

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Spécialité : Finance et Comptabilité

THEME :

**L'Audit interne du cycle vente-client et son
incidence sur la gestion des créances
Etude de cas : SNTR filiale de groupe
LOGITRANS**

Elaboré par :

Mr. MEZIANI ADNANE

Encadré par :

Dr. AGGOUN SALIM

Maître de conférences Classe « A »

10^{ème} Promotion

Juin 2023

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Spécialité : Finance et Comptabilité

THEME :

**L'Audit interne du cycle vente-client et son
incidence sur la gestion des créances
Etude de cas : SNTR filiale de groupe
LOGITRANS**

Présenté par :

Mr. MEZIANI ADNANE

Encadreur :

Mr. AGGOUN SALIM

Maître de conférences Classe « A »

10^{ème} Promotion

Juin 2023

REMERCIEMENTS

Au nom d'Allah, le Tout Miséricordieux, le Très Miséricordieux. Louange à Allah qui nous a guidés pour mener à bien ce travail, et qu'Allah prie sur Muhammad, sa famille et ses Compagnons et qu'Il le salue.

Mes remerciements les plus sincères vont à tous ceux qui m'ont soutenu tout au long de mon parcours académique.

Je suis particulièrement reconnaissant envers mon encadrant, Monsieur SALIM AGGOUN, qui m'a aidé à progresser dans ma réflexion grâce à ses conseils, son esprit critique et son soutien tout au long de la réalisation de cette recherche.

Je tiens également à exprimer mes remerciements à tous les dirigeants du Groupe LOGITRANS, qui ont témoigné un intérêt considérable pour cette recherche et ont répondu à mes interrogations, en particulier Monsieur ABDELKARIM LASBEUR, chargé des finances et de la comptabilité.

Je souhaite également exprimer ma reconnaissance à l'ensemble des enseignants de l'École des Hautes Études Commerciales (EHEC) pour leur dévouement et leur enseignement de qualité.

Je n'oublie pas de remercier chaleureusement mes parents et mes frères pour leur soutien et leurs encouragements tout au long de mes recherches et de ma formation.

Enfin, je tiens à adresser une pensée sincère à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.

LISTE DES FIGURES

N°	Titre	Page
01	DEROULEMENT D'UNE MISSION D'ASSURANCES ET CONSEIL	38
02	CHRONOLOGIE DU CYCLE VENTE – CLIENT	42
03	EXEMPLAIRE D'UNE ORDRE DE MISSION	50
04	MODELE DE FRAP	56
05	ORGANIGRAMME DE GROUPE LOGITRANS	67
06	ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DES FINANCES CONSOLIDATION ET PARTICIPATIONS (DFCP	68
07	ORGANIGRAMME DE LA STRUCTURE AUDIT ET CONTROLE DE GESTION	69
08	ORGANIGRAMME SNTR TRANSPORT CONVENTIONNELLE	70
09	DIAGRAMMES DE CIRCULATION DES DOCUMENTS	76
10	QCI	87
11	FEUILLES DE REVELATION ET D'ANALYSE DE PROBLEME	93

LISTE DES TABLEAUX

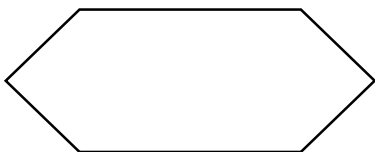
N°	Titre	Page
01	TYPES DE CREANCES	10
02	MODELE BALANCE AGEE	18
03	LES RISQUES ET LES MESURES DE CONTROLE LIEES AU CYCLE VENTE – CLIENT	46
04	TABLEAU DES RISQUES	53
05	LA GRILLE DE SEPARATION DES TACHES	79
06	TABLEAU DE TEST DE CONFORMITE ET DE PERMANENCE	81
07	TABLEAU D'IDENTIFICATION DES RISQUES	83
08	LE PROGRAMME DE VERIFICATION	86

LISTE DES ABREVIATIONS

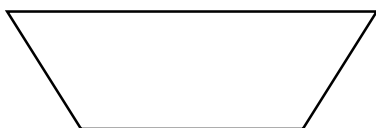
AACIA	Association des auditeurs consultants internes algériens
AI	audit interne
AGEFAL	Agence de Gestion du Fret d'Algérie
BFR	Besoin en Fonds de Roulement
CA	Chiffre d'affaires
CI	Contrôle interne
CRM	Customer Relationship Management
DMP	Délai moyen de paiement
EPE	Entreprise publique économique
ERP	Enterprise Resource Planning
FRAP	feuille de révélation et d'analyse de problème
Groupe LOGITRANS	Groupe de Transport Terrestre de Marchandises et Logistique
IIA	Institut des auditeurs internes
IFACI	Institut français de l'audit et du contrôle internes
MDN	Ministère de la défense nationale
NRE	Nouvelles Régulations Economiques
OR	Ossature de rapport
PV	Programme de Vérification
QCI	questionnaire de contrôle interne
QPC	Questionnaire de prise de connaissance
RRR	Rabais, remises et ristournes
SCF	Système comptable financier
SNTR TC	société nationale de transport routier transport conventionnelle
SRM	Supplier Relationship Management
TTC	Toutes taxes comprises

LISTE DES SYMBOLES

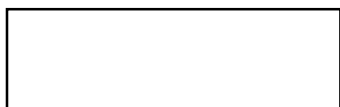
1. Symboles d'opération



Création et préparation d'un document

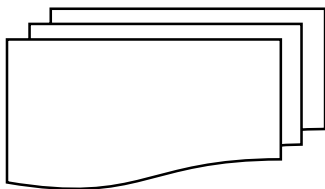


Approbation et autorisation



Autres opérations

2. Symboles des documents

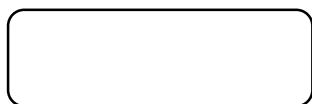


Document en plusieurs exemplaires

3. Symboles de flux



Circulation physique d'un document



Début ou fin

RESUME

L'audit interne va au-delà de la simple conformité aux lois, réglementations et procédures. Par le biais d'une approche systématique et méthodique, il évalue et renforce les processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance. Son indépendance et son objectivité contribuent ainsi à la création de valeur ajoutée.

La gestion des créances occupe une place prépondérante au sein du cycle ventes/clients, étant l'une des activités les plus cruciales pour la santé financière d'une entreprise. En effet, les ventes réalisées par l'entreprise sont directement liées à la génération de revenus et à l'accomplissement de son objectif économique. La gestion efficace des créances permet à l'entreprise d'assurer un flux de trésorerie régulier en recouvrant les montants dus par ses clients.

L'objectif de cette recherche est d'analyser le rôle de la fonction audit interne du cycle vente-client dans l'efficacité et l'efficience de processus de gestion des créances, et comment l'auditeur anime sa mission en prenant le cas de l'entreprise « SNTR ».

La méthode utilisée pour cette recherche comprenait une revue de la littérature pour recueillir des informations sur le sujet, la collecte de données auprès de l'entreprise "SNTR" par le biais d'entretiens et l'analyse des données recueillies.

Les résultats obtenus ont montré que la fonction audit interne joue un rôle crucial dans l'efficacité et l'efficience des processus de gestion des créances au sein de l'entreprise "SNTR". L'audit interne permet d'identifier les risques liés à la gestion des créances, d'évaluer les contrôles internes existants et de proposer des recommandations pour améliorer les processus. Ces mesures contribuent à assurer un flux de trésorerie régulier en recouvrant les montants dus par les clients.

Les mots clés : Cycle vente-client, créance client, l'audit interne, la performance, gestion.

Abstract:

Internal audit goes beyond compliance with laws, regulations and procedures. Through a systematic and methodical approach, it evaluates and strengthens risk management, control and governance processes. Its independence and objectivity thus contribute to the creation of added value.

Debt management occupies a prominent place in the sales/customer cycle, being one of the most crucial activities for a company's financial health. Indeed, the sales made by the company are directly linked to the generation of revenue and the achievement of its economic objective. Effective debt management allows the company to ensure a steady cash flow by recovering amounts owed by its clients.

The objective of this research is to analyse the role of the internal audit function of the sales-to-customer cycle in the effectiveness and efficiency of the receivables management process, and how the auditor carries out his mission by taking the case of the company "SNTR".

The method used for this research included a literature review to gather information on the subject, data collection from the company "SNTR" through interviews and analysis of the data collected.

The results obtained have shown that the internal audit function plays a crucial role in the effectiveness and efficiency of the receivables management processes within the "SNTR" company. Internal audit identifies the risks associated with debt management, assesses existing internal controls and makes recommendations for improving processes. These measures help ensure regular cash flow by recovering amounts owed by clients.

Keywords: sales-clients cycle, customer receivables, Internal audit, performance, management.

ملخص

يتعدى التدقيق الداخلي مجرد الامتثال للقوانين واللوائح والإجراءات. من خلال نهج منهجي، يقوم بتقييم وتعزيز عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة. استقلاليته وموضوعيته تساهم بالتالي في خلق القيمة المضافة. تحتل إدارة الحقوق المدينة مكانة بارزة ضمن دورة المبيعات-العملاء، حيث تعد واحدة من أهم الأنشطة التي تضمن الصحة المالية للشركة. في الواقع، ترتبط المبيعات التي تقوم بها الشركة بتوليد الإيرادات وتحقيق أهدافها الاقتصادية. تمكن إدارة الحقوق المدينة الفعالة الشركة من ضمان تدفق نقدي ثابت من خلال استرداد المبالغ المستحقة عند عملائها.

الهدف من هذا البحث هو تحليل دور وظيفة التدقيق الداخلي لدورة المبيعات-العملاء في فعالية وكفاءة عملية إدارة الديون، وكيف يقوم المدقق بتنفيذ مهمته من خلال دراسة حالة لشركة "SNTR".

تتمحور منهجية هذا البحث على الإطار النظري لجمع المعلومات حول هذا الموضوع، وإطار تطبيقي المتمثل في جمع البيانات من الشركة «SNTR» من خلال المقابلات وتحليل البيانات.

وأظهرت النتائج التي تم الحصول عليها أن وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات تؤدي دورا حاسما في فعالية وكفاءة عمليات إدارة المبالغ المستحقة القبض داخل شركة «SNTR». وتحدد المراجعة الداخلية المخاطر المرتبطة بإدارة الديون، وتقيم الضوابط الداخلية القائمة، وتقدم توصيات لتحسين العمليات. تساعد هذه التدابير على ضمان التدفق النقدي المنتظم من خلال استرداد المبالغ المستحقة على العملاء.

كلمات مفتاحية: دورة المبيعات-العملاء، حقوق الزبائن، التدقيق الداخلي، الأداء، التسيير.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
Chapitre 01 : La gestion des créances clients	6
Section 01 : Les fondements des créances clients	8
Section 02 : les techniques de gestion des créances	14
Chapitre 02 : L'apport de l'audit interne du cycle vente-client sur la gestion des créances	26
Section 01 : les concepts fondamentaux de l'audit interne	31
Section 02 : L'impact de l'audit interne du cycle vente-client sur la gestion des créances.....	41
Chapitre 03 : Audit du cycle vente-client outil d'amélioration de gestion des créances	62
Section 01 : Prise de connaissance du SNTR et son cycle vente-client	64
Section 02 : Analyse des anomalies et recommandations d'amélioration.....	79
CONCLUSION GENERALE	101
Bibliographies	104
Annexes	109
Table des matières	118

INTRODUCTION GENERALE

Dans le contexte économique actuel marqué par une concurrence intense, des avancées technologiques rapides, des changements réglementaires et une pression croissante sur les entreprises pour générer des profits tout en répondant aux attentes des parties prenantes. Il est essentiel pour les entreprises de mettre en place des stratégies efficaces pour maintenir leur compétitivité.

Face à cette réalité complexe, les entreprises doivent optimiser leurs opérations internes afin de maximiser leur rentabilité. Pour garantir une coordination efficace et un bon déroulement des activités, il est primordial que les dirigeants accordent une attention particulière à toutes les tâches qui doivent être réalisées avec rigueur. Par conséquent, il devient impératif pour la direction de mettre en place des mécanismes qui permettent de surmonter les limites de la supervision directe et de favoriser une plus grande transparence dans la gestion et l'organisation globale de l'entreprise. Ces mécanismes, connus sous le nom de dispositifs de contrôle interne.

Afin de maîtriser les risques, le contrôle interne joue un rôle crucial en assurant l'efficacité et l'efficience des activités de l'entreprise par rapport à ses objectifs fixés. Dans cette optique, la fonction d'audit interne permet d'évaluer et de contrôler le système de contrôle interne, contribuant ainsi à l'amélioration continue de l'entreprise.

L'audit interne est une activité essentielle dans les entreprises, visant à évaluer et améliorer l'efficacité des processus internes, la gestion des risques et le respect des politiques et réglementations. En Algérie, bien que l'audit interne soit désormais obligatoire, il n'y a pas de dispositions concrètes concernant ses domaines d'attribution, les normes professionnelles, les qualifications requises et son statut au sein de l'entreprise.

Malgré cette lacune, les dirigeants reconnaissent l'importance d'établir un système de contrôle interne incluant une fonction d'audit interne indépendante. Cette fonction est largement reconnue dans les pays développés pour sa capacité à apporter une assurance objective et indépendante à la direction et aux parties prenantes de l'entreprise. Elle contribue à renforcer la transparence, la fiabilité des informations financières et à identifier les opportunités d'amélioration.

Dans ce contexte, les entreprises doivent mettre en place des procédures rigoureuses, des analyses approfondies, des recommandations pertinentes et des solutions efficaces pour générer de la valeur ajoutée. Cela permet de combler les lacunes législatives et de bénéficier des avantages de l'audit interne dans la gestion globale de l'entreprise.

Les activités d'une entreprise sont divisées en plusieurs cycles notamment les cycles achats-fournisseurs, ventes-clients, immobilisations, stocks et en-cours, trésorerie, emprunts et dettes financières. Ces cycles sont des enchaînements de processus liés qui se répètent régulièrement et sont essentiels pour assurer une bonne performance de l'entreprise. Le cycle vente-client occupe une place centrale dans le fonctionnement des entreprises. Il englobe l'ensemble des étapes allant de la prospection et la conclusion d'une vente jusqu'à la facturation et le recouvrement des créances. Ce processus crucial permet à une entreprise de générer des revenus, de fidéliser sa clientèle et de garantir sa pérennité financière. Par contre, la gestion du cycle vente-client peut être complexe et sujette à divers risques tels que les impayés, les litiges ou les retards de paiement.

L'audit interne du cycle vente-client se positionne comme une activité clé visant à évaluer et améliorer les processus de vente et de gestion des clients au sein de l'entreprise. Son objectif principal est d'optimiser la gestion des créances et d'améliorer la trésorerie de l'entreprise. En examinant les procédures, les contrôles internes et les pratiques liés aux ventes et au recouvrement, l'audit interne identifie les points forts, les faiblesses et les opportunités d'amélioration dans la gestion des créances et des flux de trésorerie.

L'efficacité de l'audit interne du cycle vente-client joue un rôle primordial, en tant qu'outil d'amélioration continue couvrant tous les services concernés. C'est dans ce contexte que s'inscrit notre sujet de recherche : *L'audit interne du cycle vente-client et son incidence sur la gestion des créances*.

Le choix de ce sujet a été motivé par une combinaison des facteurs personnels et scientifiques. Tout d'abord, on peut constater l'importance du cycle vente-client dans la gestion financière des entreprises et la nécessité de mettre en place des processus efficaces de recouvrement des créances qui pourront être utiles aux professionnels de l'audit, aux décideurs d'entreprise et aux chercheurs dans le domaine de la finance et de la comptabilité. Ensuite, sur le plan scientifique, le sujet présente un intérêt particulier en raison de son caractère multidisciplinaire car il combine des aspects de la finance, de la comptabilité, du management et de l'audit interne.

A cette effet, l'objectif de ce travail est d'apporter des éléments de réponse à la problématique suivante : « Comment la mission d'audit interne du cycle vente-clients contribue-t-elle à l'amélioration de la gestion des créances ? », en prenant le cas d'une SPA, la société nationale de transport routier « SNTR » filiale du groupe LOGITRANS où l'entreprise dispose d'une clientèle diversifiée et enregistre une demande croissant, surtout sur les axes nord-sud avec la relance

économique et la réalisation des grands projets dans l'activité des hydrocarbures et des grands travaux.

Nous allons essayer de répondre à cette problématique en explorant les sous-questions suivantes :

- Quelles sont les déterminants d'une gestion efficace des créances au sein du SNTR ?
- Quels sont les différents risques auxquels le cycle vente-client est confronté ?
- Quelle est la démarche méthodologique d'une mission d'audit interne du cycle-vente client SNTR ?

Pour essayer de répondre à cette problématique, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- **H1** : Une gestion efficace des créances au sein du SNTR dépend de la mise en place de politiques de crédit adéquates et suivi des actions correctives et préventives mises en place.
- **H2** : Le cycle vente-client du SNTR est confronté à des risques tels que les retards de paiement et les litiges commerciaux.
- **H3** : La démarche méthodologique d'une mission d'audit interne du cycle vente-client au sein de la SNTR consiste à évaluer les procédures de gestion des créances.

Afin de mener à bien cette recherche et d'apporter des réponses à la question centrale abordée précédemment, nous avons opté pour une approche descriptive et analytique. Cette démarche consiste à explorer les différents concepts liés à la gestion des créances et l'audit interne, sa mission et ses objectifs à travers un ancrage documentaire, qui nous a permis de consulter les ouvrages, des documents, des synthèses et des sites internet. Ensuite, dans la partie pratique, nous avons suivi les différents étapes et méthodes pour l'application de la mission d'audit interne du cycle ventes-clients pour l'analyse de la gestion des créances, l'élaboration de questionnaire de contrôle interne et les feuilles de révélation et d'analyse des problèmes.

En combinant ces approches documentaire et pratique, nous avons pu recueillir des informations pertinentes et développer une compréhension approfondie du sujet étudié. Pour cela, nous avons structuré notre travail en trois chapitres :

Le premier chapitre s'articule autour de la gestion des créances, en commençant dans une première section par les créances client au sein de l'entreprise, en mettant en évidence leur importance et conséquences. Dans la deuxième section, nous examinons les différents techniques et leur organisation.

Le deuxième consiste à donner une présentation globale sur l'approche conceptuelle d'audit

interne sur tous ses fronts, ainsi que les généralités sur le cycle vente-client en mettant l'accent sur les risques associés, ainsi que sur la démarche pratique de l'audit interne.

Et enfin le troisième chapitre est l'illustration pratique d'une démarche d'audit interne du cycle vente-client au sein de « SNTR- transport conventionnelle » pour mesurer son apport sur la gestion des créances.



**Chapitre 01 : La gestion des
créances clients**

INTRODUCTION

La norme ISO 9000 version 2000 met l'accent sur l'importance des processus, soulignant leur pertinence pour une démarche qualité axée sur l'action plutôt que sur la simple documentation. Aujourd'hui, l'approche processus est de plus en plus valorisée car elle témoigne d'une évolution et d'un intérêt général accru. Le processus se compose de tâches et d'opérations successives, qui sont consignées dans des documents pour guider les acteurs impliqués dans leur mise en œuvre. Il est important de souligner l'importance de la gestion des créances dans un contexte de démarche qualité axée sur les processus.

La gestion des créances constitue un élément essentiel de la démarche qualité et de la performance financière d'une entreprise. Les créances clients représentent les montants dus par les clients suite à des ventes de biens ou de services. La maîtrise de ce processus est essentielle pour optimiser la trésorerie, réduire les risques de non-paiement et maintenir une relation client solide.

Dans les sections suivantes, nous allons nous pencher sur les fondements de la gestion des créances qui résident dans la compréhension des origines des créances, leur définition précise, ainsi que la prise en compte de leurs caractéristiques spécifiques. Il est également important de reconnaître les différents types de créances, tels que les créances commerciales, les créances douteuses ou les créances irrécouvrables. Quant aux techniques de gestion des créances, elles englobent l'évaluation des risques liés aux créances clients, la mise en place de mesures préventives, le suivi rigoureux des délais de paiement, le recouvrement actif des créances en souffrance, ainsi que l'utilisation d'indicateurs de performance pour mesurer l'efficacité du processus.

Section 01 : Les fondements des créances clients

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

1 Qu'est-ce qu'une créance ?

La créance peut prendre différentes formes, telles que des factures émises, des contrats de prêt, des effets de commerce ou des reconnaissances de dette. Elle est souvent assortie de conditions de paiement convenues entre les parties, comme un délai de paiement ou des modalités spécifiques.

1.1 Origines des créances

Avant de commencer de définir les créances, il nous semble judicieux de commencer par son origine. Le mot tire son origine du latin « *CREDENTIA* » qui signifie « confiance, croyance ». En d'autres termes, le mot désigne un droit que détient une personne dite le "créancier" à l'encontre d'une autre personne dite le "débitteur" ou la " personne débitrice" qui lui doit la fourniture d'une prestation.¹. Ainsi, le lexique de gestion définit la créance comme étant « la contrepartie d'une dette se traduisant par un droit d'exiger soit la remise d'une somme d'argent soit l'exécution d'une prestation en nature ».²

1.2 Définition de la créance

La créance peut être définie comme « des actifs à court terme si elles sont convertibles en argent dans le cours du cycle normal d'exploitation, qui est habituellement d'un an. ».³ Pour qu'une créance puisse être reconnue en tant que telle, soit vente de marchandises ou de la prestation de services, certains critères doivent être remplis :

- Le bien ou le service aient été fournis au client ;
- Que la facture correspondante ait été émise ;

¹ PIERRE (C), ROBERTE (L), BERNARD (c), JEAN LOUIS (f), GEORGE (N) et ROGER (B), *Dictionnaire de gestion financière*, 3^{ème} édition, 2002, P.466.

² MARTINET et al, *Vocabulaire français : fondamental, 250 exercices, niveau supérieur 1 et 2*, 2008, P.174.

³ FLORENCE B et al., *Dictionnaire comptable et financier*, paris, 2015, P.519.

- Que la contrepartie financière, le règlement, n'ait pas encore été perçue par le fournisseur.

Une créance est donc une dette qui est due par une personne ou une entreprise. La créance est le droit d'obtenir à son profit l'exécution d'une prestation en nature envers une autre personne.

Le système comptable financière (SCF) Algérien, présente le fonctionnement du compte des clients et comptes rattachés « Figurent sous le compte 41 les créances liées à la vente de biens ou services rattachés au cycle d'exploitation de l'entité.

Selon les besoins de la gestion et de l'information financière, des subdivisions du compte 41 sont créées telles que :

- 411 « clients » ;
- 413 « client-effets à recevoir » ;
- 416 « clients douteux » ;
- 417 « créances sur travaux ou prestations en cours » ;
- 418 « clients-produits non encore facturés » ;
- 419 « clients créditeurs, reçues, RRR à accorder et autres avoirs à établir ».

Ces subdivisions sont modifiées ou étendues en fonction des besoins de chaque entité. ».⁴

1.3 Les caractéristiques d'une créance

La créance doit être :

- **Certaine (émaner d'une dette) :**

Selon l'article 323 du code civil « Le créancier doit apporter la preuve de l'obligation et le débiteur, celle de sa libération ».C'est-à-dire le créancier doit prouver l'existence de la créance (d'un contrat, d'une facture, d'une reconnaissance de dette, ou de tout autre document ou élément de preuve), tandis que le débiteur doit prouver sa libération ou invoquer une exception légale. Cette répartition de la charge de la preuve vise à assurer l'équilibre des droits et des obligations entre les parties à un contrat ou une créance.

Ainsi que l'article 355 du code civil dispose que : « lorsque la preuve par écrit est exigée, la preuve par témoins peut être admise s'il existe un commencement de preuve par écrit.

⁴ Art.02. fixant la nomenclature et les règles de fonctionnement des comptes, journal officiel de la république algérienne N° 19, de 28 Rabie El Aouel 1430, 25 mars 2009, P.55.

Constitue un commencement de preuve par écrit, tout écrit émanant de la partie adverse et susceptible de rendre vraisemblablement l'existence de l'acte allégué. »

Le créancier devra donc établir qu'un contrat a été conclu :⁵

- Comportant les signatures de chacune des parties ;
- Ne comportant pas de clause emportant l'annualité ;
- Mentionnant l'objet de la commande et le prix à payer.

▪ **Liquide : (qu'elle soit quantifiable chiffrable)**

La créance liquide est une somme d'argent clairement due et dont le montant est connu ou facilement calculable. Dans le cas contraire où le montant exact des services rendus n'a pas encore été déterminé, la créance correspondante sera considérée comme non liquide. En effet, La notion de créance liquide est importante car elle facilite le recouvrement de la dette en cas de litige. Le montant doit être connu et rappelé sur le document servant de base au recouvrement :

- Une facture ;
- Contrat, convention ;
- Le débiteur de fait de la loi.

▪ **Exigible :**

Une créance exigible est une somme d'argent que quelqu'un doit payer immédiatement ou à une date précise, en vertu d'un accord ou à une obligation légale. En d'autres termes, c'est une dette qui doit être payée dans un délai spécifié. Avant la date à laquelle elle devait être payée ou exécutée est arrivée, aucune mise en demeure efficace n'est possible. Un paiement à la date d'exigibilité constitue le recouvrement normal.

1.4 Types de créances

Ainsi, dans le cadre de notre étude et en se référant aux SCF, nous retenons trois types de créances, Nous les avons synthétisés dans le tableau suivant :⁶

TABLEAU 1: TYPES DE CREANCES

N°	Créances	Notions
----	----------	---------

⁵ NOURINE (Fatima), *La fonction audit interne dans le recouvrement des créances*, Mémoire de magistère en droit bancaire et financier, université d'Oran, 2013, P.126.

⁶ GEORGE (L), MICHLINE (F), ALAIN (B) et HANIFA (B), *Manuel de comptabilité approfondie*, édition BERTI, Alger, 2013, PP.105-107.

<p>01</p>	<p>Douteuse</p>	<p>Il s'agit des créances soient certaines quant à leur existence, mais incertaines quant à leur recouvrement en raison de différents facteurs, tels que des clients en difficulté ou disparus. Dans ce cas, ces créances doivent être transférées au compte 416 client douteux ou litigieux et être dépréciées pour leur montant total (TVA comprise) en respectant le principe de prudence.</p> <p>La dépréciation doit être calculée sur le montant de la créance hors taxe, car la TVA peut être récupérée en cas d'annulation ou d'impayé.</p> <p>Dans certains cas, une estimation forfaitaire peut être utilisée.</p> <p>La provision pour dépréciation est fiscalement déductible, mais sous certaines conditions, telles que la perte prévue étant suffisamment probable et le risque de non-recouvrement étant nettement précisé. Si un événement susceptible de rendre une créance douteuse est connu, il doit être pris en compte pour la constitution d'une dépréciation.</p>
<p>02</p>	<p>Irrécouvrable</p>	<p>Sont des créances pour lesquelles il n'existe aucune perspective de recouvrement. Lorsqu'une créance est définitivement irrécouvrable, elle doit être enregistrée comme une perte de l'exercice, dans le compte 654 :</p> <p style="text-align: center;">« Pertes sur créances irrécouvrables ».</p> <p>Lorsqu'une créance est fiscalement admise comme irrécouvrable :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elle constitue une perte déductible du résultat de l'exercice au cours duquel son caractère irrécouvrable a été constaté ; - La TVA facturée au client devient récupérable à condition d'adresser au client défaillant un duplicata de la facture initiale rectifiée.
<p>03</p>	<p>Les créances litigieuses</p>	<p>Il s'agit là du cas où un client conteste le montant de la facture qui lui a été adressé.</p> <p>Dès la survenance du litige en cours d'exercice aucun enregistrement ne devra être effectué. Si le litige n'est pas réglé à la clôture de l'exercice, il convient de faire subir à la créance en cause le même traitement qu'à une créance douteuse : transfert au débit du compte « 416 », création d'une dépréciation. Eventuellement, si un procès est prévisible et le</p>

		<p>débiteur a demandé des réparations financières, une « provision pour risques » peut être constituée.</p>
--	--	---

Source : adapté de GEORGE (L), MICHLINE (F), ALAIN (B) et HANIFA (B), *Manuel de comptabilité approfondie*, édition BERTI, Alger, 2013, PP.105-107.

2 L'impact des impayés sur la société

Tout le processus de relance et de crédit client se traduit sur les documents comptables de l'entreprise. Notamment dans : ⁷

- Le compte de résultat : résultat net et dotations aux provisions pour dépréciation ;
- Le bilan : montant du poste client à l'actif.

2.1 Conséquences sur le compte de résultats

Les entreprises réalisent des opérations pour réduire le poids des créances clients avant la fin de l'exercice. Pour cela, elles effectuent des actions sur les litiges et des appels téléphoniques pour réduire le niveau des impayés que on va les détailler dans la prochaine section.

En somme, l'importance des provisions pour dépréciation du poste clients et leur impact sur le résultat net de l'entreprise réside dans les créances douteuses sont celles dont le paiement est incertain en raison de la situation financière du débiteur. Le plan comptable général ne fixe pas de montant de dépréciation standard, et chaque entreprise doit déterminer le niveau de provisions à constituer en fonction de son secteur et de ses pratiques comptables. Des évaluations forfaitaires globales peuvent être utilisées dans certains cas. Les événements à prendre en compte pour constituer des provisions sont les retards de paiement, les procédures judiciaires en cours, les informations inquiétantes et les procédures collectives. Les certificats d'irrécouvrabilité permettent de se faire rembourser la TVA non payée par le client et de passer en perte la créance impayée dans un cadre fiscal. Enfin, une analyse globale des provisions clients doit être effectuée pour vérifier

⁷ Pic (Jean-Christophe) et Érault (Jean-Michel), *Optimiser sa trésorerie par le crédit client*, Vuibert, Paris, 2009, P.138.

leur cohérence avec les délais de règlement clients, les retards de paiement, les ratios du secteur et les niveaux des provisions des exercices précédents⁸.

