis de :

- Démontrer la place prépondérante qu'occupe l'audit d'efficacité dans la fonction gestion des comptes clients ;
- Présenter la méthodologie d'audit d'efficacité dans la fonction gestion des comptes clients à travers ses différentes phases et les conséquences découlant de cette étude.

Outre son incidence sur l'étalement des travaux, l'appréciation de la fonction gestion des comptes clients réalisée permet d'obtenir une confiance finale dans les chiffres plus grande qu'une approche fondée uniquement sur les tests de valeurs par sondage, aussi étendus soient-ils.

Par ailleurs, l'appréciation de la fonction gestion des comptes clients constitue une source importante d'avis et de conseils.

C'est ainsi que dans la première partie de nos travaux, nous avons développé la revue de la littérature axée sur les différents concepts de base de l'audit, du contrôle interne, de leurs objectifs, leurs limites, etc. et la méthodologie adoptée lors de l'audit des procédures.

Ce qui nous a permis de mettre en pratique cette méthodologie dans la seconde partie de nos travaux et d'orienter cette étude sur la fonction gestion des comptes clients.

A travers différents tests sur les procédures administratives et comptables, nous avons relevé les points forts et les points faibles du dispositif de contrôle interne.

Les points forts permettront d'alléger les contrôles des comptes, et les points faibles d'étendre les contrôles au niveau des comptes.

Cependant, les faiblesses décelées dues soit à l'insuffisance des procédures de contrôle interne, soit à la non-application des procédures ont fait l'objet des recommandations.

Ces recommandations sont axées notamment sur :

- La bonne application des procédures ;
- La spécialisation de la caisse

- La bonne structuration des archives ;
- Le bon système de suivi de clients et recouvrement des créances douteuses ;
- L'élaboration d'un manuel des procédures ;
- La création d'un service d'audit interne qui sera le garant de la bonne application des procédures formalisées.

Nous croyons que ces recommandations seront prises en compte par l'entreprise et des améliorations pourraient être envisagées, et enfin, pourraient faire l'objet d'un suivi rigoureux.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

ANNEXE 1 : LA FRAP

.....

FUEILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DES PROBLEMES

Audit d'efficacité

.....

Papier de travail : R.3

FRAP n° 2

.....

PROBLEME : Absence d'évaluation des procédures et méthodes

.....

FAITS :

Les procédures qui existent à la fonction gestion de la clientèle ne sont pas formalisées. Elles ne sont consignées dans aucun document. Alors il est difficile d'évaluer les procédures, actuelles qui ne sont qu'orales. Ensuite chaque responsable qui arrive à la tête de la direction commerciale met en place sa méthode de travail, dès qu'un autre arrive il change tout. Cette pratique fait que les agents releveurs se plaignent souvent de l'efficacité des méthodes pratiquées.

.....

CAUSES :

- Il n'existe pas un service d'audit interne ;
 - Il n'existe pas de manuel des procédures.
-

CONSEQUENCES

- Plainte des agents d'exécution ;
 - Présence d'énormes lacunes dans système de gestion de la clientèle.
-

SOLUTION PROPOSEE :

- Création d'un service étoffé d'audit interne rattaché carrément à la direction générale ;
 - Mise en place d'un manuel des procédures ;
 - Mettre en place un cercle de qualité au sein de l'entreprise.
-

Etabli par : DINGUY A. Olivier

Approuvé par :

validé par

:
(Stagiaire)

Le 22/Septembre 2004

.....

SOURCE : Nous-mêmes sur le modèle de LEMANT (1995 :97)

ANNEXE2 : Guide d'entretien

Ce guide nous a servi dans les entretiens avec le chef de département de gestion clientèle

1. Quels sont les objectifs *et* les moyens assignés au département gestion de la clientèle?
2. Ces objectifs ont-ils été clairement par vos supérieurs hiérarchiques, dans un document écrit ?
3. De quels moyens disposez- vous pour conduire à bien votre mission ?
4. Ces moyens vous semblent-ils suffisants ? adaptés ?
- 5 De quels moyens supplémentaires avez-vous besoin actuellement ?
6. Vos logiciels de traitement de gestion des comptes clients vous satisfont-ils ?
7. Pensez vous que la gestion des comptes clients peut-elle améliorer l'efficacité de la fonction gestion des comptes clients ?
8. Quels sont les outils que vous utilisez pour mieux gérer ce compte ? Citez 4 minimums
9. Selon vous à qui incombe la responsabilité de cette gestion ?
 - Au commercial
 - Au comptable
 - Au financier
 - Ou autre personne
10. Déterminez-vous l'encours maximum pour chaque client ?
 - jamais ;
 - rarement ;
 - souvent;
 - très souvent
11. Le service commercial est seul habilité à accepter l'abonnement des clients ?
12. Si non ?quels autres services sont impliqués dans la décision de l'abonnement des Client ?
13. Appréciez-vous le risque que présente le client'?
14. S i oui quels moyens utilisez-vous ?
- 1.5. Quels sont les délais de règlement que vous accordez à vos clients ?
 - 30 jours :
 - 60 jours
 - 9 jours :
16. Pensez-vous que votre situation actuelle est due aux créances impayées ?

