

INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE

**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES
AUDIT ET CONTROLE DE GESTION**

**Audit Opérationnel des Procédures de vente et d'encaissements
de la Société Maritime de l'Atlantique**

Mémoire de fin de formation de 3ème Cycle présenté en vue de l'obtention du Diplôme d'Etudes
Supérieures Spécialisées en Audit et Contrôle de Gestion
DESS Audit et Contrôle de Gestion

Par
Mr Orifi Kodjovi ALISSOUTIN

Bibliothèque du CESAG



108597

Sous l'encadrement de :

Mr Arnaud KOUAME
Contrôleur de Gestion de la Société Maritime de l'Atlantique
SOMAT

ANNES ACADÉMIQUES 2004 – 2005

M0268AUDIT07



2

SIGLES ET ABBREVIATIONS

SOMAT : Société Maritime de l'Atlantique

SYSCOA : Système Comptable Ouest Africain

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique des Droits des Affaires

PME : Petites et Moyennes Entreprises

DG : La Direction Générale

DFSI : Direction Financière et du Système d'Information

CG : Contrôle de Gestion

CA : Conseil d'Administration

TAFf : Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes

COSO: Committee Of Sponsoring Organizations of the treadway commission

SA : Société Anonyme

CI : Contrôle Interne

DESS : Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées

COMANAV : Compagnie Marocaine de Navigation

COSEC : Conseil National des Chargeurs (Sénégal)

PAD : Port Autonome de Dakar

QCI : Questionnaire de Contrôle Interne

FRAP : Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes

DAZI: Liaison maritime Dakar – Ziguinchor

ZIDA: Liaison maritime Ziguinchor – Dakar

IFAC: International Federation of Accountants

ISACI : Institut Sénégalais des Auditeurs et Consultants Internes

SI : Système d'Information

LISTES DES FIGURES ET TABLEAUX

Liste des figures	Pages
Figure 1 : Architecture du manuel de procédures	25
Figure 2 : Fiche descriptive des procédures	27
Figure 3 : Modèle d'analyse	33
Listes des tableaux	
Tableau 1 : Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes	39
Tableau 2 : Tests de conformité des ventes de billets	61
Tableau 3 : Tests de permanence des ventes de billets	62
Tableau 4 : Tests de conformité des Frets	63
Tableau 5 : Tests de permanence des ventes Frets	65
Tableau 6 : Tableau Comparative Procédures Prévues et Procédures appliquées des Frets	66
Tableau 7 : Grille de séparation des tâches	68
Tableau 8 : Présentation des résultats	69
Tableau 9 : Propositions des recommandations	71

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de la SOMAT

Annexe 2 : Exemple de Facture Fret

Annexe 3 : Exemple de billet de transport SOMAT

Annexe 4 : Document de contrôle de caisse

Annexe 5 : État des ventes de la journée

TABLES DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTES DES FIGURES ET TABLEAUX	iv
LISTE DES ANNEXES	v
TABLES DES MATIERES	vi
Introduction	1
Problématique	3
Première Partie : Le cadre théorique de l'audit opérationnel des procédures de vente et d'encaissement	6
Chapitre 1 : La conduite d'une mission d'audit de procédures	8
<i>I - Concept d'Audit Opérationnel : Définition, Objectifs et Principes</i>	8
1.1 Concept D'audit	8
1.1.1 Définition de l'audit	8
1.1.2 Principes et Objectifs	8
1.1.3 Différents audits	9
1.1.4 Audit Interne	10
1.1.5 Contrôle Interne	12
1.1.5.1 Le contrôle interne du cycle de vente et encaissements	15
1.2 Concept d'Audit Opérationnel	17
1.2.1 Définition de l'Audit Opérationnel	17
1.2.2 Les acteurs de l'Audit Opérationnel	18
1.2.3 Les approches de l'Audit Opérationnel	19
1.2.3.1 L'approche audit système/audit procédure/audit opérationnel	19
1.2.3.2 L'approche audit total	21
1.2.3.3 L'approche audit qualité totale	21

1.2.3.4	L'approche par les risques	22
II -	<i>Le manuel de procédures et les procédures de vente et d'encaissement</i>	23
2.1	Procédures et manuel de procédures	23
2.1.1	Définitions	23
2.1.2	Objectifs du manuel de procédures	24
2.1.3	Les Préoccupations du concepteur du manuel de procédures	25
2.1.4	Architecture générale du manuel de procédures	25
2.1.5	Élaboration du manuel de procédures	27
2.1.6	Utilité du manuel de procédures	28
2.1.7	Limites du manuel de procédures	29
2.2	Les procédures de vente et d'encaissement	29
2.2.1	La vente	30
2.2.2	L'encaissement	30
Chapitre 2 :	Méthodologie d'audit des procédures de vente et d'encaissement	32
<i>I -</i>	<i>le modèle d'analyse</i>	32
<i>II -</i>	<i>Méthodologie de la recherche</i>	34
2.1	Planification de l'étude	34
2.1.1	Objectifs de l'étude	34
2.1.2	Les hypothèses de recherche	34
2.1.3	Démarche d'évaluation	35
2.1.4	Les outils de l'étude	36
2.1.5	La collecte et l'analyse des données	37
2.2	La synthèse des données	40
2.3	Appréciation des procédures de vente et d'encaissements	40
Deuxième Partie :	Audit des procédures d'encaissements au niveau de la Société	41
Maritime de l'Atlantique		
Chapitre 3 :	Présentation de la SOMAT	43
<i>I -</i>	<i>Cadre juridique</i>	43
<i>II -</i>	<i>Les activités et services de la SOMAT</i>	43
<i>III -</i>	<i>Organisation de la SOMAT</i>	44

3.1	La Direction Générale	44
3.2	La Direction Technique et Armement	45
3.3	La Direction d'Exploitation (intérim DFSI)	46
3.4	La Direction Administrative, Financière et SI	48
 Chapitre 4 : Description et audit des procédures de vente et d'encaissement de la SOMAT		 51
<i>I - Description des procédures de vente et d'encaissement</i>		<i>51</i>
1.1	Les différentes recettes de la SOMAT	51
1.2	Les procédures de vente et d'encaissement	52
1.2.1	Procédures de ventes de titres de transport	52
1.2.2	Procédures de vente des excédents de bagages	54
1.2.3	Procédure d'encaissement des frets	55
1.2.4	Les procédures d'arrêtés et de contrôles des recettes quotidiennes	56
<i>II - Audit des procédures de vente et d'encaissements</i>		<i>58</i>
2.1	Tests et contrôles	58
2.1.1	Au niveau des ventes de titre de transport	59
2.1.2	Procédures d'encaissement des frets	63
2.1.3	Procédures d'encaissement des excédents de bagages	67
2.1.4	Les travaux d'arrêtés de caisse de la journée	67
2.2	Présentation des résultats de l'étude	69
2.2.1	Les résultats de l'étude	69
2.2.2	Recommandations	70
 CONCLUSION GENERALE		 74

Introduction

Les variations économiques influent beaucoup sur la gestion des entreprises de nos jours. En effet, l'augmentation des risques et les défaillances rencontrées au niveau de la gestion des entreprises amènent les entrepreneurs à disposer d'outils de pilotage les plus perfectionnés possibles, limitant au maximum les risques de dysfonctionnements. Une culture de contrôle permanent s'impose donc dans la gestion quotidienne des affaires. Pour ce faire, nombres d'outils de gestion ont été mis en place pour détecter en temps voulu tout dérapage par rapport aux objectifs.

Dans un souci de meilleure maîtrise des risques de l'entreprise, le chef d'entreprise souhaiterait disposer des meilleurs dispositifs de contrôle interne. Les outils d'un tel système de contrôle existent en nombre illimité et sous différentes formes. Leur utilité s'apprécie par leur efficacité.

L'entreprise étant une combinaison de ressource dont la plus importante et la plus difficile à gérer est la ressource humaine, il convient de mettre en place des référentiels de travail qui serviront d'orientation pour l'accomplissement de toute tâche et aussi dans le cas échéant de base d'évaluation des agents, le respect de la procédure étant une règle. Ce référentiel : le manuel de procédures, indique à chaque agent comment les opérations doivent être accomplies pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Mettre en place un manuel de procédures est une activité primordiale pour toute Direction d'entreprise. Mais cette mise en place n'est pas une fin en soi. En effet, l'entreprise est dans un environnement qui change et ces changements dépendent de facteurs qu'elle ne maîtrise pas. Le manuel de procédures peut devenir moins utile ou obsolète si un changement survient au cours de la vie de l'entreprise. Par exemple au cours d'un changement d'activité, d'une variation du personnel ou même de mise à jour des objectifs généraux. Il peut devenir aussi obsolète rien que par l'accroissement de l'activité. C'est pourquoi il est impératif de procéder à une révision, une évaluation des dispositifs mis en place pour vérifier s'ils permettent la protection du patrimoine et la réalisation des objectifs.

Le processus d'encaissement dans une société commerciale est le plus important parce que les principales ressources de l'entreprise empruntent ce chemin. Les encaissements constituent

donc une activité sensible qui doit attirer au maximum l'attention des dirigeants des entreprises. Les procédures d'encaissements doivent être bien formalisées pour limiter au maximum tout risque de pertes ou d'erreurs lié aux opérations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Problématique

Les entreprises commerciales effectuent nombres d'opérations qui aboutissent le plus souvent à des flux de trésorerie : entrée ou sortie de fond. Elles y tirent leurs principales recettes et assurent par là leur survie.

L'objectif des dirigeants des sociétés commerciales est de minimiser les coûts et maximiser les recettes pour dégager le maximum de profit. Mais il est parfois difficile d'agir sur les coûts de l'entreprise du fait qu'ils sont pour la plupart proportionnels à l'activité ou fixes. De l'autre coté, en agissant sur les ressources, l'entreprise est exposée à des risques qui peuvent conduire à des dysfonctionnements. Ainsi pour optimiser ses ressources, elle doit disposer des meilleures procédures de contrôle interne. Les dirigeants ont alors un souci primordial de mettre en place ces dispositifs pour prévenir et maîtriser autant que possible tous les risques inhérents à l'exploitation de l'entreprise ; il existe pour chaque domaine ou division de l'entreprise des risques spécifiques.

Le cycle des encaissements est la porte d'entrée des ressources de l'entreprise. Les risques les plus connus sont ceux liés à la sécurité des ressources. Mais le souci des dirigeants est aussi d'optimiser ce cycle pour en tirer le maximum de recettes possible et de le sécuriser. Du coup ils l'exposent à d'autres formes de risques.

La fonction d'encaissement à la SOMAT regroupe les ventes de titres de transport, les encaissements Frets, les opérations de contrôle quotidien (arrêtés des ventes) ainsi que la conservation des fonds encaissés. L'étendue de cette fonction dans cette entreprise explique bien la complexité des risques qui y sont liés.

L'entreprise évolue dans un environnement en perpétuel changement où il est difficile de maîtriser tous les facteurs influençant sa vie. Le manuel de procédures prévoit le fonctionnement des organisations. Ce manuel est une description de l'accomplissement de toutes les tâches de l'entreprise. Or, cette dernière peut subir des mutations au cours de sa vie. Par exemple, en cas d'inflation où les prix montent, les dirigeants doivent prendre des décisions stratégiques pour faire face à cette mutation économique. Les procédures mises en place ne seront ainsi plus adaptées aux réalités de l'entreprise.

Depuis sa création, la Société Maritime de l'Atlantique a connu, après quelques mois d'exploitation une croissance non négligeable pendant que les procédures mises en place n'ont subi aucune évaluation. On est tenté de se demander si elles sont toujours en adéquation avec les objectifs de l'entreprise. Mais là n'est pas la seule inquiétude. En effet, même si les procédures restent adaptées aux objectifs de la direction, il faudra s'assurer qu'elles sont appliquées en permanence.

La tâche de la direction ne se limite donc pas à la simple mise en place des procédures.

Pour assurer sa croissance, l'entreprise doit se doter des moyens lui permettant de s'adapter à son environnement et de gérer ses risques. Les dirigeants ont reconnu la nécessité de procéder à des contrôles au sein des organisations pour s'assurer que les opérations sont réalisées sans risque de dysfonctionnements et dans un souci d'atteindre les objectifs prédéfinis. Si l'activité ne varie pas, le manuel de procédures est la base de tout contrôle au sein de l'entreprise. Deux types de contrôle sont à effectuer :

- Dans un premier temps, il faudra vérifier que les procédures permettront d'atteindre les objectifs de rentabilité escomptés ;
- Dans un second temps, si elles sont appliquées de manière permanente comme prévu.

Dans le cas de la SOMAT, la solution la plus avantageuse sera la mise en place d'un système d'évaluation périodique des procédures et vérifier si elles permettent toujours d'atteindre les objectifs prédéfinis. Notre étude portera donc sur l'appréciation des procédures d'encaissements de la SOMAT.

Ce travail est le plus souvent confié aux auditeurs internes de l'entreprise. Ceux-ci, selon le domaine à auditer définissent une méthodologie de travail. Pour le cycle des encaissements, des diligences minimales par rapport aux domaines à risques apparents de contrôle doivent être respectées par les auditeurs pour apprécier efficacement les dispositifs de contrôle interne mis en place. Quels sont alors les dispositifs mis en place pour prévenir tous les risques de vente au niveau de la Société. Pour répondre efficacement à cette question, il convient d'avoir les réponses aux questions suivantes :

- Quels sont les objectifs d'un tel contrôle ?
- Comment est-il effectué ?

- Quels sont les types de contrôle et leurs objectifs ?
- Quels sont les risques liés à ce cycle ?
- De façon générale, comment ce travail est-il réalisé au sein de l'entreprise ?

Ces interrogations justifient le choix de notre thème de recherche formulé comme suit : *Audit opérationnel des procédures de ventes et d'encaissements.*

L'objectif de cette étude est de vérifier que les procédures de ventes et d'encaissement existent, sont adaptés et sont appliquées comme prévu. De ce objectif principal découlent nos objectifs spécifiques de contrôle :

- Vérifier si les procédures d'encaissement de la SOMAT assurent la sauvegarde et la protection et ses actifs, la pérennité de l'exploitation et l'atteinte des objectifs.
- De vérifier si elles sont appliquées comme convenu
- De proposer des recommandations pour amélioration des procédures et la mise en place du système de contrôle périodique des procédures.

Notre étude portera sur l'évaluation de l'application des procédures de vente et d'encaissement (de billets et de fret) au niveau des agences commerciales et gare maritime. Seules les ventes au comptant seront étudiées dans ce document. En effet, compte tenu du fonctionnement des opérations de ventes à la SOMAT, la vente et l'encaissement sont considérés comme les opérations d'accueil du clients au guichet jusqu'au la remise du titre de transport au client après encaissement des sommes payés. Ce qui fait qu'un seul manuel existe pour les ventes et encaissement. Il n'existe pas de ventes à crédit et les opérations de marketing commercial ne sont pas incluses dans ce document. Nous aurons comme base de travail le manuel de procédures des ventes et encaissements.

Ce travail aura un double intérêt :

- pour la SOMAT, les résultats de l'étude pourront être exploités pour une amélioration des performances
- Pour les lecteurs, noter étude servira d'orientation pour tout travail similaire.

