



**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES  
EN GESTION**

**INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE**

**MAITRISE PROFESSIONNALISEE EN TECHNIQUES COMPTABLES  
ET FINANCIERES**

**3<sup>ème</sup> Promotion (2003-2005)**



**THEME DU MEMOIRE :**

**Elaboration de la cartographie des risques opérationnels  
du cycle Ventes/Clients : cas de l'Association Sénégalaise  
pour le Bien Être Familial (ASBEF)**

Présenté par :

Henriette Louise SAGNA



Sous la Direction de :

Moussa YAZI

Professeur au CESAG

# DEDICACES

*Au Seigneur Dieu Tout-Puissant*

*Je Te rends grâce Seigneur,  
Pour Ton amour et Ta bonté infinie,  
Tu as fait pour moi des merveilles,  
Saint est Ton nom.*

*A ma Mère*

*Ton amour et ton soutien sont pour moi une source intarissable de courage  
et de motivation.*

*Sache Maman que ce travail est le couronnement de tous tes sacrifices  
Que Dieu t'accorde une longue vie afin de jouir du fruit de tes efforts.*

*A Mon Père*

*Ta foi en moi et ton soutien permanent me guident partout et à tout instant.  
Que Dieu te garde longtemps et en bonne santé auprès de nous.*

*A Catho*

*Toute ma gratitude pour ton soutien et ta disponibilité.  
Merci pour avoir partagé les moments de joie et de doute.*

*A mes frères et à ma soeur*

*Que ce travail soit pour vous un exemple de persévérance,  
Que le Seigneur vous bénisse.*

# REMERCIEMENTS

*A mon maître de mémoire, M. Moussa YAZI  
Pour la rigueur et l'amour du travail bien fait qui vous caractérisent et dont  
j'ai bénéficié.*

*Aux responsables et à tout personnel de l'ASBEF, notamment :  
Mme Maïmouna DIENG, Directrice exécutive de l'ASBEF  
Pour votre accueil et votre disponibilité durant mon stage dans votre  
institution.*

*A toute l'équipe d'enseignants de l'Institut Supérieur de Comptabilité du CESAG  
Pour l'amour avec lequel vous nous avez transmis le savoir, le savoir-faire et  
le savoir être.*

# SIGLES ET ABBREVIATIONS

<b>AI</b>	<b>Audit Interne</b>
<b>AMRAE</b>	<b>Association pour le Management des Risques et des Assurances de L'Entreprise</b>
<b>ASBEF</b>	<b>Association Sénégalaise pour le Bien Etre Familial</b>
<b>EVF</b>	<b>Education à la Vie Familiale</b>
<b>FHI</b>	<b>Family Health International</b>
<b>FNUAP</b>	<b>Fonds des Nations Unies pour la Population</b>
<b>GEEP</b>	<b>Groupe pour l'Etude et l'Enseignement de la Population</b>
<b>ICCA</b>	<b>Institut Canadien des Comptables Agréés</b>
<b>IEC</b>	<b>Information Education Communication</b>
<b>IIA</b>	<b>Institute of Internal Auditors</b>
<b>IFAC</b>	<b>International Federation of Accountants</b>
<b>IFACI</b>	<b>Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne</b>
<b>IPPF</b>	<b>Fédération Internationale de Planification Familiale</b>
<b>ISSA</b>	<b>Information Systems Security Association</b>
<b>MSA</b>	<b>Manuel Suisse d'Audit</b>
<b>MSH</b>	<b>Management Sciences of Health</b>
<b>NACD</b>	<b>National Association of Corporate Directors</b>
<b>ONG</b>	<b>Organisation Non Gouvernementale</b>
<b>PF</b>	<b>Planification Familiale</b>
<b>SR</b>	<b>Santé de la Reproduction</b>
<b>SSR</b>	<b>Santé Sexuelle et de la Reproduction</b>
<b>USAID</b>	<b>United States Agency for International Development</b>
<b>ONAS</b>	<b>Office National de l'Assainissement</b>
<b>SDE</b>	<b>Sénégalaise Des Eaux</b>
<b>PROFEMU</b>	<b>Programme des Femmes en Milieu Urbain</b>
<b>IPM Groupe Union</b>	<b>IPM Groupe Union</b>

# LISTES DES FIGURES ET DES TABLEAUX

## FIGURES

<i>Figure 1: Les différentes natures de risques</i>	19
<i>Figure 2: Risque Opérationnel, définition &amp; causes</i>	22
<i>Figure 3: Evaluation du risque</i>	33
<i>Figure 4: Représentation du poids inhérent et résiduel d'un risque</i>	37
<i>Figure 5: Modèle d'analyse de la cartographie des risques du cycle Ventes/Clients</i>	39
<i>Figure 6: ORGANIGRAMME</i>	49
<i>Figure 7: Cartographie des risques du cycle Ventes/Clients et Echelle</i>	66

## TABLEAUX

<i>Tableau 1: Risques opérationnels du cycle Ventes/Clients</i>	23
<i>Tableau 2 : Critères d'attributs - Incidence</i>	34
<i>Tableau 3: Critères d'attributs – Probabilité</i>	35
<i>Tableau 4: Mesure de l'efficacité des contrôles</i>	36
<i>Tableau 5: Carte de risques</i>	36
<i>Tableau 6: Critères d'attribution - Risques</i>	37
<i>Tableau 7: Statistiques des consultations de la clinique du Siège de 1998 à 2002</i>	53
<i>Tableau 8: Identification des risques des activités de budgétisation</i>	60
<i>Tableau 9: Identification des risques des activités d'agrément des clients</i>	61
<i>Tableau 10: Identification des risques associés aux activités de facturation</i>	62
<i>Tableau 11: Identification des risques liés aux activités d'encaissement des règlements</i>	63
<i>Tableau 12: Identification des risques liés à la comptabilisation des recettes</i>	64

# TABLE DES MATIERES

<b>DEDICACES</b> .....	<b>i</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>ii</b>
<b>SIGLES ET ABREVIATIONS</b> .....	<b>iii</b>
<b>LISTES DES FIGURES ET DES TABLEAUX</b> .....	<b>iv</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE :</b> .....	<b>9</b>
<b>Cadre théorique de l'élaboration de la cartographie des risques du cycle Ventes/Clients</b> .....	<b>9</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>10</b>
<b>Chapitre I : Risque opérationnel du cycle Ventes/Clients</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1. Description du cycle Ventes/Clients</b> .....	<b>12</b>
1.1.1 – Notion de cycle Ventes/Clients.....	12
1.1.2 – Objectifs du cycle Ventes/Clients.....	12
1.1.3 – Organisation générale du cycle Ventes/Clients.....	14
<b>1.2. Notion de risque opérationnel du cycle Ventes/Clients</b> .....	<b>14</b>
1.2.1 – Notion de risque.....	14
1.2.1.1. Définition.....	15
1.2.1.2. Dimensions du risque.....	16
1.2.1.3. Les différentes catégories de risques.....	17
1.2.2 – Le risque opérationnel du cycle Ventes/Clients.....	20
1.2.2.1. Définition.....	20
1.2.2.2. Les principaux risques opérationnels du cycle Ventes/Clients.....	23
<b>Chapitre II: Démarche d'élaboration de la cartographie des risques</b> .....	<b>25</b>
<b>2.1. Définition et Objectifs de la cartographie</b> .....	<b>26</b>
2.1.1 – Définition de la cartographie des risques.....	26
2.1.2 – Objectifs.....	27
2.1.2.1. Les objectifs managériaux.....	28
2.1.2.2. Les objectifs naturels.....	28
2.1.2.3. Les objectifs opérationnels.....	28
2.1.3 – Les facteurs internes de la cartographie.....	29
<b>2.2. Démarches d'élaboration d'une cartographie</b> .....	<b>30</b>
2.2.1 – Les différentes approches d'élaboration.....	31
2.2.2 – Les principales étapes d'une cartographie des risques opérationnels.....	32
2.2.2.1. Identification des risques.....	32
2.2.2.2. Evaluation des risques.....	33
2.2.2.3. Evaluation des mesures de contrôle des risques.....	35
2.2.2.4. Formalisation de la cartographie.....	36
<b>2.3. Modèle de recherche</b> .....	<b>38</b>
2.3.1-Modèle théorique d'analyse.....	38
2.3.2- Outils de collecte et d'analyse de données.....	40
2.3.2.1. L'interview.....	40
2.3.2.2. L'analyse documentaire.....	40
2.3.2.3. L'observation.....	40
2.3.2.4. Le questionnaire de contrôle interne.....	40
<b>Conclusion de la première partie</b> .....	<b>41</b>

<b>DEUXIEME PARTIE : Elaboration de la cartographie des risques du cycle Ventes/Clients à l'Association Sénégalaise pour le Bien Être Familial .....</b>	<b>42</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>43</b>
<b>Chapitre III : Présentation de l'ASBEF.....</b>	<b>44</b>
<b>3.1. Aperçu sur l'Association .....</b>	<b>44</b>
3.1.1 – Historique et évolution de l'ASBEF .....	44
3.1.2 - Mission, stratégies et objectifs.....	45
3.1.2.1. Missions .....	46
3.1.2.2. Stratégies d'intervention et objectifs.....	46
3.1.2 – Organisation générale .....	47
<b>3.2. Objectifs et organisation de l'activité de vente à l'Association.....</b>	<b>51</b>
3.2.1 – Les objectifs du cycle Ventes/Clients .....	51
3.2.2 – Organisation de l'activité vente .....	51
3.2.2.1-Le laboratoire d'analyses médicales .....	51
3.2.2.2-La clinique modèle du Siège.....	52
<b>3.3. Description des procédures opérationnelles .....</b>	<b>53</b>
3.3.1 – Les procédures liées aux opérations de ventes/clients .....	53
3.3.1.1 - les procédures de budgétisation .....	53
3.3.1.2 - les procédures d'agrément de nouveaux clients.....	54
3.3.1.3 - les procédures de facturation .....	55
3.3.1.4 - les procédures de contrôle des factures et comptabilisation.....	55
3.3.1.5 - les procédures d'encaissement des règlements .....	55
3.3.1.6 - les procédures de comptabilisation des règlements.....	57
3.3.1.7 - les procédures de suivi des ventes et des comptes clients.....	57
3.3.1.8 - les procédures de suivi et de recouvrement des créances.....	57
3.3.1.9 - les procédures de sécurisation (sécurité d'accès au système, sécurité d'accès) et de sauvegarde des informations.....	58
<b>Chapitre IV :</b>	
<b>Cartographie des risques opérationnels du cycle Ventes/Clients de l'ASBEF .....</b>	<b>59</b>
<b>4.1. Identification des risques du cycle.....</b>	<b>59</b>
4.1.1 - Analyse des activités de budgétisation .....	60
4.1.2 - Analyse des activités d'agrément des clients.....	61
4.1.3 - Analyse des activités de facturation.....	62
4.1.4 - Analyse des activités d'encaissement des recettes.....	63
4.1.6 - Analyse des activités de comptabilisation des recettes.....	64
<b>4.2. Présentation de la cartographie des risques du cycle Ventes/Clients et</b>	
<b>Recommandations.....</b>	<b>64</b>
4.2.1- Présentation de la cartographie des risques .....	65
4.2.2- Recommandations .....	67
<b>Conclusion de la deuxième partie.....</b>	<b>68</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>69</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>71</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>75</b>

**INTRODUCTION GENERALE**

## Introduction Générale

Toute organisation vise prioritairement à réaliser sa mission. Toute entité a une finalité – les Organisations Non Gouvernementales (**ONG**) ont généralement pour objet de fournir un service et un résultat bénéfique pour l'intérêt général. Par ailleurs, les ONG font partie du secteur dit « non marchand » ou « à but non lucratif ».

Les principales caractéristiques des organisations non gouvernementales sont :

- la culture qui y domine reste marquée de valeurs telles que la générosité, le dévouement, la vocation et le bénévolat ;
- les secteurs concernés sont l'enseignement, la culture, l'humanitaire et bien sûr l'aide aux personnes et la santé ;
- une faiblesse de la qualité des informations et du reporting qui se traduit par :
  - un dispositif encore faible de contrôle de gestion ;
  - une absence des comités de surveillance (audit) ;
  - un manque d'information sur le patrimoine.

Pourtant, quelle que soit la mission de l'organisation, sa réalisation entraînera pour celle-ci toutes sortes de risques. En effet, depuis la parution du Manuel Suisse d'Audit en 1988 (**MSA**), l'environnement économique de ces organisations s'est considérablement modifié. Les récents problèmes financiers et les faillites de nombreuses ONG ont conduit à une rupture de confiance entre celles-ci et leurs interlocuteurs, en particuliers les investisseurs. Cela a provoqué un véritable appel à une surveillance efficace des ONG. Dans cet environnement en pleine mutation, l'efficacité du contrôle interne doit être une préoccupation de chaque responsable. De ce point de vue, l'Audit Interne (**AI**), composante majeure du dispositif de contrôle interne, joue un nouveau rôle plus étendu. Sa fonction de soutien et de surveillance a pris de l'importance. C'est ainsi qu'au niveau des ONG qui l'ont mis en place, il contribue au gouvernement d'entreprise et évalue les différents processus de l'organisation en particulier le management des risques.

D'une façon générale, la maîtrise des risques, malgré son intégration dans le monde financier, n'a pas encore été développée au sein des organismes sociaux et de développement.

Selon un sondage mené récemment par la National Association of Corporate Directors (NACD) des Etats-Unis (ATKINSON & WEBB : 2005) auprès de nombreuses ONG, il apparaît que trois familles de risques sont observées :

- le risque stratégique : il concerne la crainte que les grandes mesures stratégiques ne soient pas appropriées compte tenu des circonstances internes et externes de l'organisation ;
- le risque lié à l'environnement : il découle des incertitudes inhérentes au contexte opérationnel de l'organisation ;
- le risque lié au processus : c'est la possibilité qu'une procédure, qu'un contrôle ou qu'une pratique prescrite comporte des lacunes de conception qui peuvent entraîner un risque d'entreprise (insatisfaction de la clientèle, mauvaise gestion des ressources humaines, incapacité à faire face aux changements...).

Au Sénégal, l'Association Sénégalaise pour le Bien Etre Familiale (ASBEF), une organisation non gouvernementale créée dans le souci de l'amélioration de la santé de la mère et de l'enfant ainsi que du bien-être familial, a été confrontée, par son extension grandissante au cours des années, à toutes sortes de contraintes liées à sa nouvelle position. Simultanément, le nombre de risques auxquels elle doit faire face s'est accru.

L'ASBEF, qui intervient dans un environnement de plus en plus concurrentiel, n'échappe pas à ces différents types de risques.

Afin de décider des dispositifs de maîtrise des risques, il est essentiel de ne pas se borner à constater le principe de l'existence d'un certain type de risque, mais il s'agit aussi d'évaluer son impact éventuel et sa probabilité de survenance. L'élaboration alors du profil de risques de l'organisation s'avère indispensable pour une pérennisation de l'activité (COLLINS & VALIN, 1992 : 272-275).

L'ASBEF, membre à part entière de la Fédération Internationale pour la Planification Familiale (IPPF), précurseur dans le domaine de la santé sexuelle et de la reproduction, a connu des changements majeurs en moins de 4 ans. En effet, du fait de sa décentralisation dans plusieurs régions et départements du Sénégal, le nombre de clients s'est considérablement accru. Ceci a eu comme répercussion une augmentation du volume de transactions commerciales, multipliant ainsi le nombre de risques liés à la gestion du cycle

Ventes/Clients (ASBEF, 2004 : 8).

On peut citer par exemple :

- le risque d'erreurs ou d'omission du fait de l'inexistence de factures pour certaines prestations de consultance ;
- le risque de détournement des recettes car la périodicité des contrôles n'est pas rapprochée;
- le risque d'insolvabilité et de non recouvrement des créances du fait du rôle social que l'ASBEF entend jouer ;
- le risque d'informations financières non fiables découlant d'erreurs d'imputations.

Les risques cités ci-dessus trouvent leur origine dans :

- le non respect des procédures ou leur méconnaissance par les employés à cause d'une insuffisance de la diffusion de l'information ;
- l'inexistence ou la faiblesse des procédures de contrôle du cycle Ventes/Clients, le manuel de procédures actuel datant de 1995;
- Les organismes de développement et les projets, vu leur taille et leur durée de vie, ne se dotent pas automatiquement d'une structure de contrôle et quelque fois encore moins d'une structure de gestion des risques. C'est le cas de l'ASBEF qui, en ne disposant pas de services de contrôle de gestion et/ou d'audit interne, s'expose à une non maîtrise des risques liés à son fonctionnement plus particulièrement celui du cycle Ventes/Clients.

Bien que le but premier de l'ASBEF soit le bénévolat, l'utilité de l'évaluation et de la maîtrise des risques du cycle Ventes/clients est indéniable, au moins à deux points de vue :

- d'une part, la gestion des risques Ventes/Clients est désormais indispensable vu que l'ASBEF ne peut fonctionner uniquement sur les subventions qui lui sont accordées d'autant plus que l'insatisfaction des investisseurs a conduit au durcissement des conditions d'octroi de financement ;
- d'autre part, au regard des nombreuses pertes enregistrées au fil des années et de la mauvaise gestion constatée à plusieurs niveaux, il est crucial pour l'ASBEF, de sécuriser son cycle Vente pour éviter certaines surprises désagréables.

Il apparaît donc vital, voire impérieux pour l'Association, de se doter d'outils pertinents pour corriger, limiter, voire éliminer ces défaillances.

Selon Nguyễn Hồng Thai (1999 : 145), « ce qu'il faut pour réduire les risques, c'est fixer des normes. C'est un travail sur le fond qui requiert des connaissances sur le métier et les pratiques de l'Association. Si ces normes sont correctement déterminées, les procédures ne seront que des réponses à la question : *qui fait quoi quand et comment et pourquoi*, pour les mettre en œuvre ».

En ce qui concerne l'ASBEF, les procédures de gestion des risques du Cycle Ventes/Clients qu'elle doit mettre en place doivent l'aider à améliorer ses performances. De ce fait, elle pourrait envisager les pistes de solutions suivantes :

- créer un service d'audit interne et former les auditeurs à la nouvelle approche de contrôle par les risques ;
- procéder à une évaluation du cycle Ventes/Clients afin d'élaborer des procédures de « mise hors risques » ;
- désigner un chargé de la gestion des risques (*risk manager*) au sein des organes de décision par exemple la Direction Générale, le RAF ;
- élaborer la cartographie des risques opérationnels du cycle Ventes/Clients.