17. Si oui, comment identifiez-vous les impayés ?
- à partir de la balance âgée ;
 - à partir de la balance client ;
 - à partir des comptes individuels ;
 - à partir du listing des impayés.
18. Chaque nouveau client fait-il l'objet d'inscription sur une fiche client ?
19. Selon vous, le suivi des comptes clients est :
- pas régulière ;
 - assez régulière ;
 - régulière.
20. Vos factures sont envoyées aux clients :
- un mois après consommation d'eau et d'électricité ;
 - deux mois après consommation d'eau et d'électricité ;
 - trois mois après consommation d'eau et d'électricité ;
 - ou autre.
21. Utilisez-vous les études des rations pour apprécier le risque de vos clients
22. Si oui quelle est son importance ?
23. Pensez --vous que les garanties pour la vente à crédit de vos produits sont :
- par nécessaire ;
 - peu nécessaire ;
 - assez nécessaire ;
 - très nécessaires.
24. Exigez-vous des garanties lors des branchements aux clients :
- jamais ;
 - rarement ;
 - très souvent;
25. Présentez-vous la situation de chaque client en arriéré à votre supérieur hiérarchique ?
- jamais ;
 - rarement
 - souvent;
 - très souvent.
26. Pensez vous que se couvrir contre le risque d'insolvabilité des clients est sans :
- Sans importance
 - Peu important ;
 - Assez important ;
 - Très important.
27. Pensez-vous externaliser créances par les spécialistes ?
- pas d'accord ;
 - tout à fait d'accord.
28. Disposez-vous des calendriers des relances clients ?
29. Quels sont es moyens que vous utilisez pour la relance ?
- le courrier :

-le téléphone

-le fax.

30. Procédez-vous à la confirmation des soldes clients ?

- jamais ;

- rarement

-souvent;

- très souvent.

31. Aviez-vous gain de cause après la décision du tribunal sur les contentieux ?

- jamais ;

- rarement ;

- souvent ;

- très souvent

32. Selon vous le recours au contentieux paraît plus sécurisant pour recouvrer vos créances

- pas jamais ;

- peut-être ;

- tout à fait d'accord

-entièrement d'accord.

CSAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

1. Axelle LABADIE & Olivier ROUSSEAU (1996) : Crédit Management ; Ed, Economica, Paris
2. BARRY Mamadou (1994): Audit et Contrôle interne
3. BARANGER Pierre & HUGEL Guy (1981) : Gestion de la production : acteurs techniques et politiques ; Vuibert Gestion, Paris
4. BECOURS & BOUQUIN(1996) : Audit opérationnel ; Edition Economica, 2^e édition, Paris
5. BOUVIER Christian (1990) : Audit des achats, éd. D'organisation, Paris
6. CAROLE GRASSE (1996) : Les entreprises en difficultés, édition, économica
7. CNCC (1992) : Appréciation du contrôle interne ; Collection, note d'information N°3, 2^eédition, Paris.
8. CNCC (1992) : Observation physique, CNCC édition, Paris
9. COLLINS Lionel & VALIN Gérard (1986) : Audit et contrôle interne, 3^e éd. Dalloz
10. COOPER & LYBRIAND (1996) ; la nouvelle pratique du contrôle du contrôle interne, édition d'organisation
11. DOMINIQUE LEDOUBLE (1996) : L'expert et décideur, le magazine de l'ordre des experts comptables, France
12. Eustache YAZI AKPANE (2002) : Mémoire d'audit d'efficacité de la fonction gestion des stocks à l'Hôtel Ivoire Intercontinental, CESAG
13. Encyclopédie de Gestion et du Management (1999) : Dalloz, Paris
14. HENRY Alain & MONKAM- DAVERAT Ignace (1998) : Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique, édition d'organisation, Paris
15. Jean MATRICON & Jean Paul DELEAGE(2000) : Vive l'eau ; N° édition 95513, Gallimard
16. JORAS Michel (1996), Les fondamentaux de l'audit, éd. Préventique. Paris
17. LAURENT Philip & TCHERKAWSKY Pierre (1993) : Pratique de l'audit organisationnel pour une dynamique de progrès dans l'entreprise, édition d'organisation, Paris
18. LEMAN Olivier (1995): La conduite d'une mission d'audit interne ; Edition Dunod, 2^e, édition, Paris.
19. MADERS Henry Pierre (1994) : Audit opérationnel dans les banques, édition d'organisation, Paris
20. NGARY Sow (2004) : Cours d'audit interne et Procédures, CESAG
21. PAYETTE Adrien (1997) : L'efficacité des gestionnaires et des organisations ; PU. Québec
22. RENARD. Jacques (1998) : Théorie et Pratique de l'audit interne ;les éditions d'organisation, Paris.
23. YAZI Moussa (2004) : Cours de méthodologie de mémoire, CESAG