

**ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES -  
HEC ALGER-**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master  
en sciences Commerciales**

**Option : FINANCE**

**Thème**

**EVALUATION DES PROCEDURES DU  
CONTROLE INTERNE**

**CYCLE VENTE-CLIENTS**

**Cas :BATICIC ouest (Direction Financial )**

Elaboré par :

**MILOUDI MOHAMED**

Encadré par :

**Mr NACIR GUETTOUCHI**

**1ere promotion -Juin 2014-**

LES ABREVAITONS
-----------------

<b>AR:</b>	Accusé de réception
<b>BAT:</b>	Bon à Tirer
<b>BC:</b>	Bon de Commande
<b>BL:</b>	Bon de livraison
<b>CF:</b>	certificat de fabrication
<b>COCO:</b>	Criteria Control Comitee
<b>COSO:</b>	Committee of Sponsoring Organisation of Treadeway Commission
<b>FOB:</b>	Free On Bord (Libre à bord)
<b>IAASB</b>	International Auditing and Assurance Standard Bord
<b>IF AC:</b>	International Federation of Accountants
<b>TVA:</b>	Taxe sur la valeur ajoutée

## LISTE DE FIGURES ET DE TABLEAUX

<b>Figure n°1</b> : schéma de la méthodologie d'évaluation du contrôle interne .....	38
--	----

### TABLEAUX

<b>Tableau n° 1</b> : Tableau de modèle d'analyse du cycle ventes clients.....	45
<b>Tableau n° 2</b> : Tableau de test de conformité ventes .....	65
<b>Tableau n° 3</b> : Tableau de test de permanence ventes .....	67
<b>Tableau n° 4</b> : Tableau d'évaluation du système de contrôle interne.....	68
<b>Tableau n° 5</b> : Tableau d'analyse des faiblesses relevées.....	71

## TABLE DE MATIERE

<b>DEDICACE</b> .....	<b>i</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>ii</b>
<b>SIGLES ET ABREVIATIONS</b> .....	<b>iii</b>
<b>LISTES DE FIGURES ET TABLEAUX</b> .....	<b>iv</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>v</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>1</b>
<b>Problématique</b> .....	<b>2</b>
<b>PREMIERE PARTIE : Cadre théorique de l'évaluation du contrôle Interne du cycle ventes-clients</b> .....	<b>7</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>8</b>
<b>CHAPITRE I : LE CONTROLE INTERNE CYCLE VENTE -CLIENTS</b> .....	<b>9</b>
<b>Section 1 : L'actualité du contrôle interne</b> .....	<b>10</b>
<b>1.1 La définition et objectifs du contrôle interne</b> .....	<b>10</b>
<b>1.1.1 Définitions</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1.2 Les objectifs du contrôle interne</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2 Les dispositifs du contrôle interne</b> .....	<b>14</b>
<b>1.2.1 les objectifs</b> .....	<b>16</b>
<b>1.2.2 les moyens</b> .....	<b>17</b>
<b>1.2.3 le système d'information et communication</b> .....	<b>17</b>
<b>1.2.4 L'organisation</b> .....	<b>17</b>
<b>1.2.5 Les procédures</b> .....	<b>18</b>
<b>1.2.6 La supervision</b> .....	<b>18</b>
<b>1.3 Les composantes du contrôle interne ou les conditions d'un bon contrôle interne</b> .....	<b>19</b>
<b>1.3.1 Un environnement interne favorable</b> .....	<b>20</b>
<b>1.3.2 Une définition des objectifs stratégiques</b> .....	<b>20</b>
<b>1.3.3 Une identification des événements susceptibles d'avoir un impact négatif</b> .....	<b>20</b>
<b>1.3.4 Une évaluation du risque</b> .....	<b>21</b>

<b>1.3.5 un traitement du risque.....</b>	<b>21</b>
<b>1.3.6 Des activités de contrôle .....</b>	<b>22</b>
<b>1.3.7 Une information et une communication.....</b>	<b>22</b>
<b>1.3.8 Un pilotage.....</b>	<b>23</b>
<b>1.4 Les limites du contrôle interne.....</b>	<b>23</b>
<b>1.4.1 Le coût du contrôle .....</b>	<b>23</b>
<b>1.4.2 Les problèmes humains.....</b>	<b>24</b>
<b>Section 2 : Notion de la fonction ventes clients .....</b>	<b>25</b>
<b>2.1 Définition du cycle ventes clients .....</b>	<b>25</b>
<b>2.2 Description des fonctions du cycle vents clients .....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.1 L’aspect opérationnel du cycle ventes clients .....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.1.1 La budgétisation des ventes.....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.1.2 L’agrément des clients.....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.1.3 La réception et acceptation des bons de commandes.....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.1.4 Le traitement de la commande .....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.1.5 La livraison de la commande .....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.1.6 La facturation.....</b>	<b>27</b>
<b>2.2.1.7 L’octroi d’avoirs aux clients .....</b>	<b>27</b>
<b>2.2.1.8 Le Suivi des créances Recouvrement .....</b>	<b>27</b>
<b>2.2.2L’aspect comptable du cycle ventes clients.....</b>	<b>27</b>
<b>2.2.2.1 Les principes de comptabilisation .....</b>	<b>27</b>
<b>2.2.2.2 Les fonctions de l’aspect comptable .....</b>	<b>28</b>
<b>2.3 Objectifs du cycle ventes clients.....</b>	<b>29</b>
<b>2.3.1 Optimisation des performances et efficacité opérationnelle.....</b>	<b>29</b>
<b>2.3.2 La qualité des informations financières et non financières.....</b>	<b>30</b>
<b>2.3.3 Le respect des lois et réglementations.....</b>	<b>30</b>
<b>2.3.4 La sécurité et sauvegarde des actifs.....</b>	<b>30</b>

<b>Conclusion.....</b>	<b>31</b>
<b>CHAPITRE II : METHODES D'EVALUATION DES PROCEDURES CONTROLE INTERNE DES CYCLES VENTES CLIENTS.....</b>	<b>32</b>
<b>Section 1 : Les différentes méthodes d'évaluation du contrôle interne .....</b>	<b>32</b>
<b>1.1 L'approche par les risques .....</b>	<b>32</b>
<b>1.1.1 Le niveau de risque .....</b>	<b>33</b>
<b>1.1.1.1 Les risques potentiels.....</b>	<b>33</b>
<b>1.1.1.2 Les risques possibles .....</b>	<b>33</b>
<b>1.1.2 La nature de risque.....</b>	<b>33</b>
<b>1.2 L'approche par les processus.....</b>	<b>34</b>
<b>1.2.1 Intégration de l'approche par cycle dans la démarche.....</b>	<b>34</b>
<b>1.2.1.1 Coordination de l'approche par cycle et de l'approche d'ensemble.....</b>	<b>34</b>
<b>1.2.1.2 Coordination de la démarche entre les différents cycles.....</b>	<b>34</b>
<b>1.2.2 Enchaînement des phases de l'audit financier.....</b>	<b>34</b>
<b>1.2.2.1 Prise de connaissance générale.....</b>	<b>35</b>
<b>1.2.2.2 L'évaluation des procédures.....</b>	<b>35</b>
<b>1.2.2.3 Révision des comptes .....</b>	<b>35</b>
<b>Section 2 : Démarche d'évaluation des procédures de contrôle interne du cycle vente-clients.....</b>	<b>36</b>
<b>2.1 Les étapes du travail d'appréciation du contrôle interne.....</b>	<b>36</b>
<b>2.1.1 Prise de connaissance des procédures mises en place par l'entreprise, .....</b>	<b>36</b>
<b>2.1.2 Description du système .....</b>	<b>36</b>
<b>2.1.3 Vérification de l'existence du système.....</b>	<b>37</b>
<b>2.1.4 Evaluation des risques dus à la conception des systèmes .....</b>	<b>37</b>
<b>2.1.5 Vérification du fonctionnement des procédures.....</b>	<b>37</b>
<b>2.2 Schéma des différentes étapes d'évaluation du contrôle interne.....</b>	<b>37</b>
<b>2.3 Le contrôle du processus vente - clients .....</b>	<b>39</b>
<b>2.3.1 Acceptation et traitement des commandes .....</b>	<b>39</b>
<b>2.3.2 Emission et enregistrement des factures.....</b>	<b>40</b>
<b>2.3.3 Suivi des comptes clients .....</b>	<b>41</b>

<b>Section 3 : Les outils d’appréciation ou d’évaluation du contrôle interne</b> .....	42
3.1 Les outils de collecte d’informations .....	42
3.1.1 Les questionnaire.....	42
3.1.2 Les interviews.....	42
3.1.3 Les outils informatiques.....	43
3.2 Les outils de description.....	43
3.2.1 Les diagrammes de circulation ou flow chart.....	43
3.2.2 La piste d’audit.....	43
3.2.3 Les questionnaires de contrôle interne.....	43
3.2.4 L’observation physique.....	44
<b>Section 4. Modèle d’analyse et approche pratique de l’évaluation du cycle ventes clients</b> .....	45
4.1 Modèle d’analyse.....	45
4.2 Conception d’un modèle d’analyse du cycle vente clients.....	45
<b>Conclusion de la première partie</b> .....	47
<b>DEUXIEME PARTIE : Application au cas de la BATICIC Ouest</b> .....	48
<b>Introduction</b> .....	49
<b>CHAPITRE I : PRESENTATION DE L’ORGANISATION DE LA BATICIC Ouest ET DESCRIPTION DE SES PROCEDURES DE VENTE CLIENTS</b> .....	50
<b>Section 1 : Présentation de la BATICIC Ouest</b> .....	50
1.1 Historique.....	50
1.2.1 Présentation.....	51
1.3 L'emplacement géographique de la BATICIC Ouest.....	52
1.4 Secteurs et domaines d'activités.....	54
1.4.1 Secteurs.....	54
1.4.2 Domaines.....	54
1.4.3 Autres domaines d'activités.....	54
1.5 Ressources .....	54

<b>1.6 Structure de l'entreprise .....</b>	<b>57</b>
<b>1.7 L'environnement de l'entreprise.....</b>	<b>57</b>
<b>1.8 La concurrence.....</b>	<b>57</b>
<b>1.9 Réalisation de BATICIC ouest.....</b>	<b>58</b>
<b>Section 2 : Description des procédures du cycle vente-clients de la BATICIC Ouest.....</b>	<b>59</b>
<b>2.1 La procédure d'élaboration de l'offre.....</b>	<b>59</b>
<b>2.2 La procédure de traitement des commandes.....</b>	<b>60</b>
<b>2.2.1 Réception des bons de commande.....</b>	<b>60</b>
<b>2.2.2 Accusé de réception de bon de commande.....</b>	<b>60</b>
<b>2.2.3 Revue des exigences du client.....</b>	<b>60</b>
<b>2.2.4 Emission des demandes de fabrication.....</b>	<b>60</b>
<b>2.2.5 Tirage du BAT papier.....</b>	<b>61</b>
<b>2.2.6 Approbation du BAT par le client.....</b>	<b>61</b>
<b>2.2.7 Vérification de l'état de la commande.....</b>	<b>61</b>
<b>2.2.8 Réception et contrôle du produit.....</b>	<b>61</b>
<b>2.2.9 Etablissement du bon de livraison.....</b>	<b>61</b>
<b>2.2.10 Livraison du produit au client.....</b>	<b>62</b>
<b>2.3 La procédure des ventes.....</b>	<b>63</b>
<b>2.3.1 Les vente à crédit.....</b>	<b>63</b>
<b>2.3.1.1 la vérification des BL.....</b>	<b>63</b>
<b>2.3.1.2 Etablissement de la facture.....</b>	<b>63</b>
<b>2.3.1.3 Edition et vérification des factures.....</b>	<b>63</b>
<b>2.3.1.4 Transmission des factures aux clients.....</b>	<b>64</b>
<b>2.3.1.5 Recouvrement des factures.....</b>	<b>64</b>
<b>2.3.2 Les ventes au comptant.....</b>	<b>64</b>
<b>CHAPITRE II : EVALUATION DES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE DU CYCLE VENTE- CLIENTS.....</b>	<b>65</b>
<b>Section 1 : Tests de la procédure vente - client.....</b>	<b>65</b>

<b>1.1 Tests de conformité .....</b>	<b>65</b>
<b>1.1.1 Vérification de la procédure de ventes.....</b>	<b>65</b>
<b>1.2 Tests de permanence.....</b>	<b>67</b>
<b>1.2.1 Test de permanence ventes.....</b>	<b>67</b>
<b>Section 2 : Evaluation et recommandations de la procédure vente - clients.....</b>	<b>68</b>
<b>2.1 Evaluation du dispositif de contrôle interne.....</b>	<b>68</b>
<b>2.2 Analyse des forces et faiblesses.....</b>	<b>70</b>
<b>2.3 Recommandations.....</b>	<b>73</b>
<b>Conclusion de la deuxième partie.....</b>	<b>75</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>76</b>
<b>Références bibliographiques.....</b>	<b>78</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>81</b>

## **INTRODUCTION GENERALE**

La fin du vingtième siècle s'est caractérisée, dans le domaine de la gestion par une exigence de plus en plus accrue de la maîtrise des risques et une rigueur très poussée dans les dispositifs organisationnels des entreprises.

L'objectif recherché à cet effet, est la compétitivité compte tenu de la concurrence. Pour accroître leur part de marché, certaines grandes sociétés sont obligées de racheter ou de fusionner avec d'autres pour pouvoir mieux appréhender l'environnement dans lequel elles sont amenées à évoluer. Autrement dit, pour mieux maîtriser les risques externes, susceptibles de porter un coup dur à leur développement.

Mais vu des derniers scandales qu'a connus le monde des affaires (Enron, la banque de la grande Bretagne), on se rend compte que les vrais dangers que court l'entreprise, sont les risques liés à ses processus interne qui ont un impact direct sur son activité à savoir : le cycle de production, le cycle d'achat, le cycle de vente, la gestion du portefeuille clients. De ce fait la maîtrise des risques liés au processus interne s'avère indispensable et apparaît comme une préoccupation majeure pour toute entreprise.

Cependant, cela ne peut se faire qu'à travers une bonne cartographie de risques ou par le biais d'élaboration d'un bon système de contrôle interne ; tout cela dans un souci d'efficacité aussi bien dans la gestion des ressources humaines que la mise en place d'un système d'information fiables. Cette volonté manifeste d'efficacité dans la gestion, a conduit certaines structures à la création de service d'audit interne qui pour COSO « est chargée de donner à l'organisation une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise de ses opérations ». La pratique de la gestion des risques n'est pas chose nouvelle (Pouliot et Bilocaux 2002 :35), mais les risques liés au processus ayant un impact sur la mise en œuvre du business model (satisfaction du client, ressources humaines, aptitude aux changements...), que leur maîtrise est synonyme d'efficacité et d'efficience. L'évaluation alors du contrôle interne des différents processus de l'entreprise s'avère indispensable

## **Problématique**

Les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus complexe et turbulent ; les décisions qui étaient par le passé plus ou moins facile à prendre dans un environnement simple et stable, présentent actuellement plus de difficultés dans cet environnement risqué.

Aujourd'hui avec la globalisation, le marché mondial est devenu un village planétaire où chaque entreprise lutte pour se positionner.

Les entreprises en générale et industrielles en particulier du fait de la spécificité de leur conteste économique (conjoncture, le sous-développement ...) doivent fournir plus d'effort pour assurer leur continuité.

Les entreprises algériens de façon générale et la société **BATICIC Ouest** en particulier n'écharpe pas à cette réalité.

En effet, outre ce problème de marché, la précarité de leur organisation les expose à des difficultés majeures ; notamment :

- le Problème d'écoulement des produits fabriqués ;
- la non fidélisation des clientèles
- les accumulations des factures impayées ou des retards de paiement les détournements d'actifs.
- La mauvaise répartition des responsabilités et des pouvoirs;

Les causes de tous ces problèmes sont :

- L'inexistence de procédures formalisées ;
- la non application ou l'inadéquation des procédures;
- la faiblesse du système de contrôle interne ;
- la mauvaise politique commerciale ;
- la mauvaise politique de recouvrement des créances ;

• la mauvaise politique de recrutement (recrutement d'agent sans test de moralité)

Pour remédier à ces difficultés, diverses solutions sont envisageables :

- > la mise en place d'une bonne politique commerciale ;
- > la mise en place d'une bonne politique de recouvrement ;
- > la mise en place de procédures efficaces et formalisées au sein de l'entreprise ;
- > la mise en place d'un bon système de contrôle interne adéquat;

La mise en place de procédures formalisées (manuel de procédures) et d'un bon système de contrôle interne nous paraît plus adéquate pour la société pour canaliser les activités de ses agents et pallier aux défaillances de son processus de vente.

La mission de l'auditeur externe est d'identifier les insuffisances qui entachent la fiabilité des comptes annuels, pouvant mettre en cause la certification des comptes.