La dernière solution apparaît la plus adéquate car elle permet de définir le risque, son impact sur les activités de ventes et l'analyse de sa maîtrise, à travers le contrôle interne, comme clé de la pérennisation des activités du cycle Ventes/Clients. En outre, la cartographie des risques qui en découlera pourra servir d'outil de travail pour les auditeurs tant internes qu'externes.

Au regard de la solution adoptée, nous envisageons de répondre à la question principale suivante : quelle est l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques opérationnels du cycle Ventes/Clients de l'ASBEF ?

En d'autres termes et de manière spécifique :

- Quelle démarche adopter pour l'identification et l'évaluation des risques opérationnels du cycle Ventes/Clients de l'ASBEF?
- Comment structurer les risques ainsi identifiés et évalués dans une cartographie ?

- Comment celle-ci permet-elle d'améliorer le contrôle interne à l'ASBEF?

C'est pour répondre à toutes ces interrogations que nous avons retenus comme thème d'étude : « Conception de la cartographie des risques du cycle Ventes/Clients : Cas de l'Association Sénégalaise pour le Bien Etre Familiale (ASBEF) ».

## **Objectifs**

L'objectif principal de l'étude est l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels du cycle Ventes/Clients et montrer son implication dans le processus de gestion des opérations au niveau de l'Association. Cet objectif peut être découpé en plusieurs sous objectifs :

- inventorier et analyser tous les processus constitutifs du cycle Ventes/Clients ;
- déterminer les risques critiques résultant de ces processus et capables de freiner la concrétisation des objectifs ;
- évaluer et hiérarchiser sous forme de cartographie les principaux risques qui pèsent au niveau du cycle ;
- apprécier les dispositifs de contrôle des risques mis en place afin de proposer des solutions sur la base de l'analyse des risques effectuées.

## **Justification du sujet**

Le financement du développement dans bon nombre de pays n'est pas à la hauteur des besoins, ce qui fait que les ONG sont de plus en plus contraintes à assurer leur fonctionnement par leurs propres moyens, à savoir leurs recettes. Toutefois, selon Barry (1995 : 82) les opérations émanant du cycle Ventes/Clients ne font pas l'objet, de la part des organes dirigeants, d'une attention aussi soutenue que celle déployée sur les dépenses et les charges. Cette absence de surveillance se caractérise par un manque de rigueur dans le suivi extracomptable des recettes. Tout ceci a eu comme effet une dégradation de la situation financière résultant de l'accumulation de créances, dont le recouvrement devient difficile, et de l'insolvabilité des clients. En outre, il faut dire que, dans cet environnement concurrentiel, la satisfaction du client à tous les niveaux (offrir des services de qualité en prenant compte des désirs des clients) devient primordiale.

Pour l'ASBEF, la connaissance et la maîtrise des risques liés à son cycle Ventes/Clients pour une optimisation de ses opérations de vente sont essentielles pour les raisons qui suivent :

- son volume d'activité croît sans cesse : le nombre de cliniques est passé de deux à treize ; en outre plusieurs centres de jeunes et laboratoires ont vu le jour au niveau national ;
- la concurrence s'intensifie : par exemple le FNUAP, FHI, le Ministère de la Santé, MSH, GEEP... ;
- l'ambition des dirigeants d'accroître les parts de marché de l'Association.

Il apparaît donc opportun de rendre ces risques plus visibles par la réalisation d'une cartographie.

### **Intérêt de l'étude**

L'intérêt que revêt ce travail se situe à trois niveaux :

- Pour l'ASBEF

Pour une ONG de la dimension de l'ASBEF, l'utilisation de moyens de gestion moderne, incluant la prise en compte des risques inhérents à son activité et à ses ambitions, est primordiale. La cartographie des risques lui permettra :

- d'identifier les risques liés au cycle Ventes/Clients sur lesquels il faut se pencher ;
- de mieux planifier ses missions de contrôle ;
- d'assurer une plus efficacité des procédures de contrôles ;
- d'apporter une approche et une vision synthétiques, tant sur l'identification que sur le traitement des risques, en s'appuyant sur des méthodes pertinentes de contrôle.

- Pour nous-même

En faisant ce travail, nous espérons pouvoir approfondir le processus d'évaluation du risque dans son contexte actuel. De plus, cette étude nous permettra de cerner les risques pouvant être associés au domaine spécifique des organisations non gouvernementales et nous donnera l'opportunité d'appliquer les connaissances acquises au cours de notre formation. Plus tard, ces connaissances nous serviront dans l'exécution de nos tâches dans la vie professionnelle.

- Pour le lecteur

Ce sera un outil d'aide à la compréhension de la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques dans les organisations non gouvernementales, approche nouvelle dans le domaine de l'audit opérationnel.

### **Articulation du mémoire**

Le présent travail s'articulera autour de deux parties à savoir :

- Première partie : elle sera consacrée à la revue de littérature afin de déterminer les contours de la notion de cycle d'activité et de risques, la démarche de la cartographie ainsi que notre modèle d'analyse.
- Deuxième Partie : elle permettra de faire une présentation succincte de l'ASBEF et d'avoir une connaissance des pratiques opérationnelles de son cycle Ventes/Clients, ce qui permettra de faire ressortir les risques auxquels il est exposé, d'en faire une cartographie et enfin de proposer des solutions idoines en vue de l'amélioration du contrôle interne.

Cette étude ne prétend pas faire une présentation exhaustive de tous les risques existants dans le cycle Ventes/Clients de l'ASBEF bien que notre consultation ait portée sur tout le processus.

**PREMIERE PARTIE :**  
**Cadre théorique de l'élaboration de**  
**la cartographie des risques du cycle**  
**Ventes/Clients**

## Introduction

Les vingt dernières années ont été marquées par une multiplication de crises survenues sans qu'elles n'aient pu être prévues. Ces crises se sont traduites par l'aggravation de certains risques, soit par l'apparition de nouveaux.

La prise de risque fait partie de la raison de vivre de toute organisation, qu'elle soit privée ou publique. Le risque est inhérent à la conduite de toutes activités de l'entreprise et provient de plusieurs sources. Ainsi, le concept de risque occupe dorénavant une place centrale dans toute organisation. Le problème qui se pose alors est celui de la perception que l'on peut avoir des différents risques de façon à mieux s'en protéger à défaut de pouvoir les anticiper (CHEVALIER & HIRSH, 1981 : 20).

Les changements intervenus dans le domaine médical entraînent certes de nouvelles opportunités, mais aggravent également de façon spectaculaire les risques auxquels ces structures sont confrontées. Notons également que la maîtrise du fonctionnement d'une entreprise évoluant dans la santé passe en grande partie par l'identification et le contrôle des risques inhérents à ses activités notamment ceux liés à la fonction Vente. De ce fait, les structures sanitaires doivent mettre en place ou renforcer les mesures de contrôle de leurs risques (POULLAIN & LESPY, 2002 : 35).

Néanmoins, avant la mise en place de ces mesures, une hiérarchisation des risques à travers une cartographie est indispensable. Ainsi, dans cette première partie essentiellement consacrée à la revue de littérature, il sera traité dans le premier chapitre du cycle Ventes/Clients et des risques opérationnels qui y sont rattachés. Nous présenterons de même les dispositifs de maîtrise de ces risques. Le deuxième chapitre parlera de la notion de cartographie des risques et de toutes les phases qui composent sa réalisation.

La revue de littérature nous permettra de mettre sur pied notre modèle d'analyse, à partir duquel nous établirons la cartographie des risques opérationnels du cycle Ventes/Clients de l'ASBEF.

## **Chapitre I : Risque opérationnel du cycle Ventes/Clients**

Essayer de maîtriser les risques n'est pas une nouvelle préoccupation, mais elle est devenue plus aiguë face à la poursuite d'un développement tous azimuts. Sans être timoré par rapport à la prise de risque, il est désormais encore plus vital de réfléchir et de prendre conscience de ses conséquences, afin de posséder un tant soit peu plus de maîtrise sur les événements.

Par conséquent, les risques opérationnels, dont la prise en compte constitue une des innovations de la réforme du Comité de Bâle II, doivent être au centre des préoccupations de tous les dirigeants de sociétés (PENNEQUIN & FRACHOT, 2003 : 60). La première étape de la démarche de suivi des risques opérationnels consiste à établir une cartographie des risques. Cette cartographie s'appuie sur une analyse des processus métier, à laquelle on croise la typologie des risques opérationnels.

La réalisation de la cartographie des risques du cycle Ventes/Clients objet de notre travail, passe par la connaissance et la compréhension de l'organisation et de toutes les opérations en rapport avec ce cycle pour une détermination adéquate des risques qui y en résultent.

Notre objectif dans ce chapitre premier est de faire d'abord l'étude des différentes opérations qui composent le processus comptable Ventes/Clients, ensuite de définir le risque opérationnel découlant de ce processus. Cette définition sera suivie d'une présentation des risques opérationnels couramment observés au niveau de ce processus.

## **1.1. Description du cycle Ventes/Clients**

La gestion de la relation client a pour but de mettre le client au centre des préoccupations. Ainsi, plusieurs organisations (structures) ont été mises en place par les entreprises pour optimiser la gestion du cycle Ventes/Clients - de l'édition du bon de commande à l'encaissement final de la facture (LABADIE & ROUSSEAU, 1996 : 36).

Cette présente section a pour objectif de définir la notion de cycle Ventes/Clients, d'en préciser les objectifs et d'en donner l'organisation.

### **1.1.1 – Notion de cycle Ventes/Clients**

Le cycle, d'une manière générale, est défini selon le Dictionnaire Universel (1995 : 303) comme une suite de phénomènes se renouvelant constamment dans un ordre déterminé. Mis en rapport avec l'activité, il est une suite d'opérations successives et continues, concourant à sa réalisation. Il englobe l'initiation et la clôture des activités qu'il concerne.

Ainsi, vu de manière chronologique, le cycle Ventes/Clients regroupe toutes fonctions ou services relatifs aux ventes et aux créances en amont et en aval.

Le cycle Ventes/Clients constitue également un enjeu majeur pour l'entreprise. En effet, toute "non qualité" dans le traitement de l'information a des conséquences dommageables pour l'entreprise dans la relation client, les paiements clients et la rapidité et la fiabilité des comptes.

### **1.1.2 – Objectifs du cycle Ventes/Clients**

Le cycle Ventes/Clients dans son ensemble garde les mêmes objectifs du contrôle interne (RENARD, 2002) à savoir :

- La sécurité des actifs en s'assurant que :
  - le coffre fort est bien sécurisé ;
  - les créances sont recouvrées rapidement ;
  - les fonctions inconciliables sont séparées ;
  - les stocks sont protégés ;

- l'enregistrement des ventes et règlements se fait avec célérité et de manière exhaustive ;
  - les opérations bancaires et les supports de règlements sont mis en sûreté ;
  - etc.
- L'optimisation des performances et une efficacité opérationnelle en s'assurant que :
    - les commandes sont bien étudiées ;
    - toutes les commandes autorisées sont honorées conformément aux engagements retenus (délais, qualité, quantité ...) ;
    - toute livraison est matérialisée par un document écrit ;
    - toute rupture de stocks est évitée ;
    - etc.
  - La qualité de l'information financière et non financière en s'assurant que :
    - le système de comptabilisation des comptes clients et autres comptes affectés par les opérations de vente est fiable ;
    - l'ensemble du domaine client doit être protégé informatiquement ;
    - toutes les ventes (ou retours) enregistrées correspondent à des émissions de factures ;
    - les règlements des clients sont bien enregistrés dans les comptes concernés ;
    - etc.
  - Le respect des lois et réglementations :

Les objectifs de conformité se situent à deux niveaux : intérieur et extérieur

- Au niveau intérieur nous pouvons parler du respect des directives et des procédures mises en places concernant les autorisations et approbations pour l'accomplissement de certaines tâches telle la décision d'augmentation de la ligne de crédit d'un client, les réductions hors facture (rabais, remises, ristournes) accordées aux clients, la décision de provisionner des créances ou de les passer en pertes.
- Au niveau extérieur, nous avons les contraintes ou obligations qui ont trait par exemple à la production des états financiers dans les délais requis, aux paiements des impôts, à la tarification...

Ces lois et réglementations imposent des normes minimales que l'entreprise doit intégrer dans ces objectifs de conformité.

### **1.1.3 – Organisation générale du cycle Ventes/Clients**

Le cycle Ventes/Clients est organisé en fonctions et services. Pour WILMOST (2002 : 85-113) et BARRY (1995 : 82-92), ces derniers peuvent s'articuler autour des principales fonctions suivantes :

- ✓ La budgétisation des ventes ;
- ✓ L'agrément des nouveaux clients ;
- ✓ La réception, l'acceptation et le traitement des commandes ;
- ✓ La livraison de la commande ;
- ✓ La facturation ;
- ✓ L'encaissement des règlements.

### **1.2. Notion de risque opérationnel du cycle Ventes/Clients**

La maîtrise des risques opérationnels est à présent un enjeu essentiel pour les entreprises. Cette préoccupation croissante est le résultat d'un cadre réglementaire de plus en plus contraignant, d'une prise de conscience accrue par les organisations de leur responsabilité face à leur environnement, leurs salariés, leurs partenaires..., et enfin de la nécessité d'assurer la continuité de l'exploitation (JIMENEZ & MERLIER, 2004 : 11-12).

Dans cette section, nous nous emploierons à donner une définition du risque opérationnel du cycle Ventes/Clients après avoir expliqué le concept de risque dans sa généralité.

#### **1.2.1 – Notion de risque**

Une revue complète des nombreuses sources de lignes directrices, de recommandations et d'exigences sur la gestion des risques destinées aux conseils d'administration des ONG déborde le cadre du présent mémoire. Nous présentons néanmoins quelques exemples pour illustrer l'importance de cette question dans le contexte réglementaire actuel.

Dans la plupart des organismes sans but lucratif, le conseil d'administration est responsable de la mise en place d'une structure de gestion des risques. Un tel processus implique trois étapes. En premier lieu, le conseil doit identifier les événements et conséquences défavorables qui

pourraient empêcher l'organisme d'atteindre ses objectifs. En second lieu, le conseil doit scrupuleusement évaluer les probabilités qu'ont ces événements et conséquences défavorables de se produire. Finalement, après réflexion, le conseil doit passer à l'action. Il peut assumer les risques et se contenter de mettre en place des mesures en vue d'atténuer les conséquences si jamais l'événement défavorable se produisait, ou il peut prendre des mesures en vue de ramener le risque à un niveau acceptable (ATKINSON & WEBB, 2005).

La gestion des risques est plutôt difficile à définir comme un métier précis. Si cette fonction paraît de plus en plus nécessaire dans des entreprises de dimension multinationale, cerner son contenu exact est moins évident. Ce qui doit être permanent cependant, c'est la prise de conscience des phénomènes de risques, pour être capables de mieux les comprendre. C'est là que réside toute la difficulté car chacun a sa manière d'appréhender les choses, et toute perception a sa valeur. Le défi est d'arriver à prendre en compte les différentes visions en gérant les interfaces, de façon à donner naissance à une synthèse la plus complète possible (EUROSTAF, 2006).

#### **1.2.1.1. Définition**

Cowperthwaite (2006), soutient qu' « il existe de nombreuses définitions du risque. Cependant, on peut en trouver une qui se révèle particulièrement utile dans Mieux connaître le risque : choix, liens et compétences, publié par l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA). Le risque y est défini comme «la possibilité qu'une ou plusieurs personnes ou organisations subissent les conséquences défavorables d'un événement ou d'une circonstance».

Pour lui, le rôle premier du conseil d'administration d'un organisme sans but lucratif consiste à établir les objectifs de l'organisme, puis de s'assurer que la direction les réalise. Dans un tel contexte, le risque devient la possibilité qu'un événement ou une circonstance empêche un organisme de réaliser ses objectifs. Il s'agit de la conséquence défavorable que l'on retrouve dans la définition de l'ICCA ».

Les normes américaines IIA (BOUANICHE, 2004 : 6) pour la pratique professionnelle de l'audit interne définissent le risque comme « la possibilité que se produise un événement susceptible d'avoir un impact sur les réalisations des objectifs ». Il se mesure en terme de conséquences et de probabilités.

Dans une récente étude d'Accenture, intitulée *Business in a Fragile World*, Marc Smith et Craig Mindrum (2002) définissent le risque comme « la menace qu'un événement interne ou externe, une action ou une inaction affectent la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs et à optimiser la création de valeur ». Cette définition englobe tant la perte d'opportunités que la réalisation de dysfonctionnements ou d'accidents. Sa survenance peut entraîner directement ou indirectement un impact négatif ou positif sur les activités de l'entreprise. La conséquence négative est appelée « risque » tandis que la conséquence positive est appelée « opportunité ».

Mais qu'en est-il de ses dimensions ?

### 1.2.1.2. Dimensions du risque

De nos jours, l'internationalisation des activités, les partenariats, la dépendance vis-à-vis des technologies de l'information, le développement de nouvelles formes de malveillance aggravent les risques externes et en créent de nouveaux ; ces facteurs peuvent, en conséquences, provoquer une sévérisation des crises et des dommages potentiels.

Le risque et la gestion du risque sont à l'ordre du jour dans le secteur à but lucratif, surtout en raison des pertes spectaculaires essuyées par d'importantes multinationales. Les leçons importantes à tirer de certaines de ces tristes mésaventures, qui concernaient des opérations de couverture et des pertes boursières, peuvent être également valables dans le cas des organismes sans but lucratif (COWPERTHWAITTE : 2000).

De fait, il n'y a pas dans l'entreprise d'activité sans risque. De la même manière, il n'y a pas de valeur dans l'entreprise sans prise de risque.

Cependant, le risque et ses conséquences sont mesurables selon deux dimensions (BOUANICHE, 2004 : 6 ; IFACI, 2001 : 35) à savoir l'occurrence et l'impact.

- L'occurrence peut se définir comme la fréquence prévue du risque (BELLUZ, 2002 : 4) c'est à dire la probabilité de survenance du risque. Elle peut s'exprimer sous forme quantitative (pourcentage) comme qualitative (faible, moyenne, élevée) (IFACI, 2001 : 39).

- L'impact lui représente la conséquence du risque s'il vient à se réaliser. Tout comme l'occurrence, son niveau peut être exprimé sur une échelle quantitative comme qualitative (IFACI, 2001 : 11). L'importance de l'impact varie avec le type de menace à laquelle l'entreprise est confrontée, le type d'activité réalisée, l'efficacité des contrôles (BILODEAU, 2001 : 11).

### 1.2.1.3. Les différentes catégories de risques

Le risque se caractérise par sa nature et par ses différents niveaux.

#### A) Nature du risque

Selon Matte, Directeur de l'Audit Interne à la Régie des Rentes du Québec (2003), dans l'approche d'identification et d'analyse des difficultés d'une entreprise, l'auditeur est confronté aux risques :

- liés à l'entreprise ou risques inhérents (inherent risk) ;
- liés à la conception et au fonctionnement des systèmes ou risques de contrôle (control risk) ;
- liés à l'audit ou risque de non détection.