2.2 Conséquences sur le besoin en fonds de roulement

Selon PIC, « le BFR représente l'impact financier du décalage des durées entre durée de stockage et délai de paiement des clients comparés au délai obtenu des fournisseurs ». ⁹En considérant l'expression simplifiée du BFR, on a la formule suivante :

- $BFR = \text{Stocks} + \text{créances} - \text{fournisseurs}$

Pour améliorer leur trésorerie et optimiser leur BFR, les entreprises misent naturellement sur le respect, voire la réduction des délais de paiement de leurs débiteurs. Le BFR représente donc tout ce que l'entreprise doit investir au quotidien pour le fonctionnement de son activité. Les créances clients ont un impact important sur le BFR car elles représentent les sommes dues par les clients à l'entreprise pour les produits ou services vendus. Si l'entreprise accorde des délais de paiement plus longs à ses clients, cela peut entraîner une augmentation du BFR car elle devra attendre plus longtemps pour recevoir les paiements. En revanche, si l'entreprise met en place des politiques de recouvrement efficaces pour réduire les retards de paiement et les impayés, cela peut avoir un effet positif sur le BFR en réduisant le montant des créances clients et en accélérant les encaissements. Il est donc important pour l'entreprise de gérer efficacement ses créances clients pour maintenir un BFR sain et optimiser sa trésorerie.

⁸ Ibid., PP.139-140.

⁹ Idem, P.91.

Section 02 : les techniques de gestion des créances

La gestion des créances implique l'utilisation de diverses techniques visant à améliorer le processus de recouvrement et à réduire les risques de non-paiement. Ces techniques sont essentielles pour garantir un flux de trésorerie stable et maintenir de bonnes relations avec les clients. Dans cette section, nous examinons en détail ces techniques clés qui comprennent l'établissement de politiques de crédit rigoureuses, le suivi des paiements, les relances efficaces et la gestion des litiges. En comprenant et en maîtrisant ces techniques, les entreprises peuvent optimiser leur gestion des créances et maximiser leurs chances de récupérer les fonds impayés de manière efficace.

1 L'évaluation de risques liées aux créances clients

L'évaluation du risque client a une importance stratégique pour les entreprises qui souhaitent s'assurer que leurs clients ne présentent pas de risques financiers ou juridiques car elle contribue à optimiser leur trésorerie et faciliter leurs opérations de prospection. Avant de même d'aborder les diverses procédures que l'entreprise utilise pour déterminer qui elle accordera du crédit, combien de crédit elle accordera et les conditions de paiement, il peut être utile de rappeler sur le risque client et les types de risque client confronté par l'entreprise.

1.1 Définition du risque client

Le risque client peut être défini comme la possibilité pour une entreprise de subir une perte financière due au non-paiement ou au retard de paiement de ses clients. Ce risque peut être influencé par plusieurs facteurs tels que la solvabilité du client, la conjoncture économique, les conditions de paiement accordées par l'entreprise.¹⁰ donc Il y a deux risques financiers pour une entreprise liés aux créances clients :

- **Le risque de non-paiement** : où l'entreprise fournit une prestation de vente ou de service mais le client ne paie pas, soit par manque de volonté ou de capacité financière ;
- **Le coût économique associé au retard de paiement** : où l'entreprise fournit une prestation de vente ou de service et le client paie la facture émise avec un retard au-delà des accords contractuels convenus.

¹⁰ Darsa (Jean-David), *La gestion du risque crédit client : identifier, comprendre, maîtriser*, éditions Gereso, P.53.

1.2 Prévention de risques clients

La prévention des risques clients est un processus clé pour assurer la stabilité financière d'une entreprise et nécessite une collaboration étroite entre les différents départements pour être efficace. Cette prévention ne concerne pas uniquement les spécialistes financiers. Elle implique notamment les responsables commerciaux.

Elle commence dès la prospection commerciale grâce à l'étude de solvabilité des prospects et se poursuit par la protection judiciaire lors de la rédaction des conditions générales de ventes et des contrats.

1.2.1 L'importance de s'informer

L'entreprise recueille diverses informations sur ses clients, notamment d'ordre juridique, financier et commercial, pour prévenir les risques éventuels. Le responsable du risque client utilise des sources d'information externes telles que :¹¹

- Les organismes de renseignements commerciaux,
- Les greffes des tribunaux ;
- Les banques pour évaluer le degré de confiance qu'il peut accorder à un client.

Il prend également en compte des sources internes :¹²

- **Les habitudes de paiement du client :**

Qui peuvent être formalisées par une notation calculée manuellement ou via un logiciel de relance téléphonique. Les entreprises ayant des habitudes de paiement régulières bénéficient d'un capital confiance supérieure à celui des autres clients, tandis que la dégradation de ces habitudes inclut les retards, les impayés et les faux litiges.

- **Les critères terrain :**

Tels que la concentration du chiffre d'affaires, l'absence d'avantage concurrentiel, la mésentente entre dirigeants et la stratégie défailante, permettent d'évaluer la santé réelle du client à un instant t. Ces informations qualitatives révèlent un risque de défaillance supérieur à la moyenne, ce qui est particulièrement utile pour les fournisseurs ayant une clientèle homogène ou composée de petites entreprises. Tous les acteurs de l'entreprise en relation directe avec le client peuvent participer à l'évaluation du risque. Le suivi permanent de la qualité de paiement clientèle

¹¹ Selmer (Caroline), *Toute la fonction finance : Savoirs, Savoir-faire, Savoir-être*, Dunod, Paris, 2006, p264-265.

¹² Idem, PP.266-267.

permet de déterminer le profil payeur des clients à travers une note synthétisant leur qualité de paiement, basée sur des critères qualitatifs et quantitatifs.

- **L'analyse financière :**

Réalisée par le responsable crédit, est un processus long qui privilégie les clients à risque, les encours suffisamment élevés et les clients réguliers.

- **Le fichier client :**

Qui comprend des éléments d'identification, de facturation-livraison, un historique des relations commerciales et un résumé des renseignements, constitue la mémoire des relations avec la clientèle.

1.2.2 L'importance de rédiger

l'entreprise s'assure de définir clairement les règles contractuelles qui régissent la relation commerciale. Bien qu'il soit impossible d'atteindre un niveau de risque zéro, il est toutefois possible de réduire considérablement ce risque en prenant des précautions.

Ces précautions peuvent inclure :

- **Les conditions générales de vente :**

La loi du 23 juin 2004 fait obligation de communiquer au client ses conditions de prix et les conditions générales de vente. « Le vendeur doit, obligatoirement, informer les clients sur les prix, les tarifs et les conditions de vente des biens et services ». ¹³

Aussi la législation en vigueur de l'article 05 à 09 impose au professionnel :

- De fournir une information claire, précise et accessible sur les caractéristiques essentielles des produits et services qu'ils proposent.
- D'indiquer le prix de vente de leurs produits et services de manière claire et lisible. Ils doivent également mentionner toutes les taxes et frais supplémentaires qui peuvent s'appliquer.
- De respecter les normes et les standards applicables à leurs produits et services, et de s'assurer que leur publicité ne contient pas d'informations trompeuses.
- De garantir la qualité des produits et services qu'ils proposent, et offrir des garanties en cas de défaut ou de non-conformité.

¹³ Article 04 de la Loi n° 04-02 du 5 Joumada El Oula 1425 correspondant au 23 juin 2004 fixant les règles applicables aux pratiques commerciales.

- S'abstenir de pratiquer des méthodes commerciales déloyales ou agressives, notamment en utilisant la pression ou la persuasion excessive pour inciter les consommateurs à acheter leurs produits ou services.

▪ **Contractualisation :**

Le contrat résulte de la volonté mutuelle des parties impliquées. Dans la plupart des cas, les créances découlant d'un contrat entre deux parties sont régies par un accord convenu entre elles. Ces accords servent de référence pour contrôler les engagements de chacune des parties et éviter les litiges. Des clauses sont prévues pour indiquer la marche à suivre et pour prévenir tout incident qui pourrait survenir.

Les parties ont tout intérêt à anticiper les événements futurs et à prévoir des mesures correctives en convenant des conditions à l'avance. Cela permet de se prémunir contre toute perturbation de la relation commerciale et d'éviter les effets de surprise. Il convient de mettre l'accent sur les dispositions contractuelles qui ont une incidence sur le recouvrement des créances nées du contrat, notamment les clauses applicables en cas de non-exécution ou de mauvaise exécution par le débiteur.

▪ **La garantie :**

Afin de sécuriser le recouvrement des créances et éviter les problèmes liés à une liquidation ou un redressement judiciaire, différentes mesures de garantie sont disponibles.

- **Les suretés réelles**¹⁴ (**hypothèque, cautions, nantissements, des gages**) pour garantir le recouvrement et éviter éventuellement les défaillances due à une liquidation ou un redressement judiciaire.
- **L'assurance-crédit**¹⁵ permet de garantir partiellement le risque d'insolvabilité des clients. Les clients non dénommés bénéficient d'une garantie automatique, mais une demande d'agrément est nécessaire pour tout nouveau client dénommé. La prise en charge par l'assureur est déclenchée par l'insolvabilité du client, qui peut être présumée ou déclarée. L'indemnisation de l'assuré a lieu après un délai de carence d'environ six mois pour les clients non dénommés et de neuf mois pour les clients dénommés. La quotité de remboursement est définie dans le contrat, généralement 60 % du montant TTC pour les clients non dénommés et 80 % pour les dénommés. Les frais comprennent une prime, des

¹⁴ Onnainty (Marcel), *Le recouvrement des créances au moindre coût*, édition d'organisation, Paris, 2003, PP.17-18.

¹⁵ Selmer (Caroline), *Op.cit*, P.269.

frais d'interrogation, de suivi et de mise au contentieux, ainsi qu'une clause de partage des bénéfices pour responsabiliser l'assuré dans la prévention et la gestion du risque.

- **L'affacturage ou factoring** ¹⁶ est une solution financière où une institution spécialisée, appelée factor ou affactureur, prend en charge le recouvrement des créances clients d'un commerçant. Cela permet à l'entreprise de financer ses créances, de déléguer la gestion administrative et de se protéger contre le risque de non-paiement. L'opération d'affacturage repose sur la subrogation conventionnelle, où le factor devient le créancier d'origine et garantit le recouvrement des créances. Bien que cela puisse sembler coûteux, l'affacturage permet à l'entreprise de réduire considérablement le suivi administratif et financier de son portefeuille clients.

1.3 Outils et Indicateurs

Différents ratios et indicateurs sont disponibles pour suivre la progression du poste clients au sein d'une entreprise. Certains de ces indicateurs sont indispensables, tandis que d'autres sont spécifiques à un secteur d'activité ou à une entreprise en particulier. Ces ratios sont, pour l'essentiel, les suivants :¹⁷

1.3.1 La balance âgée

Est un outil fréquemment utilisé en gestion des créances pour évaluer l'état des créances clients d'une entreprise. Celle-ci constitue le fondement de la relance et du recouvrement client. Le document vise à répartir les créances échues et non échues par client selon des tranches d'âge prédéfinies, mettant ainsi en évidence l'ancienneté des créances. Le tableau ci-dessous retrace Les éléments indispensables devant figurer :

TABLEAU 2 : MODELE DE BALANCE AGEE

Responsable commercial	N° Client	Nom du client	0 - 30 j	31j - 60 j	61j - 90 j	91j - 180 j	> 180	Total échu	Total encours

Source : Pic (Jean-Christophe) et Érault (Jean-Michel), *Optimiser sa trésorerie par le crédit client*, Vuibert, Paris,2009, P.145.

¹⁶ Bazet (Jean-Luc) et Faucher (pascal), *DCG finance d'entreprise manuel et applications*, Nathan, Paris,2009, P.297.

¹⁷ Pic (Jean-Christophe) et Érault (Jean-Michel), *Op.cit*, PP.143-148.

1.3.2 Délais Moyens de paiement

Ce ratio mesure le poids du poste clients par rapport au chiffre d'affaires. Son évolution permet d'indiquer le niveau de risque financier pris par l'entreprise envers ses clients, ainsi que le respect des objectifs en termes de recouvrement des créances clients. Mathématiquement, c'est la comparaison entre l'encours client et le chiffre d'affaires TTC. Il existe de nombreuses méthodes de calcul de DMP à la disposition des entreprises, certaines étant plus complexes et plus précises que d'autres. Mais quelle que soit la méthode, on compare toujours le rapport entre l'encours et le chiffre d'affaires sur une période donnée. Pour calculer ce ratio, il est nécessaire de faire le calcul suivant :

$$\text{DMPC} = \frac{\text{Montant total des créances de la période} * \text{nombre de jours de la période}}{\text{chiffre d'affaires en TTC de la période}}$$

1.3.3 Le Taux de Rotation du Poste Clients

Le taux de rotation des créances est un indicateur financier qui permet d'évaluer la rapidité avec laquelle les créances clients se transforment en encaissements. Il mesure l'efficacité de l'entreprise dans la conversion de ses ventes à crédit en liquidités réelles. Plus précisément, il met en évidence la capacité de l'entreprise à recouvrer les sommes dues par ses clients et à transformer son chiffre d'affaires en encaissements effectifs. Pour déterminer ce ratio, il convient de procéder au calcul suivant :

$$\text{Taux de rotation} = \frac{\text{Chiffre d'affaires en TTC de la période}}{\text{Montant moyen des créances clients}}$$

Le résultat obtenu exprime le nombre de fois où les créances clients ont été encaissées au cours de cette période. Un résultat supérieur à 1 indique un taux élevé de transformation du chiffre d'affaires en encaissements. En pratique, le taux de rotation moyen est généralement proche de 6 ou 7 pour les entreprises de fabrication de biens ou de services.

1.3.4 BFR en jours du chiffre d'affaires

Ce ratio financier permet de comparer l'évolution du BFR en fonction du chiffre d'affaires réalisé, de manière à pouvoir anticiper tout début de dérapages, se traduisant par une augmentation du BFR plus élevée que celle du chiffre d'affaires sur la même période, car ceci peut signifier que l'évolution à la hausse du BFR n'est pas uniquement due à celle du chiffre d'affaires mais

potentiellement à une augmentation du délai de paiement d'une majorité de clients ou à une hausse des créances commerciales impayées, une réduction des délais de règlement des fournisseurs, une augmentation des volumes stockés, supérieure à celle de l'activité commerciale, etc.¹⁸ Ce ratio s'obtient en appliquant la formule qui suit :

$$\text{BFR en jours} = \frac{\text{BFR mensuel ou annuel} * 30 \text{ ou } 360 \text{ jours}}{\text{CA TTC mensuel ou annuel}}$$

2 Processus de recouvrement des créances client

Le mot recouvrement vient du verbe « recouvrer », tirant son origine du latin “recuperare“, qui signifie récupérer. Le recouvrement des créances est l'ensemble des actions entreprises par un créancier pour récupérer une somme d'argent due par un débiteur, généralement lorsque la date d'échéance est dépassée. Selon G. Cornu, « le recouvrement des créances est la recherche des moyens légaux pour obtenir le paiement d'une créance, c'est-à-dire pour obtenir satisfaction du droit que l'on possède sur une somme d'argent qui est due »¹⁹.

Pour LASSEGUE (2002), le recouvrement des créances clients est défini comme, « le fait pour une créance d'obtenir le paiement de la somme d'argent ou de la prestation en nature qui lui est due à l'arrivée du terme convenu »²⁰. Il s'agit donc d'une activité clairement encadrée par la loi et qui consiste à utiliser des moyens variés afin d'obtenir d'un débiteur le paiement de la créance due. Il est souvent considéré comme une étape cruciale dans la gestion financière d'une entreprise, permettant de garantir la pérennité de son activité en minimisant les risques de pertes financières.

2.1 Les principes de recouvrement des créances

Avant d'examiner les différentes procédures de recouvrement, il est essentiel de comprendre les principes de base pour savoir pourquoi ces procédures sont nécessaires et comment elles peuvent être efficaces. Comprendre ces principes peut aider les entreprises à mettre en place des

¹⁸ [5 KPI pour mesurer la performance du poste client - Blog de la Démat' \(dematerialiser.fr\)](#) consulté le 22/04/2023 à 22.23.

¹⁹ Cornu (G), *Vocabulaire juridique*, PUF, 11^{ème} édition, 2017.

²⁰ LASSEGUE (P), *Lexique de comptabilité*, 5^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2002, P.20.

procédures de recouvrement appropriées et à mieux gérer les risques liés aux impayés pour améliorer leur santé financière à long terme. Trois principes fondamentaux à savoir ²¹ :

- La réactivité est cruciale pour le succès du recouvrement car elle représente souvent "le coût de la négligence". Si le temps n'est pas suffisamment pris en compte, les impayés s'accumulent, la solvabilité du client diminue, et d'autres créanciers plus réactifs obtiennent le règlement ;
- La continuité dans le traitement de l'impayé est le deuxième facteur clé. Il est donc important d'éviter les interruptions dans la gestion et de s'assurer que la transition entre les différentes étapes du processus est fluide, afin de maintenir une pression constante sur le client en retard de paiement ;
- La progressivité implique que l'entreprise met en place des mesures adaptées et de plus en plus contraignantes pour inciter le client à régler sa dette.

Ces principes soulignent l'importance vitale du recouvrement et montrent qu'il doit être une partie intégrante de la gestion du profit.

2.2 Les voies de recouvrement des créances clients

Le recouvrement des dettes peut être effectué de manière amiable ou judiciaire. Dans le recouvrement amiable, on tente de persuader le débiteur de payer volontairement. Cependant, si cela ne fonctionne pas, il est possible d'entamer une action en justice pour obtenir une décision qui incitera le débiteur à payer.

Le recouvrement amiable peut être effectué à tout moment de la procédure, même après avoir engagé une action en justice ou une procédure d'exécution. Il est important de ne pas prolonger la phase amiable inutilement, car le débiteur peut gérer son patrimoine et régler d'autres créanciers, réduisant ainsi les chances de récupérer la dette. Si la négociation amiable échoue, d'autres moyens comme une action en justice, une mesure conservatoire ou une procédure d'exécution peuvent être mis en œuvre. La phase précontentieuse consiste à relancer le client et rappeler l'obligation de paiement. Des arrangements de paiement peuvent être proposés pour éviter d'aller en justice, à condition que le débiteur respecte l'accord.

²¹ MATHIEU (Michel), *L'exploitation bancaire et le risque crédit : Mieux cerner pour mieux le maîtriser*, Édition la revue banque, Paris, 1995, P.272.

2.2.1 Le recouvrement amiable des créances (précontentieux)

Une fois que la dette est prouvée par des documents tels qu'un contrat et un bon de livraison, et que le délai de paiement est dépassé, le créancier tentera toujours un recours amiable avant de recourir à un recours contentieux, car cela entraîne des frais. Pour réussir cette phase, trois documents sont nécessaires :

- Un bon de commande signé,
- Une facture ;
- Un bon de livraison.

Pour accélérer le processus de recouvrement, le chargé de recouvrement doit pouvoir répondre rapidement aux questions du client en ayant un accès facile et rapide au dossier commercial.

Le recouvrement est plus efficace lorsque les commerciaux participent au moins à un certain stade de la procédure. La première étape serait de considérer les commerciaux responsables jusqu'à l'encaissement de la créance, en les aidant avec le support du service comptable. La deuxième consiste à considérer les commerciaux responsables de la commande jusqu'à sa facturation, puis à laisser le service de recouvrement prendre le relais. Les commerciaux peuvent être sollicités ponctuellement dans les deux approches pour accélérer le processus de recouvrement.²²

Le recours amiable se traduira par une relance, qui vise à récupérer le paiement en communiquant avec le débiteur pour trouver une solution acceptable pour les deux parties. Les créanciers peuvent être hésitants à prendre des mesures trop strictes envers leurs clients car ils ne veulent pas risquer de perdre un bon client qui a simplement omis de régler en temps utile.

Certaines techniques de relances clients les plus en vue :

- La relance téléphonique ;
- La relance écrite (par courrier) ;
- La visite domiciliaire (relance face à face).

2.2.1.1 La relance téléphonique

Le téléphone est un outil crucial pour réussir le recouvrement amiable car il permet un contact direct avec le débiteur, facilite l'établissement d'un cadre et garantit les paiements futurs. Afin de mener à bien le recouvrement par téléphone, le créancier doit être préparé en ayant toutes les

²² Selmer (Caroline), Op.cit, PP.271-272.

informations nécessaires sur le débiteur et la créance. Il doit également préserver une certaine empathie envers le débiteur pour éviter les blocages de la relation. Cependant, le téléphone peut avoir des inconvénients, tels que la difficulté à communiquer sur de nombreux états de compte et la dépendance à la disponibilité de l'interlocuteur. Selon SELMER (2006), pour une relance téléphonique efficace, le chargé de recouvrement doit passer par plusieurs étapes, notamment

- Annoncer clairement les raisons de l'appel ;
- Identifier rapidement la cause du non-paiement ;
- Engager le client vers un accord progressivement.

Le chargé du recouvrement doit fixer ses priorités en fonction du montant et de l'ancienneté de la créance, ainsi que du niveau de risque du client, et vérifier l'existence d'un éventuel litige ou les habitudes de paiement du client avant de relancer le client. ²³

2.2.1.2 La relance écrite (par courrier)

Lorsqu'un débiteur ne paie pas sa facture dans les délais impartis, le créancier doit lui envoyer une lettre de relance pour lui rappeler sa dette. Selon CHAUVOT (2002), cette première lettre est importante car elle permet de montrer au débiteur que le créancier est déterminé à récupérer son argent. Pour éviter les coûts élevés de la relance téléphonique, les créanciers ont recours à des lettres standardisées, générées à partir de leur base de données clients.²⁴ Ces lettres sont efficaces pour les clients de bonne foi et sont souvent utilisées à plusieurs niveaux :²⁵

- Une première lettre de rappel : ce courrier indiquera de façon courtoise l'objet précis de la réclamation accompagnée d'un relevé de compte,
- Une seconde lettre plus ferme après une semaine sans réponse, mentionnant la possibilité d'un recours à un mandataire de recouvrement en cas d'absence de réponse et du non-règlement à la réception du courrier. Bien que le courrier soit souvent utilisé dans les étapes avancées de la relance, il présente des inconvénients tels que le délai postal, le taux d'ouverture et le manque d'interactivité.
- Enfin, si nécessaire, une mise en demeure envoyée par lettre recommandée avec accusé de réception. Ainsi, la lettre de mise en demeure est à la fois la dernière mesure amiable et la première mesure contentieuse. C'est une amiable puisqu'elle est faite sans

²³ Ibid., PP.274-275.

²⁴ Chauvot (Myriam), *Recouvrement : tenez compte du profit de votre débiteur stratégique*, Option Finance, 2002, P.40.

²⁵ Selmer (Caroline), Op.cit, P.275.

formalités particulières par le créancier. Les créanciers peuvent établir juridiquement l'envoi de la lettre en conservant une preuve de son envoi, même en l'absence de retour de l'avis de réception.²⁶

À cela s'ajoute également, le fax, toujours pertinent pour certains types d'acheteurs, est instantané et bénéficie d'un accusé réception de fait. De même, l'email bénéficiant du meilleur taux de retour en recouvrement de créances, est adapté aux échanges rapides, mais peut être inapproprié pour les situations conflictuelles.

2.2.1.3 La visite domiciliaire (relance face à face)

Rencontrer les clients est souvent une solution efficace pour résoudre les problèmes et établir un mode de fonctionnement qui facilite les échanges et les paiements. Bien que cela puisse prendre du temps, c'est une approche pertinente pour les clients stratégiques ou ceux qui nécessitent des processus spécifiques pour harmoniser les comptes clients et fournisseurs. Selon BROCCA « un second type d'intervention consiste à effectuer des démarches au domicile du débiteur ou au siège de l'entreprise débitrice. Il s'avère, en effet, qu'un contact direct établi entre le créancier et son débiteur est souvent de nature à infléchir la position de ce dernier »²⁷.

2.2.2 La mise en demeure de payer

La validité de la mise en demeure est soumise à certaines conditions formelles. Il est essentiel que la mise en demeure contienne des mentions obligatoires. Elle doit être envoyée par courrier recommandé avec accusé de réception et préciser le délai accordé au destinataire à partir de la réception de la lettre, sous peine de poursuites judiciaires. Bien que l'article 120 du Code civil algérien ne donne pas de définition claire de la mise en demeure, il mentionne qu'en cas de non-exécution d'une obligation, il est possible d'y recourir « dont le délai, à défaut de fixation par les parties contractantes, est déterminé suivant l'usage ». Il est également important que la mention "Mise en Demeure" figure clairement sur la lettre, ce qui accentuera la pression sur le débiteur. Enfin, les mentions obligatoires qui doivent figurer sur la mise en demeure, ainsi que les poursuites judiciaires auxquelles le débiteur s'expose en cas de défaut de paiement sont les suivantes :²⁸

- La date de rédaction ;

²⁶ Onnainty (Marcel), Op.cit, P.27.

²⁷ BROCCA (Antoine), *Le recouvrement de l'impayé : la pratique, la loi et la jurisprudence*, 2^{ème} édition, P.18.

²⁸ <https://legal-doctrine.com/edition/le-recouvrement-des-factures-impayees-en-algerie/> consulté le 20/04/2023 à 23 :28

- Les coordonnées du destinataire ;
- Les coordonnées de l'expéditeur ;
- Un bref exposé du litige, permettant au destinataire de comprendre l'objet des reproches qui lui sont faits ;
- La mention "mise en demeure", pour indiquer au destinataire qu'il s'agit de la première étape d'une procédure pouvant aboutir à une action en justice en cas de refus de coopération ;
- La réclamation, c'est-à-dire ce que le destinataire doit faire pour résoudre le litige ;
- Un délai précis et raisonnable pendant lequel le destinataire devra régler le litige, généralement entre 8 et 15 jours en fonction de la nature du litige ;
- La signature de l'expéditeur.

2.2.3 Le recouvrement judiciaire des créances

Conformément à ce qui a été précédemment évoqué après l'envoi d'une mise en demeure formelle au débiteur, l'informant de la dette impayée et des conséquences juridiques de son défaut de paiement. Si le débiteur ne répond pas à la mise en demeure, le créancier peut alors entamer une action en justice pour récupérer les fonds impayés. Cela implique de respecter certaines conditions, notamment le fait d'avoir un intérêt actuel et direct à l'action en justice, que ce soit pour l'exécution d'un droit ou d'une obligation juridique.

Selon l'article 13 du code de procédure civile et administrative Algérien, « Nul ne peut ester en justice s'il n'a qualité et intérêt réel ou éventuel prévu par la loi. Le juge relève d'office le défaut de qualité du demandeur ou du défendeur. Il relève également d'office le défaut d'autorisation, lorsque celle-ci est exigée par la loi ».

Il existe plusieurs voies pour y parvenir :

2.2.3.1 L'ordonnance d'injonction de payer (OIP)

La mise en œuvre de l'OIP exige le dépôt d'une requête auprès du tribunal du domicile ou du siège social du débiteur. Le tribunal compétent est déterminé en fonction du montant de la somme réclamée, mais généralement, la requête est déposée devant le tribunal civil. Si la créance est de nature commerciale, le tribunal compétent est le tribunal de commerce. Il convient de noter que la procédure est non contradictoire, ce qui implique que le juge prendra sa décision sans avoir écouté les justifications du débiteur ou du créancier, qui ne sont pas convoqués à l'audience. Le juge se base uniquement sur les documents fournis par le créancier pour déterminer si la créance est

justifiée. Pour qu'une requête soit recevable, elle doit émaner d'un contrat ou d'une obligation statutaire, qui doit obligatoirement mentionner le montant de la dette. Elle peut également provenir d'une lettre de change, d'un billet à ordre, ou de l'acceptation d'une cession de créance professionnelle. Il est à souligner que cette procédure ne s'applique pas aux dettes liées à une pension alimentaire ou à un chèque sans provision, car il existe des procédures spécifiques pour ces deux cas. Une fois l'ordonnance rendue par la juridiction compétente, elle doit être signifiée par un Huissier de Justice au débiteur. Il est possible de demander à ce dernier de procéder à l'exécution de l'ordonnance par le biais de différentes saisies, telles que les saisies de meubles, de salaire, ou de compte bancaire, dans le délai d'un mois après la signification, qui est le délai de contestation du débiteur. Cette méthode peut s'avérer très efficace lorsque le débiteur est solvable.²⁹

2.2.3.2 Le référé-provision

Le référé-provision est une procédure légale qui permet de simplifier le recouvrement d'une dette en obtenant une ordonnance de justice. Pour que la demande soit recevable, le créancier doit justifier l'existence de la dette, par exemple grâce à un contrat ou des factures.

La procédure se fait par voie d'assignation, rédigée par un avocat et signifiée par un huissier de justice, qui convoque le débiteur à une audience. Le juge statuera sur la demande et rendra une ordonnance d'exécution provisoire si nécessaire. Cette procédure est rapide et permet d'obtenir une décision exécutoire dans les 15 jours à 1 mois suivant l'audience. Toutefois, cette procédure n'est pas possible en cas de chèque sans provision ou en cas de procédure de redressement/liquidation judiciaire. Si une fois l'ordonnance de référé-provision rendue, le débiteur ne s'exécute toujours pas, le créancier peut saisir les biens du débiteur par le biais d'une saisie d'huissier. Il se fera ensuite payer via la vente des biens.³⁰

2.2.3.3 L'action au fond

Quand les actions précédentes ne sont pas suffisantes ou appropriées pour résoudre une situation de litige. Cette procédure est principalement utilisée pour récupérer des créances importantes qui ne peuvent pas être résolues par des procédures plus simples. Lorsque le litige nécessite les conseils d'un avocat et un véritable débat contradictoire, l'assignation au fond est souvent utilisée car elle nécessite des ressources plus importantes et plus de temps pour être résolue.

²⁹ Onnainty (Marcel), Op.cit, PP.58-64.

³⁰ Article 942 de la loi n° 08-09 du 18 Safar 1429 correspondant au 25 février 2008 portant code de procédure civile et administrative (J.O N°48 du 17 juillet 2022, P.9).

