



CESA G Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)

Master Professionnel
en Audit et Contrôle de Gestion
(MPACG)

Promotion 3
(2008-2010)

Mémoire de fin d'études

THEME

**ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES
OPERATIONNELS DU PROCESSUS VENTES D'UNE PME :
CAS DE TOURE EQUIPEMENTS SENEGAL**

Présenté par :

Maboundou BAKAYOKO

Dirigé par :

M. Ngary SOW

Délégué Général IIA-Sénégal



DEDICACE

Je dédie ce mémoire à mon grand-frère, décédé au cours de cette année. Puisse Allah l'accueillir dans son éternel Paradis.

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont à l'endroit :

- de mon père et ma mère, pour leur soutien moral et financier, leurs prières et leurs conseils ;
- de mon oncle, M. Mamadou BAKAYOKO, pour toute son affection et son soutien ;
- de M. El Hadj Katim Touré, Directeur Général de Touré Equipements, pour m'avoir accueillie dans sa structure ;
- de M. Ibrahim DANSOU, Responsable administratif et financier à Touré Equipements, pour le suivi de ce travail ;
- de mon Directeur de mémoire, M.Ngary SOW, pour l'encadrement de ce travail ;
- du corps professoral du CESAG, pour les enseignements ;
- de toutes les personnes qui de près ou de loin, m'ont soutenue durant cette formation.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AMRAE : Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise

BC : Bon de Commande

BL : Bon de Livraison

DG : Directeur Général

COCC : Code des Obligations Civiles et Commerciales

COSO : Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

IFACI : Institut Français de l'Audit et contrôle internes

PME : Petite et moyenne entreprise

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

NEPAD : Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique

NINEA : Numéro d'Immatriculation National des Entreprises et Associations

PIB : Produit Intérieur Brut

PWC : PriceWaterhouseCoopers

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les risques opérationnels liés au processus ventes	17
Tableau 2 : Les objectifs spécifiques du processus ventes	19
Tableau 3 : Fonctions à ne pas cumuler avec celle de l'encaissement	26
Tableau 4 : Les étapes de l'élaboration d'une cartographie des risques	39
Tableau 5 : Exemple d'une hiérarchisation des risques	45
Tableau 6 : Tableau de répartition et d'évolution des effectifs de Touré Equipements	57
Tableau 7 : Résultats du test de conformité.....	67
Tableau 8 : Les risques de l'activité agrément des nouveaux clients.....	71
Tableau 9 : Les risques liés aux activités réception et acceptation des commandes	73
Tableau 10 : Les risques de l'activité livraison	75
Tableau 11 : Les risques afférents à l'activité facturation.....	76
Tableau 12 : Les risques liés à l'octroi des avoirs aux clients.....	78
Tableau 13 : risques de l'activité comptabilisation des factures	79
Tableau 14 : les risques liés aux activités d'encaissement et de comptabilisation des règlements	80
Tableau 15 : Les risques liés aux activités de suivi et de recouvrement des créances	81
Tableau 16: Echelle de cotation de la probabilité de survenance du risque	82
Tableau 17 : Evaluation de la probabilité d'occurrence du risque	83
Tableau 18 : Echelle d'évaluation de l'impact ou de la gravité du risque.....	85
Tableau 19 : l'évaluation de l'impact des risques du processus ventes de Touré Equipements	85
Tableau 20: Echelle d'évaluation de la qualité du dispositif de contrôle.....	87
Tableau 21: Evaluation du dispositif des mesures de contrôles du processus ventes de Touré Equipements.....	88
Tableau 22: Hiérarchisation des risques opérationnels du processus ventes de Touré Equipements selon la probabilité	90
Tableau 23 : Hiérarchisation des risques du processus ventes de Touré Equipements selon l'impact .	92

Liste des figures

Figure 1 : Exemple d'une cartographie des risques..... 45

Figure 2 :Modèle d'analyse..... 49

Figure 3 : Cartographie des risques opérationnels du processus ventes de Touré Equipements..... 94

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	iv
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	6
DE L'ETUDE.....	6
INTRODUCTION.....	7
CHAPITRE 1 : LES RISQUES OPERATIONNELS DU PROCESSUS VENTES	8
1.1. Présentation du processus ventes	8
1.1.1. Les opérations concernées.....	9
1.1.2. Les différents contrats et types de vente	9
1.1. 3. Les différentes étapes du processus ventes	12
1.1.4. Aspects comptables du processus vente.....	14
1.1.4.1. Les principes de comptabilisation.....	14
1.1.4.2. Les procédures du sous-processus comptable.....	15
1.2. Les risques opérationnels liés au processus ventes	15
1.2.1. Définition et catégories des risques.....	15
1.2.2. Définition du risque opérationnel.....	17
1.2.3. Les risques opérationnels liés au processus ventes	17
1.3. Le contrôle interne du processus ventes.....	19
1.3.1. Les objectifs du contrôle interne du processus ventes	19
1.3.2. Les procédures applicables dans le cadre d'un bon contrôle interne	21
1.3.2.1. La budgétisation des ventes.....	21
1.3.2.2. Agrément de nouveaux clients	21

1.3.2.3. Réception et traitement des bons de commandes des clients	22
1.3.2.4. Exécution des commandes ou livraison	22
1.3.2.5. Facturation.....	23
1.3.2.6. Octroi d'avoirs aux clients	24
1.3.2.7. Enregistrement (ou comptabilisation) des factures et suivi des comptes.....	24
1.3.2.8. Encaissements des règlements des clients.....	25
1.3.2.9. Suivi des créances – recouvrement	26
1.3.3. Les limites du contrôle interne	26
1.4. Le management ou la gestion des risques opérationnels liés au processus ventes	27
1.4.1. Définition du management des risques	27
1.4.2. Les éléments du dispositif de management des risques opérationnels liés au processus ventes.....	28
CHAPITRE 2:DEMARCHE D'ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES	30
2.1. Concepts préliminaires.....	30
2.1.1. Définition de la cartographie des risques	30
2.1.2. Les objectifs de la conception d'une cartographie des risques	31
2.1.3. Les raisons de l'élaboration d'une cartographie des risques.....	32
2.1.3.1 Un enjeu de reporting interne et externe	33
2.1.3.2. Les travaux de l'audit interne.....	33
2.1.3.3. Assurer la protection et la continuité des activités de l'entreprise.....	33
2.1.4. Les principaux facteurs de réussite de la cartographie des risques	34
2.1.5. Les principales difficultés rencontrées lors de la réalisation d'une cartographie	35
2.1.6. Le pilotage de la démarche.....	35
2.2. Les différents types de cartographie des risques.....	35
2.2.1. La cartographie globale.....	36
2.2.2. La cartographie thématique.....	36

2.3. Démarches d'élaboration d'une cartographie des risques.....	37
2.3.1. Les différentes approches de l'élaboration d'une cartographie des risques.....	37
2.3.2. Les étapes de l'élaboration d'une cartographie des risques.....	38
2.3.2.1. La phase de préparation.....	40
2.3.2.2. La phase de réalisation ou conception.....	40
2.3.2.3. La phase d'action.....	46
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	48
3.1. Le modèle d'analyse.....	48
3.2. Les outils de collecte de données.....	50
3.2.1. L'analyse documentaire.....	50
3.2.2. L'entretien.....	50
3.2.3 L'observation physique.....	51
3.3. Les outils d'analyse de données.....	51
3.3.1. Le tableau d'identification des risques.....	51
3.3.2. Le questionnaire de contrôle interne.....	51
3.3.3. Les tests de conformité et de permanence.....	52
3.3.4. La grille d'analyse des tâches.....	52
CONCLUSION.....	53
DEUXIEME PARTIE :.....	54
ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS DU PROCESSUS VENTES DE TOURE EQUIPEMENTS.....	54
INTRODUCTION.....	55
CHAPITRE 4:PRESENTATION DE TOURE EQUIPEMENTS.....	56
4.1. Présentation de Touré Equipements.....	56
4.2. Objectifs de Touré Equipements.....	57
4.3. Organisation générale de Touré Equipements.....	58
4.3.1. La direction générale.....	58

4.3.2. Le secrétariat de direction	58
4.3.3. Le service Passation des marchés.....	58
4.3.4. Le service technique.....	58
4.3.5. Le service Administratif et Financier.....	59
4.3.6. Le service commercial	59
4.3.7. Le service logistique/livraison	59
4.4. Quelques chiffres pertinents.....	59
CHAPITRE 5: DESCRIPTION DU PROCESSUS VENTES DE TOURE EQUIPEMENTS	61
5.1. Présentation du processus ventes	61
5.1.1. La procédure d'agrément des nouveaux clients	61
5.1.2. Les procédures de réception, acceptation et de traitement des commandes	62
5.1.3. Les procédures de livraison.....	62
5.1.4. Les procédures de facturation	63
5.1.5. Les procédures d'octroi des avoirs aux clients.....	63
5.1.6. Les procédures de contrôle des factures et de comptabilisation	64
5.1.7. Les procédures d'encaissement et de comptabilisation des règlements.....	64
5.1.8. Les procédures de suivi et de recouvrement des créances	65
5.2. Le test de conformité.....	66
CHAPITRE 6: CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS DU PROCESSUS VENTES DE TOURE EQUIPEMENTS	69
6.1. La phase de préparation.....	69
6.2. La phase de construction de la cartographie	69
6.2.1. Identification des risques liés au processus ventes de Touré Equipements	70
6.2.1.1. Identification des risques de l'activité agrément des nouveaux clients	70
6.2.1.2. Identification des risques des activités réception, acceptation et traitement des commandes.....	72

6.2.1.3. Identification des risques de l'activité livraison.....	74
6.2.1.4. Identification des risques de l'activité facturation	75
6.2.1.5. Identification des risques de l'activité octroi des avoirs aux clients	77
6.2.1.6. Identification des risques de l'activité comptabilisation.....	78
6.2.1.7. Identification des risques liés aux activités d'encaissement et de comptabilisation des règlements	80
6.2.1.8. Identification des risques liés aux activités de suivi et de recouvrement des créances	81
6.2.2. Evaluation des risques identifiés et des dispositifs de contrôle existants	81
6.2.2.1. Evaluation de la probabilité (ou fréquence) de survenance du risque.....	82
6.2.2.2. Evaluation de l'importance/impact du risque.....	84
6.2.2.3. Evaluation des dispositifs de contrôle existants	87
6.2.3. Hiérarchisation des risques et formalisation de la cartographie.....	89
6.2.3.1. Hiérarchisation des risques selon la probabilité d'occurrence	90
6.2.3.2. Hiérarchisation des risques selon l'impact.....	91
6.2.4. Formalisation de la cartographie des risques opérationnels du processus ventes à Touré Equipements	93
6.3. La phase d'actions	95
6.3.1. Analyse de la cartographie des risques opérationnels du processus ventes à Touré Equipements	95
6.3.2. Recommandations	95
CONCLUSION	99
CONCLUSION GENERALE	100
ANNEXES	102
BIBLIOGRAPHIE	112



INTRODUCTION GENERALE

Le tissu économique de l'UEMOA est caractérisé par une prédominance des PME qui contribuent pour environ 1/3 à la formation du produit intérieur brut. Elles constituent non seulement la clé de la croissance, mais également un levier puissant du secteur privé dont l'impact en termes de développement n'est plus à démontrer. Au Sénégal, 90% des entreprises sont des PME, elles ont été retenues comme axe majeur d'orientation et de mise en œuvre des objectifs poursuivis par le NEPAD. En dépit de cette importance numérique, elles n'offrent que 30% des emplois ; ne réalisent que 25% du chiffre d'affaires et ne contribuent qu'à 20% de la valeur ajoutée nationale (Charte des PME du Sénégal, 2003).

Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette contre performance. D'abord, la plupart d'entre elles évoluent dans un secteur non structuré dit informel. En plus, elles évoluent dans un environnement marqué entre autres par la globalisation des échanges, une vive concurrence et l'incertitude macroéconomique. La conjugaison de ces différents facteurs fait peser sur elles plusieurs risques (stratégiques, financiers, opérationnels, etc.) qui affectent considérablement leur croissance, limitent leur contribution à la formation du PIB et compromettent la réalisation de leurs objectifs. Parmi eux, « les risques opérationnels sont considérés par les dirigeants des PME comme faisant partie des plus importants au regard de leurs impacts sur la performance et des pertes qu'ils génèrent » (Christophe Schmitt, 2008).

Selon Vernimmen(2010 :1090), « les risques opérationnels sont ceux de pertes qui proviennent des erreurs du personnel au sens large, des systèmes ou processus, ou des événements externes, tels que les risques de détérioration de l'outil industriel, technologiques, climatiques, environnementaux... ».

Vue leur importance, les PME doivent identifier et prioriser ceux des processus clefs de leurs entreprises, qui, s'ils se concrétisent auront une incidence dommageable sur leur compétitivité et leur croissance.

Créé en 2004, Touré Equipements est une PME qui évolue dans le secteur de la technologie de l'information et de la communication. L'entreprise est spécialisée dans les activités suivantes :

- ❖ la vente de matériels et consommables informatiques ;
- ❖ l'installation et le câblage réseau wifi et filaire ;
- ❖ la vente de fournitures et de mobiliers de bureau ;

- ❖ la vente de papeterie et l'imprimerie ;
- ❖ la maintenance.

L'entreprise est en pleine croissance. L'un des objectifs de la Direction Générale est d'en faire à terme, l'un des leaders du secteur informatique au Sénégal. Cependant, l'atteinte de cet objectif est compromise car l'entreprise traverse une impasse due à l'accroissement de ses créances impayées. En plus, elle rencontre énormément de difficultés pour recouvrer ses créances aux dates indiquées. En raison de ces difficultés, nous avons décidé de mener une étude sur le processus ventes de Touré Equipements.

Les causes liées au problème suscité sont dues :

- au non respect par les commerciaux des critères de l'honorabilité des clients ;
- à la défaillance de la procédure de recouvrement mise en place ;
- à l'absence d'outil de gestion des risques liés au processus ventes.

Ces causes peuvent engendrer diverses conséquences, à savoir :

- les ventes à des clients insolvables ;
- la dégradation de la situation financière de l'entreprise pouvant menacer la continuité des activités ;
- la non maîtrise des risques liés au processus ventes.

Pour remédier à ces conséquences, on pourrait envisager les solutions suivantes :

- la sensibilisation des commerciaux sur les conséquences financières de leurs actes ;
- le renforcement des procédures de recouvrement ;
- la réalisation d'une cartographie des risques opérationnels du processus ventes.

Au regard des solutions identifiées, nous avons retenu celle relative à l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels du processus ventes.

En effet, la connaissance la plus précise possible des risques auxquels est confrontée chaque entreprise ainsi que la mise en place d'outils adaptés pour pouvoir les mesurer et les encadrer, améliorent significativement ses performances.