#### i. Risques généraux liés à l'entreprise ou risques inhérents

Ce sont les risques qui existent en soi sans tenir compte des mécanismes de contrôle présents dans l'entreprise. Ils sont de nature à influencer l'ensemble des opérations de l'entreprise. Généralement, ce sont les risques que l'on trouve dans l'environnement, les activités humaines de l'entreprise.

#### ii. Risques liés à la conception et au fonctionnement des systèmes ou risques de non contrôle

La conception des systèmes de saisie et de traitement des opérations doit, selon WILMOTS (2002 : 22-23), permettre de prévenir des erreurs ou de détecter celles qui ne se sont pas répétées, pour les corriger. Les risques peuvent donc être limités lorsque la conception des systèmes est fiable. Ce sera notamment le cas pour les données répétitives. Ainsi, un système fiable de saisie des données répétitives pour les ventes, par exemple, diminuera les risques

d'oubli, d'erreurs ou de fraudes. Mais même si le système est fiable dans sa conception, il peut être défaillant dans son fonctionnement car des contrôles prévus peuvent ne pas être effectués. Il convient de rechercher l'existence de ces systèmes, puis, de s'assurer que leur conception et leur fonctionnement sont fiables.

De tout ce qui précède, nous pouvons définir le risque de non contrôle comme la probabilité qu'une mesure ou un mécanisme de contrôle échoue dans la prévention ou dans la détection d'une menace que l'on voudrait absolument éviter. Il serait donc la conséquence d'une défaillance du contrôle interne.

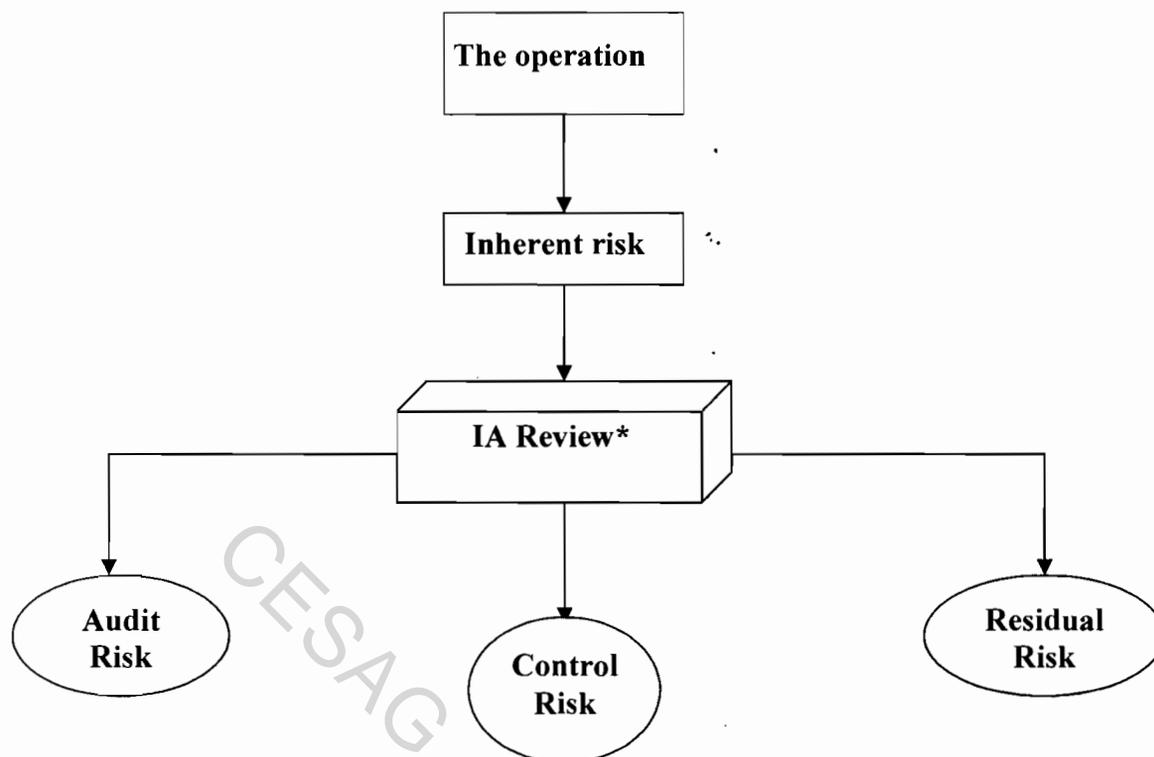
### iii. **Risque de non détection ou risque d'audit**

Pour VERDIN & LAUT (2006), le choix par l'auditeur des procédures mises en œuvre, de leur étendue et de la date liée à ses interventions entraîne obligatoirement un certain niveau de risque. Il n'est en effet pas possible, notamment pour des raisons de coût et d'efficacité, d'obtenir une assurance absolue que les comptes annuels ne contiennent pas d'erreurs, quels que soient les systèmes mis en place par l'entreprise ou les contrôles de détection mis en œuvre par l'auditeur.

Par conséquent, le risque d'audit se définit comme la probabilité qu'une mauvaise conclusion soit tirée de travaux d'audit interne ou d'autres analyses effectuées par des personnes autorisées. Il peut amener l'auditeur à formuler une opinion erronée sur les comptes annuels.

Ainsi, la norme ISA 240 de l'IFAC (**International Federation of Accountants** : Edition 2005) stipule que : « tout audit est soumis au risque inévitable de non détection d'anomalies significatives dans les états financiers, même s'il a été correctement planifié et effectué. Sauf preuves contraires, l'auditeur est fondé à considérer les déclarations qu'il reçoit comme exactes et les renseignements comptables et les documents comme authentiques ». Cette norme précise également que « même un système comptable et de contrôle interne performant risque de ne pas détecter une fraude impliquant la collusion d'employés ou une fraude commise par la direction ».

**Figure 1: Les différentes natures de risques**



**\*Internal Audit Review**

Source : PICKETT (2000 : 229)

## **B) Niveaux de risque**

Selon YAZI (2004 : 229), il apparaît généralement trois niveaux de risque détaillés comme suit :

- ✓ Les risques potentiels ;
- ✓ Les risques possibles ;
- ✓ Le risque matériel.

### **i. les risques potentiels**

Ils sont théoriquement susceptibles de se produire si aucun contrôle n'est exercé pour les empêcher ou détecter et corriger les erreurs qui pourraient en résulter ; ils sont communs à toutes les entreprises.

## **ii. les risques possibles**

Ce sont les risques potentiels contre lesquels une entreprise donnée ne s'est pas dotée de moyens pour les limiter. Il existe alors une forte probabilité que des erreurs se produisent et ne soient ni détectées, ni corrigées par l'entreprise. Ce sont ces derniers que l'auditeur va s'efforcer de rechercher tout au long de sa mission. Son but est d'adapter ses contrôles pour évaluer l'incidence des erreurs pouvant affecter les comptes annuels.

## **iii. le risque matériel**

C'est un risque qui s'est déjà réalisé dans l'entreprise. Il entraîne souvent un dispositif de contrôle plus efficace à cause du niveau de son impact.

### **1.2.2 – Le risque opérationnel du cycle Ventes/Clients**

Une définition du risque opérationnel du cycle Ventes/Clients sera donnée puis une ébauche de ceux existant selon la littérature parcourue sera faite.

#### **1.2.2.1. Définition**

Les travaux de normalisation menés dans le secteur bancaire ont remis au goût du jour la notion de risque opérationnel. Si ce risque en soi n'est pas nouveau, l'évolution de la réglementation bancaire le replace au premier rang des préoccupations au travers de normes que l'on désigne communément sous le terme de « Bâle II » (RISKPARTNER : 2002).

Pour le Comité de Bâle (2006), le risque opérationnel se définit comme le « risque de pertes provenant de processus internes inadéquats ou défaillants, de personnes et systèmes ou d'événements externes ». Cette définition recouvre les erreurs humaines, les fraudes et malveillances, les défaillances des systèmes d'information, les problèmes liés à la gestion du personnel, les litiges commerciaux, les accidents, incendies, inondations ... Autant dire que son champ d'application semble tellement large qu'on n'en perçoit pas d'emblée l'application pratique.

La mise en pratique prônée par le nombre croissant de réflexions consacrées à ce sujet consiste à considérer comme réalisation d'un risque opérationnel :

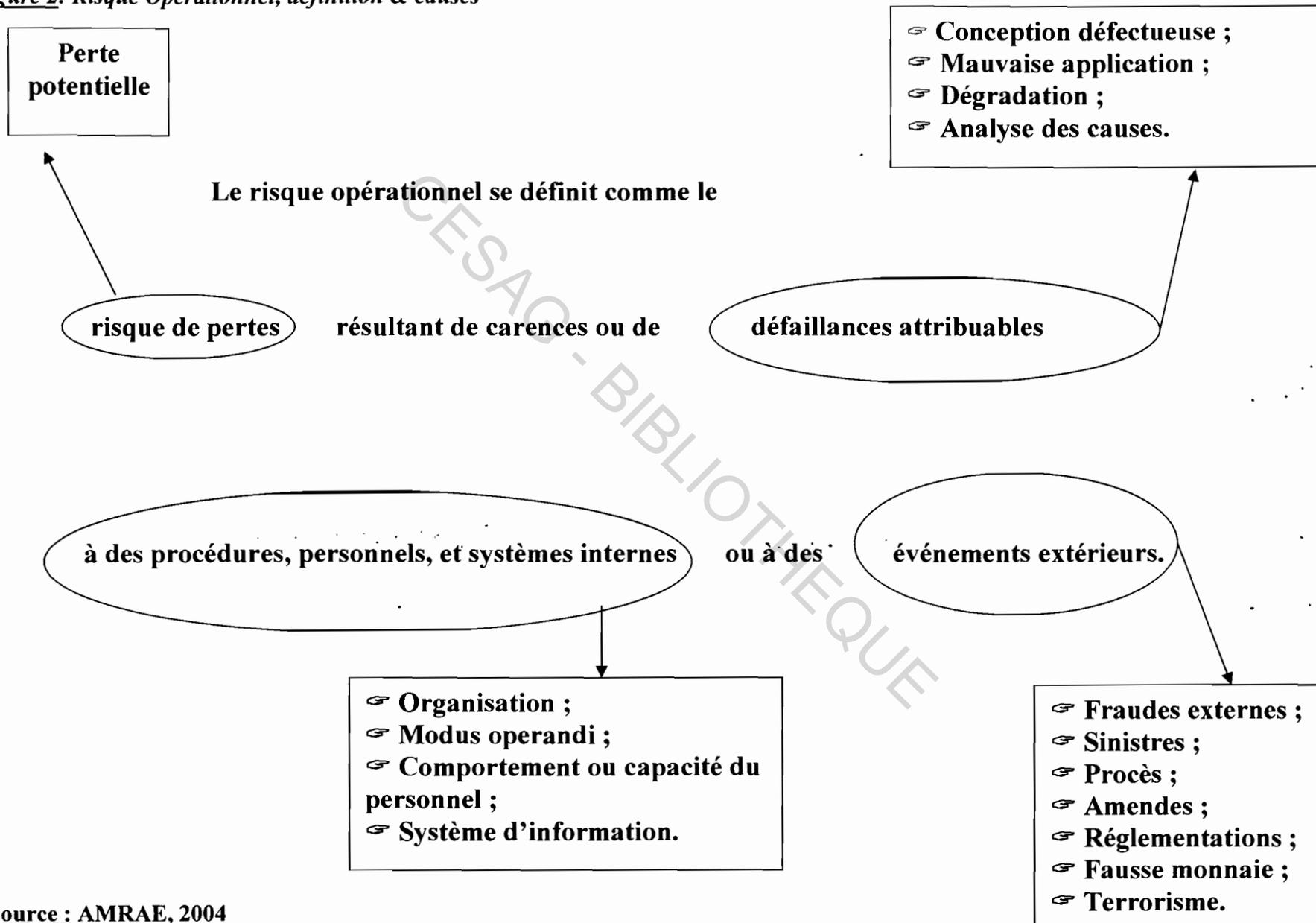
- tout événement qui perturbe le déroulement normal des processus métier ;
- et qui génère des pertes financières ;

- tout fait qui entamerait la réputation et l'image de l'entreprise.

Le risque opérationnel ainsi défini de manière générale, spécifiquement, nous pouvons dire que celui en rapport avec le cycle Ventes/Clients peut être vu comme le risque de pertes attachées aux opérations de ventes et résultant de défaillances ou d'inadéquations des procédures, des ressources humaines, des systèmes mis en place mais également d'événements extérieurs.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Figure 2: Risque Opérationnel, définition & causes**



Source : AMRAE, 2004

### 1.2.2.2. Les principaux risques opérationnels du cycle Ventes/Clients

Après avoir défini le risque opérationnel du cycle Ventes/clients, il serait bon de relever les risques observés à travers ses différentes composantes.

**Tableau 1: Risques opérationnels du cycle Ventes/Clients**

Activités	Risques
Budgétisation des ventes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informations relatives aux prévisions inexactes, non mises à jour, non disponibles ;</li> <li>- Chiffres d'affaires irréalistes ;</li> <li>- Absence de liens entre le budget de ventes et les autres budgets.</li> </ul>
Acceptation des clients, Acceptation des commandes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non paiement des clients à l'échéance ;</li> <li>- Dépassement de crédit ;</li> <li>- Dégradation de la qualité du portefeuille clients.</li> </ul>
Suivi des clients, Encaissements des règlements, Recouvrement des créances.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Détournements des règlements par manipulations des comptes de créances ;</li> <li>- Erreurs ou omissions dans l'enregistrement des créances ;</li> <li>- Non recouvrement des créances.</li> </ul>
Traitement des commandes, Facturations.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non conformité de la commande ;</li> <li>- Non respect des délais de paiements ;</li> <li>- Retards de livraison ou de facturation ;</li> <li>- Rupture de stocks ;</li> <li>- Erreurs lors de la facturation.</li> </ul>
Comptabilisation des factures de ventes, Suivi des comptes individuels des clients.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manipulations des comptes ;</li> <li>- Erreurs/Omissions ;</li> <li>- Malversations ou fraudes.</li> </ul>
Octroi d'avoir aux clients.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Détournements d'avoirs ;</li> <li>- Retards.</li> </ul>

**Source :** LABADIE & ROUSSEAU (2001 : 7-15), COOPERS & LYBRAND (2000 : 205-217)

Aujourd'hui, dans un monde complexe et incertain, les entreprises ne peuvent plus ignorer la gestion des risques. Or, beaucoup se contentent encore de se conformer aux exigences réglementaires et trop peu sont celles qui intègrent le risque comme un élément clé de la performance économique. Maîtriser les risques, c'est réduire la vulnérabilité de l'entreprise et assurer sa pérennité (LE RAY, 2006 : 26).

Le domaine des risques opérationnels est plus nouveau, puis n'a pas, jusqu'à une date récente, fait l'objet d'une " codification " unanimement acceptée. La relative jeunesse des travaux sur ce thème et la diversité des risques concernés entraîneront encore de nombreuses évolutions de la réflexion dans les prochaines années. En définissant les différentes étapes utiles pour l'appréhension de la problématique, la cartographie des risques s'efforce, sur des bases clairement orientées vers la résolution pratique des problèmes, de présenter les concepts permettant d'identifier les différents types de risques opérationnels, mais aussi de proposer une démarche projet de mise en œuvre d'un dispositif efficace, complet et novateur de mesure et de gestion de ces risques (JIMENEZ & MERLIER, 2004 : 9).

Le cycle Ventes/Clients est l'un des cycles où le nombre d'opérations et d'intervenants est élevé. Mais en plus, il est la vitrine de l'entreprise auprès de ses clients de par la position d'interface qu'il joue entre ces deux entités. De ce fait, la nécessité de la détermination et de la gestion des risques s'impose aux dirigeants. Cela requiert, selon l'avantage qu'il peut procurer, l'utilisation de la cartographie des risques.

Cependant, qu'est-ce que la cartographie des risques ? Comment est-elle élaborée ? Nous essayerons dans ce chapitre de répondre à ces questions.

## Chapitre II: Démarche d'élaboration de la cartographie des risques

Pendant longtemps, la gestion du risque n'a pas fait l'objet d'une grande attention de la part du monde de l'entreprise (dirigeants, managers, consultants, enseignants-chercheurs). Exprimée autrement, la gestion des risques dans l'entreprise – dans une perspective globale et complexe – a été longtemps traitée marginalement, voire ignorée. En pratique, la majeure partie des professionnels n'ont eu à leur disposition qu'un éventail limité d'outils et d'options (LOUISOT & GAULTIER-GAILLARD : 2004).

Par conséquent, nombreuses sont les questions qu'ils se posent à savoir : « Quels sont les risques encourus par mon entreprise ? Quels sont ceux à traiter en priorité ? Comment mettre en place un système capable de gérer efficacement les risques ? Comment établir concrètement une cartographie des risques ? ».

Une enquête menée, en mars 2005, par le cabinet Protiviti en partenariat avec le journal « L'Expansion » et « TNS Sofres » montre que la politique de gestion des risques des entreprises s'intéresse en particulier, sur le plan de l'organisation interne (processus et systèmes), à améliorer la satisfaction client (33%), les systèmes d'information et la sécurité (28%) et l'image de marque (22%). Sur le plan de l'organisation externe, arrivent en tête l'environnement réglementaire et législatif (30%), les concurrents (27%) et le marché et ses évolutions (24%). Enfin concernant l'information nécessaire pour piloter l'entreprise, on retrouve en particulier le suivi des obligations contractuelles et/ou engagements vis à vis des tiers (22%), le suivi fiscal et réglementaire (18%), et le suivi des données opérationnelles de gestion quotidienne (14%).

Ainsi, les entreprises emploient divers moyens pour se prémunir des risques :

- des audits réguliers en interne des activités et des risques dans 81,4% des cas ;
- indicateurs de mesure des risques (incidents, défaillances, accidents) dans 74,3% des cas ;
- réunion et travaux de la Direction Générale dans 70 % des cas ;
- travaux et études spécifiques du Risk Manager dans 60 % des cas ;
- modélisation/ quantification de risques dans 58,6 % des cas ;
- démarche de cartographie des risques dans 48,6 % des cas ;
- avis de prestataires externes : assureurs, conseils dans 41,4 % des cas.

Cependant, dans le cadre de notre étude, nous ne nous limiterons qu'à l'analyse de la cartographie comme moyens de préventions des risques.

## **2.1. Définition et Objectifs de la cartographie**

Cette section sera exclusivement consacrée à comprendre la notion de cartographie des risques et à cerner les objectifs généraux et les raisons de son élaboration.