Le créancier doit alors citer le débiteur à comparaître devant le juge par l'intermédiaire d'un huissier de justice, qui décidera en fonction des preuves fournies. La juridiction compétente dépend du montant et de la nature du litige. L'assignation en paiement est particulièrement utile lorsque l'obligation est contestée sérieusement, car elle permet un véritable débat contradictoire avec des moyens de défense présentés par le débiteur.³¹

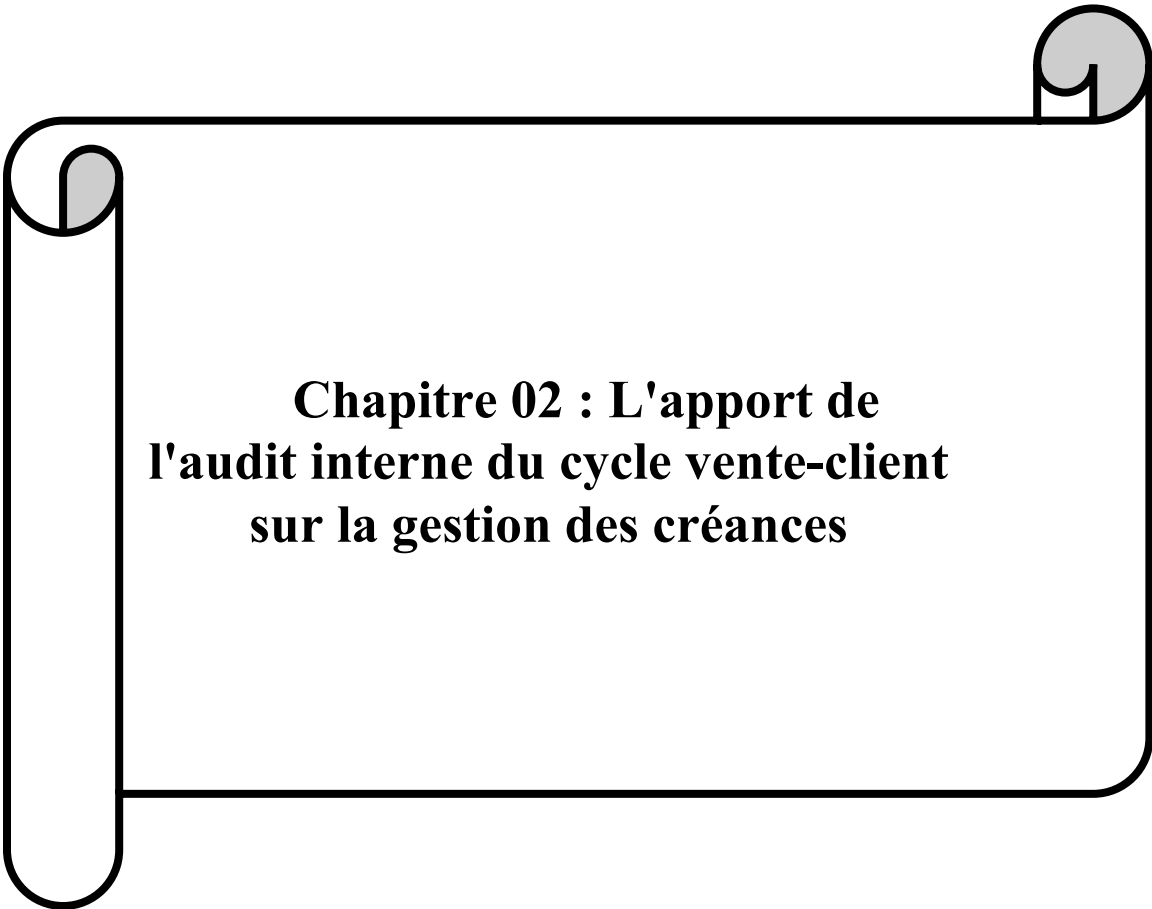
³¹ Selmer (Caroline), Op.cit, P.278.

CONCLUSION

En conclusion, la gestion des créances est un processus continu qui demande une attention constante et une volonté d'amélioration continue. En intégrant cette dimension dans leur démarche qualité et en mettant en place des techniques de gestion appropriées, les entreprises peuvent créer un avantage concurrentiel solide et assurer leur pérennité sur le marché.

En somme, il est crucial pour l'entreprise de suivre une démarche rigoureuse dans le processus de recouvrement des créances afin de minimiser les pertes et d'optimiser la gestion de sa trésorerie. Il convient également de mettre en place des procédures de contrôle interne robustes pour garantir l'efficacité et la fiabilité du processus de recouvrement.

Dans le cadre de notre prochain chapitre, notre objectif sera d'explorer l'audit interne du cycle vente-client. En adoptant cette approche, nous visons à renforcer davantage la gestion des créances et à améliorer la performance financière de l'entreprise.



**Chapitre 02 : L'apport de
l'audit interne du cycle vente-client
sur la gestion des créances**

INTRODUCTION

Suite à la mondialisation de l'économie et aux crises récentes, les dirigeants sont confrontés à des défis majeurs dans la gestion des risques susceptibles de menacer la stabilité et la continuité de leurs entreprises. Afin de répondre à ces défis, les dirigeants ont pris conscience de l'importance de mettre en place des systèmes de pilotage et de contrôle performants. Cette mise en place ne peut se faire qu'à travers la pratique d'un audit interne, qui est devenue une fonction vitale au sein de la gestion efficace de l'entreprise.

Ce chapitre établit les bases pour les chapitres à venir et contribue à la compréhension de l'importance de l'audit interne dans le contexte spécifique de l'analyse de leur impact sur la gestion des créances.

Pour ce faire, nous abordons dans la première section la notion d'audit interne, en nous concentrant sur son évolution, sa définition, ses types. La deuxième section, portera sur la description de cycle vente-client et les risques liées à ce dernier, puis nous essayons de présenter la démarche générale et les différentes techniques et outils sur lesquels s'appuie un auditeur afin de mener ces missions.

Section 01 : les concepts fondamentaux de l'audit interne

Pour s'assurer contre tous les risques que l'entreprise doit y faire face, cette dernière met en place des contrôles importants et spécifiques à la nature de son activité, il s'agit de ce qu'on appelle « l'audit interne ».

1 Aperçu sur l'audit interne

La fonction de l'audit interne a des origines qui remontent à la crise économique de 1929 aux États-Unis, lorsque les grandes entreprises américaines ont commencé à se développer et que les dirigeants ont commencé à chercher des moyens pour réduire les dépenses liées à la certification de ces propres comptes par des cabinet d'audits externe et assurer un contrôle interne efficace. Cette idée a été acceptée par les auditeur externe à condition qu'une certaine supervision soit assurée.³²

En 1941, l'audit interne a connu deux évènements importants dans son développement, l'un a été la publication de la première livre sur l'audit interne s'intitule "Internal Auditing" écrit par Lawrence Sawyer, l'autre c'était la création de L'Institut des auditeurs internes (IIA). Cependant, après sa création, la profession d'audit interne était principalement centrée sur la vérification des états financiers et des procédures de contrôle financier.³³

Au fil des ans, l'audit interne s'est développé pour inclure un examen des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance d'une organisation. Les professionnels de l'audit interne ont commencé à travailler de manière plus collaborative avec les dirigeants de l'entreprise pour évaluer les risques et les contrôles, ainsi que pour fournir des conseils sur les processus d'amélioration. Dans les années 1970, l'audit interne a commencé à se concentrer sur les problèmes de gouvernance, à la suite de scandales financiers importants. Les réglementations gouvernementales ont été renforcées pour exiger que les entreprises établissent des contrôles internes et des systèmes d'audit pour s'assurer que les opérations étaient conformes aux règles et réglementations en vigueur.³⁴

³² Renard (Jacques), *théorie et pratique d'audit interne*, édition Eyrolles, 7^{ème} édition, 2009, P.36.

³³ John Wiley & Sons Ltd, *the essential handbook of internal auditing*, 2005, P21.

³⁴ Urton (Anderson) et J. Head (Michael), *Internal Auditing : Assurance and Consulting Services*, 2^{ème} édition, 2004, PP.23-24.

Chapitre 02 : L'apport de l'audit interne du cycle vente-client sur la gestion des créances 32

L'audit interne en Algérie a été introduit à la fin des années 1980, dans le cadre de la réforme économique et financière entreprise par le gouvernement algérien.³⁵ Parmi les textes réglementaires, les dispositions et les initiatives du gouvernement :

- L'ordonnance n°69-107 du décembre 1969 portant la loi de finance qui stipule que le ministère des finances devait désigner un commissaire aux comptes dans les sociétés nationales, les établissements publics nationaux ayant un caractère industriel et commercial.
- L'article 40 de la loi 88/01 du 12/01/1988 relative à l'orientation et des entreprises économiques précise que les entreprises tenues d'organiser et de renforcer les structures interne et d'améliorer d'une manière constante leurs procédés de fonctionnement et de gestion.
 - Le 22 février 1993, la création de l'association des auditeurs consultants internes algériens (AACIA) dans le but d'aider les entreprises de la mise en place de structure d'audit interne par l'animation des séminaires, des conférences et des formations.
 - Le 14 novembre 2002, le règlement de la banque d'Algérie n°02/03 comprend le contrôle interne des banques et établissements financiers
 - L'instruction MIPI n°079/SG/07 du 30 janvier 2007, ordonne la mise en place au niveau de chaque entreprise publique économique (EPE) d'une structure d'audit et de contrôle interne.

De nos jours, La fonction d'audit interne a considérablement évolué pour répondre aux demandes croissantes de gestion des organisations de plus en plus complexes. Désormais, l'audit interne est impliqué dans toutes les activités, fonctions et processus de l'organisation, alors qu'auparavant il se concentrait sur les domaines financiers tels que la comptabilité générale, la comptabilité analytique, les informations de gestion, la trésorerie, le crédit, la comptabilité des clients et le recouvrement, ainsi que dans l'aide aux acquisitions et aux cessions. Actuellement, l'audit interne enquête sur chaque entité, activité, fonction et processus de l'organisation.

³⁵ Discours du président Chadli BENDJIDID sur l'état de la nation, Décembre 1987

1.1 Définition de l'audit interne

Selon l'Institute of Internal Auditor "IIA" en 1999 « l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation, une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée, il aide celle-ci à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprises, et en faisant les propositions pour renforcer leurs efficacité ». ³⁶

La définition de l'audit interne, approuvée par l'Institut français de l'audit et du contrôle internes "IFACI" qu'il s'agit d'une traduction de la définition internationale avalisée par l'IIA, met en avant les mots clés tels que l'activité, l'indépendance, la valeur ajoutée, l'assurance et les conseils, l'aide à atteindre les objectifs, l'approche systématique et méthodique, l'évaluation et l'amélioration des processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise. Son rôle n'est pas de dénoncer ou d'accuser, mais de formuler des recommandations pour améliorer l'organisation en apportant sa contribution à toutes les activités, fonctions et processus. ³⁷

En se référant à quelques définitions de l'audit interne, **Renard (2010)** ³⁸ a donné des critiques, la première définition est considérée comme incomplète et confond les rôles de l'audit interne avec les objectifs du contrôle interne « L'audit interne est un dispositif interne à l'entreprise qui vise à :

- Apprécier l'exactitude et la sincérité des informations notamment comptables,
- Assurer la sécurité physique et comptable des opérations,
- Garantir l'intégrité du patrimoine,
- Juger de l'efficacité des systèmes d'information. »

La deuxième définition Selon la théorie classique est jugée floue et manque de précision quant à la responsabilité de contrôle déléguée, « l'audit interne assume par délégation une partie de la responsabilité de contrôle de la direction. ». Enfin, la dernière définition de l'IIA de 1999 est présentée comme volontariste, soulignant l'importance de l'indépendance et du conseil dans l'audit interne, ainsi que la contribution à la création de valeur ajoutée. Cette définition est également vue

³⁶ SCHICK (Pierre), *Mémento d'audit interne*, édition DUNOD, Paris, 2007, P.5.

³⁷ SCHICK (Pierre), *Audit interne et référentiels de risques*, 2ème édition, Dunod, Paris, 2014, PP.73-75.

³⁸ Renard (Jacques), *Op.cit*, PP.73-74.

comme exigeant une quasi-certification sur le jugement porté par l'auditeur interne. Toutefois, quelques réserves sont exprimées, notamment sur le manque de précision quant à la responsabilité de certification de l'auditeur interne.

1.2 Les objectifs de l'audit interne

Plusieurs auteurs ont proposé une classification des objectifs de l'audit interne en trois niveaux qui portent sur :³⁹

- **La régularité et/ou la conformité** aux règles et procédures ;
- **L'efficacité** des choix opérés par l'entreprise ;
- **La pertinence** de sa politique générale.

Lorsque l'auditeur interne se concentre sur la régularité, il s'assure que les instructions de la direction générale ainsi que les dispositions légales et réglementaires sont correctement appliquées, que les opérations de l'entreprise sont régulières, que les procédures et les structures fonctionnent normalement et produisent des informations fiables, et que le système de contrôle interne fonctionne sans faille. Cette forme d'audit peut également être appelée "audit de conformité". Pour évaluer la conformité de l'entreprise aux référentiels internes et externes, l'auditeur interne compare la réalité avec le référentiel proposé et informe les responsables de toute déviation ou distorsion. Il analyse les causes, évalue les conséquences et propose des solutions pour réduire l'écart entre la règle et la réalité.⁴⁰

L'audit d'efficacité, qui est une approche nouvelle, va au-delà de la simple vérification de la régularité ou de la conformité en évaluant la qualité des réalisations de l'entreprise en termes d'efficacité et d'efficacités. L'auditeur recherche un écart entre les résultats et les objectifs, ainsi que les raisons de cet écart et les moyens de le réduire.⁴¹

Enfin, l'audit de pertinence s'intéresse à la mesure dans laquelle les choix de l'entreprise aboutiront effectivement aux effets recherchés, en évaluant la cohérence entre les structures, les moyens et les objectifs fixés par l'entreprise, ainsi que la qualité des orientations de la direction

³⁹ BOU-RJEILY (C), *Les objectifs de l'audit interne : une revue de la littérature*, Revue Française de Gestion, N°37(211), 2011, PP. 43-57.

⁴⁰ IFACI/IAS, *Les mots pour l'audit*, Edition liaison, Paris, 1995, P.10.

⁴¹ GARGOURI (R) et ZOUAOUI (H), *L'audit d'efficacité : une nouvelle approche pour l'évaluation des processus*. Revue des Sciences de Gestion, N°277,2016, PP. 119-129.

générale. Il faut noter que chaque niveau d'objectif correspond à un type d'audit interne spécifique : l'audit comptable et financier, l'audit opérationnel et l'audit de management ou direction.⁴²

1.3 Les caractéristiques de l'audit interne

Nous déduisons de la définition officielle de l'IIA que l'audit interne est une activité .⁴³

▪ Indépendante et objective :

L'audit interne ne saurait subir d'influences ou de pressions susceptibles d'aller à l'encontre des objectifs qui lui sont fixés. Il doit par ailleurs être indépendant à l'égard de son sujet. Enfin la limite de son indépendance se situe au niveau du respect des normes d'audit interne.

▪ Universelle :

L'audit interne ne se limite pas qu'au entreprises, mais il s'applique aussi aux autres types d'organisations : administration publique, université, association et il s'applique aussi à tous les processus, domaines, fonctions et opérations (on trouve l'audit financier, audit fiscal, audit juridique, audit informatique ...).

▪ Permanente et continue :

La permanence et la continuité de l'audit interne sont traduites par :

- L'existence d'une structure indépendante chargée de l'activité d'audit interne ;
- Le plan d'audit pluriannuel en répartissant les missions sur un cycle de plusieurs années allant de 3 à 5 ans.

▪ Apporte de la valeur ajoutée :

L'audit interne contribue par son action à optimiser le profit et donc créateur de valeur ajoutée.

1.4 Les approches de l'audit interne

L'utilisation de l'approche d'audit approprié dans sa mission aide les organisations à améliorer leur gestion des risques, leur conformité réglementaire et leur performance globale à la réalisation de sa mission .il s'agit principalement de :

- L'approche d'audit par cycle (ou module) ;
- L'approche d'audit par fonction (opérationnel) ;

⁴² ZAWADZKI (P. M), *L'audit de pertinence : outil d'évaluation stratégique et opérationnelle*, Revue Française de Gestion, N°38(223), 2012, PP.59-74.

⁴³ ZIED (BOUDRIGA), *L'audit interne : organisation et pratiques*, Collection Azurite, Tunisie, 2012, PP.41-56.

- L'approche d'audit par système ;
- L'approche d'audit par nature ou par objectif.

1.4.1 L'approche d'audit par cycle

Cette approche est spécifiquement adaptée pour évaluer le système de contrôle interne d'une entreprise. Elle considère tous les cycles clés de l'entreprise, tels que l'approvisionnement, la production, les ventes, de gestion de la clientèle, la paie, la trésorerie et les investissements. En incluant ces cycles en tant que missions d'audit interne, ce dernier va permettre : ⁴⁴

- L'analyse horizontale des activités de l'entreprise en passant d'un service à l'autre ;
- D'examiner le fonctionnement des interfaces et évaluer l'efficacité du processus d'audit interne ;
- L'appréciation complète du système de contrôle interne de l'entreprise.

1.4.2 L'approche d'audit par fonction(opérationnel)

Le principe de l'approche par fonctions de l'audit interne consiste à décomposer le champ d'application de l'audit interne en évaluant séparément les différentes fonctions de l'entreprise, telles que la fonction d'approvisionnement, la fonction commerciale, la fonction de production, la fonction RH et la fonction comptable.

Ainsi, l'audit interne opérationnel ou par fonction permet à toutes les entreprises, même les plus petites, d'optimiser leur rentabilité en identifiant les failles et en améliorant la gestion de toutes les fonctions vitales de l'entreprise.⁴⁵

1.4.3 L'approche d'audit par système

L'approche d'audit par système permet aux auditeurs d'obtenir une vision plus globale du fonctionnement d'un système et d'identifier les points faibles ou les lacunes potentielles qui pourraient affecter la performance globale de l'entreprise. Elle peut être appliquée à différents types de systèmes, tels que :⁴⁶

- Le système d'information : est l'ensemble des flux informationnels et de savoir qui circule au sein d'une entreprise. Ce système est le catalyseur du bon fonctionnement de tout le système productif ;

⁴⁴ François (Cantin), *Évaluer pour améliorer la performance*, Les Éditions de la Chenelière INC., 2017, PP.169-170.

⁴⁵ BECOUR (J) et BOUQUIN (H), *Audit opérationnel, Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance*, 3^{ème} édition ECONOMICA, Paris, 2008, P.13.

⁴⁶ OUSSAMA (Maatouk), *Audit et contrôle interne des systèmes d'information*, Editions Universitaires Européennes, 2018, PP. 22-25.

- La procédure budgétaire : la gestion financière des transactions financières ne peut que valoir à l'entreprise une rentabilité financière et économique meilleure. Ainsi, la fonction d'audit doit mettre l'accent sur les activités et les opportunités que l'entreprise peut développer pour sa croissance.
- La sécurité dans l'entreprise : la sécurité est inhérente aux conditions de travail. La maximisation de la qualité de cette variable ne peut que motiver les intervenants au sein de l'entreprise ;
- La procédure de passation des marchés ;
- L'assurance...etc.

1.4.4 L'approche d'audit par nature ou par objectif

Le critère de l'objet (ou de la nature) de la fonction d'audit interne, distingue 03 formes :

1.4.4.1 Audit de conformité

L'audit de conformité constitue une démarche simple et traditionnelle de l'auditeur, il consiste en la vérification de la bonne application des règles, procédures, méthodes, organigrammes, organisation du travail, circuits d'information... etc. c'est une analyse comparative se rapportant à un référentiel utilisé dans l'organisation dont il vérifie le respect, repère les écarts, propose des explications et émet des recommandations⁴⁷.

1.4.4.2 Audit de l'efficacité

Lorsqu'on parle d'audit d'efficacité, on fait référence à la fois les notions d'efficacité et d'efficience. C'est pourquoi on parle sur l'audit de performance.⁴⁸

L'efficacité, dont le critère est d'atteindre les objectifs fixés, et plus généralement la réponse adéquate à l'attente.

L'efficience, dont le critère est de faire le mieux possible, ce qui exige la meilleure des qualités quant aux connaissances (le savoir), aux techniques (le savoir-faire), aux comportements (le savoir-être) et à la communication (le faire-savoir)⁴⁹.

Contrairement à l'audit de conformité, l'auditeur interne n'utilise pas de référentiel.

⁴⁷ IFACI/IAS, Op. Cit, 1995, P.26.

⁴⁸ Renard (Jacques), Op.cit, P.48.

⁴⁹ IFACI, *Bases et pratiques courantes de l'audit interne « contrôle interne »*, P.32.

1.4.4.3 Audit de management et de stratégie

L'audit management consiste à observer la forme et non pas le fond c.-à-d. les choix et les décisions, les comparer, les mesurer dans leurs compétences et attirer l'attention sur les risques ou les incohérences.

L'audit stratégique est pour but d'identifier les risques associés aux objectifs et aux grandes orientations stratégiques définies par l'organisation et évaluer la conformité ou la cohérence entre ce qui avait été dit et ce qui est fait dans le but d'apprécier la performance des réalisations.⁵⁰

2 La mission d'audit interne

La réalisation d'une mission d'audit interne nécessite un haut degré de précision et doit respecter certaines directives qui peuvent être modifiées et ajustées en fonction de la nature de la fonction, de la structure, du système ou du processus à auditer, ainsi que des conditions de fonctionnement de l'entité soumise à l'audit.

Toute mission d'audit interne est organisée par une démarche méthodologique menée par une équipe d'auditeurs et dirigée par un chef de mission. Cette dernière doit être simple, rigoureuse, avec un vocabulaire commun, adaptable et transparente pour respecter les normes professionnelles internationales et assurer l'efficacité des travaux d'audit.⁵¹

« La méthodologie de l'auditeur présente la progression cohérente des actions de l'audit interne au long de la mission, en vue d'atteindre efficacement les résultats qu'attend l'entreprise des missions d'audit, cette méthodologie donc permet de :

- Décrire à l'auditeur la méthode qu'il doit employer pour lancer sa mission ;
- Effectuer ses travaux, en tirer les conclusions et les présenter ;
- Obtenir que les actions en progrès se mettent en place. »⁵²

2.1 Définition de la mission d'audit interne

Mission, du latin « mittere » : envoyer, comme nous indique le petit Larousse qui précise : « Fonction temporaire et déterminée dont un gouvernement, un organisme charge quelqu'un, un groupe ». ⁵³

⁵⁰ Barthelemy(J), *Audit et contrôle interne : Concepts et mise en œuvre*, Dunod, 2009, PP.51-152.

⁵¹ RENARD (J), *Op.cit.*, PP.205-208.

⁵² Lemant (Olivier), *la conduite d'une mission d'audit interne*, 2^{ème} éditions, Dunod, Paris, 1995, P.10

⁵³ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/mission/51785> consulté le 09 mars 2023 à 15 :34

La mission d'audit est un travail temporaire que l'auditeur est chargé d'accomplir à l'intention de la direction générale.⁵⁴

2.2 Les caractéristiques de la mission d'audit

Ces missions sont à apprécier selon deux critères : les champs d'application et la durée.⁵⁵

2.2.1 Le champ d'application

Le champ d'application est déterminé en fonction de deux variables principales : les objectifs et la fonction.

Les objectifs peuvent définir la mission comme spécifique ou générale, selon que la mission porte sur un point précis en un lieu déterminé ou sur l'ensemble de l'entreprise, respectivement. Les missions spécifiques peuvent inclure l'audit d'un magasin, d'une usine ou des ventes d'un secteur, tandis que les missions générales ne connaissent aucune limite géographique et peuvent se dérouler partout dans l'entreprise où il y a un magasin ou une activité de vente.

La fonction peut également être utilisée pour définir le champ d'application d'une mission d'audit, distinguant ainsi les missions unies fonctionnelles, qui ne concernent qu'une seule fonction, et les missions plurifonctionnelles, qui impliquent plusieurs fonctions. Les missions plurifonctionnelles sont courantes dans les audits de filiales et dans les audits informatiques, et exigent une certaine pluridisciplinarité au sein de l'équipe d'audit interne.

2.2.2 La durée

La durée de la mission est également un critère important à prendre en compte. Il n'existe pas une règle bien précise, tout dépend de la nature de l'objet audité et de nombre des auditeurs : elle peut durer de 10 jours jusqu'aux 10 semaines.⁵⁶

2.3 Catégories de la mission d'audit

Les activités menées par les auditeurs internes se divisent en deux catégories distinctes :⁵⁷

- **Activités d'assurance** : consistent en une analyse impartiale d'éléments probants dans le but de fournir à l'organisation une évaluation indépendante des processus de gouvernance d'entreprise, de gestion des risques et de contrôle. Ces activités incluent

⁵⁴ RENARD (Jacques), Op.cit, P.209.

⁵⁵ KHELASSI (Réda), *Les applications de l'audit interne*, P.155.

⁵⁶ RENARD (Jacques), Op.cit, P.211.

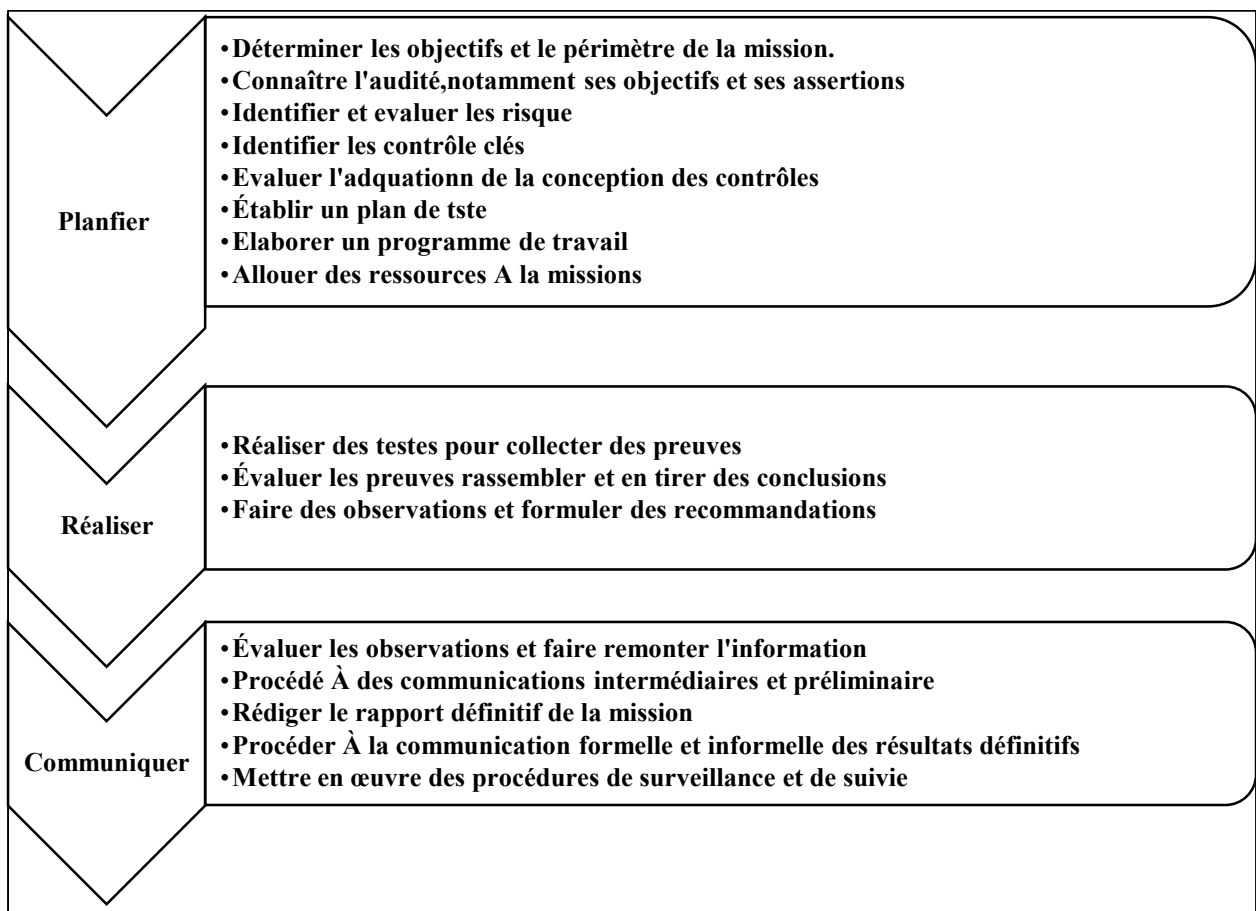
⁵⁷ REDING (K) et alii, *Manuel d'audit interne : Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques*, édition Eyrolles, Paris, 2015, PP..5-12.

des audits financiers, de performance, de conformité, de sécurité des systèmes, ainsi que des évaluations de due diligence.

- **Activités de conseil :** Les conseils et services fournis au client donneur d'ordre sont convenus à l'avance en termes de nature et de champ. L'objectif de ces activités est d'apporter de la valeur ajoutée et d'améliorer les processus de gouvernance d'entreprise, de gestion des risques et de contrôle de l'organisation, sans que l'auditeur interne assume de responsabilité de gestion.

La figure ci-après résume le déroulement de mission :

FIGURE 1: DEROULEMENT D'UNE MISSION D'ASSURANCES ET CONSEIL



Source : REDING (K) et alii, *Manuel d'audit interne : Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques*, édition Eyrolles, Paris, 2015, PP.7-13.

Section 02 : L'impact de l'audit interne du cycle vente-client sur la gestion des créances

L'audit interne du cycle vente-client vise à examiner le processus de vente des produits ou services de l'entreprise, depuis la prise de commande jusqu'à la facturation et au recouvrement des créances. Ce cycle joue un rôle crucial dans la performance financière de l'entreprise et nécessite une attention particulière de la part de l'audit interne. Dans cette section, nous allons présenter le cycle de vente client, décrire ses différentes étapes et mettre en évidence les risques potentiels qui peuvent impacter sa fiabilité. Ainsi le déroulement d'une mission d'audit interne dans ce cycle en présentant les outils et les normes appliqués qui ont pour but à la mise en place des recommandations, qui a un impact dans la réduction des créances impayées, le recouvrement des créances en souffrance et l'optimisation de la trésorerie de l'entreprise.

1 Présentation du cycle vente-client

Dans son acceptation juridique, « la vente se décrit comme l'échange d'une marchandise, d'un bien ou d'un service contre son prix et la transmission de la propriété à un acquéreur en la faisant payer, ce qui suppose l'achèvement de la démarche de vente ».⁵⁸

Selon Martinet et Silem (2005), la vente consiste à « assurer la commercialisation des marchandises dans les meilleures conditions après étude de l'aptitude du produit à satisfaire les besoins des caractéristiques du marché (quantités, prix, motivation des clients, forme et canaux de distribution) et après établissement des programmes de vente, du budget des ventes etc ».⁵⁹

D'après les définitions ci-dessous on constate que la vente implique un échange de propriété d'une marchandise, d'un bien ou d'un service contre un paiement entre deux parties d'un côté l'entreprise qui est considéré comme « le vendeur » et d'autre côté le client qui est « l'acheteur » en contrepartie d'un prix préalable fixé entre ces deux. De même, la vente est un processus de commercialisation qui nécessite une bonne compréhension du marché et des clients potentiels.