Selon Liedtke (2003), la cartographie constitue un outil qui permet aux dirigeants de connaître les risques majeurs susceptibles d'affecter gravement leur activité et pour les lesquels des actions préventives ou correctives doivent être engagées.

Par rapport à la solution retenue, notre question de recherche est la suivante : quel est le profil des risques opérationnels liés au processus vente à Touré Equipements?

De manière spécifique :

- comment se déroule le processus vente?
- quels sont les différents risques opérationnels liés au processus vente ?
- quelle est l'efficacité du contrôle interne ?
- quelle est la démarche d'élaboration d'une cartographie ?
- comment maîtriser les risques majeurs du processus vente ?

Pour répondre à ces différentes questions, nous avons retenu le thème portant sur : « l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels du processus ventes d'une PME : cas de Touré Equipements ».

L'objectif principal de ce travail est d'élaborer une cartographie des risques opérationnels du processus ventes qui s'inscrit dans une logique de gestion des risques.

De manière plus spécifique, il s'agira de :

- décrire le processus ventes de Touré Equipements ;
- identifier, évaluer les risques opérationnels du processus ventes de Touré Equipements ;
- évaluer le contrôle interne du processus ventes de Touré Equipement ;
- hiérarchiser et dresser la cartographie des risques identifiés et évalués ;
- faire des recommandations pour la maîtrise des risques majeurs.

Nous avons une bonne connaissance des différents risques aux quels les entreprises sont exposées et des différents processus de gestion qui les composent. Mais dans le cadre de cette étude nous nous intéresserons uniquement aux risques opérationnels du processus vente.

L'intérêt de développer ce thème :

- pour l'entreprise, est l'identification des risques majeurs pouvant empêcher l'atteinte des objectifs de son processus ventes et mettre en péril son existence.
- pour le lecteur, ce sera une occasion de se familiariser avec les termes mis en exergue pour appréhender la démarche d'élaboration d'une cartographie ;
- pour le stagiaire, cette étude permettra de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises afin de mieux maîtriser la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques.

Ce travail s'articule autour de deux parties :

- dans une première partie axée sur la revue de la littérature nous présenterons, d'abord les risques opérationnels liés au processus vente puis la démarche d'élaboration de la cartographie et enfin le modèle d'analyse retenu ;
- dans une seconde partie consacrée au cadre pratique, nous dresserons la cartographie des risques opérationnels du processus vente et formulerons des recommandations pour leur maîtrise.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

INTRODUCTION

La globalisation et l'interdépendance croissante des économies ont conduit à un changement d'échelle du risque et à l'apparition de nouvelles classes. Au cœur d'une chaîne de causalité de plus en plus complexe, avec une démultiplication des facteurs de risque où s'entremêlent des logiques économiques, politiques, industrielles, scientifiques, culturelles, sociales, managériales. L'anticipation doit désormais prendre en compte l'improbable voire dans certains cas l'impensable.

Si la prise de risques demeure une constante de l'activité entrepreneuriale, la maîtrise est maintenant au cœur des débats de l'entreprise. La question n'est donc pas tant de chercher à éviter le risque, mais de savoir quel est le niveau acceptable pour l'entreprise.

Le risque ne doit pas être associé à une situation de fatalité, mais bien à une composante de l'environnement d'affaires qui, tout comme la performance, demande d'être surveillée et gérée. Sa gestion devient ainsi une bonne pratique d'affaires qui va bien au-delà des modes, et qui permet aux entreprises d'assurer leur performance et de protéger leur compétitivité, notamment dans un contexte où leur manœuvre est significativement réduite et où les temps de leur réaction, leur offrent moins la possibilité de se tromper dans leurs décisions. « Mais, qui veut effectuer une gestion efficace doit avoir un cadre d'analyse adéquat. Ce cadre est la cartographie des risques » (Le Ray, 2006 :22).

Cette partie théorique, sera consacrée à la rédaction d'une revue de littérature sur la cartographie des risques opérationnels du processus vente. Elle est composée de trois chapitres :

- le premier chapitre présente les risques opérationnels du processus ventes et les dispositifs permettant de les maîtriser ;
- le second chapitre présente la démarche d'élaboration d'une cartographie ;
- le dernier chapitre expose la méthodologie de recherche utilisée pour collecter les informations nécessaires à l'élaboration de la cartographie.

CHAPITRE 1 : LES RISQUES OPERATIONNELS DU PROCESSUS VENTES

L'entreprise est structurée autour de différents processus de gestion. Parmi eux, figure le processus ventes qui constitue la clé de voûte du métier de l'entreprise.

Les développements qui suivent ont pour objectif de le présenter d'abord, ensuite de montrer les différents risques opérationnels qui lui sont associés et enfin d'indiquer les dispositifs de leur maîtrise.

1.1. Présentation du processus ventes

Selon Duprat (2009), le processus ventes s'entend de la prise d'une commande d'un client à l'encaissement du règlement en passant par la livraison du bien commandé, la facturation et la comptabilisation de l'opération concernée. Il constitue un enjeu majeur pour l'entreprise. En effet, toute "non qualité" dans le traitement de l'information a des conséquences dommageables pour l'entreprise sur : la relation client, le respect des échéances de paiement, la situation financière, la fiabilité des comptes et les relations internes dans l'entreprise.

Dans son fonctionnement quotidien, le processus ventes a pour mission principale de répondre aux besoins et exigences externes en offrant les produits demandés au meilleur prix, avec la qualité requise et dans les délais convenus. Ceci implique, entre autres, les actions suivantes :

- comprendre le besoin externe et adapter l'offre à la demande ;
- identifier et maîtriser les risques liés au processus ventes ;
- fidéliser les clients ;
- établir de bonnes relations avec les clients ;
- associer les services techniques à toute idée ou action pouvant contribuer à l'amélioration des performances des produits ou services vendus ;
- promouvoir l'esprit d'innovation et de compétitivité en améliorant constamment la qualité des services rendus et des produits vendus et en restant ouvert sur l'environnement et sur l'offre des concurrents.

Les éléments essentiels à la base d'un processus de ventes performant sont les suivants :

- les commandes entrantes sont traduites en une livraison ponctuelle et correcte au client ;
- cette livraison est traduite par une facturation ponctuelle et correcte ;

- le client effectue un paiement ponctuel et intégral (Wilmots, 2001).

Quelles sont les différentes opérations effectuées dans ce processus ? Quels sont les services intervenants dans ce processus ?

Nous répondrons à toutes ces interrogations dans la présente section.

1.1.1. Les opérations concernées

Trois types d'opérations sont concernées dans ce processus. Il s'agit des principales auxquelles peuvent se rattacher des opérations inverses et accessoires (Brudey & al, 1998).

- Les opérations principales : elles concernent les ventes de marchandises et/ou de produits fabriqués ou transformés par l'entreprise ; et de prestations de services fournies à des tiers.

Elles correspondent à celles que l'entreprise effectue à titre principal pour l'obtention d'un revenu. Elles couvrent aussi bien les fonctions situées en amont de la vente (approbation préalable des crédits, réception des commandes et préparation des livraisons) que les fonctions en aval (Barry : 2009) ;

- Les opérations inverses sont celles ayant un caractère inverse par rapport à la vente. Elles nécessitent d'abord l'émission d'un avoir, ensuite une décision dont le résultat est l'extourne d'une créance, c'est-à-dire l'abandon d'une créance ;

- Les opérations accessoires : il s'agit de l'octroi des remises, rabais ou ristourne, escompte, vente de déchets et de sous-produits.

1.1.2. Les différents contrats et types de vente

Nous présenterons d'abord les différents contrats de ventes avant de présenter les types de ventes.

1.1.2.1. Les différents contrats de vente

Selon Hess-Fallon & al(2005), une vente est réalisée dans le cadre d'un contrat de vente, oral ou écrit en droit commercial. Le contrat de vente précise les conditions dans lesquelles se fait l'échange du bien ou du service. Il décrit le bien ou le service vendu, le délai de livraison, le

prix et les conditions de paiement. Il existe différentes formes de contrat, allant du plus simple au plus compliqué :

1.1.2.1.1. Les contrats de ventes pures et simples

Ils comprennent :

- les ventes au comptant, qui ont un caractère instantané : l'échange des consentements, le transfert de propriété et le paiement du prix sont concomitants ;
- les ventes « sur compte », c'est à dire avec une inscription dans un compte client, que l'on retrouve dans la plupart des entreprises commerciales ;
- les ventes à crédit pour lesquelles le transfert de propriété est antérieur au paiement complet du prix ;
- les ventes à terme pour lesquelles le prix est fixé, pas lors de la conclusion du contrat mais au moment de la livraison (Marino, 2005).

1.1.2.1.2. Les contrats de ventes sous condition

Il s'agit de :

- la vente sous condition suspensive : la vente est suspendue jusqu'à la date à laquelle la condition est réalisée ;
- la vente sous condition résolutoire : la vente n'est pas suspendue à la condition, mais elle est annulée rétroactivement en cas de réalisation de la condition ;
- la vente avec clause de réserve de propriété : l'acheteur paie seulement une partie du prix, et doit payer le reste à terme. L'acheteur possède le bien mais il n'en est pas propriétaire tant qu'il n'a pas payé le prix intégral. Le vendeur en est le propriétaire jusqu'au complet paiement ;
- la vente sous réserve d'installation et d'inspection : les biens sont vendus sous réserve de leur installation, inspection, etc....
- la vente avec droit de retour : l'acheteur a un droit illimité de restituer le bien ;
- la vente en consignation : le déposant expédie la marchandise au dépositaire, lequel est chargé de la vendre au nom du premier (Sambe & al, 2003).

1.1.2.1.3. Les contrats de ventes à crédit payables d'avance

Une vente à crédit payable d'avance est celle par laquelle l'acheteur verse une série de paiements au vendeur, le bien n'étant livré qu'une fois reçu le paiement final (Hess-Fallon & al, 2005).

1.1.2.1.4. Les contrats de ventes avec engagement de rachat (autres que les opérations d'échange)

Il s'agit de ventes dans lesquelles le vendeur s'engage simultanément à racheter les mêmes marchandises à une date ultérieure, ou lorsque le vendeur dispose d'une option de rachat, ou encore lorsque l'acheteur dispose d'une option pour exiger le rachat des marchandises par le vendeur (Sambe & al, 2003).

1.1.2.1.5. Les contrats de ventes à tempérament

La vente à tempérament, malgré la délivrance de la chose, stipule que le prix sera payable en plusieurs fractions à intervalles réguliers. Ce type de vente est confondu en pratique avec la vente à crédit (COCC, art 354).

1.1.2.2. Le transfert de propriété

Dans le domaine des ventes, le transfert de propriété constitue un moment important. En effet, ce moment est déterminant pour définir à quel moment les marchandises peuvent être facturées. Il conditionne également la comptabilisation des ventes effectuées par l'entreprise. Selon l'Acte uniforme relatif au droit commercial de l'OHADA :

- le transfert de propriété s'opère dès la prise de livraison par l'acheteur de la marchandise vendue (art.283) ;
- les parties peuvent librement convenir de reporter ce transfert de propriété au jour du paiement complet du prix (art284) ;
- le transfert de propriété entraîne le transfert des risques (art285) ;

En somme, le transfert de propriété s'opère à partir du moment où l'on est convenu de la chose et du prix ; la chose doit non seulement exister mais en plus être individualiser parmi

les autres biens similaires pouvant être disponibles. Ainsi, la date du transfert de propriété dépend des conditions de vente et de la nature des contrats.

1.1. 3. Les différentes étapes du processus ventes

Le processus ventes peut être décomposé en plusieurs étapes à la réalisation desquelles participent divers intervenants. Selon Sambe et Diallo(2003) ; Gramet (2008) et Barry(2009), le processus ventes comprend neuf étapes qui sont mentionnées ci-dessous :

1.1. 3.1. La budgétisation des ventes

Elle consiste à prévoir mensuellement les quantités et les prix unitaires des ventes.

1.1.3.2. Agrément de nouveaux clients

L'acceptation des nouveaux clients est faite sur la base stricte de leur solvabilité et des renseignements recueillis auprès des tiers ayant déjà traité avec eux.

1.1. 3.3. Réception et traitement des bons de commandes des clients

Au cœur de l'organisation administrative du processus de vente, on trouve le traitement des commandes. La procédure de commande efficace n'est pas seulement importante du point de vue des coûts, mais elle constitue également un facteur essentiel pour la réalisation d'un bon service clientèle. Le traitement rapide et correct des demandes détermine également l'image de marque de l'organisation, ce qui accroît sa chance de multiplier les commandes et d'accroître sa clientèle (Wilmots, 2001).

Les commandes des clients sont revues par le service commercial en ce qui concerne les conditions de vente et la disponibilité des articles.

1.1.3.4. Exécution ou livraison des commandes

Une fois la commande acceptée, les articles commandés sont envoyés au client dans le respect des conditions fixées.

1.1.3.5. Facturation

Les factures sont établies et transmises aux différents clients et services concernés.

1.1.3.6. Octroi d'avoirs aux clients

Il s'agit des opérations d'établissement et d'agrément des notes de crédit établies en faveur des clients à l'occasion des retours de marchandises, pour redresser des erreurs de facturation ou par suite de réductions accordées hors factures (Barry : 2009).

1.1.3.7. Enregistrement des factures et suivi des comptes

Les factures sont enregistrées, après que l'on ait effectué les différents contrôles nécessaires, dans le journal des ventes et dans les comptes des clients en attente de règlement.

1.1.3.8. Encaissements des règlements des clients

Les encaissements des clients sont reçus à la caisse pour les ventes au comptant ou par le service trésorerie pour les autres types de règlements.

1.1.3.9. Suivi des créances – recouvrement

Dans le cadre du suivi de leurs comptes, il est régulièrement envoyé un relevé à chacun des clients de l'entreprise. On procède à la relance des clients en cas de retard dans le paiement.

1.1.4. Aspects comptables du processus ventes

Dans ce paragraphe nous traitons des aspects comptables du processus ventes.

1.1.4.1. Les principes de comptabilisation

Selon la norme comptable internationale n°18, les produits provenant de ventes doivent être constatés lorsque les exigences relatives à l'exécution de la vente sont satisfaites, pourvu qu'à la date de l'exécution, il existe une certitude raisonnable de recouvrement. Si au moment de la vente, le recouvrement est incertain, la constatation des produits doit être reportée (Sambe & al, 2003).