Mais comme il se trouve dans l'impossibilité de procéder à une révision exhaustive de toutes les informations mises à la disposition ; il cherche alors à s'assurer qu'il peut se baser sur le système du contrôle interne de l'entreprise pour avoir l'assurance que les mécanismes d'autocontrôle existants sont efficaces. Et que les risques de détournement d'actifs ou d'émission de faux états financiers sont minimisés.

En effet, l'opinion de l'auditeur sur les conséquences des faiblesses des procédures de contrôle interne, sur l'ensemble des opérations de vente doit s'appuyer sur l'examen préalable du dispositif existant.

Cela, pour mieux apprécier son efficacité ; d'où son évaluation.

Autrement dit, comment l'auditeur externe apprécie-t-il les procédures de contrôle interne du processus de vente dans une mission d'audit légal ?

## **Evaluation des procédures de contrôle interne du cycle vente-clients dans une société industrielle : Cas de la BATICIC ouest**

---

Par conséquent, la question principale qui se pose est de savoir : « comment l'évaluation du cycle vente clients peut elle assurer à l'entreprise, la maîtrise des risques liés à son système de vente ? ».

Plus explicitement :

- Quels sont les outils et la démarche utilisés pour évaluer le contrôle interne dans le cadre d'une mission d'audit légal ?
  
- Comment la prise en compte des risques et faiblesses des procédures de contrôle interne du cycle de vente clients peut-il favoriser l'atteinte des objectifs de la fonction vente au niveau de l'entreprise ?
  
- Quelles améliorations pouvons-nous proposer pour pallier les faiblesses du système vente de l'entreprise ?

Nous avons alors pour la recherche de réponses à ces interrogations opté pour le thème : « l'évaluation des processus contrôle interne du cycle vente clients dans le cadre d'une mission d'audit légal dans une société industrielle : cas de la BATICIC ouest »

### **Objectif de l'étude**

L'objectif principal de notre étude est de nous assurer que le dispositif de contrôle interne du processus de vente mise en place par l'entreprise, lui permet de sauvegarder son actif contre toute perte due à des irrégularités. Et assure la fiabilité des informations comptables résultantes de l'établissement des états financiers annuels. Dans le cas contraire corriger les faiblesses relevées afin de contribuer à la maîtrise des risques liés à son système de vente.

Pour atteindre cet objectif, nous avons comme objectifs spécifiques :

- faire ressortir les outils et la démarche utilisée par l'auditeur pour évaluer les procédures de contrôle interne ;
- décrire et évaluer le dispositif de contrôle interne du cycle ventes clients de l'entreprise ;
- faire ressortir les forces et faiblesses ;
- proposer des recommandations qui permettront de limiter les défaillances constatées et améliorer l'efficacité du système.

### **Intérêt de l'étude**

Notre étude revêt des intérêts à plusieurs niveaux :

-D'abord, pour la direction de la **BATICIC Ouest**, elle y trouve un dispositif de contrôle interne adéquat, lui permettant de maîtriser les risques liés au fonctionnement de sa fonction vente.

-Ensuite pour le commissaire aux comptes, notre analyse mettra en évidence des points forts qui son de nature à alléger le contrôle des comptes et voir les points sur lesquels il convient d'insister pendant sa mission.

-Pour nous même, ce travail concourt à l'enrichissement de notre formation théorique reçue au EHEC.

-Enfin pour le EHEC, qui est aujourd'hui une référence en matière d'école de gestion, ce travail viendra enrichir la documentation déjà existante.

### **Plan de l'étude**

Notre mémoire comportera deux (02) parties, la première sera consacrée à la revue de la littérature sur le contrôle interne en général et sur le contrôle interne des cycles ventes clients en particulier. Dans la seconde partie, nous parlerons de la BATICIC ouest qui est le cadre de notre étude ; et nous diagnostiquerons le contrôle interne de son cycle ventes clients existant et pour nous donnerons des recommandations pour l'amélioration du système .

**PREMIERE PARTIE : Cadre théorique de l'évaluation du contrôle  
Interne du cycle ventes-clients**

## **Introduction**

Les activités des organismes sont nombreuses et répétitives, elles ne cessent de croître dans un environnement caractérisé par la compétitivité entre entreprises. Cette situation a tendance à soumettre les entreprises dans la plupart des cas, à des risques. Il importe alors que la gestion des affaires en pareille situation, ait une ligne de conduite clairement définie et réponde aux exigences qu'entraîne le développement des activités.

La maîtrise des risques demeure de ce fait, une préoccupation importante pour les dirigeants des entités, car qu'ils soient internes ou externes, les risques peuvent mettre en cause la survie de l'entreprise, sa compétitivité au sien de son secteur économique, sa situation financière, son image de marque, la qualité de ses produits, de ses services et de son personnel.

« Le risque est un concept selon lequel la direction exprime ses inquiétudes concernant les effets probables d'un événement sur les objectifs de l'entité dans un environnement incertain » **(M.Hamzaoui 2006, P : 37).**

De nombreux travaux entrepris à travers le monde pour cerner cet environnement de l'entreprise, ont conduit à l'identification et au contrôle des risques inhérents à ses activités ;en préconisant ainsi, la mise en place d'un système de contrôle interne pour la réduction de ces risques.

Le développement que l'entreprise a connu ces dernières années et qu'elle continue de connaître, lui offre certes de nouvelles opportunités, mais l'expose à n'en point douter à des risques, notamment ceux liés à la fonction de vente auxquels cette entreprise est confrontée. Cela impose aux dirigeants une certaine révolution culturelle du management.

Cette entreprise se doit donc de procéder à l'évaluation de son contrôle interne, particulièrement du cycle ventes clients, pour pallier toutes contre-performances voire

à sa disparition.

Cependant, l'efficacité de ces dispositifs, passe par la connaissance des risques à travers leur identification et leur analyse.

Ainsi pour le chapitre premier, nous expliquerons les généralités du contrôle interne ; ses concepts, ses outils et la notion de ventes clients. Et dans le chapitre deux, les méthodes d'évaluation ainsi que les différentes approches du contrôle interne.

Tout ce travail nous permettra en définitive, d'élaborer un modèle d'analyse, à partir duquel nous évaluerons les risques liés au cycle ventes clients de l'entreprise.

## CHAPITRE I : LE CONTROLE INTERNE CYCLE VENTE - CLIENTS

Toute entité quel qu'elle soit cherche dans son fonctionnement quotidien à être performante.

Et l'atteinte de cette performance passe inéluctablement par la maîtrise des risques auxquels elle est confrontée. Pour ce faire, elle se doit dans son fonctionnement, d'opérer un choix structurel, de mettre en place un plan d'organisation, des procédures, d'avoir un personnel compétent et motivé ainsi que la volonté de management des dirigeants.

Tout cet ensemble d'éléments constitue le contrôle interne.

Le contrôle interne est depuis toujours au centre des processus de gestion des risques dans les entreprises quand elles veulent être efficaces; nous allons de ce fait évoquer son actualité et la notion du cycle qui est sujet de cette présente étude.

### Section 1 : L'actualité du contrôle interne

La notion de contrôle interne est quelque peu ambiguë, de ce fait elle a connu plusieurs définitions selon l'orientation et l'objectif visé par les uns et les l'autres. «A ce jour, les études sur le sujet sont nombreuses et de qualité, on ne saurait les citer **toutes**, mais au fil<sup>1</sup> des années, de congrès en colloques, la notion s'est ainsi précisée et affinée. »<sup>1</sup>  
(Renard, 2006 :119-120)

### La définition et objectifs du contrôle interne

<sup>2</sup>Les définitions du contrôle interne sont nombreuses, mais l'unanimité se fait sur

---

<sup>1</sup> Théorie et pratique de l'audit interne : Jacques Renard, 2006, P : 121

<sup>2</sup>« Dans évaluation du contrôle interne dans la mission d'audit » le contrôle interne étude présentée à l'occasion du 32<sup>iem</sup> Congrès National des Experts Comptables (1977).

CNCC Paris, Appréciation du contrôle interne, notes d'information, n°3 mars 1984

Alain Mikol, Principes généraux du contrôle interne RFC Janvier 1991

l'essentiel. Il paraît donc opportun d'égrener ici certains et d'en dégager les objectifs principaux.

### **1.1.1 Définitions**

La notion de contrôle interne comporte deux sens, et selon Guy Benedict et René Keravel dans « l'évaluation du contrôle interne dans la mission d'audit » les sens du contrôle interne sont au nombre de deux :

- dans son sens le plus courant, le mot contrôle signifie vérification ;
- dans son deuxième sens il signifie maîtrise.

C'est de cette deuxième signification du mot contrôle, que découle la notion de contrôle interne ; car c'est elle qui permet aux dirigeants de conduire efficacement leur entreprise.

En 1948, pour M. Bertrand Fain et Victor Faune dans leur ouvrage intitulé « La Révision comptable » : « le contrôle interne consiste en une organisation rationnelle de la comptabilité et du service comptable visant à prévenir, tout au moins à découvrir sans retard, les erreurs et les fraudes. »

Cette définition restreint le contrôle interne à la comptabilité et au service comptable. Mais les choses vont évoluer avec le temps.

Ainsi en 1977, pour l'ordre des experts comptables et comptables agréés « le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information de l'autre, l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation des méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la **pérennité de celle-ci** »<sup>2</sup>

Cette définition a été relayée par celle de « l'American Institute of Certified Public Accountants » donnée en 1978 pour qui « le contrôle interne est formé de plans d'organisation et de toutes les méthodes et procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des informations fournies par

la<sup>3</sup> comptabilité, accroître le rendement et assurer l'application des instructions de la **Directions.** »<sup>3</sup>. A l'analyse, pour cet institut, le contrôle interne est un ensemble de stratégies mises en œuvre par l'entreprise pour atteindre ses objectifs.

On peut aussi retenir la définition donnée par la norme 400 de l'IAASB et l'IFAC et qui a été reprise par les normes 2-301 du CNCC et la norme 400 de l'OEC qui stipule que « le contrôle interne est l'ensemble des politiques et procédures (contrôles internes) mises en œuvre par la direction d'une entité en vue d'assurer, dans la mesure du possible, la gestion rigoureuse et efficace de ses activités. Ces procédures impliquent le respect des politiques de gestion, la sauvegarde des actifs, la prévention et la détection des fraudes et des erreurs, l'exhaustivité des enregistrements comptables et établissement en temps voulu d'informations financières fiables. »<sup>4</sup>

Cette définition est cohérente avec celle donnée par COSO et publié par Coopers & Lybrand en 2000 et qui stipule que « le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destinée à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation et des objectifs suivants :

la réalisation et l'optimisation des opérations ; la fiabilité des informations financières ; la conformité aux lois et aux règlements. »<sup>5</sup> Après cette définition de COSO qui met plus l'accent sur les acteurs, le COCO a donné une autre définition du contrôle interne qui elle, met l'accent sur les moyens mis en œuvre et préconise ceci « Eléments de l'organisation (incluant ressources, systèmes, procédés, culture et tâches) qui, mis

---

<sup>4</sup>Robert Obert : Synthèse droit et Comptabilité 3 Audit et Commissariat aux Comptes aspects internationaux, 2004, P.64

<sup>5</sup> COCO, 1995 in La nouvelle pratique du contrôle interne, Jacques Renard, 2000, P.24

ensemble, aident à atteindre les objectifs. »<sup>6</sup>

Pour Jacques Renard le contrôle interne se définit comme étant « l'ensemble de dispositifs mis en œuvre par les responsables de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leur activités ». <sup>7</sup>

Au vu de tout ce qui précède, nous nous rendons compte que les définitions du contrôle interne sont nombreuses mais ne sont fondamentalement pas contradictoires. Elles se rejoignent sur l'essentiel.

En définitive, nous pouvons retenir que le contrôle interne n'est pas une fonction, que c'est un ensemble de dispositions, pris au niveau de l'entreprise sur le plan humain et matériel pour mieux maîtriser ses activités et améliorer ses performances.

Le contrôle interne est le socle sur lequel une entité doit s'appuyer pour assurer sa performance.

### **1.1.2 Les objectifs du contrôle interne**

Chaque entreprise détermine la stratégie et l'objectif qu'elle vise en fonction des moyens dont elle dispose, et l'objectif général c'est la continuité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis .

Les buts étant spécifiques à chaque entité, cela impose au contrôle interne, des objectifs spécifiques. Toutefois il existe une base commune d'objectifs connu de tous. Ces objectifs peuvent être regroupés en trois grandes catégories selon Coopers & Lybrand (nouvelle pratique du contrôle interne) <sup>8</sup> à savoir :

- Objectifs opérationnels :
  - ✓ la protection et la sauvegarde du patrimoine ;
  - ✓ la réalisation et l'optimisation des opérations, et l'amélioration des performances ;

---

<sup>6</sup> COCO ,1995 in Jacques Renard, 2006, PI24

<sup>7</sup> Théorie et pratique de l'audit interne : Jacques Renard, 2006, P : 121

✓ la maîtrise des risques.

- Objectifs d'informations financières :
  - la qualité de l'information, dont la fiabilité des informations financières.
- Objectifs de conformité :

- ✓ la conformité aux lois et règlements en vigueur ;
- ✓ l'application des instructions de la direction, des politiques de gestion,
- ✓ des plans et procédures.

#### **a. Les objectifs opérationnels**

Il s'agit ici des objectifs qui permettent à l'entreprise de réaliser et optimiser ses ressources.

##### ▪ La protection et la sauvegarde du patrimoine

La notion de patrimoine doit être entendue dans un sens plus large, c'est-à-dire englober non seulement les biens et valeurs inscrits au bilan, mais aussi, tous les biens qui ne sont pas ordinairement exprimables en termes monétaires et qui sont d'une importance capitale pour la survie de l'entité à savoir la qualité de son personnel et son image de marque.

Cet objectif est primordial pour l'entité car la conservation du patrimoine est une condition essentielle à la poursuite normale de son activité. Il est renforcé par le fait de rendre compte.<sup>8</sup>

##### ❖ La réalisation et l'optimisation des opérations et amélioration des performances

Cet objectif permet à l'entité d'assurer une meilleure efficacité ou efficience des moyens mis en œuvre pour garantir sa pérennité. La préoccupation du contrôle interne ici est de veiller à l'utilisation économique et efficace des ressources de l'organisation pour assurer sa survie.

---

<sup>8</sup> le contrôle interne et procédures Moussa Yazid, 2008, p 122.

- ❖ La maîtrise des risques Le contrôle interne permet de s'assurer que tous les risques importants identifiés ou non par la direction, sont couverts et traités de manière adéquate.

Ainsi dans le cadre de la mesure de la performance et de l'amélioration de la rentabilité, il permet une organisation des résultats obtenus, que ce soit pour des aspects financiers, stratégiques et d'orientation avec les prévisions.

#### **b. Objectifs d'informations financières**

Ils permettent à l'entreprise de préparer des états financiers fiables à publier.

- ❖ la qualité de l'information, dont la fiabilité des informations financières.

L'image de l'entreprise se reflète dans les informations qu'elle donne à l'extérieur et qui concernent ses activités et ses performances. Il importe de se fait que ces informations soient :

-fiables et vérifiables (le système d'information mise en place doit permettre la vérification des données) ;

-exhaustives, c'est-à-dire que les informations doivent être données de façon complète pour éviter qu'elles perdent de leur efficacité. Et le système doit prendre en compte toutes les informations.

-pertinentes, c'est-à-dire adaptées au but poursuivi, sinon elles sont trop superflues. Elles ne doivent pas être trop diluées ni trop condensées ;

-disponibles, c'est-à-dire qu'elles ne doivent pas arriver trop tard, quand on en a plus besoin ni trop tôt au risque qu'on les oublie. Et elles doivent être aisément accessibles.

#### **e. Objectifs de conformité**

Les objectifs de conformité visent à assure le respect des dispositifs réglementaires et des notes ou directives de la direction exécutive.

la conformité aux lois et règlements en vigueur Au cours de la gestion quotidienne, il est facile d'oublier ou de contourner certaines prescriptions des règlements en vigueur.

Le contrôle interne va donc assurer le respect de toutes ces prescriptions et règlements en vigueur. Mais les directives englobent également les dispositions législatives et réglementaires et ne se limitent pas seulement aux lois et règlements. « Or les dispositifs de contrôle interne doivent éviter que les audits de conformité ne révèlent

des failles ou des erreurs, ou des insuffisances dues à l'absence de respect des **instructions.** »<sup>9</sup> Lorsque c'est le cas, cela met en cause la qualité du contrôle interne. Cet aspect contraignant du contrôle interne impose de respecter les règles tant internes qu'externes.

L'application des instructions de la direction, des politiques de gestion, des plans et procédures.

L'application des instructions de la direction, des politiques de gestion, des plans et procédures d'une entité passe au préalable par une définition claire des objectifs de ceux-ci et une bonne compréhension de ces objectifs par l'ensemble des acteurs de l'entité. Ensuite s'assurer que le système de supervision mise en place pour veiller à l'application des directives est efficace et donne des garanties suffisantes.