D'après Barry (2009), Le cycle vente-client est le cycle d'activité qui regroupe l'ensemble des opérations suivantes :

- Opérations de ventes de marchandises et/ou de produits fabriqués ou transformés par l'entreprise ;

⁵⁸ MOULINIER(R), *Dictionnaire de la vente*, librairie Vuibert, Paris, 2005, P325.

⁵⁹ Martinet (Alain-Charles) et Silem (Ahmed), *Lexique de gestion*, 7^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2005, P.544.

- Opérations de prestations et services fournis à des tiers.

Il s'agira dans ce cas d'échanger des valeurs de l'entreprise (des biens, des services...) contre des moyens monétaires afin de répondre aux besoins et exigences externes des clients.⁶⁰

Ainsi, le cycle vente-client est un ensemble des étapes qui se déroulent d'une manière successive et qui commence par la réception de l'ordre de vente jusqu'à l'encaissement des créances, il est l'une des principales sources de valeur ajoutée pour toute entreprise.

1.1 Les objectifs du cycle ventes-clients

On distingue : objectifs quantitatifs et objectifs qualitatifs : ⁶¹

▪ Objectifs quantitatifs :

Ils sont définis par un chiffre tel que :

- L'augmentation du chiffre d'affaires et des quantités vendues dans l'entreprise ;
- L'obtention d'un volume de marge significative ;
- L'augmentation du part de marché de l'entreprise.

▪ Objectifs qualitatifs :

Ces objectifs sont liés à la qualité et ils sont définis par un mot c'est-à-dire qu'ils ne sont pas chiffrables.

- Améliorer la connaissance technique et commerciale du produit ;
- Réduire le frein du prix ;
- Allonger ou avancer la période de vente ;
- Relancer un produit.

1.2 Description du cycle vente-client

Elle porte sur les différents services intervenant dans les opérations du cycle et les étapes chronologiques.

1.2.1 Les intervenants du cycle vente-client

La procédure du cycle ventes-clients implique l'intervention de plusieurs services qui ont chacun leur rôle dans sa mise en œuvre et son application mais ils travaillent en collaboration pour

⁶⁰ BARRY (M), *Audit et contrôle interne*, 3^{ème} édition, éditions Sénégalaise d'imprimerie, Dakar 2009, P.122.

⁶¹ MOULINIER (R), Op. Cit, P.325.

atteindre un objectif commun, satisfaire les besoins, les attentes des clients, réaliser des ventes rentables et réduire le risque client. Ils peuvent varier en fonction de l'organisation à savoir :⁶²

- **Le service commercial**

Est responsable du traitement des commandes et de la gestion des contrats de vente en veillant à la validation et l'enregistrement des commandes, la disponibilité des produits, le respect des délais de livraison et la relance des impayés.

- **Le service approbation des crédits**

Est chargé d'approuver les commandes autres qu'au détail avant leur traitement et s'occupe également des activités de contentieux.

- **Le service expédition**

Est responsable de la préparation et de la livraison des produits ou service de l'entreprise et assurer qu'aucune marchandise n'est livrée sans autorisation (ordre de livraison, ordre de travail, etc.).

- **Le service facturation**

Établit les factures à partir des informations fournies par les autres services, étant généralement rattaché au service comptabilité.

- **Le service comptabilité**

Il s'occupe de l'enregistrement des opérations des ventes dans les écritures comptables appropriées et s'assurer que le total enregistré correspond aux éléments transmis par le service facturation.

1.2.2 Les différentes étapes du cycle vente -clients

Le succès de la vente est lié à plusieurs éléments et étapes parmi lesquels nous retiendrons : ⁶³

- **Les étapes chronologiques** telles que :

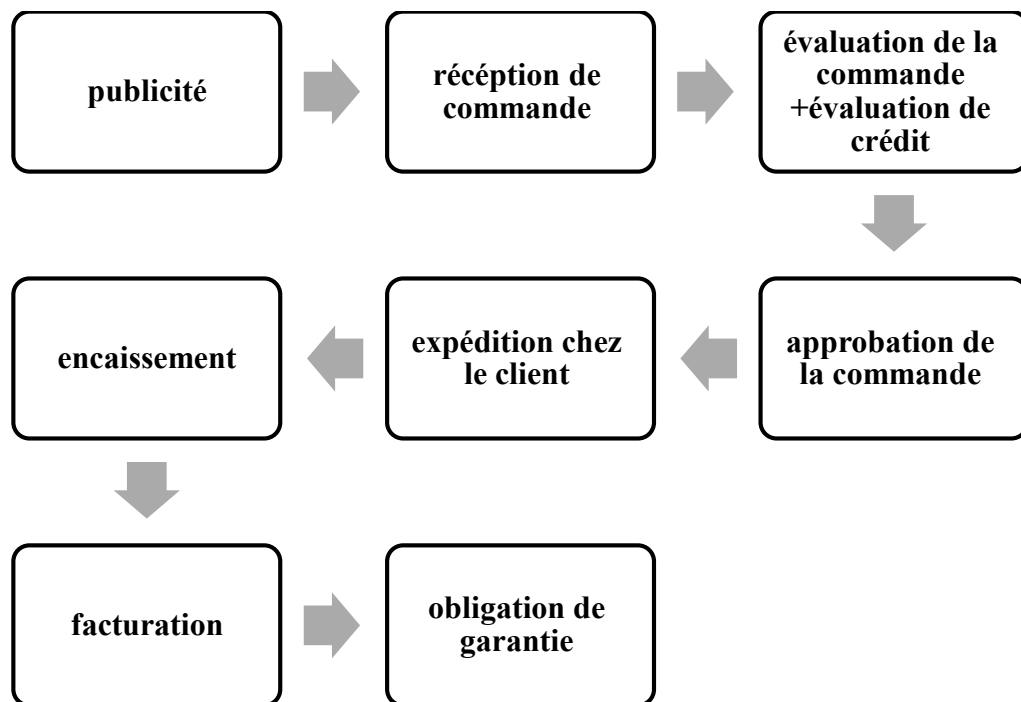
- L'identification des besoins du client potentiel ;
- La présentation d'une offre ;
- La réception de la commande ;
- L'évaluation de la solvabilité et de la limite de crédit du client ;
- L'approbation de la commande ;
- La préparation interne de la commande ;

⁶² François (Aubert), *Concepts, évaluation et pilotage opérationnel*, Economica, 2004, P.126.

⁶³ WILMOTS (Hans), *Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne*, Editions Standard SA, Bruxelles, 2002, PP.85-103.

- Le transfert physique de la marchandise ;
 - L'envoi et la réception par le client ;
 - Le suivi de la commande ;
 - La facturation ;
 - L'encaissement des créances et la prise en compte des délais de garantie si nécessaire.
- **Les documents produits** sont les suivants :
- **Le bon de commande** : il comprend toutes les précisions voulues. Il est signé par le client ;
 - **Le bon de livraison** : il comprend toutes les informations utiles et nécessaires à la préparation interne de la livraison et au transport. Celui-ci devra être signé par le client à la réception ;
 - **La facture** : établissant la créance et envoyée de préférence séparément au client.

FIGURE 2: CHRONOLOGIE DU CYCLE VENTE – CLIENT



Sources : WILMOTS (Hans), *Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne*, Editions Standard SA, Bruxelles, 2002, P.104.

1.2.3 Procédure du cycle vente-client

Peu importe le type de produit ou de service vendu, la procédure de vente peut être synthétisée de la manière suivante : ⁶⁴

▪ Les commandes :

Généralement le client passe les commandes soit :

- Par téléphone ;
- En adressant un courrier qui contient sa commande ;
- Il se représente directement dans l'entreprise

Une fois que l'entreprise reçoit la commande le responsable du service commercial étudie les conditions de prix, de règlement, et de livraison. Il doit aussi s'assurer d'élaborer un dossier administratif du client dans l'entreprise pour faciliter le suivi des comptes de ce dernier, ce dossier se compose généralement de :

- Nom et adresse du client ;
- Copie de la pièce d'identité ;
- Registre de commerce ;
- Carte fiscale ;
- Certificat d'existence ;
- P.V constat par huissier de justice
- Désignation exacte des produits commandés ;
- Quantité commandée ;
- Date et adresse de livraison ;
- Conditions de paiement.

Le bon de commande doit être signé par le client et le responsable commercial pour confirmer l'exactitude de toutes les informations figurant sur le bon de commande.

▪ Livraison :

Chaque livraison donne lieu à l'établissement d'un bon de livraison daté, numéroté et établi par le chef magasinier. Généralement, le bon de livraison est émis en trois exemplaires : un pour le client, un pour le service commercial et un est conservé parmi les documents du magasin.

Le bon de livraison comporte les renseignements suivants :

⁶⁴ BOUQUILLON (M), COLASSE (B) et KOSTRZEWA (K), *Comptabilité approfondie, 2017-2018 : Comptabilité générale, analyse et prévisionnelles, normes IFRS*, 4^{ème} édition, Dunod, PP.70-71.

- Nom et adresse du client ;
- Adresse et heure de livraison ;
- Produits livrés ;
- Quantités livrées.

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

▪ **Règlements :**

Afin de s'assurer que le règlement de chaque commande est effectué, les comptes clients doivent être suivis d'une manière très rigoureuse. Ainsi, chaque encaissement où habite d'encaissement reçu par la banque doit être mentionné dans le dossier client mise à part enregistrement comptable.

▪ **Avoirs – clients :**

Pour chaque retour de marchandises, un avoir client doit être établi par le chef magasinier en indiquant les articles et les quantités retournées.

▪ **La facturation :**

Toute vente ou service doit être conclue par une facture quel que soit le type de la vente ou le service vendue (rendu), le vendeur est tenu de délivrer la facture dès la réalisation de la vente. La facture doit être rédigée en double exemplaire un pour garder chez le vendeur et l'autre pour délivrer à l'acheteur, toute facture a un ensemble de composantes qui peut être résumé par :

- Nom des parties et leur adresse (l'entreprise et le client) ;
- Forme juridique et capital social du vendeur (l'entreprise) ;
- Numéro d'immatriculation du vendeur (l'entreprise) au registre du commerce ;
- Numéro d'immatriculation du client (si c'était une entreprise) au registre du commerce
- Numéro de la facture ;
- Numéro d'identification fiscale et numéro d'article ;
- Dénomination précise des produits vendus ;
- Quantité et prix unitaire hors taxe des produits vendus (éventuellement remise par article) ;
- Taux de TVA appliqué ;

- Montant total hors taxes ;
- Montant de la TVA ;
- Montant total taxes comprises en chiffres et en lettres ;
- Date de règlement
- **Comptabilisation :**

Ce processus consiste généralement en plusieurs étapes telles que l'enregistrement des ventes, la comptabilisation des coûts des produits vendus et la reconnaissance des profits ou des pertes. Il existe deux méthodes de comptabilisation des ventes : la méthode de comptabilisation au comptant et la méthode de comptabilisation à crédit. Les comptes impliqués dans la comptabilisation des ventes sont le compte de vente, le compte de coûts des produits vendus et le compte de profit ou de perte.

1.3 Les risques liés au cycle vente – client

Comme toutes les fonctions au sein d'une entreprise, la fonction de vente présente des risques qui peuvent compromettre la continuité de l'entreprise. En général, le cycle vente-client est considéré comme le plus risqué car il implique un grand nombre d'opérations, en particulier des flux monétaires importants.

Les auditeurs et les managers emploient le concept de risque pour exprimer leurs préoccupations concernant les conséquences potentielles d'un environnement imprévisible.

Notre attention sera portée sur la détermination des risques liés au cycle vente – client.

1.3.1 Définition du risque

L'IFACI définit le risque comme étant « Un événement imprévu dont la survenance peut avoir des conséquences dommageable »⁶⁵. En d'autres termes, le risque est une menace qu'un événement, une action ou une inaction affecte la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et compromettre la création de la valeur »⁶⁶.

1.3.2 Identification des risques liées au cycle vente – client

Le cycle vente-client regroupe les fonctions liées aux clients, allant de la budgétisation des ventes jusqu'au recouvrement des créances clients. Il est possible de distinguer deux aspects dans ce cycle : l'aspect opérationnel et l'aspect comptable.⁶⁷ Le tableau ci-dessous présente les

⁶⁵ IFACI, Op.cit, P.61.

⁶⁶ MOREAU (F), *Comprendre et gérer les risques*, éditions d'organisation, Paris, 2002, P.03.

⁶⁷ BARRY (M), op.cit, P.17.

principaux risques et objectifs de contrôle associés au différent fonction du cycle vente-client d'une entreprise.

TABLEAU 3 : LES RISQUES ET LES MESURES DE CONTROLE LIEES AU CYCLE VENTE – CLIENT

Activité	Objectif de contrôle	Risques
L'aspect opérationnel		
Elaboration du budget des ventes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantir une correcte prévision des ventes à réaliser. ▪ Garantir la fiabilité et l'efficacité du contrôle budgétaire. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prévision irréaliste. ▪ Absence de suivi budgétaire.
Sélection des nouveaux clients	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantir la solvabilité des nouveaux clients. ▪ Garantir l'agrément des nouveaux clients par les personnes habilitées et suivant des bases clairement définies. ▪ Garantir la conformité entre les données d'agrément et les informations saisies dans le système (fichier client). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insolvabilité des clients. ▪ Sélection des clients sur la base de considérations personnelles. ▪ Dégradation de la qualité du portefeuille clients. ▪ Saisie dans le système de données non conformes à l'agrément. ▪ Modification non autorisée du fichier client.
Réception et acceptation des commandes + traitement de commande	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'acceptation de commandes conformes aux intérêts de l'entreprise. ▪ Garantir l'acceptation des commandes par des personnes habilitées aux lignes de crédits accordées ▪ Garantir le traitement rapide des commandes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acceptation d'une commande non conforme. ▪ Acceptation d'une commande qui dépasse la limite de crédit accordées. ▪ Traitement par une personne non habilité. ▪ Lenteur de traitement.

<p>la livraison des commandes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantir la conformité des quantités et dé- lais de livraison spécifiés par le client. ▪ Garantir que les livraisons ne sont faites que sur la base de bons de commande reçus des clients et validés par les responsables habilités. ▪ Garantir la réception de la livraison par le client. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Retard de livraison. ▪ Livraison non autorisée. ▪ Livraison non conforme. ▪ Perte de marchandises, ... ▪ Défaut d'optimisation des opérations d'expédition.
<p>Facturation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantir la facturation de toutes les livraisons. ▪ Assurer l'établissement et l'envoi des factures aux clients dans des délais raisonnables. ▪ Garantir la réception des factures par les clients dans les délais. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Omission de facturation d'une livraison. ▪ Double facturation. ▪ Retard de facturation. ▪ Erreur de facturation (produit, quantités, prix). ▪ Non réception des factures par les clients. ▪ Retard dans la transmission des factures aux clients.
<p>Encaissement et règlements des clients</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantir la sécurité des règlements reçus des clients. ▪ Garantir le reversement des règlements reçus des clients. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perte ou vol des encaissements. ▪ Non reversement à la banque et détournement des encaissements des clients. ▪ Disparition des chèques.
<p>L'aspect comptable</p>		
<p>Comptabilisation des factures de vente et des règlements</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantir l'enregistrement correct des factures et des règlements dans les délais. ▪ Garantir la sauvegarde des enregistrements comptables. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Omission ou retard de comptabilisation. ▪ Suppression d'une créance par une personne non habilité. ▪ Erreur de comptabilisation.

Calcul d'avoir aux clients	<ul style="list-style-type: none">▪ Garantir l'exactitude et la réalité des notes d'avoir établies.▪ Garantir la validation des avoirs par les responsables habilités.	<ul style="list-style-type: none">▪ Fraude.▪ Etablissement de note d'avoir de complaisance.▪ Etablissement de notes d'avoir à des prix différents du prix de facturation initial.
Suivi des créances et recouvrement	<ul style="list-style-type: none">▪ Assurer un suivi efficace des comptes Clients.▪ Garantir la détection rapide des créances non réglées.▪ Garantir la relance systématique des clients.	<ul style="list-style-type: none">▪ Perte de trésorerie.▪ Non recouvrement des créances échues.▪ Relance non effectuée concernant les délais.

Source : Elaboré par moi-même à l'aide de WILMOTS (Hans), *Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne*, Editions Standard SA, Bruxelles, 2002, PP.105-113.

2 L'audit interne du cycle Vente – Client

La mission d'audit interne est une activité réglementée par des normes spécifiques. Elle implique la planification, l'exécution et la communication d'un processus d'audit visant à fournir une assurance raisonnable quant au degré de contrôle des opérations de l'organisation. Les normes d'audit interne ont pour objectif ⁶⁸de définir les principes de base, de fournir un cadre de référence, d'établir des critères d'évaluation et de favoriser l'amélioration. Selon l'IIA, il existe deux principales catégories de normes :⁶⁹

- Les normes de qualification et les normes de fonctionnement, qui s'appliquent à toutes les missions d'audit.
- Les normes de mise en œuvre complètent ces normes en précisant les exigences applicables aux missions d'assurance ou de conseil.

Qui sont adoptées durant la mission correspondent aux normes de fonctionnement :⁷⁰

- **Norme Professionnelle 2200 : Planification de la mission**

⁶⁸ RENARD (Jaques), Op.cit., 2017, P.106.

⁶⁹ The Institute of Internal Auditor, *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne*, Edition 2017, P.03.

⁷⁰ IFACI, *les normes*, Revue de l'IFACI, Octobre 2008, P.14.

Les auditeurs internes doivent concevoir et documenter un plan pour chaque mission. Ce plan de mission précise les objectifs, le périmètre d'intervention, le calendrier de la mission, ainsi que les ressources allouées. Ce plan doit prendre en considération la stratégie, les objectifs et les risques de l'organisation pertinents au regard de la mission.

- Norme Professionnelle 2300 : Accomplissement de la mission

Les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission.

- Norme Professionnelle 2400 : Communication des résultats

Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats des missions.

Ainsi, le déroulement d'une mission d'audit interne comprend trois (03) phases :⁷¹

- Phase de Préparation (d'étude),
- Phase de Test (de réalisation),
- Phase de Synthèse (de conclusion).

2.1 La phase de préparation

La phase de préparation ouvre la mission d'audit, Elle permet aux auditeurs de tracer les grandes lignes de la mission, avoir une connaissance sur le domaine audité, et identifier les différents risques à trouver. Sa durée est comprise entre 10 à 30% du temps total de la mission⁷². Une bonne préparation favorise le travail sur terrain et crédibilise les auditeurs. C'est au cours de cette phase que l'auditeur doit faire preuve de qualités de synthèse et d'imagination et réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action, Il s'agit :

- De l'établissement d'un ordre de mission :
- Procéder à la prise de connaissance
- Identification et évaluation du risque
- La définition des objectifs ou l'élaboration d'un référentiel

2.1.1 L'ordre de mission

Toute mission d'audit interne s'ouvre par un ordre de mission : « L'ordre de mission est le mandat donné par la direction générale à l'audit interne, qui informe les principaux responsables concernés de l'intervention imminente des auditeurs »⁷³.

⁷¹ Bertin (Élisabeth), *Audit interne, Enjeux et pratiques à l'international*, Eyrolles édition d'organisation ,2007, P.38.

⁷² Henri, (P) et Masselin (J-L), *Contrôle interne des risques*, Editions d'Organisation, Paris, 2004, P.185.

⁷³ Lemant (O), *Op.cit*, P.35.

Le figures ci-dessous représente les composantes de ce document :

FIGURE 3: EXEMPLAIRE D'UNE ORDRE DE MISSION

<p style="text-align: center;">LETTRE DE MISSION</p> <p style="text-align: right;">Monsieur le gérant de xxx Adresse</p> <p>Objet : mission d'audit</p> <p>Suite à notre programme d'audit interne .../.../.... nous avons le plaisir de vous confirmer par la présente notre acceptation et notre compréhension de cette mission. Notre audit sera effectué en vue d'exprimer une opinion sur le processus vente-client au niveau de (les entités concernées) relevant de votre structure.</p> <p>Les objectifs généraux de la mission sont :</p> <ul style="list-style-type: none">• L'évaluation de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne mis en place.• Assurer La bonne organisation et déroulement de la fonction vente.• La maîtrise des opérations de réception, traitement et livraison des commandes clients. <p>Cette mission sera menée par monsieur (Auditeur)</p> <p>Les autres membres de l'équipe d'audit sont :</p> <p>L'intervention dans vos structures est prévue pour la période du..... auEt portera sur les mois de (année).</p> <p>Restant à votre entière disposition pour tout autre information</p>
--

Source : élaborer par nous-mêmes.

Ensuite, l'auditeur recense toutes les informations utiles concernant la société, la structure et ou les activités à audité. Il porte sur les opérations, l'environnement externe, l'organisation interne et les méthodes et principes comptables de l'entité contrôlée.

2.1.2 La prise de connaissance

Pour la prise de connaissance l'auditeur s'appuie sur différentes techniques qui sont très importantes, on cite :

2.1.2.1 Les questions de prise de connaissance (QPC)

la structure globale du QPC se présente comme suit :⁷⁴

⁷⁴ Renard (J), Op.cit, P.228.

- Connaissance du contexte socio-économique :
 - Taille et activités du secteur audité ;
 - Situation budgétaire ;
 - Situation commerciale ;
 - Effectifs et environnement de travail.
- Connaissance du contexte organisationnel de l'unité :
 - Organisation générale et structure ;
 - Organigramme et relations de pouvoirs ;
 - Environnement informatique.
- Connaissance du fonctionnement de l'entité auditée :
 - Méthodes et procédures ;
 - Informations règlementaires ;
 - Organisation spécifique de l'entité ;
 - Système d'information ;
 - Problèmes passés ou en cours ;
 - Réformes en cours ou prévues ;

2.1.2.2 les interviews

Il s'agit d'entrevues menées auprès du personnel afin d'approfondir la compréhension de l'environnement interne de l'entreprise. Elles fournissent des informations précises et permettent de vérifier les observations et les hypothèses établies préalablement. Il convient toutefois de distinguer l'entrevue d'audit interne des techniques qui peuvent lui ressembler, tels que les conversations et les interrogatoires.⁷⁵

L'interview d'audit se déroule normalement en quatre étapes :

- **Préparation de l'interview**

Un entretien ne s'improvise pas, il est préparé, cela implique une bonne connaissance de la personne et du sujet de l'entretien, l'auditeur doit connaître au préalable la personne à interviewer, sa place dans la hiérarchie ; ses responsabilités, etc. Il doit également disposer des informations sur l'objet de l'entretien c'est-à-dire celles relatives à l'activité en question.

- **Début de l'interview :**

⁷⁵ SCHICK (Pierre), Op.cit, PP.98-99.

Lors de cette étape, l'auditeur se présente et rappelle à son interlocuteur qui il est, l'objet de sa mission, et ce qu'il vient faire.

- **Le déroulement de l'interview :**

L'auditeur commence à poser ses questions après les avoir bien préparées, il note les réponses de son interlocuteur sans interrompre ou marquer des moments de silence, l'auditeur doit faire preuve de bien s'impliquer et de bien écouter et comprendre son entretenu.

- **La conclusion de l'interview :**

L'auditeur procède à la validation des informations reçues après s'être assuré de l'inexistence de mauvaises interprétations ou d'omissions, il peut demander à l'interlocuteur s'ils existent d'autres points à aborder ou d'autres personnes à interroger, enfin il le remercie pour sa patience et pour le temps qu'il a consacré.

2.1.2.3 Grilles d'analyse des taches

Est un document qui constitue la photographie à un instant T de la répartition du travail. Donc, elle va permettre à l'auditeur de déceler sans erreur les manquements à la séparation des tâches et d'y porter remède. Elle permet également de faire le premier pas dans l'analyse des charges de travail de chacun.

Pour chaque grande fonction ou chaque processus élémentaire, on peut concevoir une grille qui va comporter le découpage unitaire de toutes les opérations relatives à la fonction ou au processus concerné.⁷⁶

2.1.2.4 Diagramme de circulation des documents (DCD)

Le flow chart, également appelé diagramme de circulation des documents, est une représentation graphique des différentes étapes d'un processus. En utilisant des symboles pour représenter les tâches et les documents, le flow chart permet de visualiser facilement le cheminement des informations, ainsi que les acteurs impliqués et leur ordre d'intervention. Cette méthode facilite l'analyse du processus étudié en mettant en évidence les modèles de documentation utilisés, leur nombre d'exemplaires, leur distribution et leur classement.⁷⁷

⁷⁶ Raymond (VATIER), *Audit de la gestion sociale*, Edition d'organisation, 1989, P.77.

⁷⁷ Chekroun (M), *le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne*, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Tlemcen, 2013, PP.88- 90.

2.1.3 Identification et évaluation des risques

Cette étape n'est que la mise en œuvre de la norme 2210.A1 : « En planifiant la mission, l'auditeur interne doit relever et évaluer les risques liés à l'activité soumise à l'audit... ».⁷⁸

Toute information collectée, exploitée ou analysée est enregistrée dans un dossier permanent pour permettre à l'auditeur de réaliser une évaluation préliminaire des forces et des faiblesses de l'entité ou du domaine audité. Cette évaluation guide les travaux détaillés de l'auditeur, qui doit s'assurer de comprendre les enjeux et la maîtrise de l'activité.

Pour cela, un tableau des risques est élaboré comme présenté ci-dessous :

Tableau 4 : TABLEAU DES RISQUES

Entité/domaine Opération	Objectif de contrôle	Risques	Bonnes pratiques	Forces et faiblesses apparent	Evaluation préliminaires des Risques
		R1		Faiblesse	Elevé
		R2		F	Moyne
		R3		F	Faible

Source : Bertin (Élisabeth), *Audit interne, Enjeux et pratiques à l'international*, Eyrolles édition d'organisation ,2007, P.41.

Le processus d'audit commence par la décomposition de l'activité à auditer en objets auditables. Une fois que l'auditeur interne a identifié les risques et les opportunités d'amélioration, il se concentre sur les objets auditables qui présentent des zones à risques. L'auditeur définit ensuite l'objectif de cette tâche de contrôle interne, ainsi que son utilité. Les objectifs sont enregistrés dans la deuxième colonne du tableau des risques. Ce processus permet à l'auditeur interne de se concentrer sur les zones à risques et d'élaborer un plan d'audit efficace pour minimiser les risques potentiels et maximiser les opportunités d'amélioration.⁷⁹

L'auditeur interne crée un scénario de risques pour chaque tâche et les objectifs qui y sont associés afin de déterminer les risques susceptibles d'entraver la réalisation des objectifs. Il évalue l'atteinte d'un objectif de contrôle en identifiant les bonnes pratiques, et pose des questions telles

⁷⁸ RENARD (J), Op.cit, P.233.

⁷⁹ Chekroun (M), op.cit, P.68.

que : quelles sont les conséquences si les objectifs ne sont pas atteints ? Que se passera-t-il si la tâche est mal réalisée ou pas du tout réalisée ? ⁸⁰

Dans la dernière colonne l'auditeur interne doit procéder à une évaluation du risque attaché à chacune des tâches. Les auditeurs privilégient une cotation selon une échelle de type : risque faible/moyen/élevé.

- **Risque faible** : la mesure à prendre est jugée souhaitable et devrait assurer un contrôle plus strict ou une meilleure utilisation des fonds engagés.
- **Risque moyen** : la mesure est jugée nécessaire pour éviter des risques sérieux.
- **Risque élevé** : la mesure à prendre est jugée impérative pour éviter d'encourir des risques importants (le fait de ne pas prendre cette mesure pourrait entraîner de très graves conséquences et problèmes).

Le tableau des risques permet de cerner les objectifs d'audits retenus, qu'il conviendra de vérifier ultérieurement sur le terrain. ⁸¹

2.1.4 La définition des objectifs ou l'élaboration d'un référentiel

On l'appelle aussi « rapport d'orientation », Il est un intermédiaire entre la fin de la phase d'étude et le début de la phase de vérification. C'est un contrat entre auditeur et audités qui consiste à préciser les objectifs et le champ d'action de la mission d'audit sous trois rubriques :

- Objectifs généraux ;
- Objectifs spécifiques ;
- Champ d'action.

2.2 la phase de réalisation

Elle correspond à l'accomplissement de la mission sur le terrain. Les principales étapes de cette phase sont les suivantes :

- La réunion d'ouverture ;
- Le programme d'audit ;
- Le questionnaire de contrôle interne (QCI) ;
- Les feuilles de révélation et d'analyse de problème (FRAP).

⁸⁰ Idem, P.70.

⁸¹ Bertin (Élisabeth), Op. Cit, P.41.

2.2.1 La réunion d'ouverture

Le "Kick-off meeting" est une réunion qui se tient sur les lieux de la mission et qui rassemble les auditeurs et les audités. Les sujets abordés lors de cette réunion comprennent : la présentation des auditeurs et des audités, leurs fonctions et leur expérience, un rappel sur l'audit interne, le rapport d'orientation ou le référentiel de l'auditeur (objectifs de la mission), la planification des rendez-vous et des contacts, y compris la disponibilité, le calendrier et les personnes à rencontrer, ainsi que la logistique de la mission, notamment le matériel utilisé et les moyens de transport⁸². Au terme de cette réunion, les auditeurs internes apportent au programme de travail les modifications nécessaires (s'il y en a). Ainsi, la mission prendra sa forme définitive.

2.2.2 Le programme d'audit (de vérification)

Le Programme (P) de Vérification (V) est un accord qui est conclu entre le responsable de l'audit interne et l'équipe en charge de la mission. L'équipe est également chargée de la création du P de V, qui permet de garantir au responsable de l'audit que toutes ses préoccupations ont été prises en compte et qu'aucun élément n'a été négligé. Le P de V aide le chef de mission à évaluer les tâches et à les distribuer entre les auditeurs, à établir un calendrier et à le respecter, et à servir de référentiel pour les auditeurs afin d'éviter tout excès et de perfectionner leur travail. Il documente également le déroulement de la mission, ce qui facilite la supervision pour le chef de mission, et sert de modèle et d'inspiration pour d'autres missions, notamment celles qui sont récurrentes. Ce programme est pour but de confirmer l'existence des forces et évaluer l'incidence des faiblesses identifiées lors de la phase d'étude.