D'après, Barry(2009), la comptabilisation des ventes doit être soumise aux principes ci - après :

- les ventes et les créances doivent être enregistrées dès qu'elles sont certaines, c'est-à-dire dès l'échange des consentements et du transfert de propriété;
- les ventes doivent être comptabilisées sur la base des factures émises. Une régularisation des créances étant éventuellement effectuée à la clôture de l'exercice pour tenir compte des décalages entre facturation, transfert de propriété ou réalisation de service ;
- les produits doivent être rattachés à l'exercice au cours duquel ils ont été acquis :
 - à l'exercice durant lequel est intervenue la livraison des biens, leur facturation ou le transfert de propriété, s'il s'agit d'une vente ;
 - pour les prestations de services, à l'exercice au cours duquel la prestation est effectuée.

A la clôture de l'exercice, les comptes de régularisation sont utilisés pour effectuer les redressements nécessaires ;

- les créances libellées en FCFA doivent être retenues pour leur valeur nominale de remboursement ;
- toute compensation entre des dettes et des créances concernant un même tiers est interdite ;
- une provision pour dépréciation des comptes clients doit être constatée dès qu'apparaît un risque de perte probable. Les conditions de forme et de fond pour la constitution de ces provisions doivent être examinées tant sur le plan comptable que sur le plan fiscal. La provision est effectuée sur le montant HT de la créance ;

- les créances libellées en monnaies étrangères doivent être ramenées en FCFA sur la base du cours de change à la clôture.

1.1.4.2. Les procédures du sous-processus comptable

Le sous-processus comptable du processus vente comporte six procédures :

- le contrôle des factures de ventes qui comprend les opérations de vérification arithmétique, de la séquence numérique et des éléments de facturation ;
- la comptabilisation des factures de ventes qui comprend les opérations de leur transcription dans le journal de ventes, dans les comptes individuels et collectifs de clients ;
- la comptabilisation des règlements des clients ;
- le suivi des comptes de clients par l'analyse et la justification périodiques des soldes des comptes individuels de clients ;
- le suivi des comptes de ventes et de TVA: en effectuant des contrôles globaux de vraisemblance pour s'assurer du caractère exhaustif des produits comptabilisés ;
- l'évaluation du portefeuille-clients et constitution de provisions pour dépréciation des créances qui a pour but de déterminer leur caractère recouvrable sur les clients et de constituer les provisions pour dépréciations nécessaires (Barry ; 2009).

Après avoir présenté le processus ventes, nous indiquerons, au cours des lignes qui suivent les risques opérationnels associés à ce processus.

1.2. Les risques opérationnels liés au processus ventes

Avant de les énumérer, il convient d'abord de donner la définition du risque et d'indiquer les catégories pouvant être rencontrés dans une entreprise.

1.2.1. Définition et catégories des risques

Au regard des mutations économiques et technologiques actuelles, tout n'est que risque. Certes, la prise de risques est inhérente à la fonction de chef d'entreprise. Mais elle doit être mesurée, calculée ; la pérennité de l'entreprise passe par sa maîtrise (Le Ray, 2006).

1.2.1.1. Définition du risque

« Le risque représente la possibilité qu'un évènement survienne et nuise à l'atteinte d'objectifs » (IFACI&PWC, 2005 :23).

Renard (2010 :155), donne la définition du glossaire de l'IFACI selon laquelle, « c'est un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ».

Pour VINCENTI, il correspond à « la menace qu'un évènement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès »(Renard, 2010 :155)

Moreau (2002 :3), le définit comme « la menace qu'un évènement, une action ou une inaction affecte la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et compromette la création de valeur ».

Ces différentes définitions font ressortir ses deux composantes à savoir la probabilité et la gravité. La probabilité représente la possibilité qu'un évènement donné survienne tandis que l'impact en représente les conséquences. Le risque se mesure par sa criticité, produit de sa fréquence et de sa gravité (Bernard & al, 2004 :37).

Au regard de toutes ces définitions, nous retenons que le risque est la possibilité qu'un évènement se produise avec un impact sur la réalisation des objectifs de l'entreprise. Sans oublier que cet impact peut aussi bien être positif que négatif. Les risques ayant un impact positif représentent des opportunités et sont à réintégrer aux processus de définition de stratégie ou de fixation des objectifs. Ceux ayant un impact négatif représentent des menaces qu'il convient de maîtriser.

1.2.1.2. Catégorisation des risques

Les risques auxquels les entreprises sont exposées peuvent être classés en trois catégories :

- ceux liés à l'environnement ;
- ceux liés au secteur d'activité ;
- ceux qui sont propres à l'entreprise et pouvant être classés en trois catégories : les risques stratégiques, managériaux et opérationnels (Lejeune, 2007).

1.2.2. Définition du risque opérationnel

Moreau (200 :15) définit les risques opérationnels comme « ceux ayant trait à chaque opération ».

Pour Renard (2009 :158), il s'agit « des risques liés aux opérations courantes » de l'entreprise. Le comité de Bâle II propose une définition selon laquelle, les risques opérationnels correspondent à « ceux de pertes dues à une inadaptation ou d'une défaillance des procédures, des personnels, des systèmes internes, ou à des événements extérieurs y compris les événements de faible probabilité d'occurrence mais à risque de perte élevée » (Jiménez & al, 2008 :19).

Ainsi défini, le risque opérationnel inclut le risque juridique mais exclut les risques stratégiques et de réputation.

1.2.3. Les risques opérationnels liés au processus ventes

Ils peuvent être importants tant par leur nombre que par leur incidence sur la gestion de l'entreprise. Les risques associés au processus ventes sont résumés dans le tableau ci-après :

Tableau 1 : Les risques opérationnels liés au processus ventes

Etape du processus	Principaux risques encourus
1. La budgétisation des ventes	Etablissement de prévisions de chiffres d'affaires irréalistes, dans le seul souci d'assurer l'équilibre budgétaire de l'entreprise.
2. Agrément de nouveaux clients	Octroi de crédits à des clients non solvables.
3. Réception et traitement des bons de commandes des clients	<ul style="list-style-type: none"> - Acceptation d'une commande non conforme ou d'une commande par une personne non autorisée ; - acceptation d'une commande d'un client « fictif », « mauvais » payeur ou insolvable ; - ventes effectuées à des clients dont le débit dépasse la limite de crédit autorisée et/ou dont la solvabilité est douteuse ; - non traitement d'une commande (par oubli ou négligence) ou son traitement tardif ; exploitation multiple d'une seule et même commande.

4. Exécution ou livraison des commandes	<ul style="list-style-type: none"> - Non livraison ; - livraison incomplète ou tardive d'une commande ; - livraison non conforme à la commande ; - livraison d'un produit non commandé ou sur la base d'un bon de commande non valable ; - ventes et/ou expéditions non assorties de factures ; - méconnaissance de l'exhaustivité des livraisons et des retours clients (causes de refus du client, quantités refusées,...).
5. Facturation	<ul style="list-style-type: none"> - Non facturation de livraisons ; - facturation tardive; - établissement de factures fictives ; facturation de complaisance ; - non facturation d'un avoir(ou de tous les avoirs) concernant les retours des clients; - facturation erronée ou incomplète (prix, TVA, remises, montant net, quantité,...).
6. Octroi d'avoirs aux clients	<ul style="list-style-type: none"> - octroi d'avoirs sur des bases subjectives ou fantaisistes ; - détournements des avoirs accordés aux clients et de falsification des comptes de clients concernés ; - émission d'avoirs non justifiés.
7. Enregistrement (ou comptabilisation) des factures et suivi des comptes	<ul style="list-style-type: none"> - Enregistrement de factures fictives ; - non enregistrement des factures ; - comptabilisation tardive des factures ; - mauvaise imputation ou comptabilisation d'une facture de vente (ou d'avoir).Exemple : comptes inappropriés, centralisation erronée ou période de comptabilisation incorrecte ; - double comptabilisation d'une facture de vente(ou d'avoir) ; - comptabilisation de factures de ventes non appuyées par des livraisons de biens ou de prestations de services ; - envoi de relevés erronés ou non envoi des relevés de comptes aux clients ; - non comptabilisation ou provisionnement des comptes rattachés aux clients et ventes ; - pertes de données ou de pièces comptables ; - non respect du cut off (séparation des exercices).
8. Encaissements des règlements des clients	<ul style="list-style-type: none"> - Omission de l'enregistrement des règlements ; - double enregistrement d'encaissements reçus ; - retard important au niveau des règlements des clients ; - détournement des règlements des clients ; - mauvaise imputation des règlements clients (cavalerie) ; - comptabilisation tardive des encaissements.
9. Suivi des créances – recouvrement	<ul style="list-style-type: none"> -Impayés ; créances douteuses et contentieuses atteignant des niveaux inquiétants et par ailleurs non couverts ou couverts insuffisamment (assurance client) ; litiges avec les clients.

Source: Sambe & al (2003); Gramet (2008); Barry (2009); Duprat (2009).

Pour les éviter, il est nécessaire de prendre les mesures adéquates qui s'imposent.

1.3. Le contrôle interne du processus ventes

Selon Rouff (2010), une entreprise quelle que soit son activité ne peut vivre et se développer sans contrôle interne, ses jours risquent fort d'être comptés.

En contribuant à prévenir et maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs que s'est fixée la société, le dispositif de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ses différentes activités.

1.3.1. Les objectifs du contrôle interne du processus ventes

A chaque étape du processus, correspond des objectifs de contrôle interne bien définis. Ces objectifs sont indiqués dans le tableau ci-après :

Tableau 2 : Les objectifs spécifiques du processus ventes

Etapes	Objectifs de contrôle interne
1. Budgétisation des ventes	Les procédures en place doivent donner l'assurance d'un contrôle budgétaire efficace des ventes (rapprochement des prévisions aux réalisations et explication régulière des variations).
2. Agrément de nouveaux clients	Les procédures doivent garantir que l'acceptation des nouveaux clients est faite sur la base stricte de leur solvabilité et des renseignements recueillis auprès de tiers ayant traité avec eux.
3. Réception et traitement des bons de commande des clients	Le contrôle interne doit garantir que : - les commandes sont acceptées dans le cadre strict des lignes de crédit accordées aux clients et dans la seule mesure où les conditions de prix et de délais de paiement sont acceptables ; - toutes les commandes reçues des clients soient traitées rapidement ; - le client soit solvable: la commande reçue ne doit pas impliquer un dépassement du crédit maximum qui lui est alloué.
4. Exécution des commandes ou livraison	Le contrôle interne vise à obtenir l'assurance que les livraisons sont effectuées conformément aux commandes reçues du client et acceptées par les responsables autorisés.

<p>5. Facturation</p>	<p>Les procédures de facturation doivent donner l'assurance que :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les factures sont correctement établies et envoyées aux clients dans des délais raisonnables ; - les livraisons aux clients donnent systématiquement lieu à l'émission de factures ; - toutes les factures sont correctement saisies et correspondent aux quantités commandées ; - les factures émises sont transmises rapidement au service comptable pour leur enregistrement et au service chargé du recouvrement pour mise à jour des comptes clients ; - les prix sont correctement appliqués et les différents rabais ou remises sont accordés en fonction de l'examen des contrats payés avec les clients: les abandons de créances et les remises exceptionnelles doivent faire l'objet d'une autorisation spécifique ; - la facture est arithmétiquement correcte.
<p>6. Octroi d'avoirs aux clients</p>	<p>Les procédures doivent donner l'assurance que les notes de crédit établies en faveur des clients sont systématiquement approuvées par les responsables désignés par la direction. Et qu'elles sont rapidement transmises aux services comptables et aux services chargés du recouvrement pour mise à jour des comptes clients.</p>
<p>7. Enregistrement (ou comptabilisation) des factures et suivi des comptes</p>	<p>Le contrôle interne doit garantir :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'exhaustivité de l'enregistrement des factures ; - que la comptabilisation des comptes clients et des autres comptes relatifs aux opérations repose sur un système fiable ; - le respect de la séparation des exercices ; - un contrôle efficace des factures émises préalablement à leur comptabilisation ; <p>une élimination des risques de double comptabilisation des factures ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - que les règlements des clients sont rapidement et correctement enregistrés dans les comptes concernés ; - un suivi efficace des comptes individuels des clients et de mises à jour périodiques des soldes ; - d'un contrôle périodique des soldes des comptes de produits et des comptes de taxes rattachés.
<p>8. Encaissements des règlements des clients</p>	<p>Le contrôle interne doit donner l'assurance :</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'un enregistrement correct et rapide par les services concernés des règlements effectués par les clients; - de la détection dans des délais raisonnables des encaissements non reversés ; - d'un enregistrement exhaustif des règlements.

<p>9. Suivi des créances – recouvrement</p>	<p>Le contrôle interne doit donner l'assurance:</p> <ul style="list-style-type: none"> - du recouvrement rapide des créances ; - que la dépréciation de certaines créances a été constatée ; - que la relance des arriérés se fait de manière satisfaisante ; - d'un suivi correct par les services concernés des montants dus par les clients ; - d'une détection rapide des montants échus et non réglés ; - du déclenchement systématique d'actions judiciaires, pour le recouvrement des créances douteuses.
---	--

Source: Barry (2010), Hans Wilmots (2001), William NAHUM (2008)

1.3.2. Les procédures applicables dans le cadre d'un bon contrôle interne

Les procédures applicables dans le cadre d'un bon contrôle interne sont les suivantes :

1.3.2.1. La budgétisation des ventes

Le budget, exprimé en unités physiques et en montant, doit être mensualisé, pour tenir compte de la variation du niveau d'activité ou de son caractère saisonnier.

Les réalisations doivent être périodiquement rapprochées des prévisions et les écarts éventuels de volume et/ou de prix dégagés et expliqués.

S'il s'avère que les prévisions initiales sont fondamentalement contredites par les réalisations, il est nécessaire d'établir un budget réactualisé qui tient compte des données nouvelles (Barry ; 2009).

1.3.2.2. Agrément de nouveaux clients

Des critères précis et rigoureux doivent être fixés pour l'acceptation des clients. Cet agrément doit être donné, en fonction de l'importance des montants :

- soit par les organes dirigeants de l'entreprise ;
- soit par la direction générale ;
- soit par les services commerciaux et/ou responsables des points de ventes.

L'octroi du crédit doit être subordonné à l'examen préalable, par les services compétents de l'entreprise, de la solvabilité du client, de son honorabilité (renseignements à recueillir auprès des tiers ayant déjà traité avec lui).

En cas de délégations données à la direction générale et aux services pour l'octroi de crédits, les organes dirigeants doivent exercer un contrôle a posteriori, par examen des dossiers, pour s'assurer que ces procédures ont été respectées (Wilmots, 2001).

1.3.2.3. Réception et traitement des bons de commandes des clients

L'acceptation d'un bon de commande doit être précédée par l'examen de la situation du client (respect des échéances antérieures, non dépassement des limites de crédit autorisées ou non existence d'un contentieux) par un service distinct des services commerciaux afin de respecter le critère d'objectivité.