### **2.1.1 – Définition de la cartographie des risques**

Selon Mareschal (2003 : 12), les risques sont inhérents à la vie de toute entreprise. Cependant il est nécessaire, pour pouvoir parer aux situations dangereuses, de les identifier, de les quantifier, de les hiérarchiser et de les traiter. Dans cette optique, la cartographie des risques peut se définir comme un outil formidable. En effet, elle est à la fois :

- un mode de représentation et de hiérarchisation des risques ;
- un résumé de la situation à un instant donné ;
- un instrument de communication et de management stratégique ;
- et une aide à la décision.

L'idée de cartographier ses risques est aujourd'hui largement diffusée même si les modalités de sa mise en œuvre sont souvent floues. Celle-ci permet à l'entreprise de disposer d'une photographie instantanée de l'ensemble de ses vulnérabilités (DESROCHES, LEROY & VALLEE, 2003 : 105).

Mais avant tout, la cartographie des risques est, selon Matte (2003 :39) :

- un outil de gestion des risques car elle permet d'avoir une vue d'ensemble et une hiérarchisation des risques de la société ;
- un outil de gestion des ressources : elle permet l'affectation des ressources aux risques prioritaires et susceptibles d'empêcher l'atteinte des objectifs ;
- un outil de communication car permettant le pilotage des risques en servant de tableau de bord.

La cartographie des risques d'une société ou d'un groupe est la première étape du processus de gestion globale des risques. La cartographie n'est qu'un des produits (essentiel) du processus global de gestion des risques, qui doit s'appuyer sur une organisation permettant de mettre à jour régulièrement et efficacement celle-ci en fonction de l'évolution du contexte et des activités de l'entreprise et d'appliquer les actions de transformation du profil de risques qui s'imposent (couverture, acceptation, augmentation du risque, etc. ...). La cartographie essaie notamment d'appréhender les différents impacts (financier, réputation, part de marché ...) des risques et leur probabilité d'occurrence (AON France, 2006).

In fine, la méthode cartographique présente non seulement l'avantage de hiérarchiser les risques, mais aussi de mettre en avant ceux d'entre eux qui ne viennent pas spontanément à l'esprit des responsables.

### 2.1.2 – Objectifs

L'objectif d'une telle architecture est de doter l'entreprise des moyens nécessaires pour réussir l'intégration de la gestion des risques dans les processus de gestion opérationnelle et stratégique de l'entreprise.

La finalité première de la cartographie va déterminer si l'on opte pour une identification par processus, par objectifs, par « leviers de créations de valeurs », par catégories de risques, par pays, etc. Ainsi, le succès de la démarche dépend du degré de prise en compte de la thématique du risque dans ses orientations (BUSTAMENTE & RIVIERE, 2004 : P67-68).

La cartographie des risques est élaborée pour répondre à plusieurs objectifs essentiels au fonctionnement des entreprises (Conférence annuelle du Groupe Français ISSA (**Information Systems Security Association**, 2005)), à savoir :

- des objectifs « managériaux » ;
- des objectifs « naturels » ;
- des objectifs opérationnels.

### **2.1.2.1. Les objectifs managériaux**

- organiser la transversalité : les échanges d'informations, la confrontation des points de vue (opérationnels, fonctions transverses) sont un des aspects majeurs de la démarche ;
- la formalisation d'un langage commun et un consensus sur une vision globale des enjeux ;
- avoir une approche managériale et pas seulement technique (la subjectivité ne doit pas être un frein pour « ne pas faire ») ;
- la sensibilisation et une appropriation par le management d'un état d'esprit « risque » (orienté plans d'action et balance risque/opportunité).

### **2.1.2.2. Les objectifs naturels**

- identification des risques (définition, périmètre de travaux, normalisation du vocabulaire) ;
- mesure et hiérarchisation (faut-il quantifier ? mode de mesure, quels critères de tri ?) ;
- analyse et « sourcing<sup>3</sup> » (diagnostic sur les causes ou sur les conséquences) ;
- aider à engager des actions.

### **2.1.2.3. Les objectifs opérationnels**

- lister et de comprendre les risques et les opportunités majeurs ;
- avoir une vision transversale de l'activité afin de minimiser les faiblesses ;
- améliorer les forces et développer les opportunités ;
- s'engager dans des plans d'action préventifs et correctifs (traitements de risques appropriés).

La cartographie des risques apparaît incontournable dans tous les systèmes de maîtrise des risques opérationnels comme nous avons pu le voir précédemment. Cependant, son succès dépend de quelques conditions essentielles.

---

**3 Méthode de recherche d'information consistant à aller la chercher sur le terrain, par observation ou en contact direct avec la population étudiée. L'objectif est de faire remonter de l'information.**

### 2.1.3 – Les facteurs internes de la cartographie

**Beaurin, Frotié & Towhill (2006)** dénombrent huit conditions principales pour réussir une cartographie des risques, à savoir :

- a) **l'implication des dirigeants** : une architecture de gestion globale des risques a notamment pour objet de permettre l'intégration de la dimension du risque dans les valeurs, la culture et les processus de gestion fondamentaux de l'entreprise. Toute évolution, tout changement touchant à ces éléments du fonctionnement de l'entreprise ne peuvent aboutir sans l'accord, l'engagement et la participation des dirigeants ;
- b) **un langage commun** : pour que se développe une approche globale de la gestion des risques au sein de l'entreprise, il est nécessaire de faire communiquer ces spécialistes avec le management et plus largement avec l'ensemble du personnel. Il est donc important de disposer de principes et d'un langage commun sur les risques et leur gestion ;
- c) **des ressources dédiées** : outre le fait que l'organisation retenue soit adaptée à celle de l'entreprise, elle impliquera tous ces acteurs, chacun ayant un rôle et des responsabilités propres. En particulier, la structure de management restera maître et responsable des actions relatives à la gestion des risques et en rendra compte aux dirigeants de l'entreprise. La mise en place d'une architecture de gestion globale des risques, comme tout projet impliquant des changements au sein de l'entreprise, nécessitera le plus souvent la constitution d'une équipe dédiée, responsable de la conduite du projet, sous la supervision d'un comité de pilotage ;
- d) **une démarche solide** : une telle démarche repose également sur la mise en oeuvre systématique de processus communs à l'ensemble de l'entreprise, établis ou à établir, pour l'identification, l'analyse, l'évaluation et le traitement des risques ;
- e) **la communication** : une approche globale et l'intégration de la gestion des risques dans le fonctionnement de l'entreprise impliquent une circulation des informations relatives aux risques. Il convient notamment que la politique et les objectifs de l'entreprise en matière de gestion des risques soient communiqués aux managers et à l'ensemble du personnel. Il est également important que soit établi un reporting permettant de prendre connaissance des risques, de leur évaluation et des réponses qui y sont apportées, ainsi que des résultats de leur mise en oeuvre ;

- f) **des outils et des techniques** : un cadre informatisé et sécurisé, à la portée de tous les acteurs intervenant dans le processus d'identification des risques, est souhaitables ;
- g) **la formation et les mesures incitatives** : la formation est un élément essentiel pour l'acceptation et l'efficacité d'une démarche globale de gestion des risques. Cette démarche doit aussi s'accompagner de la mise en place de mesures incitatives. Il est par exemple souhaitable que l'importance accordée par les dirigeants à la gestion des risques se traduise dans l'appréciation et l'évaluation des performances des managers et du personnel et qu'elle leur soit rappelée dans la communication interne de l'entreprise ou dans les relations de travail au quotidien ;
- h) **le pilotage** : les dirigeants et managers doivent être en mesure d'évaluer le caractère effectif du dispositif de gestion globale des risques dans leur sphère de responsabilités, via par exemple l'autoévaluation, le reporting, le contrôle direct ou l'évaluation par l'audit interne. En tant que gardien du temple, l'audit interne a un rôle important à jouer dans l'évaluation de la pertinence et du fonctionnement global de ce dispositif.

Après avoir défini quelques caractéristiques propre à la cartographie des risques, nous allons maintenant jeter un regard sur les différentes démarches et méthodes utilisées dans le cadre de sa réalisation.

## 2.2. Démarches d'élaboration d'une cartographie

Du fait des nouveaux accords de Bâle II, dès 2006, les institutions devront être en mesure d'évaluer un nouveau type de risque : le risque opérationnel. Pour répondre au mieux aux attentes des autorités réglementaires, les entreprises doivent se doter d'un système d'information robuste et efficace leur permettant de mesurer les risques opérationnels.

Or, les risques opérationnels sont à la fois très nombreux et peu connus voire peu définis. Autrement dit, le succès de la mise en place d'un tel système nécessite de bien structurer le référentiel des risques de l'entreprise, tout en l'adaptant à ses modèles organisationnels. Une cartographie pertinente et claire des risques est essentielle pour bien maîtriser et diffuser une culture du risque (MOREAU, 2002 : 78).

Il n'existe, dans ce domaine, aucune démarche que l'on pourrait qualifiée « d'unique » (MEKOUARD & VERET, 2005 :85). Les démarches et les techniques ainsi que les outils

utilisés sont fonction des objectifs recherchés par les entreprises. A travers cette section, quelques démarches couramment utilisées et les étapes clefs de l'élaboration de la cartographie seront exposées.

### 2.2.1 – Les différentes approches d'élaboration

La mise en oeuvre d'une solution efficace de maîtrise des risques opérationnels, repose sur une véritable architecture, comportant plusieurs approches, telles que le suggère Meridien Research (2006) :

- a) **l'approche globale ou « Top-Down »** : celle ci donne une vision globale de la mesure des risques opérationnels à partir des questionnaires d'auto évaluation qualitatifs des risques ou de traitements quantitatifs (calculs statistiques) des données à travers la structure. En d'autres termes, cette démarche consiste à partir du haut. C'est le responsable de la gestion du risque dans l'entreprise qui évalue tous les risques et qui les soumet aux opérationnels ;
- b) **l'approche spécifique ou « Bottom-Up »** : dans ce cadre, les risques opérationnels sont identifiés et traités dans les unités opérationnelles, avant d'être communiqués via un dispositif de « reporting » à la Direction (LOUISOT & GAULTIER-GAILLARD,2004 : 96). La cartographie des risques n'intervient dans cette optique qu'en support des opérationnels. Il ne s'agit pas de déployer un outil sophistiqué nécessitant une formation et une intégration lourdes, mais plutôt de s'appuyer sur un support facilement adaptable aux besoins des utilisateurs et fournissant un cadre de travail rigoureux.
- c) **l'approche combinée** : c'est celle où assisté du risk manager ou de l'auditeur interne, chaque responsable opérationnel définit les risques de son activité, du plus insignifiant au plus important, en remontant la hiérarchie ; on obtient ainsi l'ensemble des risques (HASSID,2005 : 46). Par la suite, le risk manager soumet à la direction la liste des risques considérés comme essentiels puis la fait redescendre afin que chacun des responsables fasse une relecture pour s'assurer que tout est bien pris en compte.

En définitive, la combinaison des approches globales et spécifiques permet d'améliorer la fiabilité des mesures de risques, la qualité des bases de données et de prendre en compte les changements des activités et le niveau de contrôles.

## 2.2.2 – Les principales étapes d'une cartographie des risques opérationnels

Selon le service Front Risk/Repository (2004), quatre conditions principales militent à la réussite d'une cartographie des risques :

- a) une segmentation du cycle Ventes/Clients par processus,
- b) l'établissement d'un questionnaire de risques par processus. Chacun des risques ainsi soulevés est accompagné d'une liste de mesures de contrôles qui permet de maîtriser le risque identifié ;
- c) l'organisation des ateliers d'évaluation des risques : cet exercice est conduit au niveau de chaque société sur la base d'entretien avec les « process owners <sup>4</sup> » locaux. Sur la base d'une auto-évaluation, les conclusions sont validées par la société ;
- d) la mise à jour : l'entreprise doit en effet mettre à jour cette carte des risques régulièrement, l'accent étant surtout mis sur la mise en place de plans d'actions sur les risques identifiés.

Cependant, l'élaboration proprement dite passe par les étapes suivantes à savoir :

- a) l'identification des risques opérationnels ;
- b) l'évaluation des risques opérationnels ;
- c) l'évaluation des mesures de contrôle des risques opérationnels.

### 2.2.2.1. Identification des risques

La phase d'identification des risques est un préalable à tout processus d'élaboration de cartographie et gestion des risques. De plus, une bonne gestion des risques implique une identification adéquate de l'ensemble des dangers. Cela requiert, dans un premier temps, une connaissance appropriée et une compréhension des activités de l'entreprise.

La première étape du processus d'identification du risque consiste à comprendre et à documenter le cadre de fonctionnement dans lequel le risque est susceptible de se concrétiser. Pour ce faire, il est important d'identifier les objectifs qui sont « à risque » et les sources possibles, où les éléments déclencheurs, du risque (Direction générale de la vérification et de l'évaluation du Canada, 2004).

---

<sup>4</sup> Pilotes de processus

Différentes techniques ont été mis en place par différents auteurs (Mcnamee & Knight , 2003) pour permettre la réussite de l'identification. On peut citer ainsi :

- l'identification par taches élémentaires ;
- l'identification par analyse de l'environnement ;
- l'identification basée sur les check-lists<sup>3</sup> ;
- l'identification basée sur l'atteinte des objectifs.

### 2.2.2.2. Evaluation des risques

Il s'agit de l'évaluation globale des risques de l'entreprise. Cette évaluation permet notamment de formaliser une cartographie des risques qui regroupe des risques de natures différentes, traditionnellement traités dans l'entreprise par des services distincts, et les hiérarchise en fonction de critères de gravité et d'occurrence.

**Figure 3: Evaluation du risque**

Identification du risque		Evaluation du risque			
Source du risque	Evénement à risque	Efficacité du contrôle	Probabilité	Incidence	Niveau de risque résiduel

**Source :** Pêches et Océans Canada (2005)

L'évaluation du risque requiert que la structure estime la probabilité que chaque événement à risque se concrétise et l'incidence qu'il aura sur les objectifs énoncés. L'efficacité des pratiques de gestion (ou d'atténuation) du risque est l'un des principaux facteurs déterminants de la probabilité et de l'incidence (HILSON, 2004).

Les pratiques d'atténuation du risque doivent regrouper tous les éléments de la structure (notamment ses ressources, ses systèmes, ses processus, sa culture, sa structure et ses tâches) qui, ensemble, aident les gens à atteindre les objectifs. Ces pratiques réduisent à la fois le

<sup>3</sup> une check-list est une liste déjà préconçue qui énumère l'ensemble des risques possibles.

risque (en aidant à prévenir l'occurrence) et son incidence (en prévenant ou en limitant l'incidence ou en corrigeant l'événement à risque).

Le tableau ci-dessous donne une description de l'évaluation sur l'incidence, l'échelle et les définitions qui y sont rattachées.

**Tableau 2 : Critères d'attributs - Incidence**

Description	Echelle	Définitions
<b>Une évaluation sur l'incidence du risque sur les activités. Il s'agit de la conséquence de la non atteinte d'un ou des objectifs.</b>	1. Négligeable	Un événement dont les conséquences peuvent être amorties dans le cadre d'une activité normale.
	2. Faible	Un événement dont les conséquences peuvent être amorties, mais la contribution du personnel de gestion est requise pour minimiser l'incidence. Les conséquences pourraient nuire à l'efficacité et à l'efficacité de certains aspects de l'exploitation, mais seraient traitées à l'interne.
	3. Moyenne	Un événement important qui peut être géré par la structure dans des conditions normales. Les conséquences pourraient signifier que l'activité pourrait être soumise à un examen fondamental ou à des changements de fonctionnement.
	4. Très élevée	Un événement critique qui, avec l'aide de gestionnaires compétents, peut être toléré par la structure.
	5. Extrême	Un désastre susceptible de nuire de façon permanente ou à long terme à la capacité de la structure dans l'atteinte de ses objectifs. Les conséquences pourraient menacer la survie non seulement de l'activité, mais également de la structure, ce qui pourrait causer des problèmes majeurs à la clientèle.

**Source :** Pêches et Océans Canada (2005)

Le tableau ci-dessous donne une description de l'évaluation de la probabilité, de l'échelle utilisée et des définitions qui s'y rattachent.

**Tableau 3: Critères d'attributs – Probabilité**

Description	Echelle	Définitions
<b>Une estimation de la probabilité d'occurrence d'une menace.</b>	1. Rare	Cet événement peut survenir uniquement dans des circonstances exceptionnelles. Il se produira moins de 5 % du temps.
	2. Peu probable	Cet événement pourrait survenir à quelques occasions. Il se produira entre 5 % et 20 % du temps.
	3. Raisonnable	Cet événement devrait survenir à quelques occasions. Il se produira entre 21 % et 59 % du temps.
	4. Probable	Cet événement se produira probablement dans la plupart des cas. Il se produira entre 60 % et 94 % du temps.
	5. Presque certaine	On s'attend que cet événement se produira dans la plupart des cas. Il se produira 95 % du temps.

**Source :** Pêches et Océans Canada (2005)

### 2.2.2.3. Evaluation des mesures de contrôle des risques

Elle passe par une identification des contrôle ou des stratégies d'atténuation des risques existants et un rapprochement de ces mesures en place avec ceux sensés exister est par la suite opérée (IFACI, 2004 : 32). Une côte (exemple : faible, moyenne, élevée) est attribuée à chaque mesure et celle-ci (la côte) est fonction de la fiabilité de la mesure, de son efficacité et son application effective (Belluz, 2002 : 6). Le tableau ci-dessous donne un aperçu d'estimation.

**Tableau 4: Mesure de l'efficacité des contrôles**

Score	Efficacité	Description
5	Exagérée	Excès, pertes d'opportunité
4	Trop importante	Procédures lourdes, coûts excessifs
3	Adéquate	Risques couverts efficacement
2	Insuffisante	Traitements insuffisants
1	Inexistante	Pas de traitement

**Source :** Fontugne (2001 : 12)

Au terme des différentes évaluations, la cartographie peut être établie.

#### 2.2.2.4. Formalisation de la cartographie

L'évaluation du risque s'effectue normalement au moyen de simples cartes du risque intuitives, telles celle illustrée ci-dessous. Ces cartes peuvent servir à analyser, pour chacun des risques, la probabilité d'occurrence et l'incidence possible sur les objectifs opérationnels. Le tracé de chaque risque en fonction de ces deux attributs donne à la gestion un système d'évaluation du risque (rouge, jaune, vert). Le modèle de présentation le plus répandu est le suivant :

**Tableau 5: Carte de risques**

INCIDENCE	5. Extrême					
	4. Très élevée					
	3. Modérée					
	2. Faible					
	1. Négligeable					
		1. Rare	2. Peu probable	3. Moyenne	4. Probable	5. Presque Sur
		PROBABILITE				

**Source :** Pêches et Océans Canada (2005)

Le positionnement du risque dans l'une ou l'autre de ces zones prescrira ou orientera les plans d'action du personnel de gestion. Par exemple, tout risque qui tombe dans la zone rouge est généralement (mais non obligatoirement) jugé inacceptable. Les différentes « zones de risque » devraient correspondre aux niveaux de tolérance au risque du personnel de gestion (AMRAE, 2001). Le tableau suivant donne une précision par rapport à la figure n°4.