## **1.1 Les dispositifs du contrôle interne**

On peut regrouper l'ensemble des dispositifs du contrôle interne en six rubriques:

- les objectifs;
- les moyens ;
- le système d'information et de communication ;
- l'organisation;
- les procédures ;
- la supervision.

Les résultats des évaluations fournis par tous ces éléments doivent permettre d'identifier les points forts et les faibles du cycle, et ainsi, après avoir établi un document de synthèse, de passer à la vérification du fonctionnement du système .

### **1.2.1 les objectifs**

Ils doivent être définis de façon claire et précise et doivent s'insérer dans le cadre des objectifs généraux du contrôle interne à savoir :

- protection du patrimoine ;
- fiabilité des informations ;

---

<sup>9</sup> Théorie et pratique de l'audit interne : Jacques Renard, 2006, P : 131

- respect des lois, règlements et contrats ;
- efficacité des opérations.

Et à partir de ces objectifs généraux chaque responsable doit définir les objectifs spécifiques de sa mission en tenant compte des critères suivants :

- concourir à la réalisation de la mission qui lui est assignée en tant que responsable ;
- être décliné à l'intérieur du service, c'est-à-dire la réalisation de chaque objectif spécifique à travers la réalisation cumulée de sous-objectifs assignés aux responsables opérationnels du service ;
- être mesurables, c'est-à-dire exprimés en terme numériques (valeurs objectives à atteindre ou à dépasser, ratios, indicateurs d'activités ou de qualité) ;
- être suivis par le système d'information à disposition du management, lequel est construit en fonction de la nature des objectifs assignés à chacun : être situés dans le temps ;
- être ambitieux, ce qui impose l'exclusion de toute confusion.

Tout manquement à ces principes va constituer une faiblesse du système de contrôle interne de l'activité considérée, tout comme l'absence d'objectifs de l'entité est une faiblesse de l'organisation toute **entière**.<sup>10</sup>

### **1.2.2 les moyens**

Les ressources sont aussi bien humaines, financières et techniques et concernent la compétence et le savoir faire des intervenants en matière de techniques et outils du cycle dans lequel on trouve.

### **1.2.3 le système d'information et communication**

Le système d'information et la communication sont deux entités indissociables sur lesquelles repose le fonctionnement correct d'une entité (**Wilmots, 2002 :40**)<sup>1011</sup>

Il doit être fiable et disponible en temps réel.

---

<sup>10</sup> Mémoire DESS Audit et contrôle gestion, La cartographie de risque, P 26

<sup>11</sup> Mémoire DESS Audit et contrôle gestion, La cartographie de risque, P 26

#### **1.2.4. L'organisation**

« On ne contrôle que ce qui est organisé » disait Fayolle étant entendu que « contrôle » signifie « maîtrise ». (**Renard** 2006 :160)

« L'organisation est un élément particulièrement important pour mettre en ordre les moyens que l'on utilise (**Renard**, 2001 :35). Elle devrait satisfaire trois besoins pour être efficace :(**Hellriegel et al**, 1997 :394 ; **Renard**, 2002 :150) »<sup>12</sup> reposer sur les besoins de chaque entreprise ; faciliter la circulation de l'information et la prise de décision ; définir clairement l'autorité et la responsabilité par une bonne séparation des tâches incompatibles.

#### **1.2.5. Les procédures**

La procédure, c'est la manière de procéder ; la méthode, la marche à suivre pour obtenir un résultat ou encore l'ensemble des règles et des formes qu'il convient d'observer pour instruire une action en justice, rendre une décision et la faire exécuter. (**Le petit Larousse**, 2003 : 825)<sup>13</sup>.Elles doivent être :

- écrites, c'est-à-dire formalisées la façon dont chacun doit s'y prendre pour exécuter ses tâches ;
- simples et spécifiques, c'est-à-dire allégées et spécifiques à l'entreprise. Elles doivent être des outils de travail auxquels se réfèrent les exécutants pour connaître la norme à respecter.
- mise à jour régulièrement, ce qui signifie que ce n'est jamais une œuvre accomplie une fois pour toute c'est un travail permanent ; portées à la connaissance des exécutants, on peut même dire « à portée de main » : outil de travail recueil des procédures ne doit pas être conservé sous clé, à disposition de quelques privilégiés seuls détenteurs du savoir (**Renard**, 2006 :169)<sup>14</sup>.Il ne suffit pas d'avoir une bonne procédure, encore faut-il qu'elle soit connue et bien appliquée. D'ou la nécessité d'une bonne supervision.

---

<sup>12</sup> Mémoire DESS Audit et contrôle gestio, La cartographie de risque , P 26

<sup>13</sup> Le petite Larousse,2003;825

<sup>14</sup> Théorie et pratique de l'audit interne : Jacques Renard, 2006, P : 169

### **1.2.6. La supervision**

C'est le sixième et dernier dispositif du contrôle interne, la supervision est définie comme le contrôle exercé par un superviseur

La supervision directe est le mécanisme de coordination par lequel une personne se trouve investie de la responsabilité du travail des autres (**H.Mintzberg, 2003 :21**)<sup>15</sup>. Il faut comprendre (**Renard, 2006 :169-170**)<sup>16</sup> que la supervision ce n'est pas :

- de refaire le travail de ses subordonnés ;
- de tendre des pièges pour déceler les erreurs ;
- de pratiquer en permanence l'examen attentif de ce qui se fait, comme le surveillant dans la classe. Mais la supervision c'est :

- un acte d'assistance, c'est-à-dire aider le collaborateur dans les tâches nouvelles et difficiles, lui montrer le chemin, régler les conflits et de se faire détecter ses points forts et ses points faibles ;

- un acte gratifiant : montrer aux autres que l'on s'intéresse à leur travail, que leurs efforts ou leurs difficultés ou leurs performance ne sont pas ignorées ;

- un acte de vérification : montrer que de temps à autre, selon une périodicité tout à fait aléatoire, mais certaine, quelqu'un vient regarder et vérifier comment les choses se passent.

Cependant toute supervision doit laisser une trace de son passage sous forme de visa, note, compte rendu etc....

tout cela pour apprécier la qualité du management et avoir le suivi des actes de supervision.

### **1.3 Les composantes du contrôle interne ou les conditions d'un bon contrôle interne**

Le contrôle interne est composé de 8 (huit) composantes ou conditions découlent de la façon dont l'activité est gérée et qui sont intégrés interdépendantes qui dans un processus de gestion.

. Il s'agit de (**Renard, 2006 :134**):

- un environnement interne favorable ;
- une définition des objectifs ;

---

15 Structure et dynamique des organisations 7<sup>ème</sup> édition : Henry Mintzbert, 2003, P : 21

16 Théorie et pratique de l'audit interne : Jacques Renard, 2006, P : 170

- une identification des éléments :
  - susceptibles d'avoir un impact négatif
- . une évaluation du risque :
  - un traitement du risque :
    - . des activités de contrôle :
      - une information et une communication :
        - . un pilotage.

### **1.3.1 Un environnement interne favorable**

Cette expression se substitue à celle « d'environnement de contrôle » est un : « milieu accomplissent leurs tâches et assument leurs »<sup>17</sup> dans lequel les personnes constitue le fondement des autres éléments responsabilités en matière de contrôle. Cela du contrôle interne et le moteur de toute organisation ;

- l'intégrité,
- philosophie des dirigeants et l'éthique et la compétence du personnel ;
- le style de management ;
- la politique de délégation des responsabilités ;
- la politique d'organisation et de formation ;<sup>18</sup>

### **1.3.2 Une définition des objectifs stratégiques**

Cette étape conduit donc à préciser les objectifs stratégiques qui vont permettre à chaque opérationnel de se déterminer. La définition des objectifs stratégiques est influencée par le

goût du risque, mais détermine la frontière entre les risques acceptables et les risques inacceptables (tolérance au risque).

### **1.3.3 Une identification des événements susceptibles d'avoir un impact négatif**

C'est un élément essentiel pour toute entité pour bâtir une structure globale de gestion des risques et concevoir un contrôle interne efficace. Il s'articule autour de deux

---

<sup>17</sup> Robert Obert : Synthèse droit et Comptabilité 3 Audit et Commissariat aux Comptes aspects internationaux, 2004,p156

<sup>18</sup>COCO, 1995 in La nouvelle pratique du contrôle interne, Jacques Renard, 2000,p120

aspects :

- identifier les points qui peuvent paraître comme des risques, qui sont en fait des opportunités à prendre en compte dans la stratégie de l'entité et les faire prospérer ;
- identifier les impacts négatifs, qu'on considère comme étant des risques inacceptables, qui sont attachés aux activités et qu'on qualifie de risques inhérents par opposition au risque de contrôle interne et d'audit.

### **1.3.3 Une évaluation du risque**

L'évaluation du risque consiste en l'identification et à l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs : il s'agit d'un processus qui permet de déterminer comment ces risques devraient être **gérés**.<sup>19</sup>

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

L'appréciation d'un risque repose sur ses composantes :

- le degré de gravité ou les conséquences directes ou indirectes (impact) ;
- la probabilité d'occurrence ou de réalisation du risque.

### **1.3.4 un traitement du risque**

Il faut pour chaque composante du risque (impact et probabilité) identifié choisir une stratégie (**Renard, 2006: 143-144**) :

- ou bien minimiser l'impact en développant une politique de protection ;
- ou bien minimiser la fréquence en développant une politique de prévention.

---

<sup>19</sup> Cooper etlybrand :La nouvelle pratique du contrôle interne,2000,p 49

Ce choix va dépendre de deux facteurs :

la nature du risque : risque d'entreprise ou risque opérationnel, risque technique  
ou  
environnemental, risque humain ou matériel ....

le coût évalué et/ou le manque à gagner : c'est le rapport coût/bénéfice.

### **1.3.5 Des activités de contrôle**

Il s'agit de s'assurer que les normes et procédures mises en place par le management en vue de maîtriser les risques et d'atteindre les objectifs, sont exécutées efficacement à tous les niveaux ;

- des examens à haut niveau ;
- un contrôle approprié de chaque département ;
- des contrôles physiques ;
- un système précis d'approbation et de délégation ;
- un système rigoureux de **vérification**.<sup>20</sup>

### **1.3.6 Une information et une communication**

« Un système d'information de gestion est une série de procédures et d'activités effectuées pour saisir des données brutes, les transformer en information utilisables et transmettre cette information aux utilisateurs sous une forme adaptée à leurs besoins ».19L'information pertinente doit être identifiée, recueillie et diffusée sous une forme et dans les délais qui permettent à chacun d'assumer ses responsabilités. Les systèmes d'information produisent entre autres des données opérationnelles, financières ou encore liées au respect des obligations légales et réglementaires qui permettent de gérer et de contrôler l'activité. Ces systèmes traitent non seulement des données produites par l'entreprise, mais également ceux émanant de l'extérieur (événements, marche de l'activité, contexte général,...) et qui sont nécessaires à la

---

<sup>20</sup> le contrôle interne et procédures Moussa Yazid, 2008 , p 180

prise de décision en matière de conduite des affaires et de communication externe. La communication est inhérente au traitement de l'information. Elle s'effectue également sur une plus large échelle en traitant les attentes et les responsabilités des individus et groupes. Il existe un besoin de communication transversale ainsi que de communication avec les parties externes.

### **1.3.8 Un pilotage**

Le pilotage consiste à ce que le système de contrôle interne soit contrôlé afin que soit évaluée la qualité de sa performance dans le temps. Cela implique que des contrôles réguliers soient effectués par le management et le personnel d'encadrement. Chaque responsable à son niveau doit s'organiser pour diriger son activité

## **1.4 Les limites du contrôle interne**

Le contrôle interne peut aider, à la réalisation des objectifs en matière de performances et de rentabilité, à la préservation des actifs, à assurer la fiabilité des informations financières et la conformité aux lois et aux réglementations.

Cependant il ne peut donner une garantie absolue. En d'autres termes il existe des limites inhérentes à tout système de contrôle interne aussi efficace qu'il soit. Ainsi, certains actes et opérations peuvent constituer un frein au bon fonctionnement du système de contrôle interne, à savoir :

- le coût du contrôle,
- les problèmes humains.

### **1.4.1 Le coût du contrôle**

Il est souvent reproché au contrôle interne d'augmenter les charges de l'entreprise par l'embauche du personnel nouveau et la réalisation d'investissements supplémentaires.

### **1.4.2 Les problèmes humains**

La mise en place d'un système de contrôle interne peut être interprétée comme une remise en cause de la direction dans le personnel. Sans ignorer l'existence de cas particuliers. Il faut observer :

- que le personnel doit être clairement informé des objectifs réels du contrôle interne ;
- que les événements obstacles soulevés par le personnel relèvent plus de la résistance au changement en général ;
- que le contrôle interne joue en faveur du personnel, car il interdit qu'il soit suspecté. (Robert Obert, 2004 :67-68)<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Robert Obert : Synthèse droit et Comptabilité 3 Audit et Commissariat aux Comptes aspects internationaux, 2004, P : 67-68

## **Section 2 : Notion de la fonction ventes clients**

La notion de la fonction ventes clients correspond à toutes les opérations allant de la budgétisation des ventes, au recouvrement des créances en passant par la réception et le traitement des commandes ainsi que leur facturation. Cette section consistera à donner une définition du cycle ventes clients, de décrire ses principales fonctions et d'en donner les objectifs

### **2.1 Définition du cycle ventes clients**

Le cycle ventes clients est l'ensemble des opérations concernées par ce cycle d'activité. Ce sont celles :

- Des ventes de marchandises et/ou de produits fabriqués ou transformés par l'entreprise ;
- Des prestations et services fournis à des tiers. (Barry 2004 :122)<sup>22</sup>

### **2.2 Description des fonctions du cycle vents clients**

Le cycle ventes clients est organisé en fonction ou services. Ces fonctions s'inscrivent suivant deux aspects (Barry, 2004 :125-141)<sup>23</sup>

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

---

<sup>22</sup> Barry, 2004 :125-141

<sup>23</sup> Barry, 2004 :125-141

## **2.2.1 L'aspect opérationnel du cycle ventes clients**

Les aspects opérationnels du cycle des ventes, prennent effet depuis le budget des ventes avant de rentrer dans la phase active de traitement des bons de commande pour déboucher sur la facturation après l'expédition des marchandises aux clients .

### **2.2.1.1 La budgétisation des ventes**

Elle reprend les opérations de prévision des ventes mensuelles et sur l'année. Elle conditionne dans une large mesure les autres budgets (Dépenses Achats, Production Stocks, Trésorerie).

### **2.2.1.2 L'agrément des clients**

Elle regroupe les opérations d'autorisation de crédits qui s'effectuent après évaluation de la solvabilité du client, par la direction générale et les responsables concernés.

### **2.2.1.3 La réception et acceptation des bons de commandes**

Cette fonction regroupe les opérations de centralisation et d'approbation des commandes par les responsables concernés et des montants des commandes passées par les clients.

### **2.2.1.4 Le traitement de la commande**

Elle regroupe toutes opérations de préparation de la livraison : déstockage, emballage et chargement.

### **2.2.1.5 La livraison de la commande**

Elle comprend les opérations de mise à disposition du client des marchandises ou

produits commandés ou de fourniture de la prestation de service. C'est une fonction importante car elle atteste l'effectivité de la vente.

#### **2.2.1.6 La facturation**

Elle englobe les opérations d'établissement et de transmission des factures aux clients et aux services concernés de l'entreprise (Service « recouvrement » et services Comptables).

#### **2.2.1.7 L'octroi d'avoirs aux clients**

Cette fonction concerne quant à elle, les opérations d'établissement et d'agrément des notes de crédit établies en faveur des clients à l'occasion des retours de marchandises, pour redresser des erreurs de facturation ou par suite de réductions accordées hors factures.

#### **2.2.1.8 Le Suivi des créances Recouvrement**

Elle retrace les opérations de surveillance des échéances de règlement, de relance des clients en cas de retard dans le paiement et de déclenchement des actions judiciaires à rencontre des clients particulièrement défaillants.

#### **2.2.2 L'aspect comptable du cycle ventes clients**

Cet aspect prend en compte deux volets, un volet relatif aux principes de comptabilisation et un volet relatif aux fonctions de l'aspect comptable.

### **2.2.2.1 Les principes de comptabilisation**

#### **a. Enregistrement des ventes**

Les ventes et les créances doivent être enregistrées dès qu'elles sont certaines, c'est-à-dire dès l'échange des consentements et du transfert de propriété.

#### **b. Comptabilisation des ventes**

Les ventes doivent être comptabilisées sur la base des factures émises, cela dans le respect du principe de spécialisation des exercices ; c'est-à-dire que chaque vente doit être strictement rattachée à l'exercice au cours duquel elle a été réalisée. En fin d'exercice, une régularisation peut être nécessaire selon le cas.

#### **c. Respect du principe du coût historique**

Les créances exprimées en FCFA doivent être enregistrées et maintenues au bilan pour leur valeur nominale de remboursement.