Les commandes doivent être enregistrées quotidiennement et toute commande téléphonique doit faire l'objet d'une confirmation par écrit.

L'acceptation du bon de commande doit être mise en évidence au moyen d'une signature, d'un visa ou d'un paraphe par l'autorité qualifiée.

Les bons de commandes acceptés doivent être rapidement transmis par les services commerciaux, aux services chargés de la livraison.

La procédure suivante peut être mise en place :

- envoi d'un exemplaire du bon de commande aux services « livraison » ;
- conservation d'un exemplaire par les services commerciaux ;
- annulation du bon de commande dès réception du bordereau de livraison des marchandises aux clients.

Les services commerciaux devront suivre les commandes non honorées et relancer le service « livraison » au cas où des retards sont constatés (Duprat, 2009).

1.3.2.4. Exécution des commandes ou livraison

Les procédures suivantes pourront être mises en place pour remédier aux faiblesses :

- utilisation de bons de livraisons pré numérotés ou issus d'un système permettant une numérotation séquentielle et de couleur différente (plusieurs exemplaires). Ces bons de livraison doivent être signés pour décharge par les clients ;
- tout bon de livraison doit être visé et validé par une autorité compétente ;

- toute sortie en vue d'une livraison doit être dûment enregistrée et matérialisée par les documents pré numérotés suivants :
 - bon de sortie, au niveau du magasin ;
 - bon d'expédition, au niveau du service concerné ;
 - bon de livraison ;
- rapprochement systématique des bons de livraison et de commande correspondants par le responsable du service magasin ;
- justification de tout écart issu du rapprochement précédent par le responsable magasin ;
- chaque retour de marchandises doit donner lieu à l'émission d'un bon pré numéroté, visé et annoté par le responsable magasin ;
- mise en place d'un système permettant un suivi de toutes les livraisons et de tous les retours réalisés.

Après chaque livraison, il est indispensable de transmettre rapidement un exemplaire des bons:

- aux services commerciaux, pour apurement des bons de commande et établissement de la facturation,
- aux services comptables, pour le suivi des livraisons non appuyées par des factures (Barry, 2009 ; Nahum, 2006).

1.3.2.5. Facturation

Les factures doivent être représentées par des imprimés pré numérotés. Elles doivent être établies dans des délais courts, par rapport à la livraison. Après leur établissement, les factures doivent faire l'objet d'un contrôle arithmétique de la part d'un service distinct de celui qui les a établies avant d'être transmises aux clients. Les factures contrôlées et approuvées doivent être envoyées le plus rapidement possible aux clients par les services commerciaux.

Les factures émises doivent être rapidement transmises aux services comptables pour leur enregistrement.

Si le traitement de la facturation est automatisé, les précautions suivantes devront être prises:

- assurer l'établissement des factures dans des délais raisonnables ;
- introduire systématiquement les changements intervenus dans les éléments de prix ;

- assurer la sauvegarde des traitements pour éviter les risques de suppressions non justifiées de comptes clients au niveau du fichier ou d'annulations frauduleuses de créances réelles (Sambe & al, 2003 ; Wilmots, 2001).

1.3.2.6. Octroi d'avoirs aux clients

Les réductions financières ou commerciales doivent être accordées dans le cadre d'une politique préalablement définie par la direction générale (Barry, 2009).

Les retours de marchandises doivent être constatés sur des documents pré numérotés par le magasinier ayant assuré la réception. Le responsable autorisé ne peut approuver le document pré numéroté d'avoir que sur la base du bon de réception des marchandises.

Les documents d'avoirs non encore utilisés doivent être détenus par des personnes distinctes de celles qui les autorisent. Une attention particulière doit être accordée à leur comptabilisation (Bahuon, 2008).

1.3.2.7. Enregistrement (ou comptabilisation) des factures et suivi des comptes

Pour la comptabilisation des factures et le suivi des comptes, les dispositions suivantes sont nécessaires :

- il doit être procédé à un enregistrement rapide de toutes les factures dûment établies et vérifiées. La Direction Générale définit des délais précis de transmission des factures de ventes à partir de leur émission, par carnet de transmission, aux services comptables ;
- un journal des ventes, reprenant journalièrement et suivant un ordre chronologique les factures de ventes dûment contrôlées et approuvées ;
- la comptabilité doit être organisée de sorte qu'il soit possible d'obtenir, en cas de besoin, les ventes par catégories de produits, les ventes par catégories de clientèle,...
- pour obtenir l'assurance d'une comptabilisation de la totalité des factures, les comptables doivent procéder à des rapprochements et des recoupements avec les services chargés des ventes : rapprochement des factures comptabilisées avec des états récapitulatifs de ventes établis par les services commerciaux, rapprochement du nombre des écritures comptabilisées au journal des ventes avec le nombre de factures éditées par les services commerciaux,...

- après leur comptabilisation, les factures de ventes doivent être « annulées » pour éviter les doubles enregistrements ;
- la séparation des tâches doit être assurée : la personne chargée de la tenue du journal des ventes doit être différente de celle affectée à la facturation. Elle ne doit pas, par ailleurs, avoir accès à la trésorerie ;
- dans le cadre du suivi des comptes clients, il est essentiel d'analyser et de justifier périodiquement les comptes individuels des clients. Pour cela, il est indispensable de vérifier la concordance stricte du « total des soldes des clients individuels » et du « total du solde du compte collectif de clients ». Cette procédure doit être complétée par des envois de relevés aux clients pour leur permettre de confirmer les soldes justifiés ;
- les comptes de « TVA collectée » doivent être contrôlés, par application du taux de TVA sur les montants de ventes à une certaine période et par comparaison des montants obtenus avec ceux comptabilisés ;
- les provisions pour dépréciation ne doivent pas être déterminées et comptabilisées par les personnes qui s'occupent de la tenue des comptes de clients ou de l'encaissement des créances. Elles ne doivent être comptabilisées dans les comptes de clients qu'après autorisation formalisée des responsables désignés par la Direction Générale (Nahum, 2006 ; Duprat, 2009).

1.3.2.8. Encaissements des règlements des clients

Pour les encaissements d'espèces concernant les ventes au comptant, il importe de procéder à un contrôle systématique de toutes ces ventes et de vérifier leur correspondance avec les recettes qu'elles ont générées (Sambe & al, 2003).

Dans le cas des fonds reçus par des intermédiaires (chauffeurs-livreurs, agents de recouvrement, autres membres de personnel), il faudra veiller à la vérification des encaissements effectués chez les clients, et à ce que les fonds soient rapidement reversés par les personnes les ayant recouverts (Schmitt, 2008).

Pour les encaissements des chèques, avis de virement et effets, il faut veiller à ce que :

- l'ouverture du courrier soit effectuée par des personnes n'accomplissant pas de tâches de trésorerie ;
- ces mêmes personnes établissent la liste des valeurs reçues ;

- les chèques reçus soient, en cas de besoin, complétés et barrés ;
- les pièces justificatives soient rapprochées avec les titres de paiement.

Les règlements en espèces devront être évités autant que possible. Cependant, on privilégiera les encaissements par chèques barrés ou par virements dans les comptes bancaires.

De manière générale, on prendra le soin de ne pas cumuler les fonctions suivantes avec celle de l'encaissement :

Tableau 3 : Fonctions à ne pas cumuler avec celle de l'encaissement

Fonctions à ne pas cumuler avec celle de l'encaissement	Risques
Facturation ;	-Non enregistrement des factures et du paiement ; -détournement des encaissements reçus ;
Tenue des comptes clients ;	Non comptabilisation de la facture et du paiement ;
Octroi d'avoirs ;	Non transmission de la note d'avoir au client et détournement du surplus de paiement ;
Annulation comptable d'une créance.	Détournement du paiement.

Source : Barry (2009 :185)

1.3.2.9. Suivi des créances – recouvrement

A ce niveau, l'instrument de travail adéquat est la balance âgée des clients. Cette balance permettra au service chargé du recouvrement d'identifier rapidement les factures non payées aux échéances fixées avec les clients et d'engager les actions nécessaires auprès des clients (Bahuon, 2008).

1.3.3. Les limites du contrôle interne

Selon Hamzaoui(2008), le contrôle interne n'est pas forcément efficace ni apte à identifier tous les risques. En effet, il présente souvent des lacunes qui exposent l'entité à des risques inutiles, telles que :

- l'élaboration de différentes procédures de contrôle par cycle sans tenir suffisamment compte des objectifs, des stratégies et des risques associés ;

- des procédures insuffisamment documentées ou communiquées aux personnels ;
- l'application inconstante des contrôles intégrés dans les procédures.

Le contrôle interne n'est pas une fin en soi. Il sert à soutenir le fonctionnement d'une entité et à assurer une activité, respectueuse du droit, efficace et efficiente.

Les limites, inhérentes à tout contrôle interne, peuvent résulter d'un jugement défaillant exercé lors des prises de décision, de la nécessité d'étudier le rapport coûts/efficacité avant sa mise en place, ou de dysfonctionnements provoqués par une défaillance humaine ou technique.

1.4. Le management ou la gestion des risques opérationnels liés au processus ventes

Selon Desroches & al (2003 :31), « le risque n'est pas imputable au seul hasard. D'autres facteurs qui peuvent être impliqués, peuvent être prévisibles ». Cela rend l'ambition de le gérer beaucoup plus crédible. Il est tout à fait convenable d'imaginer qu'il ait des conséquences positives. Cependant, la notion d'opportunité ne constitue pas son antonyme. Comme le souligne Leray (2005 :42), « elle consiste plutôt en une transformation du risque en une issue positive ». Cela suppose la mise en œuvre d'un processus de transformation : le processus de gestion ou de management des risques.

1.4.1. Définition du management des risques

Il traite des risques et des opportunités ayant une incidence sur la création ou la préservation de la valeur (Jimenez & al, 2008).

Dans son référentiel, le COSO II le définit comme « un processus conçu et exécuté par le conseil d'administration d'une entité, sa direction et tout autre personnel dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de l'ensemble de l'entité, pour identifier les événements potentiels qui peuvent l'affecter et pour gérer les risques, conformément à son appétence pour le risque, en fournissant une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entité » (Hamzaoui,2008 :79).

Le risk management couvre les différentes activités et s'adresse aux acteurs internes et aux différentes parties prenantes de l'entreprise. Il intervient de manière prospective à court et moyen terme et de manière préventive ou curative dans le présent. Il vise « à identifier et anticiper les événements, actions ou inactions susceptibles d'impacter la mise en œuvre de la

stratégie dans un horizon donné, définir les options de traitement et s'assurer qu'une option optimale est choisie, mettre en œuvre cette option et contrôler l'efficacité de la solution retenue par rapport aux attentes » (Moreau, 2002 :4).

Il aide une entité à réaliser des objectifs de rentabilité et de performance et constitue une prévention contre la perte de ressources. Il fournit une information financière fiable et s'assure que l'entité se conforme aux lois et règlements, lui évitant ainsi de subir des atteintes à sa réputation et d'autres conséquences préjudiciables.

1.4.2. Les éléments du dispositif de management des risques opérationnels liés au processus ventes

Il comprend huit éléments qui résultent de la façon dont le processus ventes est géré et sont intégrés au processus de management. Ces huit éléments sont les suivants (IFACI&PWC, 2005 :7) :

- l'environnement interne du processus ventes : il englobe la culture et l'esprit du service chargé des ventes. Il structure la façon dont les risques opérationnels sont appréhendés et pris en compte par l'ensemble des acteurs intervenants dans le processus ventes, et plus particulièrement sa conception du management et son appétence pour le risque, l'intégrité et les valeurs éthiques, et l'environnement dans lequel le service opère ;
- la fixation des objectifs du processus ventes: le management des risques opérationnels du processus ventes permet de s'assurer que le service en charge de ce processus a mis en place un processus de fixation des objectifs et que ces derniers sont en ligne avec sa mission ainsi qu'avec son appétence pour le risque ;
- l'identification des événements du processus ventes: les événements internes et externes susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs du processus doivent être identifiés en faisant la distinction entre risques et opportunités. Ces dernières sont prises en compte lors de l'élaboration de la stratégie ou au cours du processus de fixation des objectifs ;
- l'évaluation des risques opérationnels du processus ventes : les risques opérationnels sont analysés, tant en fonction de leur probabilité que de leur impact, cette analyse servant de base pour déterminer la façon dont ils doivent être gérés ;
- le traitement des risques opérationnels du processus ventes: le service en charge des ventes définit des solutions permettant de faire face aux risques : évitement, acceptation,

CHAPITRE 2: DEMARCHE D'ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES

La gestion des risques est le processus par lequel les risques sont évalués, en utilisant une approche systématique, qui les identifie, les organise par priorité, et ensuite met en place des stratégies pour les atténuer (Desroches & al, 2003).

C'est un processus itératif qui demande la participation du personnel à tous les niveaux de l'organisation et dont la cartographie des risques constitue la pierre angulaire et le point d'ancrage.

Qu'est ce que la cartographie des risques ? Comment est-elle conçue ? Quels sont les différents types ?

Dans le présent chapitre, nous répondons à toutes ces interrogations.

2.1. Concepts préliminaires

Dans cette présente section, nous traitons de la définition de la cartographie des risques, des objectifs de sa conception, des raisons de son élaboration, des principales difficultés rencontrées lors de sa réalisation et du pilotage de la démarche.

2.1.1. Définition de la cartographie des risques

La définition de la cartographie des risques a été donnée par plusieurs auteurs.

Selon le petit Larousse, la cartographie se définit comme « l'ensemble des opérations d'élaboration, de dessin et d'édition des cartes ». En prenant appui sur cette définition, le concept de cartographie des risques se conçoit comme « l'identification et la description d'une façon objective et structurée des risques existants. C'est un cadre d'analyse qui expose les caractéristiques des risques » (Liedtke, 2008).

Selon Dhers & al(2004), la cartographie est un document permettant de recenser les principaux risques d'une organisation et de les présenter synthétiquement sous une forme hiérarchisée. Elle fournit les informations de base nécessaires à la gestion des risques.

Selon Matte(2003), de la même façon que les états financiers présentent la situation financière d'une entité, la cartographie, quant à elle, présente l'image des risques d'une organisation.

Elle se définit comme étant un outil permettant :

- de classer, de comparer, de hiérarchiser les risques entre eux ;
- de mettre en place des plans d'actions pour les gérer en fonctions des ressources disponibles ;
- d'en assurer le suivi ;
- de communiquer les informations sur les risques de l'organisation.

Pour l'AMRAE(2009), la cartographie est la représentation synthétique et globale des risques hiérarchisés selon les critères de l'entreprise. Elle est l'outil fondamental des dirigeants pour identifier les axes d'actions prioritaires au titre de la couverture des risques, et de décider de l'allocation des ressources disponibles.