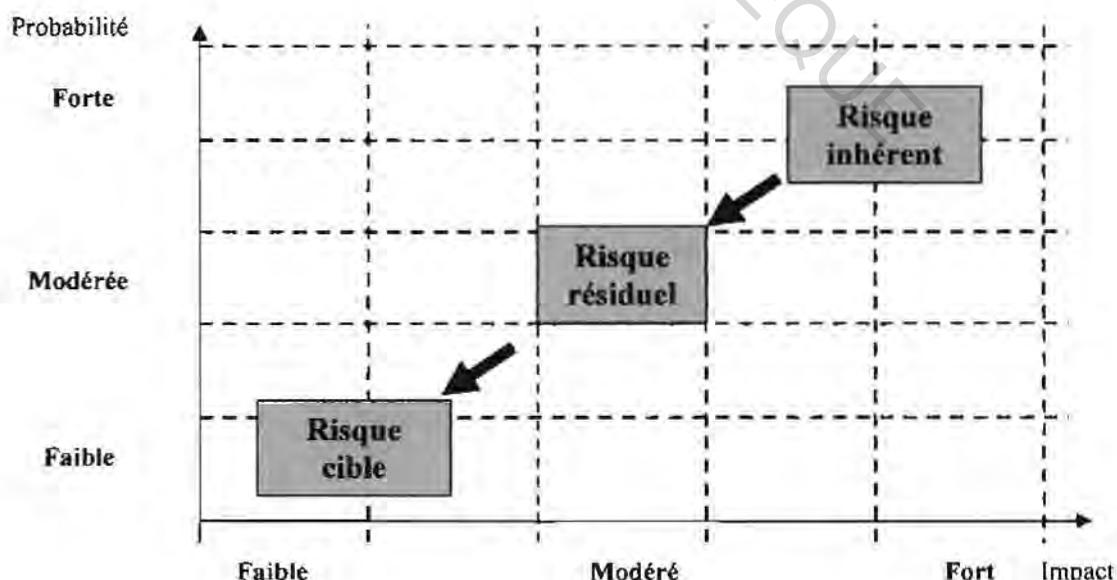
**Tableau 6: Critères d'attribution - Risques**

ECHELLE	DEFINITIONS
	<b>Faible risque</b> : aucune mesure requise
	<b>Risque moyen</b> : surveillance étroite
	<b>Risque élevé</b> : mesure requise

**Source :** Pêches et Océans Canada (2005)

L'étape suivante consistera à établir un plan d'action permettant de limiter le niveau des risques inhérents pour les ramener à un niveau résiduel acceptable, comme le montre la figure ci-contre :

**Figure 4: Représentation du poids inhérent et résiduel d'un risque**



**Source :** Adapté de Fontugne (2001: 10)

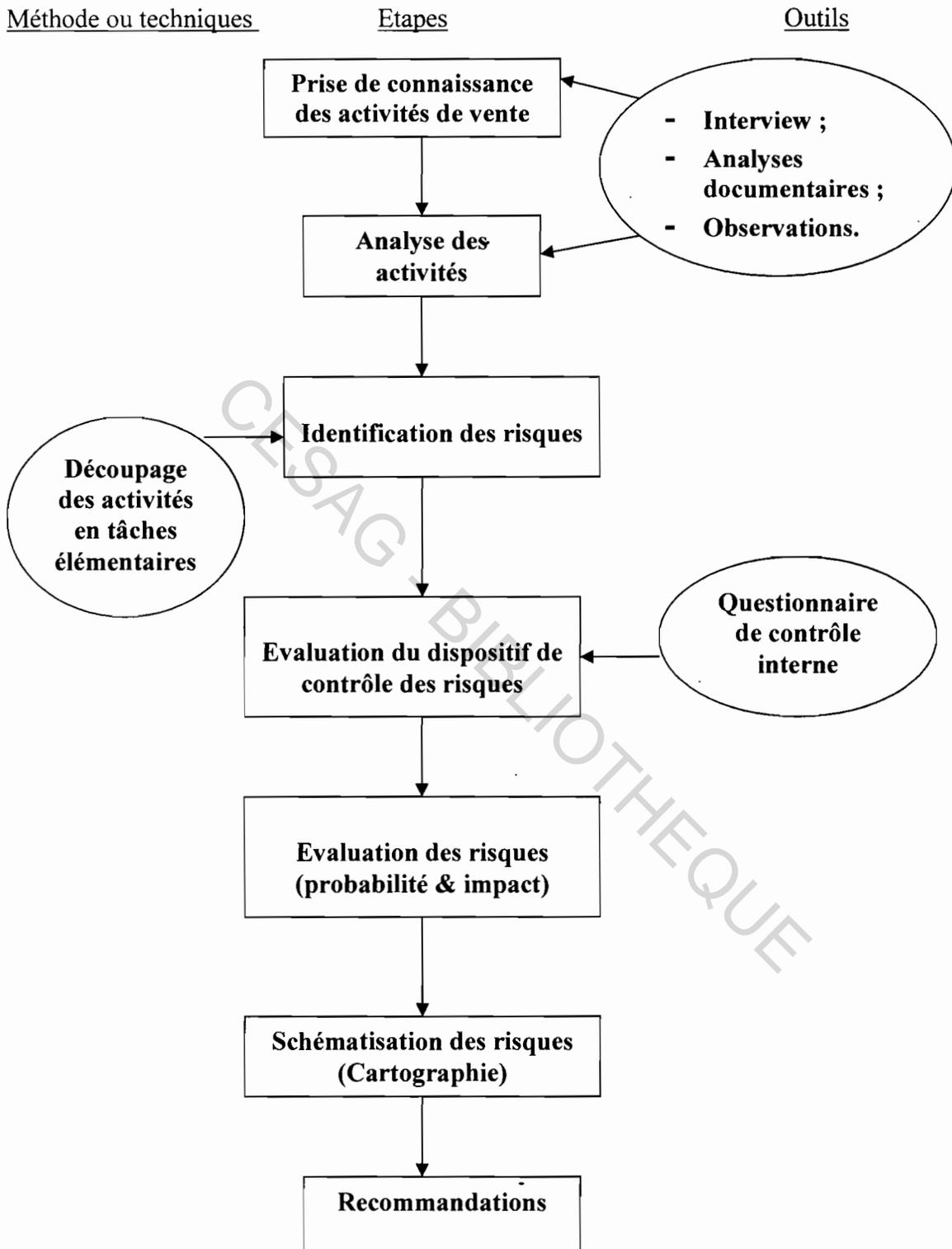
## **2.3. Modèle de recherche**

Après avoir présenté le cycle Ventes/Clients dans sa généralité et la cartographie des risques, l'objet de cette section est de présenter notre méthodologie de recherche à travers un modèle théorique d'analyse et les outils de collecte des données que l'on va utiliser.

### **2.3.1-Modèle théorique d'analyse**

La première étape de notre démarche consistera à une prise de connaissance de l'activité vente de l'entreprise et de toutes les procédures y afférentes. Cette étape sera suivie de l'analyse de toutes les opérations du cycle Ventes/Clients puis une identification des risques associés aux opérations sera faite. La méthode d'identification des risques se fera à travers un découpage des activités en tâches élémentaires, celle-ci sera une synthèse de l'analyse théorique et les objectifs assignés à chaque tâche. Les risques identifiés seront classés selon leur nature ou leur source (ressources humaines, processus, technologies ou extérieures) pour permettre aux opérationnels de mieux les gérer par la suite.

**Figure 5: Modèle d'analyse de la cartographie des risques du cycle Ventes/Clients**



**Source :** Nous-même

### **2.3.2- Outils de collecte et d'analyse de données**

Nous avons utilisé comme outil, l'interview, l'analyse documentaire, l'observation, le questionnaire de contrôle interne.

#### **2.3.2.1. L'interview**

Nous avons procédé à des interviews avec les différentes personnes intervenant dans le cycle Vente dans le but de mieux comprendre l'activité. Ces personnes sont:

- la préposée à l'accueil ;
- la caissière ;
- la pharmacienne ;
- les comptables ;
- le chef de laboratoire ;

#### **2.3.2.2. L'analyse documentaire**

Elle a porté sur les rapports financiers de l'année 2004, le manuel de procédures, des informations internes relatives au fonctionnement de l'association (la fiche des clients, les tickets de caisse, etc. ...) et des dossiers des clients et de traitement des prestations offertes. Tous ces documents nous ont permis d'avoir un aperçu de l'importance du cycle Ventes/Clients, de son fonctionnement.

#### **2.3.2.3. L'observation**

Cette technique a été utilisée pour comprendre le processus de vente et pour valider les propos de certains des acteurs impliqués dans le processus. Des observations directes ont donc été effectuées concernant les opérations d'encaissement des règlements, d'accueil des clients, de facturation et de comptabilisation des recettes journalières, de suivi quotidien des stocks de pharmacie avec l'accord des concernés.

#### **2.3.2.4. Le questionnaire de contrôle interne**

Cet outil nous a permis d'apprécier les mesures de contrôle interne existant, de constater les forces et les faiblesses des dispositifs mis en place par la direction.

## **Conclusion de la première partie**

Cette première partie consacrée à la revue de littérature nous a permis de survoler quelques méthodes élaborées dans le cadre de la conception de la cartographie des risques. Le processus comptable ventes/clients sur lequel va porter notre étude a également été passé en revue. Le plus important de cette revue de littérature a été la mise sur pied de notre modèle d'analyse, démarche que nous utiliserons pour l'identification des risques susceptibles de nuire aux objectifs des activités de ventes au sein de l' ASBEF pour leur adéquate gestion.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE : Elaboration de  
la cartographie des risques du cycle  
Ventes/Clients  
à l'Association Sénégalaise pour le  
Bien Être Familial**

## Introduction

Dans le but de renforcer la transparence financière des sociétés (notamment après les affaires Enron, Vivendi et Parmalat), la loi Sarbanes-Oxley aux Etats-Unis et la loi de Sécurité Financière en France imposent aux dirigeants d'entreprise de mettre en œuvre des règles et des procédures internes à même de garantir l'exactitude des rapports financiers et la maîtrise des risques (IDS Scheer, 2006). Evaluer les risques signifie de les avoir parfaitement cartographiés et maîtrisés au préalable, mais également de se doter des moyens pour les piloter.

Après avoir présenté, dans le cadre de la première partie, les principes généraux de l'élaboration de la cartographie des risques, nous nous proposons dans cette deuxième partie de l'appliquer à un cas concret en l'occurrence au cycle Ventes/Clients de l' Association Sénégalaise pour le Bien Être Familial.

Le chapitre premier de cette partie sera consacré à une prise de connaissance de l'ASBEF à travers ses activités, son organisation générale administrative, technique et comptable et de manière plus spécifique, l'organisation du processus ventes/clients.

Le deuxième chapitre, quant à lui, abordera l'examen des résultats, en l'occurrence, la cartographie des risques du cycle choisi découlant de l'identification et de l'évaluation de ceux-ci (risques). Sa dernière partie sera consacrée aux recommandations résultant de ces examens et qui permettront une gestion efficiente des risques.

### **Chapitre III : Présentation de l'ASBEF**

Depuis sa création, l'ASBEF a joué un rôle clé dans le domaine de la santé des populations. Elle a suscité et maintenu un élan d'intérêt pour la planification familiale puis s'est efforcée de rendre les services plus acceptables, plus accessibles au Sénégal. L'ASBEF a matérialisé son rôle de pionnier en véhiculant et vulgarisant le message que la planification familiale est un élément des droits fondamentaux de l'individu. Elle s'est efforcée de clarifier le lien entre la Santé Sexuelle et de la Reproduction et l'exercice de la liberté de choix à opérer aussi bien par les femmes que les hommes. Dans ce sens, son impact s'est révélé positif et significatif, sa contribution à l'amélioration des conditions sociales et économiques de toutes les couches de la population sénégalaise, y compris les plus défavorisées a été déterminante. Mais pour continuer à mener à bien ses activités, une connaissance des risques pouvant affecter ses objectifs est primordiale.

#### **3.1. Aperçu sur l'Association**

Dans cette section, nous essayerons de donner une vision globale de l'ASBEF et des ses activités.

##### **3.1.1 – Historique et évolution de l'ASBEF**

L'ASBEF est une Organisation non gouvernementale, à durée illimitée, créée en 1974 par des volontaires femmes et hommes soucieux de l'amélioration de la Santé de la Mère et de l'Enfant. Intervenant dans le domaine de la Planification Familiale (PF), l'association vise à contribuer à l'amélioration de la santé reproductive (SR) des populations, plus particulièrement celle des jeunes en tenant compte de la dimension Genre. Elle devient opérationnelle en 1975.

Membre à part entière de la Fédération Internationale pour la Planification Familiale (IPPF), elle s'est fixée comme but l'amélioration des conditions de vie des familles en complétant l'action des partenaires publics et non gouvernementaux. Les actions de l'ASBEF s'inscrivent dans le Programme National de Planification Familial dont l'objectif final est l'amélioration du bien être de la Famille Sénégalaise. Depuis sa création, l'ASBEF a connu une évolution en quatre phases.

- a) **La première phase (1974 -1980)** : la loi française de 1920, interdisant la promotion de la contraception, étant encore en vigueur au Sénégal, il était assez difficile de mener des activités de PF en masse. L'action de l'ASBEF a été axée sur la sensibilisation, notamment des décideurs et des personnes les plus instruites. Les prestations PF étaient donc limitées.
- b) **La deuxième phase (1980 - 1988)** : elle fut marquée par l'abrogation en 1980 de la loi qui interdisait toute propagande contraceptive et a fourni un cadre légal de travail. L'ASBEF a développé plusieurs stratégies pour réaliser des progrès importants. Il s'agit entre autres de la communication pour les groupes à haut risque et du conseil personnalisé, de la prestation des services cliniques, du renforcement des compétences des prestataires. Par la mise en œuvre de ces actions, l'association s'est fait une renommée auprès des autorités gouvernementales, des populations et des partenaires.
- c) **La troisième phase (1988 à 1999)** : durant cette période, le contexte national a connu beaucoup d'évolution. Elle a débuté par la Déclaration de la Politique Nationale de Population en 1988, puis fut renforcée par l'adoption d'une Politique de Santé (juin 1989) et l'approbation du Programme National de Planification Familiale (mars 1991). De grands événements mondiaux tels que la Conférence Internationale sur la Population au Caire 1994 et la Conférence Internationale sur les femmes à Beijing en 1995 ont contribué à élargir les perspectives de l'association durant cette phase.
- d) **La quatrième phase (1999 à nos jours)** : elle doit sa spécificité au nouveau concept de santé de la reproduction. Cette phase a été marquée par un changement notable dans l'environnement national, qui est l'adoption d'un Programme National de la Santé de la Reproduction (juillet 1999). Tout ceci a permis à l'ASBEF de redéfinir ses stratégies à court et moyen termes. Un nouveau programme a été élaboré avec pour cible prioritaire les jeunes de 10 à 24 ans scolarisés ou pas, urbains comme ruraux. Parallèlement, des actions seront développées à l'intention des hommes, des femmes de 25 ans et plus, y compris les personnes du 3<sup>ème</sup> âge. C'est ainsi qu'une meilleure intégration s'est opérée dans les structures de l'ASBEF afin de répondre à la nouvelle orientation.

### 3.1.2 - Mission, stratégies et objectifs

Dans cette partie, nous aborderons les missions, objectifs et stratégies que l'ASBEF s'est assignée.

### 3.1.2.1. Missions

De la notion de Planification Familiale, l'ASBEF est passée à celle de la Santé Sexuelle et de la Reproduction (SSR). Dans cette logique, l'ASBEF s'est assigné une mission en quatre points :

- Promouvoir la SSR particulièrement auprès des jeunes en prenant en compte la dimension genre ;
- Offrir des services de qualité de SSR ;
- Mener des actions de plaidoyer en vue de l'instauration de rapports égalitaires entre hommes et femmes ;
- Promouvoir le statut socio-économique des femmes et des jeunes.

### 3.1.2.2. Stratégies d'intervention et objectifs

Au total onze objectifs regroupés autour de quatre stratégies et couvrant la période 2000-2004 sont adoptés par l'association et présentés ci-dessous :

a) Stratégie I : Promotion de la SSR des jeunes de 10 à 24 ans à travers l'IEC et l'offre de service de qualité.

Objectif I.1 : Accroître de 1% chaque année le nombre de jeunes des deux sexes présentant une bonne connaissance/perception positive de la SSR ;

Objectif I.2 : Amener 5% des parents et leaders d'opinion, par an et par zone, à avoir une attitude positive par rapport aux droits et besoins des jeunes en SSR ;

Objectif I.3 : Accroître de 10% par an le nombre de jeunes utilisant les services de SSR.

b) Stratégie II : Répondre aux besoins non satisfaits en SSR des personnes âgées de 25 ans et plus à travers l'IEC et l'offre de service, en prenant en compte les besoins spécifiques des hommes.

Objectif II.1 : Accroître de 10% par an le nombre de femmes et de 20% le nombre d'hommes âgés de 25 ans et plus, informés sur l'offre de SSR ;

Elaboration de la cartographie des risques du cycle Ventes/Clients : cas de l'ASBEF

Objectif II.2 : Accroître annuellement de 7% le nombre de femmes et de 15% le nombre d'hommes de 25 ans et plus utilisant les services de SSR.

c) Stratégie III : Promotion de statut et du pouvoir de décision des jeunes et des femmes.

Objectif III.1 : Accroître de 15% par an le nombre de jeunes et de femmes ayant acquis un bon niveau de connaissance de la charte de l'IPPF ;

Objectif III.2 : Relever les niveaux socio-économiques des jeunes et des femmes organisés en groupements en commençant par les relais ;

Objectif III.3 : Amener 200 leaders religieux, politiques et traditionnels à avoir une attitude favorable à la SSR.

d) Stratégie IV : Développement institutionnel et pérennisation des actions de l'ASBEF.

Objectif IV.1 : Renforcer les capacités de gestion de l'ASBEF ;

Objectif IV.2 : Promouvoir la nouvelle image de l'ASBEF ;

Objectif IV.3 : Renforcer les capacités de l'ASBEF à accroître ses ressources financières (internes et externes).