**Première Partie : Le cadre théorique de l'audit opérationnel des
procédures de vente et d'encaissement**

La maximisation des opérations au sein de l'entreprise passe par la maîtrise quasi-totale des risques. Ceux-ci font partie intégrante de la gestion et du fonctionnement des entités. En effet, quel que soit le domaine dans lequel ils évoluent, les dirigeants ont un souci permanent de rechercher les meilleures méthodes pour prévenir les risques.

Le meilleur dispositif de contrôle interne est celui qui permet à l'entreprise de fonctionner et d'atteindre ses objectifs.

Dans cette première partie de notre étude, nous essayerons de montrer toute la théorie sur les dispositions que doivent prendre les dirigeants des entreprises pour avoir la maîtrise de leurs opérations. Nous parlerons de l'audit opérationnel, du cycle des encaissements, ensuite du contrôle interne au niveau de ce cycle.

Nous allons nous baser sur une littérature diversifiée : ouvrage, mémoire, article, etc. pour essayer d'apporter le plus d'éclaircissements aux méthodes de contrôle interne.

Chapitre 1 : La conduite d'une mission d'audit de procédures

Le présent chapitre est subdivisé en deux parties : la première partie traite de l'audit et de l'audit opérationnel. Nous allons définir le concept d'audit et de l'audit opérationnel, voir quels sont ses objectifs, ses rôles, ses fondements et les différents types d'audit. Ensuite, dans la deuxième partie, nous allons aborder la notion de procédures. Après avoir défini les procédures et voir leur importance dans une entreprise, nous parlerons de l'importance des ventes et encaissement tels que appréhendés au niveau de la SOMAT et leurs audits.

I - Concept d'Audit Opérationnel : Définition, Objectifs et Principes

1.1 Concept D'audit

1.1.1 Définition de l'audit

Selon Burner Jean (1991 :25), « l'audit est l'examen professionnel d'une information en vue d'exprimer sur cette information une opinion responsable et indépendante par référence à un critère de qualité, cette opinion doit accroître l'utilité de l'information ».

C'est un examen critique effectué par un professionnel en vue de porter un jugement positif ou non et permet d'améliorer l'utilité de l'information. Cet examen peut être fait de manière comparative parce que les informations étudiées sont comparées à des normes préétablies. C'est pourquoi Bernard Grand (1999 :9) le définit comme l'émission d'une opinion motivée sur la correspondance entre un existant et un référentiel.

Deux type d'auditeurs sont en relation avec l'entreprise: il s'agit de l'auditeur interne et celui externe.

Dans le cadre de notre étude et vu notre position actuelle à la SOMAT, nous nous intéresserons à l'audit interne.

1.1.2 Principes et Objectifs

- ✓ L'objet de l'audit consiste à examiner et à évaluer les activités d'une entité afin d'en tirer des analyses, des évaluations, des recommandations, des avis et des renseignements pertinents. L'objectif de tout audit est de documenter l'examen et l'évaluation des activités.

- ✓ Toute mission est conçue de façon à atteindre cet objectif au moyen d'un ou plusieurs tests. Ces tests d'audit fournissent à l'auditeur les éléments probants dont il a besoin pour se former une opinion et tirer des conclusions qu'il rassemblera dans un rapport de vérification sous forme d'analyses, d'évaluations...
- ✓ Le type de vérification découle logiquement de l'objet et de la mission de l'entité.

L'audit devrait donc

- s'assurer de la cohérence entre l'objectif de la vérification, les buts de l'unité sous examen et l'objet de l'entité;
- veiller à ce que le programme d'audit dans son ensemble produise les éléments probants nécessaires pour atteindre l'objectif de la mission;
- veiller à ce que chaque test produise les éléments probants requis dans le cadre du programme d'audit.

1.1.3 Différents audits

Il existe plusieurs classifications d'audit. On distingue :

Les audits financiers et comptables et les audits opérationnels : les audits financiers permettent de s'assurer de la véracité, de la justification des comptes et du respect des normes (comptables et professionnelles) de l'information financière au sein de l'entreprise. L'audit opérationnel lui se fonde sur un certain nombre de règles et de principes qui constituent les procédures de l'entreprise. La différence entre ces deux types d'audit réside dans le fait que les références en matière d'audit financier émanent d'organismes à compétence nationale ou de loi comptable alors qu'en matière d'audit opérationnels la part d'initiative de l'entreprise est plus grande (Collins et Vallins;199).

L'audit peut être aussi classé par nature ou par objectif. Ainsi on distingue :

- ⇒ Audit de conformité/régularité : c'est la vérification du respect des normes, des règlements, des procédures internes et externes à l'entreprise, c'est l'examen de la fiabilité et de l'exhaustivité des informations financières et de gestion et le contrôle des dispositions prises pour assurer la sécurité physique des actifs

- ⇒ Audit d'efficacité ou opérationnel : c'est l'examen du bien-fondé des méthodes et des procédures, l'appréciation de l'adéquation des moyens engagés par rapport aux objectifs, l'étude des performances et de la pertinence des structures.
- ⇒ Audit de management: C'est l'examen des politiques, des systèmes de gestion et des modes opératoires en vue d'apprécier l'efficacité et l'efficience des opérations.
- ⇒ Audit stratégique : C'est l'examen de l'adéquation du plan stratégique avec les exigences et l'évolution de l'environnement interne et externe. C'est aussi l'examen du positionnement de l'entreprise de l'entité auditée, et de l'adéquation des orientations et politiques décidées par les responsables. Il évalue la qualité des méthodes de pilotage et de gestion et analyse la sincérité des résultats obtenus.

1.1.4 Audit Interne

Selon la définition de L'IFAC: *Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes*)

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne aux entreprises une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

L'audit interne est à l'intérieur d'une organisation, une fonction indépendante d'appréciation du contrôle des opérations, il est au service de l'organisation. C'est un contrôle qui a pour fonction d'estimer et d'évaluer l'efficacité des autres contrôles.

Le rattachement de l'audit interne au plus haut niveau hiérarchique de l'organisation est la règle générale. La composition et le fonctionnement d'un éventuel comité d'audit sont parfois décrits dans la charte. La charte de l'audit interne à l'image des autres documents à usage

interne de l'entreprise a pour mission essentielle de garantir la crédibilité, l'indépendance et la légitimité des tâches ou activités du service de l'audit interne.

L'IFACI (Institut Français des Auditeurs Consultants Internes) comme L'IIA (The Institute of Internal Auditors) a adopté la définition suivante : « texte solennel émanant de la plus haute autorité de l'entreprise, qui fixe les droits et les devoirs du service d'audit, constitue sa loi fondamentale et autorise son développement ». En d'autres termes, c'est un document officiel qui définit la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne. La charte dans son contenu aura comme objectif :

- de définir la position de l'audit interne dans l'organisation ;
- d'autoriser l'accès aux documents, aux biens et aux personnes nécessaires à la bonne réalisation des missions ;
- de définir le champ des activités de l'audit interne.

L'audit interne au sein d'une organisation aide la direction dans la gestion efficace des ressources en s'assurant lors de chacune de ses missions de :

- la réalisation des objectifs de l'entreprise ;
- la gestion adéquate et rationnelle des ressources humaines ;
- l'efficacité et la bonne utilisation des ressources matérielles ;
- l'application correcte des lois, décrets, règlements, instructions et procédures ;
- la protection et la sauvegarde du patrimoine de l'organisation ;
- l'intégrité, la fiabilité et le caractère exhaustif des informations financières et opérationnelles ;
- l'efficacité et l'efficience du contrôle interne et de la lutte contre la fraude.

Le service d'audit interne est chargé d'apporter une aide aux responsables des autres départements afin de déterminer les risques liés aux missions et activités des entités, d'analyser les systèmes de contrôle interne mis en place et d'élaborer des recommandations pour atteindre une gestion plus efficace et efficiente desdits départements.

L'audit interne est réalisé conformément à des normes préétablies et au code de déontologie. Ces normes ont pour objet :

- ⇒ de définir les principes de base que la pratique de l'audit interne doit suivre ;
- ⇒ de fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large éventail d'activités d'audit interne apportant une valeur ajoutée ;

- ⇒ d'établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ;
- ⇒ de favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

Le code de déontologie lui est basé sur des règles de conduite et des principes qui sont :

- ✓ Confidentialité : Les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent, ils ne divulguent ces informations qu'avec les autorisations requises, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne les oblige à le faire.
- ✓ Compétence: Les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et expériences requis pour la réalisation de leurs travaux.
- ✓ Intégrité : L'intégrité des auditeurs internes est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement.
- ✓ Objectivité : Les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné. Ils évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui.

1.1.5 Contrôle Interne

Les définitions du contrôle interne sont multiples et il s'ensuit une grande confusion parmi les décideurs, les organes législatifs, les autorités de tutelle et le public. Selon Coopers & lybrand (2000 ; 14) « le contrôle interne est un processus mis en œuvre par la direction générale, la hiérarchie, le personnel d'une entreprise, et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes :

- réalisation et optimisation des opérations
- fiabilité des informations financières
- conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ». (Définition du C.O.S.O. : committee of sponsoring organizations of the treadway commission).

Cette définition s'analyse en deux 2 points:

- D'une part, il y a ceux qui ont la charge de la mise en œuvre ; aucune limitation n'est observée au niveau des acteurs de l'entreprise. En effet le contrôle interne fait partie intégrante de l'organisation de l'entreprise, de sa gestion quotidienne et de son fonctionnement. C'est pourquoi On dit que « le contrôle interne est l'affaire de tous ».
- D'autre part, l'entreprise fonctionne sur la base d'objectifs préétablis. Toute action exercée en son sein doit permettre d'atteindre ses objectifs. L'entreprise a donc un objectif de rentabilité en optimisant ses opérations, une obligation de rendre compte aux actionnaires et à l'État par la fiabilité des informations produites et doit se conformer aux règles en vigueur.

Le Conseil Supérieur de l'Ordre des experts comptables Français donne la définition suivante du contrôle interne « Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise 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, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci ». Cette définition montre clairement le lien entre les dispositifs du contrôle interne et les procédures dans l'entreprise. En fait, qui dit contrôle interne dit manuel de procédures. Le manuel de procédures est une composante du contrôle interne. Dans certaines entreprises, il constitue la base, la référence dans la réalisation de toutes les opérations de l'entreprise.

L'objectif principal du contrôle interne est d'analyser, de surveiller, de détecter et de prévenir les risques auxquels les entreprises sont confrontées. Le contrôle doit se concevoir à travers une approche préventive pour que les entreprises exercent leurs activités de manière saine et sûre. Ce contrôle ne se limite pas au seul examen du respect des normes quantitatives, mais repose aussi sur la qualité des dirigeants, sur la discipline de marché (par une meilleure transparence financière) et sur la qualité du contrôle et de la maîtrise des risques.

Le contrôle interne est un système qui fonctionne en continu à tous les niveaux de l'entreprise. A ce titre, il constitue une composante essentielle de la gestion et un élément de la culture de celle-ci en faisant partager à l'ensemble du personnel l'importance du contrôle. Il doit permettre à l'entreprise de conserver sa capacité d'identification, de réaction et d'adaptation lors de la survenance de risques.

Le rôle contrôle interne est d'assurer la pérennité de l'exploitation. Mais dans tout système, il existe des failles. La notion de contrôle interne dans l'entreprise aide à trouver une limite d'erreur acceptable car les erreurs sont inévitables dans toute organisation.

De leur définition du contrôle interne, les experts comptables français (OECCA, 1997) définissent les buts du contrôle interne à savoir (Jacques Renard: 1998) :

- *la protection et la sauvegarde du patrimoine*
- *l'assurance de la bonne information*
- *le respect des instructions de la direction*
- *l'optimisation des ressources*

Le rôle du contrôle interne n'est pas de sanctionner mais de créer les conditions dans lesquels les fraudes, les erreurs, les négligences, les gaspillages et autres dysfonctionnements seront limités.

Les composantes du contrôle interne sont au nombre de 5 (Coopers et Lybrand 2000 ; 28):

❖ L'environnement du contrôle

C'est l'élément qui détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôle.

❖ Évaluation des risques

Toute entreprise dans ses relations avec son environnement prend des engagements qui l'exposent à des risques. Il convient pour le chef d'entreprise de procéder à une évaluation de l'impact de ces risques sur la réalisation de ses objectifs.

❖ Activités de contrôle

Les activités de contrôles ne sont autres que l'application des directives, normes ou procédures émanant des autorités de l'entreprise.

❖ Information et communication

Le contrôle interne doit assurer la mise en place d'un système d'information efficace et utile et permettre la circulation d'information pertinente, utile ; permettant à chacun d'assumer ses responsabilités

❖ Pilotage

Les systèmes de contrôle interne doivent être évalués de manière périodique pour déterminer et apprécier dans le temps les dysfonctionnements.

Les contrôles interne étant un ensemble de dispositifs mis en place, il est recommandé à chaque entreprise de se doter d'une approche structurée du contrôle interne, déclinée à partir des orientations générales des niveaux hiérarchiques les plus élevés (conseil d'administration, direction générale) jusqu'au niveau opérationnel. En impliquant d'avantage les organes décisionnels, le CI contribue à accroître la conscience au plus haut niveau des risques auxquels elle s'expose.

L'architecture de ce dispositif s'appuie sur (2) deux grands niveaux de contrôle :

- Un dispositif de contrôle régulier : c'est un contrôle permanent, souvent désigné comme un contrôle de premier niveau. Il s'exerce sous la responsabilité d'entités internes de type Back ou Middle office et s'intègre dans les processus opérationnels et fonctionnels pour en assurer le déroulement correct. Il vise à s'assurer de l'exactitude et de la conformité des opérations, du déroulement correct des procédures et de leur adéquation à la nature des opérations et des risques qui y sont associés. Il requiert un recensement permanent des fonctions exercées et des risques liés.
- Le contrôle des systèmes internes de contrôle : il a pour objectif de vérifier le fonctionnement correct des dispositifs de contrôle. Pour ce faire, une cellule indépendante devrait être créée au sein des entreprises. C'est souvent au service de l'audit interne que revient cette fonction.

1.1.5.1 Le contrôle interne du cycle de vente et encaissements

Le contrôle interne s'applique à la fonction des encaissements dans une entreprise commerciale

- pour assurer l'exhaustivité des encaissements de toutes l'entreprise
- pour assurer la sécurité des sommes encaissées
- préparer les pièces justificatives pour éviter les erreurs de comptabilisation
- optimiser le processus d'encaissements de manière générale

Plus spécifiquement, le contrôle interne mis en place au niveau du processus d'encaissement permettra :

- ✓ une séparation de fonctions incompatibles d'encaissement : celui qui encaisse ne devrait pas être celui qui contrôle ;
- ✓ une production exhaustive des pièces justificatives : les factures adressées aux clients doivent exister en plusieurs exemplaires et être détenues par 3 personnes : le client ; le caissier et le contrôleur. Le comptable peut disposer d'une pièce pour la comptabilisation de l'opération ;
- ✓ Les signatures et les cachets apposés sur les factures et les mentions indiquées doivent être clairs et très explicite pour signifier à toute personne les engagements nés de cette pièce.
- ✓ Enfin la sécurité des fonds doit être assurée : si un mouvement de fonds devrait être fait, il faut s'assurer que cette opération soit exempte de risque de perte ou d'agression.

