



Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE EDUCATION
(CEE)**

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

**Promotion : 27
(2015-2016)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**L'AUDIT DU DISPOSITIF DE RECOUVREMENT
DES CRÉANCES CLIENTS : CAS DE SENIRAN**

Auto (Dakar) - SENEGAL

Présenté par :

GBANE Yacouba

Encadré par :

M. KOFFI Medouwodji
Auditeur Interne du CESAG

Novembre 2016

Dédicace

Ce mémoire est dédié à :

- mon père Abdoulaye GBANE et ma mère KANGA Amena Epse GBANE, qui n'ont ménagé aucun effort à travers leur soutien multiforme pour mon éducation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Ma profonde gratitude et reconnaissance vont à l'endroit de **M. KOFFI Medouwodji N'TSOUGAN**, Auditeur Interne du CESAG et de **Mme Maty SAMB NDIAYE**, Professeur Associé au CESAG, qui malgré leur nombreuses occupations, m'ont apporté leurs conseils, leur soutien et leur expertise pour la réalisation de ce travail.

Mes chaleureux remerciements vont également à l'endroit de :

- M. YAZI Moussa, Directeur de la formation du CESAG ;
- M. CHABI Bertin, chef de département CESAG Exécutive Education ;
- M. BAZNATH Anil Gurudev Panday et M. GAYE Mamadou, experts-comptables, du cabinet Gaye & Associés ;
- tout le corps professoral du CESAG qui n'a ménagé aucun effort pour nous donner une formation digne de qualité ;
- tous les stagiaires de la 3^{ème} promotion MBA/ACG pour leur esprit de fraternité et de solidarité qui a prévalu tout au long de l'année académique 2015-2016 ;
- tous ceux qui ont contribué de manière directe ou indirecte, de près ou de loin à la réalisation de cette étude.

Sigles et abréviations

AUPC :	Acte uniforme portant organisation des procédures collectives
AU/RVE :	Acte Uniforme sur le recouvrement et les voies d'exécution
BFR :	Besoin en fond de roulement
CEDEAO :	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CSS :	Caisse de Sécurité sociale
DC :	Direction Commerciale
DFC :	Direction Financière et Comptable
FAR :	Fiche d'audit et de recommandations
IFACI :	Institut français des auditeurs et contrôleurs internes
IIA :	Institute of Internal Auditors
IPRES :	Institut de prévoyance Retraite du Sénégal
OHADA :	Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires
ONG :	Organisations non gouvernementales
PDCA :	Plan Do Check Act
PIB :	Produit Intérieur Brute
QCI :	Questionnaires de contrôle interne
QPC :	Questionnaire de prise de connaissance
SAV :	Service Apres Vente
SRH :	Service des Ressources Humaines
UEMOA :	Union économique et monétaire ouest Africain

Liste des tableaux et figures

- **Tableaux**

Tableau 1: Types de créances.....	11
Tableau 2: Synthèse des différentes voies amiables.....	16
Tableau 3: Plan de mission.....	44
Tableau 4: Programme de vérification	45
Tableau 5: Test de conformité.....	46
Tableau 6: Tableau des forces et faiblesses.....	48
Tableau 7: Identification des risques.....	49
Tableau 8: Identification des risques au niveau des services impliqués dans le dispositif de recouvrement.....	50
Tableau 9: Analyse de la restitution de la matrice de criticité.....	51
Tableau 10: FAR relative aux relances puis au suivi et coordination.....	53
Tableau 11: FAR relative au blocage du véhicule à distance.....	54
Tableau 12: FAR relative au service de recouvrement des créances	55

- **Figures**

Figure 1: Présentation synthétique du modèle d'analyse.....	36
---	----

Liste des annexes

Annexe 1: Système d'information.....	65
Annexe 2: Schéma descriptif du modèle de recouvrement	66
Annexe 3: Schéma descriptif de la phase de planification	67
Annexe 4: Schéma descriptif de la phase d'accomplissement	68
Annexe 5: Schéma descriptif de la phase de communication	69
Annexe 6: Organigramme de SENIRAN Auto	70
Annexe 7: Guide d'entretien.....	71
Annexe 8: Questionnaire de contrôle interne	73
Annexe 9: Evaluation des risques.....	77
Annexe 10: Hiérarchisation des risques	79
Annexe 11: Restitution graphique	81
Annexe 12: Grille de séparation des tâches.....	82

Sommaire

Dédicace	i
Remerciements	ii
Sigles et abréviations	iii
Liste des tableaux et figures	iv
Liste des annexes	v
Sommaire.....	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	8
Chapitre 1 : Généralité sur les concepts du recouvrement des créances et de l'audit.....	10
1.1 Définition de la créance	10
1.2 Audit du dispositif de recouvrement des créances.....	19
Chapitre 2 : Présentation de SENIRAN Auto et méthodologie de l'étude.....	25
2.1 Présentation de SENIRAN Auto.....	25
2.2 Méthodologie de l'étude	30
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....	38
Chapitre 3: Description et mise en œuvre de l'audit de l'efficacité du dispositif de recouvrement des créances de SENIRAN Auto	40
3.1 Description du dispositif de recouvrement des créances de SENIRAN Auto	40
3.2. Audit du dispositif de recouvrement des créances.....	44
Chapitre 4 : Analyse des résultats de l'étude et recommandations	53
4.1 Analyse des résultats de l'étude	53
4.2 Recommandations.....	56
CONCLUSION	59
ANNEXES	61
BIBLIOGRAPHIE	83
TABLE DES MATIÈRES.....	87



INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les dernières décennies du XX^{ème} siècle ont été marquées par des crises économiques d'une exceptionnelle gravité (gel des marchés, paralysie des banques, blocage du crédit, recul du commerce international puis déclenchement d'une récession mondiale), par ailleurs les plus récents scandales de la sphère financière comme les affaires (Enron, Madof, Kerviel) et dernièrement l'affaire UBS avec des pertes de plusieurs milliards d'euros. Ces situations ont contribué aux nombreuses défaillances connues par les entreprises.

Selon DARSA (2010 : 19), de tout temps, quel que soit le contexte économique observé, le risque crédit des clients constitue l'une des principales causes de défaillance des entreprises.

Evoluant dans un environnement plus que concurrentiel qu'autrefois, constitué le plus souvent de clients, fournisseurs, Etat, et institutions financières, les entreprises entretiennent quotidiennement des relations à dénouement financier avec ces acteurs, créant ainsi une obligation de paiement de part et d'autre. Aussi, les entreprises ont d'une part recours aux sources externes particulièrement les banques pour le financement de leur activité, d'autres part elles vendent le produit de leurs activités le plus souvent à crédit aux clients. Les remboursements des institutions prêteuses ne pourront s'effectuer que si l'activité est prospère tout en parvenant à recouvrer la majorité des créances clients. Les clients également ne pourront honorer leur engagement que si certaines conditions sont réunies, à savoir : un délai client assez raisonnable, les échéances de remboursement clairement défini et le paiement doit être effectué selon le taux de change qui a été fixé à l'échéance. En effet, la défaillance de l'une des parties prenantes peut induire un risque de crédit, qui impactera réciproquement l'autre partenaire.

Par définition, « le risque de crédit est le risque inhérent à l'activité d'intermédiation traditionnelle et correspond à la défaillance de la contrepartie sur laquelle une créance ou un engagement est détenu. » (DE COUSSERGUES, 2007 :108).

Cependant, les entreprises ne parviennent toujours pas à maîtriser effectivement ce risque.

Le Baromètre Atradius des pratiques de paiement pour l'Europe de l'Est (édition 2016) montre qu'environ 20% des entreprises sondées sont préoccupées par leur niveau de liquidité (16% en Europe de l'Ouest), situation liées au risque de crédit. Ainsi, la valeur totale des factures à l'export, impayées à la date d'échéance, a augmenté de 19% en passant de 34,2%

l'année dernière à 40,8% et, la valeur moyenne des factures domestiques impayées a quant à elle augmenté de 9% pour atteindre 45% contre 41,2% l'année dernière. Cela pourrait avoir un impact négatif sur la trésorerie de ces entreprises.

Face au front des risques complexes et multiples auxquelles chaque entreprise est confrontée, l'enjeu de la maîtrise de ce risque constitue un impératif pour toutes les entreprises, et ce de manière encore plus prégnante depuis ces dernières années, quelques soient leur taille, leur histoire, leur dimensionnement ou leurs activités. Le risque de crédit fait partie inhérente du monde de l'entreprise.

Les entreprises africaines faisant face au phénomène de la mondialisation et d'internationalisation, également confrontées aux exigences réglementaires et environnementales dans lesquelles elles opèrent, ne sont pas épargnées par le risque de crédit. Leur concrétisation impacte plus ou moins les objectifs visés par les décideurs et remet en cause la pérennité de ces entreprises. Cette situation plus que mouvante oblige ces décideurs à revoir continuellement, leurs stratégies, adapter leurs structures, réorganiser leur processus de management et de gestion des créances.

La gestion des créances constitue donc, un point névralgique de toutes entreprises. Les décideurs devraient y mettre un accent particulier, tant au niveau des investissements en capital humain et financier, que par la mise en place d'un dispositif de recouvrement des créances clients. Mais, ce n'est pas encore suffisant, faudrait qu'il soit efficace. Introduisant la question que tout dirigeant se pose à savoir : le dispositif de recouvrement des créances clients mis en place au sein de l'entreprise est-il efficace ?

L'efficacité de ce dispositif ne peut être atteinte que si l'entreprise est consciente de ses défaillances de façon à les réduire et les circonscrire. C'est ainsi que l'audit de ce dispositif de recouvrement, trouve une place prépondérante, en tant qu'outil d'amélioration continue couvrant toutes les activités liées au recouvrement et tous les services concernés. En effet, l'audit est considéré comme étant une activité indépendante et objective pouvant donner à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, et contribuer à créer de la valeur ajoutée.

Le secteur de l'automobile sénégalais devenu, ces dernières années, un souci majeur pour le gouvernement, à cause, non seulement, de la croissante demande en automobile, du renouvellement du parc automobile sénégalais, mais également de la forte mobilité de la population. L'Etat sénégalais s'est engagé dans un vaste programme, en signant un protocole avec la république islamique d'Iran pour la construction d'une usine d'assemblage de véhicule.

Créé en 2006, SENIRAN Auto est spécialisé dans le montage, la vente, l'entretien d'automobiles. Egalement impliqué dans le développement des compétences techniques des citoyens locaux par le transfert de technologie, SENIRAN Auto est aujourd'hui, devenu une grande entreprise de vente de véhicules en Afrique de l'ouest. Ainsi, elle arrive à totaliser un volume d'activité très important. Cependant, nous notons que, face à l'incroyable chiffre d'affaires enregistré (11% de croissance du chiffre d'affaires sur les deux dernières années), cette société fait face à un volume élevé des créances non recouvrées, et réalise un faible taux de recouvrement.

Compte tenu de l'enjeu économique et stratégique que ces créances non recouvrées représentent, SENIRAN Auto s'est doté d'un service contentieux et recouvrement, chargé de la mise en place d'un dispositif pour assurer le recouvrement des créances. Malgré les efforts consentis par les dirigeants, nous constatons d'énormes pertes financières.

Cette situation pourrait s'expliquer par les causes suivantes :

- absence de déclenchement systématique d'action pour le recouvrement des créances clients ;
- inefficacité des politiques de recouvrement créances ;
- inefficience du système de recouvrement (Méthode de recouvrement inappropriée)
- retard et manque de rigueur dans la relance et le suivi des créances ;
- absence de permanence des règles de priorité de traitement des impayés ;
- manque de clarté dans les règles de traitement des impayés ;
- les conséquences découlant donc, de ces causes sont essentiellement :
- créances douteuses exorbitantes ;

- perte de crédibilité de l'entreprise due à l'impossibilité de respecter les échéances envers les tiers ;
- tension de trésorerie ;
- augmentation mécanique du besoin en fond de roulement (BFR), en cas d'augmentation continue des retards de paiements de la part de clients en difficultés financières passagères. (MAURIN, 2009 : 7)

Pour pallier ces effets et optimiser le portefeuille client, qui a un impact direct sur sa trésorerie, l'entreprise pourra entre autres opter pour les solutions suivantes :

- commanditer régulièrement des missions d'audit sur le dispositif de recouvrement des créances clients ;
- développer des systèmes efficaces d'information et de support ;
- développer des stratégies bien définies pour le recouvrement des créances en défaut de paiement ;
- établir un comité interne de suivi des retards de paiement ;
- traiter immédiatement les dossiers des créances clients et améliorer la productivité interne du recouvrement.

A l'issue de toutes ces propositions, la première solution axée sur l'approche par les risques, nous paraît plus pertinente dans la mesure où elle permet une amélioration continue du service de recouvrement et une optimisation du taux de créances à recouvrer. Aussi, le recours régulier à des missions d'audit permettra de ramener le risque des créances non recouvrées encouru par l'entreprise à un niveau acceptable. Ainsi, dans le cadre de notre étude la question fondamentale que l'on pourrait se poser est de savoir si le dispositif de recouvrement des créances est efficace en tenant compte des risques encourus par l'entreprise ?

De cette question fondamentale, découlent les questions spécifiques ci-après :

- quelles sont les voies de recours possible pour le recouvrement des créances?
- quels sont les risques inhérents liés au processus de recouvrement des créances ?
- quelles sont les étapes du dispositif de recouvrement des créances de l'entreprise?
- ce dispositif contribue-t-il à améliorer les performances de l'entreprise?

- comment l'entreprise peut-elle pérenniser son activité en mettant l'accent sur le recouvrement de ses créances ?

Les réponses aux questions susmentionnées justifient le choix du thème : « **Audit du dispositif de recouvrement des créances clients : CAS DE SENIRAN Auto** »

L'objectif général de notre étude est de s'assurer de l'efficacité du dispositif de recouvrement des créances clients, au-delà du seuil de tolérance défini par l'entreprise.

Cet objectif nous oriente vers des objectifs spécifiques suivants :

- analyser les dispositifs de contrôle de l'existant ;
- évaluer les procédures de contrôle de recouvrement mises en place par l'entreprise ;
- détecter et analyser les forces et les faiblesses du dispositif de recouvrement ;
- faire des recommandations dans l'optique d'une bonne maîtrise des dispositifs de recouvrement des créances clients.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, l'une des principales causes de défaillance des entreprises est le risque de crédit, d'où cette étude revêt une importance non négligeable, qui est perçue à deux niveaux :

Pour SENIRAN Auto

Cette étude contribuera à aider l'entreprise dans l'amélioration du dispositif de recouvrement des créances pour la recherche de performance et la production de valeur ajoutée. Elle permettra également de détecter les anomalies, de proposer des pistes pour réduire le risque de crédit, et d'apporter des recommandations sur la base des constats faits.

Pour le stagiaire (nous-même)

Cette étude est l'occasion d'approfondir nos connaissances théoriques de l'année académique par la confrontation aux données de la vie en entreprise. C'est l'occasion pour nous d'accroître notre capacité d'analyse et d'élargir notre vision dans un environnement où l'appréhension du risque est non négligeable.

Ce mémoire sera subdivisé en deux grandes parties :

- une première partie portera sur la revue littérature et la présentation de l'entité

- une deuxième partie dans laquelle sera abordé le cadre pratique de l'audit de l'efficacité des dispositifs de recouvrement des créances clients chez SENIRAN Auto et d'apporter des recommandations pratiques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE :

CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Introduction de la première partie

Le XX^{ème} siècle était marqué par le contrôle de l'entreprise sur l'environnement. Les entreprises étaient les actrices principales d'un marché économique qu'elles utilisaient pour mieux croître et se développer. Le rapport est aujourd'hui inversé. Les entreprises ne contrôlent plus leur environnement mais sont déterminées par lui. Dans ce contexte, il n'existe plus à proprement parler de bonne décision. Les décisions sont fondées sur des quantités d'informations gigantesques. Elles peuvent se révéler valables à court terme, mauvaises à moyen terme, ou inversement. Adaptées à un marché, elles sont souvent contre-productives, à la fois bénéfiques et néfastes.

Le souci principal de tout dirigeant d'entreprise est de prendre la bonne décision, au moment opportun tout en réalisant un chiffre d'affaires et réaliser le maximum de profit, de par son activité de vendre et de se faire payer. Mais, force est de constater un écart entre le chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise et les encaissements. Cette situation est la conséquence des débiteurs en difficulté ou de mauvaise foi.

Au regard de ces risques de non recouvrement et enjeux stratégiques, l'efficacité du dispositif de recouvrement des créances au sein de chaque entité s'avère nécessaire. Outre, son importance dans les décisions stratégiques de l'entreprise, il nous incombe de mieux cerner le système du recouvrement des créances clients.

Cette première partie intitulée cadre théorique de l'étude est divisée en deux (02) chapitres. Dans le premier chapitre, nous nous intéresserons aux fondements théoriques du dispositif de recouvrement des créances clients. Ensuite, le deuxième chapitre va porter sur la présentation de l'organisation de SENIRAN Auto et, celle de la méthodologie de recherche.

Chapitre 1 : Généralité sur les concepts du recouvrement des créances et de l'audit

S'approprier la notion de « recouvrement des créances », est devenu plus qu'indispensable pour les dirigeants de l'entreprise. En effet, la gestion du recouvrement des créances est considérée comme étant un véritable système de management, et un processus stratégique clé, permettant de générer de bonnes habitudes et une culture de remboursement auprès des clients. Les dirigeants sont donc, à la recherche d'une amélioration continue de ce service. Cette amélioration suppose, de développer des capacités managériales efficaces à travers la mise en place de dispositifs de recouvrement dans l'entreprise pour réduire le risque d'impayés des clients et rendre le niveau de créances irrécouvrables acceptable. Ainsi, ce premier chapitre sera destiné à définir les concepts de créances, de recouvrement et de l'audit de l'efficacité.

1.1 Définition de la créance

Pour définir ce terme, il nous paraît opportun de commencer par son origine. Le mot créance tire son origine du latin « *credentia* » qui signifie « *confiance, croyance* ».

Le lexique de gestion définit la créance comme étant « la contrepartie d'une dette se traduisant par un droit d'exiger soit la remise d'une somme d'argent soit l'exécution d'une prestation en nature ». (MARTINET & al, 2008 : 174).

Le terme « créance » est également perçu sur plusieurs aspects :

- au plan comptable, les créances constituent un des éléments de l'actif du bilan. Elles sont évaluées à leur valeur nominale à l'entrée dans le bilan puis, à leur valeur actuelle à l'inventaire avec une provision pour dépréciation ;
- au plan juridique, les créances relèvent du droit des obligations.

La première source de financement pour une entreprise provenant des paiements reçus de ses clients, un recouvrement de créances maîtrisé a toujours un impact positif et immédiat sur la position de trésorerie. Il permet d'établir les prévisions de trésorerie, et ainsi d'anticiper tous les financements nécessaires. Le client représente donc le présent et l'avenir de l'entreprise, mais les conditions financières de la vente doivent aussi être compatibles avec les intérêts réciproques des deux acteurs de la négociation, que sont le vendeur et l'acheteur.

D'une part, la créance est traduite donc, comme le droit qu'une personne a d'exiger à quelqu'un une chose, généralement une somme d'argent. D'autre part, cette notion fait appel directement à un créancier et un débiteur.