#### **d. Respect du principe de non compensation**

Toutes les compensations entre des dettes et des créances relatives à un tiers ou relatives à des tiers ne sont pas admises.

#### **e. Constatation des provisions pour dépréciation des créances et de changes**

Lorsqu'une perte est probable sur une créance, il convient de constituer une provision pour dépréciation. Il en est de même pour les créances libellées en monnaies étrangères, qui doivent être ramenées en FCFA sur la base du cours d'échange à la clôture de l'exercice. Les écarts négatifs constatés doivent être provisionnés. Néanmoins certaines conditions de fond et de forme doivent être respectées sur le plan comptable et fiscal pour la constitution de ces provisions.

### **2.2.2 Les fonctions de l'aspect comptable**

C'est le deuxième volet de l'aspect comptable du cycle ventes clients.

#### **a. Le contrôle des factures**

Elle concerne les opérations de contrôle physique du montant et de la séquence numérique des factures et du rapprochement des documents de livraison d'avec les factures.

#### **b. La comptabilisation des factures de ventes**

Elle concerne les opérations de transcription des factures dans les journaux de vente et

dans les comptes individuels et collectifs clients.

**c. L'encaissement et comptabilisation des règlements**

**clients** Cette fonction regroupe les opérations de réception des paiements des clients et leur remise à la banque, ainsi que leur prise en compte dans les comptes clients et de trésorerie concernés.

**d. Le suivi des comptes clients**

On y observe :

- Les opérations d'analyse et de justification périodiques des soldes des comptes individuels de clients,
- Du contrôle du bien fondé des soldes en vue de s'assurer des montants échues et non réglés, de relance des clients et déclenchement des actions judiciaires.

**e. Le suivi des comptes de ventes et de TVA sur ventes**

Ce suivi consiste en des contrôles globaux de vraisemblances effectuées par les services comptables pour s'assurer du caractère exhaustif des produits comptabilisés.

**f. L'évaluation du portefeuille clients et constitution de provisions pour dépréciation des créances.**

Elle est faite en fin d'exercice et a pour but de déterminer le caractère recouvrable des créances sur les clients. Au cas où des risques de perte subsiste sur certaines créances, de constituer des provisions pour dépréciation.

### **2.3 Objectifs du cycle ventes clients**

Les objectifs généralement attribués au cycle ventes clients, sont regroupés en quatre catégories en se référant à ceux du contrôle interne Renard, 2002 :126 à savoir :

- Optimisation des performances et efficacité opérationnelle,
- La qualité des informations financières et non financières,
- Le respect des lois et réglementations,
- La sécurité et sauvegarde des actifs.

Tous ces objectifs renferment eux-mêmes des objectifs spécifiques chacun (Barry : 83-84,91- 92 ; Lefebvre, 2003 :484-486) :

### **2.3.1 Optimisation des performances et efficacité opérationnelle**

Le traitement rapide des commandes ; Examen de la solvabilité du client ; La non rupture des stocks ; o La livraison des commandes dans les délais requis.

### **2.3.2 La qualité des informations financières et non financières**

La protection informatique sur l'ensemble du domaine client, La fiabilité des processus d'enregistrements comptable des ventes et avoirs, o Suivi correct des dossiers sur les clients ;

### **2.3.1 Le respect des lois et réglementations**

Les objectifs de conformité se situent à deux niveaux, premièrement au niveau intérieur et deuxièmes au niveau extérieur.

Au niveau intérieur on peut parler du respect des directives et des procédures mises en place concernant les autorisations et approbations de la ligne de crédit client.

Au niveau extérieur, on a les contraintes ou obligations qui ont trait par exemple la production des états financiers dans les délais requis, aux paiements des impôts, à la tarification ...

Les lois et réglementations imposent des normes que l'entreprise doit intégrer dans ses objectifs de conformité.

### **2.3.3 La sécurité et sauvegarde des actifs**

- La séparation de fonctions incompatibles,
- Le recouvrement des créances,
- Enregistrements rapides et exhaustifs des ventes et règlements,
- Sécurité des opérations bancaires et des supports de règlement
- La protection des stocks de matières premières et de produits finis.

## **Conclusion**

Considère comme l'ensemble des dispositions, pris au niveau de l'entreprise sur le plan humain et matériel pour mieux maîtriser ses activités et améliorer ses performances ; le contrôle interne contribue à l'atteinte de l'objectif de l'organisation. Pour ce faire, il est donc nécessaire de mettre en place des procédures efficaces et de veiller régulièrement à leur évaluation

## **CHAPITRE II : METHODES D'EVALUATION DES PROCEDURES CONTROLE INTERNE DES CYCLES VENTES CLIENTS**

On ne le dira jamais assez, maîtriser ses activités, atteindre ses objectifs demeure avant tout un management des risques et cela nécessite des dispositions particulières. Il est ce fait important que l'étude et l'évaluation des procédures de contrôle interne effectuées par l'auditeur portent sur les systèmes juges significatifs en vue d'identifier d'une part le contrôle interne sur lequel il souhaite s'appuyer et d'autre part les risques d'erreurs décelés dans le traitement des données.

Dans un premier temps, nous allons voir les différents processus du contrôle interne, la démarche suivie dans les cycles vente clients encaissements, des outils d'évaluation et dans un second temps terminer avec notre modèle d'analyse à partir duquel nous évaluerons le système de contrôle du cycle ventes clients mise en place par l'entreprise.

### **Section 1 : Les différentes méthodes d'évaluation du contrôle interne**

Les méthodes d'évaluation du contrôle interne se font selon deux approches :

- L'approche par les risques et
- L'approche par les processus ou par les cycles.

C'est la deuxième approche qui va concerner notre étude compte du fait qu'elle porte sur des cycles bien définis.

#### **1.1 L'approche par les risques**

Cette approche a l'avantage de pouvoir intéresser aujourd'hui aussi bien ceux qui sont persuadés de l'importance de concevoir et de mettre en place des procédures de contrôle interne bien formalisées, que ceux qui perçoivent les nouvelles obligations imposées par la loi avant tout comme une contrainte, mais restent sensibles à la nécessité de maîtriser les risques.

L'enjeu du contrôle interne dans cette approche est la couverture des risques.

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

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

Il existe deux critères de catégorisation des risques à savoir, le niveau de risque et la nature de risque.

### **1.1.1 Le niveau de risque**

Il concerne les risques potentiels et les risques possibles

#### **1.1.1.1. Les risques potentiels**

- Risques théoriquement susceptibles de se produire si aucun contrôle n'est exercé pour les empêcher ou les détecter et corriger les erreurs qui pourraient en résulter. Ces risques sont communs à toutes les entreprises;
- Leur niveau est identifié à partir des guides professionnels et de l'expérience de l'auditeur.

#### **1.1.1.2. Les risques possibles**

- ce sont les risques potentiels contre lesquels une entreprise donnée ne s'est pas dotée de moyens pour **les limiter ou les détecter et les corriger.**
- Ils sont identifiés à toutes les étapes de la mission par les diligences mise en œuvre par l'auditeur

### **1.1.2 La nature de risque.**

A ce niveau nous avons :

- les risques inhérents: risques généraux liés à l'entreprise, risques liés à la nature des opérations traitées;
- les risques de non contrôle: liés à la conception et au fonctionnement des systèmes et ;
- les risques de non détection: liés à l'audit.

## **1.2 L'approche par les processus**

Cette approche est nécessaire, si l'on veut éviter le piège qui consisterait à considérer chacune des grandes étapes de la démarche d'audit comme une mission indépendante devant faire l'objet d'un traitement global. Elle seule permet en pratique d'introduire un chaînage logique entre les différentes phases de l'audit, et de donner à l'exécution de la mission un maximum de pertinence et d'efficacité. Pour que ce résultat soit atteint, il convient toutefois de satisfaire à deux conditions ; la première est de préserver le lien qui doit exister entre les travaux par cycle et la démarche d'ensemble. La seconde est que soit respectée, dans chaque cycle de contrôle la méthodologie d'approche, qui conditionne la cohérence de la démarche mise en œuvre par l'auditeur financier au sein de chacun des cycles.

### **1.2.1 Intégration de l'approche par cycle dans la démarche**

Elle doit se faire de deux manières :

- les travaux par cycle doivent être cohérents avec les phases de la mission qui interviennent au niveau d'ensemble ;
- les travaux menés dans un cycle particulier doivent, faciliter l'accomplissement des diligences mises en œuvre dans les autres cycles.

#### **1.2.1.1 Coordination de l'approche par cycle et de l'approche d'ensemble**

Le travail mise en œuvre dans un cycle donné doit être cohérent en amont, avec la phase de planification, en aval, avec la phase de finalisation de la mission.

#### **1.2.1.2 Coordination de la démarche entre les différents cycles**

L'approche des contrôles par cycle est fondée sur découpage de l'activité de l'entreprise par grandes fonctionnalités. Ce découpage présente inévitablement un caractère artificiel.

### **1.2.2 Enchaînement des phases de l'audit financier**

La cohérence de la démarche entreprise au sein de chaque cycle suppose que celle-ci

soit axée sur les assertions d'audit, qui doivent servir de fil conducteur aux travaux mis en œuvre.

#### **1.2.2.1 Prise de connaissance générale**

La phase de prise de connaissance par cycle permet à l'auditeur de compléter et de mettre à jour les éléments de connaissance dont il dispose sur chaque cycle contrôlé, qui figure en principe dans le dossier permanent par cycle.

#### **1.2.2.2 L'évaluation des procédures**

L'évaluation du risque lié au contrôle est au cœur de la revue du contrôle interne à laquelle de livre ensuite l'auditeur, surtout quant on sait qu'elle revêt un caractère essentiel pour certains cycles ; les ventes par exemple.

#### **1.2.2.3 Révision des comptes**

L'importance des travaux de révision mise en œuvre sera logiquement pour les assertions concernées par les procédures, inversement proportionnelle à la qualité du contrôle interne. (Expert Comptable Médiat Mars 2005).

## Section 2 : Démarche d'évaluation des procédures de contrôle interne du cycle vente- clients

### 2.1 Les étapes du travail d'appréciation du contrôle interne

Apprécier le contrôle interne, c'est-à-dire vérifier sa bonne conception et son bon fonctionnement, nécessite de respecter des étapes de travail :

- Prise de connaissance des procédures mises en place par l'entreprise,
- Description du système,
- Vérification de leur existence réelle,
- Evaluation des risques liés à leur conception,
- Vérification de leur bon fonctionnement.

Divers techniques sont mises en œuvre lors de chacune de ces phases.

#### 2.1.1 Prise de connaissance des procédures mise en place par l'entreprise,

Cette phase doit permettre à l'auditeur d'acquérir une bonne compréhension du circuit de traitement de l'information, depuis l'initiation d'une opération jusqu'à sa traduction dans les comptes annuels de l'entreprise. Pour réaliser cette phase, l'auditeur :

- ❖ conduit des entretiens avec les responsables des services concernés;
- ❖ Analyse, s'il existe, le manuel des procédures de contrôle interne de l'entreprise ;
- ❖ Prend connaissance, si aucun problème de confidentialité ne se pose, des dossiers des auditeurs précédents.

#### 2.1.2 Description de système

Cette deuxième phase relève de la simple logique : l'auditeur doit garder la trace des informations recueillies lors de l'étape précédente de prise de connaissance. L'auditeur a le choix entre une forme narrative (manuscrite ou informatisée) et des diagrammes (flow-charts).

### **2.1.3 Vérification de l'existence d e système**

L'objectif de cette troisième phase est de confirmer que le descriptif représente bien la procédure telle qu'elle est prévue par l'entreprise. L'auditeur sélectionne un nombre limité de transactions (deux ou trois achats ou deux ou trois ventes.....) et vérifie que les contrôle prévus par l'entreprise sont effectués : approuver un ordre d'achat, sélectionner un fournisseur...

### **2.1.4 Evaluation des risques dus à la conception des systèmes**

Dans cette phase l'auditeur juge la pertinence des traitements et des vérifications mise en place par l'entreprise. Le but est ici de l'assurer que la conception de la procédure, tant au niveau du traitement de l'information que de sa vérification, élimine les risques d'erreurs et de pertes.

La technique la plus fréquemment utilisée pour évaluer les risques dus à la conception des systèmes repose sur l'utilisation de questionnaires de contrôle interne qui donnent la liste des principaux points de contrôle interne qu'il est généralement nécessaires de vérifier. Ils sont de deux types fermés (réponse par oui par non) ou ouvert (n'autorise pas de réponse par oui ou non).

### **2.1.5 Vérification du fonctionnement des procédures**

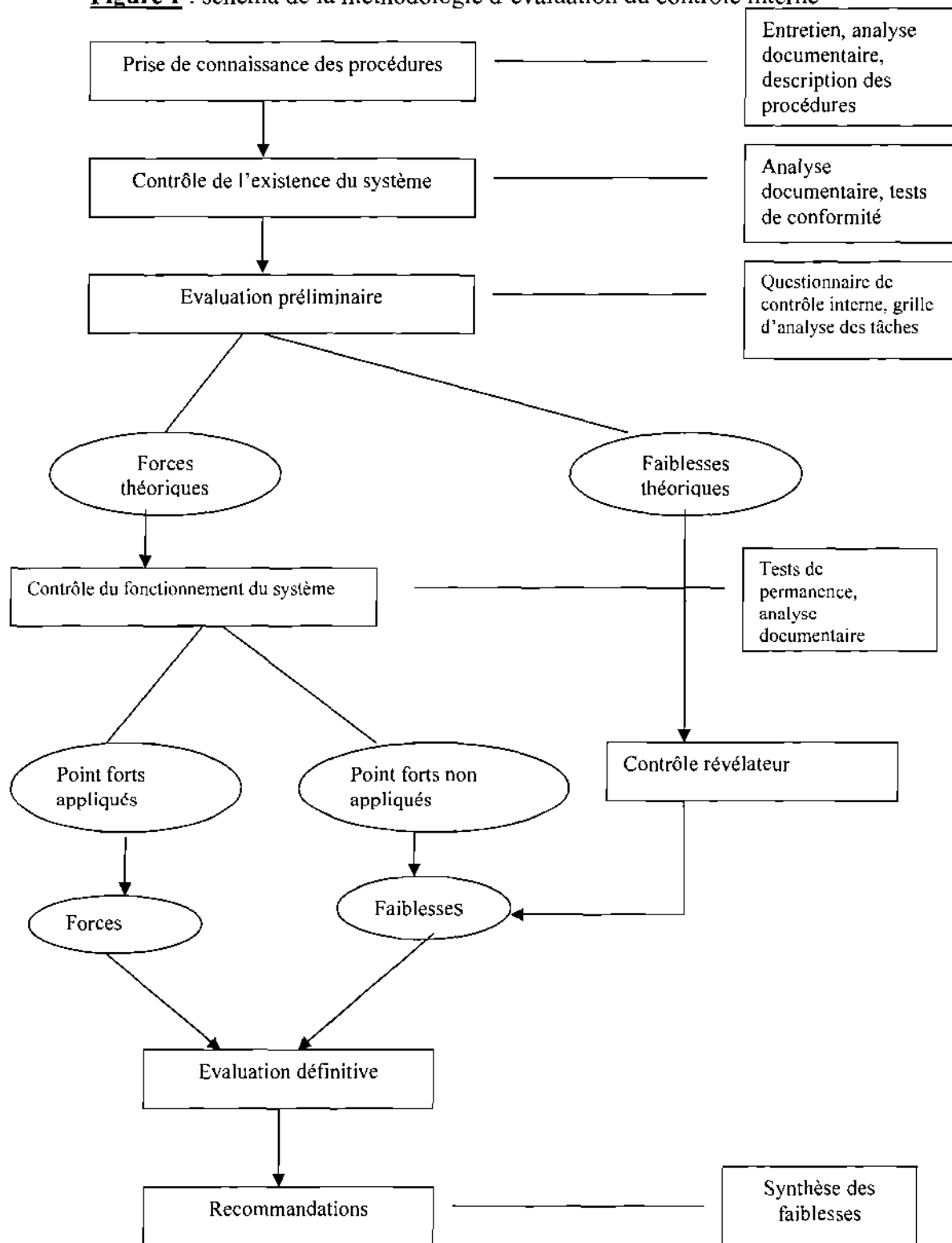
Elle permet de vérifier que les procédures décrites sont celles qui sont réellement utilisées, et qu'elles le sont en permanence. L'auditeur dispose pour cela de trois techniques :

L'examen de l'évidence du contrôle par une inspection de documents ;  
Répétition des traitements et des vérifications par l'auditeur ; l'observation  
Manuel de gestion : 2004 volume 1 : 931-933).

## **2.2 Schéma des différentes étapes d'évaluation du contrôle interne**

La figure qui suit représente les différentes étapes de l'évaluation du contrôle interne selon la démarche par les processus avec les supports et les différents outils.