Le cycle des encaissements en général dans une société est inclus dans la gestion de la trésorerie de l'entreprise. A cet effet, les objectifs du contrôle interne au niveau des encaissements sont les mêmes que pour un cycle de trésorerie :

- ◆ les paiements sont-ils faits à des fins autorisées et par un nombre limité de personnes (maîtrise des paiements) ?
- ◆ les encaissements font-ils l'objet d'un suivi : maîtrise des encaissements (spécifique au cycle des encaissements) ?
- ◆ les opérations de trésorerie sont-elles correctement enregistrées ?
- ◆ les actifs liquides sont-ils correctement protégés ?

La séparation des tâches incompatibles est un composant très important du CI

Deux tâches sont déclarées incompatibles quand le fait qu'elles soient exercées par une même personne entraîne les conséquences suivantes:

- suppression de la possibilité d'opérer un contrôle (considéré comme essentiel) sur des bases contradictoires (= non découverte d'une erreur)
- possibilité de dissimulation d'une erreur ou d'une malversation.

L'inconvénient pratique d'un cumul de fonction réside dans l'apparition d'un risque pesant sur la qualité de l'information, sur la sécurité des opérations ou sur les biens composant le patrimoine de l'entreprise. La recherche de la séparation des fonctions s'applique aux points forts de la procédure afin de vérifier qu'une séparation inadéquate des fonctions ne vient pas s'opposer aux conséquences positives des points forts relevés.

La séparation des fonctions doit être conçue de façon à permettre le contrôle réciproque de leur exécution. Elle consiste à dissocier :

- l'opérationnel (service commercial, achat, production etc...);
- la protection ou la conservation (caissier, magasinier) ;
- l'enregistrement (comptabilité générale et analytique, budgets, paie, etc...).

1.2 Concept d'Audit Opérationnel

1.2.1 Définition de l'Audit Opérationnel

L'audit opérationnel est un domaine en pleine expansion. Il répond à des besoins spécifiques au sein des entreprises. Les normes de cette pratique sont moins formalisées que celles des audits financiers. Il s'adapte donc à chaque type d'activité ainsi que la stratégie de gestion des entités sujettes.

Le concept d'audit opérationnel reste flou dans l'esprit de beaucoup. Il a été assimilé à l'audit interne ou même que son objet ait été limité à l'examen des opérations courantes, ou encore des tâches routinières au sein de l'entreprise auditées.

Rappelons d'abord que l'audit est l'activité qui applique en toute indépendance des procédures cohérentes et des normes d'examen en vue d'évaluer l'adéquation, la pertinence, la sécurité et le fonctionnement de tout ou partie des actions menées dans une organisation par référence à des normes (Jean-Charles BECOUR ; 2000 ;12). Ce même auteur essaie de faire la différence entre les différents types d'audit. Il distingue les audits financiers des audits opérationnels.

Audit Opérationnel	Audit Financier
Toutes les branches et processus de l'entreprise sont concernés	Préservation du patrimoine, contrôles comptables et contrôle des informations publiées

Rappel Définition de l'audit : Il définit l'audit opérationnel comme toute activité dont l'objet consiste à juger la manière dont les objectifs sont fixés et atteints ainsi que les risques qui pèsent éventuellement sur la capacité de l'entreprise ou d'une entité à définir des objectifs pertinents et à les atteindre, à apprécier leur opportunité.

De cette définition, nous pouvons penser que l'audit opérationnel ne se distingue pas de l'audit de gestion ou de la stratégie ou du management. Ces derniers types, comme l'audit opérationnel étudient les processus d'atteinte des objectifs. C'est pourquoi on dit que l'audit opérationnel s'intéresse à la manière dont l'entreprise ou ses entités définissent et respectent leurs objectifs et leurs politiques, obtiennent, préservent, allouent et consomment tous les moyens nécessaires pour ces fins. Même si l'audit opérationnel se distingue de l'audit financier par le fait que l'audit financier repose sur des normes et principes préétablis et formalisés, l'audit opérationnel peut disposer facilement de normes. Les normes de l'audit opérationnel sont les objectifs et les politiques que la Direction souhaite appliquer.

1.2.2 Les acteurs de l'Audit Opérationnel

L'audit opérationnel, s'il est fait par des personnes extérieures au personnel de l'entreprise, intervient dans un cadre contractuel. Mais il appartient au service d'audit interne de mener des audits opérationnels au sein de l'entreprise. En effet, contrairement à la profession comptable, l'audit opérationnel ne relève pas d'un cadre légal. Il a été longtemps le domaine des auditeurs internes, professionnels salariés des entreprises où ils exercent. Ils dépendaient directement de la direction générale. Aujourd'hui, pour optimiser le contrôle interne au niveau des entreprises et en assurer la permanence de ses dispositifs, des vérifications permanentes sont opérées au niveau de chaque point de responsabilité de l'entreprise. On pourrait assimiler ces contrôles aux audits opérationnels en ce sens qu'ils examinent les processus d'atteinte des objectifs au niveau de chaque secteur ou service.

C'est pour assurer l'objectivité des résultats des audits que ce type de contrôle est le plus souvent confié aux auditeurs internes. Ces derniers donnent leurs appréciations sans être à la base de l'accomplissement des opérations.

De toute manière, les résultats des différents contrôles opérés distinctement et les avis de chaque responsable de service sur le déroulement des activités facilitent l'orientation des audits opérationnels. C'est pourquoi, l'audit opérationnel, même s'il est fait de personnes spécifiées, tout le personnel de l'entité sujet est concerné.

1.2.3 Les approches de l'Audit Opérationnel

A l'époque, l'approche de la fonction d'audit avait été omise par les services d'audit. Il était considéré comme un *full audit*, ou *d'audit des systèmes et d'opérations* par les services d'audit, tandis que les cabinets se seraient cantonnés à une activité classique de révision comptable.

L'appréciation du type d'audit dont une entreprise souhaite disposer ne se fait qu'après une étude qui doit porter sur les questions suivantes :

- ✓ L'entreprise a-t-elle analysé le type d'environnement dans lequel l'audit doit agir ? : environnement interne, externe, socio culturel, politico-culturel, économique-culturel, écologique, etc.
- ✓ Le service d'audit dispose t'il des moyens suffisants pour atteindre les résultats de l'audit : niveau de rattachement hiérarchique, compétence, etc.

4 approches d'audit opérationnel ont été définies par Jean-Charles BECOUR (2000 ;26). Il s'agit de :

- L'approche audit système/audit procédure/audit opérationnel
- L'approche audit total
- L'approche qualité total
- L'approche par les risques

1.2.3.1 L'approche audit système/audit procédure/audit opérationnel

Les performances attendues de l'audit sont une assurance indépendante donnée à la Direction :

- de la compréhension et de la mise en œuvre de la stratégie
- de l'existence de structures de contrôle adaptées, sûres, viables, économiques, et qui donnent satisfaction dans leur fonctionnement
- du réalisme des informations
- de la réalité de la mise en œuvre des politiques
- de la prise en compte des opportunités viables ou l'identification des besoins de modifications, perfectionnements, refontes profondes.

a. La démarche

Dans cette approche, l'audit a une connotation spécifique : il passe au peigne fin la fonction, le système, le processus. L'auditeur analyse la structure, l'organisation, le schéma de fonctionnement d'un système, d'une procédure, d'une fonction dans son détail, il apprécie leurs qualités de contrôle et en fait un critique. Suivant la charte du travail, tous les aspects du contrôle interne sont analysés : existence et respect des politiques internes, protection et sauvegarde des actifs, efficacité et économie des organes de fonctionnement, qualification du personnel...

b. Les spécificités de l'audit opérationnel conçu dans cette approche

❖ Audit des systèmes

Un système est un ensemble qui comprend des procédures, des éléments intentionnels, des éléments décisionnels et qui porte sur une partie de l'entreprise, nettement délimitée et étroite. Dans un audit de système, l'auditeur s'attache à déceler les inaptitudes du système examiné à produire les effets attendus. Par exemple, l'audit du système de vente et d'encaissement de la SOMAT vérifie que le fonctionnement assure l'optimisation de l'accueil de la clientèle, la rapidité dans la vente, la sécurité, le non cumul de fonctions incompatible, existence d'un point de contrôle. En d'autres termes, conduit à l'atteinte des objectifs dans ce domaine.

❖ Audit de procédure

Un audit de procédures conduit à contrôler de nombreux sous-systèmes pour une partie spécifique. Par exemple, la procédure d'enregistrement dans les comptes, la centralisation comptable, la procédure de mise à jour des fichiers des clients, etc...

❖ Audit transversal

L'audit transversal recouvre, au sein d'une organisation complexe, l'audit d'une fonction, d'un système, d'une procédure, d'un processus quel que soit le site dans lequel ceux-ci sont opérés. Dans cette forme d'audit, l'auditeur cherche à mettre en évidence les risques, les

enjeux, les vulnérabilités, les opportunités et surtout les synergies ou dysfonctionnements associés à une stratégie, une politique, à des capacités et incapacités spécifiques de managers et peut conduire à une remise en cause, remaniement de niveaux élevés de management. Il doit être en mesure aussi d'apprécier les atouts et points de force afin de permettre à l'organisationnel de les optimiser.

1.2.3.2 L'approche audit total

Dans l'approche d'audit total, la spécificité tient à l'étendue de la couverture d'audit. Le responsable d'audit doit proposer la politique d'audit et son plan d'opération au mandant, au niveau le plus élevé de la Direction de l'entreprise, par exemple la couverture totale tous sites, toutes fonctions ou toutes opérations. Dans l'audit total, le plan détaillé de travail doit permettre d'apprécier la réelle couverture d'audit et l'application de la politique d'audit préalablement acceptée.

1.2.3.3 L'approche audit qualité totale

L'approche qualité totale est un moyen d'identifier, de sérier le risque d'audit, afin de rendre le service attendu plus efficace, plus efficient, plus économique. L'exercice de la qualité total porte sur toute l'organisation de la l'audit et pas seulement sur son approche : la politique, le plan d'audit, le déroulement d'une mission, l'organisation.

Sur le plan pratique, cette approche de peut conduire à une remise en cause fondamentale des jugements sur les contraintes sous-jacentes à toute approche d'audit telles :

- l'appréciation de l'environnement, interne et externe, les audités, le tiers (clients et fournisseurs)
- les éléments d'appréciation des missions d'audit, notamment les poids donnés aux différents objectifs
- la considération des réseaux relationnels : fonctionnels/opérationnel/hieratiques
- les acteurs de l'audit et leurs correspondants naturels : audit externe, commissaires aux comptes, comité d'audit
- Les outils d'audits

1.2.3.4 L'approche par les risques

L'approche par les risques est une des conséquences directes de la recherche d'efficacité par l'audit interne ou externe. Cette approche part du principe qu'il est peu utile d'investir une partie significative du travail des auditeurs dans des aires de l'entreprise où un risque de perte, de défaillance, d'inefficacité du contrôle est peu susceptible d'apparaître. Cette approche insiste donc sur les risques significatifs. La notion de risque significatif est différente d'une entreprise à une autre, d'une activité à une autre.

Dès il convient de rappeler ce qu'est le risque dans une entreprise.

Le risque est un concept que les vérificateurs et gestionnaires emploient pour exprimer leurs craintes à l'égard des effets probables d'un environnement incertain. Comme on ne peut prédire l'avenir avec certitude, les vérificateurs et les gestionnaires doivent tenir compte d'une gamme d'événements possibles. Chacun de ces événements est susceptible d'avoir un impact concret, voire des conséquences majeures, sur les activités ou les buts de l'entité. On appelle «risques» les possibilités négatives et celles qui sont positives qui pourraient influencer le bon fonctionnement des entreprises. (DavidMcNamee, p :1). Le chef d'entreprise utilise ces actifs : financiers, matériels, ressources humaines et autres pour la réalisation de ses objectifs.

Le risque fait partie de la gestion quotidienne d'une organisation. En effet, l'incertitude et hasard sont choses normales de la nature. Ceci ne pourrait empêcher la prise d'initiative de la part des entrepreneurs. Leur souci sera alors comment gérer ces risques. La gestion des risques comprend leur analyse et les actions prudentes qui résultent d'une connaissance et d'une sensibilisation accrues aux conséquences de la gestion dans un monde incertain. Que des personnes se regroupent pour former des organisations et se donner des objectifs communs, la modulation naturelle de leur comportement interagira avec l'incertitude de l'environnement pour créer l'un des plus passionnants défis qui soit : la gestion.

Tous les actifs et toutes les activités d'une organisation sont soumis à des risques, donc susceptibles d'audit. On distingue :

- ⇒ Risques relatifs au patrimoine;
- ⇒ Risques relatifs à la qualité de l'information;
- ⇒ Risques relatifs à l'efficacité des opérations.

Une autre typologie de risque est proposée par Nguyễn Thai (1999 ; 156). Il distingue :

- Les risques liés aux activités : risques commerciaux, financiers, fiscaux, sociaux, etc.
- Les risques internes ou externes : surenchère de la concurrence, conjoncture, incompétence ou erreurs du personnel etc.
- Les risques anciens et nouveaux : insolvabilités croissante des clients, baisse de prix, etc.

II - Le manuel de procédures et les procédures de vente et d'encaissement

2.1 Procédures et manuel de procédures

2.1.1 Définitions

Une procédure est un enchaînement de tâches élémentaires standardisées déclenchées en amont par l'expression d'un besoin quelconque et limitées en aval par l'obtention d'un résultat attendu (Alain HENRT et Ignace MONKAM-DAVERAT, 2001 : 16).

Le manuel de procédures peut être défini comme étant un référentiel à usage commun pour tous les acteurs au sein de l'entreprise : la Direction, les services opérationnels, les auditeurs.

C'est un document qui, sous la forme d'instructions claires et précises, contient l'ensemble des opérations courantes de l'entreprise. « Il indique le circuit de traitement de ces opérations en spécifiant notamment les tâches à faire, les niveaux de responsabilités, les différentes étapes de traitement, les lieux de réalisation et les modalités d'exécution »(Ngary Sow, codex 2005). Il constitue, pour l'entreprise, le concentré de son organisation, sa mémoire capitalisant les savoir faire individuels et collectifs. C'est un référentiel à usage commun pour tous acteurs au sein de l'entreprise. C'est un guide opératoire qui indique le circuit de traitement des opérations tout en spécifiant :

- La tâche à faire (quoi) ;
- Le niveau de responsabilités (qui) ;
- Les différentes étapes de traitement (quand) ;
- Les lieux de réalisation (où) ;
- Le mode d'exécution (comment).

Le manuel des procédures regroupe en un document écrit ou en ligne sur l'intranet la description de l'ensemble des procédures relatives à un processus ou une activité. Il peut également regrouper des normes ou règles internes :

- ✓ Manuel des procédures achats,
- ✓ Manuel des principes comptables,
- ✓ Manuel des procédures comptables,
- ✓ etc....

2.1.2 Objectifs du manuel de procédures

De manière générale, les objectifs du manuel des procédures sont de :

- ⇒ Contribuer à l'atteinte des objectifs de contrôle interne:
 - La maîtrise des risques
 - La sauvegarde et la protection du patrimoine
 - La réalisation et l'optimisation des opérations
 - Le respect des lois, des règlements et des directives de la direction.
 - L'amélioration de la qualité des systèmes d'information.
- ⇒ Améliorer les délais de restitution ;
- ⇒ Améliorer la qualité du contrôle interne ;
- ⇒ Servir de moyen de communication et de formation.