1.1.1 Types de créances

L'acte uniforme portant organisation des procédures collectives d'apurement du passif « AUPC » (1998 : 76, 77), dans le souci de clarification et de simplification, fait la distinction entre les créances provenant de la réalisation des immeubles (Article 166) et ceux, provenant de la réalisation des meubles (Article 176), tout en énumérant ces dits créanciers.

A travers des illustrations soutenant ces articles et donnant une compréhension, SAWADOGO (2002 : 262,265), fait ressortir l'ordre de paiement des créanciers, face à la réalisation des biens immeubles et meubles.

Ainsi, dans le cadre de notre étude et en se référant aux deux acteurs, cités plus haut, nous retiendrons quatre types de créances, à savoir les créances super privilégiées, créances privilégiées, créances chirographaires, créances hypothécaires. Nous les avons synthétisés dans le tableau suivant :

Tableau 1: Types de créances

N°	Créances	Notions
1	Super privilégiées	Il s'agit particulièrement des salariés de l'entreprise en difficulté qui disposent d'un super privilège, leur assurant le droit au paiement total de leurs créances lors du jugement d'ouverture de redressement ou de liquidation judiciaire.
2	Privilégiées	C'est un créancier qui, en raison de la qualité de sa créance, sera payé avant les autres créanciers sur l'ensemble des biens du débiteur (privilège général), ou sur certains d'entre eux (privilèges généraux sur certains meubles ou sur certains immeubles...). « Ainsi sur l'ensemble des biens mobiliers ou immobiliers de la personne déclarée en redressement ou en liquidation judiciaire, ces créances bénéficient d'un privilège général ». BOCOBZA – BERLAUD (2001 : 65).

N°	Créances	Notions
3	Chirographaires	C'est un créancier qui ne dispose d'aucune garantie particulière. Il ne dispose que d'un droit de gage général sur le patrimoine du débiteur. En cas d'inexécution, il viendra en concours avec les autres créanciers chirographaires dans le partage du produit de la vente des biens du débiteur insolvable. « Il ne dispose comme garantie du paiement de sa créance, de l'ensemble des biens présents et à venir de son débiteur. » GENTILE (1986 :171)
4	Hypothécaires	C'est un créancier bénéficiant d'un droit d'hypothèque sur un immeuble du débiteur. Ce droit constitue une garantie lui permettant d'obtenir la remise du produit de la vente de l'immeuble sur saisie par préférence aux autres créanciers.

Source : AUPC & SAWADOGO

1.1.2 Définition du recouvrement

Le mot recouvrement vient du verbe « recouvrer », tirant son origine du latin “recuperare“, qui signifie récupérer.

De manière plus explicite, le mot recouvrement se rapporte à la fois aux activités consistant à recouvrer les prêts en retard de paiement et aux activités permettant de prévenir des défauts de paiement dans les structures (précontentieux). C'est un processus stratégique clé permettant de générer de bonnes habitudes et une culture de remboursement auprès des clients.

Le recouvrement peut être ainsi qualifié comme étant une activité commerciale dont l'objectif principal est de générer des revenus pour l'institution par la conversion des pertes en revenus.

Cette opinion est partagée par PIC & al. (2009 :195) qui définissent le recouvrement comme étant « une relance de paiement, amiable ou judiciaire, effectué par un fournisseur auprès de ses clients en retard de paiement ».

Pour LASSEGUE (2002 :20), le recouvrement des créances est « le fait pour un créancier d'obtenir le paiement de la somme d'argent ou de la prestation en nature qui lui est due, à l'arrivée du terme convenu».

1.1.3 Dispositif lié au recouvrement

Devant la multiplication des impayés qui compromettent de plus en plus leur pérennité, les entreprises ont la contrainte de mettre en place des dispositifs solides de recouvrement. Ainsi, plus qu'indissociable d'une bonne gouvernance des entreprises, le principal intérêt de mettre en place ce dispositif d'optimisation quantitatif et qualitatif de son processus de recouvrement regroupe de multiples facettes : la circulation de l'information en vue d'améliorer le processus de crédit en amont, la connaissance et l'optimisation du portefeuille clients ainsi que la capacité à gérer le précontentieux.

Dans cette sous-section, nous passerons en revue le système organisationnel, le système d'information, puis un modèle du processus de recouvrement.

1.1.3.1 Système organisationnel

Un système organisationnel est un outil de gestion structuré visant l'amélioration des résultats, la performance, la sécurité pour l'entreprise et la rentabilité du système.

Le PDCA (Plan Do Check Act) ou Roue de Deming pour donner une compréhension du système organisationnel se base sur un principe qui fonctionne ainsi :

- analyser la problématique et définir des solutions;
- mettre en place des solutions;
- évaluer l'efficacité des solutions mises en place;
- décider des améliorations et actions correctives.

C'est dans la même logique que, HELLREGEL & al, (1997 : 394) affirment qu'un système d'organisation doit répondre à un certain nombre d'exigences :

- « Informer par la facilitation de la circulation de l'information ;
- Définir clairement l'autorité et la responsabilité attachées aux postes et unités de travail;
- Instaurer le degré d'intégration souhaité entre les départements. »

Il ressort de cette affirmation qu'un système d'organisation performant doit permettre à l'entreprise de définir les pouvoirs et les responsabilités, les séparations des tâches et la

description des fonctions. Ce système doit également permettre de limiter le dysfonctionnement propre du système d'activité et d'accroître l'efficacité des actions.

1.1.3.2 Système d'information

Un système d'information est un ensemble organisé de ressources (matériels, logiciels, personnel, données et procédures) qui permet de regrouper, de classer, de traiter et de diffuser de l'information sur un environnement donné. Il représente donc la colonne vertébrale de l'organisation tout en assurant la réactivité de l'entreprise, sa communication avec l'extérieur. C'est un domaine lié essentiellement aux technologies de l'information et de la communication.

DEYRIEUX (2003 ; 10) affirme que le système d'information comprend :

- l'ensemble des informations, formalisables ou non, structurées ou non, accessibles par les agents de l'entreprise ;
- les « process » de création, de recherche, d'organisation, de conservation, de traitement, de diffusion de ces informations ;
- les moyens mis en œuvre pour assurer ces « process », notamment les systèmes informatiques et les systèmes de communication.

Il ressort de cette définition, l'importance des outils informatiques dans le processus de l'efficacité du recouvrement des créances clients. En effet, l'automatisation des procédures permet de diminuer les erreurs et de réaliser des gains de temps au niveau de toute la chaîne du recouvrement des créances. Le système d'information étant au cœur de la gestion du risque de non recouvrement, la maîtrise de ce risque nécessite d'informations fiables et efficaces.

Par contre, MORLEY (2008 ;15) soutient que le système d'information est la partie du réel constituée d'informations organisées, d'événements ayant un effet sur ces informations et d'acteurs qui agissent sur ces informations ou à partir de ces informations, selon des processus visant une finalité de gestion et utilisant les technologies de l'informatique.

Le système informatique est un ensemble organisé d'objets techniques matériels, logiciels, applications dont la mise en œuvre réalise l'infrastructure d'un système d'information. (**Voir annexe 1**).

1.1.3.3 Modèle du processus de recouvrement

Le processus de recouvrement nécessite une interaction significative avec le client, en commençant par un examen minutieux de la situation du client et en maintenant des contacts opportuns et fréquents tout au long de la durée du prêt. Toutes les activités de recouvrement doivent être enregistrées pour faciliter un suivi continu ainsi que le contrôle du respect par le client des termes négociés.

JAHIER & al. (1997 :274) affirment que « Le contrôle est le corollaire des informations transmises et générées par les différents agents économiques. Le contrôle réalisé doit être une garantie de la fiabilité des comptes et de l'opinion exprimée par un professionnel indépendant».

C'est dans cette optique que l'*Action International Headquarters* propose des activités types de recouvrement figurant ci-après, suivies d'un organigramme illustrant l'ensemble de la procédure. **(Voir annexe 2)**

1.1.4 Voies d'exécutions du recouvrement

Le recouvrement de créances consiste pour la personne à qui vous devez de l'argent à utiliser tous les moyens légaux, amiables ou judiciaires, pour obtenir du débiteur le paiement de sa créance.

Pour l'OHADA LEGIS, 2006 « Une voie d'exécution est une procédure légale par laquelle sont mis en œuvre les moyens propres à obtenir de la partie condamnée, les prestations prononcées par un jugement ou par une sentence arbitrale devenue exécutoire»

Toujours selon Article.28 de l'organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA) qui stipule que «A défaut d'exécution volontaire, tout créancier peut, quelle que soit la nature de sa créance, dans les conditions prévues par le présent Acte uniforme, contraindre son débiteur défaillant à exécuter ses obligations à son égard ou pratiquer une mesure conservatoire pour assurer la sauvegarde de ses droits.

Sauf s'il s'agit d'une créance hypothécaire ou privilégiée, l'exécution est poursuivie en premier lieu sur les biens meubles et, en cas d'insuffisance de ceux-ci, sur les immeubles ».

Le créancier dispose à cet effet de trois possibilités :

- la voie amiable, sans procédure judiciaire : il utilise ses propres moyens ou mandate un tiers, agence de recouvrement ou huissier de justice ;
- la voie judiciaire : il demande au juge de proximité ou au juge du tribunal d'instance de rendre une injonction de payer ;
- les mesures conservatoires.

1.1.4.1 Voie amiable

C'est une voie de recouvrement permettant le maintien de bonnes relations entre l'entreprise et ses débiteurs. Cette action favorise un accord de gré à gré entre les deux parties. Ainsi, diverses méthodes amiables existent et sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau 2: Synthèse des différentes voies amiables

N°	Voies amiables	Notions
1	Relances téléphoniques	Pour instaurer un dialogue, comprendre les raisons du non-paiement et aboutir à un accord, avec le débiteur, rien ne vaut le contact direct. Cette relance doit être effectuée par le créancier qui a conclu l'affaire. Elle doit être menée régulièrement auprès de tous les débiteurs de l'entreprise. C'est dans cette logique que CHAUVOT (2002 : 60) affirme qu'une «relance énergique renforce l'image de l'entreprise»
2	Relances-courriers	Pour toute facture impayée, dès le dépassement du délai, une lettre de relance doit être envoyée par un créancier, qui vise à rappeler à son débiteur qu'il a une dette. Lorsque le créancier transmet un document ou une lettre recommandée avec demande d'avis de réception, il pourra soit conserver la preuve de son envoi, même en l'absence de retour de l'avis de réception, soit établir juridiquement l'envoi de la lettre. Selon CHAUVOT (2002 : 40) « La première lettre de relance face à un mauvais payeur permet de jauger votre détermination»
3	Relances « face à face »	La visite à domicile ou relance en face à face a pour but de créer une communication directe avec son débiteur. Il s'agira de se confronter physiquement avec le débiteur et de monter sa détermination de se faire payer.

N°	Voies amiables	Notions
4	Mise en demeure et la sommation de payer	En cas de silence de la part du débiteur, ou à défaut de réaction litigieuse sérieuse, la procédure amiable doit être interrompue. C'est le rôle de la mise en demeure ou de la sommation de payer. Si les simples courriers envoyés au débiteur sont sans effet. Il ne reste plus qu'à utiliser l'une des solutions suivantes: envoyer une mise en demeure de payer, par lettre recommandée avec accusé de réception signée du dirigeant ; ou lui faire parvenir une sommation de payer par voie d'huissier de justice.

Source : CHAUVOT Myriam

1.1.4.2 Voie judiciaire

LABADIE & al. (2001 : 119) « L'objectif de la procédure de recouvrement contentieux est d'obtenir un titre exécutoire et de procéder à son exécution. Elle peut être engagée par le demandeur lui-même ou par les auxiliaires de justice qui le représentent à condition que la créance ne soit pas prescrite ».

Pour y parvenir deux procédures contentieuses existent : la procédure d'injonction de payer et celle portant injonction de délivrer ou de restituer :

1.1.4.2.1 Procédure d'injonction de payer

Selon ASSI-ESSO & al. (2002 : 12), l'injonction de payer est une procédure rapide et peu coûteuse qui, à l'origine, a permis le recouvrement des petites créances commerciales ». A cet effet, la procédure d'injonction de payer est une procédure par laquelle un juge tente de concilier deux impératifs, à savoir :

- la protection de certains créanciers qui veulent un recouvrement rapide de leurs créances dont l'existence et le montant ne peuvent être sérieusement discutés;
- la protection du débiteur en faveur duquel il faut aménager la possibilité de faire corriger les erreurs toujours possibles.

Cette procédure débute par une requête introduite par le débiteur qui débouche sur une décision de la juridiction compétente. Selon l'article 4 de l'Acte Uniforme sur le recouvrement

et les voies d'exécution (AU/RVE) de l'OHADA, la requête constitue le premier acte de la procédure.

Toutefois l'article 1 de l'AU/RVE stipule que la procédure d'injonction de payer ne peut être déclenchée que si la créance présente certaines conditions, à savoir que la créance soit certaine, liquide et exigible.

1.1.4.2.2 Procédure d'injonction de délivrer

L'injonction de délivrer ou de restituer permet au créancier d'une obligation de délivrance ou de restitution d'un bien meuble corporel déterminé de demander au président de la juridiction compétente du domicile ou du lieu où demeure effectivement le débiteur de l'obligation d'ordonner cette délivrance ou restitution .

Elles sont de deux ordres, les unes tiennent au créancier et les autres à l'objet de l'obligation ;

- Le créancier

L'article 19 de l'AU/RVE stipule que « Celui qui se prétend créancier d'une obligation de délivrance ou de restitution d'un bien meuble corporel déterminé peut demander au président de la juridiction compétente d'ordonner cette délivrance ou restitution».

- L'objet de la créance

L'objet de la créance doit porter sur un bien meuble corporel déterminé. Cette procédure ne peut donc être utilisée s'il s'agit de biens meubles incorporels ou de biens immeubles.

1.1.4.3 Mesures conservatoires

Les mesures conservatoires sont celles dont l'objectif est de placer sous-main de justice des biens du débiteur afin que celui-ci n'en dispose pas ou ne les fasse pas disparaître. Elles se caractérisent par leur objet et leur but.

- en ce qui concerne l'objet, on peut noter que de telles saisies portent exclusivement sur les biens mobiliers corporels ou incorporels.

- relativement au but poursuivi, on peut relever que la fonction de ce type de saisies n'est pas de poursuivre l'exécution et de réaliser la vente du bien saisi, mais de rendre indisponible le bien de manière à en assurer la conservation.

Ainsi l'Acte Uniforme distingue quatre types de saisies conservatoires, à savoir :

- la saisie conservatoire des biens meubles corporels ;
- la saisie conservatoire des créances ;
- la saisie conservatoire des droits d'associé et des valeurs mobilières ;
- la saisie-revendication.

1.2 Audit du dispositif de recouvrement des créances

1.2.1 Définition de l'audit interne

Pour définir le terme audit, il faut d'abord commencer par l'origine de ce terme. Il qui tire son origine du latin *audire*, qui signifie « écouter ».

L'audit est l'examen d'informations par une tierce personne, autre que celle qui les prépare ou les utilise, avec l'intention d'établir leur véracité, et de faire un rapport sur le résultat de cet examen avec le désir d'augmenter l'utilité de l'information pour l'utilisateur. Il est cependant, défini par plusieurs auteurs, à savoir :

BECOUR & al. (2008 : 8) définissent l'audit comme « une activité qui applique en toute indépendance des procédures cohérentes et les 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 ».

MITONNEAU (1999 : 15) considère que l'audit peut être défini « comme 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 information doit accroître l'utilité de l'information».

Toujours, selon GRAND & al (2006 : 9), un audit peut se définir comme l'émission d'une opinion motivée sur la correspondance entre un existant et un référentiel.

Cependant l'indépendance de l'auditeur est essentielle, au même titre que l'existence d'un référentiel applicable à la matière soumise à contrôle.

C'est ainsi que l'Institute of Internal Auditors (IIA) définit l'Audit Interne comme une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apportant ainsi des conseils pour l'améliorer et contribue par la même occasion à créer de la valeur ajoutée.

Egalement, les éditions (IAS-IFACI) International Accounting Standards-Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (2000 :17-18) considèrent que « l'audit, c'est l'examen critique d'une activité en liaison avec ses responsables par un auditeur (voire une équipe) mandaté(e) et indépendante de ceux –ci».

Cette opinion est toujours soutenue par COLLINS & al (1992 : 21), pour qui l'audit est « un examen technique rigoureux et constructif auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la qualité et la fiabilité de l'information financière présentée par une entreprise au regard de l'obligation, qui lui est faite de donner en toutes circonstances, dans le respect des règles de droit et des principes comptables en vigueur, une image fidèle de son patrimoine, de sa situation financière et de ses résultats »

Il ressort de toutes ces définitions que l'audit aide l'entreprise à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée en évaluant, par une approche systématique, minutieuse et méthodique, les processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernance d'entreprise, en faisant des propositions afin de pouvoir renforcer leur efficacité.

1.2.2 Notion de l'audit de l'efficacité

L'audit de l'efficacité consiste à examiner de façon indépendante, objective et fiable si les systèmes, les opérations, les programmes, les activités de l'entreprise fonctionnent conformément par rapport au meilleur pratique. L'audit d'efficacité réunit donc l'efficacité « dont le critère est l'atteinte des objectifs fixés, et plus généralement la réponse adéquate à l'attente » alors que l'audit de conformité «consiste à vérifier la bonne application des règles, procédures, descriptions de poste, système d'information par rapport à un référentiel».

L'audit de l'efficacité permet donc de répondre à deux questions :

- Les résultats sont-ils conformes aux objectifs ?
- Les résultats ont-ils été acquis au moindre coût ?

1.2.3 Approche d'audit

Nous avons deux types d'approche d'audit, à savoir l'approche par les risques et l'approche par processus.

- L'approche par les risques

L'approche par les risques est celle qui a été désormais retenue par les praticiens. Elle permet de définir les domaines où les contrôles qui seront approfondis, d'identifier les cycles d'activité significatifs, de planifier des interventions intercalaires pour la réalisation de certains contrôles. Elle permet également, de définir un seuil de signification qui est l'appréciation du montant à partir duquel une anomalie peut affecter la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes.

Ainsi l'approche par les risques peut se résumer à l'équation suivante :

Risque d'audit (RA) = Risque inhérent + Risque lié au contrôle + Risque de non-détection

- L'approche par processus

Elle consiste à réaliser une analyse dysfonctionnelle du processus. Cette approche consiste également, à identifier tous les risques susceptibles d'intervenir du déclenchement d'un processus à sa phase finale. L'approche par processus se fait généralement sur la base d'un entretien avec le pilote et les acteurs clé du processus. Ainsi une pré-analyse est généralement effectuée sur la base d'une documentation existante.

1.2.4 Différentes étapes de l'audit de recouvrement des créances

La conduite d'une mission d'audit de l'efficacité du dispositif de recouvrement des créances peut être déclinée en trois phases, à savoir :

- la phase de planification ;
- la phase d'accomplissement ;
- la phase de communication.

1.2.2.1 Phase de planification (voir annexe 3)

La phase de planification est définie par les normes professionnelles de l'IFACI (norme 2200), comme étant une phase au cours de laquelle l'auditeur interne doit mettre au point et formaliser un plan pour chaque mission.

Soutenant cette norme, RENARD (2010 :224), la résume en quatre points essentiels, à savoir :

- la prise de connaissance de l'organisation ;
- les moyens utilisés pour recueillir l'information ;
- l'identification et l'évaluation des risques ;
- l'élaboration d'un rapport d'orientation.