2.2.3 Le QCI

Le questionnaire de contrôle interne est « une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité ou de la structure auditée. Il est composé d'une liste de questions n'admettant en principe que les réponses 'oui' ou 'non' qui souvent recense les moyens en place pour atteindre les objectifs de contrôle interne »⁸³. Les cinq questions essentielles du QCI sont utilisées pour regrouper toutes les interrogations relatives aux points de contrôle. Ces cinq questions sont :

- Qui ? Pour connaître l'opérateur ;
- Quoi ? Pour identifier l'objet de l'opération ;

⁸² Renard (J), Op. Cit,2010, PP.248-251.

⁸³ IFACI, *La conduite d'une mission d'audit interne*, édition DONUD, Paris, 1995, P.195.

- Où ? Pour tester tous les lieux où l'opération se déroule ;
- Quand ? Pour connaître la périodicité de l'opération ;
- Comment ? Pour permettre de décrire l'opération.

2.2.4 La feuille de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP)

Il s'agit d'un document qui synthétise tous les dysfonctionnements identifiés. Les normes internationales d'audit interne exigent les auditeurs d'avoir adopté ce document dans la norme 2320 : « Les auditeurs internes doivent fonder leurs conclusions et les résultats de leurs missions sur des analyses et évaluations appropriées »⁸⁴.

FIGURE 4: MODELE DE FRAP

Feuille de révélation et d'analyse de problème	
Référence papier de travail :	FRAP N° :
Problème :	
Constat :	
Causes :	
Conséquences :	
Recommandations :	
Établi par	Approuvé par :

Source : Renard Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne », Préface de Louis GALLOIS, 7ème édition, Eyrolles, éditions d'organisation, 2010, P.269

- Le terme "**problème**" fait référence au dysfonctionnement constaté par l'auditeur interne au cours de son travail.
- Le "**fait**" englobe l'anomalie ou les anomalies étroitement liées qui prouvent l'existence du problème.
- La "**cause**" désigne les conditions non remplies qui expliquent le problème.
- Les "**conséquences**" font référence aux résultats déduits, les conséquences non constatées représentant des risques.

⁸⁴<https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/03/CRIPP-2017-Normes-version-finale-amende-e-31052017.pdf> consulté le 10/03/2023 à 18 :00

- Les "**recommandations**" sont les solutions proposées pour résoudre le problème, qui est l'objectif de l'auditeur interne.

Les différentes FRAP établies pendant le travail de terrain seront essentielles lors de la rédaction du rapport.

2.3 La phase de conclusion

Une fois les travaux sur le terrain terminés, la phase de mission arrive à son terme. L'auditeur interne retourne alors à son bureau pour finaliser son travail, en effectuant quelques déplacements chez les audités si nécessaire. Cette étape consiste à élaborer et présenter les résultats de la mission, sans oublier le suivi des recommandations.

2.3.1 L'ossature de rapport

Appelé aussi Le « projet de rapport » est élaborée à partir d'un classement des problèmes constatés dans la FRAP, « il sert à guider le montage du corps de rapport et la rédaction de son résumé »⁸⁵. Le projet de rapport est diffusé aux responsables concernés par le champ de l'audit, dans les meilleurs délais leur permettant d'en prendre connaissance avant la réunion de validation.

2.3.2 Réunion de clôture

Les personnes qui ont participé à la réunion d'ouverture, participent également à celle de clôture. Elle est tenue entre audité et auditeurs, et si nécessaire en présence du commanditaire. Cette réunion a pour objet de recueillir l'avis des audités sur les constats, raisonnements et conclusions de façon à rendre le rapport incontestable⁸⁶. Cette réunion de clôture obéit à cinq principes, et elle s'organise et se déroule en fonction de modalités pratiques précises⁸⁷ :

- Le principe du « livre ouvert » : Il est fondamental et découle directement du principe de transparence.
- Le principe de la « file d'attente » : Le premier servi en matière d'information, c'est et ce doit être l'audité, le responsable direct, avec lequel les informations sont validées.
- Le principe du « ranking » : Les recommandations des auditeurs figurant dans le projet de rapport sont présentées en fonction de leur importance.
- Le principe de « l'action immédiate » : C'est la conséquence pratique de l'information totale et complète donnée à l'audité.

⁸⁵ SCHIK (P), *Mémento d'audit interne*, op.cit, P.119.

⁸⁶ Idem, P.122.

⁸⁷ RENARD (J), op.cit., 2010, P.295.

- Le principe de la connaissance commune.

2.3.3 Le rapport d'audit

Ce rapport est le document final car c'est le dernier acte de la mission d'audit, il a une double fonction, un document d'information pour la hiérarchie et un outil de travail pour la partie auditée. Ce document final est formulé d'une façon synthétique de trois pages maximum et fait apparaître les mentions suivantes⁸⁸ :

- Une page de garde comprenant le titre complet de la mission, la date, les auditeurs ayant participé à la mission ;
- L'ordre de mission, qui doit être placé en tête du rapport ;
- Le sommaire ;
- Une note de synthèse de deux à trois pages permettant aux destinataires principaux du rapport d'avoir l'essentiel des conclusions du travail d'audit, datée et signée par le chef de mission ;
- Le rapport proprement dit ;
- Les annexes.

2.3.4 Suivi du rapport d'audit interne

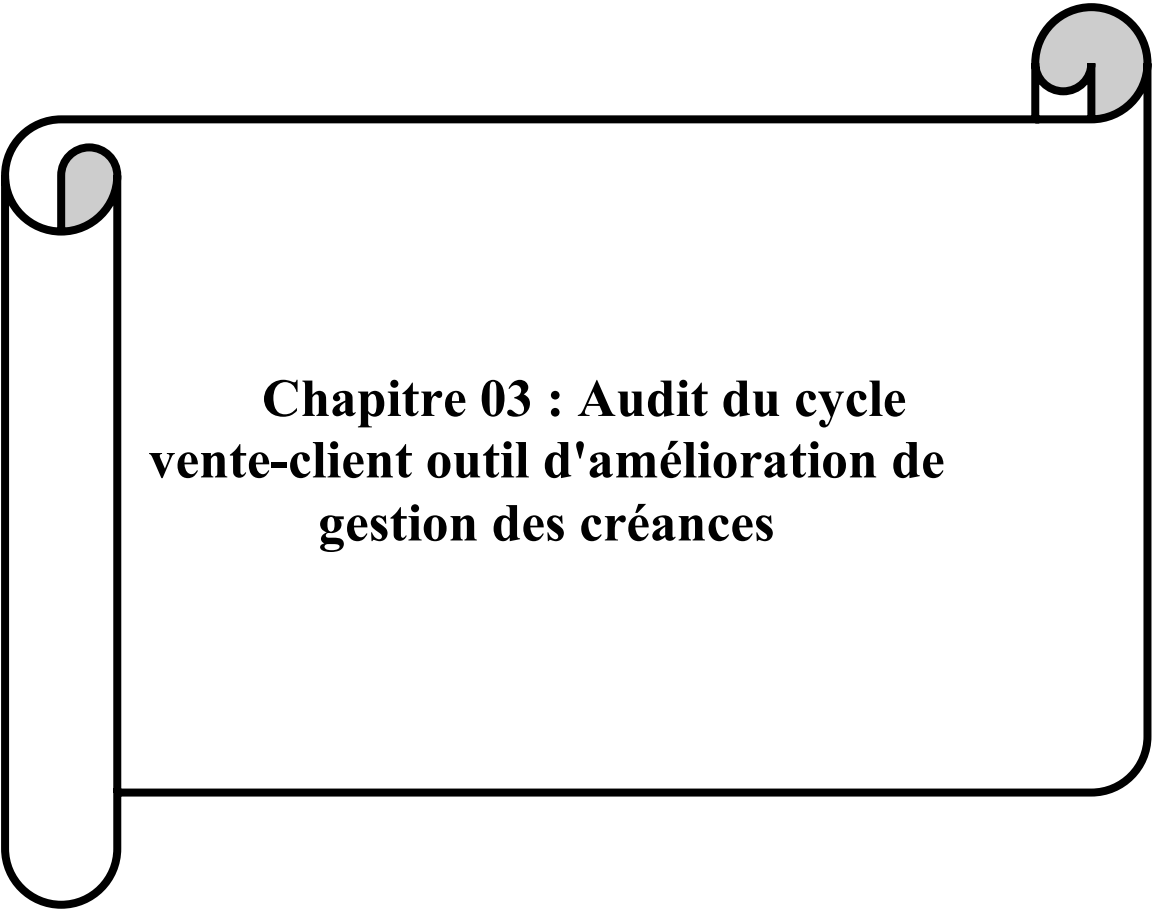
Une fois qu'ils ont remis leur rapport final, les auditeurs continuent à surveiller la mise en œuvre de leurs recommandations afin d'évaluer leur efficacité réelle et de suivre les solutions apportées aux problèmes auxquels ils ont participé. Cependant, il convient de souligner que les auditeurs ne participent pas activement à la mise en œuvre de leurs recommandations. Pour assurer une collaboration transparente et objective, les responsables ou les audités doivent informer les auditeurs de leur plan d'action.

⁸⁸ Bertin (Élisabeth), Op.cit, P.44.

CONCLUSION

Dans l'ensemble, l'audit interne est une fonction essentielle pour l'entreprise, qui implique la vérification de la conformité, l'évaluation du management des risques et le contrôle de la gouvernance. L'objectif principal de l'audit interne est d'assister et de conseiller les gestionnaires, tout en contribuant à prévenir les risques qui pourraient menacer la continuité de l'entreprise.

Les auditeurs internes utilisent une méthodologie rigoureuse et une boîte à outils diversifiée pour détecter les anomalies et les dysfonctionnements dans les opérations et les cycles de l'entreprise, En particulier, le cycle vente-clients revêt une importance cruciale en tant que source génératrice de revenus. Leur but est de s'assurer que l'entreprise dispose de processus fiables et efficaces pour gérer les ventes et les relations avec les clients. Ils analysent les causes et prévoient les conséquences pour émettre des recommandations visant à améliorer l'efficacité du système de contrôle interne, à renforcer la conformité réglementaire et à garantir l'intégrité des informations financières.



**Chapitre 03 : Audit du cycle
vente-client outil d'amélioration de
gestion des créances**

INTRODUCTION :

Pour mener bien notre étude sur le terrain, dans un contexte réel, plutôt que de façon théorique et de comprendre les spécificités du contexte et les enjeux particuliers liés à l'audit interne de cycle vente client et son apport sur l'amélioration de la gestion des créances. Une démonstration pratique démontre les conclusions auxquelles nous sommes parvenus.

Nous avons effectué notre enquête en nous concentrant sur le siège du groupe, avec une attention particulière accordée à la filiale SNTR et cela s'est déroulé comme suit :

✓ Une visite au niveau de la Direction des Finances Consolidation et Participations (DFCP) et Direction Audit et Contrôle de Gestion (DAC) de groupe Logitrans et les services de la filiale concernée par l'enquête afin de recueillir les informations nécessaires à la présentation de ce travail ;

✓ Ensuite, des entretiens avec les responsables et les agents du service commercial ont été effectués pour l'application de notre démarche d'audit telle que prévu ;

✓ Enfin, nous avons fait l'analyse des résultats pour la proposition des recommandations qui contribuent à l'amélioration de gestion des créances au sein de SNTR.

C'est ainsi que nous organisons notre travail en deux sections :

- La première section intitulée " Prise de connaissance du SNTR et son cycle vente-client".
- La deuxième section intitulé " Analyse des anomalies et recommandations d'amélioration ".

Section 01 : Prise de connaissance du SNTR et son cycle vente-client

Dans cette section, nous allons décrire les spécificités de l'entreprise étudiée et son cycle vente-client.

1 Présentation du groupe LOGITRANS

Le marché algérien du transport et de la logistique connaît une évolution significative. Cependant, les récentes restrictions sur les importations ont entraîné une baisse du trafic portuaire. De plus, la demande en transport exceptionnel a diminué en raison du gel des grands projets. Malgré ces défis, le secteur du transport de marchandises en Algérie compte un nombre élevé de navires, de conteneurs et de tonnes de marchandises. Il convient de souligner que Le transport routier de marchandises représente une grande part du marché, avec le secteur privé dominant. Tandis que le Groupe LOGITRANS détient une part importante du marché du transport routier.

1.1 Historique

La Société Nationale des Transports Routiers de marchandises (SNTR) actuellement Groupe LOGITRANS SPA est une entreprise publique, créée par ordonnance du 27 mars 1967, Elle a hérité les moyens humains et matériels détenus par l'Office National des Transports.

Jusqu'en 1987, la SNTR assurait le monopole de l'affrètement en Algérie.

Elle fut l'une des plus grandes entreprises de transport de marchandises par route au monde avec un parc nominal de près de 2.500 attelages de 20 tonnes et plus.

Suite à l'adoption de la loi 88-01 et 88-17 en Algérie, qui ont ouvert le marché du transport au secteur privé, la Société Nationale de Transport Routier (SNTR) a été transformée en société commerciale avec un capital social de 150 MDA. Elle a été érigée en Entreprise Publique Economique, Société Par Actions (SPA), le 31 décembre 1990. Elle a ensuite réorganisé sa structure en 1997 pour s'adapter à la concurrence croissante, en mettant en place une nouvelle stratégie axée sur l'amélioration de sa production et le développement de l'affrètement. Elle a également créé deux filiales à forte valeur ajoutée, Port Sec et un partenariat avec COTA (Contrôle Technique Automobile) contribue au lancement du contrôle technique automobile en ALGERIE et a procédé à la filialisation de ses activités en 2002 pour former le groupe SNTR.

En 2013, deux nouvelles filiales ont été créées dans le domaine de la logistique extra portuaire et de la formation aux métiers du transport et de la logistique.

Chapitre 03 : Audit du cycle vente-client outil d'amélioration de gestion des créances 65

En 2015 et en application de la résolution du CPE N°1/145/17/09/2015 du 17 septembre 2015 portant sur la reconfiguration du secteur public marchand des transports maritime, portuaire et terrestre, le Groupe SNTR change de dénomination pour devenir le Groupe de Transport Terrestre de Marchandises et Logistique (Groupe LOGITRANS) affichant nettement ses ambitions dans les domaines du transport et de la logistique, son capital social est actuellement de 2.000.000.000,00 de dinars algériens, entièrement détenu pour le compte de l'Etat.

1.2 Organisation du groupe

Avec l'ouverture de l'activité des transports par route au secteur privé et la faiblesse de ses capacités d'investissement en renouvellement de ses moyens, le groupe a été soumise à une concurrence déloyale.

Elle a su réagir en mettant en jeu ses atouts à savoir :

- Son organisation ;
- Son savoir-faire ;
- Sa connaissance du terrain ;
- Son implantation territoriale et son patrimoine foncier ;
- Son professionnalisme.

En ce qui suit, nous présenterons les filiales du groupe LOGITRANS (SNTR, AGEFAL, ACGS et ACTL).



- La filiale SNTR Transport est un auxiliaire de transport routier de marchandises, spécialisée dans le transport conventionnel et exceptionnel. Elle assure les prestations de d'affrètement, de groupage, de stockage, de livraison, de distribution, de consignation, de commission de transport et courtage de fret.



- La filiale AGEFAL est un auxiliaire de transport routier de marchandises, spécialisée dans le transport spécifique :

- Transport de marchandises liquides en vrac (carburant, bitume, eau, condensat, ...).

- Transport de marchandises en vrac (agrégats, minerais, ...).

Elle assure également des prestations d'affrètement, de groupage, de stockage, de livraison, de distribution, de consignation, de commission de transport et courtage de fret.



– La filiale est un opérateur national spécialisé en zone logistique extra portuaire, elle est chargée du traitement des conteneurs en zone sous douane (Port Sec) à Rouïba, ainsi que la gestion des flux de bout en bout, entreposage, livraison finale au profit des opérateurs locaux, importateurs, producteurs et transformateurs de biens.



– Une filiale qui contribue à la professionnalisation des métiers du transport routier et de la logistique, elle offre des formations supérieures en transport et logistique telles que le Brevet professionnel (BP) en logistique et transport qui seront lancées incessamment.

Les participations :

Aussi, Le Groupe LOGITRANS est actionnaire de l'entreprise A.C.S (Algerian Containers Services) SPA au capital de 142 MDA, dont elle détient à hauteur de 49% du capital (51% part de l'EPAL) elle est chargée du traitement des conteneurs en zone sous douane (Port Sec), à Rouïba.

1.3 Activités du Groupe LOGITRANS

Le Groupe LOGITRANS dépend du secteur d'activité Services, car il offre plusieurs prestations de services en relation avec le transport routier de marchandises et la logistique.

- Le transport routier de marchandises sous ces différents types :
 - Transports Exceptionnels et spéciaux ;
 - Transports conventionnels ;
 - Transports spécifiques ;
- Manutention de marchandises en vue de l'emmagasiner ;
- Stockage transitoire en entrepôt sous douanes ;
- La logistique et le traitement des conteneurs ;

- La gestion des ports secs ;
- La gestion du fret et de l'affrètement ;
- Formation aux métiers du transport routier et de la logistique.

1.4 Chiffre clés du groupe LOGITRANS

Le Groupe LOGITRANS dispose au mois de Novembre 2022 d'un parc exploité global de 3.735véhicules, composé de :

- 541 véhicules pour les moyens propres ;
- 3.194 véhicules pour les moyens affrétés.

1. PRODUCTION TOTALE :

La production totale réalisée au mois de Novembre 2022 est de 1.599.662 Milliers DA, marque une augmentation de 9% par rapport à celle enregistrée durant la même période de l'exercice précédent et affiche un taux de réalisation de l'objectif de 86%.

La production totale du mois de Novembre 2022 se compose du :

▪ CHIFFRE D'AFFAIRES :

Le Chiffre d'Affaires global 1.599.662 Milliers DA tous comptes confondus, réalisé au mois de Novembre 2022 est en évolution de 9% par rapport à celui enregistré durant le mois de Novembre 2021 et affiche un taux de réalisation de 86%.

La structure du Chiffre d'Affaires s'établit comme suit :

- Prestations de transport et affrètement : 1. 407.026 Milliers DA,
- Activités logistiques : 188.747 Milliers DA,
- Activité de l'école de formation : 2.690 Milliers DA,
- Autres prestations : 1.199 Milliers DA.

2. CONSOMMATIONS INTERMEDIAIRES :

Les consommations intermédiaires s'élèvent à 1.282.151 Milliers DA, en hausse de 25% par rapport aux consommations intermédiaires enregistrées durant la même période de l'exercice écoulé et représente 114% de l'objectif prévu.

3. VALEUR AJOUTEE :

La valeur ajoutée du mois de Novembre 2022 est de 317.511 Milliers DA contre 441.651 Milliers DA au même mois 2021, marque une baisse de 28% et représente 43% de l'objectif prévu.

4. FRAIS DE PERSONNEL :

Chapitre 03 : Audit du cycle vente-client outil d'amélioration de gestion des créances 68

Les frais du personnels 201.312 Milliers DA, en augmentation de 17% par rapport à la même période de l'exercice précédent et représentent 78% de l'objectif prévu.

5. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION :

L'Excédent Brut d'Exploitation réalisé au mois de Novembre 2022 s'élève à 201.312 Milliers DA marque une augmentation de 17 % par rapport à la même période de l'exercice précédent et représente 78% de l'objectif prévu.

6. L'EMPLOI :

L'effectif du Groupe LOGITRANS est passé de 2.537 employés à fin Octobre 2022 à 2.534 à la fin du mois de Novembre 2022.

1.5 L'organisation commerciale

La stratégie commerciale mis en place par le Groupe LOGITRANS à travers les activités principales du Groupe assurées par ses quatre (04) filiales (AGEFAL, ACGS, SNTR TRANSPORT et ATL) permet de définir les objectifs commerciaux et d'être présent dans tous les secteurs d'activité et de fidéliser une clientèle dont les plus importants sont :

- **SONATRACH, NAFTAL ;**
- **MDN, ENOR, ENAGEO ;**
- **COSIDER, ENGTP ;**
- **Les cimenteries et Semouleries-minoteries.**

Le Groupe LOGITRANS a adopté une organisation commerciale axée sur la présentation détaillée de son offre pour chaque activité, mettant en avant ses avantages concurrentiels pour se distinguer en tant que leader du marché. Grâce à la diversification de ses services et à son approche axée sur le service client, le Groupe LOGITRANS répond aux besoins des petites et grandes entreprises, ainsi que du secteur public. La culture du service client est une valeur fondamentale du Groupe, avec des centres de relation clientèle intégrés dans chaque filiale, offrant un service de proximité et d'écoute pour assurer la satisfaction totale des clients. L'excellence et la satisfaction client sont au cœur de la mission de tous les collaborateurs du Groupe LOGITRANS.

Les principaux concurrents du GROUPE LOGITRANS activant dans le secteur du transport de marchandises sont les suivants :

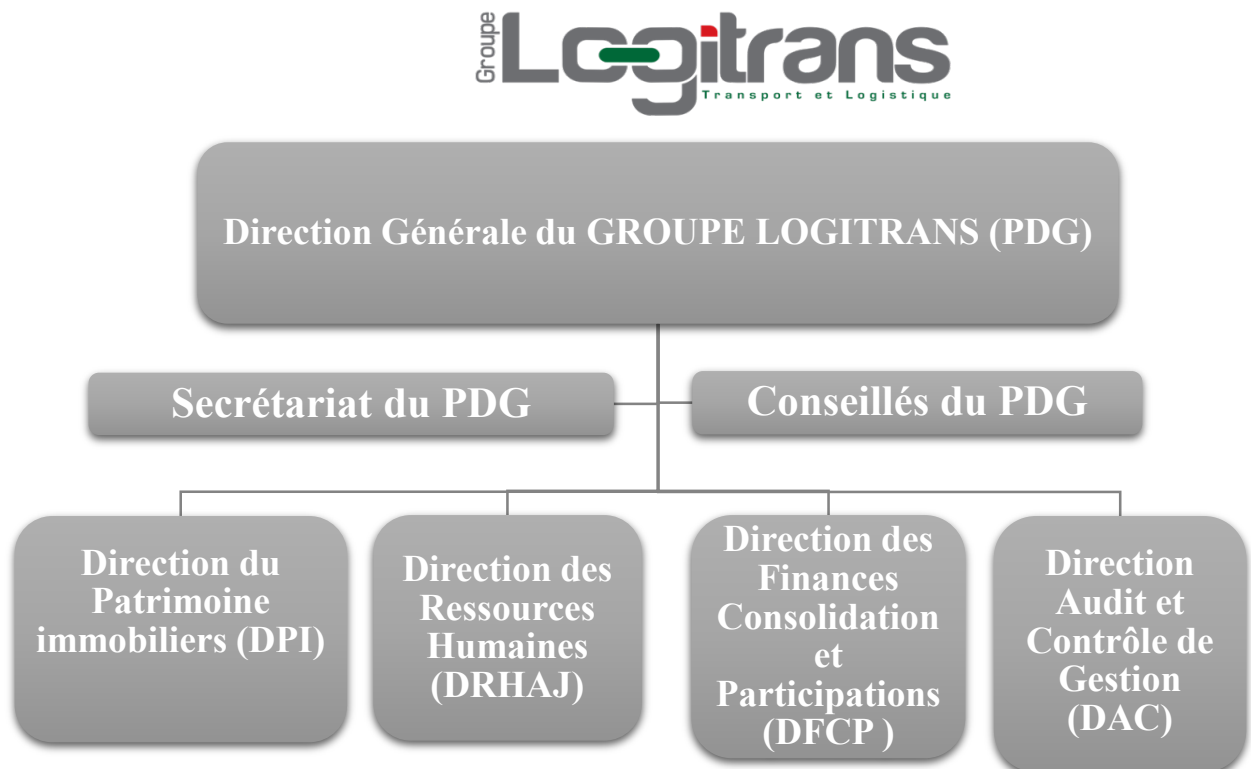
- **STIM : Société de Transport Intermodal de Marchandises, Spa filiale SNTF ;**
- **FILTRANS : International Transit Transport ;**
- **BAOUCHI : Transport BAOUCHI Sarl ;**

- **TRANSMEX** : Société de Transport et de Manutention Exceptionnels des Équipements Industriels et Électriques ;
- **FLECHE BLEU ALGERIENNE Spa.**

1.6 Organisation structurelle

Le groupe SNTR a mis en place des changements organisationnels basés sur son savoir-faire et son expérience de plus de cinq décennies, ce qui a entraîné une concentration des métiers organisés sous forme de filiales, comme illustré dans l'organigramme global ci-dessous.

FIGURE 5 : ORGANIGRAMME DE GROUPE LOGITRANS



Source : adaptée des documents internes

Pour des fins d'analyse, nous avons choisi de fournir des explications plus détaillées sur les missions et responsabilités de la structure des finance consolidation et participation et la structure d'audit du groupe, qui est également le sujet de notre stage.

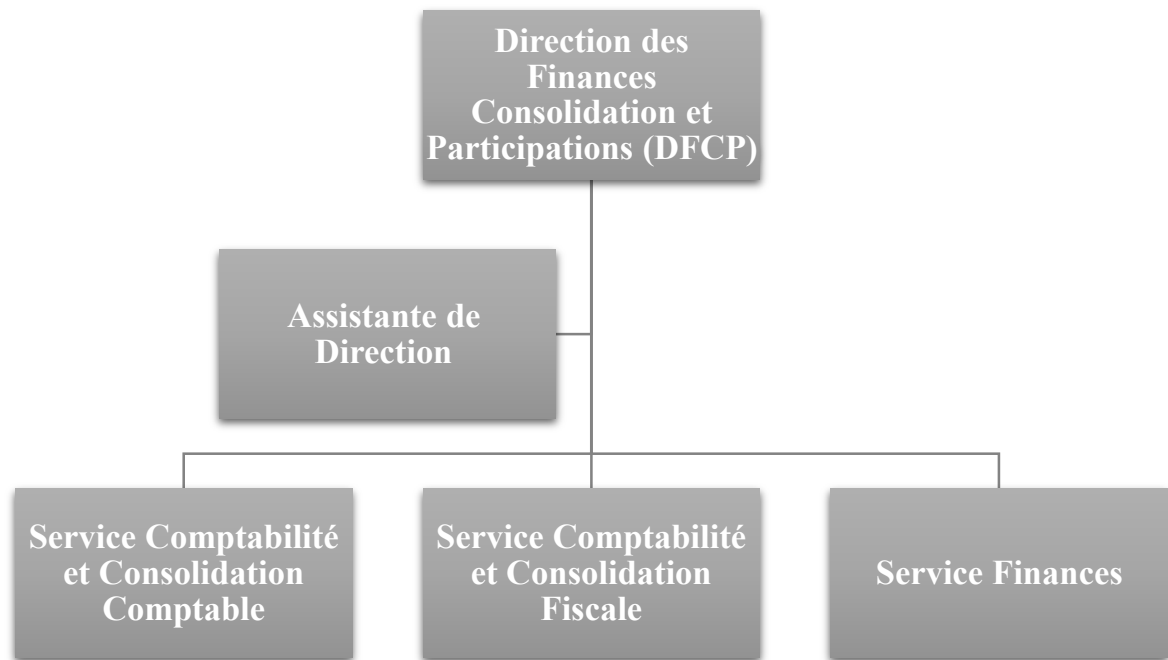
1.6.1 Direction des Finances Consolidation et Participations

Les missions principales assignées à cette direction sont les suivantes :

- Elaboration des états financiers consolidés du Groupe LOGITRANS ;

- Gestion des opérations comptables et financières du Groupe ;
- Gestion des relations bancaires et fiscales ;
- Gestion participations des filiales ;
- Coordonner toutes les opérations inter filiales.

Figure 6 : ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DES FINANCES CONSOLIDATION ET PARTICIPATIONS (DFCP)



Source : DFCP du GROUPE LOGITRANS

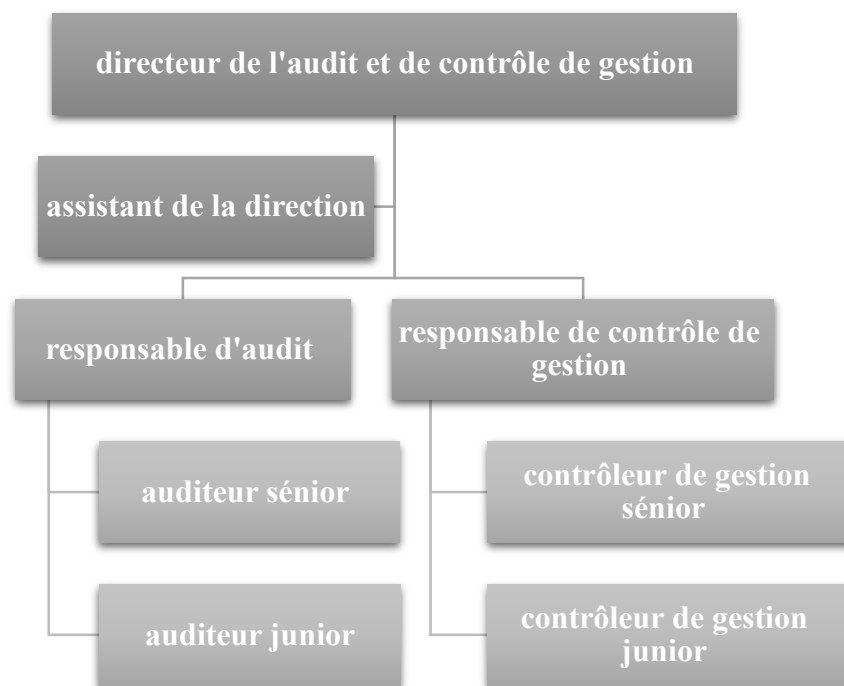
1.6.2 Direction d'audit et du contrôle de gestion

Les missions de la Direction :

- Dans le domaine de l'audit :
 - Définition et implantation des procédures et identification des risques.
 - Réalisation des travaux d'audit au niveau des filiales du groupe SNTR.
 - Identification des risques liés à l'activité du groupe et les filiales qui lui sont rattachées.
 - Organiser et conduire l'audit interne de la Société-mère.
 - Assurer l'interface des commissaires aux comptes des sociétés.
 - La sélection des formations pour l'équipe d'audit et du contrôle de gestion.
 - Organiser et conduire des opérations d'audit dans les filiales.
 - Suivre et évaluer la mise en œuvre des actions correctives

- Dans le domaine du contrôle de gestion et de l'évaluation des performances :
 - Contrôle de la cohérence des plans et budgets avec les orientations stratégiques.
 - Elaboration des procédures de mesure et d'évaluation des performances économiques et financières.
 - Assister les filiales dans l'élaboration des objectifs opérationnels.
 - Traduction des objectifs annuels en résultat à atteindre associés à des critères de performance.
 - Elaboration du tableau de bord du groupe.
 - Donner un visa au tableau de bord des filiales.
 - Conduire et impulser les processus de reporting financier et opérationnel.