Nous pouvons citer 5 (Cinq) Objectifs spécifiques du manuel de procédures :

- ✓ le manuel de procédures explique les modalités d'application des différentes procédures suivant les activités et les cycles de l'entreprise : techniques comptables, financiers et administratifs ;
- ✓ Assurer l'uniformité des modalités d'exécution en les formalisant ;
- ✓ Sauvegarder les actifs de l'entreprise par des procédures de contrôle interne performantes ;
- ✓ Former le personnel ;
- ✓ Faciliter l'assimilation rapide des techniques lors des mutations de personnel.

2.1.3 Les Préoccupations du concepteur du manuel de procédures

Au cours de la mise en place des procédures de contrôle interne, le concepteur doit avoir pour souci de répondre aux questions suivantes :

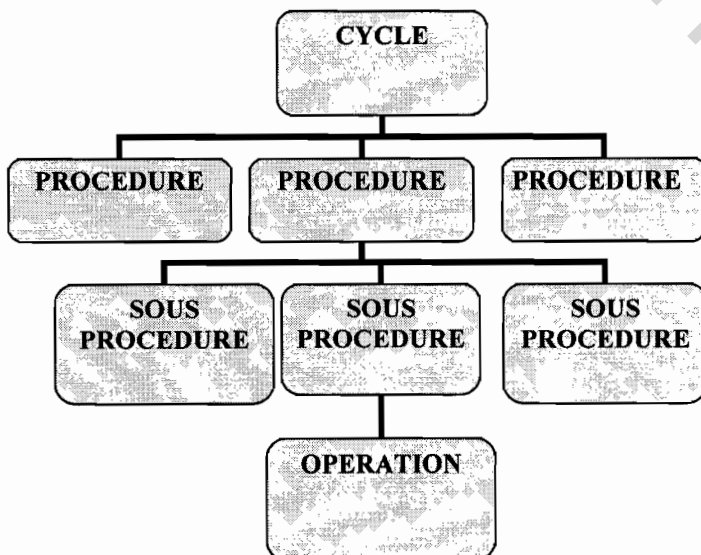
- L'environnement est-il maîtrisé ?
- Les procédures nécessitent-elles une amélioration ?
- Le patrimoine est-il suffisamment sauvegardé ?
- Les moyens mis à la disposition des services sont-ils appropriés aux objectifs ?
- Les moyens disponibles sont-ils utilisés à la manière la plus productive ?
- Les résultats obtenus vont-ils dans le sens des objectifs définis ?

Ces réponses permettront d'orienter sur les différents axes sur lesquels il doit insister.

2.1.4 Architecture générale du manuel de procédures

Comme spécifié dans la définition plus haut, le manuel de procédures est une synthèse de procédures de l'entreprise. Dans ce document, l'ensemble des opérations traitées est découpés en :

- Cycles : les activités de l'entreprise
- Procédure et sous procédure : description des opérations dans chaque cycle
- Opération : tâches



Source cours audit interne et procédures de ngary sow

Chaque procédure ou sous procédure joue un rôle qui lui est propre. Les procédures au sein de l'entreprise sont reliées entre elles. Un changement à l'intérieur d'une procédure peut entraîner des modifications en cascade dans les autres. Dans le manuel de procédures, les différentes procédures sont reliées entre elles suivant un ordre chronologique et suivant les processus de réalisation des opérations.

Le manuel de procédure va se décomposer en plusieurs volumes selon la taille et l'activité de l'entreprise. Les procédures seront tout d'abord groupés en fonction des utilisateurs : un même service, une équipe ou un agent doit disposer des procédures qui lui sont utiles dans un même recueil. L'optimum consiste à lui fournir seulement celles qui lui sont destinées. Ainsi, pour chaque service de l'entreprise, il existe un « sous » manuel de procédures qui lui est propre.

Le découpage de l'entreprise peut se faire par direction, par fonction ou par service. Le manuel de procédures de l'entreprise sera alors le document qui regroupe tous les sous manuels de l'entreprise.

L'architecture du manuel de procédures de l'entreprise est divisée en trois (3) grandes parties selon Alain HENRY et Ignace (2001 ; 55) :

- Une première partie dite de *généralités introductives* qui comprend le sommaire et l'introduction générale du manuel. L'introduction rappelle les objectifs qui ont conduit à la mise en place de l'outil et explique la structure générale. Elle précise les dispositions de mises à jour.
- La deuxième partie (les fiches de procédure proprement dites) est la plus volumineuse du manuel. C'est le corps même du document. Elle regroupe toutes les fiches de procédures classées. Pour chaque fiche de procédure, on retrouve la même structure : description synthétique de la procédure, diagramme de flux et fiche descriptive des tâches.

Les fiches de procédures :

- | | |
|----------------------------------|--|
| • Description synthétique | objet, responsable, destinataires, périodicité. |
| • Diagramme de flux | chronologie, intervenants, |
| • Fiches de tâches | descriptifs détaillés des tâches
référence des supports |
| • Documents techniques | détails pratiques, exemples,
image de supports. |

Source : Alain HENRY et Ignace (2001 ; 58)

- La troisième partie fournit des documents annexes tels que les tables de données ou des illustrations complémentaires.

Enfin la forme graphique est préconisée dans la rédaction du manuel de procédures parce qu'elle apporte un complément utile par rapport au texte. Elle est facilement compréhensible par les agents qui ont une mémoire visuelle plus développée. Un dessin ou une photographie en dit parfois plus qu'un long discours.

2.1.5 Élaboration du manuel de procédures

Mettre en place le manuel de procédures de l'entreprise est une activité qui obéit à certaines normes et principes. Nguyễn Hồng Thai (1999 ; 110) dénombre quatre principales étapes :

- La formulation des objectifs du contrôle interne par activité, unité géographique, direction et service
- L'identification et la mesure des risques de non réalisation de ces objectifs
- La fixation des normes susceptibles de réduire ces risques
- L'intégration de ces normes dans les procédures lors de leur rédaction

Les trois premières étapes constituent une introspection ou un « auto audit » du fonctionnement de l'entreprise, d'où l'implication impérative des auditeurs internes dans le processus. La dernière étape est celle de la rédaction proprement dite.

- a) la formulation des objectifs : les objectifs sont fixés par la direction de l'entreprise. Il s'agit de déterminer le domaine d'application du contrôle interne, préalable indispensable, car il est difficile de rédiger toutes règles de fonctionnement. Le programme de travail de l'équipe chargée de l'élaboration du manuel sera ainsi fixé.
- b) L'identification des risques : Il est possible d'identifier dans chaque entreprise les zones de risque afin de déterminer les priorités des programmes de contrôle. L'identification des risques est une activité réalisée avec la direction et l'encadrement. Les risques seront recensés dans les relations entre l'entreprise et ses partenaires.
- c) La fixation des normes susceptibles de réduire ces risques : Elle repose sur la capacité d'analyse et la compétence de la direction et de l'organe chargé de l'élaboration.
- d) La rédaction du manuel de procédure : Cette dernière étape requiert des efforts soutenus de la part des membres du comité de pilotage et des salariés. Il s'agit d'obtenir leur adhésion au projet en les faisant participer aux travaux d'élaboration.

Pour une mission de révision des procédures existantes, la démarche suivante peut être adoptée :

- ✓ Programme de travail et Prise de connaissance
- ✓ Evaluation des procédures actuelles
- ✓ Elaboration de la cartographie des risques
- ✓ Conception du manuel de procédures
- ✓ Rédaction des procédures
- ✓ Validation des procédures et du manuel
- ✓ Diffusion du manuel, formation et rapport

2.1.6 Utilité du manuel de procédures

Le manuel des procédures, en plus de son aspect descriptif, il intègre les points de contrôle couvrant tous les espaces de risques potentiels et offre ainsi une sécurité dans le dispositif de contrôle interne de l'entreprise. Son utilisateur y trouve dans le manuel un bréviaire, un guide

pratique qu'il entretient lui-même en l'enrichissant, le cas échéant, pour l'adapter à ses besoins.

Pour l'auditeur, l'existence d'un manuel des procédures permet une rapide et meilleure prise de connaissance du système de contrôle interne. Un manuel des procédures régulièrement mis à jour et appliqué constitue une présomption favorable de l'existence d'un dispositif de contrôle efficace et donc une garantie que les opérations ou transactions qu'il soutient sont fiables.

2.1.7 Limites du manuel de procédures

Il est difficile de faire ressortir des limites pour un manuel de procédures dans une organisation. Le manuel est une base pour la bonne gestion des entreprises. Toutefois, un manuel peut présenter des contraintes pour l'entreprise lorsqu'il est trop rigide, lorsqu'il ne permet pas d'adapter l'accomplissement des opérations à l'environnement de l'entreprise. C'est pourquoi il est conseillé aux dirigeants d'évaluer périodiquement les procédures mises en place pour les adapter aux réalités du marché.

2.2 Les procédures de vente et d'encaissement

Comme nous l'avons spécifié dans la problématique, les procédures de ventes et d'encaissement ici seront appréhendées comme dans les procédures de la SOMAT. En effet, sont considérées comme activités de vente et encaissement, tout le processus de l'accueil du client jusqu'à la remise du titre de transport après réservation faite dans le système informatisé et encaissement du montant représentant la valeur du titre de transport. Sont incluses dans les opérations de ventes et d'encaissement de la SOMAT les opérations de contrôle quotidien des ventes.

Ainsi à la SOMAT, ces procédures ont pour objet de préciser les différents processus relatifs à la réalisation des ventes et des encaissements réalisés par les agences de Dakar, de Ziguinchor ainsi que les ventes à bord des navires et celles effectuées dans l'enceinte des gares maritimes. Elles précisent la nature exacte de chaque processus, les documents d'entrée et de sortie, les règles de contrôle et les responsables concernés.

2.2.1 La vente

Dans une économie de marché hautement concurrentielle, la vente occupe la priorité absolue des entreprises ; par contre, dans les collectivités de caractère public, elle est remplacée par la notion de service public. La finalité de la vente doit être envisagée compte tenu des spécificités multiples du marché dans lequel elle s'opère (consommations plus ou moins régulières, ou existence d'une diversité d'acheteurs...) et des caractéristiques des services ou produits proposés.

La SOMAT offre un service à ses clients. La forme principale de vente réalisée dans la Société est la vente au comptant.

La vente au comptant est celle réalisée directement entre client et vendeurs : l'échange du produit contre sa valeur « en cash ». Pour une entreprise qui fonctionne de cette manière, l'optimisation de cette fonction de vente consistera à définir et appliquer les procédures qui permettront :

- assurer l'accueil de la clientèle : relation client vendeur
- assurer la sécurité au moment de la vente
- assurer la réalité de la vente par des pièces justificatives
- assurer la séparation des fonctions pour permettre le contrôle des ventes

L'audit des procédures de vente consiste pour une telle entreprise de vérifier d'abord l'existence d'une procédure de vente, de s'assurer si elles concourent à l'atteindre les objectifs et ensuite de s'assurer de leur application.

2.2.2 L'encaissement

L'encaissement dans le type de d'entreprise que nous étudions fait partir de la vente. En effet, il représente l'opération qui consiste à récupérer la valeur en espèce auprès du client au moment de la vente au comptant. L'encaissement ici est différent de forme de recouvrement des créances lorsqu'il s'agit de ventes à crédit.

Étant donné que l'encaissement constitue une partie de la vente dans notre cas précis, le manuel de procédures de la SOMAT regroupe tous ces processus dans un même sous-manuel, d'où les procédures de ventes et d'encaissement.

L'audit opérationnel consiste essentiellement à découper l'entreprise en processus et d'en apprécier leur application par rapport aux objectifs prédéfinis. Le manuel de procédures regroupe toutes mes procédures de l'entreprise. Toute d'audit commence par la préparation de la mission. Ainsi, après une connaissance de l'entreprise, nous devons définir notre méthodologie d'études.

Le chapitre suivant présente notre approche méthodologique dans le cadre de notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : Méthodologie d'audit des procédures de vente et d'encaissement

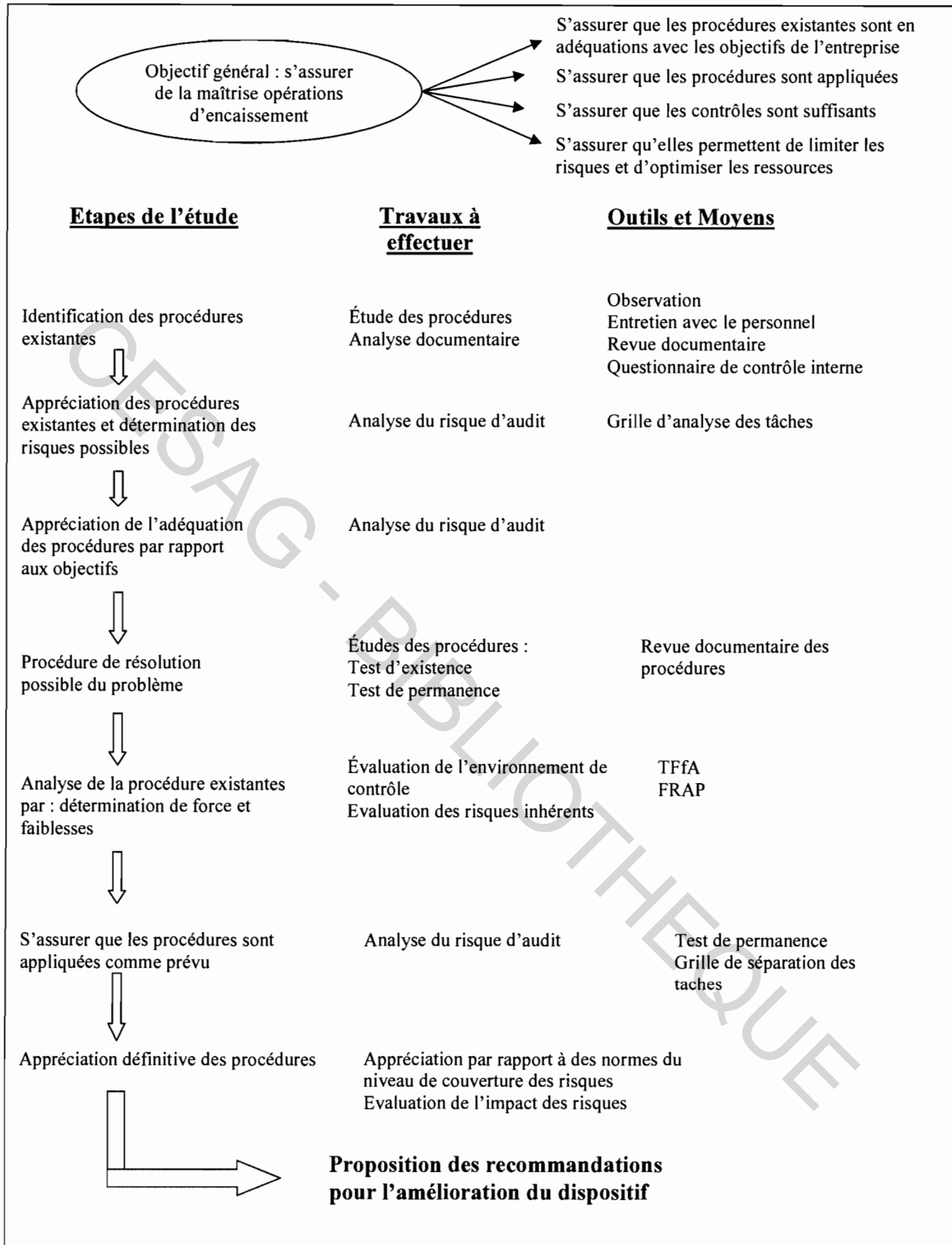
Le respect des procédures et la recherche de leur amélioration permettent de réduire les risques de l'entreprise. Mais au cours des contrôles de procédure, les auditeurs peuvent être amenés à remarquer le non-respect des règles établies du fait, soit d'une organisation imparfaite, ou d'une organisation qui n'est plus adaptée en raison de l'apparition de phénomènes nouveaux.