C'est la première phase au cours de laquelle l'auditeur devra réaliser tous les travaux préparatoires, à savoir le « défrichage », les « labours » et les « semailles » de la mission d'audit liée au recouvrement des créances. L'auditeur doit user de sa capacité de lecture, de synthèse, d'attention et d'imagination. Pour mieux entamer la mission sur le recouvrement des créances, les points suivants seront abordés :

- obtenir un ordre de mission ;
- aviser l'entité auditée et tenir une première réunion ;
- avoir une connaissance de l'entité auditée ;
- élaborer un référentiel ;
- établir un tableau des forces et faiblesses apparentes ;
- élaborer un rapport d'orientation.

1.2.2.2 Phase d'accomplissement (voir annexe 4)

Enoncée toujours par les normes professionnelles de l'IFACI, la norme 2300, stipule que pour bien mener une mission d'audit, l'auditeur interne doit identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission.

Selon RENARD (2010 :263), une démarche logique devra être respectée, tout au long de cette phase, à savoir :

- l'auditeur doit procéder à un découpage séquentiel ou logique des opérations, préalable nécessaire à l'identification des risques.
- à partir de cette identification, il définit ses objectifs (rapport d'orientation) et établit un programme de travail.
- pour chaque point de ce programme, il doit élaborer (ou met à jour) un questionnaire de contrôle interne.
- pour chacun des points de contrôle, il doit se poser, s'il juge nécessaire, les questions : qui ? quoi ? où ? quand ? comment ?
- il procède éventuellement à un affinement de son questionnaire.
- il répond à ces questions – et c'est la phase terrain qui nous intéresse en réalisant des tests avec l'aide des outils qui sont à sa disposition.
- ensuite chaque dysfonctionnement, chaque anomalie va donner lieu à l'établissement d'une FRAP.

Ainsi, l'auditeur est amené, durant cette phase, à faire non seulement beaucoup plus appel à ses capacités d'observation, de dialogue, de communication mais également, à sa capacité à se faire accepter par les audités.

1.2.2.3 Phase de communication (voir annexe 5)

Les normes professionnelles de l'IFACI (norme 2400) précisent que durant la phase de communication, l'auditeur doit communiquer rapidement les résultats de la mission. Ces résultats doivent non seulement, faire état des forces relevées, mais également, inclure l'opinion globale de l'auditeur, les objectifs et le champ de la mission, ainsi que les conclusions, recommandations et plans d'actions.

Outre, la phase de communication exige avant tout une grande faculté de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction, encore que le dialogue ne soit pas absent de cette dernière période. L'auditeur doit élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa « récolte ». Ce travail commence par l'élaboration d'un projet de rapport qui fera l'objet de validation à l'issue d'une réunion dénommée « *réunion de validation* » avant d'aboutir à un rapport définitif suivie de la mise en œuvre des recommandations.

Conclusion du chapitre 1

La mise en œuvre du dispositif de recouvrement des créances doit être en harmonie avec la stratégie définie par les dirigeants.

Toutefois, ce dispositif devrait assurer l'efficacité et l'efficience du recouvrement des créances clients.

Après donc, avoir analysé de façon théorique le dispositif de recouvrement des créances clients, nous allons procéder à la présentation de la structure ayant fait l'objet de notre étude et de la démarche méthodologique adoptée, dans le chapitre suivant.

Chapitre 2 : Présentation de SENIRAN Auto et méthodologie de l'étude

Dans ce chapitre, il sera question de présenter le cadre de l'étude. Pour ce faire, il sera scindé en deux (02) sections : la première présentera l'organisation de SENIRAN Auto et le second traitera la méthodologie de l'étude.

2.1 Présentation de SENIRAN Auto

SENIRAN Auto est une société anonyme de droit sénégalais, qui est spécialisée dans l'importation et le montage de véhicules importés d'Iran en pièces détachées et la commercialisation des véhicules. Créée en 2006, suite à un protocole signé entre la République du Sénégal et la République islamique de l'Iran, dans la perspective d'établir une ligne d'assemblage de voitures au Sénégal.

Dans le cadre de notre étude, il s'agira d'exposer dans cette première section, d'une part l'historique, les missions et objectifs, les différentes activités de l'agence, l'organisation de SENIRAN Auto, d'autre part, à présenter le fonctionnement du service de recouvrement.

2.1.1 Historique

SENIRAN Auto est le fruit de la coopération entre le Sénégal et l'Iran et, matérialisé par la signature d'un protocole d'accord en 2005. La cérémonie de pose de la première pierre a été effectuée en novembre 2006. Cette date est considérée comme la date de création de la société. Le capital social est de 9 000 000 000 FCFA (Neuf milliards de francs CFA) qui se configure comme suit:

- Iran Khodro 5 400 000 000 FCFA soit 60 %
- L'État du Sénégal 1 800 000 000 FCFA soit 20 %
- Privé Sénégalais 1 800 000 000 FCFA soit 20%

Cependant, du fait de la vétusté croissante du parc automobile sénégalais, SENIRAN Auto a apporté une valeur ajoutée indéniable au marché des transports sénégalais. Notamment, par l'introduction de plus de 1500 véhicules taxis neufs, également en terme de qualité de ses marques, de compétitivité du prix de vente de ses véhicules, de formation de ses techniciens formés en Iran et au Sénégal, des outils et des équipements appropriés, de la disponibilité des pièces de rechange.

Aussi, face aux enjeux environnemental, social et économique, face à son objectif d'élargir ses parts de marché et d'améliorer son positionnement au plan national, SENIRAN Auto a mis en place depuis 2015 un programme de véhicule hybride (bicarburation Essence-Gaz). Cette action répond aussi aux besoins et exigences de l'Etat sénégalais par l'augmentation du revenu des acteurs du transport avec un coût de carburant moindre et la participation aux principes de la sécurité routière en contribuant activement au renouvellement du parc automobile

Actuellement, SENIRAN Auto occupe une place importante parmi les meilleures entreprises de vente de véhicules au plan national et dans l'espace (UEMOA) Union économique et monétaire ouest Africain.

2.1.2 Missions et objectifs de SENIRAN Auto

2.1.2.1 Missions

La mission de SENIRAN Auto est de préserver les intérêts des actionnaires, des clients, du personnel le renouvellement du parc automobile taxi et la mise en place un programme de véhicule hybride (bicarburation Essence-Gaz). Ceci lui permettra d'atteindre les objectifs qu'elle s'est assignée.

2.1.2.2 Objectifs

Le souci primordial de SENIRAN Auto, est de participer activement et efficacement à l'éclosion du transport sénégalais. Ainsi, la société œuvre pour :

- transférer la technologie par la formation de techniciens sénégalais ;
- augmenter le niveau industriel du Sénégal ;
- contribuer à l'amélioration du produit intérieur brute (PIB) ;
- créer des emplois directs et indirects pour la jeune génération ;
- satisfaire le marché automobile au Sénégal et à remplacer les vieux taxis ;
- fournir aux conducteurs de taxis existants la possibilité de posséder leur voiture ;
- mettre en place une usine de montage de voitures avec une capacité de production de 10.000 unités ;
- utiliser l'usine de SENIRAN Auto comme une plate-forme pour exporter des voitures du Sénégal vers les autres pays de l'Afrique de l'Ouest (Uemoa et la zone Cedeao).

2.1.2.3 Les Activités de SENIRAN Auto

Les activités de SENIRAN Auto sont essentiellement au nombre de cinq :

- activités d'importation et le montage de véhicules ;
- activités de commercialisation des véhicules ;
- activités de rachat, la saisie et la vente de véhicules d'occasion ;
- activités de gestion d'un atelier de préparation, d'entretien et de réparation des véhicules ;
- activités de vente des pièces de rechange nécessaires aux véhicules.

2.1.3 Structure organisationnelle

La structure organisationnelle SENIRAN Auto représente un ensemble de voies de communication qui serve de support à la transmission de l'information. C'est elle qui permet à l'information de circuler, détermine qui fait quoi, qui doit prendre les initiatives et dans quel domaine il peut les prendre, qui a un rôle de conseiller. **(Annexe 6)**

2.1.3.1 Direction Générale

La Direction Générale supervise et coordonne toutes les activités de l'entreprise, convoque les Assemblées Générales ordinaires et extraordinaires. Elle élabore les grandes orientations du principe du bon fonctionnement de l'organisation et exécute les décisions des actionnaires. Elle est assurée par un Directeur Général.

2.1.3.1.1 Assistante de direction

Elle a pour rôle de gérer l'agenda, le courrier du Directeur Général et de servir d'interface entre ce dernier et les agents de SENIRAN Auto et la clientèle.

2.1.3.1.2 Conseillers

Ils ont pour mission de conseiller le Direction général sur la politique à adopter ; d'apporter leurs idées sur la bonne coordination des activités de SENIRAN Auto en vue de donner une belle image, et d'assurer une bonne relation entre le DG et l'extérieur.

2.1.3.2 Services généraux

Sous la supervision de la direction générale, elle regroupe le service des ressources humaines, le service informatique et le service des achats et logistique.

2.1.3.2.1 Service des Ressources Humaines (SRH)

La SRH est à la base de la compétitivité et de la performance de la société. Elle élabore la politique sociale de l'entreprise et assure le suivi et la gestion administrative du personnel de la société. Elle assure également le suivi des relations de SENIRAN Auto avec les organismes sociaux du Ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, de l'institut de prévoyance Retraite du Sénégal (IPRES), de la caisse de Sécurité sociale (CSS) et de l'inspection du travail et de la sécurité sociale. Enfin, elle conçoit également des fiches de postes et d'horaires de travail.

2.1.3.2.2 Service informatique

Ce service est primordial dans la mesure où il traite l'information en gérant les fichiers. Il apporte au logiciel les modifications imposées pour leur amélioration et élabore des applications nouvelles. Il a également en charge sur autorisation de géo-localiser et de bloquer les véhicules à distance.

2.1.3.2.3 Service Achats et Logistique

Ce service est géré par un responsable désigné. Il est considéré, au niveau de l'entreprise, comme étant un animateur, gestionnaire et stratège. Il a pour rôle essentiel d'assurer la continuité et la fiabilité des flux de marchandises, depuis l'assemblage des véhicules jusqu'à sa réception par le client. Cumulant deux fonctions à la fois, ce service a pour objectif au niveau de la fonction achat, la fiabilité des fournisseurs et l'obtention des meilleures conditions de vente. Ensuite, la fonction logistique se globalise en intégrant à ses missions traditionnelles (transports, manutention, distribution auprès des clients) une dimension de gestion.

2.1.3.3 Direction Financière et Comptable (DFC)

La DFC est chargée de la supervision d'une équipe de comptables. Elle rattachée à la Direction Générale. Son rôle s'articule autour de trois axes : elle s'informe de l'évolution de la réglementation comptable et fiscale et veille à son application, elle choisit et met en place les

outils pour l'établissement des comptes, enfin, elle finalise et valide le montage du bilan et des documents légaux. Cette direction est composée d'un gestionnaire des stocks, d'un comptable, puis d'une caissière.

2.1.3.4 Direction études et développement

Cette direction est chargée de définir le plan prévisionnel d'investissement à moyen et long terme de la société ; de réaliser des études de faisabilité des projets d'aménagement, et d'assurer les relations avec le ministère de tutelle. Elle a également pour responsabilité de concevoir et d'assurer le suivi de la planification stratégique et de la planification réglementaire.

2.1.3.5 Direction commerciale et marketing

Elle est chargée de définir et la mise en œuvre de la stratégie marketing et commerciale, du pilotage de la stratégie et du développement commercial en vue d'assurer la promotion de l'image de la société. Elle est composée du service commercial et du service de recouvrement.

2.1.3.5.1 Service Commercial

Au sein de l'entreprise, le service commercial joue un rôle important. A ce titre, loin d'être composée de simples vendeurs, ce service constitue une véritable force vivante pour SENIRAN. Ce service a pour principale tâche de mener simultanément les activités suivantes :

- La prospection, qui est sa tâche première et qui consiste à ramener de nouveaux clients à l'entreprise.
- La communication, qui lui permet de transmettre des informations concernant les véhicules ou le service aux clients.
- Le service « Conseil et réclamations » : Le commercial intervient avant et après la vente en se mettant à la disposition du client et en écoutant ses remarques ;
- Le service «Étude des documents préalables aux prêts » en vue de la vente à crédit des véhicules.

2.1.3.5.2 Service de recouvrement

Ce service est géré par une responsable chargée du recouvrement, aidée d'une assistante. Son rôle est de veiller à l'orientation des dossiers et au respect des processus en fonction de la

situation des clients. Aussi, elle intervient auprès des clients en retard de paiement pour réévaluer leur situation, demander une régularisation et mettre en place la procédure juridique de recouvrement si les créanciers n'effectuent pas leurs paiements.

2.2 Méthodologie de l'étude

COLLIN & al. (1992 : 23) affirment que « Un audit est un examen méthodologique d'une situation, fait par une personne indépendante et compétente qui s'assure de la validité matérielle des éléments qu'il doit contrôler. Il vérifie la conformité du traitement des données et émet une opinion sur la concordance globale de cette situation par rapport aux normes ».

BATUDE (1997 : 22) ajoute que la démarche d'audit est spécifique car elle nécessite une connaissance précise de l'entité et itérative parce qu'elle est toujours précise et complétée au fur et à mesure que sont obtenues les conclusions des premiers travaux ».

Dans le cadre d'une culture d'audit déterminée, l'exigence d'une méthode s'impose car elle conditionne la rigueur des travaux. A ce propos, RENARD (2010 :205) admet qu'une « mission d'audit interne ne se déroule pas au gré de l'inspiration de l'auditeur : ce n'est pas l'un des moindres mérites des responsables d'audit interne d'avoir su peu à peu dégager une méthodologie, dans ses grandes lignes acceptée et pratiquée par tous, même si çà et là les modalités divergent sur tel ou tel point »

Ainsi, pour réaliser cette étude, la méthodologie de recherche consistera en la mise en œuvre de notre démarche théorique de l'efficacité des dispositifs de recouvrement des créances clients. Cette étude sera plus axée sur la démarche de l'étude, puis à la présentation de la méthode de collecte de données adoptée lors de la réalisation sur le terrain et enfin à celle de la structuration du modèle d'analyse.

2.2.1 Démarche de l'étude

La démarche de notre étude sera axée essentiellement sur trois phases à savoir : la phase de planification de la mission d'audit, la phase d'accomplissement et la phase de communication.

Opinions soutenues par RENARD (2010 : 213,214) et SCHICK (2007 :64) qui affirmaient que toute mission d'audit interne d'une activité, d'un processus ou système de contrôle

interne est constituée de trois (03) phases fondamentales à savoir la phase de préparation, la phase d'accomplissement et la phase de communication suivie des recommandations.

- La phase de planification

C'est la phase qui ouvre la mission d'audit et constitue la période au cours de laquelle tous les travaux préparatoires seront réalisés avant de passer à la phase d'accomplissement. Elle nous permet également de réunir toutes les informations sur l'entreprise, de comprendre les informations qui influent l'activité et d'évaluer les risques potentiels à chaque traitement d'information.

- La phase d'accomplissement

Cette phase se structure autour des points suivants : la réunion d'ouverture, le programme de vérification et le travail sur le terrain. Cependant, au cours de cette phase nous allons procéder à la définition des objectifs, l'établissement d'un programme de travail et l'identification des risques. Pour chaque point de ce travail, nous constituerons et mettrons à jour, le questionnaire de contrôle interne.

A la suite de ce travail, les dysfonctionnements constatés, nous serons utiles pour élaborer une « thérapeutique », un raisonnement structurel, à travers une feuille de révélation et d'analyse.

- La phase de communication et suivi des recommandations

C'est la phase finale qui aboutit au rapport d'audit dans le processus de conduite d'une mission d'audit interne. Elle est donc considérée comme étant une synthèse du travail effectué, contenant des recommandations sur les faiblesses et forces constatées au sein de l'entreprise.

2.2.2 Outils et techniques de collecte de données

Disposant d'une panoplie d'outils pour la réalisation d'une mission d'audit, nous utiliserons successivement les principaux outils et techniques. Ces derniers seront classés en outil de collecte et d'analyse de données.

2.2.2.1 Collecte des données

La collecte de données consistera à utiliser un ensemble de méthodes pour atteindre notre objectif à savoir l'efficacité du dispositif de recouvrement des créances clients. Ainsi, pour

mieux cerner les aspects du dispositif de recouvrement des créances, nous avons effectué notre collecte en fonction des objectifs de l'étude en nous appuyant sur :

- la revue documentaire ;
- le questionnaire de prise de connaissance (QPC) ;
- l'analyse de l'organigramme ;
- le manuel de procédures ;
- les anciens rapports d'audit.

2.2.2.1.1 Revue documentaire

Pour la prise de connaissance sur l'efficacité du dispositif de recouvrement des créances au sein d'une organisation, nous avons effectué des collectes de données dans des ouvrages, dans des rapports d'études réalisées dans le domaine et auprès de l'entreprise. Ces revues ont été collectées auprès des structures suivantes :

- la bibliothèque du CESAG ;
- le service recouvrement de SENIRAN Auto.

Etant au sein de l'entreprise, cette revue portera sur :

- le manuel de procédures ;
- l'analyse de l'organigramme ;
- les anciens rapports d'audit.

Par ailleurs pour consolider la recherche documentaire, une fouille documentaire a été réalisée sur internet notamment sur les sites :

- www.seniranauto.sn ; (08 Août 2016)
- www.ohada.com/presentation-droit-ohada/categorie/8/recouvrement-des-creances-et-les-voies-d-execution.html. (29 Juillet 2016)

« Elle est également considérée une opération de structuration d'informations éparses, pour aboutir à un résultat original utilisable pour le chercheur ». WACHEUX (1996 ; 165).

2.2.2.1.2 Questionnaire de prise de connaissance (QPC)

Le questionnaire de prise de connaissance est une démarche d'apprentissage, récapitulant les questions importantes dont la réponse doit être connue si on veut avoir une bonne compréhension du domaine à auditer.

Le QPC est indispensable pour :

- Bien définir le champ d'application de la mission;
- Prévoir en conséquence l'organisation du travail et en particulier en mesurer l'importance;
- Préparer l'élaboration des questionnaires de contrôle interne (QCI).

2.2.2.1.3 Interviews

L'interview est plus qu'un entretien, c'est une technique de recueil d'informations au cours laquelle des personnes peuvent s'échanger sur une thématique bien déterminée à l'avance. Elle permet à l'auditeur d'appréhender les différents processus de l'organisation en posant des questions aux personnes impliquées dans le domaine audité.

A cet effet, dans le cadre de notre étude, la réalisation de cette technique se fera avec les différents acteurs intervenant dans le processus de recouvrement des créances clients. Elle se fera également à l'aide d'un guide d'interviews comportant des questions ouvertes, fermées et à choix multiples.

2.2.2.1.4 Observation physique directe

L'observation physique permet d'accéder directement aux faits. Cette technique est pertinente pour la réalisation d'une mission d'audit, en ce sens qu'elle permettra d'étudier les comportements, les attitudes ou des interactions. Il s'agira donc dans le cadre de notre étude d'observer :

- la balance des tiers ;
- le dispositif de recouvrement des créances clients ;
- le récapitulatif de la situation des impayés.