L'IFACI & PWC (2005 :221) la considèrent comme étant « une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou plusieurs risques ».Ces derniers sont représentés de manière à identifier les plus significatifs (probabilité et/ou impact la ou le plus élevé(e)) et les moins significatifs (probabilité et/ou impact la ou le plus faible).

Au regard de toutes ces définitions, il ressort que la cartographie fait figure de photographie à un instant donné du profil des risques d'une entreprise.

2.1.2. Les objectifs de la conception d'une cartographie des risques

L'élaboration de la cartographie, permet d'atteindre plusieurs objectifs

(Delon, 2004 ; Renard, 2010, Dhers, 2004):

- représenter et hiérarchiser l'ensemble des situations qui peuvent menacer une organisation ;
- identifier, évaluer et classer les risques auxquels est exposée l'organisation ;
- informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;
- permettre à la direction générale, et avec l'assistance du risk manager, d'élaborer une politique de risques qui va s'imposer à tous :
 - aux responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne ;

- aux auditeurs internes pour élaborer leur plan d'audit, c'est-à-dire fixer les priorités sur les domaines les plus risqués, la démarche d'audit adoptée étant l'approche par les risques ;
- permettre aux dirigeants de connaître les risques majeurs susceptibles d'affecter gravement leur activité et pour lesquels des actions préventives ou correctives doivent être engagées ;
- disposer d'une base permettant de prioriser les actions à entreprendre pour maîtriser les risques majeurs ;
- diffuser au sein de l'organisation une vision partagée des risques perçus comme majeurs ;
- permettre l'amélioration de l'efficacité opérationnelle des activités ;
- permettre la mise en œuvre et le suivi de plans d'actions de minimisation des risques majeurs proportionnés aux enjeux ;
- la formalisation d'un langage commun et consensus sur une vision globale des enjeux ;
- fournir à la direction les clés permettant de formaliser sa stratégie de gestion des risques ;
- répondre aux diverses exigences en matière de gouvernement d'entreprise ;
- être un outil de gestion pour faciliter la prise de décision.

Selon Jimenez & al(2008), la cartographie sert de repère dans la gestion des risques et permet de définir:

- les ordres de priorités pour l'évolution des processus jugés trop risqués ;
- la nomenclature de la base d'incidents pour le rattachement des risques avérés ;
- les plans d'actions pour le traitement préventif des risques en améliorant le dispositif de contrôle permanent.

2.1.3. Les raisons de l'élaboration d'une cartographie des risques

Selon Bapst(2001), l'initiative d'établir une cartographie n'est pas un exercice purement intellectuel, mais offre avant tout un cadre d'analyse pour classer et regrouper la totalité des risques.

Nous exposerons quelques raisons qui peuvent conduire une entreprise à l'élaborer.

2.1.3.1 Un enjeu de reporting interne et externe

La cartographie « constitue pour le responsable de la gestion des risques aussi bien un outil de pilotage qu'un moyen de communication sur ceux-ci » précise Sabatier (2003 : 3).

Selon De Mareschal (2003 :34), elle répond aussi à la demande croissante des parties prenantes (investisseurs et des agences de notation financière et extra-financière) sur la communication claire des risques.

2.1.3.2. Les travaux de l'audit interne

La démarche de l'audit interne est une approche par les risques ; l'évaluation de ces derniers est donc au cœur de la mission et du savoir-faire de l'audit interne.

Pour l'auditeur interne, la cartographie constitue un outil de planning à deux niveaux :

- au niveau de l'analyse globale où sont appréciés les risques de l'entité toute entière. C'est la macro-évaluation préconisée par la norme 2010 et qui va permettre la réalisation du plan d'audit, c'est-à-dire la définition de la fréquence des missions en fonction de l'importance des risques de chaque activité;
- au niveau de l'analyse des risques de chaque activité. C'est la micro-évaluation de la norme (2210.A1) que l'auditeur met en œuvre dans chaque mission d'audit pour établir le planning de ses travaux (Renard, 2010).

La cartographie constitue donc le cadre préalable(ou un support) sur lequel l'auditeur interne s'appuie pour préparer son plan d'audit.

2.1.3.3. Assurer la protection et la continuité des activités de l'entreprise

L'élaboration d'une cartographie s'inscrit dans une démarche de surveillance des risques dans l'entreprise en vue d'assurer la protection et la continuité des activités. Elle permet de suivre les plus significatifs, d'apprécier l'exposition aux risques de l'entreprise au regard de la stratégie et de s'assurer de l'efficacité des dispositifs de maîtrise. Selon Moreau(2002), la cartographie des risques permet de réduire la vulnérabilité de l'entreprise et la rendre pérenne.

2.1.4. Les principaux facteurs de réussite de la cartographie des risques

Selon Nahum(2006), la cartographie est un exercice simple dans son principe mais son exécution présente un certain nombre de difficultés car le risque est difficile à cerner. Pour réussir, il convient de prendre en compte certains facteurs :

- la stratégie de l'entreprise : avant toute chose, il est important de connaître la stratégie de l'entité et son degré de tolérance aux risques exprimés de manière financière et/ou exprimés d'une autre manière : accidents corporels inacceptables, intoxication de clients par des produits vendus, réputation, etc. ;
- la définition du périmètre de la cartographie : il est difficile de limiter la sphère des risques considérés en raison des fortes interrelations existant entre eux. Il est donc nécessaire d'avoir au préalable une approche large puis de recentrer ensuite l'analyse selon les nécessités (Moulaire, 2009) ;
- l'implication des membres de la Direction Générale : les dirigeants doivent s'impliquer dans cet exercice de manière, non seulement à faire émerger une vision consolidée, hiérarchisée et partager des grands risques de l'entreprise. Mais aussi à ce que les véritables propriétaires(le propriétaire est la personne dont l'activité et la performance sont modifiées par les impacts du risque) de ceux-ci en prennent la responsabilité (Matte, 2003) ;
- des compétences pertinentes : la diversité de l'univers des risques auxquels est confrontée l'entreprise rend nécessaire l'implication des spécialistes de chaque type de risque afin de mieux appréhender l'exposition aux risques (AFAI, 2007) ;
- la désignation d'un pilote : que l'on peut appeler Chief Risk Officer. Il est garant de la justesse de la vue d'ensemble des risques (Moreau, 2002) ;
- la définition d'un langage commun sur les risques, « permettant aux différents collaborateurs de travailler sur une base commune » (Pierre-Alexandre&Florence Bergeret, 2002 :31) ;
- s'assurer de l'appropriation des opérationnels : afin de pérenniser la démarche, la méthodologie doit être simple. Elle doit impliquer les opérationnels en les faisant participer individuellement et collectivement à l'exercice car ils devront faire vivre les plans d'actions issus de la cartographie (filhetallard, 2008).

2.1.5. Les principales difficultés rencontrées lors de la réalisation d'une cartographie

Le principal écueil consiste à réaliser une cartographie parce que c'est à la mode, sans clarifier au préalable les objectifs poursuivis : la cartographie n'est pas un objectif en soi, et ne constitue que le point de départ de nombreuses démarches de management des risques et de contrôle interne (Brignola, 2006).

Dans la réalisation de l'exercice proprement dit, des maladresses dans la communication interne (perception de l'exercice comme un audit ou une inspection), et la difficulté à identifier les interlocuteurs les plus adaptés, sont souvent des freins importants pour aboutir à un résultat pertinent (Lenel & al, 2009).

2.1.6. Le pilotage de la démarche

Si l'initiative d'élaborer une cartographie doit venir de la direction de l'entreprise, sa réalisation quant à elle n'est pas de son ressort.

Selon l'IFACI (2010 :62), « la cartographie est un projet d'entreprise, que doit promouvoir la direction générale. Le responsable de maîtrise des risques, quant à lui, a un triple rôle à jouer, en tant que concepteur du modèle de cartographie, animateur de la démarche et superviseur. Les opérationnels sont les propriétaires, les responsables de leurs risques. Ils sont en première ligne lors de l'établissement de la cartographie ».

Pour De Mareschal(2003), selon l'ampleur du projet, les pilotes de la cartographie se trouvent soit en interne (la direction des risques ou le service d'audit interne), soit en externe (consultants, courtiers, expert thématiques) à l'organisation. Bien entendu l'ensemble des acteurs opérationnels, responsables de la gestion effective des risques, constitue la principale source d'informations. En tout état de cause, il convient de noter que la réalisation de la cartographie doit être considérée comme un projet à part entière, nécessitant un pilotage et une planification adaptés.

2.2. Les différents types de cartographie des risques

Selon De Mareschal (2003), le type de cartographie à élaborer est directement lié au choix du type de risque étudié. Deux grandes options se présentent :

- l'étude de l'ensemble des risques qui menacent l'organisation concernée ;
- l'étude de risques spécifiques liés à un domaine particulier.

2.2.1. La cartographie globale

Elle vise à recenser l'ensemble des risques qui pèsent sur une entité. La cartographie globale permet à l'entité non seulement de réunir et surtout hiérarchiser et comparer des risques très différents les uns des autres, dans une perspective de bonne gouvernance mais aussi de concentrer les efforts de maîtrise sur les plus importants. Elle constituerait également une première sensibilisation des différents responsables opérationnels à cette notion de risque, leur permettant de s'approprier la logique et les outils de maîtrise (De Mareschal,2003)

Cette cartographie globale est également nécessaire pour le service d'audit interne afin de lui permettre de proposer une planification des missions d'audit prioritairement sur l'évaluation de la maîtrise des risques les plus importants. Les normes professionnelles de l'audit interne stipulent en effet que « la planification des missions d'audit est fondée sur les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation » (norme 2010).

2.2.2. La cartographie thématique

Elle s'attache à recenser et à hiérarchiser les risques liés à un thème précis. Son principal intérêt est de pouvoir réunir et comparer :

- soient différentes organisations ou bien plusieurs entités d'une même organisation pour un même thème de risque ;
- soient différents domaines de risques liés au thème étudié pour une même organisation.

Selon, De Mareschal (2003), le choix d'un thème unique a plusieurs avantages. Il rend possibles une comparaison pertinente et une mise en œuvre simplifiée, car seuls les individus concernés par le thème étudié doivent être interrogés.

2.3. Démarches d'élaboration d'une cartographie des risques

Aujourd'hui, toute entreprise, quels que soient sa taille, son âge, son secteur, sa situation concurrentielle, doit se doter d'une cartographie des risques pour « identifier et évaluer les facteurs internes et externes qui pourraient empêcher d'atteindre les objectifs fixés »

(Leclerc, 2003 :6).

Cependant, comment élaborer une cartographie des risques ?

Il n'existe pas de démarche unique toute faite pour élaborer une cartographie. En fonction de l'objectif qu'elle poursuit, son contexte, chaque organisation adopte une démarche qui lui est propre (Matte, 2003).

Toute démarche de cartographie doit offrir un ensemble de réponses concrètes à ces trois questions (Altair, 2010) :

- quels sont les risques majeurs pouvant mettre en péril les activités de l'organisation ?
- comment estimer ces risques en termes d'impact et de probabilité de survenance ?
- comment hiérarchiser les menaces et prioriser les actions à mener en vue de leur traitement ?

Dans cette section, nous présenterons d'abord les approches à adopter pour élaborer une cartographie avant de présenter les principales étapes du processus d'élaboration.

2.3.1. Les différentes approches de l'élaboration d'une cartographie des risques

Selon Renard (2010 :157), « les méthodes utilisées sont multiples allant du plus élémentaire au plus complexe ». Nous en avons retenues trois parmi elles :

- la démarche « bottom-up » ou approche ascendante : il s'agit d'une démarche de type « du bas vers le haut » qui consiste à effectuer « une remontée des risques du terrain vers les personnes en charge de l'élaboration de la cartographie » (Renard, 2003 :100). Le travail est effectué de manière relativement libre et ouverte par les principaux responsables d'activités ou les plus proches possibles, généralement sous la forme d'interviews. Ces derniers effectuent une auto-évaluation de leurs risques » (De Mareschal, 2003 :13). Cette approche présente l'avantage d'être très objective, puisque s'appuyant sur les risques observés concrètement sur le terrain au plus près des tâches, avec les acteurs quotidiens des processus. Par souci d'efficacité, les

spécialistes conseillent d'utiliser une grille au cours des interviews. La démarche « bottom-up » est souvent utilisée pour une cartographie globale ;

- la démarche « top-down » ou approche descendante : selon cette méthode, le responsable en charge de l'élaboration de la cartographie descend chercher l'information. Dans ce cas, l'identification s'effectue de manière plus fermée, le sujet ciblé pouvant permettre l'élaboration de questionnaires relativement exhaustifs par les personnes en charge de la démarche. Cette approche présente l'inconvénient de la subjectivité, étant donné qu'elle n'est pas réalisée auprès des acteurs de terrain en référence à leurs activités quotidiennes. Cependant, elle permet d'interroger un nombre limité de responsables et ainsi d'obtenir rapidement une identification et une évaluation des principaux risques « perçus » par la direction de l'établissement.

La démarche « top-down » est généralement plébiscitée pour des cartographies thématiques (Delon, 2004) ;

- la démarche combinée : pour Renard (2003 :101), elle correspond à la « conciliation des deux approches c'est-à-dire la démarche « bottom-up » et la démarche « top-down ». Selon cette approche, chaque responsable (assisté du risk manager ou de l'audit interne) définit les risques de son activité. De proche en proche, en remontant la hiérarchie, on obtient l'ensemble des risques spécifiques de l'organisation. Dans le même temps, le risk manager (ou le responsable de l'audit interne) soumet à la Direction Générale, ceux considérés comme essentiels. Cette liste va redescendre à la hiérarchie afin de permettre à chacun de faire une relecture de ses propres risques pour s'assurer que tout est bien pris en compte ;
- l'approche par le benchmarking : elle consiste à étudier et analyser les meilleures pratiques d'établissement d'une cartographie des risques, des entreprises exerçant des métiers similaires et ayant les mêmes processus afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur (Jiménez & al, 2008 :103).