### **3.1.2 – Organisation générale**

La Direction de l'ASBEF ou Siège se trouve à Dakar. C'est là où sont logés les départements administratif, financier et programmatique. Sous la responsabilité du Directeur Exécutif, l'équipe traduit les décisions des volontaires en projets et programmes puis recherche les financements. Elle assure également la supervision et le suivi de l'ensemble des activités de l'ASBEF. En dehors de la direction, on retrouve également au Siège, la clinique et le laboratoire d'analyses médicales.

A travers tout le pays, ce sont neuf structures qui mettent en œuvre les programmes de l'association : sept antennes régionales, deux centres de jeunes et deux cliniques implantées à Dakar (Siège et Guediawaye). Elles constituent le niveau opérationnel de l'institution où les activités sont gérées sous forme de projets.

L'ASBEF tire l'essentiel de ses ressources des subventions de ses partenaires. Les revenus qui proviennent de ses activités (cliniques, projet) restent accessoires. Outre l'IPPF, qui est le principal donateur, on peut citer :

- Pathfinder International ;
- Banque mondiale ;
- FNUAP ;
- USAID ;
- Pays-Bas.

La contribution de l'Etat au financement des activités se fait à travers l'exonération de taxes sur les équipements et contraceptifs.

Pour son fonctionnement, l'ASBEF s'est dotée d'un corps dual : les volontaires et le staff.

- Les volontaires exercent une fonction bénévole et veillent chacun dans son domaine d'expertise à promouvoir les buts et objectifs de l'association. Ils définissent les orientations stratégiques et politiques. Les organes des volontaires aux niveaux national et régional sont :
  - le Conseil National ;
  - le Comité Exécutif ;
  - le Bureau Exécutif ;
  - le Comité National des programmes et des finances ;
  - le Comité Médical ;
  - le Comité Consultatif des Femmes ;
  - le Comité Consultatif des Jeunes ;
  - le Comité d'Audit Interne.
- Le staff a pour mission de traduire en programmes pertinents et bien planifiés les orientations définies par les volontaires et à gérer efficacement l'association. Il est constitué de :
  - Direction Exécutive

Elle préside aux destinées de l'association ; à ce propos, elle doit s'assurer de la bonne marche de celle-ci en mobilisant tous les moyens humains, techniques, financiers pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés. Elle a la responsabilité de la bonne exécution et du développement des activités de l'ASBEF puis contrôle, coordonne, supervise et planifie

toutes les tâches exécutées par le personnel technique. Elle est garant de l'association auprès des organes dirigeants, des autorités et des partenaires.

- Coordinatrice Nationale des programmes

Elle assure le suivi de l'exécution du programme annuel de travail puis est responsable de l'élaboration des documents de travail à fournir à l'IPPF. Elle veille à ce que les programmes prévus au niveau de l'association soient conformes à la politique définie par le gouvernement en matière de santé familiale. Elle suit l'exécution des recommandations faites par les missions au niveau de l'association.

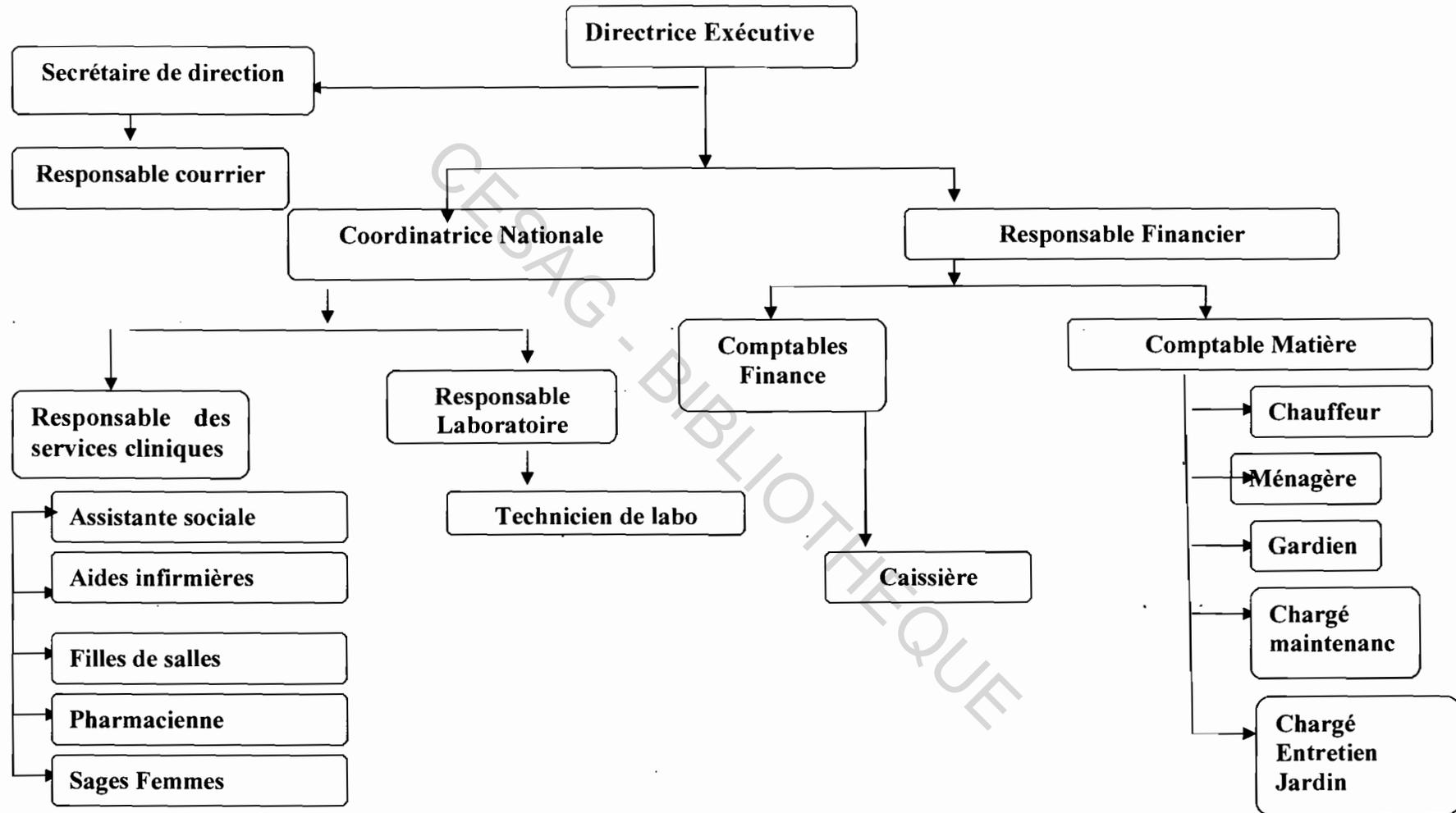
- Direction Administrative et Financière

Elle est chargée de diriger de façon efficace les services du personnel, des finances, de l'approvisionnement et des services généraux de l'association. Elle veille à ce que la politique concernant le personnel, les conditions de service et toutes les autres politiques, règlements, procédures touchant aux finances, aux achats, aux magasins, aux fournitures et aux services généraux soient effectivement appliqués et en parfaite conformité avec les lois et réglementations en vigueur au Sénégal, et avec les normes édictées par les partenaires de l'ASBEF.

- Département des Services Cliniques

Il coordonne les activités des services cliniques au niveau du Siège et des antennes et assure le suivi de l'exécution des projets cliniques puis gère les matériels et équipements médicaux alloués à la clinique.

Figure 6 : ORGANIGRAMME DU SIEGE



Source : Direction Exécutive de l'ASBEF, 2005

### **3.2. Objectifs et organisation de l'activité de vente à l'Association**

Dans cette section, il sera fait cas des objectifs et de l'organisation mise en place pour les opérations de ventes à l'ASBEF.

#### **3.2.1 – Les objectifs du cycle Ventes/Clients**

Des entretiens avec la Directrice Exécutive, il est ressorti que les objectifs principaux assignés aux acteurs impliqués dans la gestion du processus de ventes sont les suivants :

- contribuer à l'amélioration de la Santé de la Reproduction des personnes âgées de 25 ans et plus par l'offre de services de qualité ;
- accroître le nombre de services de planification familiale (PF) offerts dans les cliniques ;
- accroître le montant des recettes générées par les cliniques ;
- accroître le nombre de services de SSR autres que la PF.

#### **3.2.2 – Organisation de l'activité vente**

L'activité Vente s'articule essentiellement autour de deux pôles à savoir :

- le laboratoire d'analyses médicales ;
- la clinique modèle du Siège.

##### **3.2.2.1-Le laboratoire d'analyses médicales**

Mis en place dans le cadre de la stratégie IV (Développement institutionnel et pérennisation des actions de l'ASBEF), le laboratoire d'analyses de la clinique du Siège a démarré en Juillet 2001. Son objectif principal est de mettre en place des activités viables tout en élargissant la gamme des services offerts par l'ASBEF et par là de renforcer la qualité des services offerts. En effet, tout en permettant à l'ASBEF de générer des revenus, le laboratoire offre aux clients la possibilité d'obtenir des analyses de qualité à moindre coût et de réduire les déplacements, le laboratoire se situant dans l'enceinte de la clinique.

Actuellement le laboratoire offre 33 types d'analyses répartis en six catégories:

- examens hématologiques,
- examens biochimiques,
- examens sérologiques,
- examens parasitologiques,
- examens cytologiques,
- examens bactériologiques.

### 3.2.2.2-La clinique modèle du Siège

Ouverte depuis 1980, elle est la première clinique PF de l'ASBEF et demeure la plus grande. L'action de la clinique s'inscrit dans le cadre de la stratégie II qui vise à répondre aux besoins non satisfaits en SSR des personnes âgées de 25 ans et plus. Toutefois, dans un souci d'intégration, la cible de la clinique s'étend aux enfants et aux jeunes.

La clinique offre diverses prestations comme :

- l'offre de services de planification familiale: les méthodes disponibles sont le Norplant, la Pilule (oestro-progestative et progestative seule), le Dispositif Intra Utérin (DIU), les injectables (Dépo provera 3 mois), le condom et les spermicides.
- l'offre de services de SSR autres que la PF: à ce niveau on trouvera le traitement des IST et de l'infertilité, la gynécologie, l'urologie, les autres affections (médecine générale), les conseils, les consultations pré et post natales, la pédiatrie, l'échographie. Ces prestations sont assurées par l'équipe clinique (sages femmes et aides infirmières), aidée de médecins vacataires auprès desquels sont référés les cas dépassant la compétence des sages-femmes. Des médecins vacataires viennent entre une à trois fois par semaine pour des prestations spécialisées (gynécologie, échographie, pédiatrie, urologie).
- l'offre de services « pédiatrie »: elle comprend les consultations pour les maladies de l'enfant, le Programme Elargi de Vaccination et le suivi pondéral (nutrition). Un médecin pédiatre vacataire vient deux fois par semaine offrir des services aux enfants de 0 à 10 ans.

**Tableau 7: Statistiques des consultations de la clinique du Siège de 1998 à 2002**

Années	PF	CPN	Infertilité Fécondité	MST	Gynécologie	Pédiatrie	Autres affections	Conseils	Total
1 998	17 213	3 094	918	594	4 436	641	4 436	746	32 078
1 999	16 031	3 171	1 288	1 310	1 109	506	1 945	648	26 008
2 000	15 544	2 828	1 311	1 196	750	569	1 444	643	24 285
2 001	16 822	3 233	1 459	1 169	792	509	1 477	958	26 419
2 002	13 024	3 381	1 738	2 139	1 870	725	1 146	1 096	25 119
TOTAL	78 634	15 707	6 714	6 408	8 957	2 950	10 448	4 091	133 909

*Source : Tableau établi à partir des rapports annuels de l'ASBEF de 1998 à 2002*

### 3.3. Description des procédures opérationnelles

Dans cette section, l'objectif est la prise de connaissance des procédures régissant le cycle vente de l'ASBEF et de s'y appuyer par la suite en vue d'analyser le degré de maîtrise des risques qui seront identifiés.

#### 3.3.1 – Les procédures liées aux opérations de ventes/clients

Elles comprennent d'une part le volet opérationnel du cycle tels la budgétisation, l'agrément des clients, la réception, l'acceptation, le traitement, la livraison et la facturation des commandes et d'autre part les procédures concernant le volet financier tels la comptabilisation des factures et des encaissements, le suivi des clients et le recouvrement.

##### 3.3.1.1 - les procédures de budgétisation

L'ASBEF fait partie de la région Afrique de l'IPPF. Le Bureau Régional Afrique s'est doté de son propre Système d'Allocation des Ressources (SAR). Le SAR est basé sur les directives contenues dans le SAR mondial de l'IPPF. En 2003, le bureau régional a été chargé de mettre en œuvre ledit Système sur une période de trois ans à compter de l'année 2004.

Le budget alloué à l'Association est fonction des principaux éléments pris en compte dans le SAR à savoir :

- la situation du pays ;
- les cinq priorités stratégiques de l'action de l'IPPF telles que les Adolescents/Jeunes, le VIH/SIDA, l'Avortement, l'Accès aux services cliniques et le Plaidoyer ;
- la performance de l'Association dans les domaines de la gouvernance, de la gestion financière et de programme, de la capacité de gestion et de la conformité aux normes et responsabilités des membres de l'IPPF.

En plus de la subvention qu'elle reçoit de l'IPPF, l'Association tire sur ses recettes pour combler son budget. La répartition du budget se faisant suivant les objectifs stratégiques de l'année en cours. Mais dans tous les cas, la majeure partie des ressources du budget est allouée aux services cliniques.

### **3.3.1.2 - les procédures d'agrément de nouveaux clients**

L'ASBEF a des accords avec certaines structures de place sous la forme de prise en charge.

- a) spontanément, la structure vient à l'ASBEF pour couvrir ses besoins d'IPM et signe un accord avec la direction de l'Association. On a ainsi les structures telles que :
  - L'ONAS ;
  - La SDE ;
  - Le PROFEMU ;
  - L'IPM GROUPE UNION.
- b) la structure envoie à l'ASBEF ses employés ayant exprimé le besoin ;
- c) le client vient avec une lettre de garantie chez la responsable de l'accueil qui l'oriente. La lettre de garantie contient 3 volets (le premier volet est destiné au praticien, le second est destiné à l'IPM, le troisième est destiné à la cliente pour preuve de sa consultation);
- d) une fois au niveau du service demandé, le praticien remplit la lettre de garantie (la date de consultation, la désignation du service offert et le montant des honoraires) et appose son cachet pour preuve ;

- e) le client revient chez la responsable de l'accueil qui garde les deux premiers volets et le dernier est remis au client.

### 3.3.1.3 - les procédures de facturation

Dans la pratique, pour se conformer aux normes de l'Association, les procédures de facturation se résument comme suit :

- a) En fin de journée, l'une des comptables finance descend au niveau de la caissière pour faire un contrôle entre les tickets vendus et le montant réel des recettes (situation financière des recettes de la journée) ;
- b) La caissière établit un état récapitulatif des recettes journalières à partir des souches de tickets de la journée (laboratoire, IB et services cliniques), puis en présence de la comptable finance, elle signe l'état récapitulatif pour authentification ;
- c) La responsable de l'accueil établit la facture sur la base de l'état récapitulatif de la caissière (tous les prix et les prestations sont préenregistrés dans le logiciel<sup>2</sup>), elle ne remplit que le nombre de patientes quotidien ;
- d) lorsque la facture journalière est établie, la responsable de l'accueil la signe et la facture est dupliquée en deux exemplaires destinés à la caissière et à elle-même. L'original est gardé par la comptabilité.

### 3.3.1.4 - les procédures de contrôle des factures et comptabilisation

Les factures arrivées à la comptabilité sont :

- a) contrôlées par le comptable finance responsable de leur enregistrement. Celui-ci s'assure de leur exhaustivité, puis vérifie la conformité et la présence d'une date, d'un numéro et contrôle les détails des montants ;
- b) les factures sont enregistrées sur Saari Ligne 100. Après chaque enregistrement, un numéro est attribué à la pièce comptable. Les numéros se suivent chronologiquement suivant les journaux.

### 3.3.1.5 - les procédures d'encaissement des règlements

Les règlements des clients se font majoritairement au comptant et à deux niveaux (à la caisse et à la pharmacie).

---

<sup>2</sup> Au niveau du logiciel, le paramétrage est fait tel qu'on aura, d'une part, les clients du laboratoire, ensuite, les clients des services cliniques et d'autre part, les clients contraceptions.

**A. Pour les règlements à la caisse**

- a) La caissière reçoit la cliente pour lui vendre le ticket de l'intervention (laboratoire, salle de consultation, planning familial) ;
- b) Pour plus de clarté dans la gestion des clientes, la caissière inscrit le nom de la cliente sur le ticket ce qui évite un risque de fraude. Par exemple, qu'une cliente ramasse le ticket d'une autre et se fait consulter à sa place ;
- c) La pharmacienne verse à la caissière les recettes pharmacie de la journée et une facture en brouillon ; la pharmacienne n'a pas de tickets et la caissière ne se base que sur sa bonne foi par rapport à l'argent qu'elle lui verse ;
- d) En fin de journée, la caissière centralise toutes les recettes c'est-à-dire celle de la caisse et de la pharmacie ;
- e) La caissière effectue le versement en banque ;
- f) La caissière remet le bordereau de versement à la comptabilité.

**B. Pour les règlements à la pharmacie**

- a) La pharmacienne reçoit la cliente ayant reçu une ordonnance (salle de consultation ou d'approvisionnement pour le planning familial) ou ayant un ticket de caisse ;
- b) Elle vend le médicament moyennant de l'argent, elle relève sur un papier tous les produits qui sort ;
- c) En fin de journée, elle fait le récapitulatif des recettes (situation de la sortie des produits) sur une feuille volante et la transmet à la caissière ;
- d) Elle dépose l'argent au niveau de la caissière ;
- e) La caissière effectue le versement en banque ;
- f) La caissière remet le bordereau de versement à la comptabilité.

### 3.3.1.6 - les procédures de comptabilisation des règlements

Les procédures de comptabilisation des règlements se font en deux temps à savoir :

➤ **La comptabilisation des recettes**

- a) lorsque la caissière remet la facture, retraçant les encaissements journaliers,, celui-ci passe une écriture de vente au crédit (débit : Client ; crédit : Ventes), et autre écriture dans le journal de la caisse recette (débit : 411 ; crédit : 585) ;

DEBIT	CREDIT	JOURNEAUX	DEBIT	CREDIT
411		Journal de ventes		
	701			
571		Journal de caisse recette		
	411			
585500				
	571			
521		Journal de banque recette		
	585500			

- b) dès la réception du bordereau de versement en banque, le comptable fait un rapprochement entre celui-ci et la facture reçu précédemment ;
- c) si le bordereau et la facture ne sont pas conformes le reliquat est imputé dans le cpte tiers de la caissière.