2.2.2.2 Outils d'analyse des données collectées

Pour cette partie, nous avons retenu le questionnaire de contrôle interne (QCI), le diagramme de cause / effet, la grille de séparation des tâches, le test de conformité, la piste d'audit, la feuille de révélation et d'analyse des problèmes et le tableau des risques.

2.2.2.2.1 Questionnaire de contrôle interne (QCI)

Selon LEMANT (1995 : 34), « le Questionnaire de Contrôle Interne est une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité ou de la fonction auditée ».

Toujours selon CHAMBAULT & al. (2012 : 88) « Cet outil a pour objectif de permettre à la société d'identifier les points de contrôle à améliorer en matière de contrôle interne et de gestion des risques. Les questionnaires doivent être adaptés aux spécificités de l'entreprise. »

Il est composé d'une liste de questions fermées n'admettant en principe que les réponses « oui » ou « non », permettant à l'auditeur de détecter les forces et les faiblesses du contrôle interne.

Il est bâti de sorte à ce que les réponses négatives « non » désignent les points faibles du dispositif, et que celles positives « oui » signalent les points en théorie forts.

Les résultats de ces questionnaires nous permettront d'évaluer la qualité du contrôle interne dans le processus de recouvrement des créances clients.

2.2.2.2.2 La grille d'analyse des tâches

La grille d'analyse des tâches est un tableau à double entrée qui permet de relier les tâches aux services qui les réalisent. L'analyse de la grille de séparation des tâches nous a donné l'avantage de comprendre la chronologie des opérations réalisées dans les procédures de recouvrement des créances, la répartition des responsabilités et tâches entre les différents acteurs du service. La grille d'analyse des tâches a permis également de mettre en évidence l'exécution des tâches jugées incompatibles par un même agent ou la concentration de responsabilités incompatibles pouvant exposer le service à un risque de collusion.

2.2.2.2.3 Test de conformité

Il permet de s'assurer que les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques ont été bien appliqués tout au long du processus. Il est très utile dans la mesure où il permet de vérifier si la description du processus est conforme à la réalité et donc de vérifier la piste d'audit.

C'est en cela que HAMZAOUI (2008 : 196) disait que le test de conformité permet de vérifier l'application effective du dispositif décrit lors de l'entretien et de sa conformité à la réalité d'une part et d'autre part que les points forts théoriques fonctionnent de façon permanente tel que prévu dans les procédures.

2.2.2.2.4 Fiche d'audit et de recommandations (FAR)

La FAR est considérée comme étant un document qui est rempli par l'auditeur à chaque fois qu'il rencontre un dysfonctionnement, une erreur, une malversation ou une insuffisance, une difficulté.

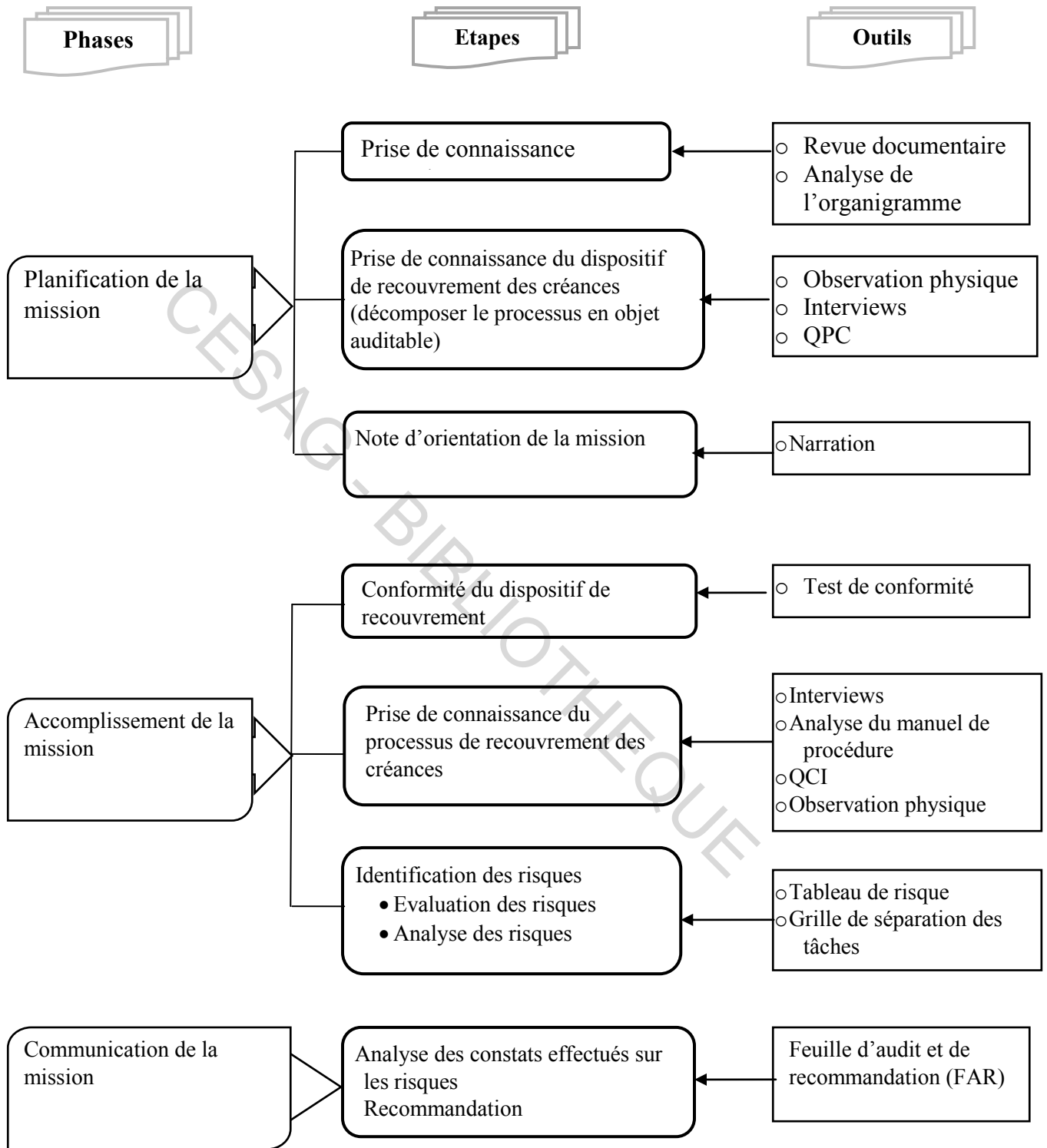
C'est ainsi que SCHICK & al. (2010 :125) affirme que «la méthodologie employée consiste à étudier le fonctionnement réel des opérations, répéter les constats significatifs, déterminer leurs causes, démontrer les conséquences et proposer des moyens d'amélioration ».

2.2.2.2.5 Tableau de risque

Ce tableau présentera le découpage de l'activité (ou la fonction ou le processus) à auditer en **tâches élémentaires**, tout en identifiant d'une part les risques rattachés à chaque tâche et, d'autre part, à identifier les dispositifs. Il est important dans la réalisation de notre étude, parce qu'il permet de mesurer l'impact des risques évaluer.

2.2.2.3 Modèle d'analyse

Figure 1: Présentation synthétique du modèle d'analyse



Source : nous-mêmes

Conclusion du chapitre 2

Consacré à la présentation de la structure puis à la méthodologie de l'étude, ce chapitre nous a permis d'une part de connaître l'entreprise SENIRAN Auto, de comprendre son fonctionnement à travers sa structure organisationnelle, d'autre part de présenter les outils que nous aurons à utiliser lors de la mise en œuvre de l'audit de l'efficacité du dispositif de recouvrement des créances.

Conclusion première partie

Dans cette première partie, il a été mis en exergue les différents concepts et fondamentaux du dispositif de recouvrement des créances, de l'audit de l'efficacité mais aussi, la description organisationnelle de SENIRAN Auto et celle de la méthodologie de recherche.

Une meilleure connaissance théorique du traitement de notre thème a été faite afin de faire comprendre l'importance du recouvrement des créances clients et de faciliter la description du modèle d'analyse qui nous permettra de collecter les données, informations nécessaires pour la rédaction du mémoire et en particulier la deuxième partie comme sus énoncé dans le plan.

Cependant, nous pouvons conclure que l'efficacité du recouvrement des créances demeure un enjeu prépondérant dans la prise de décisions des managers de l'entreprise.

La seconde partie sera consacrée à l'approche pratique du thème. Elle se présente comme suit :

- premièrement, nous allons décrire les procédures existantes à SENIRAN Auto en matière de dispositif de recouvrement des créances clients;
- ensuite, nous allons analyser les résultats à partir de notre modèle d'analyse en vue de faire ressortir les forces et les faiblesses et proposer des recommandations.

DEUXIEME PARTIE :

CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

Introduction de la deuxième partie

La première partie de ce travail nous a permis de développer les aspects théoriques relatifs à la l'efficacité du dispositif de recouvrement des créances. Ensuite, la présentation de l'entité nous a également permis de prendre connaissance du fonctionnement de l'organisation. Aussi, la méthodologie de l'étude décrite précédemment nous permettra d'être mieux outillé pour la mise en œuvre des différentes phases de l'audit de l'efficacité du dispositif de recouvrement des créances.

Ainsi, cette deuxième partie s'articulera autour des points suivants :

- le premier chapitre sera consacré à la description du dispositif de recouvrement et l'application de notre démarche d'audit telle que prévu dans le modèle d'analyse;
- le deuxième chapitre sera consacré aux analyses des résultats et recommandations pour l'amélioration du dispositif de recouvrement mise en place au sein de l'entreprise

Chapitre 3: Description et mise en œuvre de l'audit de l'efficacité du dispositif de recouvrement des créances de SENIRAN Auto

Dans le souci permanent de parvenir à recouvrer la majorité des créances clients en un temps record, SENIRAN Auto a mis en place un dispositif de recouvrement de ses créances.

A travers ce chapitre, nous nous contenterons dans un premier temps, de décrire ce dispositif de recouvrement des créances clients, puis dans un second temps, de l'analyser à travers un audit d'efficacité. Ceci, nous permettra de donner une certaine assurance au dispositif existant dans l'entreprise.

3.1 Description du dispositif de recouvrement des créances de SENIRAN Auto

Le secteur de la commercialisation des ventes de véhicules est devenu plus que très sensible. En effet, la vente des véhicules se fait le plus souvent à crédit avec un moratoire bien défini. Mais, une fois le terme échu, le recouvrement des créances clients devient délicat dans ce secteur où l'objectif est, dans la mesure du possible, de préserver les relations commerciales garantissant un taux de retour maximum.

Il sera ainsi, question dans cette section d'étudier le dispositif de recouvrement des créances clients de SENIRAN Auto. Cependant, en absence du manuel de procédures, nous avons, non seulement, effectué des observations physiques, mais également recueilli, par le biais des entretiens, les informations auprès du DFC et la responsable chargée du recouvrement afin de comprendre le dispositif de recouvrement des créances mis en place à SENIRAN.

3.1.1 Processus de gestion du recouvrement

En fonction des informations recueillies auprès des audités cités plus haut, nous commencerons par présenter brièvement les clients de SENIRAN, le processus de règlement de ces clients, le suivi de leur compte et enfin, le rapprochement entre la comptabilité et le service de recouvrement.

3.1.1.1 Présentation des différents clients de SENIRAN

Le client synonyme de chiffre d'affaires, est indispensable pour le succès de l'entreprise.

A cet effet, la clientèle de SENIRAN Auto se compose des :

- clients exploitants de taxis ;
- clients particuliers ordinaires ;
- clients institutions, et organisations non gouvernementales (ONG) ;
- clients ambassades.

3.1.1.2 Processus de vente-règlements financiers des différents clients

Le processus de vente-règlement financier dont il est question concerne l'activité de la vente des véhicules. Ainsi, l'entretien avec le Directeur Financier et Comptable, nous a permis de cerner ce processus. Le processus de vente-règlement financier de commercialisation des véhicules se présente comme suit.

- agrément du client ;
- réception et acceptation des commandes ;
- traitement des commandes ;
- facturation ;
- encaissement des règlements client ;
- livraison du véhicule ;
- comptabilité des encaissements ;
- remise des chèques à l'encaissement.

3.1.1.3 Suivi des comptes clients

Le compte de chaque client et leur versement se fait par le biais du logiciel « Saari Gestion commerciale ». Cet outil permet d'avoir un aperçu régulier des statiques sur les règlements et les défauts de paiement de tous les clients.

Ainsi, comme précisé dans le contrat, SENIRAN Auto aura pour obligation de livrer la voiture et le client devra payer le prix, à la date fixée dans le contrat. Le respect réciproque de l'engagement pris permettra à l'entreprise d'éviter un déficit de trésorerie.

3.1.1.4 Rapprochement entre la comptabilité et le service de recouvrement

A partir du vingt-cinq (25) de chaque mois, la responsable chargée du recouvrement fait un rapprochement des créances entre la comptabilité et son fichier de recouvrement. Cette action lui permet de mettre à jour son fichier contenant la liste des clients à recouvrer et de vérifier réellement l'évolution des paiements.

3.1.3 Mise en œuvre du dispositif de recouvrement

Le dispositif de recouvrement de SENIRAN Auto est constitué de plusieurs étapes que sont :

3.1.3.1 Relances

Dans l'optique d'inciter les clients à honorer leur engagement financier, SENIRAN Auto procède à plusieurs types de relances à savoir les relances téléphoniques et les relances par courrier simple (message).

Ces relances ont pour principales objectif de réduire les retards de paiement, d'améliorer le délai moyen de règlement des clients et d'éviter les impayés sur les clients à risque.

3.1.3.1.1 Relance téléphonique

Après constat d'impayé, SENIRAN Auto utilise une technique de recouvrement qui se traduit par un appel téléphonique lui permettant d'évoquer la créance avec diplomatie, clarté et précision, de manière à faciliter la résolution du problème.

3.1.3.1.2 Relance par courrier simple (message).

Une fois que la démarche téléphonique reste infructueuse, SENIRAN Auto procède par une ou plusieurs relances par message avec un rappel des modalités normales de paiement et du délai dépassé.

Cette seconde action est essentielle pour SENIRAN, parce qu'elle permet de mettre ses clients face à leurs obligations de régularisation de la situation, sans pour autant compromettre la pérennité de la relation (commerciale ou d'une autre nature).

3.1.3.2 Le suivi et coordination des relances

La responsable chargée du recouvrement s'assure en permanence que les relances effectuées à l'encontre des clients débiteurs sont scrupuleusement exécutées et transmises. C'est une manière pour elle d'user des moyens nécessaires pour parvenir à une solution amiable.

Toujours en utilisant la voie amiable du recouvrement des créances, il est encore notifié aux clients débiteurs leur niveau de crédit, tout en les invitant au règlement de leur solde ou une proposition d'un plan moratoire.

3.1.3.3 Blocage du véhicule à distance

En cas de silence de la part des clients débiteurs, après plusieurs actions menées à leur rencontre, à savoir les relances téléphoniques et les simples courriers envoyés. La responsable chargée de recouvrement les informe une toute dernière fois, à honorer l'engagement pris, faute de quoi le véhicule sera bloqué à distance. Ensuite, elle produira une liste récapitulative des clients déclarés insolvables afin de le transmettre au service informatique. Ce service se chargera, dans un premier temps de géo-localiser le véhicule, puis de procéder au blocage de véhicule à distance.

Le système de blocage du véhicule à distance, présente plusieurs atouts. Il permet de lancer un dernier ultimatum aux clients débiteurs, de les contraindre à solder la somme qui reste devoir et d'être certain qu'ils prendront conscience des bases de la démarche entamée.

Cette mesure constitue le dernier stade amiable (aucun procès n'est encore engagé, la prescription n'est pas interrompue)

3.1.3.4 Saisine du tribunal compétent

Après avoir utilisé tous les recours internes et amiables en vain, l'imminente solution à la disposition de la chargée du recouvrement est la saisine du tribunal.

Considérée comme une injonction de payer, elle est mise œuvre par la chargée du recouvrement sur simple requête adressée à la juridiction.

Cette initiative reste un moyen plus convaincant parce que la décision est rendue par le Président de la juridiction compétente, contraignant le débiteur à payer une somme déterminée. Le cas échéant, est de saisir le véhicule afin de le revendre.

3.2. Audit du dispositif de recouvrement des créances

Après avoir pris connaissance de l'entreprise, particulièrement du dispositif de recouvrement des créances de SENIRAN Auto dans la section précédente, il nous revient, à présent, dans cette section consacrée à la réalisation d'une mission d'audit, d'appréhender les domaines significatifs du dispositif mis en place par SENIRAN Auto avec les outils d'analyses et d'évaluations du contrôle interne cités plus haut dans la section consacrée à la méthodologie de l'étude.

Cet audit s'est mené à travers les interviews, le questionnaire de contrôle interne, un plan de mission, un rapport d'orientation et un programme de vérification.

3.2.2 Plan de mission et programme de vérification

3.2.2.1 Plan de mission

Le plan de mission ou rapport d'orientation définit et formalise les axes d'interventions de la mission et ses limites. Il les exprime en objectifs (généraux et spécifiques) à atteindre par l'audit pour le demandeur et les audités. Ainsi, pour la réalisation de notre mission d'audit portant sur l'efficacité du dispositif de recouvrement des créances, le rapport d'orientation se présente comme suit :

Tableau 3: Plan de mission

Plan de mission
<p><u>Objectifs généraux</u> :</p> <p>S'assurer de l'efficacité du dispositif de recouvrement des créances</p> <p>S'assurer de la fiabilité et de l'intégrité des informations</p>
<p><u>Objectifs spécifiques</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • S'assurer d'un manuel de procédures décrivant le dispositif du recouvrement • Collecter et analyser les informations disponibles • Décrire l'organisation et le fonctionnement du dispositif de recouvrement • Analyser les différentes étapes du dispositif de recouvrement des créances • Identifier les problèmes existants et recenser les risques • Formuler les recommandations pour l'amélioration du dispositif de recouvrement des créances.

Champ d'action

L'audit de l'efficacité du dispositif de recouvrement des créances concernera :

- La direction financière et comptable
- Le service recouvrement et contentieux

Documents à consulter

Le manuel de procédure et autres documents nécessaires

Source : nous-mêmes

3.2.2.2 Programme de vérification

Le programme de vérification regroupe les tâches (consultation des documents, collecte des informations) à faire sur une période prédéfinie, en vue de parvenir aux objectifs du rapport d'orientation. Il permet également de suivre les travaux à réaliser tout au long de notre mission d'audit.

Tableau 4: Programme de vérification

Programme de vérification			
Objectif général	Objectifs spécifiques	Vérification à effectuer	Temps prévu
S'assurer de l'efficacité du dispositif de recouvrement des créances, de la fiabilité et de l'intégrité des informations.	S'assurer d'un manuel de procédures décrivant le dispositif du recouvrement	Vérification de l'existence du manuel de procédures	1 jour
	S'assurer qu'il existe un dispositif lié au recouvrement des créances	Visualisation du document formalisant ce dispositif	1 jour
	Collecter et analyser les informations disponibles	S'entretenir avec les employés intervenant dans le processus	2 jours
	S'assurer que les créances à recouvrer sont effectives et existe réellement dans les comptes	Balance des tiers, pointage, confirmation	1 jour
	Décrire l'organisation et le fonctionnement du dispositif de recouvrement	Comprendre le fonctionnement du dispositif de recouvrement	1 jour
	Analyser les différentes étapes du dispositif de recouvrement des créances		Comparer ces différentes étapes aux bonnes pratiques du recouvrement
Vérifier si les différentes étapes du dispositif sont inscrites dans le manuel de procédure			

Source : nous-même

3.2.3 Test de conformité

Ce test a été réalisé en tenant compte des meilleures pratiques du recouvrement des créances énoncées par WITTLINGER & al. (2003 : 6).