FIGURE 7 : ORGANIGRAMME DE LA STRUCTURE AUDIT ET CONTROLE DE GESTION



Source : adaptée des documents interne

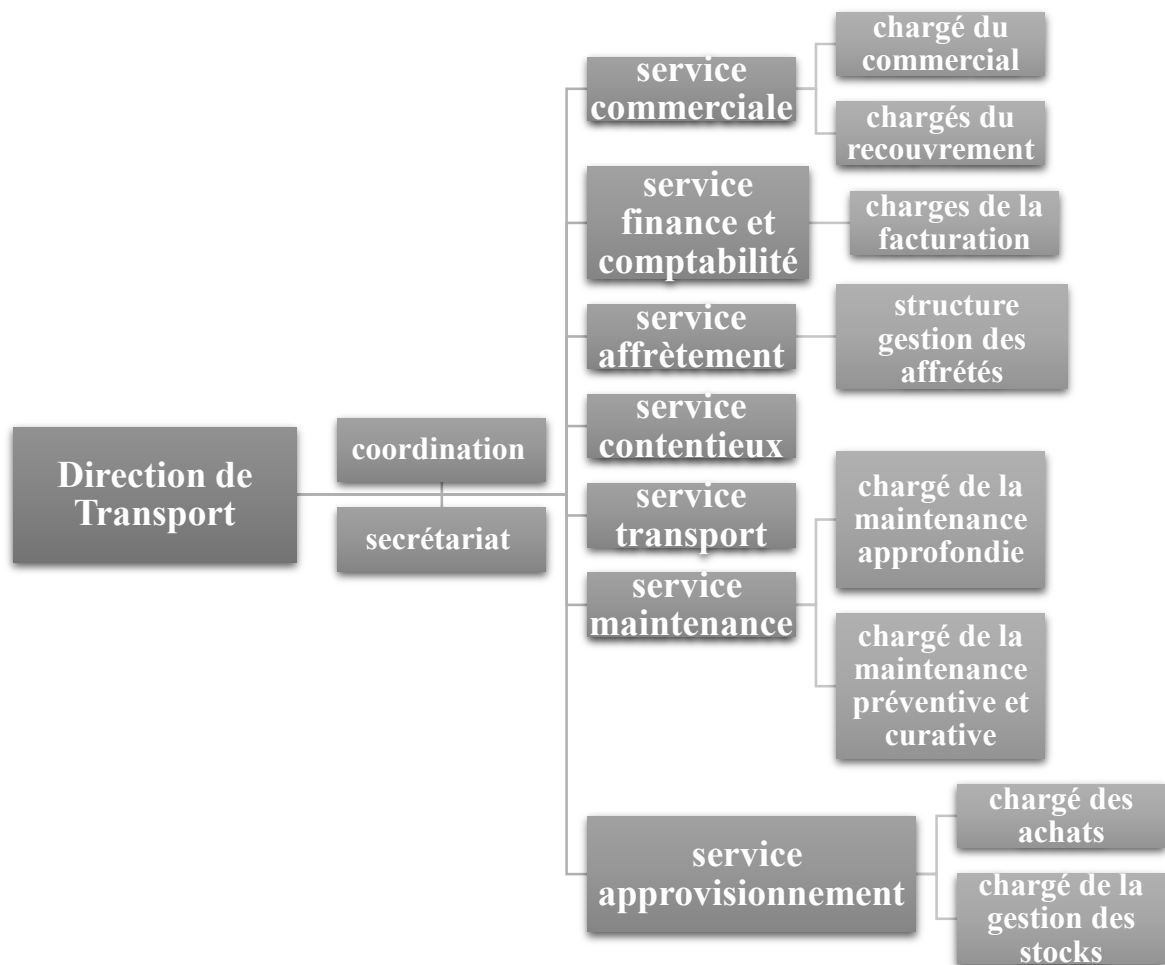
De façon similaire, nous allons nous pencher sur la filiale SNTR de groupe qui est impliquée dans l'activité commerciale et de vente auprès des clients où nous allons examiner de près le service commerciale, tels que la prospection des clients, la gestion des relations clients, la négociation des contrats, ainsi que les processus de vente et de suivi des clients. Qui à son tour nous aide également à explorer les procédures de cycle de vente client, depuis l'identification des prospects potentiels jusqu'à la clôture des ventes et la satisfaction du client.

1.6.3 SNTR transport conventionnel

La SNTR est une Entreprise Publique Economique, filiale du Groupe LOGITRANS, créée le 06 juin 2001 sous la forme juridique de SPA, elle est détenue à 100% par le groupe. Elle a repris toutes les activités historiques de la SNTR, en prenant en charge l'ensemble des prestations du transport : Conventionnel (après la nouvelle restructuration interne au sein de groupe).

Elle dispose 08 Unités localisés comme suite : Blida, Chlef, El-KHEMIS, Oran, Béchar, Touggourt, Sétif, Tamanrasset. Sa direction a pour mission de concevoir, animer, coordonner et contrôler la politique de transport. Elle est en liaison avec l'ensemble des directions centrales, les régions, centres de transport maintenance. Le directeur de transport et de la maintenance est sous l'autorité du président de la direction générale. Il a l'autorité sur les responsables des différentes structures constituant sa direction.

FIGURE 8 : ORGANIGRAMME SNTR TRANSPORT CONVENTIONNELLE



Source : adaptée sur les documents interne

2 Le cycle vente-client au niveau du « SNTR »

Le processus de ventes de prestations au niveau de la filiale SNTR se déroule principalement dans le service commercial de l'entreprise qui a une collaboration conjointe avec les services finance et comptabilité, affrètement, contentieux et transport pour assurer de bon fonctionnement du processus et de suivi des comptes annuels des clients. Ainsi l'entretien avec les différents chargés des services, nous a permis de cerner cinq fonctions essentielles à savoir :

- Prospection client ;
- Traitement des commandes ;
- Facturation ;
- Suivie de facturation ;
- Recouvrement des créances clients ;

2.1 Prospection client

Dans cette phase tout commence par la prise de contact avec le client, où l'équipe commerciale établit un premier contact avec le client potentiel. Au cours de cette étape, il est important d'écouter attentivement le client pour comprendre ses besoins en matière de services. Une fois les besoins du client identifiés, l'étape suivante consiste à étudier la position du client sur le marché. Cela peut inclure la recherche de ses concurrents, son positionnement actuel, sa réputation et ses préférences où dans le cas d'un nouveau client.

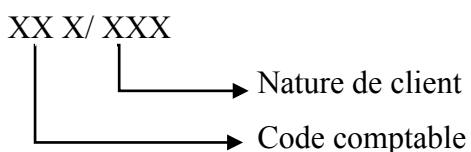
2.2 Traitement des commandes

Le chargé commercial veille à ce que toutes les commandes entrées soient enregistrées systématiquement par ordre chronologique (nécessite d'une numérotation continue des bons de commande), pour pouvoir suivre leur exécution ultérieure.

Ainsi, La structure de la filiale doit :

- Procédé à l'insertion d'un nouveau client par la création de code client et ensuite justifié par la constitution d'un dossier client ;
- S'assurer du contrôle de conformité des pièces fournies ;

Codification des comptes clients :



Dès l'instant où la commande est formellement acceptée, le client en reçoit confirmation et les mesures nécessaires sont prises pour assurer l'exécution de prestation par l'élaboration d'une feuille de route⁸⁹ qui va être envoyée au service transport. Elle contient :

- Nom de chauffeur ;
- Code et matricule (tracteur, tracté) ;
- Trajet (départ ; arrivée) ;
- Montant de la prestation ;
- Kilométrage parcourue.

Il est nécessaire d'apposer un cachet et signature à cette feuille à la fois au départ et à l'arrivée afin de garantir la prestation de services. Sur la base de cette dernière le responsable établira la feuille de route définitive⁹⁰ qui sera incluse dans le dossier du client.

2.3 Facturation

En amont, le chargé de facturation élabore la facture.⁹¹ Cette facture contient toutes les informations administratives (cordonnées) obligatoires : identification du client ainsi que l'entreprise, date, numéro de la facture, le mode de règlement aussi elle contient la désignation de prestation, le prix global hors taxe, le montant de la TVA. Cette facture est élaborée en trois exemplaires : un pour le service commercial à remettre dans le dossier client, le deuxième est envoyé au client pour le règlement et le dernier exemplaire au service comptabilité.

Le comptable reçoit tous les documents (bon de commande, feuille de route ainsi que la facture) et enregistre ces opérations au journal facturation client de l'entreprise. Finalement le service commercial met à jour le dossier du client avec les informations de ses créances et règlement des factures.

A l'aide de l'emploi de logiciel TECHNOSOFT le service comptabilité ressort la situation des clients par le biais de la balance âgée qui constitue un outil de communication efficace avec le service commerciale, il permet de catégoriser les créances en fonction de leur ancienneté, et pourra être éditée par région, par catégorie de clients..., afin de mesurer la performance de l'entreprise, offrant ainsi une vision claire des montants dus par les clients et de la durée des retards de paiement.

⁸⁹ Annexe N° 01

⁹⁰ Annexe N° 02

⁹¹ Annexe N° 03

2.4 Suivre de la facture

Une fois que la facture a été déposée auprès du client avec un accusé de réception, le client est tenu de régler sa situation dans les 60 jours suivant la réception. En cas de défaut de marchandise, manque de marchandise ou tout autre défaut, le client doit faire une réclamation dans les 24 heures. Il existe généralement un contrat entre l'entreprise et le client qui stipule les pénalités en cas de réclamations ou de non-respect des procédures. Il est important pour le client de respecter ces délais et procédures afin de garantir une gestion efficace des transactions commerciales entre les deux parties.

2.5 Recouvrement des créances clients

Le service commercial mis en œuvre des procédures de recouvrement à l'amiable et des procédures de recouvrement judiciaire qu'on peut être les résumés ci-dessous :

2.5.1 Le recouvrement à l'amiable

Ce processus vise à récupérer les créances impayées en adoptant une approche dite précontentieux. Il se décompose en plusieurs étapes clés :

- **Étape 1 : Évaluation de la situation :**

Le service commercial commence par évaluer la situation de la créance en question. Ils examinent les détails du contrat, les conditions de paiement convenues et les antécédents de paiement du client. Ils vérifient également si le client a déjà été contacté pour discuter du paiement.

- **Étape 2 : Contact avec le client :**

Si le client n'a pas encore été contacté, le service commercial prend contact avec lui pour discuter du paiement. Ils envoient une lettre de rappel de paiement ou un e-mail pour rappeler au client qu'il a une facture en souffrance et qu'il doit la régler dans les plus brefs délais.

- **Étape 3 : Relance du client :**

Si le client ne répond pas à la première lettre ou au premier e-mail, le service commercial envoie une deuxième lettre ou un deuxième e-mail de relance. Cette fois-ci, ils peuvent également appeler le client pour discuter directement du paiement.⁹²

Ses actions sont exercées après 60 jours de la constatation de la facture ainsi que la durée entre les relances est de 08 jours.

- **Étape 4 : Planification d'un accord de paiement :**

⁹² Annexe N° 06 ;07 ; 08.

Si le client reconnaît la dette mais ne peut pas payer la totalité de la créance en une seule fois, le service commercial peut planifier un accord de paiement. Ils discutent des conditions de l'accord avec le client et s'assurent que les paiements sont effectués selon les termes convenus.

- **Étape 5 : Dossier de recouvrement :**

Si toutes les tentatives de recouvrement échouent, le dossier de recouvrement (contrat + bordereau avec accusé de réception + 03 relances écrite) est transmis au service contentieux pour des mesures supplémentaires.

2.5.1.1 Le recouvrement judiciaire

Le service contentieux prend en charge le dossier de recouvrement après que le service commercial ait épuisé toutes les mesures de recouvrement amiables. Les procédures mises en œuvre par le service contentieux sont les suivantes :

- **Étape 1 : Analyse du dossier**

Le service contentieux analyse le dossier de recouvrement pour comprendre la nature de la créance, les antécédents de paiement du client et les mesures de recouvrement déjà prises par le service commercial.

- **Étape 2 : Mise en demeure**

Le service contentieux envoie une mise en demeure au client pour lui rappeler son obligation de payer la créance. Cette mise en demeure peut être envoyée par courrier recommandé avec accusé de réception.

- **Étape 3 : Procédure judiciaire**

Si le client ne répond pas à la mise en demeure ou ne coopère pas pour régler la dette, le service contentieux peut entamer une procédure judiciaire pour récupérer la créance. Cette procédure peut inclure une assignation en paiement devant le tribunal compétent.

- **Étape 4 : Suivi de la procédure judiciaire**

Le service contentieux suit la procédure judiciaire jusqu'à ce qu'une décision soit rendue par le tribunal. Si la décision est favorable à l'entreprise, le service contentieux peut demander l'exécution forcée de la décision.

- **Étape 5 : Clôture du dossier**

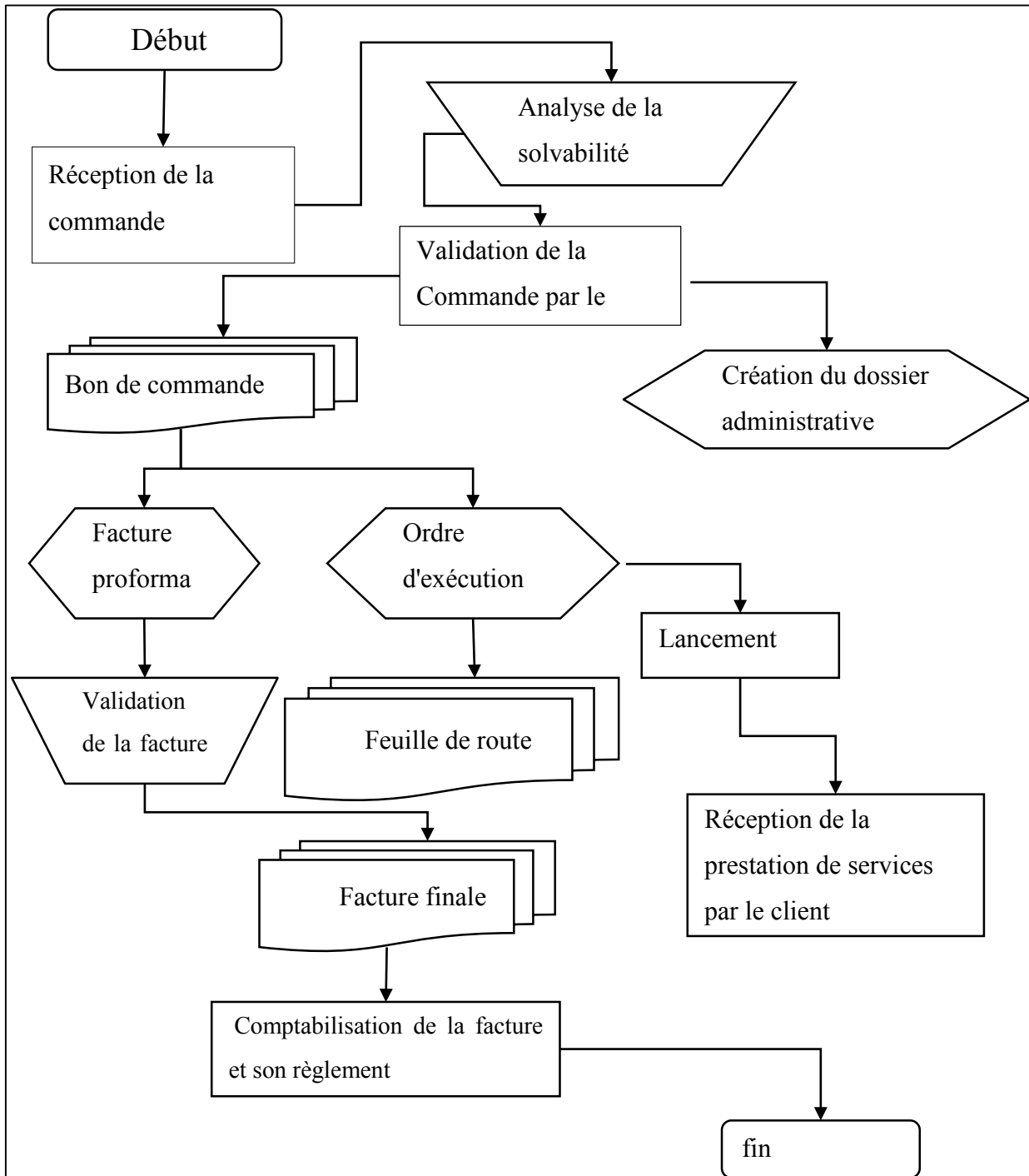
Une fois que la créance a été récupérée, le service contentieux clôture le dossier de recouvrement. S'il s'avère impossible de récupérer la créance, le service contentieux peut

Chapitre 03 : Audit du cycle vente-client outil d'amélioration de gestion des créances 77

recommander à l'entreprise de prendre des mesures supplémentaires, telles que la vente de la créance à une société de recouvrement spécialisée.

La SNTR a mis en place un processus bien défini pour gérer ce cycle, assurant ainsi une gestion efficace des relations avec les clients et la réalisation des ventes. Ci-dessous un diagramme qui illustre visuellement les différentes étapes du cycle vente-client de l'entreprise.

FIGURE 9: DIAGRAMMES DE CIRCULATION DES DOCUMENTS



Source : Adaptée des document interne

Section 02 : Analyse des anomalies et recommandations d'amélioration

Après avoir pris connaissance de l'entreprise, en particulier le cycle vente-client, nous essayons d'effectuer une mission d'audit de ce cycle. Notre objectif est de comprendre les aspects clés du dispositif mis en place, d'utiliser les outils d'analyse et d'évaluation du contrôle interne, d'identifier, analyser et prévenir les risques existants. Nous examinons les principales conclusions et recommandations de notre mission d'audit, ainsi que les mesures pouvant contribuer à améliorer la gestion des créances. Enfin, nous évaluons l'impact de ces actions sur la gestion des créances et la situation financière de l'entreprise en termes de trésorerie.

La mission est déclenchée par un ordre de mission signé par le directeur général et envoyé au chef de la mission d'audit interne. Ce document comprend les informations suivantes :

- L'objet de la mission ;
- La date de début ;
- Les membres de l'équipe ;
- Les objectifs généraux de la mission ;
- La durée prévue.

La liste des documents à auditer :

- Organigramme de la direction et le nombre d'effectifs ;
- Fiches de poste des éléments du personnel du service concerné de la direction de transport d'SNTR ;
- Plan de travail ;
- Procédure de facturation ;
- Procédure de recouvrement ;
- Procédure d'établissement des bons de commande ;
- Procédure des paiements ; Factures ;
- Bons de commande ; Feuilles de route ;
- États de vente de services au comptant et/ou en espèces.
- Les données comptables;
- Les états de synthèse des données commerciales.

1 Phase de préparation

Cette phase sollicite à avoir une compréhension générale du dispositif du contrôle interne et cela se fait par le biais des outils et les techniques qui assurent la séparation des tâches liée à la vente et par la réalisation des questionnaires et des entretiens avec le personnel. Le temps consacré à cette étape est en moyennes de 35 % du temps total prévu pour la mission.

1.1 L'interview de prise de connaissances

Dans notre mission on a procédé à des visites sur les lieux de travail des structures concernées (la société mère et la filiale) qui sont essentielles pour l'amélioration de la qualité de la description des procédures et la compréhension de l'entreprise à différents stades de la prise de connaissance. Elles nous permettent une prise de contact physique qui aide à mieux percevoir les réalités concrètes de la société et de son personnel.

Les questions de prise de connaissance sont généralement des questions ouvertes qui partent du plus général au plus spécifique. Pour le cas du groupe Logitrans, le QPC qu'on a procéder est lié au cycle du vente-client et a révélé les points suivants :

- Forme juridique : SPA
- Les secteurs d'activité : transport
- L'évolution du chiffre d'affaires : croissante.
- Nombre des factures reçus par mois : environs 150 factures.
- Nombre des avoirs mensuels émis : nombre limité.
- Délai de livraison : La satisfaction des commandes se fait le jour (J+1) c-`a-d, les clients font leurs commandes aujourd'hui pour les faire livrés demain, le maximum le lendemain (en J+2).
- Délai de paiement des fournisseurs : entre 0 et 90 jours.
- Mode de règlement : paiement par chèque, virement bancaire.
- Formation du personnel : **régulièrement, existence d'une filiale spécialisée.**
- Comment est organisée la fonction vente ? **elle dépend directement de service de transport**
- Est-ce qu'il y'a une procédure de traitement des commandes ? **oui**
- Est-ce qu'il y'a une procédure de suivi des encaissements et des décaissements ? **oui**
- Est-ce qu'il y'a un journal ventes ? **oui**
- Est- ce qu'il y'a une procédure de relance des clients ? **oui**

Chapitre 03 : Audit du cycle vente-client outil d'amélioration de gestion des créances 81

- Comment fixez-vous les prix ? **Le ministère des Transports en Algérie est responsable de la régulation et de la supervision du secteur du transport, y compris la fixation des tarifs et des prix pour les différents modes de transport tels que le transport routier, ferroviaire, aérien et maritime.**
- Tva appliquée : 19 %.

Nous allons préparer le questionnaire, mais nous n'avons pas pu avoir les réponses à toutes nos questions ainsi on a demandé des document interne mais ne nous a pas été remis tell que :

- Dossier des missions réalisées dans la même thématique ;
- Rapport du commissaire au compte.

1.2 La grille d'analyse des tâches

La grille de séparation des tâches est une mesure de contrôle interne fondamentale et essentielle dans le cadre de notre mission. Elle nous a permis de connaître le rôle effectif de chaque agent impliqué dans le cycle.

- **RA** : responsable Autorisation. ; **RF** : responsable Facturation ;
- **RC** : responsable Commande ; **RE** : responsable Expédition ;
- **RL** : responsable Lancement. **RCC** : responsables Comptes clients ;
- **AR** : Autres responsables.

TABLEAU 5 : LA GRILLE DE SEPARATION DES TACHES

Tâches	RA	RC	RL	RF	RE	RCC	AR
La prospection commerciale	<input checked="" type="checkbox"/>						
Traitement des commandes		<input checked="" type="checkbox"/>					
Examen de solvabilité des client	<input checked="" type="checkbox"/>						
Elaboration des offres			<input checked="" type="checkbox"/>				
Constitution du dossier			<input checked="" type="checkbox"/>				
Lancement de la réalisation de l'affaire			<input checked="" type="checkbox"/>				
Ordonnancement et règlement des factures de sous-traitance							
Pré facturation		<input checked="" type="checkbox"/>					
Tenue de journal des ventes				<input checked="" type="checkbox"/>			
Contrôle dossier de facturation		<input checked="" type="checkbox"/>					

Chapitre 03 : Audit du cycle vente-client outil d'amélioration de gestion des créances 82

Contrôle commande – facture		<input checked="" type="checkbox"/>					
Vérification de la séquence des numéros de factures émises			<input checked="" type="checkbox"/>				
Etablissement des listes de feuilles routes (activité transport) et PV de réceptions de matériels (activité maintenance) non facturés					<input checked="" type="checkbox"/>		
Etablissement de liste et détails de bons de sortie non facturés				<input checked="" type="checkbox"/>			
Facturation				<input checked="" type="checkbox"/>			
Tenue du répertoire de facturation				<input checked="" type="checkbox"/>			
Etablissement de la balance âgée des clients						<input checked="" type="checkbox"/>	
Création de comptes auxiliaires par clients							<input checked="" type="checkbox"/>
Recouvrement						<input checked="" type="checkbox"/>	
Mise à jour des soldes clients						<input checked="" type="checkbox"/>	
Tenue du registre des créances douteuses							<input checked="" type="checkbox"/>
Bilan de l'affaire (performance) – tableau de bord							<input checked="" type="checkbox"/>
Réception des factures des sous-traitants				<input checked="" type="checkbox"/>			
Comptabilisation des factures des sous-traitants							<input checked="" type="checkbox"/>
Réception des factures clients				<input checked="" type="checkbox"/>			
Comptabilisation des factures clients							<input checked="" type="checkbox"/>
Comptabilisation des règlements							<input checked="" type="checkbox"/>
Confirmation des soldes des comptes clients avec la Fonction commerciale						<input checked="" type="checkbox"/>	
Etablissement des états des créances impayées							<input checked="" type="checkbox"/>
Communication des états des impayés au commercial, audit et contrôle de gestion							<input checked="" type="checkbox"/>
Comptabilisation des pertes de valeur							<input checked="" type="checkbox"/>
Suivi des règlements						<input checked="" type="checkbox"/>	

Source : adaptée sur la base des données de l'entreprise

Le tableau de séparation des tâches ci-dessus a été inspiré de la procédure cycle créances-produite. Nous avons constaté qu'il n'y avait aucun cumul de tâches incompatible à ce stade.

Chapitre 03 : Audit du cycle vente-client outil d'amélioration de gestion des créances 83

Chaque agent est responsable de l'exécution de certaines tâches spécifiques, telles que mentionnées dans la grille, conformément à la procédure fournie.

1.3 Tests de conformité et de permanence

Pour s'assurer du bon fonctionnement et conformité du cycle vente client nous avons pris en compte un dossier d'un client. En utilisant ces documents, nous avons élaboré un tableau de tests de conformité et de permanence afin de vérifier l'efficacité et la permanence des contrôles internes mis en place dans le cycle vente-client, Ils consistent essentiellement à vérifier l'existence et la certification des bons de commande, l'existence, le visa et la signature des bordereaux de livraison, le paiement des factures, l'imputation et la saisie des règlements clients et l'existence de consultation pour octroi de crédit. Les résultats de ces tests apparaissent dans le tableau suivant :

TABLEAU 6: TABLEAU DE TEST DE CONFORMITE ET DE PERMANENCE

Critères de conformité	Le bon de commande est-il complet et signé ?			
Critère de permanence	Le bon de commande est-il correctement archivé et facilement accessible			
	N° de documents	Date	Réponse	Résultats de test
Bon de commande	N°62/APPRO/2021	21/04/2021	Oui	Passée
	N°68/APPRO/2021	02/05/2021		
	N°179/APPRO/2021	03/07/2021		
	N°174/APPRO/2021	27/09/2021		
	N°180/APPRO/2021	30/09/2021		
	N°185/APPRO/2021	05/10/2021		
	N°200/APPRO/2021	10/11/2021		
	N°175/APPRO/2021	27/09/2021		
	N°001/APPRO/2022	02/01/2022		
	N°005/APPRO/2022	17/01/2022		
	N°018/APPRO/2022	27/01/2022		
Facture	Les informations sur la facture correspondent-elles à celles du bon de commande et du bordereau d'envoi ?			
	La facture est-il correctement archivé et facilement accessible ?			
	N°2021/T30/03676	24/08/2021	Oui	Passée
	N°2021/T30/02265	09/06/2021		

Chapitre 03 : Audit du cycle vente-client outil d'amélioration de gestion des créances 84

	N°2021/T31/05199	04/11/2021		
	N°2021/T31/05350	15/11/2021		
	N°2022/T31/00060	23/01/2022		
	N°2022/T31/00061	23/01/2022		
	N°2022/T31/01777	28/02/2022		
	N°2021/T31/04656	13/10/2021		
	N°2022/T31/00059	23/01/2022		
	N°2022/T31/00068	24/01/2022		
	N°2022/T31/00280	30/01/2022		
	Le chèque de règlement est-il conforme ?			
	Le chèque de règlement est-il correctement archivé et facilement accessible ?			
Chèque de règlement	7758451	22/05/2022	Oui	Passée
	Les conditions de paiement convenues ont-elles été respectées lors de l'envoi des relances ?			
	Les relances sont-ils correctement archivés et facilement accessibles			
Relance	N°06/22	05/01/2022	Oui	Passée
	N°47/22	16/03/2022		
	N°83/22	18/03/2022		

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise

En analysant les informations fournies, il est possible de relever quelques lacunes dans le processus de facturation et de relance.

Plusieurs factures ont été émises avec un retard par rapport à la date du bon de commande correspondant. Par exemple, les bons de commande N°62/APPRO/2021, N°68/APPRO/2021 et N°179/APPRO/2021 ont tous été facturés plusieurs mois après leur date d'émission initiale. Les relances ont été envoyées après des délais significatifs depuis la date d'émission des factures. Par exemple, la relance N°06/22 a été envoyée plus de 4 mois après la facture correspondante.