**Figure 1** : schéma de la méthodologie d'évaluation du contrôle interne



**Source** : Adaptation de Bénédicte et Kéravel (1997, P : 36 )

### **2.3 Le contrôle du processus ventes - clients**

L'évaluation de la procédure ventes clients recouvre généralement les fonctionnalités suivantes :

- acceptation et traitement des commandes ;
- émission et enregistrement des factures ;
- suivi des comptes clients.

#### **2.3.1 Acceptation et traitement des commandes**

L'objectif du contrôle interne de cette étape est de garantir que :

- l'entreprise peut honorer les commandes acceptées dans les conditions stipulées ;
- Les commandes acceptées correspondent à des clients solvables ;

Les commandes sont traitées dans les délais raisonnables.

Les risques potentiels à ce niveau sont les suivants :

Acceptation de commandes à des conditions financières ou techniques défavorables, pouvant générer ultérieurement des pertes ;

Acceptation d'une commande provenant d'un client insolvable ;

Non transmission de l'acceptation d'une commande au service production ou au service expédition, risquant d'entraîner des retards de livraison et les conséquences qui peuvent en découler (pénalités, annulations de commande, litige client...).

Les mesures de contrôle interne mise en place pour couvrir ces risques potentiels sont :  
Définition de pouvoirs pertinents d'acceptation de commandes, et la mise en œuvre d'un contrôle du respect de ce pouvoir ;

La réalisation d'enquêtes préliminaires sur la solvabilité des clients et l'établissement d'une liste de clients à risque ;

Le contrôle du processus de transmission des commandes aux services production ou au service expédition ;

L'enregistrement des commandes un carnet de commandes et de la décrémentation de carnet au fur et à mesure des livraisons ou réalisation des prestations, de manière à suivre l'évolution des engagements pris.

### **2.3.2 Emission et enregistrement des factures**

L'objectif du contrôle interne de cette étape est de garantir que :

- Les livraisons réalisées font l'objet d'un suivi correct ;
- Les factures sont établies et enregistrées correctement et rapidement les bases contractuelles de la commande client.

Les risques potentiels liés à l'émission et à l'enregistrement des factures sont :

Des livraisons aux clients ne soient pas recensées, ou le soit avec retard, empêchant ou retardant ainsi le déclenchement de la facturation ;

Des clients déclarent ne pas avoir reçu des biens qui leur effectivement été livrés ;

Des clients non encore livrés ou les prestations non encore réalisées soient facturés ;

Des factures émises ne soient pas enregistrées au journal des ventes ;

La survenance de problèmes informatiques gêne le déversement de l'état des ventes dans la comptabilité générale ;

Des factures ou avoirs soient émis sans justifications (notamment à la suite de fraudes). Les moyens mise en place par le contrôle interne permettant de couvrir ces risques :

La numérotation (manuelle/automatique) des factures et des bons de livraisons et la mise en place d'un contrôle de séquentialité des enregistrements ;

La séparation des fonctions commerciale, facturation et comptabilisation ;

L'émargement par le client d'un bon d'expédition et le retour de ce document au service expédition afin de justifier la livraison ;

La mise en place d'une piste d'audit permettant de contrôler la procédure en passant aisément de la facture au bon de livraison, et inversement ;

La mise en œuvre d'une procédure spécifique de contrôle permanent de l'interface entre le journal des ventes et la comptabilité.

### **2.3.3 Suivi des comptes clients**

Le contrôle interne doit garantir que :

- Les comptes clients sont correctement suivis et analysés ;
- Les retards de règlement font l'objet de relances rapides et régulières ;
- Les litiges commerciaux sont rapidement identifiés et traités ;

Les créances clients font l'objet de dépréciations traduisant correctement les risques de non-recouvrement.

Un suivi défectueux des comptes clients peut occasionner :

Un retard dans la procédure de relance ;

La non détection de retards de règlement ;

L'insuffisance de dépréciation des créances douteuses.

Pour pallier à cela, il faut que les procédures contrôle interne mise en place prennent en compte :

L'analyse régulière des comptes clients ;

L'examen périodique d'une balance âgée et la relance systématique des clients présentant des écarts de règlements ;

La séparation des tâches de relance et de dépréciation.

(Audit Financier par cycle, 32150 ; Barry, 129-130)

### **Section 3 : Les outils d'appréciation ou dévaluation de contrôle interne**

Dans cette section nous allons aborder les outils utilisés couramment par l'auditeur.

En effet dispose d'une panoplie d'outils qu'il peut sélectionner en fonction des objectifs de sa mission.

Nous avons distingué deux familles d'outils :

Les outils de collection de l'information ;

Les outils de description (jacques Renard : théorie et pratique de l'audit interne, 2002 :309)

#### **3.1 Les outils de collecte d'informations**

Ce sont :

##### **3.1.1 Les questionnaires**

Le questionnaire est un ensemble de questions que l'auditeur doit se poser, et non de celles qu'il doit poser (jean loup Rouff; Revue audit, 2001 :14).

La forme la plus utilisée est le questionnaire de prise de connaissance. C'est l'outil de collecte d'information qui permet de se familiariser avec l'entité et planifier la mission.

##### **3.1.2 Les interviews**

Une interview est un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées et de divulguer la teneur de l'entretien.

### **3.1.3 Les outils informatiques**

Ces outils sont nombreux et permettent à l'auditeur une meilleure gestion de leur mission. Ce sont les logiciels ou programmes qui peuvent permettre le suivi de toutes les opérations. (Extraction et analyse des données, analyse de risques et de tests, traitement des rapports : etc )

« Mais il est bon de rester vigilant pour ne pas céder à l'effet gadget qui coûte souvent cher et rend rarement les services attendus » (jean Loup Rouff, 2001 :14)

## **3.2 Les outils de description**

Ce sont :

### **3.2.1 Les diagrammes de circulation ou flow chart**

Ce sont des schémas qui décrivent la circulation de l'information permettant à l'auditeur d'améliorer sa perception de l'entreprise vis-à-vis du flux des documents et/ ou des biens, et de la localisation des principaux points de contrôle.

Les flow chart facilitent la compréhension des processus complexes et mettent en évidence les faiblesses.

### **3.2.2 La piste d'audit**

Elle permet de retracer un document, une action en partant de la source au point d'arrivée et en remontant à la source.

C'est à la fois un dispositif de contrôle interne mais un outil de l'auditeur lui permettant de s'assurer que les dispositifs ont été bien appliqués tout le long du processus et ont atteints leurs objectifs.

### **3.2.3 Les questionnaires de contrôle interne**

Ces questionnaires ont pour objectif de guider l'auditeur dans son travail d'analyse afin de lui permettre, en toute objectivité de déceler les dysfonctionnements et d'en discerner les causes réelles.

### **3.2.4 L'observation physique**

Elle consiste à aller observer de façon pratique sur le terrain. La pratique de l'observation physique exige trois (3) condition.

Elle ne doit pas être clandestine ;

Elle ne doit pas être ponctuelle ;

Elle doit toujours être valisée ;

## **Section 4. Modèle d'analyse et approche pratique de l'évaluation du cycle ventes clients**

Le modèle d'analyse de l'évaluation de contrôle interne est celui que nous venons d'exposer dans cette revue de littérature. Mais pour notre modèle d'analyse, nous nous baserons sur les fonctions du cycle étudié pour dégager les différents risque et leurs conséquences ; tout en avon une vision beaucoup plus pratique de l'évaluation.

### **4.1 Modèle d'analyse**

Nous avons d'une part les composantes qui influent sur le contrôle interne de la BATICIC OUEST et d'autre part les objections visées par la société par rapport au système de contrôle interne. De ce fait nous avons donc qualifié de variables indépendante les composantes du contrôle interne et variables dépendantes les objectif dont l'atteinte est synonyme d'efficacité.

### **4.2 Conception d'un modèle d'analyse du cycle vente clients**

Activités	Risques	Conséquences	Objectif du Contrôle Interne
<b>1. Budgétisation des ventes (prévision du chiffre d'affaires)</b>	<b>- Chiffre d'affaires irréaliste</b>	<b>- Manque de ressources</b>	<b>- Les procédures en place doivent donner l'assurance d'un contrôle budgétaire efficace des ventes (rapprochement des</b>
<b>2. Agrément des nouveaux clients</b>	<b>- Dégradation de la qualité du portefeuille client</b>	<b>- Perte de ressources - Interruption</b>	<b>Les procédures doivent garantir que l'acceptation des nouveaux clients est faite sur la base stricte de leur solvabilité</b>
<b>3. Réception et acceptation des bons de commandes des</b>	<b>- Accumulation d'arriérés importants - Dépassement des</b>	<b>- Accord des crédits importants</b>	<b>- Les procédures mises en place doivent donner l'assurance que les commandes ne sont pas acceptées que dans le cadre strict</b>
<b>4. Traitement de la commande</b>	<b>- Transmission des commandes aux services chargés des</b>	<b>- Impossibilité de planification rigoureuse des</b>	<b>- Les procédures mise en place doivent donner l'assurance d'un traitement rapide des commandes reçues des clients.</b>

**Evaluation des procédures de contrôle interne du cycle vente-clients dans une société industrielle : Cas de la BATICIC ouest**

<b>5. Livraisons de la commande</b>	-Non conformité de la commande - Erreurs (non-	- Litiges clients - Pertes d'actifs - Profits moindres	-Les procédures de la société doivent garantir que : -Les livraisons sont effectuées
<b>6. Facturation</b>	- Erreurs (non-conformité de la facturation)	-Décalage important entre livraison et	Les procédures doivent donner l'assurance -Les factures sont établies et envoyées aux
<b>7. Octroi d'avoir-client</b>	- Fraude - Retournement d'avoirs	- Litiges clients - Détournement d'actifs	Les procédures de la société doivent donner l'assurance que : - Les notes de crédits établies en faveur
<b>8. Comptabilisation des factures de ventes et des notes d'avoirs</b>	- Comptabilisation tardive - Erreurs / omissions	- Informations financière non fiables	Les procédures appliquées doivent donner l'assurance : -D'une comptabilisation exhaustive des
<b>9. Comptabilisation des règlements des clients</b>	Cumul de fonctions incompatibles	Détournement des règlements clients	Les procédures mises en place doivent garantir que : - Les règlements des clients sont
<b>10. Suivi des comptes des clients</b>	Possibilité de prise en compte de soldes dans le bilan sans analyse	- Impossibilité d'émission d'opinion sur les	Les procédures appliquées doivent l'assurance d'un suivi efficace des comptes individuels des clients et de mises
<b>11. Vérification des comptes de ventes et de TVA</b>	Erreur de détermination de TVA collectée	Production de déclaration fausse	Les procédures de mise en place doivent donner l'assurance d'un compte périodique des soldes des comptes de

**Sources** : Etabli à partir de Barry (2004 :), Coopers et Lybrand (2000 :205-217), Schick et Lemant (2002 : 128-153), Lemant (1995 :71-72).

### **Conclusion de la première partie**

Cette première partie nous à permis de passer en revue l'activité du contrôle interne et quelques méthodes d'appréciation du cycle ventes clients.

Nous avons en outre nous apercevoir des objectifs de l'évaluation des cycles ventes clients pour montrer leur importance, et présenter les méthodes et les outils que l'auditeur peut utiliser à cet effet.

Cette première partie nous à aussi permis de nous rendre comptes de la complexité des cycles que nous avons choisi (vente clients) au vu de toutes les opérations renferment et du nombre très variant des intervenant dans le processus.

En somme, toute cette revue de littérature, nous a permis de recevoir notre modèle d'analyse, sur les faiblesse et force du système de contrôle interne des cycles vente clients susceptible de nuire (les faiblesse) ou de garantir (les forces) aux objectifs des activités de ventes et de la **BATICIC Ouest**.

**DEUXIEME PARTIE : Application au cas de la BATICIC ouest**

## **Introduction**

Après avoir appréhendé dans la première partie les mécanismes d'évaluation du contrôle interne des cycles ventes clients nous nous proposons dans cette deuxième partie de l'appliquer à un réel notamment aux cycles ventes clients de la **BATICIC Ouest**.

Notre modèle d'analyse conçu après cette revue de littérature nous permettra d'atteindre nos objectifs spécifiques précédemment définis

Le chapitre premier de cette partie sera consacré à une prise de connaissance et à une description des activités du ventes de la **BATICIC Ouest**; ainsi qu'aux opérations comptables relatives au cycle étudié.

Le deuxième chapitre quant à lui, portera sur l'évaluation des procédures de contrôle interne des cycles ventes et de l'analyse des résultats issus des tests de cette évaluation découlant des analyses et qui permettrons de réduire les risque liés aux cycles ventes clients de la **BATICIC Ouest**.

## CHAPITRE I : PRESENTATION DE L'ORGANISATION DE LA BATICIC OUEST ET DESCRIPTION DE SES PROCEDURES DE VENTE CLIENTS

### Section 1 : Présentation de la BATICIC Ouest

Cette phase de reconnaissance des lieux a été déterminante, elle nous a permis de connaître l'organisation (voir annexe 1) et fonctionnement de l'entreprise grâce à des entretiens avec les dirigeants, les chefs des différents services et également avec le personnel de l'entreprise qui intervient dans les processus de vente.

Nous avons également pendant notre mission à la **BATICIC Ouest**, passé en revue tous les moyens humains et matériels de la société affectés aux traitements de ses activités commerciales susceptibles de garantir une bonne maîtrise de ses opérations de vente.

Nous avons toujours dans ce même élan de reconnaissance des lieux, visité certains locaux et les installations industrielles de l'entreprise pour nous imprégner de leurs réalités quotidiennes.

#### **1.1.-Historique de l'entreprise :**

Créée en 1967, la SN Métal se trouvait à la tête de 8 unités nationalisées, ayant appartenu au capital étranger et parmi les quels trois d'entre elles font partie du capital de BATICIC, en l'occurrence les ateliers DURAFOUR d'Alger, de Annaba et la SOC d'Oran.

La restructuration en 1982/1983 de la SN Métal, donna naissance à cinq (05) entreprises nationales, savoir :

- L'ENCC : Pour la fabrication des biens d'équipements lourds.
- FERROVIAL : Pour les équipements ferroviaires.
- L'ENF : Pour la fonderie lourd et fonderie en acier

## Evaluation des procédures de contrôle interne du cycle vente-clients dans une société industrielle : Cas de la BATICIC ouest

---

- PROMETAL : Pour le mobilier métallique, les radiateurs réchauds, les cuisinières et produits métalliques emboutis, émaillés.....etc.
- I. BATIMETAL : Spécialisée dans les ossatures et ouvrages métalliques destinés aux infrastructures collectives et sociales (parking, écoles, centres de stockage et de distribution, hôpitaux et autres)

BATIMETAL hérita également des projet en cours de réalisation devant prendre en charge la production des supports métalliques destiné aux programmes nationaux d'électrification haute, basse et moyenne tensions ; du projet de production de panneaux sandwichs ainsi que d'une unité de l'ex-ONAMHYD.

Puis le 30 décembre 1997, dans le cadre d'une deuxième restructuration des entreprises relevant du portefeuille du Holding Public dénommé SIDMET, la Société BATICIC fut érigée en filiale du group BATIMETAL.

A cette occasion BATICIC hérita des unités de production de charpente métallique et de chaudronnerie et devint à ce titre dépositaire du « cœur du métier de base » de BATIMETAL.

En Janvier 2005, suite à la restructuration organique de BATICIC mère, fut créée BATICIC Ouest spa, Entreprise d'envergure nationale.

BATICIC Ouest est une spa. Depuis le mois de Janvier 2005, au capital de 1.085.800.000 DA, détenu à 100% par le groupe BATIMETAL.

### **1.2- Présentation de BATICIC Ouest Spa :**

#### ✓ Organisation :

Le dernier schéma d'organisation de l'Entreprise s'efforce de traduire la volonté de recentrer ses structures sur leurs métiers de base, notamment les Ressources Humaines et Finances, de stimuler la flexibilité de l'entreprise par le développement d'activités centrales émergentes comme l'Audit, HSE, Juridique, Planification en Informatique et aussi recentre le cadre institutionnel de consultation et de concertation par des organes de pilotage plus adaptés.

#### ✓ .Les Organes de Pilotage

-Le Comité de pilotage des processus (CPP).

## **Evaluation des procédures de contrôle interne du cycle vente-clients dans une société industrielle : Cas de la BATICIC ouest**

---

-le Conseil de Revue de Direction de l'entreprise (CRDE).

### Au niveau Central

- Direction du Budget et du contrôle de Gestion.
- Direction Technico-commerciale (DTC).
- Direction de L'administration et des Ressources Humaines (DARH).
- Direction des Finances et Comptabilité(DFC).
- Cellule Audit et Systèmes.
- Cellule Informatique et Réseaux.

### Au niveau opérationnel.

- Direction de l'Unité d'AIN DEFLA-(DE L'A/DEFLLA).
  - Direction de l'Unité d'Oran –(DU-Oran).
  - Pilote des processus.
- .....