Tableau 5: Test de conformité

N°	Application des pratiques	Respect de la pratique
1	Adopter des stratégies proactives pour réprimer le défaut de paiement avant son occurrence	
	Éduquer les clients sur les caractéristiques du produit, son coût et les frais de recouvrement	Non
	Établir des dates de paiement convenues mutuellement	Oui
	Traiter immédiatement les plaintes et réclamations	Non
	Utiliser le renforcement positif	Non
2	Améliorer la productivité interne du recouvrement	
	Déterminer les procédures de recouvrement	Oui
	Sélectionner et former le personnel	Non
	Créer un système d'incitations pour le personnel	Non
3	Assurer la qualité de la collecte et gestion des informations	
	Développer des systèmes efficaces d'information et de support	Non
	Garantir la qualité des informations obtenues	Oui
	Établir un comité interne de retards de paiement	Non
	Établir des unités de contrôle interne méthodologiques	Non
4	Développer des stratégies bien définies pour le recouvrement des prêts en défaut de paiement	
	Établir des politiques de contacts clients	Non
	Recouvrement en fonction du niveau de risques	Non
	Segmentation des clients	Oui

Source : ACCION International Headquarters

Commentaires

A l'issue de ce test de conformité, nous avons relevés les points forts et faibles suivants :

- **Points forts**

Déterminer les procédures de recouvrement

Garantir la qualité des informations obtenues

Segmentation des clients

Établir des dates de paiement convenues mutuellement

- **Points faibles**

Éduquer les clients sur les caractéristiques du produit, son coût et les frais de recouvrement

Traiter immédiatement les plaintes et réclamations

Utiliser le renforcement positif

Sélectionner et former le personnel

Créer un système d'incitations pour le personnel

Développer des systèmes efficaces d'information et de support

Établir des unités de contrôle interne méthodologiques

Établir un comité interne de retards de paiement

Établir des politiques de contacts clients

Recouvrement en fonction du niveau de risques.

Le test de conformité basé sur les bonnes pratiques présentées par le tableau de ACCION International Headquarters, nous a permis de passer en revue puis à analyser le respect des bonnes pratiques de recouvrement de SENIRAN Auto.

Nous pouvons conclure que certaines bonnes pratiques existent et sont appliquées à SENIRAN Auto. Cependant, beaucoup reste à faire afin de parvenir au modèle proposé par ACCION, et d'opter et d'appliquer les meilleures pratiques du recouvrement des créances.

3.2.4 Questionnaire de contrôle interne (QCI)

Cette étape permet de connaître les forces et faiblesses du dispositif examiné à partir du questionnaire de contrôle interne (**Annexe 8**), administré aux audités. Les résultats obtenus à partir du QCI sont synthétisés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 6: Tableau des forces et faiblesses

FORCES	FAIBLESSES
La responsable chargée du recouvrement est associée aux activités de contrôles	Il n'existe pas de manuel de procédure pour le recouvrement des créances
Il existe un suivi et coordination des créances.	Il ya une incohérence des méthodes et des procédures aux bonnes pratiques du recouvrement des créances
Il existe une rigueur dans la relance et le suivi des créances clients	La responsable recouvrement effectue seule plusieurs tâches
Les postes de responsabilités sont clairement définis	Il ya une insuffisance du personnel destiné au recouvrement des créances
Il existe une pratique du recouvrement	Il n'existe pas de délai pour le recouvrement des créances
Une balance âgée des créances est établie périodiquement	La culture du risque n'est pas intériorisée au sein de l'entreprise (pas de prévention ni anticipation du risque)
Tous les clients débiteurs possèdent un code identifiant	Les règlements reçus ne sont pas examinés par un responsable avant la transmission à la comptabilité
Les rapprochements périodiques sont effectués entre le service recouvrement et la comptabilité	Il n'existe pas de procédure de contrôle et de traitement des encaissements des créances
La comptabilisation se fait selon un plan de codification généralement admis	Certaines tâches exécutées par les agents ne sont pas supervisées
La comptabilisation se fait à partir d'un logiciel	La pratique du recouvrement des créances n'est pas formalisée dans les procédures
La validation des enregistrements se fait par une personne autre que celui qui les enregistre	

Source : nous-mêmes

3.2.4 Identification et analyse des risques

Dans cette sous-section, nous commencerons par l'identification des risques, puis nous procéderons à l'analyse.

3.2.4.1 Identification des risques

Cette étape est très importante, il s'agit d'identifier tous les risques liés au dispositif de recouvrement des créances de SENIRAN Auto et d'évaluer leur impact.

Nous allons identifier les différents risques à partir du tableau proposé par RENARD (2010; 269). Ce tableaux comprend six (6) éléments qui sont : les tâches ou domaines, les objectifs, les risques attachés, l'évaluation de ces risques, les dispositions de contrôle interne et les constats.

• **Identification des risques liés au dispositif de recouvrement des créances**

Ce point consistera à faire ressortir les risques inhérents aux relances téléphoniques, aux relances courrier simple, au suivi et coordination des relances puis au système de blocage du véhicule à distance.

Tableau 7: Identification des risques

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif de contrôle	Constat
Relances téléphoniques	S'assurer que c'est le client débiteur qu'on a en ligne (au téléphone)	▪ Omission de relancer certains clients dû au nombre important de client débiteur.	M	▪ Entretien avec la responsable de recouvrement des créances	Oui
		▪ Risque d'erreur dû à une mauvaise identification des clients.	M	▪ Suivre le nombre de relance téléphonique et le nombre de recouvrement	Oui
Relances courrier simple	S'assurer de la réception des messages envoyés aux clients débiteurs	▪ Risque de non transmission du message au client débiteur.	I	▪ Suivre le nombre de relance par courrier simple et le nombre de recouvrement	Oui
		▪ Le message incomplet par le client débiteur dû a la longueur du texte	M		
Suivi et coordination des relances	S'assurer de la suivie et de la coordination effective des relances	▪ Risque de perte financier dû à un retard récurrent dans le suivi et coordination.	M	▪ Statistique des clients débiteurs sur les deux dernières années	Oui
		▪ Non respect des procédures du suivi et coordination des relances dû a une méconnaissance de certains agents.	I	▪ Renforcer le pilotage et le suivi du recouvrement	Oui
Blocage du véhicule a distance	S'assurer du fonctionnement effectif du système	▪ Risque de la mauvaise utilisation du système dû à une incompétence du personnel.	f	▪ Mettre en place du calendrier des maintenances du système	Oui
		▪ Risque de vol des véhicules dû à une défaillance du système.	M	▪ Etablir du plan de formation des agents utilisant ce système	Oui

Source : nous-mêmes

• important (**I**) • moyen (**M**) • faible (**f**)

▪ **Identification des risques aux fonctions impliquées dans le recouvrement**

Tableau 8: Identification des risques au niveau des services impliqués dans le dispositif de recouvrement

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif de contrôle interne	Constat
Direction Financière et Comptable	S'assurer de la pertinence des enregistrements et de la mise à jour du fichier de recouvrement	▪ Risque lié aux chèques sans provision due au défaut de paiement des clients débiteurs	M	▪ Entretien avec le Directeur Financier et Comptable	Oui
		▪ Risque lié à une insuffisance de vérification et de contrôle de recouvrement due à la réception tardive des relevés bancaires	I	▪ Vérification de la procédure d'appréciation et de la solvabilité des clients	Oui
Service Recouvrement	S'assurer du recouvrement effectif du montant auprès du débiteur	▪ Risque de confusion des clients due aux individus portant le même nom.	M	▪ Tirage régulier des balances âgées	Oui
		▪ Erreur sur le montant de la créance dû aux multiples tâches effectuées par la responsable de recouvrement	I	▪ Elaborer un tableau de bord faisant ressortir les procédures, échéances de recouvrement, et les	Oui
Service informatique	S'assurer de la fiabilité et de l'efficacité du système	▪ Risque lié à la lenteur du système dû à une absence de mise à jour du logiciel.	I	▪ Mettre en place un chronogramme des mises à jour du système.	Oui
		▪ Risque lié au piratage du système dû à un manque de contrôle, de vérification des programmes	f	▪ Mettre en place un plan d'action permettant de tester régulièrement l'efficacité du système.	Oui
Service commercial	S'assurer de la mise à jour de la base de données, du suivi des échéances et du précontentieux	▪ Risque lié à la méconnaissance du client	I	▪ Faire une mise à jour automatique de la base de données des clients	Non

Source : nous-mêmes

• important (**I**) • moyen (**M**) • faible (**f**)

3.2.4.2 Analyse des risques

Les risques identifiés peuvent être maîtrisés par l'entreprise si et seulement s'ils ont fait l'objet d'une analyse minutieuse. Suivant cette logique, nous procéderons à l'évaluation, à la hiérarchisation et la restitution graphique des risques.

- Évaluation des risques (**Annexe 9**)

L'évaluation des risques permettra à SENIRAN Auto de connaître ce que serait son niveau d'exposition et de vulnérabilité si aucun effort n'était réalisé en matière de contrôle interne et de maîtrise des risques.

- Hiérarchisation des risques (**Annexe 10**)

Les risques seront hiérarchisés selon leur criticité (produit de la gravité moyenne et de la probabilité d'occurrence moyenne). Elle se fera suivant un ordre criticité décroissante.

- Restitution graphique des risques (**Annexe 11**)

Les risques seront ensuite positionnés sur des matrices de criticité permettant de déterminer le profil de risque de l'entreprise et d'en fournir une visualisation à l'instant T. Ainsi nous nous limiterons à l'analyse de la matrice de criticité représentée par des bulles.

Tableau 9: Analyse de la restitution de la matrice de criticité

Couleur	Niveau	Commentaire de la matrice de criticité
Rouge	1	Il se caractérise par un niveau de risque très élevé, de dispositif de recouvrement inexistant. Pour les risques concernés, le manager doit s'atteler à faire une réforme, un renforcement du dispositif de recouvrement et de l'amélioration de la qualité et la fiabilité de l'information.
Orange	2	Il présente un niveau de risque modéré et de dispositif recouvrement insuffisant. Pour les risques concernés et compte tenue de leur impact en cas de réalisation, le manager doit continuellement procéder à une amélioration du dispositif de recouvrement des créances.
Jaune	3	Il se caractérise par un niveau de risque faible et de dispositif de recouvrement acceptable. Les risques situés à ce niveau n'appellent pas de mesure particulière. Cependant, il est important d'assurer leur suivi rigoureux et prendre des mesures afin d'assurer leur maintien

Source : nous-mêmes

3.2.5 Grille de séparation des tâches (Annexe 12)

La grille de séparation des tâches est une mesure de contrôle interne fondamentale et essentielle dans le cadre de notre mission. Elle nous a permis de connaître le rôle effectif de chaque agent impliqué dans le dispositif de recouvrement des créances. Nous avons noté aucun cumul de tâche incompatible à ce niveau.

Conclusion du chapitre 3

Dans ce chapitre, nous avons commencé par décrire le dispositif du recouvrement des créances existant à SENIRAN Auto. L'entreprise adopte partiellement la méthodologie courante prévue par l'OHADA en matière du recouvrement.

Ensuite, nous avons mis en œuvre notre mission d'audit. La méthodologie de l'audit interne est le résultat d'une analyse approfondie des facteurs de risques et d'une appréciation de la qualité des moyens censés les contenir.

Le chapitre suivant sera dédié à l'analyse des problèmes identifiés, et aux recommandations.

Chapitre 4 : Analyse des résultats de l'étude et recommandations

Dans le présent chapitre, nous allons procéder à l'analyse des différents problèmes identifiés à travers les feuilles d'audit et de recommandations (FAR) afin d'avoir une facile compréhension de ces problèmes.

Ensuite, nous essayerons d'apporter des recommandations sur le dispositif de recouvrement de SENIRAN Auto.

4.1 Analyse des résultats de l'étude

Cette section est destinée à l'analyse des problèmes identifiés dans le précédent chapitre. Elle se fera essentiellement à travers les FAR.

4.1.1 Fiche d'audit et de recommandations (FAR)

La FAR est un papier de travail synthétique sur lequel nous identifierons chaque dysfonctionnement. Ainsi, nous procéderons, tout en communiquant avec chaque audité concerné, par une étude réel du fonctionnement des opérations en établissant les constats significatifs, identifierons les causes liées à ces dysfonctionnements, et proposerons les moyens d'amélioration.

4.1.1.1 FAR relative aux relances puis au suivi et coordination

Tableau 10: FAR relative aux relances puis au suivi et coordination

FICHE D'AUDIT ET DE RECOMMANDATIONS		
Réf :	Entité : SENIRAN Auto	Exercice : 2016
		FAR n° : 01 /3
<u>Problème</u> : Le recouvrement des créances n'est pas optimal, les relances sont inappropriées		
<u>Constats/Faits</u> :		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Du fait du nombre important de clients débiteurs à recouvrer, il y a souvent des omissions ▪ Il y a un retard considérable dans le suivi et coordination des relances. 		
<u>Causes</u> :		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non-respect des procédures de suivi et de coordination des relances ▪ Insuffisance de coordination entre la comptabilité et le service de recouvrement. 		

<u>Conséquences</u> (matérielles et/ou potentielles) :	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Règlement tardif des créances ▪ Non respect de certaines procédures dans les relances et le suivi et coordination des relances 	
<u>Solutions/Recommandations</u> :	
Formaliser les procédures de recouvrement des créances afin de donner une assurance du suivi efficace des comptes individuels des clients et la mise à jour périodiques des soldes de ces comptes.	
Etabli par : Gbané Yacouba	Validé par : Mme Gueye

Source : Nous mêmes

4.1.1.2 FAR relative au blocage du véhicule à distance

Tableau 11: FAR relative au blocage du véhicule à distance

FICHE D'AUDIT ET DE RECOMMANDATIONS		
Réf :	Entité : SENIRAN Auto	Exercice : 2016
		FAR n° : 02 /3
<u>Problème</u> : Dysfonctionnement du système de blocage des véhicules à distance		
<u>Constats/Faits</u> :		
<ul style="list-style-type: none"> • Panne récurrente du système destiné au blocage du véhicule à distance • Absence des mises à jour du système 		
<u>Causes</u> :		
<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise utilisation du système par les agents • Manque de formations des agents et incompétence de ces derniers 		
<u>Conséquences</u> (matérielles et/ou potentielles) :		
<ul style="list-style-type: none"> • Perte de véhicule • Utilisation du véhicule 		
<u>Solutions/Recommandations</u> :		
<ul style="list-style-type: none"> • Former les agents désignés à utiliser ce système • Appliquer les procédés de protection et de mise à jour continue du système. • Faire la maintenance préventive (nettoyage, défragmentation du disque dur,...) une fois 		

toutes les deux semaines et à la fin de chaque mois faire la maintenance proprement dite et les logiciels selon les lois internationales	
Etabli par : Gbané Yacouba	Validé par : M. Seck

Source : Nous mêmes

4.1.1.3 FAR relative au service de recouvrement des créances

Tableau 12: FAR relative au service de recouvrement des créances

FICHE D'AUDIT ET DE RECOMMANDATIONS		
Réf :	Entité : SENIRAN Auto	Exercice : 2016
		FAR n° : 03/3
<u>Problème</u> : Lenteur dans le processus de recouvrement des créances		
<u>Constats/Faits</u> :		
<ul style="list-style-type: none"> • Absence de manuel de procédures destiné au service de recouvrement • Manque de motivation du personnel impliqué dans le processus de recouvrement 		
<u>Causes</u> :		
<ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance de personnel destiné au processus de recouvrement des créances • Plusieurs tâches effectuées par la responsable de recouvrement 		
<u>Conséquences</u> (matérielles et/ou potentielles) :		
<ul style="list-style-type: none"> • Les recettes prévues ne seront pas totalement recouvrées. • Non atteinte des objectifs • Perte financière en raison des impayés 		
<u>Solutions/Recommandations</u> :		
<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un manuel de procédure retraçant tout le processus de recouvrement des créances clients • Augmenter le personnel au niveau du service recouvrement et prévoir une rémunération variable adossée au volume de créances recouvrées. 		
Etabli par : Gbané Yacouba		Validé par : Mme Gueye

Source : Nous-mêmes

4.2 Recommandations

A l'issue de notre mission d'audit, il est fondamental de formuler des recommandations sur la base des résultats et analyses auxquels nous avons aboutis. Ces recommandations visent à l'amélioration du dispositif de recouvrement des créances clients de SENIRAN Auto. Elles seront orientées, d'abord, vers les problèmes identifiés à travers les FAR, ensuite, iront à l'endroit de la Direction Commerciale ainsi qu'à l'organisation.

4.2.1 Recommandations relatives aux relances puis au suivi et coordination

Pour atteindre les objectifs visés par les relances, il faudra :

- relancer régulièrement les clients en défaut de paiement tout en établissant des calendriers de paiement ;
- renforcer le pilotage et le suivi du recouvrement ;
- fiabiliser et régler les problèmes de lenteur dans le processus du recouvrement.

4.2.2 Recommandations relatives au blocage du véhicule à distance

Système assez sensible dans l'exécution des tâches, il convient de :

- faire la maintenance préventive (nettoyage, défragmentation du disque dur, ...).
- intégrer dans le système et les logiciels selon les lois internationales.

4.2.3 Recommandations adressées au service du recouvrement

Afin de s'assurer de l'exécution des différentes tâches pour rendre beaucoup plus dynamique le dispositif du recouvrement des créances, il faudra :

- renforcer le personnel au niveau du service de recouvrement sera nécessaire pour corriger les dysfonctionnements constatés et améliorer l'efficacité du dispositif ;
- mettre en place un comité de suivi et évaluation pour vérifier la situation financière de chaque type de client ;

- identifier les actions rapidement au niveau de l'échéance fixée par SENIRAN Auto et engager les actions nécessaires auprès des clients.
- assainir la base de données et mettre en place des processus d'intégrité de la base de données.
- mettre en place des processus de centralisation et de suivi de toutes les actions de recouvrement.
- éduquer les clients sur les caractéristiques du produit, son coût et les frais de recouvrement

4.2.4 Recommandations adressées à la Direction commerciale

L'étude du client (présente et future) est d'une importance capitale car ceci déclenche le processus vente et nécessite une attention particulière. Il faudra identifier minutieusement les clients, se renseigner sur leur situation financière au cours des années antérieures et son profil juridique. Il faudra également évaluer le degré de solvabilité de chaque type de client. Par conséquent, l'examen de sa situation ne doit pas se limiter à la seule consultation qui consiste à savoir si le client n'a pas un dossier de recouvrement en instance. Une bonne enquête de solvabilité en amont viendrait limiter ou réduire les encours au lieu de chercher à optimiser leur gestion. Enfin, il serait souhaitable de négocier des garanties lorsque la valeur est importante et d'actualiser la base de données clientèle.