Ici c'est un audit opérationnel des procédures de vente et d'encaissement qui sera effectué. Cet audit sera orienté vers le contrôle de l'exécution des opérations au sein du cycle d'encaissement. Une attention particulière sera accordée aux opérations à risques significatifs.

Nous adopterons ainsi l'approche d'audit par les risques pour l'évaluation du cycle des encaissements. Chaque sous cycle à savoir les ventes PAX ; les ventes fret et les arrêts quotidiens des ventes et la gestion de la caisse sera analysé.

I - le modèle d'analyse

Notre modèle d'analyse présente les variables sur lesquelles nous insisterons au cours de notre étude.



II - Méthodologie de la recherche

2.1 Planification de l'étude

Elle nous permettra à travers des hypothèses d'identifier nos objectifs à atteindre et la méthodologie pour les atteindre. Autrement dit, cette partie nous permettra de préciser les éléments caractéristiques de notre recherche et la conception du modèle d'analyse. Par la suite, nous collecterons les éléments utiles à la recherche.

2.1.1 Objectifs de l'étude

L'objectif général consiste à apprécier la maîtrise des opérations d'encaissement par les dispositifs mis en place. Cette appréciation sera basée sur les critères de :

- gestion rationnelle des moyens, de conformité aux politiques et procédures de la direction ;
- protection de l'intégrité des biens et des ressources ;
- protection contre les erreurs.

Les principales tâches que nous auront à effectuer consisteront à :

- vérifier si les procédures sont appliquées au niveau du processus des encaissements
- vérifier si elles limitent au maximum les risques d'erreurs et de dysfonctionnements
- s'assurer que les contrôles sont suffisants
- vérifier si les procédures existantes sont toujours en adéquation avec les objectifs de l'entreprise
- proposer les procédures les plus efficaces.

2.1.2 Les hypothèses de recherche

Il s'agira pour nous de démontrer comment le contrôle interne par l'application correcte des procédures permet la prévention des dysfonctionnements et assurent la pérennité des organisations. Nous formulerons les hypothèses ci-après :

- Le contrôle interne est mis en place dans le but d'optimiser l'utilisation des ressources de l'entreprise. Ses objectifs et Ses outils en disent long sur son utilité ;
- Le manuel de procédures, un principal outil de contrôle interne, décrit de façon détaillée la succession des tâches de manière à assurer leur compréhension par tous les agents. Ce manuel est conçu dans le but d'atteindre les objectifs de l'entreprise ;
- Ainsi, un respect strict des procédures permettrait d'atteindre les buts de l'organisation si ceux-ci ne varient pas. C'est pour cela qu'il convient de s'assurer de ce respect des procédures.

2.1.3 Démarche d'évaluation

La démarche utilisée pour l'évaluation du contrôle interne en générale est fonction de la détermination de l'environnement de contrôle. Cette démarche se résume en cinq (5) étapes :

1. Identifier dans un premier temps, les types d'erreurs ou irrégularités qui pourraient survenir;
2. Déterminer ensuite, les procédures de contrôle interne qui permettraient d'empêcher ou de détecter ces erreurs ou irrégularités ;
3. Vérifier si ces procédures de contrôle internes existent;
4. Vérifier si ces procédures fonctionnent de façon satisfaisante;
5. Évaluer l'impact des défaillances c'est-à-dire les erreurs et irrégularités qui pourraient ne pas être empêchées ou détectées par les procédures de contrôle qui existent.

Pour la réalisation de notre travail, nous adapterons cette méthodologie à notre contexte. Nous utiliserons l'approche d'audit par les risques. Notre démarche sera résumée en 6 (six) points :

- Identification de la procédure mise en place
- Appréciation de la procédure existante
- Détermination les risques d'erreurs ou de dysfonctionnement possibles et leurs impacts sur le bon fonctionnement de l'entreprise
- Appréciation de l'adéquation des procédures par rapport aux réalités de l'entreprise

- Vérification de l'application des procédures par des tests de permanence
- Présentation des résultats de notre travail sous la forme de recommandations

2.1.4 Les outils de l'étude

Pour atteindre ses objectifs, l'auditeur combine les outils d'audit approprié au domaine de son travail. Ces outils se retrouvent dans la liste ci-dessus. Mais cette liste n'est pas exhaustive parce que le champ est laissé libre à l'auditeur d'user de tous les moyens pour avoir les informations nécessaires à l'accomplissement de son travail.

Cette liste d'outils d'audit se résume comme suit :

- ❖ L'observation physique
- ❖ la piste d'audit
- ❖ la narration
- ❖ la grille de contrôle
- ❖ le diagramme de circulation
- ❖ le questionnaire de contrôle interne (QCI)
- ❖ la grille d'analyse des tâches
- ❖ les tableaux de forces et faiblesses apparentes (TAFf)
- ❖ FRAP :Feuille de révélation des risques
- ❖ le rapprochement et recoupements
- ❖ la reconstitution
- ❖ le sondage
- ❖ la confirmation directe
- ❖ entretiens
- ❖ Etc.

Ces outils sont combinés pour réaliser les tâches suivantes :

- ✓ L'analyse du risque d'audit
- ✓ L'étude des procédures
- ✓ La prise en compte du seuil de signification (sera peu utilisée)

- ✓ Les sondages sur les comptes (ne seront pas utilisés car nous ne faisons pas un audit comptable)
- ✓ Revue Analytique préliminaire
- ✓ Evaluation des risques inhérents
- ✓ Evaluation de l'environnement de contrôle
- ✓ la séparation des tâches (condition plus que contrôle)
- ✓ les contrôles au démarrage de l'opération (contrôles d'exhaustivité)
- ✓ les contrôles de réalité
- ✓ les contrôles d'autorisation : les contrôles d'autorisation permettent de s'assurer que les décisions sont prises par le niveau hiérarchique compétent et donc de limiter le risque d'opérations injustifiées (spécimen de signature, acceptation des clients, engagement de l'entreprise)
- ✓ les contrôles de traitement (double vérification, supervision, totaux, rapprochements)
- ✓ les contrôles de protection
- ✓ contrôles de prévention (réalisés lors du traitement des opérations avant de passer à la suivante, ils portent sur chaque opération individuelle)
- ✓ contrôles de détection globaux et généralement effectués a posteriori sur un groupe d'opérations de même nature, pour vérifier qu'il ne s'est pas produit d'anomalie malgré les contrôles de prévention
- ✓ Les contrôles d'exhaustivité des opérations.

Dans le cadre de notre étude, l'utilisation des outils est fonction de nos objectifs, notre démarche et notre méthode de collecte et d'analyse des données.

2.1.5 La collecte et l'analyse des données

Nous utiliserons à cet effet les outils suivants dans la collecte et l'analyse des données :

- l'analyse documentaire,
- les questionnaires de contrôle interne
- le tableau d'identification des risques
- la Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP),
- les grilles d'analyse de séparations des tâches incompatibles
- les tests de vérification d'audit des dispositifs.

a) L'analyse documentaire

Les documents internes que nous analyserons au cours de notre étude seront :

- Le plan stratégique de l'entreprise
- Les notes de service
- Les notes de direction
- Le manuel des procédures d'encaissements
- Les rapports de contrôle
- Les manuel des systèmes informatisé de gestion des ventes (titres de transport et fret)

b) Le questionnaire de contrôle interne

Les agents concernés par les procédures d'encaissement se verront soumis au cours de notre étude des questionnaires de contrôle interne. Ces questionnaires nous permettront d'évaluer les dispositifs mis en place aussi bien au niveau de leur efficacité que de leur application. Selon le niveau d'analyse de nos données et la recherche de bonne information nous pourrions être amenés à administrer des questionnaires à d'autres agents hors du service.

Par ailleurs, nous avons prévu des questionnaires à adresser aux clients pour avoir leur avis sur les services de la SOMAT. Nous n'avons pas pu réaliser ces questionnaires pour contrainte de temps. Toutes fois nous avons eu quelques entretiens avec certains clients toujours pour le même objectif.

c) Le tableau d'identification des risques

C'est par l'intermédiaire de ce tableau, que nous ressortirons les faiblesses du contrôle interne de la SOMAT au niveau des procédures d'encaissements. Le tableau nous permettra également d'identifier les causes de ces faiblesses. Ainsi, nous pourrions orienter nos recommandations.

Le tableau des forces et faiblesses apparentes conclut la phase d'analyse des risques réalisée sur la base des objectifs définis dans le plan d'approche. Il présente de manière synthétique et argumentée les présomptions ou l'avis de l'auditeur sur chacun des thèmes analysés. Il constitue l'état des lieux des forces et faiblesses réelles ou potentielles, et permet de

hiérarchiser les risques dans le but de préparer le rapport d'orientation ” LEMANT (1995: 63). Le TffA permet de situer les risques existants et non d'analyser leurs causes et conséquences, autrement ce serait de l'audit avant l'audit.

L'architecture standard proposée de ce tableau est la suivante :

Domaine/ Opération	Objectifs spécifiques	Risques	POCA/ Indicateur	Opinion			Commentaires
				F/f	Conséq.	Degré de confiance	

Source : cours d'audit interne et procédures (Moussa YAZI ; cesag ; 2006)

d) La Feuille de Révélation et de d'Analyse de Problème (FRAP)

Cette feuille nous permettra de satisfaire à une norme de l'audit interne : la Norme 2320 qui stipule : « Les Auditeurs internes doivent fonder leurs conclusions et les résultats de leur mission sur des analyses et évaluations appropriées » (Renard, 2004 : 258).

e) La grille d'analyse de séparation des tâches incompatibles

Notre base de travail sera le manuel des encaissements de la Société Maritime de l'Atlantique. Nous procéderons à des interviews et revue des documents internes de SOMAT pour déterminer les attributions de chaque poste afin de vérifier si la séparation des tâches incompatibles est assurée.

2.2 La synthèse des données

La synthèse des données sera la phase où nous recenserons toutes les données recueillies pour effectuer notre analyse. C'est une phase préalable à l'appréciation même du contrôle.

Les meilleures recommandations d'une mission d'audit dépendent de l'optimisation de cette fonction par l'auditeur.

A l'issue de cette étape ; nous serons à même d'apprécier les dispositifs de la SOMAT au niveau des procédures opérationnelles d'encaissement.

2.3 Appréciation des procédures de vente et d'encaissements

Ici une étude comparative sera effectuée. En effet, par rapport aux normes et logiques de gestion, nous essayerons de faire ressortir les écarts des dispositifs de contrôle interne de la SOMAT pour dégager les conséquences (risques). Nous effectuerons à cet effet une série de tests.

Les tests ont pour objet de recueillir des éléments probants sur les activités de l'unité sous examen (tâches, processus, sous processus, systèmes, emplacement, organisation, etc.) afin de répondre à la préoccupation fondamentale qui est de comparer comment cette unité devrait gérer et gère effectivement ses risques. Pour concevoir les tests et les questions pertinentes, nous travaillerons à rebours à partir des risques et de l'objectif de la mission.

Nous serons amenés à effectuer deux types de tests :

- ⇒ Des tests d'existence
- ⇒ Et des tests de permanence

Les tests d'existence permettent de s'assurer de la mise en place des dispositifs minimum de contrôle interne et de leurs efficacités.

Les tests de permanences quant à eux permettent d'apprécier l'application des dispositifs.

**Deuxième Partie : Audit des procédures d'encaissements au niveau de la
Société Maritime de l'Atlantique**

Dans la première partie de notre travail, nous nous sommes intéressés aux aspects théoriques des dispositifs de prévention des erreurs et dysfonctionnements au niveau des encaissements. Nous nous sommes basés sur une documentation assez variée aussi bien professionnelle que littéraire. Nous avons aussi usé de nos connaissances acquises au cours de notre formation au Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion (CESAG). Cette partie permettra aux lecteurs de comprendre l'importance des contrôles que nous exposerons dans notre seconde partie.

La deuxième partie, prendra en compte l'aspect pratique de la recherche. Ainsi nous présenterons en premier lieu la Société Maritime de l'Atlantique (SOMAT), ses activités et son organisation interne. Ensuite nous commencerons notre travail par la description des procédures d'encaissements dans un premier temps et enfin nous procéderons aux différents contrôles.

En fin de cette partie, nous proposerons s'il y a lieu des recommandations pour l'amélioration de ces procédures.

Chapitre 3 : Présentation de la SOMAT

La présentation de la SOMAT sera limitée aux aspects essentiels tels que le cadre juridique, le domaine d'activité, la structure organisationnelle.

I - Cadre juridique

La Société Maritime de l'Atlantique (SOMAT) est une Société Anonyme au capital de 1 500 000 000 FCFA créée en Septembre 2005. Symbole de la coopération entre le Maroc et le Sénégal, elle est constituée à 51% de capitaux de la Compagnie Marocaine de Navigation (COMANAV), à 24,5% du Conseil Sénégalais des Chargeurs (COSEC) et à 24,5% du Port Autonome de Dakar (PAD).

II - Les activités et services de la SOMAT

La SOMAT a pour mission de gérer la liaison maritime Dakar / Ziguinchor avec une palette intéressante de services allant du transport de passagers, aux activités de Fret, de Consignation et de Tourisme. Sa vocation majeure est de faire de la desserte maritime Dakar / Ziguinchor une référence dans le transport par la sécurité et le confort offerts aux passagers. Son ambition est de participer au désenclavement de la Casamance pour en faire un pôle de développement dynamique par la relance des activités économiques et du Tourisme.

Compte tenu de l'urgence de l'ouverture de la voie Dakar / Ziguinchor, un bateau indonésien, le bateau **WILIS** a été affrété coque nue pour en assurer la liaison.

Cependant, la construction d'un nouveau bateau qui sera géré par la SOMAT est en cours. Celui-ci aura une capacité de 700 passagers et transportera des véhicules et des marchandises. La SOMAT c'est d'abord la conscience de la continuité du territoire sénégalais, la garantie d'un service public grâce aux tarifs homologués par l'Etat du Sénégal. Ainsi, avec deux rotations hebdomadaires, la tarification à bord concerne des sièges à dix mille (10.000) FCFA, des couchettes à douze mille (12.000) FCFA et des cabines à vingt quatre mille (24.000) FCFA.

Dans le souci d'offrir à chaque catégorie un service adapté, la SOMAT propose à bord du WILIS un pavillon pour femmes pour leur assurer confort et intimité tout au long du voyage. Femmes enceintes, enfants, personnes âgées et malades bénéficient à bord du WILIS d'un service assuré par une équipe médicale qualifiée. Le WILIS est également doté d'une infirmerie et une pharmacie.