2.3.2. Les étapes de l'élaboration d'une cartographie des risques

Il existe plusieurs étapes conduisant à l'élaboration d'une cartographie. Le tableau ci-après récapitule ces différentes étapes :

Tableau 4 : Récapitulatif des étapes d'élaboration de la cartographie des risques selon la revue de littérature

PHASES	Auteurs		Frédéric Bernard & al (2009 :114)	William Nahum (2006 :66)	Alain Desroches & al (2003 :150)	Sandra Curaba &al (2009)	Jacques Renard (2010)	Franck Moreau (2002 :164)
	Etapes							
PHASE DE PREPARATION	Définition du périmètre de la cartographie		*				*	
	Analyse de la documentation disponible en interne sur le périmètre ciblé		*					
	Conférence de lancement, présentant les objectifs de la démarche, la méthodologie retenue pour construire la cartographie		*					
PHASE DE CONCEPTION	Identification des risques		*	*	*	*	*	*
	Evaluation des risques		*	*	*	*	*	*
	Evaluation du dispositif de maîtrise existant		*				*	*
PHASE D' ACTIONS	Hiérarchisation des risques et formalisation de la cartographie		*	*	*	*	*	*
	Elaboration d'un plan d'actions		*					
PHASE D' ACTIONS	Suivi et mises à jour des plans d'actions					*		

Source : Nous-mêmes à partir des auteurs cités dans le tableau de synthèse

2.3.2.1. La phase de préparation

Comme nous l'avons indiqué plus haut, la réalisation d'une cartographie est un exercice complexe à bien des égards. En effet, par nature l'être humain n'a pas appétence à évoquer les problèmes et les risques liés à son périmètre d'activité opérationnelle. L'objectif de la cartographie étant d'identifier les risques, la plus grande difficulté consiste à obtenir un ensemble exhaustif d'informations conduisant à prendre des mesures pertinentes.

Au cours de cette première phase, dont l'objectif principal est de construire le cadre de référence et de sensibiliser les opérationnels, il est essentiel de réaliser les actions suivantes :

- définir le périmètre exact de la cartographie ;
- analyser la documentation disponible en interne sur le périmètre ciblé ;
- réaliser une conférence de lancement, présentant les objectifs de la démarche, la méthodologie retenue pour construire la cartographie (Bernard & al, 2009).

2.3.2.2. La phase de réalisation ou conception

Réalisée de manière itérative, elle comprend les étapes suivantes :

2.3.2.2. 1.L'identification des risques

Identifier les risques, « c'est essentiellement mettre en évidence les facteurs pouvant empêcher la réalisation des objectifs de l'entreprise » (Nahum, 2006 :66).

Pour Bernard & al (2009), il s'agit en s'appuyant sur les entretiens réalisés avec les opérationnels d'être en mesure de déterminer les risques de l'organisation en rapport avec le périmètre défini.

L'objectif du processus d'identification est de découvrir tous les risques qui peuvent être pressentis.

Selon Desroches & al (2003 :150), « le processus d'identification se fait en trois étapes :

- identification des facteurs ou des situations à risques qui sont des incertitudes, des sources de danger, des impasses ou des perturbations imposées ou non, prévisibles ou non à l'entité ;
- identification des causes des évènements qui sont directement liées à l'entité étudiée ;

- identification des conséquences sur l'entité qui sont définies en termes d'impacts sur les performances, les coûts et les délais.

Pour entreprendre cette identification, plusieurs techniques peuvent être utilisées :

- identification basée sur les actifs créateurs de valeurs : elle correspond à l'identification des risques qui affectent les actifs constitutifs de la valeur de l'organisation ;
- identification basée sur l'atteinte des objectifs : elle consiste à identifier d'abord les risques qui peuvent empêcher l'atteinte des objectifs avant de leur affecter les menaces pesant sur eux. L'efficacité de cette approche repose sur une identification claire et partagée des objectifs (Pierre-Alexandre, 2003) ;
- identification basée sur les check-lists : c'est une technique très utilisée. La check-list est une liste déjà préconçue qui énumère l'ensemble des risques possibles afin de voir si chaque risque concerne l'entité ou pas. « La check-list guide le groupe de travail en l'obligeant à passer en revue chaque risque et se poser la question de son existence » (Curaba & al, 2009 :78) ;
- identification par analyse historique : l'identification est faite en se basant sur les risques déjà apparus dans l'entreprise ;
- identification basée sur l'analyse de l'environnement : l'identification est selon les menaces de l'environnement dans le lequel évolue l'entreprise ;
- identification par analyse des activités : elle consiste à découper chaque processus en activités. Ensuite, on identifie les différents risques associés (Naidoo, 2006).

Pour Hillson (2006), on peut grouper ces techniques d'identification en trois catégories et ceci par rapport au temps : le passé, le présent et l'avenir.

- L'analyse du passé : ceci implique de prendre en compte ce qui est arrivé auparavant dans la même situation ou dans une situation comparable.
- Les évaluations de l'actuel : ces techniques impliquent une analyse détaillée de la situation présente. A la différence de l'analyse du passé, les évaluations de l'actuel ne se servent pas de références antérieures et se basent uniquement sur les données de la situation telle qu'elle existe. Les évaluations de l'actuel dépendent étroitement de la qualité du processus d'analyse et de la capacité des participants à comprendre ce qui se passe réellement.
- Les techniques de créativité : elles incitent les participants à se servir de leur imagination pour découvrir des risques qui pourraient influencer sur la réussite des objectifs. Ces techniques ne peuvent réussir que si les participants sont capables d'imaginer l'avenir.

En définitive, nous retenons que chaque technique a ses forces et ses faiblesses, et aucune technique ne peut en elle seule servir à révéler tous les risques identifiables. Il s'en suit que la meilleure solution pour l'identification est de se servir d'une combinaison de techniques. Toute organisation qui n'utiliserait qu'une seule technique aurait de fortes chances d'ignorer des risques importants et ainsi de s'exposer à des menaces qui auraient pu être évitées, ou de négliger des opportunités potentielles.

2.3.2.2.2. Evaluation des risques identifiés

Elle consiste à déterminer dans quelle mesure des événements potentiels sont susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs.

Selon Courtot (2006), l'objectif de l'évaluation est double. Il s'agit, de bien distinguer parmi les risques préalablement identifiés :

- ceux qui ne sont pas fondés, et qu'il convient par conséquent de rejeter de l'analyse ;
- ceux qui sont réels et susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'organisation. Ceux-ci demandent alors une grande attention et doivent faire l'objet d'un traitement et d'un suivi particuliers.

Elle peut être entreprise de façon qualitative ou de façon quantitative selon l'environnement ou les obligations auxquelles l'entreprise doit se conformer.

Selon McNamee (1998:39), «measuring risk is difficult because of its intangible nature. Mathematicians (and some accountants) are fond of using probability estimates for risk measurement. Managers (and most internal auditors) prefer to think of risk in qualitative rather than quantitative terms ».

- ↓ Les méthodes quantitatives: elles sont peu fréquentes et sont habituellement utilisées dans des activités plus complexes et sophistiquées afin d'apporter un complément aux techniques qualitatives. La mise en œuvre des techniques d'évaluation quantitatives nécessite, en règle générale, un investissement et une rigueur importants, et requiert l'utilisation de modèles mathématiques et d'approches cartésiennes assez tournés vers le passé (IFACI &PWC, 2005).
- ↓ Les méthodes qualitatives : elles permettent d'appréhender la probabilité d'occurrence et l'impact ou la gravité du risque :

- la probabilité d'occurrence caractérise la possibilité de survenance du facteur de risque. On mesure cette notion soit en affectant une note (barème à définir) soit en affectant un critère (très faible, faible, moyen, élevé, très élevé).
- la gravité mesure, l'impact sur le résultat et la pérennité de l'entreprise. L'impact, peut être mesuré en affectant soit une note (barème à définir), soit un critère (grave, sérieux, peu significatif), soit en affectant un poids financier (montant en unité monétaire).

En plus de ces deux critères, certains auteurs apprécient le timing du risque et la durée des conséquences. Selon McNamee (1998:39), « the timing of a risk and the duration of its consequence are the third dimension of risk measurement. Risks may have consequences that vary in severity depending on when in the business process they occur and how long the effect of the consequence lasts. »

Quelle que soit l'approche, l'important est d'obtenir l'objectivité. En effet, l'évaluation des risques repose sur une perception faisant largement appel à la subjectivité car basée sur des perceptions individuelles (Curaba & al, 2009).

2.3.2.2.3. Evaluation du dispositif de maitrise des risques existant

Il s'agit de recenser l'ensemble des moyens de dispositifs de maitrise déployés par les opérationnels et d'en déterminer l'efficacité. L'efficacité du dispositif est évaluée au regard de la pertinence de sa conception et de la performance de sa mise en œuvre opérationnelle.

En ce sens, l'efficacité d'un dispositif de maitrise est la résultante de la combinaison de deux axes d'analyse : sa pertinence et sa performance. Chacun de ces deux axes fait l'objet d'une évaluation globale, qui peut s'inspirer des critères définis ci-dessous :

- la pertinence constitue l'aptitude d'un dispositif de maitrise (au moment de sa conception) à réduire la fréquence de survenance et/ou de l'impact du risque (avec un rapport coût/bénéfice favorable). L'échelle d'évaluation ci-dessous peut être retenue :
 - approprié,
 - perfectible,
 - inadéquat.
- La performance correspond à la qualité de l'application opérationnelle d'un dispositif de maitrise donné. L'échelle d'évaluation ci-dessous peut être retenue :

- appliqué ;
- partiellement appliqué ;
- non appliqué.

Dans le cas où l'évaluation de l'efficacité du dispositif de maîtrise révélerait des insuffisances, un plan d'actions correctives doit être formalisé afin de ramener l'impact ou la fréquence du risque à des proportions acceptables pour l'entité concernée (Bernard & al, 2009).

2.3.2.2. 4. Hiérarchisation des risques et formalisation de la cartographie

Une fois les risques évalués, il convient ensuite de les hiérarchiser, c'est-à-dire fournir une grandeur permettant de distinguer les risques acceptables des risques inacceptables pour l'organisation. Selon Moreau (2002 :164), un risque est inacceptable est « un risque qui, quelle que soit l'évaluation retenue pour le risque inhérent présente un caractère inacceptable au regard de la sécurité des biens et des personnes ou de la survie de l'entreprise et pour lequel, quel que soit le niveau de risque résiduel obtenu tous les efforts seront faits pour les réduire au maximum ».

La hiérarchisation obéit donc à une logique de priorisation afin de s'assurer que l'organisation consacre prioritairement ses ressources aux risques les plus compromettants pour la réalisation de ses objectifs.

Selon Nahum (2006 :34), « plusieurs démarches sont possibles pour établir une hiérarchisation des risques. Chaque entreprise choisira un ou plusieurs critères de hiérarchisation, selon son activité et son environnement ».

Selon Brignola (2006), elle se fait principalement suivant un ordre de criticité décroissante. En effet, plus la criticité est forte, plus le risque est de catégorie élevée. Pour rappel, la criticité est le produit de la probabilité d'apparition(ou d'occurrence) et de la gravité des conséquences du même risque.

Le tableau ci-après présente un exemple d'hiérarchisation des risques.

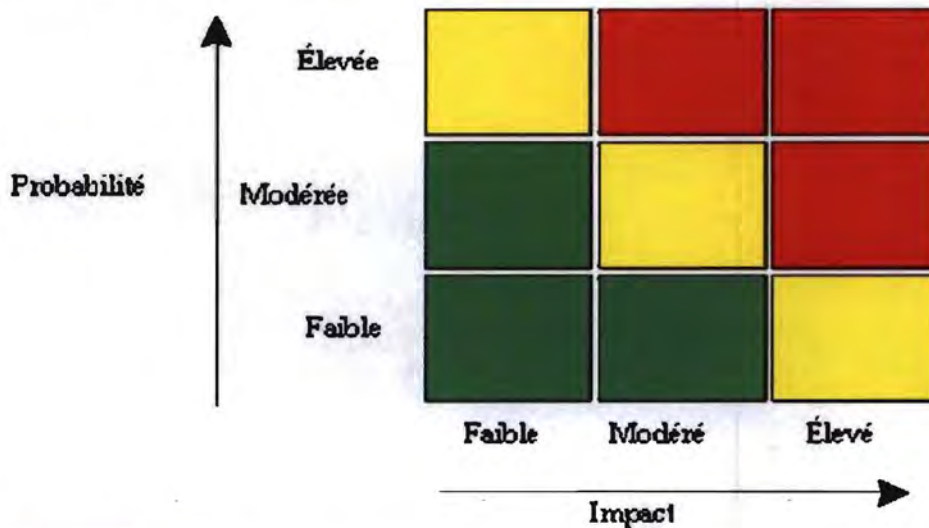
Tableau 5 : Exemple d'une hiérarchisation des risques

Probabilité du risque	Gravité/impact du risque		
	léger	modéré	élevé
Très improbable	Risque très faible	Risque très faible	Risque élevé
Peu probable	Risque très faible	Risque modéré	Risque très élevé
Probable	Risque faible	Risque élevé	Risque très élevé
Très probable	Risque faible	Risque élevé	Risque très élevé

Source : Moulaire (2009:23)

Les risques identifiés et évalués sont placés dans la matrice ou la cartographie (L'Atlas du management, 2009).

Figure 1 : Exemple d'une cartographie des risques



Domaine vert : risques faibles et acceptables

Domaine jaune : risques moyen et à améliorer

Domaine rouge : risques élevés et inacceptables

Source : à partir de Barthelemy & al (2004 :115).

2.3.2.3. La phase d'action

Après l'identification des facteurs susceptibles d'empêcher la réalisation des objectifs fixés, l'organisation doit réaliser un plan d'actions pour maîtriser les risques principaux identifiés. Ces actions doivent être établies en fonction de l'appétence pour le risque de l'organisation. Le plan d'actions permet de prévoir les actions qui pourront ramener les risques inhérents en risques résiduels (IFA & AMARAE, 2009).

2.3.2.3.1. Le traitement du risque

L'objectif de la constitution de la matrice est de définir, par ensemble de risques identifiés, les grandes actions à mettre en place pour les traiter. Pour chaque risque identifié, l'organisation doit choisir une stratégie :

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

Ce choix va dépendre de deux facteurs : la nature du risque et le rapport coût/bénéfice.

Il est à noter que les deux composantes du risque ne doivent pas être placées sur le même plan. En effet, un risque avec un impact important est toujours à prendre en considération même si sa fréquence est minime. Lorsque l'impact est fort le risque est toujours important.

Pour développer chacune de ces politiques, le management doit choisir entre quatre solutions possibles :

- l'acceptation : on ne fait rien, c'est-à-dire que l'on accepte de courir le risque ;
- le partage : il s'agit de le réduire en souscrivant une assurance ou en mettant au point une joint-venture avec un tiers ;
- l'évitement : on le fait disparaître en cessant l'activité qui le fait naître ;
- la réduction : elle s'appuie sur un certain nombre d'actions telles que les actions de prévention d'une part, les actions de protection d'autre part. On prend les mesures nécessaires pour réduire la probabilité ou l'impact. C'est-à-dire que l'on améliore le contrôle interne (Renard, 2010).