1.4 L'identification des risques

Ce point consiste à faire ressortir les risques inhérents dans les différents tâches et opération de ce cycle dans un tableau :

TABLEAU 7 : TABLEAU D'IDENTIFICATION DES RISQUES

Tâche	Objectifs	Risque	Evaluation de risque	Dispositifs de contrôle
Traitement des commandes	Assurer le traitement des commandes et la facturation correspondante	Erreur de traitement des commandes	Faible	Rapport de suivi des factures et des commandes
		Des factures ou des avoirs émis sans justification	Faible	
		Non enregistrement des factures à cause du retard d'élaboration	Moyen	
		La facturation des prestations non encore réalisé.	Faible	
	Évaluer la capacité de paiement des clients	Risque de non-paiement	Faible	Les rapports de suivi de trésorerie
		Risque de retard de paiement	Moyen	
		Risque de litige	Moyen	
		Risque de défaillance du client	Moyen	
Envoi des documents de transport	Envoyer les documents de transport correspondants aux commandes	Erreur d'envoi de documents ou de suivi des livraisons	Faible	Des contrôles aléatoires des différents lié à la livraison documents et du suivie des créances
Relance des clients	S'assurer que c'est le client débiteur qu'on a en ligne (au téléphone)	Omission de relancer certains clients dû au nombre important de client débiteur.	Moyen	Entretien avec le responsable de recouvrement des créances

Chapitre 03 : Audit du cycle vente-client outil d'amélioration de gestion des créances 86

		Risque d'erreur dû à une mauvaise identification des clients	Moyen	Suivre le nombre de relance téléphonique /recouvrement
	S'assurer de la réception des messages envoyés aux clients débiteurs	Risque de non transmission du messages au client débiteur	Faible	Suivre le nombre de relance par courrier simple et le nombre de recouvrement
		Le message incomplet par le client débiteur dû à la longueur du texte	Moyen	
	S'assurer de la suivie et de la coordination effective des relances	Non-respect des procédures du suivie et coordination des relances dû à une méconnaissance de certains agents	Moyen	Renforcer le pilotage et la suivie du recouvrement
Suivie de comptes clients.	S'assurer du recouvrement effectif du montant auprès du débiteur	Mauvaise coordination ou erreurs internes	Moyen	Les contrats et les conditions de vente
		Risque de confusion due aux multiples tâches par le même agent	Faible	Les balances âgées
Enregistrement comptable de la facture	Comptabilisation immédiate et correcte	Omission / retard de comptabilisation	Faible	Calendrier de clôture comptable
	S'assurer de la pertinence des enregistrements et de la mise à jour du fichier de recouvrement	Risque lié aux chèques sans Provision due au défaut de paiement des clients débiteurs	Moyen	Entretien avec les chargés de service finance et comptabilité
		Risque lié à une insuffisance de vérification et de contrôle de recouvrement due à la réception tardive des relevés bancaire	Moyen	Vérification de la procédure d'appréciation de la solvabilité des clients
Encaissements	Encaissement dans les délais prévus	Perte/ vol d'encaissement	Faible	Rapports de suivi des encours clients

Source : élaborer sur la base des documents internes de l'entreprise

1.5 Le rapport d'orientation

Ce rapport définit et formalise les grands axes de la mission, il précise les objectifs généraux, les objectifs spécifiques et le champ d'application de la mission d'audit en se basant sur les

Chapitre 03 : Audit du cycle vente-client outil d'amélioration de gestion des créances 87

conclusions retenues du tableau d'évaluation des risques et les informations collecté à partir des outils de prise de connaissance utilisé.

Objectifs généraux :

- Évaluer l'efficacité du processus de vente des produits ou services de l'entreprise, depuis la prise de commande jusqu'à la facturation et au recouvrement des créances.
- Améliorer le processus de recouvrement des créances dans le cycle vente-client.
- Assurer la conformité des différentes étapes du système de gestion des créances et aider les responsables concernés à prendre des mesures appropriées pour gérer les risques associés.

Objectifs spécifiques :

- Vérifier l'existence d'un manuel de procédures décrivant le dispositif de recouvrement des créances.
- Collecter et analyser les informations disponibles relatives au cycle vente-client et à la gestion des créances.
- Décrire l'organisation et le fonctionnement du dispositif de recouvrement des créances.
- Analyser les différentes étapes du processus de recouvrement des créances dans le cycle vente-client.
- Identifier les problèmes existants et les risques potentiels liés à la gestion des créances.
- Formuler des recommandations visant à améliorer le dispositif de recouvrement des créances dans le cycle vente-client.

Champ d'application :

L'audit de la gestion des créances concernera les départements et les fonctions suivants :

- Le service commercial, responsable de la prise de commande et de l'établissement des factures.
- Le service contentieux, chargé du recouvrement des créances en cas de non-paiement.
- La direction financière et comptable, responsable du suivi et de la gestion globale des créances de l'entreprise.

Il convient de noter que cet audit se concentre spécifiquement sur le cycle vente-client et la gestion des créances, en mettant l'accent sur l'efficacité du processus de recouvrement des créances.

2 Phase de réalisation

La phase initiale d'une mission, qui représente en moyenne 40 % du temps total prévu, requiert des compétences essentielles telles que l'observation, le dialogue et la communication.

Les éléments clés de cette phase incluent les étapes suivantes :

- Programme de travail ;
- Le QCI ;
- Les FRAP.

En somme, cette phase initiale est cruciale pour le succès de la mission.

2.1 Programme de travail

Avant le démarrage des travaux sur le terrain, nous avons établi un programme de travail destiné à définir, répartir, planifier les travaux comme suit :

TABLEAU 8 : LE PROGRAMME DE VERIFICATION

Action	Type de test	Durée
Vérification de l'existence du manuel de procédures	Entretien avec le responsable commerciale	1 jours
Visualisation du document formalisant ce dispositifs	Contrôle physique	1 jour
Entretien avec les intervenants dans le processus	QCI	3 jours
Comprendre le fonctionnement du dispositif de recouvrement	Visualisation du document	2 jours
Vérification de la réalité des transactions commerciales à l'origine des créances à recouvrer	Observation physique	2 jours
Analyse des soldes des comptes clients pour identifier les éventuelles créances douteuses ou litigieuses.	Echantillon	1 Jour
Comparer ces différentes étapes aux bonnes pratiques du recouvrement	Rapprochement	2jours
Vérifier si les différentes étapes du dispositif sont inscrites dans le manuel de procédure	Entretien Consultation des documents internes régissant la procédure	3 jours

Source : élaboré par nous-mêmes.

2.2 Questionnaire de contrôle interne

Cette étape vise à évaluer les points forts et les points faibles du dispositif examiné en utilisant le questionnaire de contrôle interne qui est administré aux personnes auditées.

- Réponse OUI : Situation favorable ;
- Réponse NON : Situation défavorable ;
- Réponse NON APPLICABLE (N/A) signifie que la question n'est pas compatible à la situation existante.

FIGURE 10 : QCI

Entité : SNTR TRANSPORT Processus : recouvrement des créances	Question de contrôle Interne			Exercice : 2023
				Folio :1 /4
Objectifs : s'assurer l'efficacité du système de contrôle de l'exhaustivité dans l'ensemble du processus de vente et de facturation.				
Questions	Oui	No n	N/A	Commentaires
Les zones d'expédition sont-elles suffisamment protégées pour éviter les expéditions sans bon de livraison ou de réception ?	<input checked="" type="checkbox"/>			
Les bons d'expédition, livraison et de retour sont-ils établis sur des formulaires standards et prénumérotés ?	<input checked="" type="checkbox"/>			
Les chargés de la facturation veillent-ils au respect de la séquence numérique des bons de livraison et des bons de retour sans interruption ?	<input checked="" type="checkbox"/>			
Les factures et avoirs sont-ils établis sur des documents prénumérotés ? Et les avoirs suivent-ils la même forme que la facture initiale y relatives ?	<input checked="" type="checkbox"/>			
Le service comptabilité vérifie-t-il les séquences numériques des factures et avoirs ainsi que les dossiers y afférents ?	<input checked="" type="checkbox"/>			
Le solde de la balance client est-il rapproché du compte général pour vérifier la concordance entre la comptabilité auxiliaire et le journal des ventes ?	<input checked="" type="checkbox"/>			
Les ventes et prestations porteuses de charges sont-elles identifiées quotidiennement et rapprochées avec le journal des ventes et prestations ?	<input checked="" type="checkbox"/>			

Chapitre 03 : Audit du cycle vente-client outil d'amélioration de gestion des créances 90

Les services commerciaux chargés du suivi de la facturation établissent-ils périodiquement une situation exhaustive des dossiers personnalisés de facturation et des factures non encore établies ?	<input checked="" type="checkbox"/>			
Objectifs : S'assurer que les contrôles internes en place permettent de garantir la réalité des transactions de ventes de prestation.				
L'environnement de l'entité garantit-il la réalité des transactions de ventes de prestation ?	<input checked="" type="checkbox"/>			
Les prestations et expéditions sont-elles effectuées uniquement au vu de bons de commande acceptés et de réception de services ?	<input checked="" type="checkbox"/>			Elles sont effectuées après la confirmation des feuilles de route des points de départe
Les factures et avoirs sont-ils précédés de justificatifs approuvés par le service commercial et le responsable de l'entité ?	<input checked="" type="checkbox"/>			
Les réconciliations créance-facturation-règlement sont-elles tenues à jour par les services commerciaux ?	<input checked="" type="checkbox"/>			

Entité : SNTR TRANSPORT Processus : recouvrement des créances		Question de contrôle Interne			Exercice : 2023 Folio :2/4
Objectifs : S'assurer qu'il existe une politique générale clairement définie en matière du recouvrement des créances clients					
Questions	Ou i	No n	N/ A	Commentaires	
Existe-t-il une politique écrite pour le recouvrement des créances clients ?	<input checked="" type="checkbox"/>				
La politique de recouvrement des créances clients est-elle communiquée aux employés et aux clients ?	<input checked="" type="checkbox"/>				
Les conditions de paiement pour les clients sont-elles définies de manière claire ?		<input checked="" type="checkbox"/>		Le contrat définit bien tous les conditions	
Est-ce que la méthode de relance en cas de non-paiement des factures est clairement définie ?	<input checked="" type="checkbox"/>				
Les provisions pour créances douteuses sont-elles évaluées et comptabilisées de manière régulière ?	<input checked="" type="checkbox"/>				
Y a-t-il une procédure de gestion des litiges en cas de créances clients ?	<input checked="" type="checkbox"/>				

Chapitre 03 : Audit du cycle vente-client outil d'amélioration de gestion des créances 91

Existe-t-il des rapports réguliers pour suivre les indicateurs de suivi de la politique de recouvrement des créances clients ?		<input checked="" type="checkbox"/>		
Y a-t-il des objectifs de performance spécifiques pour le recouvrement des créances clients ?		<input checked="" type="checkbox"/>		
Chaque employé a-t-il une tâche bien précise à accomplir ?	<input checked="" type="checkbox"/>			
Cette politique est-elle régulièrement évaluée et mise à jour ?		<input checked="" type="checkbox"/>		
Objectifs : s'assurer de la capacité de l'entreprise à contrôler effectivement l'activité de recouvrement des créances en examinant : l'organigramme, et la structure du service recouvrement et contentieux				
L'organigramme de l'entreprise comprend-il un département de recouvrement et contentieux dédié ?	<input checked="" type="checkbox"/>			
Le service de recouvrement et contentieux a-t-il un responsable désigné ?	<input checked="" type="checkbox"/>			
Le service de recouvrement et contentieux dispose-t-il d'une équipe dédiée pour gérer les créances clients ?	<input checked="" type="checkbox"/>			
Le service de recouvrement et contentieux dispose-t-il d'un système de suivi pour les paiements et les retards de paiement des clients ?	<input checked="" type="checkbox"/>			
Les tâches exécutées par les agents sont-elles supervisées ?		<input checked="" type="checkbox"/>		
Le service de recouvrement et contentieux dispose-t-il d'un plan d'action en cas de non-paiement des factures clients ?	<input checked="" type="checkbox"/>			
Le service de recouvrement et contentieux dispose-t-il d'un processus pour la gestion des litiges liés aux créances clients ?		<input checked="" type="checkbox"/>		
Le service de recouvrement et contentieux est-il régulièrement évalué pour son efficacité ?		<input checked="" type="checkbox"/>		
Le service de recouvrement et contentieux dispose-t-il d'un budget dédié pour la gestion des créances clients ?		<input checked="" type="checkbox"/>		

Entité : SNTR TRANSPORT Processus : recouvrement des créances	Question de contrôle Interne			Exercice : 2023
				Folio :3/4
Objectifs : S'assurer du suivi correct par les services concernés des créances clients et relance systématique des clients et de la mise en œuvre des procédures de recouvrement des créances.				
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
Les tarifs sont-ils approuvés, régulièrement mis à jour et révisés en tant que de besoin, et font-ils			<input checked="" type="checkbox"/>	

Chapitre 03 : Audit du cycle vente-client outil d'amélioration de gestion des créances 92

L'objet de diffusion à toutes les structures impliquées dans le processus de facturation ?				
Les comptes clients sont-ils lettrés et les écarts analysés chaque décade ?	<input checked="" type="checkbox"/>			
Les clients mauvais payeurs sont-ils régulièrement relancés et systématiquement résiliés ?	<input checked="" type="checkbox"/>			
Les prestations et ventes effectuées en monnaies étrangères sont-elles accompagnées du taux de la Banque d'Algérie à la date de la transaction ?	<input checked="" type="checkbox"/>			
Est-ce que les comptes clients sont régulièrement réconciliés avec les facturations et les règlements ?	<input checked="" type="checkbox"/>			
Est-ce que les créances douteuses, litigieuses et non récupérables sont identifiées mensuellement et enregistrées dans un registre spécial ?	<input checked="" type="checkbox"/>			
Est-ce que les services commerciaux disposent d'une table de plafonnement des crédits régulièrement mise à jour ?	<input checked="" type="checkbox"/>			
Est-ce que toutes les livraisons et exécutions d'affaires sont réalisées uniquement avec un bon de commande spécifique ?			<input checked="" type="checkbox"/>	
Est-ce que tout nouveau client éligible à un crédit est inséré dans la liste des clients sous la responsabilité de la direction ordonnatrice ?	<input checked="" type="checkbox"/>			

Entité : SNTR TRANSPORT Processus : recouvrement des créances	Question de contrôle Interne			Exercice : 2023
				Folio :4/4
Objectifs : S'assurer de la comptabilisation exhaustive des règlements effectués.				
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
La comptabilisation se fait t- elle à partir de logiciel ?	<input checked="" type="checkbox"/>			
La validation des enregistrements se fait -elle par une personne autre que celui qui les a enregistrés ?		<input checked="" type="checkbox"/>		

Chapitre 03 : Audit du cycle vente-client outil d'amélioration de gestion des créances 93

Le système informatique permet-il la détection des doubles enregistrements ?	<input checked="" type="checkbox"/>			
Des rapprochements sont-ils effectués à des périodes régulières entre le nombre des écritures comptabilisées au journal des ventes et le nombre de factures éditées par le service ?		<input checked="" type="checkbox"/>		
Existe-t-il une séparation des tâches quant à la réception des règlements et l'enregistrement comptable ?	<input checked="" type="checkbox"/>			
Existe-t-il une procédure de contrôle et de traitement des encaissements des créances ?			<input checked="" type="checkbox"/>	
Les règlements reçus sont-ils examinés par un responsable avant la transmission à la comptabilité	<input checked="" type="checkbox"/>			

Source : élaborer par nous-mêmes

Les résultats obtenus à partir de ce questionnaire sont présentés ci-dessous :

Points forts :

- Utilisation d'un logiciel de comptabilisation pour une meilleure traçabilité des opérations et une réduction des risques d'erreurs.
- Séparation des tâches pour une meilleure sécurité et une réduction des risques de fraudes.
- Lettrage des comptes clients pour une cohérence entre facturations et règlements.
- Relance et résiliation régulières des clients mauvais payeurs pour limiter les risques de créances irrécouvrables.
- Gestion proactive des risques de créances irrécouvrables en identifiant les créances douteuses, litigieuses et non récupérables.
- Politique écrite pour le recouvrement des créances clients, avec une méthode de relance clairement définie.
- L'utilisation de la balance âgée permet de prendre des décisions éclairées pour prioriser les actions de recouvrement.
- Zones d'expédition suffisamment protégées pour éviter les expéditions sans bon de livraison ou de réception.
- Établissement de documents prénumérotés pour les bons d'expédition, de livraison, de retour, les factures et avoirs.

- Vérification des séquences numériques des factures et avoirs ainsi que des dossiers y afférents.

Points faibles :

- Le prolongement du délai moyen de paiement pour certains clients lié principalement aux difficultés de trésorerie que traversent ces derniers.
- Existence de quelques dérogations en fonction du type de contrat ou des spécificités du client.
- La non application de la mise à jour des procédures de recouvrement qui permet de regrouper l'ensemble des informations liées à un problème de recouvrement et de prendre connaissance du dossier avant la première démarche.
- La lenteur de certaines structures commerciales dans le traitement des dossiers de facturation ce qui impact directement le processus de recouvrement créances-clients.
- Absence d'une politique de communication efficace et efficiente avec les clients qui peut amener au recouvrement à l'amiable des sommes dues.
- Complexité des procédures de paiement de certains clients institutionnel tel que le ministère de la défense nationale (MDN).

2.3 Feuille de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP)

L'analyse des problèmes identifiés dans le présent chapitre s'effectue essentiellement à travers les FARP's qui vont être présentées comme suit :

Figure 11 : FRAP

FRAP N° 01
Problème : Prolongement du délai moyen de paiement pour certains clients.
Constats : Certains clients rencontrent des difficultés de trésorerie.
Cause : Une baisse de la demande de leurs produits ou services, des problèmes de gestion financière interne.
Conséquences : <ul style="list-style-type: none">- Risque accru d'impayés et de créances douteuses.- Impact négatif sur la trésorerie et la rentabilité de la SNTR.
Recommandations : <ul style="list-style-type: none">- Renforcer la communication et la collaboration avec les clients en difficulté financière afin de trouver des solutions adaptées, telles que des plans de paiement échelonnés.- Diversifier la base de clients en attirant de nouveaux clients solvables et en réduisant la dépendance à l'égard des clients en difficulté financière.

FRAP N° 02
Problème : Lenteur de certaines structures commerciales dans le traitement des dossiers de facturation.
Constats : Des problèmes organisationnels, des erreurs dans le processus de facturation ou des inefficacités dans la communication entre les départements concernés.
Cause : <ul style="list-style-type: none">- Erreurs dans la saisie des informations dans les dossiers de facturation.- Problèmes liés à la gestion de fret ou à la disponibilité des services facturés.
Conséquences : <ul style="list-style-type: none">- Diminution de la satisfaction des clients en raison des retards dans le traitement de leurs factures.
Recommandations : <ul style="list-style-type: none">- Améliorer la coordination et la communication entre les départements impliqués dans le processus de facturation.- Mettre en place des systèmes informatisés performants pour faciliter le traitement rapide et précis des factures.

Source : élaborer par nous-mêmes

FRAP N° 03

Problème :

Absence d'une politique de communication efficace et efficiente avec les clients

Constats :

L'entreprise ne dispose pas d'une politique de communication clairement définie avec les clients.

Cause :

- Manque de stratégie pour résoudre les problèmes de paiement à l'amiable.

Conséquences :

- Difficultés à obtenir les paiements dus dans les délais impartis.

Recommandations :

- Élaborer une politique de communication claire et efficace avec les clients, incluant des lignes directrices pour les interactions régulières.
- Établir des procédures pour le recouvrement à l'amiable des sommes dues, y compris des stratégies de négociation.
- Évaluer régulièrement l'efficacité de la politique de communication et apporter les ajustements nécessaires.

FRAP N° 04

Problème :

Des dérogations existent en fonction du type de contrat ou des spécificités du client.

Constats :

Certains clients bénéficient des dérogations dans les modalités de paiement.

Cause :

- Absence de procédures claires et strictes pour l'octroi de dérogations.
- Pression commerciale pour maintenir ou acquérir de nouveaux clients.

Conséquences :

- Perte de contrôle sur le processus de recouvrement des créances.
- Risque de partialité et d'injustice dans l'application des modalités de paiement.

Recommandations :

- Établir des procédures claires pour l'octroi de dérogations.
- Assurer une application cohérente des modalités de paiement pour tous les clients.
- Sensibiliser les commerciaux sur l'importance du respect des procédures et des modalités de paiement.

Problème :

La complexité des procédures de paiement de certains clients institutionnels, tels que le ministère de la défense nationale (MDN).

Constats :

- Les procédures de paiement du MDN sont complexes et peuvent prendre du temps.

Cause :

- Les exigences administratives liées au paiement sont nombreuses et entraîne des retards.
- La communication entre l'entreprise et le MDN est difficile en raison des canaux de communication restreints.

Conséquences :

- Difficulté à planifier les flux de trésorerie en raison de l'incertitude liée aux paiements du MDN.

Recommandations :

- Établir une communication plus efficace avec le MDN pour clarifier les procédures de paiement et les attentes.
- Simplifier autant que possible les exigences administratives tout en respectant les règles et réglementations en vigueur.

3 Phase de conclusion

A l'issue de cette phase, il est essentiel de préparer un rapport final qui met en évidence les anomalies et les recommandations identifiées à partir des résultats et des analyses obtenus, conformément aux organisations dans le cadre théorique mentionnés précédemment.

3.1 Recommandations

Pour remédier aux diverses anomalies identifiées, on peut recommandées :

▪ **Renforcement des procédures du cycle vente-client :**

L'existence des procédures défaillances ne sert à rien si elles ne font pas l'objet d'une application permanente. Pour optimiser le système de contrôle interne de ce cycle, les propositions suivantes ont été conçues.

- Mettre en place une politique de suivi régulier des situations financières des clients pour anticiper les problèmes de trésorerie qui se fait par l'analyse exhaustive de solvabilité des clients a priori et posteriori. L'analyse a priori se fait avant d'engager des relations commerciales avec un nouveau client. Elle consiste à communiquer les tiers ayant déjà eu des relations

Chapitre 03 : Audit du cycle vente-client outil d'amélioration de gestion des créances 98

commerciales avec eux de fournir des informations sur leur situation financière et leur capacité à régler leurs dettes envers leurs fournisseurs. D'autre part, l'analyse a posteriori consiste à examiner les soldes des clients, en particulier ceux qui ont dépassé la date d'échéance convenue. Avant de poursuivre de nouvelles transactions avec ces clients, il est recommandé que l'entreprise réclame d'abord le paiement des arriérés.

- Établir des critères clairs et objectifs pour l'octroi de dérogations, en s'assurant de leur alignement avec la politique générale de l'entreprise.
- Nous suggérons à la société de mettre en place des accords de paiement spécifiques avec les clients en difficulté, en tenant compte de leurs contraintes financières.
- Mettre en place des procédures de suivi régulier des échanges avec les clients et veiller à ce que les problèmes de paiement soient traités de manière proactive et amiable.
- Évaluer les processus de traitement des dossiers de facturation et identifier les points de blocage ou de ralentissement.

- **Amélioration au niveau de l'organisation :**

Un bon fonctionnement du contrôle interne nécessite une meilleure organisation au niveau des personnels et de leurs fonctions.

- L'entreprise devrait instaurer une fonction d'audit interne son existence renforce l'amélioration de la qualité de gestion interne de l'entreprise surtout au niveau des méthodes. Pour cela, le cycle ventes/clients peut attendre une meilleure efficacité, car les recettes tout comme les dépenses seraient soumises à des vérifications et des contrôles nécessaires. Le service d'audit interne a pour but de concevoir, entretenir et adapter périodiquement le système de contrôle interne de toutes les activités de l'entreprise.
- Il est recommandé à l'entreprise de mettre en place une équipe de recouvrement indépendante au service commercial. Ces agents jouent à la fois deux rôles essentiels tels que le recouvrement proprement dit et l'amélioration de la communication externe ainsi d'intégrer un système de gestion des procédures de recouvrement qui permet la centralisation, la mise à jour et l'accès facile aux informations liées aux problèmes de recouvrement.
- Élaborer une stratégie de communication claire, comprenant des canaux de communication variés et adaptés aux besoins des clients. Les membres du personnel devraient donc être au courant de toutes les procédures concernant particulièrement le cycle où ils travaillent. Pour améliorer la communication interne de l'entreprise en générale, les trois modes de

Chapitre 03 : Audit du cycle vente-client outil d'amélioration de gestion des créances 99

communication ci-après devraient être appliquées : La communication descendante (ou hiérarchique) par laquelle les hauts responsables ou dirigeants informent leurs subordonnés, même ceux qui se trouvent au plus bas de l'échelon de tout évènement qui se passe dans la société. La communication ascendante (ou salariale) par laquelle ceux qui se situent au niveau inférieur procure des informations pertinentes à leur chef hiérarchique pour tout phénomène. La communication latérale (ou horizontale) où ceux du même niveau se communiquent entre eux les informations nécessaires pour la bonne marche des activités de l'entreprise. A partir de ces modes de communication, tout le personnel est tenu au courant de tout ce qui se passe au sein de l'entreprise. En effet, personne ne devrait être dans l'ignorance pour parfaire la circulation des informations.

- Mettre en place des mesures d'amélioration, telles que l'automatisation des tâches répétitives, la simplification des procédures et la mise en place des tableaux de bords et d'indicateurs de performance pour suivre et communiquer les résultats liés à la gestion des créances. Ces outils permettent d'avoir une vision claire de la situation financière des clients, des retards de paiement, des actions de recouvrement.
- Simplifier les procédures de paiement spécifiques aux clients institutionnels en établissant des canaux de communication directs et en clarifiant les étapes à suivre.
- Établir des partenariats avec les clients institutionnels pour identifier les opportunités d'amélioration et faciliter les processus de paiement.

Ces solutions peuvent être appliquées par l'entreprise pour éviter les risques inhérents à son cycle vente-client.

CONCLUSION

En conclusion, notre étude sur le terrain nous a permis d'approfondir notre compréhension des spécificités du contexte et des enjeux liés au gestion des créances. À travers une démarche d'audit minutieuse et rigoureuse, nous avons pu recueillir des informations pertinentes grâce à des entretiens avec les responsables et les agents du service commercial et les autres services concernées afin d'évaluer les différentes techniques de gestion des créances au sein de la SNTR.

En somme, Ces recommandations visent à améliorer la gestion des créances et la trésorerie de l'entreprise en abordant les problèmes identifiés lors de l'audit interne du cycle vente-cliente. Il est essentiel de les adapter aux spécificités de la société et de les mettre en œuvre de manière cohérente pour obtenir des résultats significatifs et de prendre conscience de l'importance de ce poste dans la réalisation effective du chiffre d'affaires.

CONCLUSION GENERALE

En conclusion, notre étude sur la gestion des créances client et l'audit interne du cycle vente-client nous a permis de constater l'importance cruciale de la gestion efficace des créances pour assurer la pérennité et la performance financière de l'entreprise. Nous avons également souligné le rôle essentiel de l'audit interne dans l'amélioration de cette gestion.

La gestion des créances client est un processus complexe qui nécessite une attention constante et des techniques de gestion appropriées. Les entreprises qui intègrent cette dimension dans leur démarche qualité et mettent en place des procédures de contrôle interne solides peuvent créer un avantage concurrentiel solide et garantir l'efficacité de leur processus de recouvrement des créances.

L'audit interne, en tant que fonction clé de l'entreprise, contribue de manière significative à la gestion des créances en évaluant les risques, en assurant la conformité réglementaire et en détectant les anomalies dans le cycle vente-client. Les auditeurs internes utilisent une méthodologie rigoureuse et des outils diversifiés pour garantir la fiabilité et l'efficacité des processus de vente et de relation avec les clients.

C'est à ce titre que l'objectif de notre travail vise à répondre à la problématique suivante : Comment l'audit interne du cycle vente-client contribue-t-elle à l'amélioration de la gestion des créances ? Pour ce faire, nous avons procédé à une analyse approfondie et collecté des éléments pertinents afin de fournir des réponses éclairées en suivant la méthodologie d'une mission d'audit interne. Par ailleurs, notre objectif principal en tant qu'étudiant est de nous immerger dans le milieu professionnel, ce qui nous permet d'enrichir nos connaissances et d'exploiter notre bagage théorique. C'est la raison pour laquelle notre étude a débuté par une démarche théorique étalée sur deux chapitres, visant à approfondir les notions fondamentales liées à notre recherche. Par la suite, nous avons abordé un troisième chapitre qui adopte une approche pratique, où nous avons tenté d'appliquer les conclusions théoriques à la réalité de la SNTR.

Les analyses de démarches et des outils mis en œuvre nous permis l'affirmation des hypothèses précédemment énoncées dans l'introduction :

H1 : Une gestion efficace des créances au sein du SNTR dépend de la mise en place de politiques de crédit adéquates et la suivi des actions correctives et préventives mises en place.

Confirmé : les politiques de crédit en vigueur étaient clairement définies et adaptées aux risques liés aux créances clients de la SNTR. Nous avons observé que des actions correctives et préventives

étaient régulièrement mises en place, ce qui témoigne de l'engagement de l'entreprise à maintenir une gestion efficace des créances.

H2 : Le cycle vente-client du SNTR est confronté à des risques tels que les retards de paiement et les litiges commerciaux.

Confirmé : L'auditeur interne recense les risques liés aux cycles ventes-clients par l'établissement des tableaux de risques. En analysant ces informations, nous avons confirmé l'existence de ces risques et leur impact sur la gestion des créances au sein du SNTR.

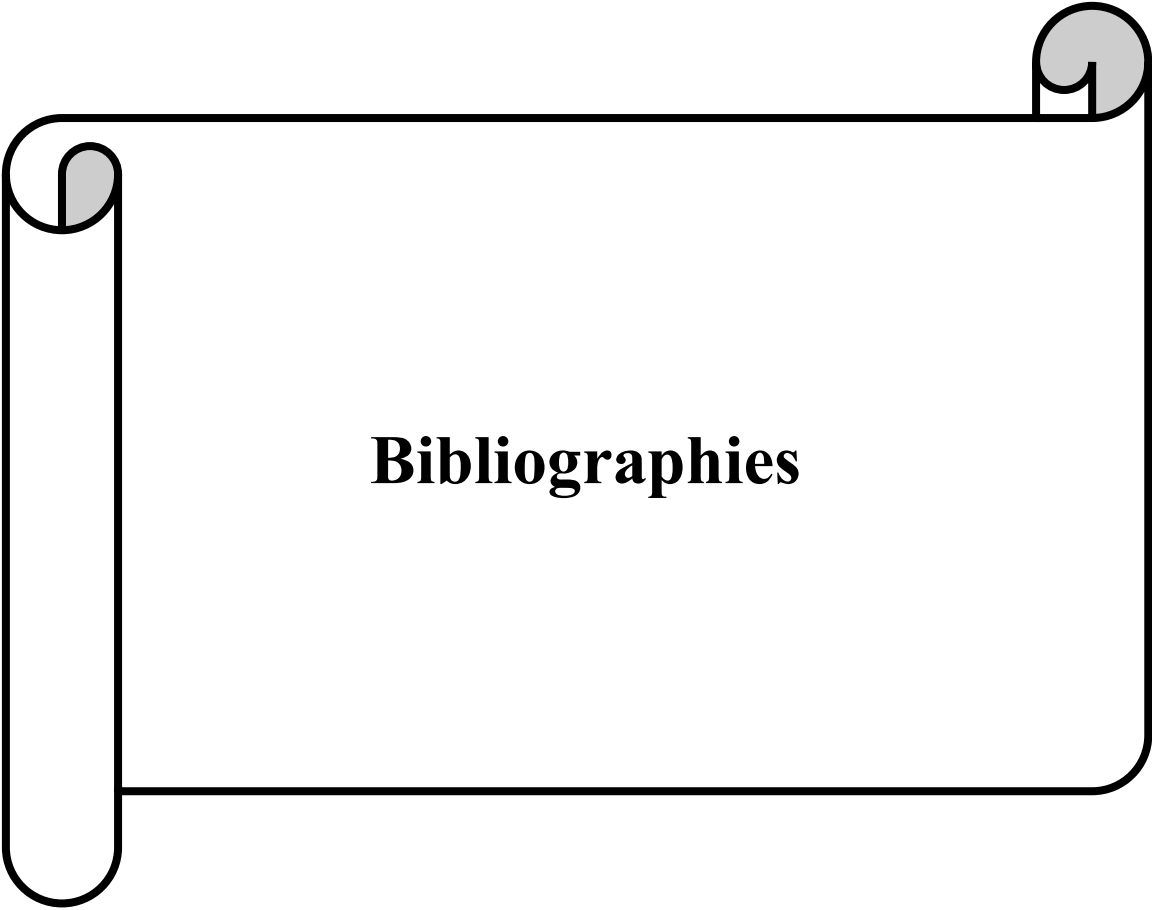
H3 : La démarche méthodologique d'une mission d'audit interne du cycle vente-client au sein de la SNTR consiste à évaluer les procédures de gestion des créances.