4.2.4 Recommandations relatives à l'organisation

SENIRAN Auto doit absolument :

- mettre en place un comité chargé de rédiger un manuel de procédures propre à l'entreprise. Ces procédures doivent être internationalement admises ;
- renforcer les capacités opérationnelles des agents par des formations continues sur la notion de crédit également à la culture du risque crédit ;
- mettre en place un service d'audit interne (fortement recommandée) ;
- mettre en place un outil performant permettant de mesurer la performance du personnel;

- mettre en adéquation des objectifs et la mesure des performances individuelles du personnel ;
- mettre en place un système d'incitation qui encourage l'implication du personnel dédié au recouvrement des créances via un complément de rémunération variable ;
- améliorer la coordination entre les services impliqués dans le recouvrement.

Conclusion du chapitre 4

Ce chapitre a consisté à l'analyse des problèmes et des risques identifiés étant déjà relevés dans le chapitre précédent.

Au vu des constats, nous avons par la suite proposé des recommandations qui devraient servir à l'amélioration du dispositif de recouvrement des créances

Conclusion de la deuxième partie

La seconde partie de notre étude, nous a permis de décrire le dispositif de recouvrement existant, puis, grâce au modèle d'analyse présenté dans la première partie, de dérouler aisément la mission d'audit. Ainsi, au terme de cette mission, il en est ressorti des points à consolider ainsi que des points faiblesses à améliorer.

Après avoir analysé les problèmes constatés, nous avons émis des recommandations dont la mise en œuvre permettra d'améliorer et optimiser le dispositif de recouvrement des créances.

L'étude menée à ce niveau devrait permettre à l'entreprise SENIRAN Auto de prendre conscience de l'importance de ce poste dans la réalisation effective du chiffre d'affaires.



CONCLUSION

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Notre étude a été développée en deux (02) parties : la première consacrée à la revue de la littérature nous a permis d'appréhender la notion des créances, recouvrement, les voix d'exécution de recouvrement et l'audit destiné à s'assurer de l'efficacité du dispositif de recouvrement de créances. Ensuite, le modèle d'analyse nous a permis de mettre en œuvre la partie pratique à partir par d'une prise de connaissance de SENIRAN Auto, puis l'identification et l'analyse des risques liés au dispositif de recouvrement des créances. Ainsi, pour atteindre les différents objectifs que nous nous sommes fixés au départ, nous avons pu :

- décrire le dispositif de recouvrement des créances;
- identifier les risques associés au dispositif de recouvrement des créances;
- évaluer les risques sous les deux (02) dimensions : probabilité et impact ;
- proposer des recommandations pour améliorer l'efficacité du dispositif

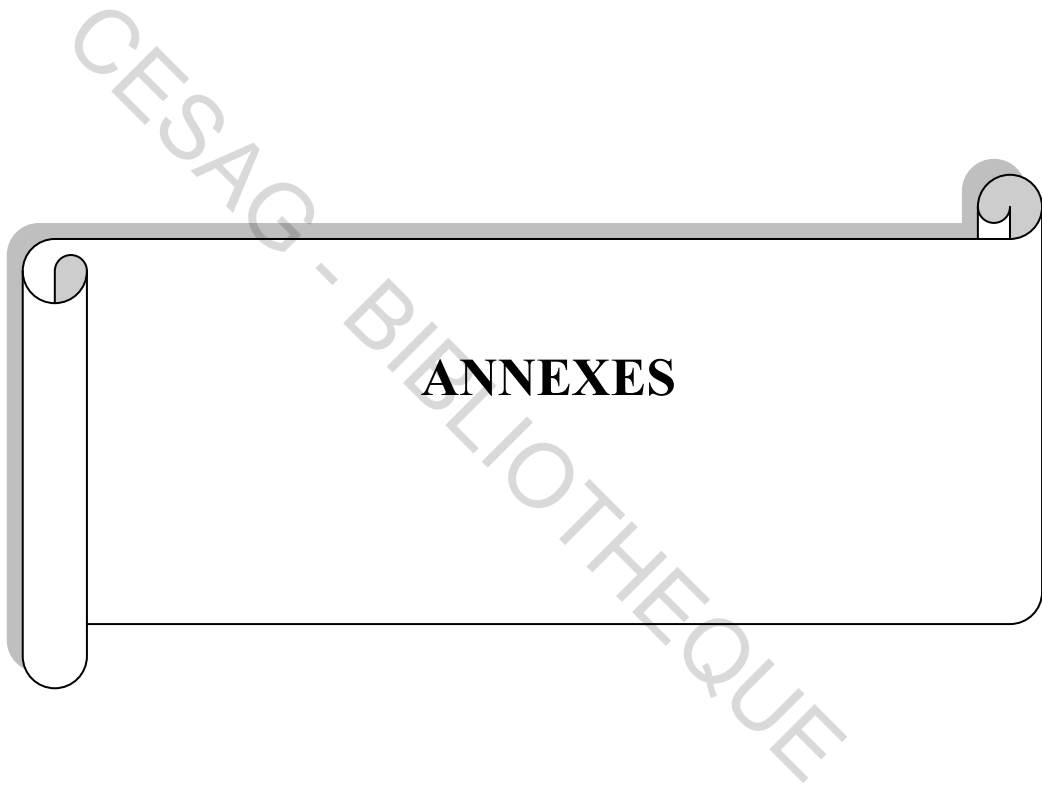
Suite à cette démarche, nous avons noté qu'une situation marquée par un dysfonctionnement des moyens techniques du dispositif pouvant empêcher les clients débiteurs de continuer à prospérer, et une insuffisance des moyens humains chargés du recouvrement des créances, constituent des causes de l'augmentation du volume des impayés.

Ainsi, à travers les insuffisances relevées, nous estimons que le dispositif de recouvrement de l'entreprise SENIRAN Auto, manque d'efficacité pour le recouvrement de la majorité des créances.

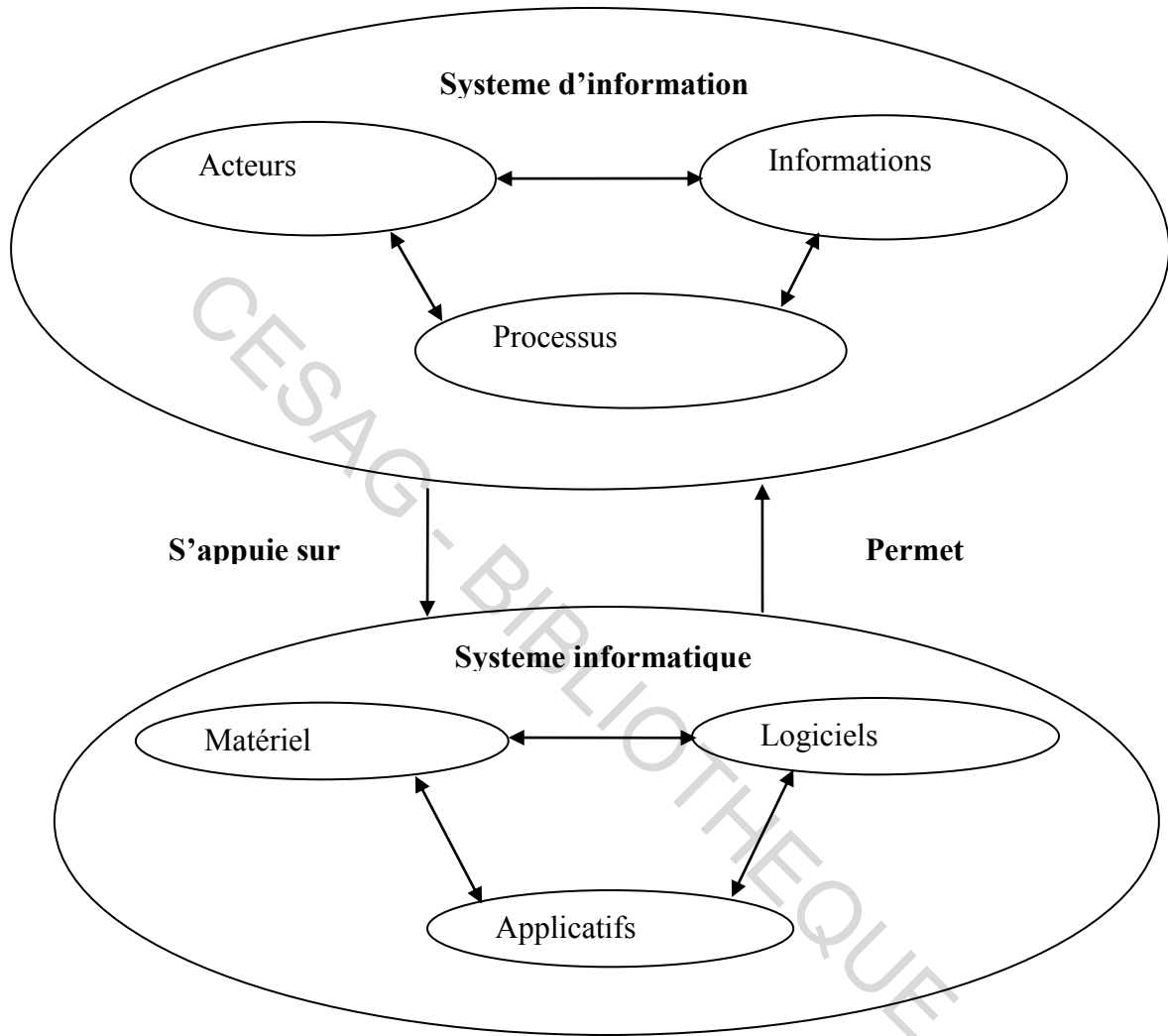
Nous recommandons à cet effet, l'utilisation et l'affectation des ressources humaines au service recouvrement qui se trouve être en sous effectif. Outre, l'entreprise devra instaurer un programme de formation continue à tous les agents impliqués dans la chaîne de gestion des risques de crédit et du recouvrement de créances à SENIRAN Auto.

Par ailleurs, SENIRAN Auto devra se doter d'un service d'audit interne, qui est considéré de nos jours comme une fonction incontournable pour tout manager qui désire atteindre des résultats optimisés dans un contexte où le contrôle de l'environnement est quasi impossible.

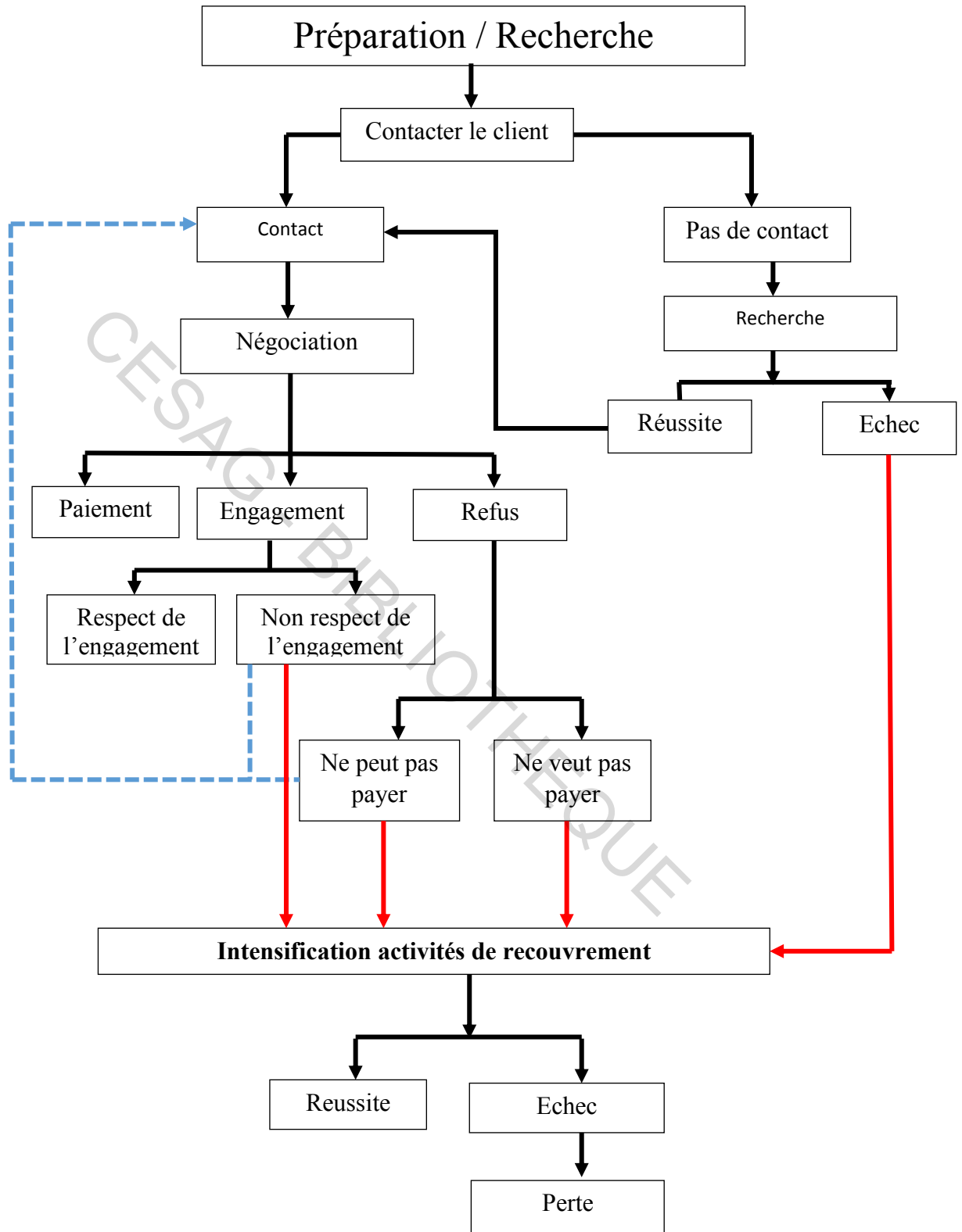
Au terme de notre étude, nous espérons avoir apporté une piste de solutions, aussi modeste soit-elle, aux problèmes du recouvrement des créances de SENIRAN Auto. La prise en compte des recommandations qui ont été formulées permettra à l'entreprise d'améliorer l'efficacité du dispositif de recouvrement des créances.



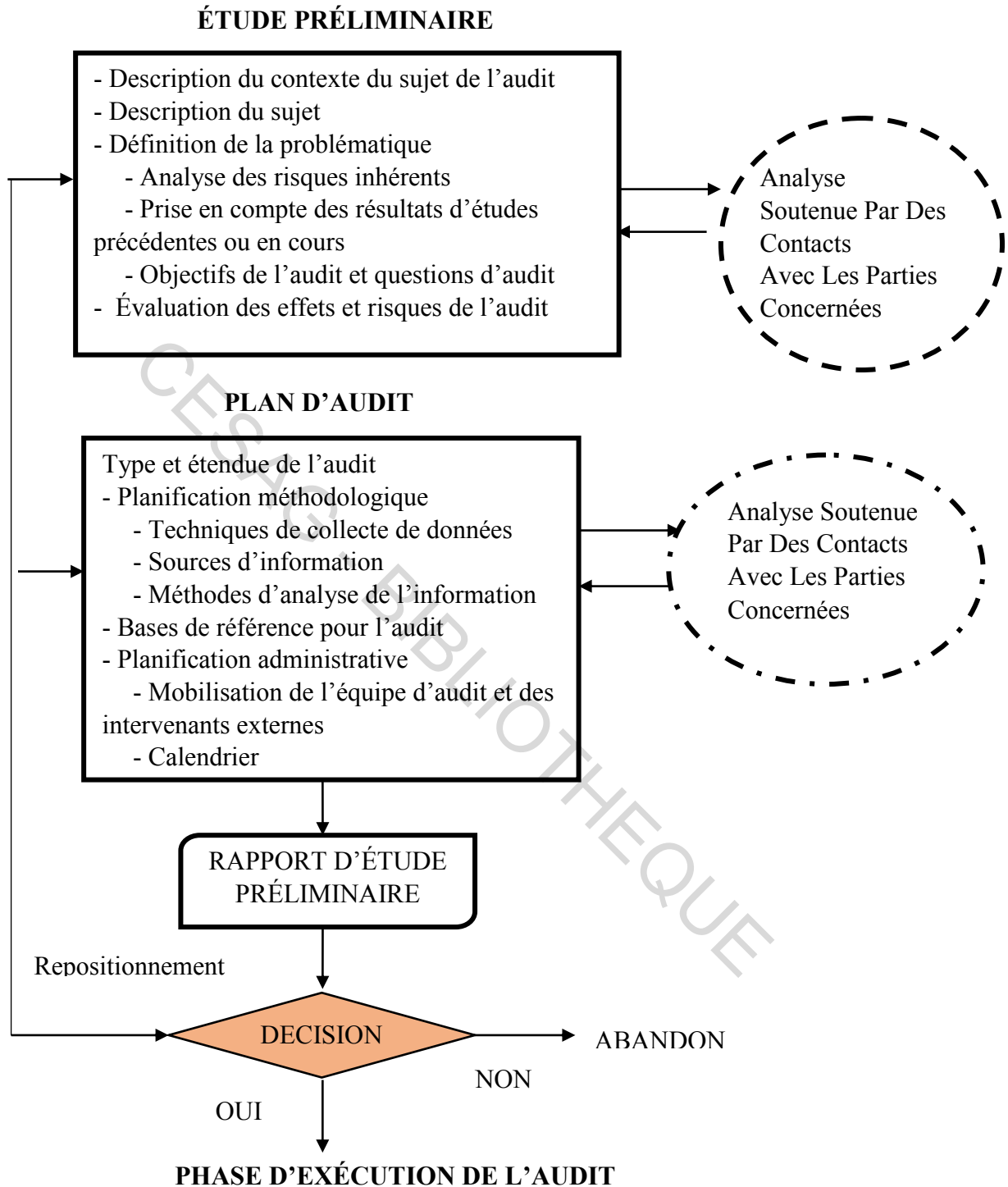
Annexe 1: Système d'information



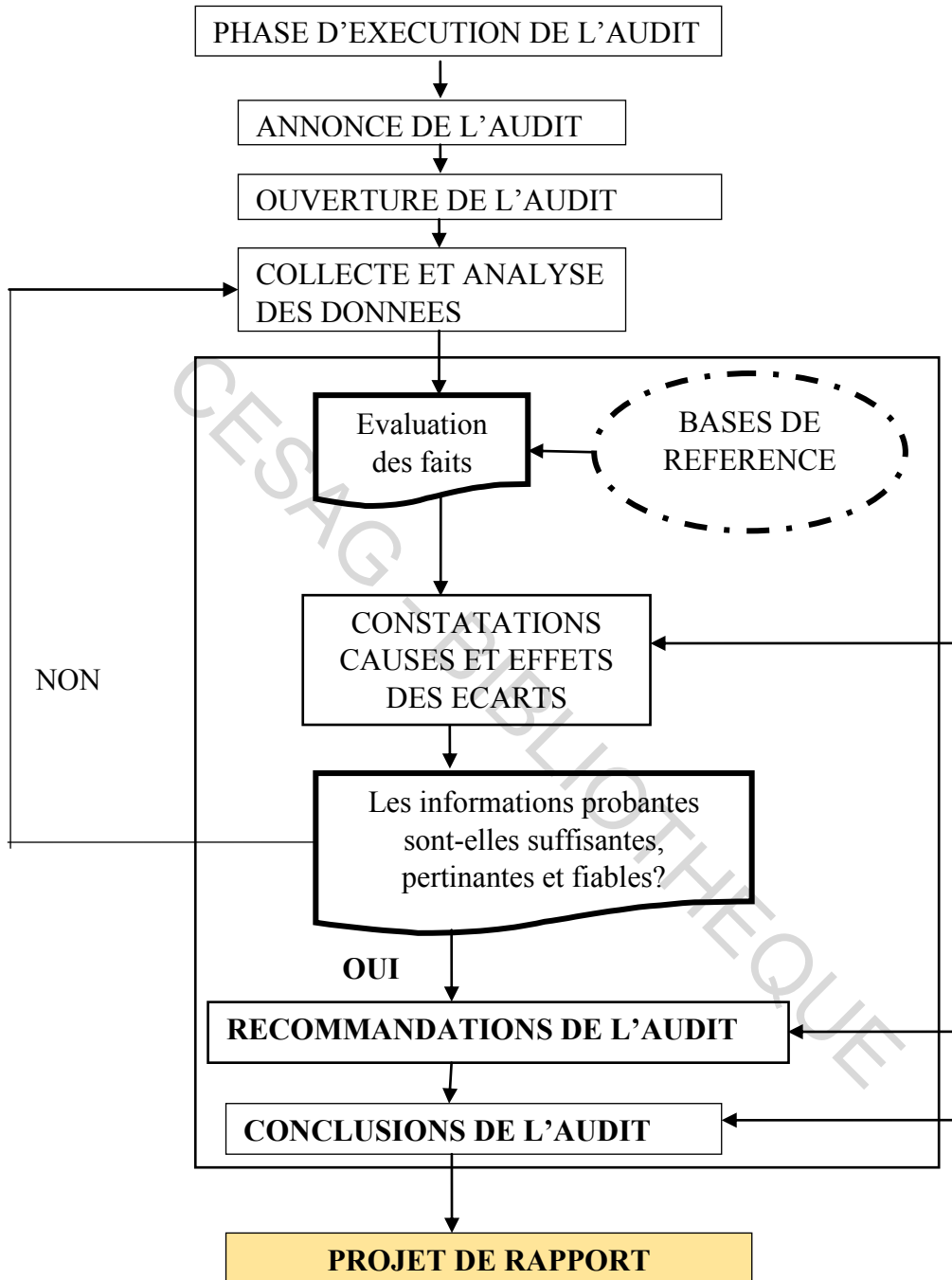
Annexe 2: Schéma descriptif du modèle de recouvrement