Le système finlandais HOGIA, propre au Groupe COMANAV de renforcer la gestion du bateau. HOGIA c'est l'efficacité d'un système électronique de réservation des billets et de contrôle qui veille sur la bonne gestion de la capacité du bateau.

La qualité et la sécurité du service : c'est également celles des infrastructures : les gares maritimes de Dakar et de Ziguinchor et le réseau d'agence sont entièrement équipés et dotés de matériaux de contrôle modernes répondant aux exigences internationales.

Parce qu'elle est d'abord engagée dans la satisfaction de ses clients, la SOMAT offre également un service gastronomique géré par des chefs cuisiniers.

III - Organisation de la SOMAT

3.1 La Direction Générale

Elle est composée du Directeur Général, du Directeur Général Adjoint et du Service de Achats et Marchés.

Elle assure la gestion, la coordination de toute la Société. Elle engage la Société auprès de son environnement prend toutes les dispositions ou décisions au sein de l'entreprise.

Le Service Achats et Marchés a pour mission l'élaboration et la mise en place d'une politique achats et la gestion des relations avec les différents fournisseurs de la Société.

Il assure l'approvisionnement de la société (hors Pièces de Rechange), dans les meilleures conditions de disponibilité et de coût, et en respectant les procédures en vigueur et le budget arrêté. Il :

⇒ Propose à la validation du Directeur Général une politique achats de la société ;

⇒ Assure la mise en œuvre de la politique achats à l'issue de sa validation par le Directeur Général.

Le Responsable Service Achats & Marchés est rattaché hiérarchiquement et fonctionnellement au Directeur Général.

3.2 La Direction Technique et Armement

Le Directeur Technique et Armement a pour mission :

- ✓ d'assurer la gestion technique des navires dans les meilleures conditions d'efficacité, de coût et de sécurité
- ✓ Il a également pour mission l'armement des navires en membres d'équipage, en vivres et en matières consommables et la gestion administrative du personnel à bord
- ✓ Il définit les objectifs de la Direction Technique et Armement dans le cadre de la stratégie globale arrêtée par la Direction Générale
- ✓ Il décline ces objectifs en plans d'action
- ✓ Il s'assure de la bonne application des actions définies en terme de gestion, d'armement, d'exploitation et de maintenance des navires conformément aux normes internationales
- ✓ Il veille au fonctionnement permanent des dispositifs de sécurité des navires
- ✓ Il veille à la gestion juridique et assurances des aspects portant sur l'exploitation des navires.

Il rend compte :

- ⇒ Du degré de réalisation des objectifs fixés ;
- ⇒ De la qualité de la gestion de l'armement et degré d'optimisation des dépenses ;
- ⇒ Du degré de réalisation des performances techniques du navire ;
- ⇒ De la qualité de l'entretien et de l'état des navires ;
- ⇒ De la qualité de la gestion du personnel naviguant ;

Le Directeur Technique et Armement est rattaché hiérarchiquement et fonctionnellement au Directeur Général. Il est composé de trois services :

a) *Le Service Armement et navigation*

Le Responsable Service Armement et Navigation a pour mission d'assurer l'armement des navires au moindre coût et dans le respect des dispositions de la réglementation en vigueur, ainsi que d'assurer la gestion administrative des membres d'équipage.

b) *Le Service Inspection et Sécurité*

Le Responsable Service Sécurité a pour mission de s'assurer du bon fonctionnement et de l'application du système de sécurité et de proposer des actions pour remédier aux anomalies constatées, en liaison avec les bords et les entités concernées.

Il est également l'interlocuteur de toutes les parties concernées pour résoudre les différents problèmes relatifs à la sécurité du navire conformément à la réglementation internationale et aux procédures internes.

c) *Responsable Service Juridique et Assurances*

Cette fonction a pour mission de veiller à la sauvegarde des intérêts de la Société dans toutes les affaires juridiques, et ce, dans le respect des dispositions légales et réglementaires. Elle veille également à une gestion optimale du volet assurances, dans les meilleures conditions de suivi, de coût et de délais.

3.3 La Direction d'Exploitation (intérim DFSI)

Le Directeur Exploitation a pour mission de proposer un plan d'actions relatif à l'exploitation de la Société, conformément à la stratégie fixée, ainsi que de veiller sur sa bonne réalisation.

Il veille, également, sur la coordination et à la supervision des divisions de Dakar et de Ziguinchor.

Cette fonction est assurée à ce jour en intérim par le Directeur Financier et du Système d'Information.

a) La Division de DAKAR

Le Responsable Division Dakar a la charge de veiller sur un fonctionnement performant et dans les meilleures conditions de sécurité de l'agence et de la gare maritime de Dakar.

Il s'assure que le traitement des clients à l'agence et à la gare maritime répond aux normes de qualité fixées par la Direction Générale.

Il veille sur la coordination portuaire, sur la sécurité d'accostage et sur la coordination avec les membres d'équipage.

– Responsable de l'Agence Commerciale de Dakar

Le responsable de l'agence commerciale Dakar a la responsabilité d'assurer un fonctionnement optimal de l'agence conformément aux procédures et aux règles internes en vigueur, ainsi que d'assurer la protection du patrimoine financier de l'Agence.

Il a également, la mission d'assurer le bon fonctionnement administratif de l'agence.

– Responsable de la Gare maritime de Dakar

Le responsable de la gare maritime Dakar a pour mission de veiller sur la réalisation dans les meilleures conditions de sécurité et d'efficacité des activités d'accostage et de départ du navire, ainsi que l'embarquement et le débarquement des passagers et du Fret.

Il a également pour mission d'assurer la meilleure coordination avec les membres d'équipage et les autorités portuaires.

b) La Division de ZIGUINCHOR

Le Responsable Division Ziguinchor a la charge de veiller sur un fonctionnement performant et dans les meilleures conditions de sécurité de l'agence et de la gare maritime de ZIGUINCHOR.

Il s'assure comme son homologue de Dakar que le traitement des clients à l'agence et à la gare maritime répond aux normes de qualité fixées par la Direction Générale.

Il veille également sur la coordination portuaire, sur la sécurité d'accostage et sur la coordination avec les membres d'équipage.

– Responsable de l'Agence Commerciale de ZIGUINCHOR

Le responsable de l'agence commerciale ZIGUINCHOR a la responsabilité d'assurer un fonctionnement optimal de l'agence conformément aux procédures et aux règles internes en vigueur, ainsi que d'assurer la protection du patrimoine financier de l'Agence.

Il a, également, la mission d'assurer le bon fonctionnement administratif de l'agence.

– Responsable de la Gare maritime de ZIGUINCHOR (Chef escale)

Le responsable de la gare maritime ZIGUINCHOR a pour mission de veiller sur la réalisation dans les meilleures conditions de sécurité et d'efficacité des activités d'accostage et de départ, ainsi que l'embarquement et le débarquement des passagers et le Fret ;

Il a également pour mission d'assurer la meilleure coordination avec les membres d'équipage et les autorités portuaires

c) Comptable de l'Agence Commerciale de ZIGUINCHOR

Le comptable de l'agence a pour mission de réaliser l'ensemble des travaux comptables et financiers de l'agence de ZIGUINCHOR conformément aux procédures internes et aux règles comptables définies.

Il est l'intermédiaire de la Direction Administrative, Financière et SI pour tous les aspects financiers concernant aussi bien l'agence que la gare maritime.

3.4 La Direction Administrative, Financière et SI

Le directeur Administratif, Financier et du Système d'Information

- propose une stratégie financière en mesure de permettre la réalisation des objectifs stratégiques dans les meilleures conditions d'efficacité et de performance ;

- veille sur la sécurisation du patrimoine financier et l'optimisation de la gestion des flux financiers ;
- gère les risques financiers auxquels la société est exposée ;
- gère les relations avec les partenaires bancaires et financiers et les bailleurs de fonds ;
- pilote le système d'information comptable et financier et veille sur la fiabilité de l'ensemble des états financiers produits au sein de sa fonction ;
- pilote le système d'information et les réseaux informatiques ;

On y distingue les services ci-après :

a) Le service de la Comptabilité

Le responsable du service a pour mission la réalisation des travaux comptables conformément à la réglementation en vigueur (enregistrement des écritures comptables, analyse des comptes, rapprochement bancaire, ...), de préparer des arrêtés comptables périodiques et de les fiabiliser avec le responsable hiérarchique.

Il a également, la charge de préparer les déclarations fiscales dans les délais réglementaires.

b) Le service Administratif et Ressources humaines

Il assure le suivi administratif du personnel ainsi que la gestion des plans de carrières hors personnel de la fonction technique et armement et ce, conformément à la législation de travail en vigueur et aux procédures internes de la SOMAT.

Il a la responsabilité de veiller sur le respect des obligations administratives et sociales et de préparer les déclarations sociales dans les délais en vigueur. Il

- veille sur la préparation d'un plan prévisionnel des besoins de la SOMAT en terme de compétences ;
- assure le suivi administratif du personnel ;
- veille sur la préparation des déclarations sociales ;
- veille sur la réalisation du plan de formation.

c) Le service du Contrôle de Gestion et Budget

Il a en charge de :

- veiller sur l'élaboration et la consolidation des budgets ;
- assurer le contrôle budgétaire ;
- animer le système de maîtrise des coûts et de suivi de la comptabilité analytique ;
- assurer l'alimentation des tableaux de bord en indicateurs de gestion.

d) Le Responsable Financement et Trésorerie

Il a pour mission

- de veiller sur la sécurisation du patrimoine financier,
- d'assurer les travaux de gestion courante de la trésorerie (prévisions, arrêté des situations quotidiennes, réclamations, ...),
- de gérer les relations avec les partenaires bancaires et financiers,
- de suivre les opérations de placement et de financement,
- de gérer les risques financiers et ce, dans le cadre de la stratégie fixée par la Direction Générale.

e) Le Responsable Système d'Information

Il a pour mission de veiller sur le bon fonctionnement du système d'information et l'optimisation des ressources de la société dans ce domaine, d'étudier et d'apprécier les besoins informatiques de la société et d'assurer l'entretien et la maintenance des solutions et du matériel en exploitation.

Chapitre 4 : Description et audit des procédures de vente et d'encaissement de la SOMAT

Les procédures d'encaissement au niveau de la SOMAT sont divisées en sous procédures selon le type de recettes de la société.

A cette étape de notre étude, nous avons procédé à la consultation des documents internes renseignant sur les procédures. Ces documents sont le manuel de procédures, les notes de service et d'informations. Notre véritable base de travail ici est le manuel de procédures de la société. Mais pour avoir des éclaircissements sur les documents nous avons procédé à des entretiens avec d'abord le comptable qui joue actuellement le rôle de chef d'agence et le contrôleur de gestion. Il faut donc remarquer que le service d'audit interne n'est pas encore mis en place dans la structure.

Il faut ajouter que durant toute notre période de stage, nous avons occupé le poste de Caissier de l'Agence Commercial de Dakar. Ce qui nous a permis d'avoir une très grande compréhension du fonctionnement de l'agence. Nous avons ainsi eu le temps d'observer aussi longtemps que possible l'accomplissement des opérations.

I - Description des procédures de vente et d'encaissement

1.1 Les différentes recettes de la SOMAT

La Société Maritime de l'Atlantique est une société commerciale, donc possède un souci de rentabilité. Elle dispose de nombreuses recettes à savoir :

- les subventions reçues des bailleurs
- les recettes des ventes de billets
- les recettes découlant de l'activité de fret et des excédents de bagages
- les recettes des ventes a bord du navire : restaurant ; bar ; les sur classements et les déclassements.

Nous nous intéresserons aux recettes commerciales de la société. C'est-à-dire les recettes des ventes de billets et celles de l'activité de fret. La plupart de ces types d'encaissement s'effectue par caisse. Rares sont les encaissements par banque ou en devises. Les procédures comprennent aussi les opérations de contrôle des encaissements.

1.2 Les procédures de vente et d'encaissement

1.2.1 Procédures de ventes de titres de transport

Pour voyager, les passagers du bateau Willis doivent s'acquérir des billets vendus à l'agence commerciale de la société. La vente de billets par les vendeuses (trois) obéit à des normes à suivre et intégré dans le manuel des encaissements de la société.

On distingue les ventes de billets automatiques et les ventes de billets manuels.

✓ Procédure de ventes de billets automatiques

Les vendeuses de l'agence commerciale Dakar sont connectées à une centrale de réservation. Ce système de réservation contient les informations concernant chaque voyage :

- ❖ Le plan de disponibilité pax
- ❖ Les catégories de classes disponibles
- ❖ Le prix par classes
- ❖ Le programme de rotation du navire

A la demande de réservations fermes de la part des clients, les vendeuses s'informent de la date souhaitée de voyage, elles consultent le système de réservation et vérifient la disponibilité des places.

En cas de disponibilité aux dates souhaitées, elles saisissent les informations nécessaires à l'édition du billet. Ces informations sont :

- La date d'émission du billet
- Le numéro du voyage
- La date du voyage
- L'identité du voyageur
- La nationalité du voyageur
- Le type de trajet (allée simple, allée retour, ...)

- La catégorie de classe
- Le prix.

Après inscription des renseignements ci-dessus ; La vendeuse édite le billet au niveau de la centrale de réservation en 3 exemplaires: 2 exemplaires seront remis au client, dont 1 utilisé pour l'embarquement, 1 exemplaire sera conservé au niveau de l'agence. Elle encaisse le montant porté sur le billet, soit en espèce ou par chèque certifié si le montant est supérieur à 50 000f

✓ Procédure de ventes de billets manuels

En cas de panne de la centrale de réservation au niveau de l'agence commerciale, et à la demande de réservations fermes de la part des clients, les vendeuses disposent d'une situation manuelle du plan de cabinage et de réservation, elles s'informent de la date souhaitée de voyage, et vérifient la disponibilité des places. En cas de besoin, elles prennent contact avec les services du siège pour connaître l'état effectif de réservation.

En cas de disponibilité des places, elles renseignent un billet manuel notamment par les informations ci-après :

- La date d'émission du billet
- Le numéro du voyage
- La date du voyage
- L'identité du voyageur
- La nationalité du voyageur
- Le type de trajet (allée simple, allée retour, ...)
- La catégorie de classe
- Le prix.

La vendeuse prépare le billet manuellement en 5 exemplaires : 3 exemplaires seront remis au client, dont 1 utilisé pour l'embarquement, et 1 pour le bord ; 2 exemplaires seront conservés au niveau de l'agence, dont 1 destiné à la comptabilité. Elle encaisse le montant porté sur le billet, soit en espèces ou par chèque certifié si le montant est supérieur à 50 000f.

1.2.2 Procédures de vente des excédents de bagages

A la date d'enregistrement des bagages et d'embarquement, le client procède au pesage de ses bagages dans la gare maritime. Si le poids du bagage dépasse le poids autorisé, le responsable pèse bagages édite un document de transport bagages du logiciel. Ce document est renseigné par les éléments suivants :

- Le numéro du voyage
- La date du voyage
- L'identité du voyageur
- Le poids
- Le prix à facturer.

En cas de panne du logiciel, le responsable pèse bagages dispose d'un stock de documents de transport bagages manuels. Il renseigne les mêmes éléments que dans le cas d'une gestion automatique.

Le Responsable pèse bagages remet le document de transport bagages au client, et l'invite à se présenter auprès du comptable agence pour paiement.