### 3.3.1.7 - les procédures de suivi des ventes et des comptes clients

Il n'existe pas une procédure de suivi des ventes à l'association. Les ventes sont seulement enregistrées quotidiennement en comptabilité. De la même manière, il n'y aucune procédure pour le suivi des comptes clients.

### 3.3.1.8 - les procédures de suivi et de recouvrement des créances

Le suivi et le recouvrement des créances sont attribués à la comptabilité. La procédure consiste à :

- a) envoyer la facture au client par courrier pour règlement ;

- b) si le client ne réagit pas, la comptabilité fait une relance par téléphone ; il faut noter que le paramétrage du logiciel ne génère pas de relance automatique et qu'aucune mesure draconienne n'est utilisée quant au paiement du client.

### **3.3.1.9 - les procédures de sécurisation (sécurité d'accès au système, sécurité d'accès) et de sauvegarde des informations**

Les procédures en matière d'accès au système et de sauvegarde des données se présentent comme suit :

- a) Tous les utilisateurs du système informatique ont obligatoirement un mot de passe et un identifiant. Mais cette procédure n'a été mise en place qu'au courant de l'année 2006 et elle n'est pas appliquée par tous les acteurs du cycle ;
- b) la conservation des données a commencé récemment suite aux malversations que l'ASBEF a subi et elle ne se fait qu'hebdomadairement par le chargé des services cliniques sur CD.

Après avoir décrit les procédures du cycle Ventes/Clients de l'Association, nous constatons des manquements tant dans leur conception que dans leur réalisation. Par exemple, la subvention allouée à l'Association ne tient pas compte de ses besoins de fonctionnement mais des objectifs à atteindre par sa région d'appartenance à l'IPPF, de plus, aucune procédure n'a été mise en place pour le suivi et le recouvrement des clients. Dans le chapitre qui suit, nous nous emploierons à faire ressortir tous les risques qui découlent des procédures décrites ci-dessus.

## **Chapitre IV : Cartographie des risques opérationnels du cycle Ventes/Clients de l'ASBEF**

Pour AON (2006), un des leaders mondiaux dans les domaines du management des risques, la cartographie est une référence qui permet à l'entreprise d'élaborer sa stratégie de gestion globale des risques. L'exploitation des résultats lui permet de se fixer des objectifs de réduction des risques, puis de définir, mettre en oeuvre et assurer le suivi des moyens nécessaires à l'atteinte de ses objectifs (protection, prévention, transfert financier du risque, etc.). Elle aide également à déterminer les axes de communication interne et externe relative à la gestion des risques.

Le périmètre de la cartographie est choisi selon les besoins et les objectifs de l'entreprise :

- toute l'entreprise, une unité, un site, ou uniquement un projet ;
- tout type de risques ou des risques spécifiques ;
- les solutions proposées s'adaptent à chaque organisation et tiennent compte des moyens et des outils déjà disponibles.

D'une manière générale, les activités du cycle ventes/clients sont exposées à un nombre élevé de risques. Ceux-ci pouvant aller des plus courants, à savoir les risques d'erreur, d'omission, de retard, etc. (à cause du caractère régulier des opérations) aux moins courants tels que les risques de dégradation financière ou encore d'insolvabilité. Ces risques sont souvent sources de problèmes entre la société et ses clients et peuvent être à la base de cessation d'activités faute de ressources financières.

L'élaboration de la cartographie des risques du cycle ventes/clients de l'ASBEF s'inscrit dans la perspective de détecter les risques susceptibles de porter atteinte à la bonne marche de ses activités de ventes.

### **4.1. Identification des risques du cycle**

Le management des risques comprend les processus permettant d'identifier, d'analyser et de parer les risques. L'identification des risques consiste à déterminer quels risques sont susceptibles d'affecter les projets de l'entreprise, et de répertorier leurs caractéristiques. Cependant, l'identification des risques n'est pas une activité ponctuelle ; elle doit être reprise régulièrement et concerner aussi bien les risques externes que les risques internes.

Dans nos travaux, nous avons choisi d'identifier les risques à travers une analyse des différentes activités du cycle. Ainsi, pour chaque tâche déterminée, les forces et les faiblesses sont données et par la suite les risques.

#### 4.1.1 - Analyse des activités de budgétisation

Cette analyse consiste essentiellement à déterminer les risques liés aux tâches d'élaboration et de contrôle du budget.

**Tableau 8: Identification des risques des activités de budgétisation**

Activités	Forces	Faiblesses	Risques Opérationnels
Elaboration du budget	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le budget est établi sur la base de critères fiables à savoir le niveau de réalisation des objectifs fixés par l'IPPF ;</li> <li>- Le budget est établi suivant le profil de l'Association.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il n'existe pas de manuel de procédure pour l'élaboration du budget ;</li> <li>- Les ventes ne sont pas budgétisées ;</li> <li>- Le budget établi selon les normes de l'IPPF alors que rien ne prouve que ces normes soient applicables à l'Association dans son contexte actuel.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prévisions irréalistes</li> </ol>
Contrôle du budget	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il existe un système de contrôle budgétaire ;</li> <li>- Le contrôle budgétaire est effectué par une personne externe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les contrôles budgétaires sont faits de manière très irrégulières, une fois tous les 6 mois ;</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Dépassement du budget ;</li> <li>3. Utilisation des fonds à d'autres fins.</li> </ol>

**Source :** Nous même

#### 4.1.2 - Analyse des activités d'agrément des clients

A travers ce tableau, nous ferons l'examen de tous les risques pouvant affectés les activités d'agrément des clients.

**Tableau 9: Identification des risques des activités d'agrément des clients**

Activités	Forces	Faiblesses	Risques Opérationnels
Agrément du client	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les clients viennent spontanément à l'Association vu les tarifs très avantageux offerts.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il n'y a aucune procédure formalisée pour l'agrément de nouveaux clients ;</li> <li>- Il n'y a pas de procédure de fixation des plafonds de crédits pour les clients bénéficiant de l'agrément ;</li> <li>- Il n'existe pas de personnes responsables exclusivement de l'agrément.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4. Octroi d'agrément sur des bases fausses ;</li> <li>5. Pertes de nouveaux clients potentiels.</li> </ul>
Actualisation de l'agrément	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il permet à l'Association de savoir si le client répond toujours aux critères de l'agrément.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il n'y a pas de procédures d'actualisation ;</li> <li>- Le client règle quand il peut et en cas de retard dans le règlement des factures, aucune procédure n'est mise en place pour permettre à l'Association d'entrer dans ses fonds ;</li> <li>- Il n'existe pas un service contentieux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6. Non actualisation ;</li> <li>7. Insolvabilité ;</li> <li>8. Pas de suivi du portefeuille client.</li> </ul>

**Source :** Nous même

### 4.1.3 - Analyse des activités de facturation

Le service Facturation est le poumon de l'ASBEF, c'est à ce niveau que se crée toute la richesse de l'Association. L'analyse des risques, à ce niveau, vise à déterminer les risques rattachés au service facturation de l'Association.

**Tableau 10: Identification des risques associés aux activités de facturation**

Activités	Forces	Faiblesses	Risques Opérationnels
Situation financière des recettes journalières	- Ce n'est pas la caissière qui établie la situation journalière.	- Le contrôle des recettes n'est fait qu'au niveau de la caissière ; - Il n'y a aucun contrôle des recettes de la pharmacienne (elle envoie sur une feuille volante le nombre de produits qu'elle a vendu journalièrement avec le montant des recettes correspondant).	9. Non fiabilité des recettes journalières ; 10. Fraude dans l'émission.
Etablissement d'un état récapitulatif des recettes journalières	- Un contrôle est effectué sur l'état récapitulatif par le comptable finance.	- Comme la caissière n'est pas la seule à effectuer des encaissements, l'état peut ne pas être fiable ; - La pharmacienne ne possédant pas de carnets à souche, son état récapitulatif quotidien n'est pas crédible car n'ayant aucun soubassement écrit formalisé par l'Association.	11. Non reflet de la réalité financière ; 12. Non fiabilité de l'information transmise.
Etablissement de la facture	- La personne qui facture est différente de la personne qui encaisse les recettes ; - Les factures sont établies dans un cadre informatisé ; - Toutes les factures sont prénumérotées ; - Toutes les factures sont établies en plusieurs exemplaires.	- La facture ne comporte pas les mentions légales obligatoires ; - Il n'y a pas de contrôles arithmétiques des factures, seuls les montants générés par le logiciel sont pris en compte ; - Les factures ne sont pas toujours établies quotidiennement (la facturation peut prendre quelquefois 48 heures).	13. Non conformité des factures ; 14. Fraude sur les totaux de factures.
Transmission de la facture à la comptabilité	- C'est le comptable qui effectue les contrôles de facturation qui transmet la facture à la comptabilité.	- La facture n'est pas visée par le service courrier.	15. Retard de comptabilisation

**Source :** Nous même

#### 4.1.4 - Analyse des activités d'encaissement des recettes

D'une manière générale, toutes les entreprises cherchent à sécuriser au mieux leurs moyens de paiements. Dans le cas de l'ASBEF, les règlements se faisant au comptant, les risques y sont d'autant plus élevés.

**Tableau 11: Identification des risques liés aux activités d'encaissement des recettes**

Activités	Forces	Faiblesses	Risques Opérationnels
Vente du ticket d'intervention	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toutes les consultations font l'objet au préalable d'une vente de tickets ;</li> <li>- Les tickets d'intervention sont extraits d'un carnet à souche ;</li> <li>- Les tickets d'intervention sont tous prénumérotés ;</li> <li>- Les ventes de tickets sont la prérogative de personnes bien définies dans le cycle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les tickets d'intervention changeant tout le temps de couleur cela peut induire la caissière en erreurs.</li> <li>- La caissière ne possédant pas de caisse enregistreuse, elle peut se tromper dans la restitution de monnaie.</li> </ul>	<p><b>16.</b> Erreurs dans la vente des tickets ;</p> <p><b>17.</b> Erreurs dans la restitution de monnaie aux clients.</p>
Centralisation des recettes journalières	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toutes les recettes quotidiennes sont versées à une même personne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il n'y a pas d'endroit où garder les recettes, (inexistence d'un coffre fort) ;</li> <li>- La centralisation ne se fait pas au jour le jour.</li> </ul>	<p><b>18.</b> Perte des fonds ;</p> <p><b>19.</b> Détournements des fonds.</p>
Versement des recettes en banque	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toutes les recettes contrôlées sont versées en banque par le coursier de l'ASBEF.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les recettes journalières font parfois 48 heures au niveau de la structure avant leur versement en banque.</li> </ul>	<p><b>20.</b> Vols des fonds.</p>
Remise du bordereau de versement à la comptabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- C'est la personne qui verse en banque qui remet le bordereau à la comptabilité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelquefois, le bordereau de versement ne correspond pas à la facture.</li> </ul>	<p><b>21.</b> Non versement intégral des recettes.</p>

**Source :** Nous même

#### 4.1.6 - Analyse des activités de comptabilisation des recettes

A ce niveau, on abordera la comptabilisation des recettes journalières générées par l'ASBEF quotidiennement.

**Tableau 12: Identification des risques liés à la comptabilisation des recettes**

Activités	Forces	Faiblesses	Risques Opérationnels
Réception et enregistrement des factures	- La comptabilisation des factures se fait de manière chronologique.	- La comptabilisation des factures ne se fait pas dans des délais raisonnables, c'est selon la disponibilité de l'un des comptables finances; - Le logiciel comptable ne permet pas la détection des doubles enregistrements comptables.	<b>22.</b> Non Fiabilité de l'information comptable ; <b>23.</b> Retards dans les enregistrements comptables.
Réception et enregistrement du bordereau de versement en banque	- Le bordereau de versement est immédiatement remis en comptabilité dès son entrée dans l'Association ; - Le bordereau de versement indique la date de versement ce qui permet d'avoir un suivi des versements des recettes.	- le montant des recettes versé en banque ne correspond pas au montant des factures.	<b>24.</b> Chiffre d'affaire erroné.

**Source :** Nous même

#### 4.2. Présentation de la cartographie des risques du cycle Ventes/Clients et Recommandations

Dans cette partie, nous présenterons en premier lieu la cartographie des risques du cycle Ventes/Clients de l'ASBEF et en second lieu, des recommandations seront adressées aux responsables de l'entreprise.

#### 4.2.1- Présentation de la cartographie des risques

La figure suivante donne un aperçu de tous les risques répertoriés dans le cycle Ventes/Clients de l'Association.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 7: Cartographie des risques du cycle Ventes/Clients et Echelle

<b>INCIDENCE</b>	Extreme			15.Retard de comptabilisation; 18.Perte des fonds.	2.Dépassement du budget; 3.Utilisation des fonds à des fins autres que celles de départ; 19.Détournements des fonds.
	Très élevée			1.Prévisions irréalistes; 6.Non actualisation.	20.Vols des fonds; 21.Non versement intégral des recettes.
	Modérée	22.Non Fiabilité de l'information comptable.	12.Non fiabilité de l'information transmise.	16.Erreurs dans la vente des tickets ; 17.Erreurs dans la restitution de monnaie aux clients.	8.Pas de suivi du portefeuille client; 23.Retards dans les enregistrements comptables.
	Faible	10.Fraude dans l'émission; 11.Non reflet de la réalité financière ;	13.Non conformité des factures.	4.Octroi d'agrément sur des bases fausses ; 7.Insolvabilité.	9.Non fiabilité des recettes journalières ;
	Négligeable	14.Fraude sur les totaux de factures.	5.Pertes de nouveaux clients potentiels.	24.Chiffre d'affaire erroné	
	Rare	Peu Probable	Moyenne	Probable	Presque Sur
<b>PROBABILITE</b>					

<b>ECHELLE</b>	<b>DEFINITIONS</b>
	<b>Faible risque</b> : aucune mesure requise
	<b>Risque moyen</b> : surveillance étroite
	<b>Risque élevé</b> : mesure requise

Source : Nous même

#### **4.2.2- Recommandations**

Les recommandations que nous adressons aux dirigeants de l'ASBEF sont de deux ordres. La première concerne la gestion administrative et l'organisation de la structure, puis la deuxième concerne la gestion spécifique des risques supposés dangereux au regard de la cartographie des risques du cycle Ventes/Clients élaborée ci-dessus.

La gestion efficace et efficiente des risques pour une entreprise comme l'ASBEF nécessite la rédaction d'un nouveau manuel de procédures qui s'adapte aux nouveaux besoins de l'Association car le dernier a plus d'une dizaine d'années. En plus, il faut vulgariser toutes ces procédures à travers tout le personnel. Pour donner aux employés la culture du respect des procédures qui seront actualisées, la création d'un service d'audit interne ou à défaut, de contrôle de gestion, est essentiel.

Suivant la cartographie des risques du cycle Ventes/Clients élaborée, les risques jugés graves proviennent en grande partie des activités liées à la budgétisation, à l'agrément des clients, à la facturation et à l'encaissement des recettes.

Ainsi nous faisons les recommandations suivantes :

- **En ce qui concerne la budgétisation**

Il faut que l'Association mette en place un système de contrôle budgétaire plus régulier. En effet, la fréquence de contrôle du budget est de deux fois l'an, ce qui est très insuffisant. De plus nous avons constaté que les prévisions budgétaires annuelles ne couvrent même pas à 50% les besoins de l'Association, il est bon donc que les prévisions soient revues à la hausse.

- **En ce qui concerne l'agrément des clients**

Pour ces activités, il nous a été donné de constater qu'aucun effort n'est fait pour la prospection de nouveaux clients alors qu'une grande partie des recettes de l'Association provient de ces clients bénéficiant de l'agrément. Ce que l'ASBEF pourrait faire pour remédier à une telle situation est de créer un service qui s'occupe exclusivement de l'agrément des clients.

- **En ce qui concerne la facturation**

Nous avons remarqué un véritable effort de la direction pour que la facturation de l'Association soit la plus efficace possible. En effet, l'ASBEF s'est dotée d'un outil informatique très performant pour optimiser ses factures, l'unique recommandation que l'on pourrait faire c'est qu'il faudrait que ces factures soient enregistrées en temps et en heures par la comptabilité et qu'elles comportent les mentions légales prévues par la loi.

- **En ce qui concerne l'encaissement des recettes**

La plus grande part des risques « extrêmes » observés sont liés à cette partie. Ils sont pour beaucoup dus à une mauvaise organisation des services qui encaissent l'argent dans l'Association autre que les comptables finances. Nous préconisons alors pour une mise sous contrôle des risques liés à l'encaissement des recettes :

- l'achat d'un coffre fort pour la caissière et la pharmacienne car elles n'ont aucun endroit pour garder les recettes ;
- l'achat d'une caisse enregistreuse pour la caissière, lui permettant ainsi, de minimiser les risques lors de la restitution de la monnaie aux clients car lorsqu'elle a un manquant, celui-ci est enlevé de sa solde jusqu'à apurement total ;
- l'obtention pour la pharmacienne de carnets à souche de médicaments vendus comme ceux de la caissière cela permettrait d'éviter les risques de détournements de fonds.

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

Au terme de cette deuxième partie de notre travail, nous pouvons dire qu'elle a permis de présenter l'ASBEF et plus spécifiquement de prendre connaissance des activités du cycle Ventes/Clients. Cette partie nous a également permis de mettre en pratique notre démarche élaborée à travers notre modèle d'analyse et de parvenir à réaliser une cartographie des risques du cycle Ventes/Clients.

## Conclusion générale

En entreprenant ce travail comme aboutissement de notre processus de formation au CESAG, nous avons voulu faire connaître à l'ASBEF tous les risques que son cycle Ventes/Clients encourait. Après avoir présenté dans la première partie la méthodologie générale, nous avons élaboré la cartographie dans la deuxième. Nous avons ainsi pu mettre en évidence au niveau du cycle Ventes/Clients, les risques susceptibles d'empêcher en cas où il se réaliserait, l'atteinte des objectifs.

L'analyse situationnelle nous a permis de connaître la structure et son fonctionnement et d'y découvrir les problèmes de gestion qui se posent. Nous avons utilisé plusieurs techniques pour la collecte des informations. Il s'agit de l'analyse documentaire, de l'entretien structuré ou non structuré, de l'observation.

Les intérêts majeurs que nous nous assignions en choisissant ce thème étaient d'une part l'élaboration du profil des risques du cycle Ventes/Clients et d'autre part l'appropriation de manière générale de la démarche de conception d'une cartographie. Nous pensons que ces objectifs ont été atteints quoique beaucoup reste encore à faire dans la mesure où lors de la détection et de l'évaluation des risques, les opérationnels n'ait pas été associés comme c'est le cas le plus souvent.