Confirmé : la démarche suivie au cours de la mission comprenait l'évaluation approfondie des procédures de gestion des créances mises en place par l'entreprise. Nous avons analysé les politiques de crédit, les méthodes de suivi des créances, les procédures de recouvrement et les systèmes de contrôle utilisés.

Bien que nous ayons déployé des efforts considérables pour mener à bien cette étude, il convient de souligner certaines limites inhérentes à notre travail. Tout d'abord, nous avons été confrontés à un manque de documentation disponible, ce qui a restreint notre accès à des sources d'information pertinentes pour réaliser un diagnostic approfondi d'un processus et enrichir notre réflexion sur les critères de performance d'une fonction aussi importante, que le benchmarking et les enquêtes d'opinion. De plus, la confidentialité entourant la plupart des documents liés à ce processus a également constitué un obstacle à notre compréhension complète de ses aspects internes. Étant donné que nous étions limités par l'analyse et le temps.

Les contraintes auxquelles nous avons été confrontés lors de notre nous ont conduits à envisager d'autres pistes de recherche. qui sont :

- Étude comparative des pratiques de recouvrement des créances dans différents secteurs industriels.
- Analyse de l'impact des avancées technologiques sur le recouvrement des créances.



Bibliographies

Ouvrage :

- Anderson (Urton) et Michael (J. Head), *Internal Auditing: Assurance and Consulting Services*, 2^{ème} édition, 2004.
- Aubert (François), *Concepts, évaluation, et pilotage opérationnel*, Economica, 2004.
- Barthelemy (J), *Audit et contrôle interne : Concepts et mise en œuvre*, Dunod, 2009.
- BARRY (M), *Audit et contrôle interne*, 3^{ème} édition, éditions Sénégalaise d'imprimerie, Dakar, 2009.
- Bazet (Jean-Luc) et Faucher (Pascal), *DCG finance d'entreprise manuel et applications*, Nathan, Paris, 2009.
- Becour(J) et Bouquin (H), *Audit opérationnel, Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance*, 3^{ème} édition, 2008.
- Bertin (E), *Audit interne, Enjeux et pratiques à l'international*, Eyrolles édition d'organisation, 2007.
- Boudriga (Zied), *L'audit interne : organisation et pratiques*, Collection Azurite, Tunisie, 2012.
- Bouquillon (M), Colasse(B) et Kostrzewa (K), *Comptabilité approfondie, Comptabilité générale, analyse et prévisionnelles, normes IFRS*, 4^{ème} édition, 2017-2018.
- Brocca (Antoine), *Le recouvrement de l'impayé : la pratique, la loi et la jurisprudence"*, 2^{ème} édition.
- Selmer (Caroline), *TOUTE LA FONCTION FINANCE : Savoirs, Savoir-faire, Savoir-être*, Dunod, Paris, 2006.
- Chauvot (Myriam), *Recouvrement : tenez compte du profit de votre débiteur stratégique*, Option Finance, 2002.
- Cornu (G), *Vocabulaire juridique*, PUF, 11^{ème} édition, 2017.
- Darsa (Jean-David), *La gestion du risque crédit client : identifier, comprendre, maîtriser*, éditions Gereso.
- George (L), Michline (F), Alain (B) et Hanifa (B), *Manuel de comptabilité approfondie*, édition BERTI, Alger, 2013.
- Henri (P) et Masselin (J-L), *Contrôle interne des risques*, Editions d'Organisation, paris, 2004.
- IFACI, *La conduite d'une mission d'audit interne"*, édition DONUD, Paris 1995.

- IFACI/IAS, *Les mots pour l'audit*, Edition liaison, Paris 1995.
- John Wiley et Sons Ltd, *The essential handbook of internal auditing*, 2005.
- Lassegue (P), *Lexique de comptabilité*, 5^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2002.
- Lemant (Olivier), *La conduite d'une mission d'audit interne*, 2^{-ème} éditions, Dunod, Paris, 1995.
- Martinet et al, *Vocabulaire français : fondamental, 250 exercices, niveau supérieur 1 et 2*, 2008.
- Martinet (Alain-Charles) et Silem (Ahmed), *Lexique de gestion*, 7^{ème} édition, Edition Dalloz, Paris, 2005.
- Mathieu (Michel), *L'exploitation bancaire et le risque crédit : Mieux cerner pour mieux le maîtriser*, Édition la revue banque, Paris 1995.
- Moreau (F), *Comprendre et gérer les risques*, éditions d'organisation, Paris 2002.
- Onnainty (Marcel), *Le recouvrement des créances au moindre coût*, édition d'organisation, Paris, 2003.
- Pic (Jean-Christophe) et Érault (Jean-Michel), *Optimiser sa trésorerie par le crédit client*, Vuibert, Paris 2009.
- Raymond (Vatier), *Audit de la gestion sociale*, Edition d'organisation 1989.
- REDING (K) et alii, *Manuel d'audit interne : Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques*, édition Eyrolles, Paris, 2015.
- Renard (Jacques), *Théorie et pratique d'audit interne*, édition Eyrolles, 7^{ème} édition, 2009.
- Schick (Pierre), *Mémento d'audit interne*, édition DUNOD, Paris, 2007.
- Schick (Pierre), *Audit interne et référentiels de risques*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris 2014.
- Wilmots (Hans), *Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne*, Editions Standard SA, Bruxelles, 2002.

Dictionnaire :

- FLORENCE (B) et al, *Dictionnaire comptable et financier*, Paris, 2015.
- GEORGE (N), JEAN LOUIS (f), PIERRE (C), ROBERTE (L), BERNARD (c) et ROGER (B), *Dictionnaire de gestion financière*, 3^{ème} édition, 2002.
- MOULINIER (R), *Dictionnaire de la vente*, Librairie Vuibert, Paris, 2005.

Revues et périodique :

- BOU-RJEILY (C), *Les objectifs de l'audit interne : une revue de la littérature*, Revue Française de Gestion, N° 37(211), 2011.
- Cantin (F), *Évaluer pour améliorer la performance*, Les Éditions de la Chenelière INC., 2017.
- GARGOURI (R) et ZOUAOUI (H), *L'audit d'efficacité : une nouvelle approche pour l'évaluation des processus*, Revue des Sciences de Gestion, N°277, 2016.
- IFACI, *Les normes*, Revue de l'IFACI, Octobre 2008.
- Institute of Internal Auditor, *NORMES INTERNATIONALES POUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DE L'AUDIT INTERNE*, Edition 2017.
- MAATOUK (O), *Audit et contrôle interne des systèmes d'information*, Editions Universitaires Européennes, 2018.
- ZAWADZKI (P.M), *L'audit de pertinence : outil d'évaluation stratégique et opérationnelle*, Revue Française de Gestion, N° 38(223), 2012.

Les articles universitaires :

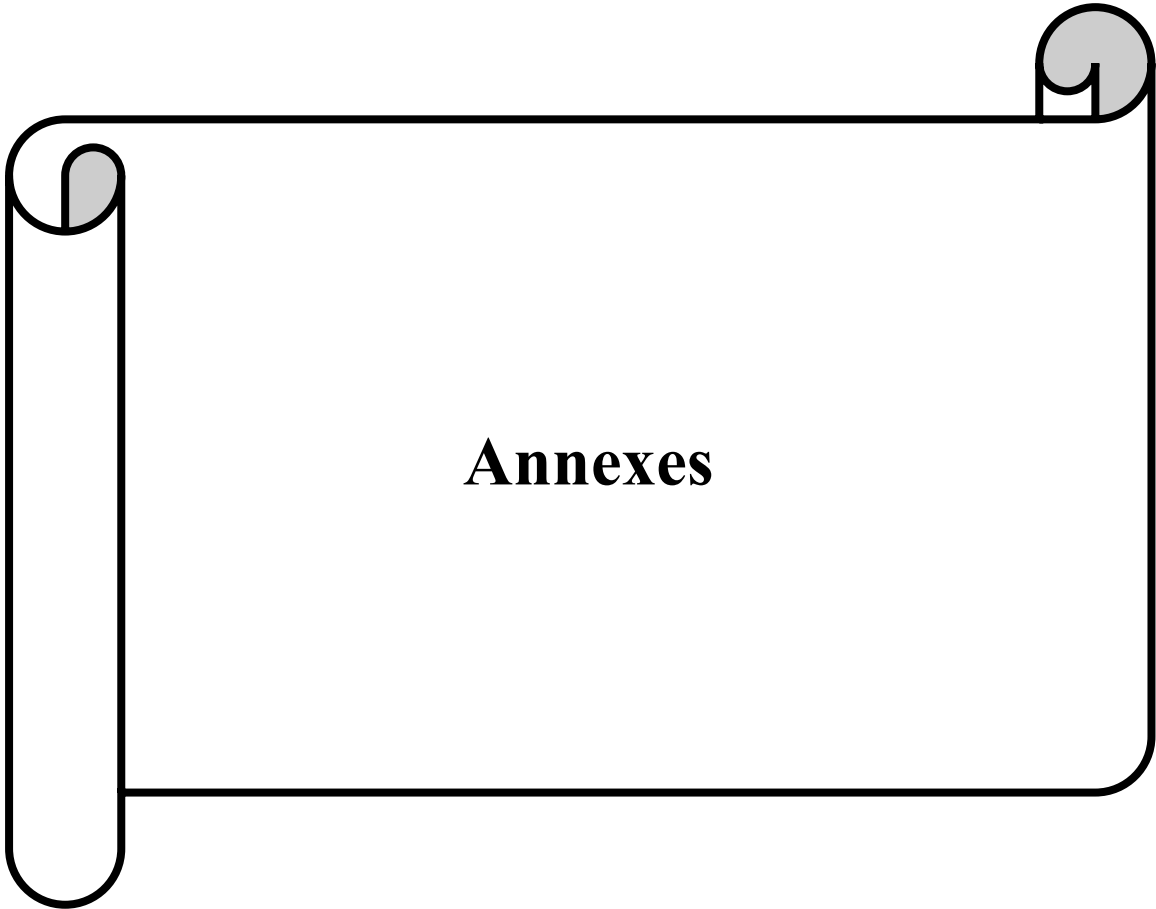
- Chekroun (M), *le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Tlemcen, 2013.
- Nourine (Fatima), *La fonction audit interne dans le recouvrement des créances*, Mémoire de magistère en droit bancaire et financier, Université d'Oran, 2013.

Textes réglementaires :

- Art. 02. Fixant la nomenclature et les règles de fonctionnement des comptes, journal officiel de la république algérienne N° 19, de 28 Rabie El Aouel 1430, 25 mars 2009.
- Article 04 de la Loi n° 04-02 du 5 Joumada El Oula 1425 correspondant au 23 juin 2004 fixant les règles applicables aux pratiques commerciales.
- Discours du président Chadli BENDJIDID sur l'état de la nation, Décembre 1987.

Site Web :

- <https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/03/CRIPP-2017-Normes-version-finale-amende-e-31052017.pdf>
- <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/mission/51785>



Annexes

ANNEXE 1: FEUILLE DE ROUTE PROVISOIRE

 SOCIETE NATIONALE DE TRANSPORT ROUTIER

FEUILLE DE ROUTE PROVISOIRE POUR L EXECUTION DE ROTATIONS ACCELEREES N° 2022/T

DEBITEUR: ONEX Code CT00131 

EXPEDITEUR FERTIAL ARZEW 2022/T23/0621

Date et heure de chargement 21/11/22 00:00 Code 31200

Lieu de chargement Arzew

Destinataire MDN 1°RM

Lieu de déchargement Khemis Miliana Code 44225

Chauffeur KADDOUR DJILALI Convoyeur

Pièces jointes 163/2022

RESERVEE A LA S.N.T.R

Transporteur BOUGUEDRA ABDELKADER Code T0587

Feuille de route N°: 2022/T23/06212 N° DE: CT234699

Véhicule: T0587-T01 Tracteur: 05928-514-48 Tractée: 01267-810-48

CETTE FEUILLE DE ROUTE PROVISOIRE NE PEUT ETRE UTILISEE

Que sur le trajet de : Arzew à Khemis Miliana Et pour la durée de 21/11/2022 Au

Heure de chargement	Heure déchargement	Nature Marchandise	Poids Volume	Type véhicule	EMARGEMENT EXPEDITEUR	EMARGEMENT DESTINATION
		Materiel Militaire divers	20,00	SR 201		

Expédition en compte: CENTRE EMETTEUR

Port payé: à

Port dû: le 20/11/2022

Sinature du transporteur cachet du centre et signature

Editée le: Par:

ANNEXE 2: FEUILLE DE ROUTE DEFINITIF

C/Taxe	C/March.	Marchandise frais prestations	Quantité (T.L.M.3)	Prix unitaire	Montant
	R5	Transport pour anp	2,00	18 564,54	37 129,09
		T.V.A (19 % perçus pour le compte du trésor)			7 054,53
		Montant total			44 183,62

Expéditeur Nom : FERTIAL ARZEW
 Adresse :
 Destinataire Nom : MDN 1°RM
 Adresse :

N° Minéralogique C/T.R : 05928-514-48
 R/S.R : 01267-810-48
 Débiteur Nom : ONEX
 Transporteur Nom : BOUGUEDRA ABDELKADER
 Départ Date : 21/11/2022
 Arrivée Date : null
 Chauffeur : KADDOUR
 Convoyeur :

N° du contrat :
 Date du contrat :
 Code : CT00131
 Code : T0587
 Code : 31200
 Code : 44225
 Code : DJILALI
 Code : T0587-T01
 S/R ou Remorque : 66D666-S00.1

Distance de transport : 293
 Type de transport : SR 20T
 Nombre de journées de mise à disposition :
 Tonnage utile :

Code longueur :
 Nombre de rotations :
 Tonnage utile :

Centre émetteur
 Cachet
 Code : T23 U.T - ORAN
 Date : 02
 Centre récepteur
 Code : T23 U.T - ORAN
 Date :
 Centre Origine Transport (S.I.F.R Complémentaire)
 Code :
 N° F.R. :
 Date F.R. :
 Code règlement :
 Visa d'encaissement

Visa destinataire
 Remarques
 Réserves

Edité le: 30/11/2022
 Par: s.dinar
 N°: 2022/T23/06212

ANNEXE 3 : FACTURE



FACTURE:

N°: 2021/T30/00753

Date: 28/02/2021


Unité de BLIDA		Client: ALFAPIPE		
Adresse: Z.I. Ouled Yaiche - Blida		Adresse: ANNABA		
Téléphone: +(213) 025-26-93-22		Téléphone: 0672906148		
Fax: 025-26-93-22		Fax:		
RC: 09/01-0017876B01		RC: 06B0972301		
N° AI: 16180450012		N° AI:		
NIF: 000 116 001 787 653		NIF: 000616097230141		
NIS: 0 001 1618 04970 51		NIS: 000616126904543		
FR N°: 2021/08/00872	Règlement: chèque/virement	Domiciliation bancaire: BDL 005 00104 401 7676 441/13		
Contrat:				
Prestations		Qts	Prix UHT	Montant HT
BC 21/020/alfapipe Transport Aller DE MATERIELS MILITAIRES DIVER S/CONVOI DE Alger Centre à Annaba RP SR 20T		1,00	46 000,00	46 000,00

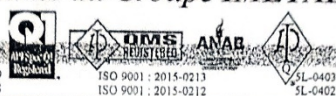
Montant HT	46 000,00
Retenue de Garantie	0,00
Montant Total HT	46 000,00
Montant TVA [19%]	8 740,00
Total TTC	54 740,00
Arrêtée la présente facture, à la somme de:	
Cinquante Quatre Mille Sept Cent Quarante Dinars et Zero Centimes	

SNTR Transport

Capital social: 1.000.000.000 DA

ANNEXE 4 : ORDRE DE VIREMENT


 الجزائرية لصناعة الانابيب
 Algérienne de Fabrication de Pipe
 Filiale du Groupe IMETAL



EL HADJAR LE 06/03/2023

REF: D/FIN/TRE/2023

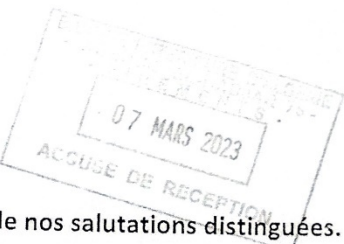
OBJET : ORDRE DE VIREMENT N°04/03/2023

Messieurs,

Par le débit de notre compte 076 22 00000 92 ouvert en vos livres, nous vous prions de virer à l'ordre de **SNTR TRANSPORT** au compte **BDL**.
N°005 00104 401 7676 441/13


LA SOMME DE : 54 740.00 DA (CINQUANTE QUATRE MILLE SEPT CENT QUARANTE DINARS).

Règlement Facture N° : 2022/T31/04448.



Veuillez agréer, Messieurs, l'expression de nos salutations distinguées.

LE CHEF DIV FIN COMP P/I



LE DIRECTEUR TUBERIE ANNABA
~~KHALEA KHALED~~
 Directeur d'Unité

Chef de Division
 et COMPTABLE
 C. HAMEL

EPE-ALFAPIPE DIRECTION GENERALE
 Société par Actions au capital social de 2.500.000.000 DA
 , 07 Rue Belkacem Ammani Site Slider Hydra-Alger
 Tél : +213(0) 23 53 41 41 Fax : +213(0) 23 53 41 52
 siege.alfapipe@gmail.com - www.alfapipe-dz.com

UNITE DE GHARDAIA, 78 ZI de BOUNOURA GHARDAIA
 Tél: +213 (0) 29 25 47 72, Fax : +213 (0) 29 25 47 65
 Email : alfapipe_ghardaia@yahoo.com

UNITE DE ANNABA, BP 153 EL HADJAR, ANNABA
 Tél : +213 (0) 38 57 17 97, Fax: +213 (0) 38 57 17 96
 Email : alfapipe.annaba@hotmail.com

RC N° 06B0972301-IF N°000616269045436-Art. N°16268501181

ANNEXE 5 : FICHE DE RECOUVREMENT



FICHE RECOUVREMENT

Unité de BLIDA

Du: 01/03/2023

Au: 12/03/2023

Code: CA62K

Client: ALFAPIPE

Page 1 of 1

Edité le: 12/03/2023

N° Cheque/Virement: 04/2023

Banque: BEA

Observation:

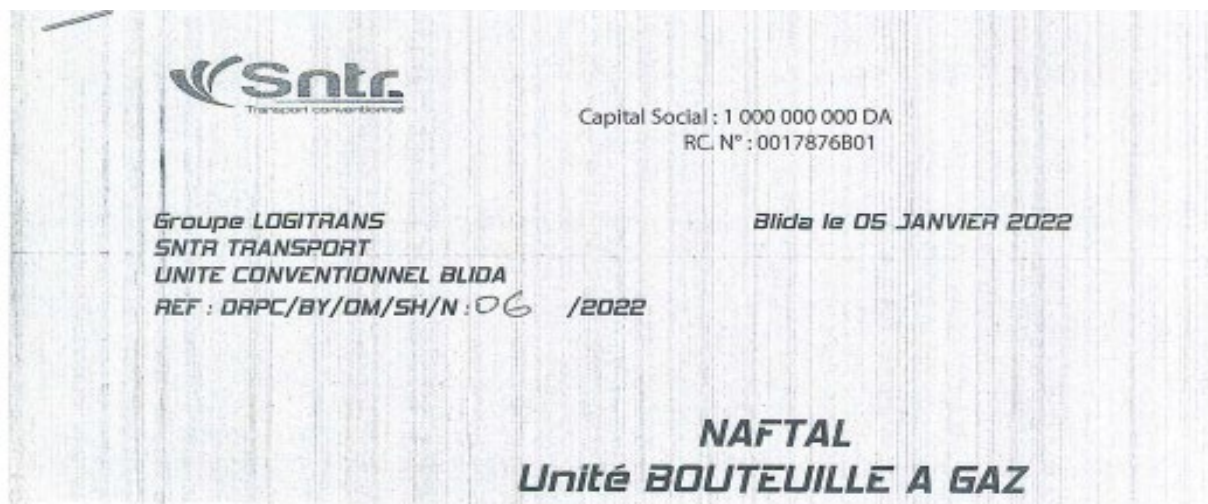
Mode Reglement: Virement

Montant Cheque: 54 740,00

Montant Reste:0,00

Faillite Route	Facture	Date Facture	Date Reglement	Ht	Tva	Remise	Ttc
2021/08/00872	2022/T31/04448	25/05/2022	09/03/2023	46 000,00	8 740,00	0,00	54 740,00
				46 000,00	8 740,00	0,00	54 740,00

ANNEXE 6 : RELANCE N°01



Objet : Factures en attente de règlement.

« Relance N° 01 »

Monsieur ;

En examinant nos comptes ; nous avons constaté sauf erreur ou omission de notre part que vous n'aviez pas à ce jour procédé au règlement du solde de nos factures pour un montant global de : **626 855.11 DA** relatif aux divers prestations de transport effectuées pour votre compte.

En effet, nous vous signalons que cette situation affecte lourdement notre trésorerie, de ce fait nous vous saurions gré de bien vouloir régler ces montant dans les meilleurs délais.

Comptons sur votre collaboration ; veuillez agréer monsieur, l'expression de nos sincères salutations.



transport



OUADA Med Amine
 Chef de
 Service Commercial

ANNEXE 7: RELANCE N°02



Capital Social : 1 000 000 000 DA
RC. N° : 0017876B01

Groupe LOGITRANS
SNTR TRANSPORT
UNITE CONVENTIONNEL BLIDA
REF : DRPC/BY/OM/SH/N : 47 /2022

Blida le 16 MARS 2022

NAFTAL
Unité BOUTEUILLE A GAZ

Objet : Factures en attente de règlement.
« Relance N° 02 »



Monsieur ;

En examinant nos comptes ; nous avons constaté sauf erreur ou omission de notre part que vous n'aviez pas à ce jour procédé au règlement du solde de nos factures pour un montant global de : **1 459 888.43 DA** relatif aux divers prestations de transport effectuées pour votre compte.

En effet, nous vous signalons que cette situation affecte lourdement notre trésorerie, de ce fait nous vous saurions gré de bien vouloir régler ces montant dans les meilleurs délais.

Comptons sur votre collaboration ; veuillez agréer monsieur, l'expression de nos sincères salutations.

-copie directeur d'unité de transport
Conventionnelle Blida



OUADA Med Amine
Chef de
Service Commercial

ANNEXE 8 : RELANCE N° 03



Capital Social : 1 000 000 000 DA
RC. N° : 0017876801

Groupe LOGITRANS
SNTR TRANSPORT
UNITE CONVENTIONNEL BLIDA
REF : DRPC/BY/DM/SH/N : 83 /2022

Blida le 11 AVRIL 2022

NAFTAL
Unité BOUTEUILLE A GAZ

Objet : Factures en attente de règlement.
« Relance N° 03 »

Monsieur ;

En examinant nos comptes ; nous avons constaté sauf erreur ou omission de notre part que vous n'aviez pas à ce jour procédé au règlement du solde de nos factures pour un montant global de : **1 583 053.43 DA** relatif aux divers prestations de transport effectuées pour votre compte.

En effet, nous vous signalons que cette situation affecte lourdement notre trésorerie, de ce fait nous vous saurions gré de bien vouloir régler ces montant dans les meilleurs délais.

Comptons sur votre collaboration ; veuillez agréer monsieur, l'expression de nos sincères salutations.

-copie directeur d'unité de transport
Conventionnelle Blida



Table des matières**REMERCIEMENTS****LISTE DES FIGURES****LISTE DES TABLEAUX****LISTE DES ABREVIATIONS****LISTE DES SYMBOLES****RESUME****SOMMAIRE**

INTRODUCTION GENERALE	1
Chapitre 01 : La gestion des créances clients	6
Section 01 : Les fondements des créances clients	8
1 Qu'est-ce qu'une créance ?.....	8
1.1 Origines des créances	8
1.2 Définition de la créance	8
1.3 Les caractéristiques d'une créance.....	9
1.4 Types de créances	10
2 L'impact des impayés sur la société	12
2.1 Conséquences sur le compte de résultats	12
2.2 Conséquences sur le besoin en fonds de roulement	13
Section 02 : les techniques de gestion des créances	14
1 L'évaluation de risques liées aux créances clients.....	14
1.1 Définition du risque client	14
1.2 Prévention de risques clients	15
1.2.1 L'importance de s'informer.....	15
1.2.2 L'importance de rédiger.....	16
1.3 Outils et Indicateurs.....	18
1.3.1 La balance âgée	18
1.3.2 Délais Moyens de paiement.....	19
1.3.3 Le Taux de Rotation du Poste Clients	19

1.3.4	BFR en jours du chiffre d'affaires -----	19
2	Processus de recouvrement des créances client -----	20
2.1	Les principes de recouvrement des créances -----	20
2.2	Les voies de recouvrement des créances clients -----	21
2.2.1	Le recouvrement amiable des créances (précontentieux)-----	22
2.2.2	La mise en demeure de payer -----	24
2.2.3	Le recouvrement judiciaire des créances -----	25
Chapitre 02 : L'apport de l'audit interne du cycle vente-client sur la gestion des créances		
.....		26
Section 01 : les concepts fondamentaux de l'audit interne		31
1	Aperçu sur l'audit interne -----	31
1.1	Définition de l'audit interne-----	33
1.2	Les objectifs de l'audit interne-----	34
1.3	Les caractéristiques de l'audit interne-----	35
1.4	Les approches de l'audit interne-----	35
1.4.1	L'approche d'audit par cycle -----	36
1.4.2	L'approche d'audit par fonction(opérationnel)-----	36
1.4.3	L'approche d'audit par système -----	36
1.4.4	L'approche d'audit par nature ou par objectif-----	37
2	La mission d'audit interne -----	38
2.1	Définition de la mission d'audit interne -----	38
2.2	Les caractéristiques de la mission d'audit -----	39
2.2.1	Le champ d'application -----	39
2.2.2	La durée-----	39
2.3	Catégories de la mission d'audit -----	39
Section 02 : L'impact de l'audit interne du cycle vente-client sur la gestion des créances		41
1	Présentation du cycle vente-client -----	41
1.1	Les objectifs du cycle ventes-clients -----	42
1.2	Description du cycle vente-client -----	42
1.2.1	Les intervenants du cycle vente-client-----	42

1.2.2	Les différentes étapes du cycle vente -clients -----	43
1.2.3	Procédure du cycle vente-client -----	45
1.3	Les risques liés au cycle vente – client-----	47
1.3.1	Définition du risque -----	47
1.3.2	Identification des risques liées au cycle vente – client-----	47
2	L’audit interne du cycle Vente – Client -----	50
2.1	La phase de préparation -----	51
2.1.1	L’ordre de mission -----	51
2.1.2	La prise de connaissance -----	52
2.1.3	Identification et évaluation des risques-----	55
2.1.4	La définition des objectifs ou l’élaboration d’un référentiel -----	56
2.2	la phase de réalisation -----	56
2.2.1	La réunion d’ouverture -----	57
2.2.2	Le programme d’audit (de vérification)-----	57
2.2.3	Le QCI -----	57
2.2.4	La feuille de révélation et d’analyse des problèmes (FRAP) -----	58
2.3	La phase de conclusion-----	59
2.3.1	L’ossature de rapport-----	59
2.3.2	Réunion de clôture -----	59
2.3.3	Le rapport d'audit-----	60
2.3.4	Suivi du rapport d’audit interne -----	60
Chapitre 03 : Audit du cycle vente-client outil d'amélioration de gestion des créances.....		62
Section 01 : Prise de connaissance du SNTR et son cycle vente-client		64
1	Présentation du groupe LOGITRANS -----	64
1.1	Historique -----	64
1.2	Organisation du groupe-----	65
1.3	Activités du Groupe LOGITRANS-----	66
1.4	Chiffre clés du groupe LOGITRANS -----	67
1.5	L'organisation commerciale -----	68
1.6	Organisation structurelle -----	69
1.6.1	Direction des Finances Consolidation et Participations-----	69

1.6.2	Direction d’audit et du contrôle de gestion -----	70
1.6.3	SNTR transport conventionnel -----	72
2	Le cycle vente-client au niveau du « SNTR » -----	73
2.1	Prospection client -----	73
2.2	Traitement des commandes -----	73
2.3	Facturation -----	74
2.4	Suivie de la facture -----	75
2.5	Recouvrement des créances clients -----	75
2.5.1	Le recouvrement à l’amiable -----	75
Section 02 : Analyse des anomalies et recommandations d’amélioration		79
1	Phase de préparation -----	80
1.1	L’interview de prise de connaissances -----	80
1.2	La grille d’analyse des tâches -----	81
1.3	Tests de conformité et de permanence -----	83
1.4	L’identification des risques -----	85
1.5	Le rapport d’orientation -----	86
2	Phase de réalisation -----	88
2.1	Programme de travail -----	88
2.2	Questionnaire de contrôle interne -----	89
2.3	Feuille de révélation et d’analyse des problèmes (FRAP) -----	94
3	Phase de conclusion -----	97
3.1	Recommandations -----	97
CONCLUSION GENERALE -----		101
Bibliographies -----		104
Annexes -----		109
Table des matières -----		118