2.3.2.3.2. Suivi et mises à jour des plans d'actions

L'élaboration de la cartographie, peut être bénéfique en elle-même par la diffusion d'une culture et d'un langage commun sur les risques, mais son aspect statique constitue incontestablement son point faible. « Ce n'est pas une fin en soi, il s'agit d'un processus itératif qu'il convient de faire vivre, étant donnée la durée de mise en œuvre d'un tel projet, lorsque la cartographie est prête, elle est souvent déjà fautive car, entre-temps, la situation a évolué », insiste Girault (2004). La cartographie se trouve alors modifiée en permanence. Il convient donc d'observer l'impact des plans d'actions, de les réajuster éventuellement et d'en définir de nouveaux.

Le suivi est assuré par les responsables désignés pour chaque action. Une attention particulière doit être apportée à l'efficacité effective des mesures mises en œuvre en termes de réduction du risque considéré (AMF, 2007).

Conclusion

Les risques sont inhérents à la vie de toute entreprise. Cependant il est nécessaire, pour pouvoir parer aux situations dangereuses, de les identifier, les quantifier, les hiérarchiser et les traiter. Dans cette optique, la cartographie est 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.

Selon les auteurs, il n'y a pas une mais des cartographies, établies selon des critères identiques : l'efficacité et la simplicité. Ce sont ces deux critères qui doivent prévaloir lors de son élaboration.

La mise en œuvre d'une démarche de cartographie doit permettre à l'organisation de s'assurer que les risques majeurs sont identifiés, évalués et hiérarchisés.

Toutefois, une cartographie reste un travail collectif, qui ne doit pas s'enliser dans le conceptuel, mais déboucher sur des actions concrètes et la définition des plans d'actions prioritaires.

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans le présent chapitre, nous présentons notre méthodologie de recherche à travers notre modèle d'analyse. Ce modèle a été conçu à partir de la synthèse des différentes démarches préconisées par les auteurs.

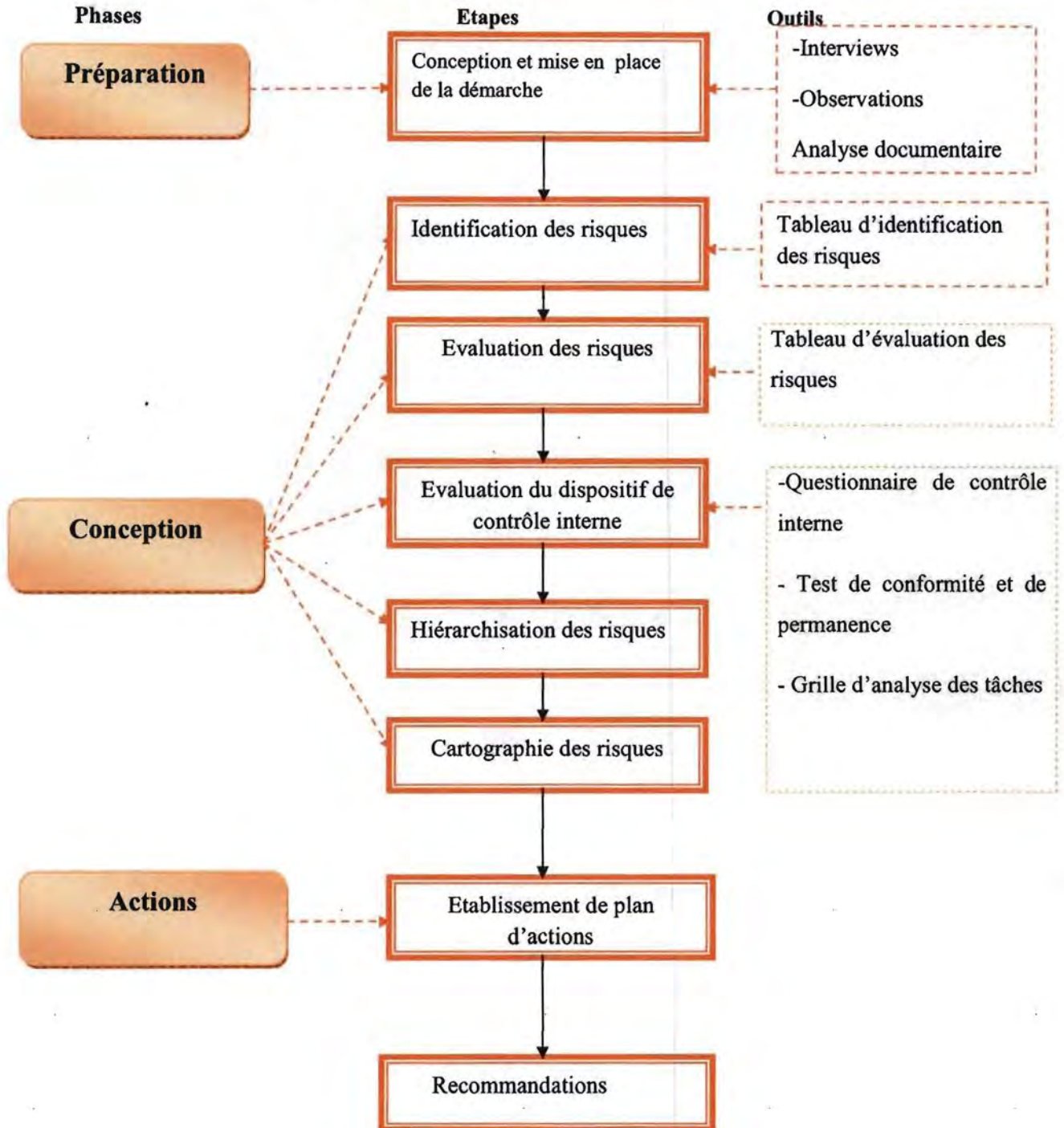
Nous présenterons dans un premier temps notre modèle d'analyse, puis les outils de collecte des données et enfin les outils d'analyse.

3.1. Le modèle d'analyse

Selon Mc NAMEE (1998 :8), un modèle d'analyse, est un ensemble d'étapes régulières et repérables utilisé pour aider à la prise de décision.

Le modèle d'analyse que nous avons élaboré se présente comme suit :

Figure 2 : Modèle d'analyse



Source : nous-mêmes

3.2. Les outils de collecte de données

Pour réaliser notre travail, nous utiliserons trois outils pour collecter les données qui nous seront nécessaires :

3.2.1. L'analyse documentaire

L'analyse documentaire consiste en l'exploitation des documents de l'entité faisant l'objet de l'étude. En l'absence de manuel de procédures, nous nous sommes intéressés à l'organigramme et aux :

- bons de commandes ;
- factures ;
- bons de livraison.

L'analyse de ces documents s'est fait en procédant au rapprochement de ces différents documents en vue de vérifier leur concordance dans un premier temps et de vérifier l'application des procédures dans un second temps (notamment en ce qui concerne l'établissement des factures, leur enregistrement, etc....).

3.2.2. L'entretien

L'entretien sera mené auprès de personnes qui sont en mesure de nous fournir des informations précises pour répondre à notre questionnaire de contrôle interne (Annexe 2).

Dans le cadre de notre travail, nous avons eu des entretiens avec : le directeur général de Touré Equipements et le responsable comptable et administratif.

Ces entretiens se sont déroulés en deux temps. Dans un premier temps, nous avons réalisé un entretien de « lancement » de la démarche réunissant les deux responsables, pour leur expliquer la démarche, les objectifs et les concepts.

Dans un second temps, nous avons procédé à des entretiens individuels avec nos interlocuteurs. Avec le directeur général, l'entretien a porté sur la description des procédures d'agrément des nouveaux clients et s'est déroulé en une (01) séance.

Avec le responsable comptable et administratif, il a porté sur la description du reste des procédures et s'est déroulé en quatre (04) séances.

3.2.3 L'observation physique

Selon Jacques renard (2010 :351), « l'auditeur ne procède pas seulement à des interviews, il saisit toutes les occasions pour aller sur le terrain et pratiquer l'observation physique ».

Lors de notre stage pratique, nous nous sommes rendus au show-room, lieu où se déroule les ventes proprement dites, pour observer le déroulement du processus ventes afin de valider les différentes déclarations des responsables et de déceler aisément les insuffisances ou les dysfonctionnements du processus.

3.3. Les outils d'analyse de données

Les outils d'analyse de données que nous avons utilisés sont les suivants :

3.3.1. Le tableau d'identification des risques

Il est parfois désigné « tableau des forces et faiblesses apparentes ». Sa construction va consister :

- à découper le processus vente en tâches ou opérations élémentaires ;
- à indiquer en face de chacune de ces tâches quel est son objectif. En face de chaque tâche, on estime les risques encourus. Que peut-il se passer si les objectifs ne sont pas réalisés, si la tâche est mal faite ou n'est pas faite ?

Il ne s'agit pas là d'identifier avec précision tous les risques susceptibles de se manifester ; la liste exhaustive serait impossible à dresser. Il s'agit plus modestement de rappeler les plus essentiels.

3.3.2. Le questionnaire de contrôle interne

Ce questionnaire de contrôle interne va nous permettre d'identifier pour chaque fonction quels sont les dispositifs spécifiques de contrôle essentiels. Pour ce faire, le questionnaire devra se composer de toutes les bonnes questions à se poser pour savoir si les tâches élémentaires sont bien faites et bien maîtrisées par les opérationnels. Dans le questionnaire de contrôle interne, la réponse « oui » à une question indique une force apparente, la réponse « non » une faiblesse apparente (Maders, 2006).

3.3.3. Les tests de conformité et de permanence

Les tests de conformité s'appuient sur le résultat d'une opération et permettent de remonter à la source en passant par toutes les phases intermédiaires. Ils permettent à l'auditeur de s'assurer que sa compréhension des procédures et des points clés mis en place est juste.

Les tests de permanence visent à nous assurer que les opérations sont bien traitées dans la réalité conformément à ce qui a été décrit lors des entretiens et aux procédures.

Ces tests nous ont permis de nous assurer que les dispositifs de contrôle interne sont appliqués en permanence.

3.3.4. La grille d'analyse des tâches

La grille d'analyse des tâches est la photographie à un instant T de la répartition du travail. Sa lecture va nous permettre de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et donc d'y porter remède. Elle permet également de juger de la charge de travail de chaque agent.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

En définitive, nous retenons que le processus vente constitue un enjeu majeur pour une entreprise commerciale et les risques opérationnels qui lui sont rattachés sont nombreux et variés. Ils peuvent affecter la performance et la pérennité de l'entreprise s'ils ne sont pas maîtrisés. Cependant, ils ne pourront être maîtrisés s'ils ne sont identifiés et répertoriés. La cartographie est donc indispensable pour atteindre cet objectif.

Dans cette partie consacrée à la revue de littérature, nous avons présenté d'abord les risques opérationnels liés au processus vente. Ensuite, les dispositifs mis en place pour leur maîtrise et enfin la démarche d'élaboration de la cartographie. Cette partie nous a permis de construire notre modèle d'analyse. Ce dernier, nous permettra d'élaborer la cartographie des risques opérationnels du processus vente de Touré Equipements.

DEUXIEME PARTIE :
ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES
RISQUES OPERATIONNELS DU PROCESSUS
VENTES DE TOURE EQUIPEMENTS

INTRODUCTION

Le contexte mondial économique caractérisé par la diversification des facteurs de risques conduit les entreprises à mettre en place un dispositif de gestion des risques. Dans ce dispositif, la cartographie des risques constitue une pièce maitresse car elle permet d'avoir d'une vision globale et hiérarchisée des risques auxquels une organisation est exposée et de disposer d'une base permettant de prioriser les actions à entreprendre pour maîtriser les risques majeurs.

La revue de littérature effectuée dans la première partie, nous a permis de faire la synthèse des différents points de vue des auteurs en rapport avec notre thème.

Dans cette seconde partie, nous élaborerons la cartographie des risques du processus ventes de Touré Equipements conformément au modèle d'analyse que nous avons retenu. Pour se faire, cette seconde partie sera organisée en deux chapitres.

Le premier chapitre est consacré à la présentation de l'entreprise Touré Equipements et de la description de l'existant c'est-à-dire le processus ventes.

Le second chapitre présente les résultats de notre travail, c'est-à-dire la cartographie des risques opérationnels du processus ventes de Touré Equipements.

CHAPITRE 4:PRESENTATION DE TOURE EQUIPEMENTS

Les technologies de l'information et de la communication sont devenues incontournables dans le paysage économique actuel. Pour des pays comme le Sénégal qui sont sans ressources naturelles conséquentes, elles représentent une chance unique de créer de la valeur et d'aider leurs entreprises à devenir plus compétitives.

Touré Equipements est une entreprise évoluant dans ce secteur et a pour mission de fournir des services et des solutions informatiques adaptées et peu coûteuses aux entreprises et professionnels au Sénégal.

L'objet de ce chapitre est d'effectuer une prise de connaissance de notre structure d'accueil. Dans ce cadre, nous présenterons l'entité à travers ses activités, ses objectifs et sa structure organisationnelle.

4.1. Présentation de Touré Equipements

Créée le 05 Avril 2004, Touré Equipements est une entreprise individuelle implantée à Dakar. Elle est spécialisée dans les activités suivantes :

- la vente de matériels et consommables informatiques ;
- l'installation et le câblage réseau wifi et filaire ;
- la vente de fournitures et de mobiliers de bureau ;
- la vente de papeterie et l'imprimerie ;
- la maintenance.

La société compte un effectif de 18 personnes réparti comme suit :

Tableau 6 : Tableau de répartition et d'évolution des effectifs de Touré Equipements

Fonction	2007	2008	2009
Qualité	03	04	05
Logistique	02	03	04
Commercial	01	05	09
Total Effectif	06	12	18

Source : nous-mêmes

4.2. Objectifs de Touré Equipements

L'objectif général de l'entreprise est de devenir leader du secteur de la technologie de l'information et de la communication au Sénégal.

Cet objectif général est décliné en plusieurs objectifs spécifiques, qui sont :

- changer la forme juridique de l'entreprise et procéder à une augmentation du capital ;
- offrir aux entreprises sénégalaises des solutions technologiques, informatiques complètes à des prix défiant toutes concurrences ;
- diversifier les domaines d'activités et son offre pour répondre aux goûts, aux habitudes et aux modes de consommation ;
- proposer des produits adaptés aux spécificités de chaque client ;
- tisser des partenariats avec les leaders mondiaux du domaine;
- mettre en place une politique permanente d'innovation et d'amélioration de la qualité des produits offerts ;
- améliorer l'image de marque de l'entreprise ;
- disposer d'un capital humain et de compétences inégalées dans les différents domaines où évolue l'entreprise.

4.3. Organisation générale de Touré Equipements

L'entreprise est structurée autour d'une direction générale et de six autres services. L'organigramme hiérarchique (annexe1) indique le positionnement de chaque organe de gestion.