### **1.3.L'emplacement géographique :**

Aujourd'hui, l'entreprise est située à 1.5 km du centre ville de wilaya d'Ain DEFLA, à 100 m de la route nationale n 40, exactement dans la zone industrielle.

### **1.4.-Secteurs & domaines d'activités :**

✓ . Secteurs :

BATICIC Ouest spa active dans les secteurs des :

- Energie.
- Barrages.
- Pétrochimie.
- Cimenterie.
- Agroalimentaire.
- Matériaux de construction.

## Evaluation des procédures de contrôle interne du cycle vente-clients dans une société industrielle : Cas de la BATICIC ouest

---

- Station de Traitement des eaux.
- ✓ Domaines d'activités :

### Charpente métallique

- Hangars pour le domaine agricole, stockage et commercial.
- Halls industriels avec ou sans ponts roulants.
- Bâtiments administratifs à un ou plusieurs étages.
- Infrastructures sportives (Salles OMS, salles de proximité, Piscines).
- Parking à étages.
- Chalets.
- Entrepôts frigorifiques.
- Séchoirs à tabac.
- Ponts roulants.
- Chaudronnerie
- ✓ Fabrication d'équipements pour cimenteries.
- Viroles de four
- Séparateurs.
- Goulottes.
- Precalicateurs.
- Cyclones.
- Conduites.
- Broyeurs ou concasseurs.
- Ventilateurs
- Transporteurs
- Electro-filtre.
- Trémies.
- ✓ Fabrication d'équipements pour Briqueteries.
- Wagonnets de cuisson
- Wagonnets de séchage
- Balancelles.
- ✓ Fabrication et montage d'équipements de stockage (toutes dimensions)
- Bacs pour hydrocarbures.
- Citernes eau potable.

## **Evaluation des procédures de contrôle interne du cycle vente-clients dans une société industrielle : Cas de la BATICIC ouest**

---

- Réservoirs à eau.
- Bacs à boue.
- Réservoirs d'huiles.
- Sphères.
- ✓ Menuiserie métallique
  - Rayonnages.
  - Escaliers.
  - Passerelles.
  - Portes coulissantes palettes.
  - Chemin et portes industrielles.
  -

### **1.4.3. Autres domaines d'activité :**

Bien que sa principale activité soit les Constructions Industrielles métallique & Chaudronnerie, BATICIC Ouest Spa a des potentialités pluridisciplinaires de réalisation « Clé en main » des installations industrielles.

BATICIC Ouest Spa est en mesure de garantir à ses clients :

- L'ingénierie détail et note de calcul, grâce à son bureau d'études.
- Le procurèrent
- La préfabrication :
  1. des éléments de structure ou de charpente métallique.
  2. des bacs et des équipements sous pression.
  3. des réservoirs mécaniques (ponts, poutres roulantes etc.)

Cette capacité est, bien entendu, complétée par celle d'un réseau de sous – traitants coordonnés par BATICIC Centre Spa.

### **1.5. ressources :**

#### **1.5.1. distribution des effectifs au 31/octobre 2011 :**

	<b>DG</b>	<b>A/AIN DEFLA</b>	<b>ORAN</b>	<b>TOTAL</b>
<b>permanent</b>	<b>29</b>	<b>110</b>	<b>116</b>	<b>255</b>
<b>temporaires</b>	<b>27</b>	<b>103</b>	<b>35</b>	<b>165</b>
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>213</b>	<b>151</b>	<b>420</b>

**Evaluation des procédures de contrôle interne du cycle vente-clients dans une société industrielle :Cas de la BATICIC ouest**

---

**I.5.1. 2.Qualifications :**

	<b>Cadre</b>	<b>Maitrise</b>	<b>Exécution</b>
<b>nombre</b>	<b>81</b>	<b>156</b>	<b>183</b>
<b>%</b>	<b>19%</b>	<b>37%</b>	<b>44%</b>

**1.5.2.- Ressources matérielles :**

Pour la prise en charge des commandes de ses Clients, BATICIC Ouest Spa dispose des matériels et équipements de fabrication de charpente, de chaudronnerie et menuiserie métallique ci- après :

**Atelier de fabrication de charpente métallique, chaudronnerie et menuiserie métallique de BATICIC Ouest Spa.**

**I.5.2.1.1. Equipements et outils :**

<b>Désignation</b>	<b>nombre</b>
<b>Equipement de débit /coupe/perçage</b>	
<b>Scies et tronçonneuse</b>	<b>12</b>
<b>Cisailles universelles /guillotines</b>	<b>14</b>
<b>Portique et banc d'oxycoupage</b>	<b>03</b>
<b>Equipement de débit/usinage</b>	
<b>Banc de cisailage et /ou poinçonnage de fer plat</b>	<b>02</b>
<b>Banc de poinçonnage de cornière</b>	<b>02</b>
<b>Ligne de fabrication Coque M avec soudeuse automatique</b>	<b>01</b>

**Evaluation des procédures de contrôle interne du cycle vente-clients dans une société industrielle :Cas de la BATICIC ouest**

<b>Poste de soudage par fusion</b>	<b>63</b>
<b>Installation de soudage semi automatique</b>	<b>20</b>
<b>Cabine de grenailage et/ou sableuses</b>	<b>01</b>
<b>Cabines et pompes de peinture</b>	<b>03</b>
<b>Equipement d'usinage</b>	
<b>Perceuse radiale/colonne</b>	<b>12</b>
<b>Poinçonnage simple ou semi-automatique</b>	<b>16</b>
<b>Presse plieuse différentes largeurs</b>	<b>07</b>
<b>Cintreuse diverse</b>	<b>03</b>
<b>Divers équipements d'usinage (filtreuse, tour, fraiseuse, rectifieuse, affuteuse, tourets à meuler, divers fours, etc.</b>	<b>35</b>
<b>Installation de stockage fluide de production</b>	
<b>Citerne de stockage de CO2 et O2</b>	<b>03</b>
<b>Installation stockage H2O</b>	<b>01</b>
<b>Moyens de levage et de manutention</b>	
<b>Ponts roulants d'atelier</b>	<b>33</b>
<b>Portique mono rails et potences murales</b>	<b>17</b>
<b>Chariots élévateurs</b>	<b>05</b>
<b>Grue/capacités de 12 à 35 T</b>	<b>02</b>
<b>Monte charge</b>	<b>02</b>
<b>Compresseur mobile de 7 à 8 bars</b>	<b>03</b>
<b>Groupe électrogène (fixe et mobile) de 75 à 300 KVA</b>	<b>01</b>
<b>Groupe de soudage</b>	<b>01</b>

**Evaluation des procédures de contrôle interne du cycle vente-clients dans une société industrielle : Cas de la BATICIC ouest**

<b>Citernes (fixe et tractée)</b>	<b>02</b>
<b>Moyens de transport</b>	
<b>Camion à benne ou à plateau</b>	<b>03</b>
<b>Porte engin et remorque plateau</b>	<b>03</b>
<b>Véhicule particulier, tout terrain, et fourgonnette</b>	<b>18</b>

❖ **I.5.2.3. Infrastructures :**

• **Atelier de maintenance :**

-Bureau d'ordonnancement préparation, diagnostique et préconisation.

-Section électricité/ électromécanique, engin et auto.

-Section mécanique rénovation.

- Section prévention : équipe de dépannage.

- Section tôlerie et peinture.

**1.6. Structure de l'entreprise :**

Pour mieux apprécier la tâche économique de l'entreprise, il est proposé ci-dessus l'organigramme général de l'entreprise dans les annexes.

**1.7. L'environnement de l'entreprise :**

D'une manière étendue l'environnement de l'entreprise est l'ensemble des éléments extérieurs à relation avec ses activités.

Dans le domaine de construction industrielle métallique et de chaudronnerie, l'environnement est en croissance conséquence à l'innovation.

**1.8. La concurrence :**

A la création de l'entreprise la concurrence était rare disons nulle, du au système économique à l'époque, un système planifié ce qui rend le marché algérien un endroit fermé.

**Evaluation des procédures de contrôle interne du cycle vente-clients dans une société industrielle :Cas de la BATICIC ouest**

Mais après la crise qu'à vécu l'Algérie aux années 1980, l'état a pensé à l'ouverture du marché, beaucoup d'investisseurs déposent leurs bagages sur le pays à la recherche des nouveaux marchés.

**I.9.Réalisations de PATICIC Ouest Spa(les clients) :**

<b>Clients</b>	<b>Réalisation avec des clients locaux.</b>
<b>NAFTAL</b>	<b>Centres de stockage des produits pétroliers raffinés.</b>
<b>SONA GAZ</b>	<b>Réalisation de la centrale thermique de Jijel.</b>  <b>Rénovation des centrales.</b>  <b>Rénovation des chimères.</b>
<b>ENIP</b>	<b>Réalisation de plusieurs réservoirs de stockage</b>  <b>Réalisation des chaudières</b>
<b>Arcelormital</b>	<b>Rénovation de l'aciérie à oxygène du complexe d'El-Hadjar(Annaba).</b>
<b>A N B T</b>	<b>Fabrication d'équipements hydromécaniques des grands barrages d'Algérie notamment ceux de :</b>  <b>Sidi –Med-Benaouda ,Zerdazas , Bourroumi,Bouhamdane.</b>

<b>Clients</b>	<b>Réalisation avec des clients étrangers</b>
<b>JGC</b>	<b>Fabrication du pac de stockge d'huile a' tin fouyé Tabankort (T.F.T)</b>
<b>KBR</b>	<b>Fabrication du bâtiment industriel.</b>
<b>FABRICOM</b>	<b>Rénovation d'une chaudière pour raffinerie de SKIKDA.</b>
<b>BECHTEL</b>	<b>Fabrication de 200 tonnes de charpente métallique pour raffinerie d'Arzew GLIZ.</b>

## **Section 2 : Description des procédures du cycle vente-clients de la PATICIC OUEST**

### **2.1 La procédure d'élaboration de l'offre**

L'offre émane du client qui exprime son besoin d'achat en prenant contact avec le directeur commercial, et lui explique son besoin,.

Ce mémo fait l'objet d'une étude de validation interne par le responsable technique, le directeur de développement, le responsable de l'ordonnancement, le responsable de la production et le responsable de l'impression .Ce travail de validation a pour objectif de s'assurer que tout le processus de fabrication pour satisfaire l'offre du client est en place. A partir de cet instant, il est produit une fiche de réglage retraçant tout le processus de fabrication de l'offre.

Après tout cela, il est demandé au directeur commercial de faire approuver l'offre. Celui-ci sur la base des travaux effectués jusque là remplit un document appelé prop sc. ; ce document est transmis au client pour validation après quoi, il lui est demandé de traduire cette validation sur un bon de commande.

Le bon de commande est transmis par le client au directeur commercial ou aux agents commerciaux qui prennent contact avec le responsable technique et le directeur de développement en vue du traitement de l'offre, sur la base du compte rendu de visite et du bon de commande du client.

Il faut dire que toute cette démarche concerne uniquement les nouveaux clients ou les anciens clients qui demandent une modification de la maquette de leur produit.

Autrement dit pour les clients habituels, le processus de vente commence à partir de l'expression des besoins du client à travers l'émission d'un bon de commande.

### **2.2 La procédure de traitement des commandes**

Il se déroule selon les étapes suivantes : la réception des commandes ; l'accusé de réception des commandes ; la revue des exigences du client ; l'émission des demandes de fabrication et infographie ; le tirage du BAT papier ; l'approbation du

BAT par le client ; la vérification de l'état de la commande ; la réception et contrôle du produit ; l'établissement du bon de livraison ; la livraison du produit au client.

### **2.2.1 Réception des bons de commande**

La direction commerciale reçoit le bon de commande du client et établit un accusé de réception de bon de commande en un exemplaire.

### **2.2.2 Accusé de réception de bon de commande**

L'accusé de réception permet aux agents commerciaux d'établir une demande de fabrication qui va être transmise à la production par le biais du secrétariat de direction. S'il s'agit d'un nouveau client on fait d'abord une revue des exigences du client.

### **2.2.3 Revue des exigences du client**

Si la commande concerne un nouveau client ou d'un produit qui n'a jamais été fabriqué par l'entreprise ,on passe à la revue des exigences du client pour une dernière fois avec le directeur commercial, le responsable technique, le responsable de développement, le responsable de l'ordonnancement, le responsable de la production, le responsable de l'impression, le responsable de l'infographie et le magasinier à l'issue de ce travail il est produit une fiche de réglage ; laquelle fiche est remise au directeur commercial.

### **2.2.4 Emission des demandes de fabrication**

Le directeur commercial ou les agents commerciaux remplissent une demande de fabrication et infographie (E.DC 03.010d) l'enregistre et le transmet à l'infographie.

### **2.2.5 Tirage du BAT papier**

Le service infographie prépare alors le bon à tirer (BAT papier) qui n'est autre qu'une maquette du produit demandé par le client.

La maquette est transmise au directeur commercial ou aux agents commerciaux qui se

chargent de faire approuver le BAT par le client.

#### **2.2.6 Approbation du BAT par le client**

Cette étape ne concerne que seulement les nouveaux clients.

Pour les anciens clients dont on a déjà le BAT on n'a pas besoin d'une nouvelle approbation. On établit directement l'offre de fabrication qui est envoyé au secrétariat de la direction sauf si le client désire changer le BAT original.

Le secrétariat transmet ensuite l'offre à la production.

#### **2.2.7 Vérification de l'état de la commande**

Dès l'entame de la production le suivi et la vérification de l'état de la commande est fait par le service de l'ordonnancement qui remplit ensuite un DC 03.020a planning.

#### **2.2.8 Réception et contrôle du produit**

Une fois la production terminée elle est envoyée au magasin de stockage; on passe alors à la phase de réception et de contrôle du produit ; cette tâche revient au magasinier après quoi il est produit un bon de cession.

Le bon de cession est transmis au directeur commercial qui au vu de ce document, il est assuré que la commande du client est prête. On passe alors à la phase d'élaboration du bon de livraison.

#### **2.2.9 Etablissement du bon de livraison**

Le directeur commercial ou les agents commerciaux établissent le bon de livraison en quatre (4) exemplaires

un exemplaire de couleur jaune caramel pour le client ; un exemplaire de couleur jaune chamois pour le commercial; un exemplaire de couleur vert pour le magasinier; un exemplaire de couleur bleu pour le poste de garde.

#### **2.2.10 Livraison du produit au client**

A ce niveau il faut dire que le magasinier récupère les cessions c'est-à-dire les produits fabriqués par tranche suivant trois (3) horaires, les marchandises qui sont fabriquées entre 7 heure et 15heure, il les récupère à 15 heure et celles produites de 15 heure à 22 heure et de 22 heure à 7 heure, le matin. Il faut dire que toute production avant son entrée en magasin fait l'objet d'une vérification préalable et les quantités sont mentionnées sur le carnet du magasinier.

Ce travail de vérification permet au magasinier de s'assurer que les quantités déclarées par la production concordent avec celles qu'il a reçues.

Ensuite pour les livraisons il reçoit les commandes de la direction commerciale à partir des bouts de papier ou par téléphone ; après avoir sorti les marchandises et les avoir embarquées dans les camions, il transmet le document d'embarcation à la direction commerciale.

Et au vu de ce document, la direction commerciale produit le bon de livraison en quatre exemplaires (4)

Les deux bons de livraison de couleur jaune accompagnent la livraison celui de couleur jaune caramel reste avec le client et l'autre de couleur jaune chamois revient avec le livreur après que le client ait visé.

Cette signature atteste l'effectivité de la réception des marchandises par celui-ci. Le livreur à son retour transmet le BL signé au directeur commercial ou aux agents

## **La procédure des ventes**

### **2.3.1 Les vente à crédit**

Toutes les ventes à crédit sont faites à 30 jours ou à 60 jours au maximum.

Elle comprend sept étapes :

#### **2.3.1.1 la vérification des BL**

A la réception du BL le directeur commercial ne passe pas directement à la facturation, il procède à la vérification entre le bon de réception du client et le BL signé.

#### **2.3.1.2 Etablissement de la facture**

Après avoir fini la vérification le directeur commercial établit la facture en quatre (4) exemplaires.

deux (2) exemplaires pour le client ; un (1) exemplaire est transmis à la comptabilité un (1) exemplaire est joint au BL signé par le client Les prix sont fixés par le directeur commercial en collaboration avec le Directeur général.

#### **2.3.1.3 Edition et vérification des factures**

Les factures établies, sont vérifiées par l'agent commercial afin de s'assurer que toutes les remarques faites par le client, lors de la livraison, ont été prises en compte par son supérieur hiérarchique dans la facturation.

L'exemplaire de la facture qui reste à la direction commerciale sert de chrono et est saisi par un des agents commerciaux dans un fichier Excel. Et en fin de mois, il permet de calculer la TVA collectée.

Il faut souligner que les factures et les BL sont établis à partir du logiciel SAARI.