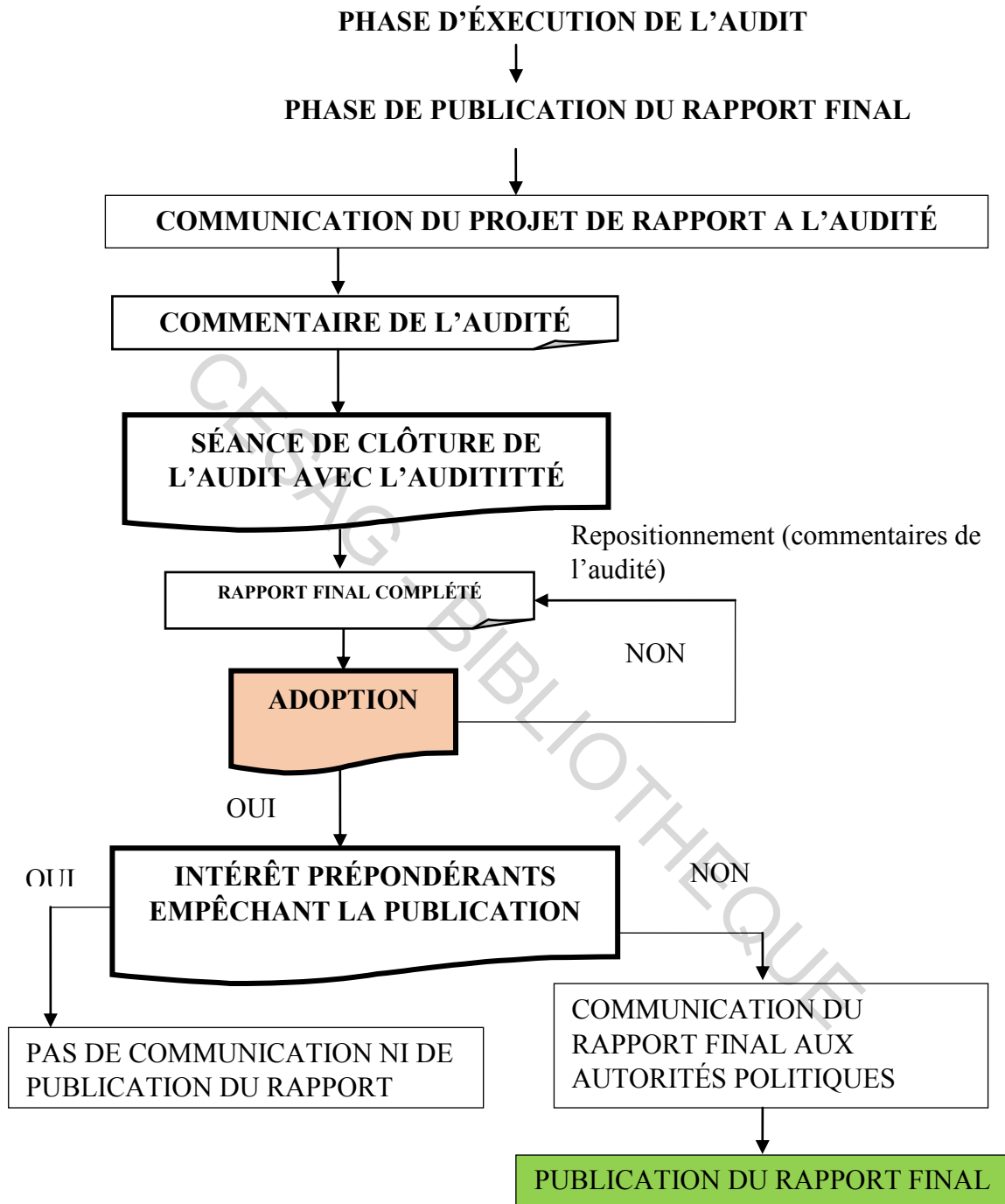
Annexe 3: Schéma descriptif de la phase de planification



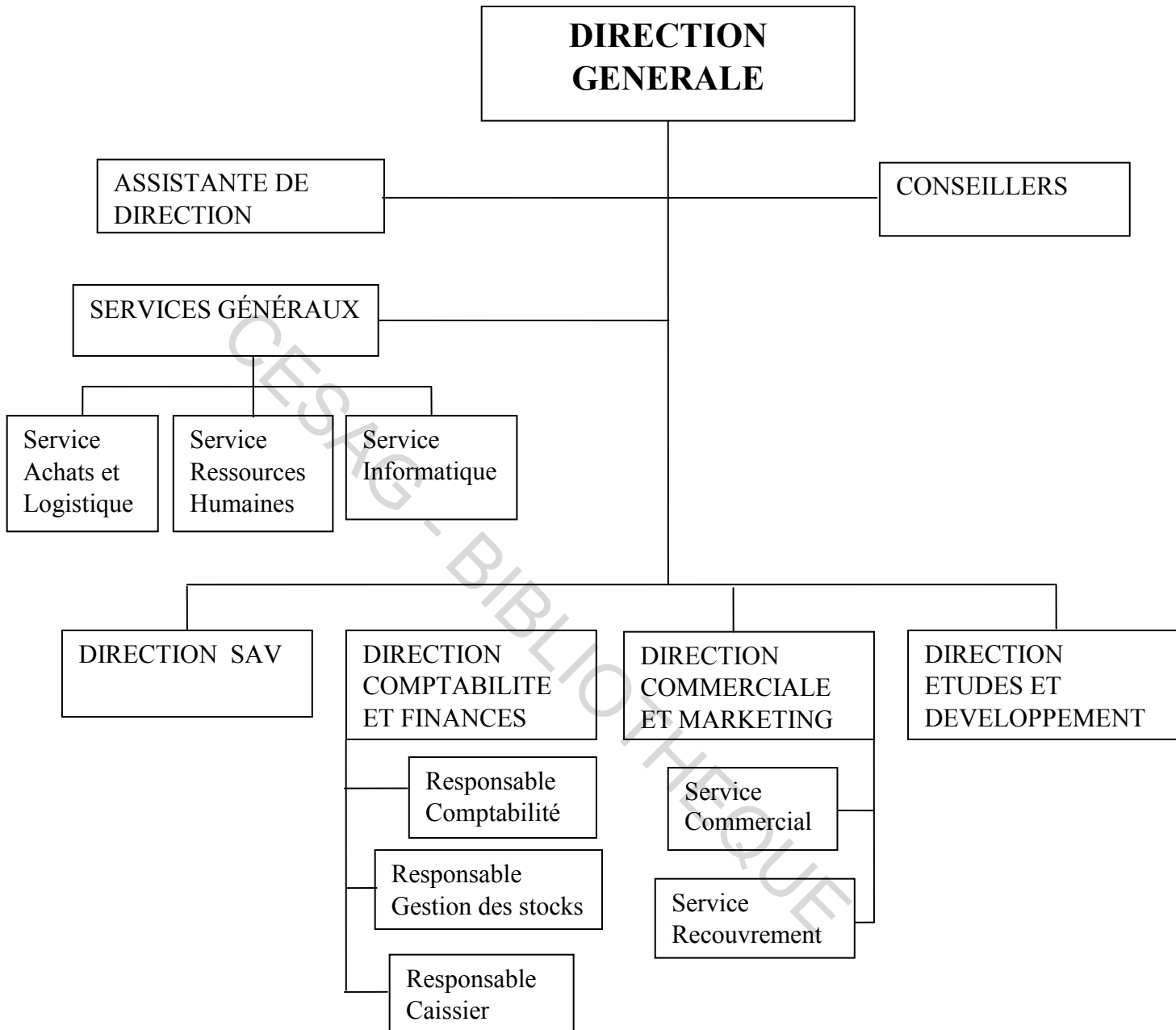
Annexe 4: Schéma descriptif de la phase d'accomplissement



Annexe 5: Schéma descriptif de la phase de communication



Annexe 6: Organigramme de SENIRAN Auto



Annexe 7: Guide d'entretien

N°	Guide d'entretien avec le responsable du Directeur Financier et Comptable
1	Existe-t-il un manuel de procédure pour le recouvrement des créances?
2	Quels sont les objectifs en matière de recouvrement qui vous sont assignés par la direction générale?
3	Les auditeurs internes ou d'autres responsables indépendants procèdent-ils périodiquement à des dates surprises à des confirmations de solde?
4	Quels sont les dispositifs mis en place par votre entreprise pour le recouvrement des créances?
5	Ces dispositifs sont-ils inscrits dans le manuel de procédure?
6	Comment vérifiez-vous le fonctionnement du dispositif de recouvrement des créances?
7	Comment s'assure-t-on de son application effective?
8	Quelles sont les difficultés du dispositif de recouvrement des créances?
9	Quelles en sont les causes ?
10	Quelles sont leurs conséquences?
11	Quelles sont vos suggestions quant à l'amélioration du dispositif de recouvrement?
Guide d'entretien avec le Directeur Commercial	
1	Quelle est la procédure d'octroi du crédit ? (Document à fournir, Processus)
2	Quel est le processus de mise en place de crédit ?
3	Quel est le délai (durée) pour la saisie du véhicule ?
4	Quelle est la fréquence d'écoulement des voitures reprises, au d'insolvabilité du client?
5	Dans quel état les voitures sont-elles reprises auprès des clients défaillants?
6	Combien d'avocat et huissier avez vous?
7	Quelle est la marque des voitures ?
8	Quel est l'effectif du personnel
Guide d'entretien avec la responsable chargée du recouvrement	
1	Disposez-vous d'un manuel de procédure
2	Comment est organisé votre service?
3	Les objectifs du recouvrement vous sont-ils clairement définis?
4	Pouvez nous décrire votre procédure de recouvrement des créances?
5	A quel moment le processus de recouvrement prend forme?
6	Existe-t-il un montant plafonné à partir duquel les créanciers font l'objet d'un examen particulier?
7	Les informations émanant du service comptable vous parviennent-elles à temps?
8	Existe-t-il une remontée d'information au niveau de la hiérarchie?
9	Le portefeuille des créances est-il régulièrement mis à jour?
10	Le suivi du recouvrement est-il informatisé ?

11	Quel est le système de relance des clients?
12	Quel est le taux de recouvrement des créances?
N°	Guide d'entretien avec le chef du service de la trésorerie
1	Disposez-vous d'un manuel de procédure?
2	Comment est organisé votre service?
3	Quelles sont vos attributions?
4	Les soldes débiteurs font-ils systématiquement l'objet d'un examen particulier?
5	Les informations émanant du service recouvrement vous parviennent-elles à temps?
6	Avec quelle fréquence la balance est-elle établie?
7	Quel est l'impact d'un défaut de recouvrement sur la trésorerie?
8	Quelles sont les conditions pour mettre un client en sommeil?
9	Quelle est la procédure s'applique lorsqu'une créance est échue?

Source : nous-mêmes

Annexe 8: Questionnaire de contrôle interne

Entité : SENIRAN Auto Processus : Recouvrement des créances Rubrique ou étape : Politique générale	Question de contrôle interne			Exercice : 2016
				Folio : ¼
Objectifs de contrôle interne : S'assurer qu'il existe une politique générale clairement définie en matière du recouvrement des créances clients				
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
La politique générale de l'entreprise est-elle clairement définie, notamment en matière de recouvrement des créances ?	×			
Cette politique est-elle parfaitement connue par les principaux services et correctement diffusée au sein de l'entreprise?	×			
Y a-t-il un consensus autour de cette politique ?	×			
Des objectifs sont-ils assignés à chaque employé?	×			
Chaque employé a-t-il une tâche bien précise à accomplir?	×			
La culture du risque est-elle intériorisée au sein de l'entreprise?		×		
Existe-t-il un manuel de procédure formalisant la politique générale de l'entreprise?		×		
Ce manuel de procédure est-il régulièrement mis à jour?			×	
Etabli par : GBANE Yacouba Le : 02/08/2016		Validé par : M. SECK Le : 02/08/2016		

Entité : SENIRAN Auto Processus : Recouvrement des créances Rubrique ou étape : Structure organisationnelle	Question de contrôle interne			Exercice : 2016
Objectifs de contrôle interne : s'assurer de la capacité de l'entreprise à contrôler effectivement l'activité de recouvrement des créances en examinant : l'organigramme, et la structure du service recouvrement et contentieux.				Folio : 2/4
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
Le service dispose-t-il d'un organigramme clairement défini?		×		
L'organigramme est-il régulièrement mis à jour et diffusé?			×	
L'organigramme est-il équilibré pour assurer une bonne circulation de l'information ?			×	
Les postes de responsabilités sont-ils clairement définis?	×			
Toutes les tâches exécutées par les agents sont-elles supervisées?		×		
Le personnel chargé du recouvrement est-il suffisant?		×		
Le personnel chargé du recouvrement est-t-il associé aux activités de contrôle interne?	×			
Le personnel chargé du recouvrement est-il doté de moyens financiers, techniques pour bien mener leur mission?		×		
Etabli par : GBANE Yacouba Le : 02/08/2016		Validé par : Mme GUEYE Le : 02/08/2016		

Entité : SENIRAN Auto Processus : Recouvrement des créances Rubrique ou étape : recouvrement et relance	Question de contrôle interne			Exercice : 2016
Objectifs de contrôle interne : S'assurer du suivi correct par les services concernés des créances clients et relance systématique des clients et de la mise en œuvre des procédures de recouvrement des créances				Folio 3/4
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
Les encours clients sont-ils suivis ?	✕			
Mettez-vous de la rigueur dans la relance et le suivi des créances clients ?	✕			
Avez-vous un délai pour le recouvrement des créances ?	✕			
Si oui, Ce délai est-il scrupuleusement respecté ?				
Une balance âgée des créances est-elle établie périodiquement ?	✕			
La balance âgée est-elle régulièrement mise à jour ?	✕			
Existe-t-il un dispositif de recouvrement des créances ?	✕			
Ce dispositif permet-il un recouvrement efficace des créances ?				
Tous les clients débiteurs possèdent-ils un code permettant d'être identifié ?	✕			
Les clients mauvais payeurs sont-ils régulièrement relancés ?		✕		
Les clients mauvais payeur sont-ils systématiquement résiliés		✕		
Des rapprochements périodiques sont-ils effectués entre le service recouvrement et la comptabilité ?	✕			
Etabli par : GBANE Yacouba Le : 03/08/2016	Validé par : Mme GUEYE Le : 03/08/2016			

Entité : SENIRAN Auto		Question de contrôle interne			Exercice : 2016
Processus : Recouvrement des créances					Folio : 4/4
Rubrique ou étape : Enregistrement des différents règlements					
Objectifs de contrôle interne : S'assurer de la comptabilisation exhaustive des règlements effectués.					
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires	
La comptabilisation se fait- elle selon un plan de codification généralement admis ?	×				
la comptabilisation se fait t- elle à partir de logiciel ?	×				
La validation des enregistrements se fait- elle par une personne autre que celui qui les a enregistrés ?	×				
Le système informatique permet-il la détection des doubles enregistrements ?	×				
Des rapprochements sont-ils effectués à des périodes régulières entre le nombre des écritures comptabilisés au journal des ventes et le nombre de factures éditées par le service ?	×				
Existe-t-il une séparation des tâches quant à la réception des règlements et l'enregistrement comptable?	×				
Existe-t-il une procédure de contrôle et de traitement des encaissements des créances?		×			
Les règlements reçus sont-ils examinés par un responsable avant la transmission à la comptabilité?		×			
Fait par : GBANE Yacouba Le : 04/08/2016		Validé par : M. SECK Le : 04/08/2016			

Annexe 9: Evaluation des risques

Libellé Secteur d'activité	Code processus	Libellé processus	Code risque	Libellé du risque	Synthese des données d'évaluation		
					P.moyenne	G.moyenne	Criticité moyenne
Automobile	S.08.01	Relances téléphoniques	R.08.01.01	Omission de relancer certains clients dû au nombre important de client débiteur	4	2	8
Automobile	S.08.01	Relances téléphoniques	R.08.01.02	Risque d'erreur dû à une mauvaise identification des clients	3	3	9
Automobile	S.08.02	Relances courrier simple	R.08.02.01	Risque de non transmission du message au client débiteur	4	4	15
Automobile	S.08.03	Suivi et coordination des relances	R.08.03.01	Risque de perte financière dû à un retard récurrent dans le suivi et coordination.	2	3	7
Automobile	S.08.03	Suivi et coordination des relances	R.08.03.02	Non respect des procédures du suivi et coordination des relances dû a une méconnaissance de certains agents	3	4	11
Automobile	S.08.04	Blocage du véhicule à distance	R.08.04.01	Risque de vol des véhicules dû à une défaillance du système.	3	4	13
Automobile	S.08.04	Blocage du véhicule à distance	R.08.04.02	Risque de la mauvaise utilisation du système dû à une incompétence du personnel	3	2	7
Automobile	S.08.05	Direction Financière et Comptable	R.08.05.01	Risque lié aux chèques sans provision due au défaut de paiement des clients débiteurs	4	3	10