A l'issue de nos travaux, nous avons émis des recommandations. Même si celles-ci ne sont pas mises en pratique dans leur totalité par les responsables de l'Association, notre souci est de faire prendre conscience à ceux-ci, la nécessité d'intégrer la gestion des risques dans le plan stratégique globale de leurs affaires.

**BIBLIOGRAPHIE**

## BIBLIOGRAPHIE

### OUVRAGES ET ARTICLES

1. **Baron, Franck (2001)**, Toutes les évolutions actuelles impliquent une nouvelle vision des risques et de leur maîtrise, Revue Française de l'Audit Interne n°157, P.8-9.
2. **Barry, Mamadou (1995)**, Audit, contrôle interne : procédures opérationnelles, comptables et de contrôle à mettre en place dans les entreprises du secteur public, para public et privé, 1<sup>ère</sup> Edition, P.166.
3. **adressées, Bernard & Courreges, Philippe (2004)**, Gestion des risques : Méthodes d'optimisation globale. 2<sup>ième</sup> Edition, Editions d'Organisation, P.45-50.
4. **Bouaniche, José (2004)**, Calculer l'indéterminé ou l'appréciation du risque opérationnel par l'auditeur interne, Revue Française d'Audit Interne, n°168, P.6-10.
5. **Bustamente, Pierre & Rivière, Olivier (2004)**, Evaluation du contrôle interne et gestion des risques opérationnels, Banque Magazine n°657, P67-68.
6. **Chevalier, Alain & Hirsch, Georges (1981)**, Le risk management : pour une meilleure maîtrise des risques de l'entreprise, Entreprise Moderne d'éditions, P.20.
7. **Collins, Lionel & Valin, Gérard (1992)**, Audit et contrôle interne : aspects financiers, opérationnels et stratégiques, Edition Dalloz, P.272-275.
8. **Coopers & Lybrand (2000)**, La nouvelle pratique du contrôle interne, Edition d'organisation, Paris, P.378.
9. **Desroches, Alain, Leroy, Alain & Vallee, Frédérique (2003)**, La gestion des risques : principes et pratiques, Lavoisier, P.105-110.
10. **Hassid, Olivier (2005)**, La gestion des risques, Les Topos, P.46.
11. **Hong Thai, Nguyễn (1999)**, Le contrôle interne : mettre hors risques l'entreprise, L'Harmattan, P.145.
12. **IFACI (2001)**, Les cahiers de la recherche : Management des risques, Paris, P.59.
13. **Jimenez, Christian & Merlier, Patrick (2004)**, Prévention et gestion des risques opérationnels, La Revue Banque, P.9.

14. **Labadie, Axelle & Rousseau, Olivier (1996)**, Crédit management : gérer le risque client, *Economica*, P.36-40.
15. **Le Dictionnaire universel (1995)**, P.303
16. **Le Ray, Jean (2006)**; Gérer les risques : Pourquoi ? Comment ? *Afnor*, P.26.
17. **Louisot, Jean-Paul & Gaultier-Gaillard, Sophie (2004)**, Diagnostic des risques : Identifier, analyser et cartographier les vulnérabilités, *Afnor*, P.200.
18. **Manuel Suisse d'Audit (1998)**
19. **Mareschal, de Gilbert (2003)**, La cartographie des risques, *La cartographie des risques*, *Afnor*, P.12.
20. **Matte, Paul Henri (2003)**, Un outil de gestion : la cartographie des risques à la régie des rentes du Québec, *Revue Française de l'Audit Interne* n°167, P.39-40.
21. **Mekouar, Richard & Véret, Catherine (2005)**, Fonction : Risk manager, *Dunod*, P.85.
22. **Moreau, Franck (2002)**, Comprendre et gérer les risques, *Editions d'organisation*, P.78-81.
23. **Nicolet, Marie Agnès (2004)**, Risques opérationnel : L'apport des outils automatisés de gestion des risques, *Banque Magazine* n°654, P.51-52.
24. **Nicolet, Marie Agnès**, Risque Opérationnel : de la définition à la gestion, *Acte de colloque*, P89
25. **Pennequin, Maxime & Frachot, Antoine (2003)** : Bâle II : Vers une convergence des différentes méthodologies, *Banque Magazine* n° 649, P.60-62.
26. **Percy du Sert, Anne Marie (1999)**, Risques et Contrôle du risque, *Economica*, P.133.
27. **Poullain, Isabelle & Lespy, Frédéric (2002)**, Gestion des risques : Guide pratique à l'usage des cadres de santé, *Lamarre Poinat*, P.35-37.
28. **Renard, Jacques (2003)**, L'audit interne ce qui fait débat, *Edition MAXIMA*, Paris, P.267.
29. **Renard, Jacques (2002)**, Théorie et pratique de l'audit interne, 4<sup>ième</sup> Edition, *Edition d'Organisation*, Paris, P.462.
30. **Wilmot, Hans (2002)**, Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne, *Bruxelles, Editions Standard*, P.319.

## SOURCES INTERNET

1. **AMD Conseil**, Le risque opérationnel : Définition et enjeux  
[http://www.marches-financiers.net/pages/risque\\_operationnel.htm](http://www.marches-financiers.net/pages/risque_operationnel.htm)
2. **AMRAE**, La gestion des risques : Grandes entreprises  
<http://www.amrae.asso.fr/amrae/gestion-risques/grandeentreprises.html>
3. **AMRAE (2004)**, Cartographie des risques : convaincre et faire participer sa direction générale à cet exercice de management,  
<http://www.amrae.asso.fr/lesrencontres/nice-2004/actes/a4/a4bapst.pdf>
4. **AMRAE (2001)**, Cartographie des risques,  
<http://www.amrae.asso.fr/lesrencontres/toulouse-2001/ACTESTOULOUSE/A7/A7bapst3.pdf>
5. **AON France (2006)**, Cartographie et Contrôle des Risques,  
[http://www.aon.fr/entre/audit\\_conseil/cartographie.jsp](http://www.aon.fr/entre/audit_conseil/cartographie.jsp)
6. **ARSEO**, Management des risques opérationnels  
<http://www.arseo.com/domaines/risquesope.html>
7. **Atkinson Anthony A. et Webb Alan (2005)**, Guide sur le risque et la gestion du risque à l'intention de l'administration ;  
[http://www.managementmag.com/index.cfm/ci\\_id/2072/la\\_id/2](http://www.managementmag.com/index.cfm/ci_id/2072/la_id/2)
8. **Belluz, Diana Del Bel (2002)**, Gestion moderne des risques,  
[www.camagazine.com/index.cfm/ci-id/10738/a-id/2.htm](http://www.camagazine.com/index.cfm/ci-id/10738/a-id/2.htm).
9. **Bouquin, Henry (2003)**, Le risk-management : tout le monde en parle, mais que fait-on ? [www.crefige.dauphine.fr/recherche/risk/pres-bou.rtf](http://www.crefige.dauphine.fr/recherche/risk/pres-bou.rtf).
10. **Cowperthwaite Phil (2000)**, Les OSBL aussi encourent des risques  
[http://www.camagazine.com/index.cfm/ci\\_id/6308/la\\_id/2.htm](http://www.camagazine.com/index.cfm/ci_id/6308/la_id/2.htm)
11. Cadre de gestion intégrée du risque – dépliant  
[www.tbs-sct.gc.ca/rm-gr/irmf-cgir/pamphlet\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rm-gr/irmf-cgir/pamphlet_f.asp)
12. **Direction générale de la vérification et de l'évaluation (2004)**, Lignes directrices initiales pour la mise en œuvre de la Gestion Intégrée du Risque  
[www.dfo-mpo.gc.ca/communic/cread/irm/guide\\_f.htm](http://www.dfo-mpo.gc.ca/communic/cread/irm/guide_f.htm)
13. **Eurostaf (2006)**, Le management global des risques : Comment identifier et gérer l'ensemble des risques liés à l'activité de l'entreprise ?  
[http://www.eurostaf.fr/fr/01etudes/management/global\\_risques/index.htm](http://www.eurostaf.fr/fr/01etudes/management/global_risques/index.htm)

14. **Fontugne, Muriel (2001)**, Cartographie des risques : quelle valeur ajoutée ? quel processus, <http://www.amrae.asso.fr/lesrencontres/toulouse-2001/ACTESTOULOUSE/A7/A7fontugne.ppt#1>
15. **Hillson David (2004)**, Les risques imaginaires, [www.allpm.com/allpmnewsletter/October2004/10F\\_Risques\\_imaginaires.pdf](http://www.allpm.com/allpmnewsletter/October2004/10F_Risques_imaginaires.pdf)
16. **IDS Scheer (2006)**, Gestion des Risques : Pilotage des risques opérationnels et démarche processus, [http://www.ids-scheer.fr/france/consulting/process\\_expertise/29743](http://www.ids-scheer.fr/france/consulting/process_expertise/29743)
17. **IFACI (2003)**, Les normes de l'audit interne, [www.ifaci.com](http://www.ifaci.com)
18. **Mcnamee David**, Lexique de l'évaluation des risques, <http://www.mc2consulting.com/risqdef.htm>
19. **Knight Kevin W. (2003)**, Pour éviter les écueils liés à la mise en œuvre de la gestion du risque, [www.tbs-sct.gc.ca/rm-gr/international/pp/challngs-ecueils\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rm-gr/international/pp/challngs-ecueils_f.asp)
20. **Pirus Jean-François (2004)**, L'analyse des risques opérationnels : un enjeu qui dépasse le secteur bancaire, [http://solutions.journaldunet.com/0403/040319\\_chro\\_bpms.shtml](http://solutions.journaldunet.com/0403/040319_chro_bpms.shtml)
21. **Riskpartner (2002)**, Le risque opérationnel tel que définit par Bâle II, [www.riskpartner.lu](http://www.riskpartner.lu)
22. **Verdin, Thomas & Laüt, Christine (2006)**, Le risque opérationnel dans une démarche qualité, <http://www.lgb-finance.com/upload/files/pdf/articles/2006/Le%20risqueoperationneldansunedemarchequality.pdf>
23. **Zirano Jean-Marie**, Risques opérationnels [www.mega.com/fr/consulting/entreprise\\_business\\_process/risk\\_management/index.asp?l=fr](http://www.mega.com/fr/consulting/entreprise_business_process/risk_management/index.asp?l=fr)

## MEMOIRE

1. **Gnamien Ocho Basile (2002)**, Audit du cycle ventes/clients dans une entreprise commerciale : cas de SYTECH
2. **Zialo Zézé Maxime (2005)**, Elaboration de la cartographie des risques opérationnels du cycle Ventes/Clients : cas de Pfizer Afrique de l'Ouest

CESAG BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**

Annexe 1 : Questionnaire de contrôle interne

Questionnaire de contrôle interne	Section Vente	Entité auditée :	Folio :
		Auditeur :	
		Code :	
		Date :	
Rubrique : <b>Budgétisation des ventes</b>		Exercice : 2005	
<b>Objectifs de contrôle :</b>		<b>1. Assurer la fiabilité des informations liées au budget ;</b>	
		<b>2. Donner l'assurance d'un contrôle budgétaire efficace.</b>	
Questions	Réponses		Commentaires ou Observations
	Oui ou N/A	Non	
1. Le budget est-il établi sur la base de critères précis ?	X		de manière peu régulière tous les 6 mois      En fonction des objectifs de l'IPPF
2. Le budget est-il établi de manière réaliste ?	X		
3. Des contrôles budgétaires sont-ils faits entre les prévisions et les réalisations ?	X		
4. Existe-t-il un système de contrôle budgétaire des ventes ?	X		
5. Les variations entre les prévisions et les réalisations sont-elles analysées ?	X		
6. Existe-t-il un manuel de procédure de vente formalisé ?		X	
7. Les ventes sont-elles budgétisées ?	X		

Questionnaire de contrôle interne	Section Vente	Entité audité :	Folio :
		Auditeur :	
		Code :	
		Date :	
	Rubrique : <b>Agrément des clients</b>	Exercice :	
<b>Objectifs de contrôle :</b>	<b>S'assurer de la solvabilité des clients avant l'acceptation de l'agrément</b>		
Questions	Réponses		Commentaires ou Observations
	Oui ou N/A	Non	
1. Existe t-il une procédure d'agrément des clients ?		X	
2. Les nouveaux client sont-ils choisis sur la base de critères rigoureux et précis à savoir leur solvabilité ?		X	
3. Existe t-il une personne responsable exclusivement de l'agrément des nouveaux clients ?		X	
4. Existe t-il un plafond de crédit à accorder aux nouveaux clients ?		X	

ESAG - BIBLIOTHEQUE

Questionnaire de contrôle interne	Section Vente	Entité auditée :	Folio :
		Auditeur :	
		Code :	
		Date :	
<b>Rubrique : Facturation</b>			Exercice :
<b><u>Objectifs de contrôle :</u></b>	<b>S'assurer que toutes les ventes enregistrées sont correctement évaluées</b>		
Questions	Réponses		Commentaires ou Observations
	Oui ou N/A	Non	
1. Les tarifs des prix sont-ils :			
a) approuvés ?	X		
b) régulièrement mis à jour ?		X	
c) diffusés à tous les intervenants dans le processus de facturation ?	X		
d) correctement incorporés dans un fichier permanent ?	X		
3. Les factures sont-elles vérifiées ?	X		
4. Les clients mauvais payeurs sont-ils :			
a) régulièrement identifiés ?	X		
c) relancés de façon systématique ?	X		
d) remis au contentieux sur une base régulière ?		X	
5. Existe t-il une procédure de fixation de plafond de crédit ?		X	
7. L'insertion de nouveaux clients est-elle :			
a) autorisée ?	X		
b) justifiée par un document officiel prouvant l'existence du client ?	X		
c) vérifiée après saisie dans le fichier informatique ?	X		
8. Les modifications du fichier client sont-elles :			
a) autorisées ?	X		
b) appuyées par des documents officiels ?		X	

Questionnaire de contrôle interne	Section Vente	Entité audité :	Folio :
		Auditeur :	
		Code :	
		Date :	Exercice :
<b>Rubrique : Facturation</b>			
<b><u>Objectifs de contrôle :</u></b>	<b>Avoir l'assurance que toutes les marchandises vendues par l'entreprise sont effectivement facturées.</b>		
Questions	Réponses		Commentaires ou Observations
	Oui ou N/A	Non	
1. La facturation est-elle faite dans les délais ?	X		Au moins 4 exemplaires
2. Les factures sont-elles prénumérotées ?	X		
3. Les factures sont-elles établies en au moins deux exemplaires ?	X		
4. Existe-t-il un contrôle arithmétique des factures ?		X	
5. La facture comporte t-elle les mentions légales obligatoires ?		X	

Questionnaire de contrôle interne	Section Vente	Entité audité :	Folio :
		Auditeur :	
		Code :	
		Date :	
Rubrique : <b>Encaissements</b>		Exercice :	
<b>Objectifs de contrôle :</b>	<b>S'assurer de la régularité et de la fiabilité des encaissements</b>		
Questions	Réponses		Commentaires ou Observations
	Oui ou N/A	Non	
1. Existe t-il des paiements par chèques ?	X		
2. Ces paiements sont-ils remis quotidiennement en banque ?		X	pas tous les jours au max 72h
3. Les encaissements en espèces sont-ils :			
a) enregistrés sur des pièces de caisse pré-numérotées et extraites d'un carnet à souches ?	X		
b) enregistrés au fur et à mesure dans le journal de caisse ?	X		
4. Existe t-il une procédure de contrôle et de traitement des encaissements ?	X		
5. Existe t-il une séparation des tâches quant à :			
a) la réception des règlements ?	X		
b) l'enregistrement comptable ?	X		
6. Existe-t-il une conservation des carnets à souches utilisés ?	X		

ESAG - BIBLIOTHEQUE

Questionnaire de contrôle interne	Section Vente	Entité audité :	Folio :
		Auditeur :	
		Code :	
		Date :	
	Rubrique : <b>Encaissements</b>	Exercice :	
<b>Objectifs de contrôle :</b>	<b>1. S'assurer t-on que les risques de détournements sont nuls ;</b> <b>2. Donner l'assurance d'un enregistrement correct et rapide par les services concernés des règlements et de la détection d'encaissements non reversés dans les délais raisonnables.</b>		
Questions	Réponses		Commentaires ou Observations
	Oui ou N/A	Non	
1. La fonction est-elle séparée :			
a) de celle de la tenue des comptes clients ?	X		
b) de celle de la comptabilisation des factures de ventes ?	X		
c) de celle de l'annulation comptable d'une créance ?			
2. Tous les paiements comptant font-ils l'objet d'un reçu ?	X		
3. Les règlements reçus sont-ils examinés par un responsable compétent et clairement défini avant leur transmission à la comptabilité ?	X		
4. Dispose t-on d'une caisse spécialisée pour la réception des fonds ?		X	
5. Effectue t-on des contrôles systématiques en cours d'année ?	X		
6. Ces contrôles sont-ils effectués par des personnes indépendantes ?	X		
7. Les personnes chargées des encaissements sont-elles tenues :			
a) d'établir des reçus prénumérotés ?	X		
b) de marquer leur identité ?		X	

Questionnaire de contrôle interne	Section Vente	Entité audité :	Folio :
		Auditeur :	
		Code :	
	Date :		
	Rubrique : <b>Comptabilisation des factures de ventes</b>		Exercice :
<b>Objectifs de contrôle :</b>	<b>1. Donner l'assurance d'une comptabilisation exhaustive des factures ;</b> <b>2. D'une comptabilisation à bonne date des factures ;</b> <b>3. D'une élimination des risques de double comptabilisation.</b>		
Questions	Réponses		Commentaires ou Observations
	Oui ou N/A	Non	
1. La comptabilisation des factures de vente se fait-elle de manière chronologique ?	X		
2. La comptabilisation des factures de vente se fait-elle :			
a) à des périodes indiquées ?		X	
b) dans les délais raisonnables ?		X	
3. La classification des factures enregistrées se fait-elle au fur et à mesure de leurs enregistrements ?	X		
4. Le système informatique permet-il la détection des doubles enregistrements ?		X	
5. Des rapprochements sont-ils effectués à des périodes régulières :			
a) entre les factures comptabilisées et les états récapitulatifs des ventes établies par le service responsable des ventes ?	X		
b) entre le nombre d'écritures comptabilisées au journal des ventes et le nombre de factures éditées par le service vente ?	X		
6. Les journaux de vente sont-ils établis par un service indépendant des comptes clients ?		X	
7. Un contrôle est-il effectué par une autre personne avant validation des enregistrements ?		X	