A cet effet, le caissier tient un comptoir dans la gare maritime avant chaque départ destiné exclusivement à l'encaissement des excédents de bagages. Le client se présente auprès du caissier pour payer l'excédent de bagages. Ce dernier encaisse le montant porté sur le document de transport bagages, en espèces. Le client a la possibilité de payer par chèque certifié lorsque le montant de la vente est supérieur à 50 000f. Il remet un reçu de règlement au client.

Dans le cas d'une gestion manuelle, le caissier renseigne un carnet des reçus manuels pré numérotés en 3 exemplaires :

- ⇒ Un original destiné au client
- ⇒ Une souche destinée à l'agence
- ⇒ Une souche destinée à la comptabilité

1.2.3 Procédure d'encaissement des frets

A la date d'embarquement du navire, le client se présente à la gare maritime et procède au pesage de la marchandise à affréter. Le pèse bagages lui remet un ticket poids.

Le client se présente au guichet du responsable fret, et lui remet le ticket poids. Ce dernier se connecte au système de réservation fret, et consulte le plan de disponibilité fret.

En cas de disponibilité, il saisit les informations relatives à la marchandise :

- ⇒ La date de départ et la date d'arrivée du bateau,
- ⇒ La description de la marchandise (nature, quantité, poids, mode et référence de chargement)
- ⇒ Le client et le destinataire
- ⇒ Le prix

Il communique le montant à payer au client, et l'invite à se présenter au guichet du caissier pour paiement et récupération du document de transport fret.

Le client se présente au guichet du caissier pour payer le Fret. Le caissier consulte la confirmation du transport fret au niveau du système, et édite un document de transport Fret.

Il encaisse le montant porté sur le document de transport fret.

- ⇒ En espèces ;
- ⇒ Par chèque certifié.

Il remet le document de transport fret au client, ainsi que le reçu de règlement.

Dans le cas d'une gestion manuelle, le caissier renseigne un carnet de reçus manuels pré numérotés en un nombre d'exemplaires à définir :

- Un original destiné au client
- Une souche destinée à l'agence

Sur la base du reçu de règlement et du document de transport fret transmis par le caissier, le comptable agence prépare la facture correspondante.

Il l'édite en un nombre d'exemplaires à définir, en saisissant :

- Le numéro du voyage (1A, 1R, 2A, 2R, ...)
- La référence facture si gestion manuelle, sinon alimentation automatique
- Le numéro du document de transport fret
- La description détaillée de la marchandise
- Les tarifs
- Le mode de règlement

Il soumet la facture à la signature des responsables habilités. Il remet plusieurs exemplaires au client, et garde un exemplaire pour comptabilisation.

1.2.4 Les procédures d'arrêtés et de contrôles des recettes quotidiennes

Pour les travaux d'arrêtés et de contrôles, il est institué la notion de journée comptable. Les ventes et les encaissements de chaque journée donnent lieu à un arrêté qui peut intervenir soit à la fin de la journée, soit le lendemain matin.

a) RECETTES PAX (vente de billets)

Chaque vendeuse édite un état des ventes Pax par nature.

A la fin de la journée comptable, le chef d'agence arrête la caisse avec chaque vendeuse.

Il procède au comptage de la recette Pax de la journée, et vérifie que le montant des encaissements correspond aux ventes réalisées par catégorie, et au montant total mentionné sur les souches de règlement. Il rapproche le montant des émissions automatiques, des émissions manuelles et des annulations avec le montant total encaissé, et justifie les écarts éventuels.

Le chef d'agence établit un arrêté de la journée pour les recettes pax.

Il remet l'arrêté de la caisse, le dossier financier complet et la recette encaissé au comptable pour contrôle, remise à la banque et comptabilisation.

b) LES EXCEDENTS DE BAGAGES

A la fin de la journée comptable, le comptable agence arrête la caisse.

Il procède au comptage de la recette « excédents de bagages » de la journée, et vérifie que le montant des encaissements correspond aux ventes réalisées, et au montant total porté sur les copies des reçus de règlement.

Il rapproche le montant des émissions automatiques, des émissions manuelles et des annulations avec le montant total encaissé, et justifie les écarts constatés.

Il conserve le dossier financier complet pour comptabilisation (souches comptables, arrêté de la caisse, billets annulés, état des ventes, ...).

c) LES RECETTES FRETS

A la fin de la journée comptable, le caissier édite un état des ventes Fret.

Il procède au comptage de la recette de la journée, et vérifie que le montant des encaissements correspond aux ventes réalisées par catégorie, et au montant total mentionné sur les souches de règlement.

Il rapproche le montant des émissions automatiques, des émissions manuelles et des annulations avec le montant total encaissé, et justifie les écarts constatés.

Le caissier établit un arrêté de la journée pour les recettes Pax.

Il adresse un dossier financier complet au comptable pour comptabilisation (souches comptables, arrêté de la caisse, billets annulés, état des ventes, ...).

CONCLUSION

Nous venons ainsi de finir une étape importante de notre étude. Nous avons une connaissance assez claire des procédures d'encaissements. Ceci est un préalable à toute mission d'audit.

Il faut ajouter que ces procédures étaient celles appliquées dans une autre structure appartenant au groupe et ont été adaptées aux réalités de la SOMAT par les consultants de la société.

De cette description narrative des procédures, nous allons procéder d'abord à leur évaluation, puis à la détermination des risques possibles.

II - Audit des procédures de vente et d'encaissements

2.1 Tests et contrôles

A cette étape, nous prendrons chaque sous procédure qui nous semble utile pour y appliquer certains tests. Notre approche d'audit sera celle par les risques. Comme nous l'avons spécifié dans notre méthodologie d'étude, nous essayerons de faire ressortir pour chaque sous procédure les risques et nous les analyserons.

Nos tests ont pour objet de vérifier si les procédures sont respectées par les différents agents de l'agence commerciale et de la gare maritime. Nous pourrions être amené à apprécier les procédures mises en place même cela n'est pas notre objectif principal.

Les procédures à étudier sont les suivantes :

- a) Les encaissements des ventes de titres de transport
- b) Procédures d'encaissement des frets
- b) Procédures d'encaissement des excédents de bagages
- c) Les travaux d'arrêtés de caisse de la journée

L'opération de fret ici, à la différence des excédents de bagage, est celle qui consiste pour un client à envoyer rien que des marchandises sur le trajet Dakar Ziguinchor ou en sens inverse ; les excédents de bagages sont les marchandises accompagnées d'un ou plusieurs passagers. Mais les deux opérations sont traitées de la même manière au sein de la SOMAT.

2.1.1 Au niveau des ventes de titre de transport

L'objectif général sera de s'assurer que les procédures de vente et d'encaissement des titres de transport (billets) sont appliquées par les agents vendeuses.

Les objectifs spécifiques sont :

- s'assurer que les procédures permettent l'encaissement de toutes les ventes
- s'assurer que les procédures permettent un contrôle exhaustif et objectif des ventes
- s'assurer que les procédures sont respectées
- s'assurer qu'à ce jour, elles sont toujours adaptées à l'entreprise
- s'assurer que les moyens mis à la disposition de l'agence commerciale sont suffisants pour optimiser le travail des agents et limitent les risques d'erreur ou de disfonctionnement

a) Test d'existence

Le test d'existence aura pour objectifs :

- de s'assurer que les procédures existent au niveau de la vente des billets ;
- si elles sont en adéquation avec les objectifs de la société ;
- si elles sont appliquées.

Pour ce faire, il nous faut apporter les réponses aux questions suivantes :

QUESTIONS	REponses RECUES	OBSERVATION
Existe-t-il des procédures pour les ventes de billets ?	OUI	Réponses reçues du chef d'agence
Les procédures sont-elles diffusées et les vendeuse ont-elles connaissance de ces dernières ?	NON	Les vendeuses ne sont pas au courant des procédures.
Existe il des états non informatisés des ventes?	OUI	Pour permettre le contrôle
Le contrôle des ventes est effectué par qui ?	le caissier	
A quel moment est effectué le contrôle quotidien ?	FIN DE JOURNEE	
Les moyens de ventes dont disposent les vendeuses sont ils suffisants ?	OUI	REponse RECU DES VENDEUSES

Source : nous même

b) Test de conformité

Les tests de conformité ont pour objet de vérifier la conformité, l'adéquation des procédures aux normes, références, réalités de l'entreprise.

Ici, la méthode consistera à prendre chaque procédure ou sous procédure et de comparer aux références documentaires étudiés dans notre première partie. Ces procédures seront comparées aussi à une logique de réalisation des opérations. Ici notre intuition personnelle sera mise à contribution.

Résumé des étapes ou éléments clés du processus	Risques	Activités et contrôles limitant le risque	Tests	Test de conformité
1. Demande de réservation	Le manque de communication vendeuse client peut provoquer des émissions de billets pour des places ou des dates non désirées par le client.	s'assurer que le client est bien informé des places et tarif avant l'émission		Conforme aux logiques et références
2. Vérification des disponibilités (date et place disponible)	idem	S'assurer que les places et jour de départ correspondent aux attentes du client	Contrôle de disponibilité par rapport au jour et aux places	Conforme aux logiques et références
3. Saisie des données nécessaires et émission du billet informatisé en 3 exemplaires et remise de 2 exemplaires au client	Le système informatisé oblige la saisie des données réelles sur le client parce qu'il détermine le prix à facturer automatique. L'insertion de mauvaises données entraînera une fausse facturation	S'assurer que les informations fournies par le client sont justifier : recoupement avec les pièces d'identité.	Contrôle d'identité du client	Conforme aux logiques et références
4. Encaissement des fonds	Risque d'encaissement erroné	Il faut s'assurer que les sommes encaissées sont celles figurant sur la facture : comptage aux vues du client	Comptage des sommes encaissées	Conforme aux logiques et références

Source : nous même

c) Évaluation primaire

Après notre analyse des procédures de ventes nous n'avons décelé aucune incohérence dans l'agencement des opérations. Nous sommes en mesure de dire que les procédures existent et sont en adéquation avec les objectifs et le volume de l'activité de l'entreprise. La question qu'il faut se poser serait de savoir si elles sont appliquées comme prédéfinies. D'où la suite de notre étude : les tests de permanence.

d) Test de permanence

Les tests de permanence ont pour objectif de s'assurer que les procédures sont appliquées comme prévu. Pour effectuer ces tests, les techniques d'audit les plus souvent utilisées sont les entretiens et l'observation physique.

Nous avons suivi les agents dans la réalisation des ventes pendant plusieurs jours. Nous avons parfois eu des entretiens avec ces derniers pour avoir des éclaircissements sur le fonctionnement du système informatisé des réservations.

Résumé des étapes ou éléments clés du processus	Appliquées ?	Observation
1. Demande de réservation	oui	Des renseignements erronés ont été parfois donnés aux clients
2. Vérification des disponibilités (date et place disponible)	oui	RAS
3. Saisie des données nécessaires et émission du billet informatisé en 3 exemplaires et remise de deux exemplaires au client	oui	RAS
4. Encaissement des fonds	oui	RAS

Source : nous même

Conclusion

Au terme de notre évaluation de la procédure de vente et d'encaissement des titres de transport de la SOMAT, quelques problèmes seulement ont été recensés à savoir :

- ⇒ Les procédures ne sont pas diffusées et les vendeuses n'ont pas connaissance de ces dernières
- ⇒ Les renseignements erronés donnés aux clients

2.1.2 Procédures d'encaissement des frets

Résumé des étapes ou éléments clés du processus	Risque	Activités et contrôles limitant le risque	Tests	Tests de conformité
1. Pesage de la marchandise à affréter	Défaillance des machines de pesage	S'assurer du bon état des machines S'assurer de leur capacité	Contrôle du fonctionnement des machines	Non Conforme
2. consultation du plan de disponibilité fret.	Cette diligence évitera les pesées de marchandises ne pouvant pas embarquées	S'assurer qu'il existe encore des disponibilités pour le fret	Contrôle dans le système informatisé du poids total déjà embarqué et de déduire le reste pouvant embarqué	Non conforme
3. Enregistrement des marchandises et facturation	Risque de saisie des données erronées	S'assurer que les données saisies correspondent aux informations réelles de l'opération	Contrôle des données saisies	Conforme
4. Communication du montant à payer au client, et invitation à se présenter au guichet du caissier pour paiement et récupération du document de transport fret.	Le client peut ne pas disposer des sommes nécessaires pour effectuer le règlement.	S'assurer que le client dispose des fonds nécessaires pour effectuer le paiement		Conforme
5. le caissier consulte la confirmation du transport fret au niveau du système, et édite un document de transport Fret.	RAS	RAS		Conforme
6. Il encaisse le montant porté sur le document de transport fret.	les mauvais encaissements ; les erreurs d'encaissement et les réclamations ultérieures sur l'encaissement	Il faut s'assurer que les sommes encaissées sont celles figurant sur la facture : comptage au vue du client	Contrôle et comptage devant le client des sommes reçues	Conforme
7. Il remet le document de transport fret au client, ainsi que le reçu de règlement.	RAS	RAS	RAS	conforme

Source : nous même

a) *Évaluation préliminaire*

Le système de contrôle prévu par la SOMAT au niveau des encaissements limite au maximum les risques de dysfonctionnement.

Mais elle prévoit le pesage de marchandises avant la consultation de la disponibilité fret.

Pour éviter aux responsables de pesage d'effectuer des pesées et après procéder à une annulation lorsque la disponibilité n'est pas effective, nous pensons que le contrôle des disponibilités devrait passer avant toute pesée; c'est-à-dire des l'arrivée du client.

Nous verrons dans la suite de notre étude si les procédures sont appliquées comme telles par des tests de permanence.

b) *Tests de permanence*

Les tests de permanence ont pour objectif de s'assurer que les procédures sont appliquées comme prévu. Pour effectuer ces tests les techniques d'audit les plus souvent utilisées sont les entretiens et l'observation physique.

Résumé des étapes ou éléments clés du processus	Appliqués ?	Observation
1. Pesage de la marchandise à affréter	oui	
2. consultation du plan de disponibilité fret.	non	
3. Enregistrement des marchandises et facturation	oui	
4. Communication du montant à payer au client, et invitation à se présenter au guichet du caissier pour paiement et récupération du document de transport fret.	oui	
5. le caissier consulte la confirmation du transport fret au niveau du système, et édite un document de transport Fret.	non	Le document de fret est édité par les responsables fret
6. Il encaisse le montant porté sur le document de transport fret.	oui	
7. Il remet le document de transport fret au client, ainsi que le reçu de règlement.	non	Le document remis au client est le double de la facture

Source : nous même

Nous constatons à la suite de nos tests de permanence que les procédures ne sont pas appliquées comme prévues dans le manuel de procédures.