#### **2.3.1.4 Transmission des factures aux clients**

Les factures une fois établies, sont remises au coursier par les agents commerciaux en vue de leur transmission aux clients. Il arrive néanmoins que des factures soient transmises par courrier postal.

#### **2.3.1.5 Recouvrement des factures**

Le mode de règlement est fait selon que le client soit nouveau ou ancien ; ainsi s'agit d'un nouveau client le recouvrement est fait de la façon suivante :

50% à la commande et ‘

50% à la livraison.

En ce qui concerne les anciens clients un délai de crédit client de 30 à 60 jours au maximum leur est accordé par la direction générale.

A l'échéance, et en cas de retard de paiement, les agents commerciaux, le chef comptable, le contrôleur de gestion et le directeur général sont chargés de relancer le client.

#### **2.3.2 Les ventes au comptant**

Elles concernent généralement des petits montants et les petits clients détaillants ; elles s'opèrent de façon ponctuelle.

## CHAPITRE II : EVALUATION DES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE DU CYCLE VENTE- CLIENTS

L'appréciation des procédures de contrôle interne du cycle ventes clients passe par la réalisation d'un certains nombre de tests de conformité et de permanence.

### Section 1 : Tests de la procédure vente - client

Après avoir décrit la procédure de contrôle interne du cycle vente clients nous allons effectuer des tests de conformités et de permanence pour nous assurer que ces procédures existent réellement.

#### 1.1 Tests de conformité

Nous avons prélevé au hasard un échantillon de quatre (4) factures afin de nous assurer de la conformité tout au long du cycle ventes clients et de leur traitement par rapport à la description faite par les intervenants dans le processus.

Ces travaux ont donné les résultats ci-après.

**Tableau N° 2:** Tableau de test de conformité ventes

Date Facture	N° Facture	Existence de documents					Constatation de la comptabilisation du document	Constatation de la réception par le client	Appréciation
		BAT	BC Client	AR	CF	BL			
17/01/13	650111	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	X
27/02/13	605124	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Ok
28/03/13	606112	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Ok
07/04/13	607012	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Ok

Source : Moi-même

B A T : Bon à trier

B c client : Bon de commande client

A R : Accusé de réception

C F : Commande de fabrication

B L : Bon de livraison

Oui : Existe

Non : n'existe pas

Ok : tous les documents de la liasse sont réunis

X : Il manque au moins un document dans la liasse.

### **Observations**

Selon les tests effectués, la procédure décrite reflète la réalité malgré que pour la facture n°501020 le bon de commande ne soit pas retrouvé ; cela peut être dû à une défaillance au niveau de la conservation des documents, autrement toutes les autres pièces Choisies montrent :

L'existence de BAT, BC, AC, CF et BL

L'existence de comptabilisation des pièces

L'existence de l'attestation par le client de la réception de la marchandise;

## **1.2 Tests de permanence**

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

De ce fait nous avons fait un sondage sur la base d'un échantillon un peu plus large pour nous assurer de l'évidence du système.

**Evaluation des procédures de contrôle interne du cycle vente-clients dans une société industrielle :Cas de la BATICIC ouest**

**1.2.1 Test de permanence ventes**

**1.2.2 Tableau N°4 : Tableau de test de permanence ventes**

Date de Facture	N° de Facture*	Existence de documents					Constatation de la comptabilisation des factures	Constatation de la réception de marchandises	Appréciation
		BC	BAT	AR	CF	BL			
23/01/13	601000	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Ok
01/07/13	607001	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Ok
06/03/13	603010	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Ok
09/03/13	603017	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Ok
20/04/13	604061	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Ok
01/05/13	605001	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Ok
02/06/13	606004	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Ok
25/06/13	606111	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Ok
77/07/13	607127	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Ok
01/08/13	608050	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	N/A	Oui	N/A
08/08/13	608053	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	N/A	Oui	N/A
10/10/13	608091	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	N/A	Oui	N/A

**Source:** Moi-même

**Constats**

Toutes les factures ont été traitées convenablement, la constatation comptable des trois dernières factures n'est pas encore effectuée, il s'agit des factures pour lesquelles le mois n'est pas encore terminé ; car le déversement des ventes dans la comptabilité se fait chaque fin de mois.

## **Section 2 : Evaluation et recommandations de la procédure vente – clients**

L'évaluation va nous permettre de relever les points forts et les points faibles du cas étudié.

### **2.1 Evaluation du dispositif de contrôle interne**

Cette appréciation va se faire grâce aux informations recueillies à partir des questionnaires de contrôle interne (Annexe2) et des différents tests de conformités et de permanences. Tous ces éléments nous permettront de dire si le système de contrôle disponible présente ou non des lacunes et s'il est systématiquement appliqué.

**Tableau N°6** : Tableau d'évaluation du système de contrôle interne

**Evaluation des procédures de contrôle interne du cycle vente-clients dans une société industrielle :Cas de la BATICIC ouest**

<b>Activités</b>	<b>Evaluation du dispositif de contrôle interne par</b>	<b>Impact du résultat de l'évaluation</b>
<b>1. Budgétisation des ventes (prévision du chiffre d'affaires)</b>	<b>Faible</b>	<b>.Chiffre d'affaires irréaliste</b>
<b>2. Agrément des nouveaux clients</b>	<b>Faible</b>	<b>. dégradation de la qualité du portefeuille clients . Insolvabilité</b>
<b>3. Réception et acceptation de bons de commandes des</b>	<b>Moyen</b>	<b>.accumulation d'arriérés importants</b>
<b>4. Traitement de la commande</b>	<b>Fort</b>	<b>. Traitement rapide des commandes reçues des clients</b>
<b>5. Livraison de la commande</b>	<b>Fort</b>	<b>. Livraisons effectuées conformément aux stipulations (quantités &amp; délais de livraison) des clients . livraisons effectuées sur la base de bons de commandes reçus des clients et acceptés par</b>
<b>6. Facturation</b>	<b>Fort</b>	<b>. Factures établies et envoyées aux clients dans les délais . les livraisons donnent lieu à des</b>
<b>7. Octroi d'avois aux clients</b>	<b>Faible</b>	<b>. Fraude . Détournement d'avoir . Retard</b>
<b>8. Comptabilisation des factures de ventes et des</b>	<b>Fort</b>	<b>.Comptabilisation exhaustive des factures et notes de crédits . Détection rapide des</b>
<b>9. Comptabilisation des règlements des clients</b>	<b>Fort</b>	<b>. Enregistrement rapide et correct des règlements clients dans les comptes concernés . détection rapide des paiements des clients non</b>
<b>10. suivi des comptes clients</b>	<b>Moyen</b>	<b>.Possibilité de prise en compte de solde dans le bilan sans analyse . analyse et justification des comptes une seule</b>
<b>11. Vérification des comptes de ventes et de</b>	<b>Fort</b>	<b>. Contrôle périodique des soldes des comptes de produits et de taxes attachées à ces produits</b>
<b>12. Evaluation du portefeuille clients et constitution de provisions</b>	<b>Faible</b>	<b>. Non recrutement des créances dont le recouvrement est incertain . Non dotation des provisions pour dépréciation</b>

**Source** : Moi-même

Les appréciations :

Fort = bon dispositif de contrôle interne

Faible = absence de contrôle interne

Moyen = pas totalement bon présente des failles

### **1.1 Analyse des forces et faiblesses**

L'évaluation nous a permis de déceler les points forts et les points faibles du système de contrôle interne du cycle vente clients. Les points forts sont des points pour lesquels le contrôle interne en place fonctionne parfaitement et assure la sauvegarde du patrimoine.

De ce fait les analyses font porter sur les points faibles qui sont des parties où il existe des risques réels pouvant affecter l'atteinte des objectifs du contrôle interne assignés aux activités.

**Evaluation des procédures de contrôle interne du cycle vente-clients dans une société industrielle : Cas de la BATICIC ouest**

**Tableau N°7** : Tableau d'analyse des faiblesses relevées

Cote activité	Faiblesse Relevées	Effets Possibles	Incidences sur les états financiers		Incidence sur le programme d'audit
			O/N	Raisons	
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chiffres d'affaires irréalistes</li> </ul>	Possibilité de manque de ressources	Non		Vérifier s'il existe un budget prévisionnel des ventes et s'assurer qu'il est rapproché aux données réelles et que les écarts sont correctement analysés
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dégradation de la qualité du portefeuille clients</li> <li>Insolvabilité</li> </ul>	La dégradation du portefeuille client est susceptible de perturber gravement le fonctionnement de l'entreprise L'insolvabilité peut provoquer des pertes de créances et aboutir à une interruption des activités	Oui	Evaluation des provisions pour créances douteuses	Vérifier les clients débiteurs par ancienneté et contrôler l'évaluation des provisions
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accumulation d'arriérés imports</li> </ul>	Accord de crédits importants difficile à récupérer	Oui	Evaluation des provisions pour créances douteuses	Vérifier les clients débiteurs par ancienneté et contrôler l'évaluation des provisions

**Evaluation des procédures de contrôle interne du cycle vente-clients dans une société industrielle : Cas de la BATICIC ouest**

7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fraude             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Détournement d'avoir</li> </ul> </li> <li>• Retard</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Litige clients -</li> <li>Détournement d'actifs -</li> <li>Pertes de revenus</li> </ul>	Oui	<p>Possibilité de produire des états financiers incorrects ne reflétant pas l'image fidèle</p>	<p>Vérifier les factures d'avoir et les rapprochées aux factures des ventes ayant occasionnées les avoirs</p>
10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilité de prise en compte de solde dans le bilan sans analyse</li> <li>• Analyse et justification des comptes une seule fois par an</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Impossibilité d'émission d'opinion sur les comptes clients</li> <li>-Retard des travaux d'établissement des états financiers</li> </ul>	Oui	<p>Possibilité de produire des états financiers incorrects ne reflétant pas l'image fidèle</p>	<p>Vérifier que les comptes clients ont été correctement analysés et rapprocher les soldes grand-livre, balance et bilan</p>
12	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non recensement des créances dont le recouvrement est incertain</li> <li>• Non dotation des provisions pour dépréciation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Possibilité de réticence des dirigeants à constituer de provisions</li> <li>-Non constitution de provision</li> <li>Non compréhension par les dirigeants de l'objet de la provision.</li> </ul>	Oui	<p>Possibilité de produire des états financiers incorrects ne reflétant pas l'image fidèle, si les dirigeants ne voient pas la nécessité de constitution des</p>	<p>Vérifier l'ancienneté des créances et s'assurer que tous les comptes nécessitants la constitution de provisions, des provisions ont été effectivement constituées</p>

Source : Moi-même

## **2.2 Recommandations**

Suivant la procédure de contrôle interne du cycle vente clients élaborée par la société PATICIC OUEST, et l'évaluation que nous venons de faire de ce cycle ; nous proposons les recommandations ci-après pour ce qui est pour les faiblesses relevées. Ainsi :

### **• En ce qui concerne la budgétisation des ventes (prévision du chiffre d'affaires)**

Il faut qu'il ait un budget de ventes, cela est très important pour la société, dans la mesure où il permet de déterminer de façon directe ou indirecte les budgets d'achats, dépenses, de production-stocks et d'investissement. Il doit être établi sur la base de critères précis tels que les prévisions d'évolution à court terme de la demande, l'évaluation des effets attendus des actions promotionnelles engagées ou à engager par l'entreprise.

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

- soit par les organes dirigeants de l'entreprise (Conseil d'Administration, Comité de direction),

- soit par la direction générale,

- soit par les services commerciaux.

### **• En ce qui concerne la réception et l'acceptation des bons de commande des clients**

Il est nécessaire que l'entreprise vérifie la solvabilité du client en se référant à la comptabilité et au service de suivi des créances et recouvrement en vue de s'assurer que le client n'a pas dépassé l'échéance qui lui était impartie pour le règlement des anciennes créances.

- **En ce qui concerne l'octroi d'avoirs aux clients** Les réductions financières ou commerciales doivent être accordées dans le cadre strict d'une politique préalablement définie par la direction générale. Les modalités de leur octroi de même que leur taux

doivent être précisés par des notes élaborées par la direction générale. Aussi il est important qu'un service de contrôle de gestion et/ou d'audit interne soit mis en place pour appuyer périodiquement le respect de ces procédures.

• **En ce qui concerne le suivi des comptes clients** Cette activité est très importante dans le cycle de ventes clients, raison pour laquelle une défaillance du contrôle interne à ce niveau n'est pas du tout souhaitable. Nous préconisons de ce fait :

La création d'un service de recouvrement ou à défaut la responsabilisation d'une personne chargée du suivi des créances qui pourrait être le trésorier. Il serait chargé d'établir de manière périodique la balance âgée des créances et effectuera les relances de manière systématique.

La responsabilisation d'une personne pour le suivi des comptes clients qui pourrait être le chef comptable ou le comptable affecté à l'enregistrement des encaissements. Celui-ci se chargera d'associer à chaque règlement la facture pour laquelle il est

réalisé et adressera de manière périodique aux clients, des relevés de comptes.

- En ce qui concerne l'évaluation du portefeuille clients et constitution de provisions pour dépréciation des créances

Au moment de l'arrêté annuel des comptes, les services comptables doivent apprécier le

caractère recouvrable des créances sur les clients et, dans les cas où ce recouvrement est incertain en partie ou en totalité, enregistrer des provisions pour dépréciation des créances. Ces provisions qui viennent en diminution des montants nominaux dus par les clients, traduisent ainsi les risques de pertes attachés à ces créances.

### **Conclusion de la deuxième partie**

Au terme de cette deuxième partie de notre travail, nous pouvons affirmer qu'elle a permis de présenter la société **BATICIC Ouest** et plus particulièrement de prendre connaissance des activités du cycle ventes clients.

Les informations reçues, nous ont permis de faire une opinion de cette entreprise et de comprendre qu'elle est en pleine croissance et qu'elle nécessite une organisation appropriée. Aussi cette partie de notre travail nous a permis de mettre en pratique notre démarche élaborée à travers notre modèle d'analyse et d'aboutir à la réalisation de l'évaluation du cycle ventes clients et de mettre à nu ses forces et faiblesses. Il appartient à la direction de l'entreprise et aux commissaires aux comptes de s'en servir et corriger les défaillances observées dans le processus de vente.

## **CONCLUSION GENERALE**

Ce travail se proposait de réaliser l'évaluation du cycle ventes clients de l'entreprise **BATICIC Ouest**. Après avoir présenté la méthodologie générale dans la première partie qui a abouti à la conception de notre modèle d'analyse, nous nous sommes attelés dans la seconde partie à la conception et à l'évaluation du contrôle interne du cycle étudié. Cela nous a permis de mettre en évidence au niveau du cycle ventes clients et suivant les niveaux d'activités du processus de vente, les risques majeurs susceptibles d'empêcher l'atteinte des objectifs du contrôle interne.

Les intérêts majeurs que nous nous sommes assignés en choisissant ce thème étaient d'une part, l'appropriation du contrôle interne d'une manière générale, surtout du cycle ventes clients et d'autre part de la démarche d'évaluation du contrôle interne du processus de vente. Nous pensons que ces objectifs ont été atteints quoique beaucoup reste encore à faire pour une maîtrise complète de la méthodologie, et nos résultats auraient été plus pertinents si lors de l'évaluation du système et de la détection des faiblesses les acteurs avaient été associés. Cependant la méthodologie que nous avons utilisée par le biais de notre modèle d'analyse nous a permis d'atteindre les objectifs spécifiques que nous nous étions assignés en début du mémoire. A savoir :

- faire ressortir les outils et la démarche utilisée par l'auditeur pour évaluer les procédures de contrôle interne,
- décrire et évaluer le dispositif de contrôle interne du cycle ventes clients de l'entreprise,
- faire ressortir les forces et les faiblesses,
- proposer des recommandations qui permettront de limiter les défaillances constatées et améliorer l'efficacité du système.

Même s'il arrive que nos recommandations ne soient pas toutes prises en compte à court terme par les dirigeants de la **BATICIC Ouest**, nous leur aurons néanmoins montré les failles de leur processus de vente. Aussi, nous leur aurons fait comprendre que les autres cycles également peuvent avoir des failles, par conséquent, une évaluation de tous cycles de l'entreprise s'impose, s'ils visent l'excellence.

Cela leur permettra de sauvegarder leur patrimoine, de maîtriser les risques et d'assurer

la performance de leur entreprise et de pouvoir mieux orienter leurs actions.

Nous souhaitons à la **BATICIC Ouest** qui est en phase de réorganisation, comme le dit si bien Belluz (2002 :5) « après avoir établi le profil de risque de votre entreprise, vous aurez une conscience aiguë de l'accroissement potentiel de vos risques et de ce que vous devez faire pour les gérer de façon efficace et efficiente, afin que votre entreprise puisse poursuivre sa croissance ».