Libellé Secteur d'activité	Code processus	Libellé processus	Code risque	Libellé du risque	Synthese des données d'évaluation		
					P.moyenne	G.moyenne	Criticité moyenne
Automobile	S.08.05	Direction Financière et Comptable	R.08.05.02	Risque lié a une insuffisance de vérification et de contrôle du recouvrement due à la réception tardive des relevés bancaires	3	3	8
Automobile	S.08.06	Service Recouvrement	R.08.06.01	Risque de confusion des clients due aux individus portant le même nom.	4	2	9
Automobile	S.08.06	Service Recouvrement	R.08.06.02	Erreur sur le montant de la créance dû aux multiples tâches effectuées par la responsable de recouvrement	4	2	9
Automobile	S.08.07	Service informatique	R.08.07.01	Risque lié à la lenteur du système dû à une absence de mise jour du logiciel.	3	2	5
Automobile	S.08.07	Service informatique	R.08.07.02	Risque lié au piratage du système dû à un manque de contrôle, de vérification des programmes	4	3	11
Automobile	S.08.08	Service commercial	R.08.07.01	Risque lié à la méconnaissance du client	3	1	6

Source : nous-mêmes

Annexe 10: Hiérarchisation des risques

- Cotation Probabilité

cotation	probabilités	description
5	Très élevé	Il est très possible que le risque se produise
4	élevé	Il est bien possible que le risque se produise
3	moyenne	Il est éventuellement possible que le risque se produise
2	faible	Il est difficile que le risque se réalise
1	Très faible	Il est presque impossible que le risque se produise

- Probabilité d'occurrence

Code risque	Libellé du risque	Cotation	Echelle verbale
R.08.07.02	Risque lié au piratage du système dû à un manque de contrôle, de vérification des programmes	4	Très probable
R.08.05.01	Risque lié aux chèques sans provision due au défaut de paiement des clients débiteurs	4	Très probable
R.08.06.01	Risque de confusion des clients due aux individus portant le même nom.	4	Très probable
R.08.06.02	Erreur sur le montant de la créance dû aux multiples tâches effectuées par la responsable de recouvrement	4	Très probable
R.08.01.01	Omission de relancer certains clients dû au nombre important de client débiteur	4	Très probable
R.08.02.01	Risque de non transmission du message au client débiteur	4	Très probable
R.08.04.02	Risque de la mauvaise utilisation du système dû à une incompétence du personnel	3	Moyennement probable
R.08.04.01	Risque de vol des véhicules dû à une défaillance du système.	3	Moyennement probable
R.08.03.02	Non respect des procédures du suivi et coordination des relances dû a une méconnaissance de certains agents	3	Moyennement probable
R.08.05.02	Risque lié a une insuffisance de vérification et de contrôle du recouvrement due à la réception tardive des relevés bancaires	3	Moyennement probable
R.08.07.01	Risque lié à la lenteur du système dû à une absence de mise jour du logiciel.	3	Moyennement probable
R.08.01.02	Risque d'erreur dû à une mauvaise identification des clients	3	Moyennement probable
R.08.03.01	Risque de perte financière dû à un retard récurrent dans le suivi et coordination.	2	Peu probable

- Cotation de la gravité

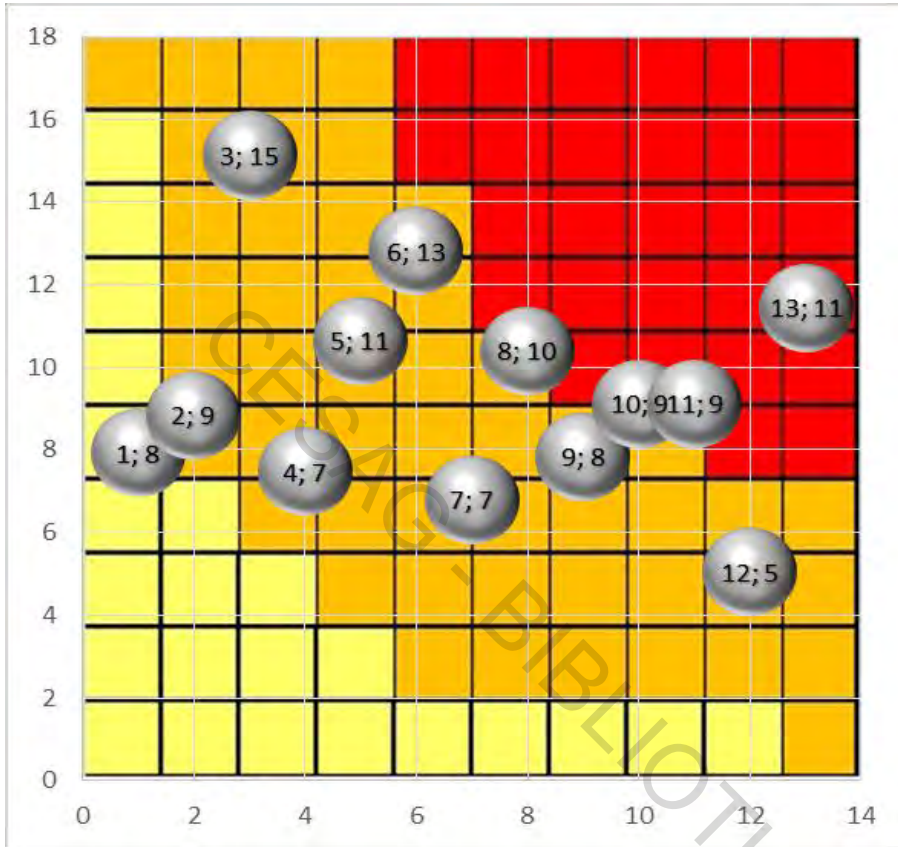
Cotation	Impact	description
5	Critique	Conséquences financières, retard et qualité des opérations, dégradation des informations financières
4	Majeur	Conséquences fâcheuses des effets du risque concernant l'aspect financier, le traitement rapide des opérations et la fiabilité des informations
3	Significatif	Conséquences modérées des effets du risque en termes de pertes financières, rapidité du traitement des opérations et fiabilité des informations
2	Modéré	Impact faible sur le traitement rapide des opérations, la fiabilité et la disponibilité des informations
1	Mineur	Impact très négligeable sur le traitement des opérations, la fiabilité et la disponibilité des informations

- Gravite moyenne des conséquences

Code risque	Libellé du risque	Cotation	Echelle verbale
R.08.02.01	Risque de non transmission du message au client débiteur	4	Majeur
R.08.04.01	Risque de vol des véhicules dû à une défaillance du système.	4	Majeur
R.08.03.02	Non respect des procédures du suivi et coordination des relances dû a une méconnaissance de certains agents	4	Majeur
R.08.01.02	Risque d'erreur dû à une mauvaise identification des clients	3	Significatif
R.08.03.01	Risque de perte financière dû à un retard récurrent dans le suivi et coordination.	3	Significatif
R.08.05.02	Risque lié a une insuffisance de vérification et de contrôle du recouvrement due à la réception tardive des relevés bancaires	3	Significatif
R.08.05.01	Risque lié aux chèques sans provision due au défaut de paiement des clients débiteurs	3	Significatif
R.08.07.02	Risque lié au piratage du système dû à un manque de contrôle, de vérification des programmes	3	Significatif
R.08.06.01	Risque de confusion des clients due aux individus portant le même nom.	2	Modéré
R.08.06.02	Erreur sur le montant de la créance dû aux multiples tâches effectuées par la responsable de recouvrement	2	Modéré
R.08.01.01	Omission de relancer certains clients dû au nombre important de client débiteur	2	Modéré
R.08.04.02	Risque de la mauvaise utilisation du système dû à une incompétence du personnel	2	Modéré
R.08.07.01	Risque lié à la lenteur du système dû à une absence de mise jour du logiciel.	2	Modéré

Annexe 11: Restitution graphique

- Matrice de criticité (Graphique par bulle)



Annexe 12: Grille de séparation des tâches

Tâches	Nature	ACTEURS						
		Clients	DC	DFC		Service recouvrement	Service informatique	DG
				Caissiere	Comptable			
Agrément du client	A		×					
Réception et acceptation des commandes	A		×					
Traitement des commandes	EX		×					
Facturation	EN				×			
Versement du minimum de la somme	EX	×						
Encaissement des règlements clients	EX			×				
Livraison du véhicule	EX		×					
Comptabilité des encaissements	EN				×			
Remise des chèques à l'encaissement				×				
Relances	EX					×		
Suivi et coordination des relances	EX					×		
Blocage du véhicule a distance	EX						×	
Saisine du tribunal	A					×		

EN : Enregistrement

EX: Exécution

C : Contrôle

A: Autorisation



BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

OUVRAGES ET ARTICLES

1. **ASSI-ESSO Anne-Marie, DIOUF Ndiaw** (2002), *Recouvrement des créances*, Edition Bruyant, Bruxelles, 229 pages.
2. **BARRY Mamadou** (2009), *Audit Contrôle interne*, Edition les presses de la sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 361 pages.
3. **BATUDE Daniel** (1997), *l'audit comptable et financier*, Edition Nathan, Paris, 307 pages
4. **BECOUR Jean-Charles, BOUQUIN Henri** (2008), *Audit opérationnel : Entreprenariat, Gouvernance et Performance*, Edition Economica, Paris. 243 pages.
5. **BOCOBZA – BERLAUD Guillaume** (2001), *le privilège du bailleur a la réserve de propriété d'un tiers*, droit des affaires, revue Lamy (n°56), 10 pages.
6. **CHAM AULT Marc CORFMAT Daniel, NURDIN Georges** (2012), *Gouvernance et contrôle interne*, Edition Harmattan, Paris, 101 pages.
7. **CHAUVOT Myriam** (2002), *Recouvrement : tenez compte du profit de votre débiteur stratégique*, Option Finance (n°661), 166 pages.
8. **COLLINS Lionel, VALIN Gérard** (1992), *Audit et contrôle interne : Aspects Financiers, Opérationnels et Stratégiques*, Edition Dalloz, Paris, 373 pages.
9. **DE COUSSERGUES Sylvie** (2007), *Gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie*, Edition DUNOD, Paris, 272 pages.
10. **DEYRIEUX André** (2003), *le système d'information: nouvel outil de stratégie*, Edition Maxima, Paris, 185 pages.
11. **GRAND Bernard, VERDALLE Bernard** (2006), *Audit comptable et financier*, Edition Econmica, Paris, 111 pages.
12. **HAMZAOUI Mohamed** (2008), *Gestion des risques de l'entreprise et contrôle interne*, Edition Pearson, Paris, 243 pages.
13. **HELLREGEL Don, SLOCUM John** (1997), *Management des organisations*, Edition BOECK et LARCIER.
14. **IFACI-IAS** (2000), *les mots de l'audit*, Edition liaison, Paris, 102 pages.
15. **JAHIER Herve, Pascal LEPINE** (1997), *préparation a la synthèse droit et applicabilité*, Edition Ellipses, 563 pages.

16. **LABADIE Axelle, ROUSSEAU Olivier** (2001), *crédit management : gérer le risque clients*, Edition Paris 10, 169 pages.
17. **LASSEGUE Pierre** (2002), *Lexique de comptabilité*, Edition Dalloz, Paris, 20 pages.
18. **LEMANT Olivier** (1995), *La conduite d'une mission d'audit interne*, Edition Dunod, Paris, 279 pages.
19. **MARTINET Alain-Charles, SILEM Ahmed** (2008), *Lexique de gestion et de management*, Edition DUNOD, Paris, 625 pages.
20. **MAURIN Pierre** (2009), *Gestion des risques dans les PME*, Editon AFNOR, Paris, 119 pages.
21. **MITONNEAU Henri** (1999), *Réussir l'audit qualité*, Edition AFNOR, Paris, 244 pages.
22. **MORLEY** (2008), *Management d'un projet système d'information*, Edition Dunod, Paris, 482 pages.
23. **OHADA** (1998), *Acte uniforme portant organisation des procédures collectives d'apurement du passif*, Edition Comptables et Juridiques, Dakar, 118 pages.
24. **OHADA LEGIS** (2006), *faire des affaires dans l'espace OHADA avec quelles possibilités de recouvrement*.
25. **PIC Jean-Christophe, ERAULT Jean-Michel** (2009), *optimiser sa trésorerie par le crédit client*, Edition Vuibert, Paris, 207 pages.
26. **Raymond de GENTILE** (1986), *le principe de l'égalité entre les créanciers chirographaires*, Bibliothèque de droit commercial, 211 pages.
27. **RENARD Jacques** (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7ème Edition, Editions d'organisations, Paris, 469 pages.
28. **SAWADOGO Filiga Michel** (2002), *Droit des entreprises en difficulté*, Etablissement Emile Bruyant, Bruxelles, 444 pages.
29. **SCHICK Pierre** (2007), *Mémento d'audit interne*, Edition Dunod, 215 pages.
30. **SCHICK Pierre, VERA Jacques et Olivier PAREGE** (2010), *Audit interne et référentiels de risques*, Edition Dunod, Paris, 339 pages.
31. **WACHEUX Frédéric** (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Edition Economica, 390 pages.

32. **WITTLINGER Bettina, CARRANZA Luz et TIODITA Mori** (2003), *Meilleures pratiques dans les stratégies de recouvrement*, Edition Kelley Mesa, 23 pages.

SITES WEB

33. www.france-Créances.Com/p37-Lexique-Créancier-super-privilegie.html
34. www.contentia.fr/techniques-recouvrement
35. www.petite-entreprise.net/P-1240-81-GI
36. www.additeam.com/SSII/systeme-d'information-si
37. http://www.smartcampaign.org/storage/documents/accion-_meilleures-pratiques-dans-les-strat3a9gies-de-recouvrement_.pdf
38. http://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/About_ITC/Where_are_we_working/Multi-country_programmes/Pact_II/Livret%20III%20
39. http://lentreprise.lexpress.fr/gestion-fiscalite/budget-financement/comment-proceder-au-recouvrement-amiable-ou-judiciaire-des-creances_1513878.html

TABLE DES MATIÈRES

Dédicace	i
Remerciements	ii
Sigles et abréviations	iii
Liste des tableaux et figures	iv
Liste des annexes	v
Sommaire.....	vi
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	8
Chapitre 1 : Généralité sur les concepts du recouvrement des créances et de l'audit	10
1.1 Définition de la créance	10
1.1.1 Types de créances.....	11
1.1.2 Définition du recouvrement	12
1.1.3 Dispositif lié au recouvrement	13
1.1.3.1 Système organisationnel	13
1.1.3.2 Système d'information	14
1.1.3.3 Modèle du processus de recouvrement.....	15
1.1.4 Voies d'exécutions du recouvrement	15
1.1.4.1 Voie amiable.....	16
1.1.4.2 Voie judiciaire	17
1.1.4.2.1 Procédure d'injonction de payer	17
1.1.4.2.2 Procédure d'injonction de délivrer.....	18
1.1.4.3 Mesures conservatoires.....	18
1.2 Audit du dispositif de recouvrement des créances.....	19
1.2.1 Définition de l'audit interne	19
1.2.2 Notion de l'audit de l'efficacité	20
1.2.3 Approche d'audit.....	21
1.2.4 Différentes étapes de l'audit de recouvrement des créances.....	22

1.2.2.1 Phase de planification (voir annexe 3)	22
1.2.2.2 Phase d'accomplissement (voir annexe 4).....	23
1.2.2.3 Phase de communication (voir annexe 5).....	23
Chapitre 2 : Présentation de SENIRAN Auto et méthodologie de l'étude.....	25
2.1 Présentation de SENIRAN Auto.....	25
2.1.1 Historique.....	25
2.1.2 Missions et objectifs de SENIRAN Auto.....	26
2.1.2.1 Missions.....	26
2.1.2.2 Objectifs	26
2.1.2.3 Les Activités de SENIRAN Auto.....	27
2.1.3 Structure organisationnelle.....	27
2.1.3.1 Direction Générale.....	27
2.1.3.1.1 Assistante de direction.....	27
2.1.3.1.2 Conseillers	27
2.1.3.2 Services généraux.....	28
2.1.3.2.1 Service des Ressources Humaines (SRH)	28
2.1.3.2.2 Service informatique.....	28
2.1.3.2.3 Service Achats et Logistique	28
2.1.3.3 Direction Financière et Comptable (DFC)	28
2.1.3.4 Direction études et développement.....	29
2.1.3.5 Direction commerciale et marketing	29
2.1.3.5.1 Service Commercial.....	29
2.1.3.5.2 Service de recouvrement.....	29
2.2 Méthodologie de l'étude	30
2.2.1 Démarche de l'étude.....	30
2.2.2 Outils et techniques de collecte de données	31
2.2.2.1 Collecte des donnés	31
2.2.2.1.1 Revue documentaire	32

2.2.2.1.2	Questionnaire de prise de connaissance (QPC)	33
2.2.2.1.3	Interviews.....	33
2.2.2.1.4	Observation physique directe.....	33
2.2.2.2	Outils d'analyse des données collectées	34
2.2.2.2.1	Questionnaire de contrôle interne (QCI)	34
2.2.2.2.2	La grille d'analyse des tâches	34
2.2.2.2.3	Test de conformité	35
2.2.2.2.4	Fiche d'audit et de recommandations (FAR).....	35
2.2.2.2.5	Tableau de risque	35
2.2.2.3	Modèle d'analyse.....	35
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....		38
Chapitre 3: Description et mise en œuvre de l'audit de l'efficacité du dispositif de recouvrement des créances de SENIRAN Auto		40
3.1	Description du dispositif de recouvrement des créances de SENIRAN Auto	40
3.1.1	Processus de gestion du recouvrement.....	40
3.1.1.1	Présentation des différents clients de SENIRAN	41
3.1.1.2	Processus de vente-règlements financiers des différents clients	41
3.1.1.3	Suivi des comptes clients.....	41
3.1.1.4	Rapprochement entre la comptabilité et le service de recouvrement	42
3.1.3	Mise en œuvre du dispositif de recouvrement	42
3.1.3.1	Relances.....	42
3.1.3.1.1	Relance téléphonique	42
3.1.3.1.2	Relance par courrier simple (message).....	42
3.1.3.2	Le suivi et coordination des relances.....	43
3.1.3.3	Blocage du véhicule à distance.....	43
3.1.3.4	Saisine du tribunal compétent.....	43
3.2	Audit du dispositif de recouvrement des créances.....	44
3.2.2	Plan de mission et programme de vérification	44
3.2.2.1	Plan de mission.....	44

3.2.2.2 Programme de vérification	45
3.2.3 Test de conformité.....	46
3.2.4 Questionnaire de contrôle interne (QCI).....	47
3.2.4 Identification et analyse des risques.....	48
3.2.4.1 Identification des risques.....	48
3.2.4.2 Analyse des risques	50
3.2.5 Grille de séparation des tâches (Annexe 12).....	52
Chapitre 4 : Analyse des résultats de l'étude et recommandations	53
4.1 Analyse des résultats de l'étude.....	53
4.1.1 Fiche d'audit et de recommandations (FAR).....	53
4.1.1.1 FAR relative aux relances puis au suivi et coordination	53
4.1.1.2 FAR relative au blocage du véhicule à distance.....	54
4.1.1.3 FAR relative au service de recouvrement des créances	55
4.2 Recommandations.....	56
4.2.1 Recommandations relatives aux relances puis au suivi et coordination	56
4.2.2 Recommandations relatives au blocage du véhicule à distance.....	56
4.2.3 Recommandations adressées au service du recouvrement.....	56
4.2.4 Recommandations adressées à la Direction commerciale.....	57
4.2.4 Recommandations relatives à l'organisation.....	57
CONCLUSION	59
ANNEXES	61
BIBLIOGRAPHIE	83
TABLE DES MATIÈRES.....	87