Pour juger de la manière réelle d'accomplissement des opérations, nous ferons une étude comparative entre procédures prévues et celles appliquées. Les résultats d'un tel travail sont regroupés dans le tableau ci-dessous :

Tableau de comparaison Procédures prévues et Procédures appliquées

Procédures prévues	Procédures appliquées	Commentaires
1. Pesage de la marchandise à affréter	Accueil du client et pesage de marchandise par les responsables de pesage	RAS
2. consultation du plan de disponibilité fret.		Le contrôle de disponibilité fret n'est pas effectué
3. Enregistrement des marchandises et facturation	Saisie des données dans le système informatisé et édition des factures en double exemplaire	RAS
4. Communication du montant à payer au client, et invitation à se présenter au guichet du caissier pour paiement et récupération du document de transport fret.	Le responsable de pesées édite 2 exemplaires de la facture fret. Celles-ci sont remises au client qui est invité à se présenter au guichet du caissier pour effectuer le paiement	La remise des 2 factures au client expose l'opération à un risque de non paiement si le client ne se présente pas auprès du caissier pour le paiement
5. le caissier consulte la confirmation du transport fret au niveau du système, et édite un document de transport Fret.	Néant	Le caissier ne dispose pas d'un système informatisé pour effectuer les consultations nécessaires.
6. Il encaisse le montant porté sur le document de transport fret.	Il encaisse le montant porté sur la facture	RAS
7. Il remet le document de transport fret au client, ainsi que le reçu de règlement.	Il remet un exemplaire de la facture au client et garde un exemplaire pour les contrôles ultérieurs	RAS

Source : nous même

Conclusion

Au terme de notre évaluation de la procédure d'encaissement des opérations fret, nous pouvons noter les dysfonctionnements suivants :

- ⇒ les procédures existent mais ne sont pas diffusées
- ⇒ Les procédures prévoient le pesage de marchandises avant le contrôle de la disponibilité fret. Malgré que cette disposition ne soit pas trop sécurisante, le contrôle des disponibilités n'est réellement pas effectué
- ⇒ Les factures sont éditées par les responsables de pesage. Il n'existe aucun autre document qui matérialise l'opération. Elles sont ensuite remises au client qui pourrait ne pas effectuer le paiement.
- ⇒ Le caissier n'effectue aucun contrôle. Il encaisse seulement le montant porter sur la facture à lui présentée par le client.

2.1.3 Procédures d'encaissement des excédents de bagages

La procédure est la même que celle d'encaissement des frets ; se conférer alors à notre étude sur la procédure d'encaissement frets.

2.1.4 Les travaux d'arrêtés de caisse de la journée

L'arrête de la journée se fait au niveau de chaque type d'encaissement. Il s'agit des ventes de titres de transport, des encaissements fret et excédents de bagages. Il s'agit d'une opération de contrôle d'exhaustivité des encaissements de la journée.

Le risque ici est le cumul de fonctions incompatibles par une seule personne. En fait, pour optimiser les contrôles, il faut s'assurer de la séparation des fonctions incompatibles. Une seule et même personne ne peut mener une opération et la contrôler.

Une grille de séparation des fonctions sera établie pour mieux apprécier les fonctions des différents intervenants dans cette opération de contrôle.

Nous avons utilisé pour effectuer cette grille de séparation la technique de l'observation. Nous avons participé aussi a certaines opération de contrôle et d'arrêtés.

Grille de séparation des tâches

	Vendeuses	Caissier	Chef d'agence/comptable agence	chef gare	Chef de la division	Trésorier	Responsables pesées	Observation
Tenue de la caisse		X						
Contrôle des recettes PAX		X						
Contrôle de recettes fret		X						incompatible
Encaissement des ventes cheques			X					
Autorisation des décaissements			X	X	X			
Accès a la comptabilité			X					
Versement à la banque		X						
Autorisation des annulations de ventes de billets			X					
Autorisation des émissions des billets non automatiques			X					
Émission de billets non automatiques	X							
Contrôle de versements à la banque			X			X		
Établissement des états journaliers des recettes		X						
Contrôle des états journaliers des ventes			X		X			
Édition de rapports de ventes de la journée	X							incompatible
Édition des factures frets							X	Contrôle interne non assuré

A l'issu de la réalisation de ce tableau, nous notons trois types d'incompatibilité :

- celle lié au contrôle des opérations de fret par le caissier puisqu'il est l'agent qui effectue les encaissements directs de fret
- celle du chef d'agence qui cumul en même temps la fonction de comptable agence
- L'édition des documents fret par les responsables fret et des rapports de ventes journalière par les vendeuses.

2.2 Présentation des résultats de l'étude

Ici, nous présenterons les faiblesses constatées et les recommandations que nous proposons compte tenu de ces faiblesses.

2.2.1 Les résultats de l'étude

Les résultats de notre étude des procédures d'encaissement de la SOMAT sont les suivants :

D'abord nous avons remarqué au cours de notre stage que les moyens de conservation des fonds à l'agence commerciale ne sont pas exempts de risque : le coffre ne répond pas aux normes de poids. Il est facilement mobile. La chambre où se trouve le coffre est accessible à tout le monde même aux personnes externes car elle sert en même temps de passage à la salle de bain.

Les autres faiblesses constatées au cours de notre étude se retrouvent dans le tableau ci-dessus.

Domaine opération	Objectifs	Faiblesses constatées	Conséquences
recettes Pax	s'assurer que toutes les ventes sont encaissées	non diffusion des procédures	
	s'assurer que les rapports quotidiens correspondent au rapport du système informatisé de vente	les renseignements erronés données aux clients par les vendeuses	non satisfaction de la clientèle
	s'assurer que les contrôles sont bien effectués et par les personnes qu'il faut pour éviter les cumuls de fonctions		
recettes frets	s'assurer que toutes les recettes des opérations de fret sont encaissées et que toutes les opérations sont optimisées	non diffusion des procédures	
		non contrôle des disponibilités fret avant pesage	risques de surchargement du navire
		remises au client des factures pour paiement	risques de non paiement
		édition des factures par les mêmes responsables de pesées	risques de fraudes ou corruption
		Manque d'outils informatisés pour le caissier	risques d'erreurs
arrêtés quotidiens	optimiser le contrôle et assurer la séparation des fonctions	édition des rapports par les vendeuses	les rapports sont des bases de contrôle des recettes: risques de manipulation et de fraude
		contrôle des opérations de fret par le caissier	le caissier contrôle ici une opération qu'il a lui-même effectuée. Ce contrôle ne devrait pas être pris en compte.
		cumul de fonction chef d'agence/comptable	risques de fraudes ou corruption

Source : nous même

2.2.2 Recommandations

Après analyse du dispositif de contrôle interne de la SOMAT au niveau des encaissements, nous avons constaté des risques qui pourraient entraîner des pertes énormes pour l'entreprise. Nous recommandons un suivi permanent et des contrôles plus réguliers au sein de l'entreprise elle-même. La mise en place de cellules spécialisées dans le contrôle faciliterait les tâches. Nous entendons par cellules un service d'audit interne ou un comité d'audit qui sera doté de tous les moyens nécessaires : compétence, indépendance et pouvoir de contrôle.

Procédures	risques ou dysfonctionnement rencontré	Recommandation
recettes Pax	non diffusion des procédures	nous recommandons la mise en place d'un système d'information permanent qui renseigne tous les agents de l'entreprise sur les modifications et changement des procédures opérationnelles. Une copie des procédures doit être disponible au niveau de l'agence commerciale et de la gare maritime
	les renseignements erronés données aux clients par les vendeuses	la maîtrise des procédures par les vendeuses éviterait les mauvais renseignements qu'elles donnent parfois aux clients
Recettes fret	non contrôle des disponibilités fret avant pesage	la capacité du navire étant limitée, il faudra prévoir un système informatique qui arrête les pesées dès que la capacité du navire est atteinte.

	remises au client des factures Frets pour paiement auprès du caissier	Vu les non paiements rencontrés souvent, pour s'assurer de tous les encaissements fret, nous recommandons que seul le caissier édite les factures ou que l'imprimante soit au niveau du caissier, il ne remettra la facture avec le cachet "fret payé" au client qu'après encaissement
	édition des factures par les mêmes responsables de pesées	Idem que la précédente
	Manque d'outils informatisés pour le caissier	le caissier doit disposer à son niveau un outil informatique lui permettant de satisfaire au plus tôt les clients et contrôler en même temps l'opération. A ce jour, les calculs sont faits à la calculatrice simple.
arrêts quotidiens	édition des rapports par les vendeuses	le contrôle des ventes se fait à deux niveau: au niveau du caissier lors de l'encaissement des fonds et au niveau du comptable lors des saisies comptables. Nous recommandons que seul le caissier puisse éditer les rapports des ventes pax sur le logiciel par un codage du système.
	contrôle des opérations de fret par le caissier	le contrôle de cette opération devrait être confié au chef d'agence.
	cumul de fonction chef d'agence/comptable	Pour assurer l'indépendance dans ses décisions et l'optimisation de la gestion de la gestion, le chef d'agence devrait se libérer de la tâche de comptable. Ce fait ne permet pas un contrôle sûr de la comptabilité.
conservation des fonds encaissés	risque de vol et d'agression	le coffre doit être encastré dans le mur pour éviter sa mobilité.
		l'accès à la salle du coffre doit être restreinte.

Source : nous même

Conclusion

Nous venons de procéder à l'étude des procédures d'encaissements de la Société Maritime de l'Atlantique. De cette évaluation, nous avons relevé certaines incohérences dans l'application des procédures. Nous avons fait ressortir quelques dysfonctionnements au niveau de l'application des procédures ; dysfonctionnements auquel nous avons proposé des recommandations. Toutefois, nous ne pouvons rassurer que tous les risques liés aux procédures d'encaissements de la SOMAT aient été étudiés. Il ne faut pas ignorer que l'auditeur n'a pas une obligation de résultats mais une obligation de moyens. Nous avons donc effectué notre étude en utilisant tous les moyens appropriés à ce type d'audit.

CONCLUSION GENERALE

Toute entreprise pour assurer sa pérennité et optimiser l'utilisation de ses ressources doit disposer des meilleurs dispositifs de contrôle interne. Mais comme nous l'avons spécifié dans notre développement, le meilleur dispositif de contrôle interne ne peut qu'aider à atteindre les objectifs ; les risques étant inhérents au fonctionnement des entreprises. Le but du contrôle interne est donc de limiter le plus possible les risques encourus par les entreprises, et ce grâce à des moyens appropriés choisis par des intervenants spécialisés. En effet, Au delà de la mise en conformité réglementaire, la maîtrise des risques et des activités est devenue une préoccupation majeure des directions générales, des actionnaires, des clients et des partenaires internes ou externes à l'entreprise.

Le contrôle interne assure l'optimisation des opérations. Le manuel de procédures permet aussi de maîtriser l'accomplissement des tâches et des opérations. Nous pouvons dire alors que c'est est un dispositif de contrôle interne. En explicitant le déroulement des opérations, il participe à la maîtrise des risques. Pour que le manuel de procédures soit utile pour l'entreprise, les dirigeants doivent optimiser sa mise en œuvre, ceci passera par le respect des différentes étapes de sa conception que nous avons exposées plus haut et par son évaluation périodique.

Nous avons choisi d'étudier le cycle des encaissements de la SOMAT parce que nous avons eu la chance d'avoir comme responsabilité au cours de notre stage la supervision du déroulement des opérations de vente. En choisissant ce thème de recherche, nous n'avions pas pour objectif de montrer les faiblesses de la Société vu qu'elle est encore dans sa phase de conception. Nous avons voulu mettre à contribution nos connaissances acquises au cour de notre formation au Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion pour évaluer les procédures de la SOMAT vu qu'à ce jour aucune unité interne de contrôle n'est encore mise en place au sein de l'entité. Mais nous avons souligné la détermination de la direction et de tous les agents dans la recherche du développement de l'entreprise. Nous aurons donc participer à ce développement parce que nous pensons avoir tout au moins attirer l'attention des responsables de l'entreprise sur la nécessité de contrôle et d'évaluation des procédures. Ainsi par les résultats de notre étude, nous préconisons à la SOMAT la prise au plus tôt de

mesure de contrôles permanents et de développement de culture de prévention par la mise en place d'unité interne de contrôle.

Compte tenu des contraintes ayant trait aux moyens dont nous disposons, nos recherches n'ont pas pu être poussées aussi loin que nous l'aurions souhaité ; aussi nous ne pouvons pas prétendre avoir cerné tous les contours des contraintes liées aux cycles des encaissements d'une société de cette envergure. Mais au terme de notre étude, nous sommes certains d'affirmer que les procédures d'encaissements de la SOMAT permettent une assurance raisonnable dans le déroulement des opérations d'encaissement. Toutefois, nous pensons que la prise en compte de nos recommandations serait un plus pour l'entreprise.

Enfin le cadre temporel de l'étude est très restreint à cause des données que nous avons pu recueillir ; ceci se traduit par le fait que la SOMAT n'en est qu'à sa première année d'exercice.

Bibliographie

Livres

- Coopers & Lybrand (2000), *la nouvelle pratique du contrôle interne*, 5eme édition, les éditions d'organisation, Paris, P : 378.
- Alain HENRY & Ignace MONKAM-DAVERAT (2001), *Rédiger les procédures de l'entreprise*, 3eme édition, les éditions d'organisation, P : 185
- Jacques Renard (1998), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 2eme édition, éditions d'organisation, Paris, P : 381
- RENARD Jacques, (2004), *Théorie et Pratique de l'Audit Interne*, 5^{ème} édition.
- IFACI & PWHC, (1998), *La Pratique du Contrôle Interne*, éditions organisation, Paris, P : 378
- BARRY Mamadou, (2004), *Audit, Contrôle Interne*, édition Sénégalaise de l'Imprimerie
- Alain Mikol (1999), *les audits financiers : Comprendre les mécanismes du contrôle légal*, éditions d'organisation, P : 198
- Nguyễn Hồng Thai(1999), *Le contrôle interne: mettre hors risque l'entreprise*, l'Harmattan, Paris, P: 325
- Dictionnaire, Français (2002), Édition LAROUSSE, (2004)
- IFACI, *les mots de l'audit- IAS* édition liaison (2000), P: 110
- IFACI, *Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne*, l'IIA, (1997), P: 128
- Benoît PIGE, (2001), *Audit et Contrôle interne*, Éditions EMS, P : 207
- Jean Charles BECOUR, (1996), *Audit Opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité*, Economica, P : 418
- Andrews Chambers and Graham Rand, (1997), *the Operational Auditing Handbook*, John Wiley and Sons . Inc, P: 532

Mémoires

- SEKA Séka Jean-Léonardi (juillet 2002), *Élaboration du manuel de procédures, application au cycle ventes/clients de la SOLOBRA*, CESAG, P : 104
- ALI Oumar Ziber (Avril 2005), *Évaluation des procédures de contrôle interne de la fonction trésorerie dans le cadre d'une mission d'audit financier et comptable :*

cas de la CST, CESAG, p : 84

- Saly DIARRA SARR (2002-2004), *Évaluation du contrôle interne dans une entreprise de distribution : cas SAFCOM, CESAG, P 88)*
- Souleymane BABA DAMAGUI (2004-2005), *La prévention de la fraude par le cycle comptable et financier : Cas de la SENELEC, CESAG, P : 107)*
- Kayodé LADIKPO (2004-2005), *Diagnostic de la gestion budgétaire des investissements : Cas du Port Autonome de Dakar, CESAG, P : 94)*

Article

- David McNamee, Qu'est ce qu'un le risque? (Translated by Human Resources Department CANADA, %20dmcnamee@aol.com).

Sites Internet

- Loi de Sécurité Financière, https://www.ifaci.com/f_sommaire.htm, le 15/02/2006

Autres

- Le manuel de procédure de la Société Maritime de l'Atlantique
- Le manuel de procédure de la COMPAGNIE EUROAFRICAINNE D'ASSURANCE (ABIDJAN)