## Références bibliographiques

### Les ouvrages:

1. **Jacques Renard (2006)** *Théorie et pratique de l'audit interne*, les éditions d'ORGANISATION, 479 pages
2. **jean loup Rouff (2001)** ; Des moyens traditionnels toujours d'actualité, *Revue audit*, n°154, p, 14.
3. **Le petit Larousse, (2003), Paris, P1818**
4. **Lefebvre, Francis (2002)**, *Audit et commissariat aux comptes .. guide de l'auditeur et de l'audité*, Edition LEFEBVRE, p.1000
5. **Lemaut Olivier (1995)**, *La conduite d'une mission d'audit interne*, 2ième Edition, DUNOD, Paris, P.279
6. **M. Bertrand Fain et Victor Faune, Révision comptable**
7. **M.HAMZAOU, (2005)**, *Audit gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, les éditions PEARSON EDUCATION France, Paris, 243 pages
8. **Mamadou BARRY, (2004), Audit et contrôle interne P. 166**
9. **POULIOT Daniel et BILODEAU Yves, (2002)** *Mesurer les risques en vue de les contrôler et de les gérer*, p.160
10. **Revue Ordre des Experts Comptable, Interne : les missions d'accompagnement de l'expert-comptable**, Edition : Médiat Mars (2005)
- 10 **COOPERS, LYBRAND, 2002.**La nouvelle pratique du Contrôle Interne. Paris, Edition d'Organisation, 378p.

11. GRAND B., VERDALLE B., 1999. *Audit Comptable et Financier*. Paris, Economica, 111p.

12. CNCC (1992), *Appréciation du contrôle interne*, Edition compagnie nationale des commissaires aux comptes, Paris, P180

13. COCO, (1995) in Jacques Renard, (2000) *La nouvelle pratique du contrôle interne*, P.24

14. Guy Benedict et René Keravel (1997), *Evaluation du contrôle interne dans une mission d'audit*, p.41

15. Henry Mintzbert, (2003), *Structure et dynamique des organisations* 7<sup>ème</sup> édition, Edition « L'ORGANISATION, Paris, p : 434

16. GRENIER C., BONNEBOUCHE J., 2003 .*Auditer et contrôler les activités de l'entreprise*. Paris, Edition Foucher, 192p.

17. PRICEWATERHOUSE, COOPERS, IFACI, 2004. *La pratique du contrôle interne*. Paris, Edition d'Organisation, 378p.

18. RENARD J., 2004. *Théorie et pratique de l'Audit interne*, Edition d'Organisation, 5<sup>ème</sup> Edition, 486p.

#### **Les mémoires :**

· MAHJOUB N., 2004/2005, Session: Oct./Nov.2005. *Les conséquences des évolutions comptables et prudentielles sur les opérations de titrisation*. DESS «Banques & Finances », Paris, UNIVERSITE RENE

DESCARTES, FACULTE DE DROIT, 72p.

#### **Les articles :**

· Articles L.225-37 et L.225-68 du Code de Commerce Français, résultant de l'article 117 de la loi de sécurité financière.

· comité des normes de contrôle interne (Cour des comptes de Belgique), Lignes directrices sur les normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public.

## **Evaluation des procédures de contrôle interne du cycle vente-clients dans une société industrielle : Cas de la BATICIC ouest**

---

- Le Contrôle Interne: Guide de procédures «Développement Economique, Innovation et Exportation - QUEBEC ».
- Manuel du Contrôle Interne - Version 1 - « approuvée le 13.12.06 par le Conseil d'Etat » République et Canton de Genève - Département des finances.
- Résultat des travaux du groupe de Place établi sous l'égide de l'AMF- Le dispositif de Contrôle Interne: cadre de référence « IFACI » Paris- Janvier 2007.

### **Les sites :**

- La prise en compte du risque de fraude dans l'environnement législatif - Romain DUPRAT):[http://www.pansardassocies.com/www/ft/accueil/publications/audit\\_comptabilite/points\\_comptables\\_specifiques\\_.aspx](http://www.pansardassocies.com/www/ft/accueil/publications/audit_comptabilite/points_comptables_specifiques_.aspx).
- [www.coso.org](http://www.coso.org).

## ANNEXE

1. Organigramme de la direction Financier de la BATICIC ouest
2. Questionnaire de contrôle interne
3. Grille de séparation des tâches

## Questionnaire de contrôle interne

Questionnaire de contrôle interne	Section : vente-clients	Entité audité ; BATICIC ouest	Folio :1/2	
	Activité :  Budgétisation des ventes			
Objectifs de contrôle interne : s'assurer de la fiabilité des informations et donner l'assurance <u>d'un contrôle budgétaire efficace des ventes</u>				
Questions	Réponse		Commentaires ou observations	
	OUI	NON		
1. le budget est-il établi sur la base de critères précis ?				
2. les prévisions budgétaires des ventes sont-elles établies de manière réaliste ?				
3. des contrôles budgétaires sont-ils faits entre les prévisions et les réalisations ?				
4. existe-t-il un système de contrôle budgétaire ?				

Evaluation des procédures de contrôle interne du cycle vente-clients dans une société industrielle :  
Cas de la BATICIC ouest

Questionnaire de contrôle interne	Section : ventes-clients		Entité audit <sub>g</sub> : BATICIC ouest	Folio : 2/12
	Activité : <b>agréments des nouveaux clients</b>			
<b>Objectifs de contrôle interne</b> : <i>s'assurer Que / 'acceptation des nouveaux clients se fait sur la base stricte de leur solvabilité</i>				
Questions	Réponses		Commentaires ou observations	
	Oui	Non		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. existe-t-il une procédure d'agrément des nouveaux clients définie par la direction ?</li> <li>2. l'agrément se fait-il sur la base de critères précis et rigoureux tenant compte de la solvabilité, l'honorabilité du client, du respect des engagements vis-à-vis des concurrents ou des banques ?</li> <li>3. existe-t-il une personne identifiée par la direction comme responsable de l'agrément des nouveaux clients ?</li> <li>4. l'agrément accordé est-il limité dans le temps (chaque année) ?</li> <li>5. existe-t-il une limite crédit fixée au client ?</li> </ol>				

Evaluation des procédures de contrôle interne du cycle vente-clients dans une société industrielle :  
Cas de la BATICIC ouest

Questionnaire de contrôle interne	Section : ventes- clients		Entité audité : BATICIC ouest	Folio : 3/12
	<b>Activité : réception et acceptation des bons de commande</b>			
<b>Objectifs de contrôle interne</b> : <i>s'assurer que les commandes ne sont acceptées que dans le cadre strict des lignes de crédit accordées aux clients</i>				
Questions	Réponses		Commentaires ou observations	
	Oui	Non		
<p>1. l'acceptation des commandes client se fait-t-elle après :</p> <p>consultation de la comptabilité pour la solvabilité du client ?</p> <p>consultation du service commercial pour la disponibilité des marchandises et s'assurer que la commande peut être traitée dans les délais fixés par le client ?</p> <p>2. l'acceptation de la commande se fait-t-elle dans le strict respect de la solvabilité du client ?</p> <p>3. une personne est-t-elle formellement identifiée pour l'acceptation des bons de commande ?</p> <p>4. les lignes de crédits importantes sont-elles portées à l'approbation des organes dirigeants ?</p> <p>5. le plafond de crédits accordés aux clients sont-ils régulièrement actualisés ?</p>				

Evaluation des procédures de contrôle interne du cycle vente-clients dans une société industrielle :  
Cas de la BATICIC ouest

Questionnaire de contrôle interne	Section : ventes-clients		Entité auditée : BATICIC ouest	Folio : 4/12
	Activité : traitement de la commande			
Objectifs de contrôle interne : <i>s'assurer que les commandes reçues sont rapidement traitées</i>				
Questions	Réponses		Commentaires ou observations	
	Oui	Non		
<p>1. les commandes sont-elles rapidement acheminées aux services responsables de leur traitement une fois que l'acceptation est faite ?</p> <p>2. la transmission est-t-elle faite dans un ordre rigoureux ?</p> <p>3. existe-t-il des formulaires standards de traitement ?</p> <p>4. sont-ils pré numérotés ?</p> <p>5. une planification rigoureuse du traitement des commandes est-elle faite ?</p> <p>6. la personne responsable du traitement des commandes est-elle identifiée ?</p> <p>7. un suivi rigoureux du traitement de la commande par un responsable nommé désigné est-il opéré ?</p> <p>8. une analyse est-elle faite pour la détermination des causes de retards dans les traitements ?</p> <p>9. des doubles vérifications sont-elles opérées après traitement des commandes ?</p> <p>10. un bon de réparation est-il conservé par le service commercial pour un suivi correct du traitement des commandes ?</p>				

Evaluation des procédures de contrôle interne du cycle vente-clients dans une société industrielle :  
Cas de la BATICIC ouest

Questionnaire de contrôle interne	Section : ventes-clients		Entité auditée : BATICIC ouest	Folio : 6/12
	Activité : <b>facturation</b>			
<b>Objectifs de contrôle interne</b> : s'assurer que les livraisons donnent systématiquement lieu à l'émission de factures et que celles-ci sont établies et envoyées aux clients dans les délais				
Questions	Réponses		Commentaires ou observations	
	Oui	Non		
<p>1. le service de la facturation est-il séparé du service d'expédition le service facturation est-il séparé de la comptabilité ? la facturation est-elle établie dans les meilleurs délais après l'expédition de la marchandise ?</p> <p>4. les factures sont-elles numérotées séquentiellement ? les factures sont-elles contrôlées par une personne autre que celle qui les établit ?</p> <p>Y a-t-il rapprochement entre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>les expéditions et les facturations ?</li> <li>la facturation et les montants imputés dans les comptes clients ?</li> <li>les numéros de bon de livraison et les numéros de factures pour s'assurer qu'ils sont tous facturés ?</li> </ul> <p>7. les factures sont-elles transmises rapidement : au service de recouvrement et suivi des comptes clients pour une mise à jour rapide de la situation extra comptable des clients ? au service comptable pour leur enregistrement rapide ?</p> <p>8. le contrôle de la séquence des factures est-elle faite ?</p> <p>9. une copie de la facture est-elle conservée au niveau du service responsable de son émission en vu de son suivi ?</p> <p>10. l'expédition des factures émises est-elle faite par le service émetteur ?</p> <p>11. un suivi des factures émises est-elle faite afin de s'assurer de leur réception par les clients ?</p>				

Evaluation des procédures de contrôle interne du cycle vente-clients dans une société industrielle :  
Cas de la BATICIC ouest

Questionnaire de contrôle interne	Section : vente-clients		Entité auditée ; BATICIC ouest	Folio : 7/12
	Activité : Budgétisation des ventes			
Objectifs de contrôle interne : : s'assurer que les notes de crédits établies en faveur des clients sont systématiquement approuvées par les responsables désignés par la direction et que les notes de crédits sont rapidement transmises aux services comptables et au service chargé du recouvrement				
Questions	Réponse		Commentaires ou observations	
	OUI	NON		
1. Existe-t-il une procédure d'émission des avoir ?				
2. Existe-t-il de façon formelle une personne responsable de l'octroi des avoir ?				
3. Existe-t-il une séparation entre les fonctions d'octroi des avoirs et celles de tenue des comptes clients ?				
4. Les retours de marchandises sont-ils constatés sur des documents standards et pré numéroté ?				
5. Ces documents pré numérotés sont-ils approuvés par une personne formellement identifiée ?				

Evaluation des procédures de contrôle interne du cycle vente-clients dans une société industrielle :  
Cas de la BATICIC ouest

Questionnaire de contrôle interne	Section : ventes-clients		Entité auditée BATICI C ouest	Folio : 9/12
	Activité : <b>comptabilisation des règlements clients</b>			
<b>Objectifs de contrôle interne</b> : <i>s'assurer que les règlements des clients sont correctement et rapidement enregistrés dans les comptes concernés et que les paiements des clients non réservés sont rapidement détectés.</i>				
Questions	Réponses		Commentaires ou observations	
	Oui	Non		
<p>1. Existe-t-il une séparation entre la fonction de comptabilisation des règlements clients et celle de comptabilisation des factures ?</p> <p>2 Existe-t-il une séparation entre la fonction de comptabilisation des règlements clients et celle de la tenue des comptes clients ?</p> <p>3. La comptabilisation des règlements se fait-elle dès leur réception ?</p> <p>4. Les comptes clients sont-ils régulièrement lettrés après comptabilisation des encaissements ?</p> <p>5. Des rapprochements sont-ils faits entre les encaissements reçus et les factures émises ?</p>				

Evaluation des procédures de contrôle interne du cycle vente-clients dans une société industrielle :  
Cas de la BATICIC ouest

Questionnaire de contrôle interne	Section : ventes-clients		Entité auditée : BATICIC ouest	Folio : 10/12
	Activité : <b>suivi des comptes clients</b>			
<b>Objectifs de contrôle interne</b> : donner l'assurance d'un suivi efficace des comptes individuels des clients et de mise à jour périodique des soldes de ces comptes				
Questions	Réponses		Commentaires ou observations	
	Oui	Non		
<p>1. Les comptes individuels clients sont-ils analysés et justifiés périodiquement ?</p> <p>2. Un rapprochement est-il effectué entre les comptes clients individuels et le total du solde du compte collectif des clients ?</p> <p>3. Un rapprochement est-il effectué entre les données du service comptable et celles du service chargé du recouvrement ?</p> <p>4. Ses relevés des comptes clients sont-ils périodiquement adressés aux clients ?</p> <p>Un suivi régulier de l'en-cours clients est- il effectué ?</p> <p>6. Existe-t-il une procédure d'alerte lorsque le maximum de crédit autorisé est dépassé ?</p> <p>7. Les dépassements de ligne de crédits clients sont-ils autorisés par un responsable clairement défini ?</p> <p>8. Une personne a-t-elle été désignée de façon formelle pour la mise à jour du fichier clients ?</p> <p>9. Les litiges clients sont-ils suivis et rapidement traité par une personne désignée ?</p>				

Evaluation des procédures de contrôle interne du cycle vente-clients dans une société industrielle :  
Cas de la BATICIC ouest

Questionnaire de contrôle interne	Section : ventes- clients		Entité auditée : BATICIC ouest	Folio : 11/12
	Activité : <b>vérification des comptes de vente et de TVA</b>			
<b>Objectifs de contrôle interne</b> : <i>donner l'assurance d'un contrôle périodique des soldes des comptes de produits et des comptes de taxes attachés à ces produits</i>				
Questions	Réponses		Commentaires ou observations	
	Oui	Non		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. existe-t-il un rapprochement entre les montants de la vente et produits comptabilisés des services comptables et les montants de chiffre d'affaires déclarés par les services commerciaux ?</li> <li>2. existe-t-il un rapprochement périodique de montant de TVA collectée sur les ventes et du montant des ventes pour s'assurer que le montant de la TVA/vente a été bien déterminé ?</li> <li>3. les déclarations de TVA sont-elles régulièrement effectuées ?</li> </ol>				

Evaluation des procédures de contrôle interne du cycle vente-clients dans une société industrielle :  
Cas de la BATICIC ouest

Questionnaire de contrôle interne	Section : ventes-clients		Entité audité : BATICIC ouest	Folio : 12/12
	Activité : <b>évaluation du portefeuille clients et constitution de provision pour dépréciation</b>			
<b>Objectifs de contrôle interne</b> : <i>s'assurer que l'acceptation des nouveaux clients se fait sur la base stricte de leur solvabilité</i>				
Questions	Réponses		Commentaires ou observations	
	Oui	Non		
<p>1. existe-t-il en fin d'année une procédure d'évaluation du caractère recouvrable ou irrécouvrable des créances ?</p> <p>2. les clients douteux sont-ils rigoureusement identifiés ?</p> <p>3. les clients douteux font-ils l'objet de provision pour dépréciations adéquates ?</p> <p>4. les provisions pour dépréciations sont-elles déterminées sur des bases fiables ?</p>				

Evaluation des procédures de contrôle interne du cycle vente-clients dans une société industrielle :  
Cas de la BATICIC ouest

Questionnaire de contrôle interne					Section : Ventes Clients				Folio	
Objectif de contrôle : S'assurer que les séparations de tâches sont suffisantes										
Tâches	Nature des tâches	PERSONNEL CONCERNE								
		Direction Générale			Direction Commerciale				La comptabilité	
			Secrétaire	Le contrôleur	Direction Commerciale	Agents commerciaux	Magasiniers produits finis	Le portier	Le chef comptable	Comptables
1. Réception des commandes										
2. Examen de la solvabilité de clients										
3. Etablissement des AR et BL										
4. Autorisation de traitement de la commande										
5. Contrôle du traitement de la commande										
6. Exécution de la livraison										
7. Supervision de la livraison										
8. Surveillance des stocks										
9. Etablissement des factures										
10. Contrôle des factures										
11. Autorisation d'émission d'avoirs										
12. Rapprochement BC/BL/Factures										
13. Tenues du journal de ventes										
14. Tenue du journal trésorerie										
15. Tenue des comptes clients										
16. Approbation des enregistrements et des rapprochements bancaires										

Grille de séparation des tâches

## Organigramme Actuel De La Direction Financière