4.3.1. La direction générale

Elle est chargée de planifier, coordonner et contrôler les actions définies dans le plan d'orientation générale. Elle recrute le personnel et gère les ressources humaines. Dans le cadre du processus ventes, elle procède à l'agrément des nouveaux clients et fixe le montant des encours à accorder aux clients. Elle décide également des marchés publics à soumissionner avec le service passation des marchés.

4.3.2. Le secrétariat de direction

Collaborateur du Directeur Général, il est responsable des travaux administratifs, assure la liaison avec les autres services. Il prépare et suit certains dossiers (en particuliers ceux d'agrément des nouveaux clients), veille à la bonne circulation de l'information à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise : gestion du courrier, des communications téléphoniques, et de la documentation.

4.3.3. Le service Passation des marchés

Ce service assure toutes les opérations relatives aux traitements des appels d'offres.

4.3.4. Le service technique

Le service Technique fournit les services après vente aux clients et vérifie la bonne qualité des produits avant leurs livraisons.

4.3.5. Le service Administratif et Financier

En collaboration avec la Direction Générale, il assure la gestion des ressources financières de l'entreprise. Il effectue la tenue et le suivi de la comptabilité, prépare les déclarations fiscales et sociales et élabore les états financiers de synthèse. Il assure le suivi des relations avec les fournisseurs, les banques et les services fiscaux. Il gère également les opérations courantes liées à la trésorerie de l'entreprise et supervise les opérations d'approvisionnement et de livraison.

4.3.6. Le service commercial

Le service commercial assure la prospection, la relation avec la clientèle, le suivi et le recouvrement des créances clients. Il est chargé du développement des stratégies de promotion et de positionnement des produits de Touré Equipements sur le marché National.

4.3.7. Le service logistique/livraison

Il assure l'expédition et la livraison des marchandises aux différents clients. Ce service est également concerné par la recherche de nouveaux fournisseurs ou sous-traitants ; la gestion des achats et des stocks. Il réapprovisionne les stocks en émettant des demandes d'achat et supervise la gestion des magasins en s'assurant du bon stockage des produits. Il négocie également les prix, établit des commandes d'achat ou ordres de sous-traitance, suit la réalisation des produits commandés et l'échelonnement des livraisons et contrôle les factures d'achats.

4.4. Quelques chiffres pertinents

Le chiffre d'affaires de l'entreprise connaît depuis 2004 une hausse moyenne de 42% par an comme l'atteste le tableau ci dessous :

Année	Montant du chiffre d'affaires en FCFA
2004	27 592 785
2005	89 509 137
2006	168 318 204
2007	448 192 234
2008	548 344 618
2009	627 773 668

Source : nous-même à partir des états financiers de synthèse

Ce chapitre consacré à la présentation de Touré Equipements nous a permis de mieux connaître notre structure d'accueil et de comprendre son organisation.

CHAPITRE 5: DESCRIPTION DU PROCESSUS VENTES DE TOURE EQUIPEMENTS

L'objet de cette section est la description des procédures opérationnelles du processus ventes. L'objectif poursuivi par cette description est de prendre connaissance de l'existant en vue d'apprécier d'une part ses forces et ses faiblesses et d'autre part d'analyser le degré de maîtrise des risques qui lui sont associés.

Cette description se fera de façon narrative par les différents acteurs intervenants dans le processus ventes. Pour la confirmation des points forts de ces procédures des tests de conformité et de permanence seront effectués.

5.1. Présentation du processus ventes

Le processus ventes de Touré Equipement comprend huit procédures que sont :

5.1.1. La procédure d'agrément des nouveaux clients

La procédure d'agrément des nouveaux clients débute avec la réception de la demande d'agrément du client au secrétariat de la direction générale. La demande traitée par le Directeur général. La procédure d'agrément varie selon le type de clients :

- pour les clients grand-comptes ou grandes entreprises : ils doivent ouvrir un compte dans les livres de l'entreprise avant d'être agréés. Il leur est demandé à cet effet de fournir tous les documents nécessaires (NINEA, registre de commerce, les états financiers des trois derniers exercices) à l'ouverture de leur éventuel compte. Les documents parviennent au Directeur général qui après les avoir analysés, décide d'accepter ou de rejeter l'agrément. Une fois qu'ils sont agréés par le Directeur général, un encours leur est accordé. Le montant de l'encours est fixé et octroyé par le Directeur général en fonction de son expérience, de ses relations avec les différentes entreprises et de la forme juridique de la société ;
- pour les petites entreprises : elles doivent régler leurs factures au comptant durant une période de six mois dans le but d'apprécier leur capacité à respecter leurs engagements.

Lorsque cette exigence est satisfaite, elles sont agréées et peuvent donc ouvrir un compte dans les livres de l'entreprise et bénéficier d'un encours.

5.1.2. Les procédures de réception, acceptation et de traitement des commandes

Les commandes parviennent par fax ou par courriel, directement des clients ou par le biais des commerciaux. Elles sont reçues par la standardiste au show-room ou par l'assistante du DG à la direction générale.

Les commandes reçues par la standardiste sont acheminées le lendemain au secrétariat de la Direction Générale par courrier.

Lorsque la secrétaire réceptionne les bons de commandes, elle les transmet au Directeur Général pour traitement. Deux cas de figures peuvent se présenter par la suite : le DG approuve le bon de commande ou le rejette. Le traitement de la commande diffère selon le statut du client :

- pour le client agréé : le BC est rejeté dans les conditions suivantes :
 - lorsque le client a des créances impayées de plus de trois mois;
 - lorsque le client a atteint ou dépassé la limite de crédit qui lui est accordé.
- Pour le client non agréé ou les particuliers : le service commercial se réfère au DG pour voir s'il faut traiter la commande et si oui dans quelles conditions. Lorsque le DG donne son accord, une facture pro forma est envoyée au client pour lui mentionner les conditions de vente. S'il accepte ces conditions, la commande est alors traitée.

Si le BC est approuvé, la secrétaire du DG procède à son enregistrement dans un registre (date de réception, numéro de la commande, nom du client,..). Elle établit une copie du BC original, sur lequel le DG appose sa signature et le « Bon pour livraison ». La livraison intervient par la suite.

5.1.3. Les procédures de livraison

Le BC approuvé est transmis au service chargé de la livraison pour exécution de la commande. Le service livraison s'assure que les produits commandés sont disponibles en stock. Si le produit est disponible, il est livré le jour même au client. Lorsque la quantité

commandée n'est pas disponible, une notification est faite au client pour l'informer. Le délai de livraison dépendra dans ce cas des conditions figurant sur la facture pro forma.

Le service livraison établit trois BL : un exemplaire pour le client et les deux autres pour la DAF. A la réception des produits, le client signe et appose son cachet sur le BL pour confirmer la réception des produits.

5.1.4. Les procédures de facturation

Selon le cas, les factures sont établies au moment de la livraison des produits ou après.

Lorsque la livraison est complète, c'est-à-dire toute la quantité commandée par le client a été livrée, le BL est transformée directement en facture. Dans ce cas, c'est le chef du service livraison qui établit les factures.

En cas de livraison partielle ou fractionnée, la facture est établie par le DG après la dernière livraison. La facture établie, est transférée à l'assistante qui établit un bordereau d'envoi en deux exemplaires. Les factures sont déposées chez les clients par le coursier.

5.1.5. Les procédures d'octroi des avoirs aux clients

Différentes circonstances peuvent entraîner le fait que les produits livrés ne satisfont pas à la demande du client. Il peut s'agir d'une livraison erronée, d'une livraison défectueuse, d'une erreur,...

La procédure d'octroi d'avoirs est la suivante :

- en cas de livraison défectueuse : lorsque le produit est sous garantie, on le transmet au service technique pour un diagnostic. Au cas où le produit est réparable, on procède à la réparation gratuitement pour le client. Si le produit n'est pas réparable, on procède à un échange de produit (si cela est possible) ou à l'établissement d'une facture d'avoir ;
- en cas d'une livraison erronée ou d'une erreur sur la facture : le comptable analyse la réclamation dans un premier temps. Une fois la réclamation fondée, il établit l'avoir.

L'avoir est envoyé au DG pour validation. Après validation, on l'expédie au client.

En général, ces avoirs ne sont pas payés en numéraires. Ils sont déduits sur le montant des commandes futures.

5.1.6. Les procédures de contrôle des factures et de comptabilisation

Les factures arrivent au secrétariat puis elles sont transmises au DG. Ce dernier procède au rapprochement BC/BL/Facture tant sur le plan des quantités qu'en matière des prix, de descriptions, etc.

Après ce rapprochement, la secrétaire archive les BC et les BL puis transmet la facture à la direction administrative et financière pour la comptabilisation.

Dès réception de la facture, le comptable procède à la vérification du montant de TVA applicable et transmet à l'assistant comptable pour enregistrement dans le système(SAARI).

5.1.7. Les procédures d'encaissement et de comptabilisation des règlements

Les clients effectuent leur règlement par chèques, par virements bancaires, ou au comptant.

❖ Les règlements par chèques

Les chèques sont reçus au show-room par les commerciaux et par le responsable administratif et financier à la Direction générale.

La caissière enregistre d'abord les chèques reçus par les commerciaux dans le système (un logiciel développé en interne) puis édite en fin de journée un état récapitulatif.

Les chèques et deux exemplaires de l'état récapitulatif sont transmis à l'assistante du DG. A la réception de cet ensemble, l'assistante appose son cachet sur les deux exemplaires. Avant d'enregistrer les chèques, dans un cahier de transmission élaboré à cet effet, l'assistante s'assure que :

- les références du chèque correspondent à la facture soldée ;
- le chèque est conforme (le montant en chiffres est égal au montant en lettres) ;
- le chèque est signé et daté.

Après avoir effectué ces différentes vérifications, elle transfère les chèques et un exemplaire de l'état récapitulatif au responsable administratif et financier. Ce dernier procède à une autre vérification et remplit le bordereau de remise à l'encaissement.

Les bordereaux et les chèques sont remis au coursier qui les dépose à la banque concernée.

A son retour de la banque, le coursier remet le reçu du bordereau au responsable administratif et financier pour contrôle. Une fois, le contrôle effectué, le reçu est remis au comptable qui procède à l'enregistrement.

❖ Les règlements en espèces.

Les règlements en espèces sont reçus par la caissière au niveau du show-room. Les règlements sont portés par le coursier au secrétariat de la direction générale.

Lorsque l'assistante du DG reçoit les règlements, elle s'assure que le montant correspond à la facture à régler. Si oui, elle enregistre le montant reçu dans un cahier de transmission.

L'assistante fait parvenir le cahier de transmission au responsable administratif et financier qui décharge.

Le responsable administratif et financier procède à un autre contrôle pour s'assurer de la correspondance du montant avec la facture à régler.

Lorsque la correspondance est établie, la facture est soldée dans le système. Le responsable administratif et financier imprime alors deux tickets de caisse.

Il décharge sur les deux tickets de caisse et les transfère à la caissière au show-room.

La caissière conserve un ticket de caisse et ramène le deuxième ticket au responsable administratif et financier.

❖ Les règlements par virements bancaires.

Grace aux outils tels que minitel, internet et certaines applications spécialisées pour la consultation des comptes bancaires, le responsable administratif et financier vérifie quotidiennement les relevés bancaires. Lorsqu'il constate le règlement, il solde l'opération.

5.1.8. Les procédures de suivi et de recouvrement des créances

Ces procédures se déroulent de la manière suivante :

- a) identification des créances clients à recouvrer ;
- b) édition par l'assistante du DG de l'extrait du compte client et du duplicata des factures échues ;
- c) élaboration des courriers de relance client par l'assistante du DG ;
- d) vérification et validation par le responsable administratif et financier des courriers de relance et des factures avant transmission du courrier ;
- e) le responsable administratif et financier transmet les relances et les factures à l'assistance du DG qui se charge de faire des copies :
 - 1 copie est conservée par elle ;
 - 1 copie est transmise et conservée par le responsable administratif et financier ;

- 1 copie est transmise et conservée au service recouvrement.
- f) dépôt des demandes de relance client par le coursier chez les clients concernés ;
- g) le service recouvrement se charge de relancer les clients concernés jusqu'à l'obtention d'un éventuel règlement. Si au bout d'un mois, le client ne réagit pas une deuxième relance est effectuée. S'il ne réagit pas après un mois, une mise en demeure pouvant aboutir à l'ouverture d'une procédure judiciaire dans un délai de quinze jours lui est adressée.

5.2. Le test de conformité

Nous procéderons à des tests de conformité pour nous assurer de l'application des procédures décrites plus haut. Pour cela, nous avons considéré un échantillon de dix liasses comprenant un BC, une facture et un BL.

Nous nous sommes basés sur les critères ci-après pour constituer notre échantillon :

- la catégorie du client : l'échantillon est composé de 60% de clients « grande entreprise » et 40% des clients « petite entreprise » ;
- le montant de la facture ;
- la date d'échéance de la créance.

Les tests effectués sur cet échantillon ont consisté à vérifier les éléments suivants:

1. la présence de décharge des clients sur les BL ;
2. la concordance entre les BC/facture/BL en termes de références des articles, quantités et prix ;
3. l'annulation des factures après leur comptabilisation ;
4. le respect de la ligne de crédit octroyée au client.

Tableau 7 : Résultats du test de conformité

TESTS LIASSES	1	2	3	4
BC n°000147/10 Facture n°008606/10 BL n°001075/10	O	O	O	O
BC n°000147/10 Facture n°0084335/10 BL n°001539/10	O	O	O	O
BC n°0002516/10 Facture n°0084335/10 BL n°001539	O	O	O	O
BC n°000230410/02/10 Facture n°004113/10 BL n°000531/10	O	O	O	O
BC n° 79/10 Facture n°006689/10 BL n°000837/10	O	O	O	O
BC n°002932/10 Facture n° 008518/10 BL n° 001061/10	O	O	O	O
BC n° 30/10 Facture n°008684/10 BL n°001086/10	O	O	O	O
BC n° 0001874/10 Facture N° 008808/10 BL N° 001104/10	O	O	O	O
BC N° 48/10 Facture N°008758/10 BL N° 001098/10	O	O	O	O
BC N°2010135/10 FACTURE N° 008773/10 BL N° 001092/10	O	O	O	O

Source: nous-mêmes

O : test concluant

N : test non concluant

Commentaire : le test est concluant .En effet, pour tous les dossiers examinés, nous avons constaté que les acteurs appliquent les procédures décrites.

Ce chapitre dédié à la description processus ventes de Touré Equipements nous a permis de nous mieux le connaitre et le comprendre. Nous sommes à présent en mesure d'en élaborer une cartographie.

CHAPITRE 6: CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS DU PROCESSUS VENTES DE TOURE EQUIPEMENTS

La cartographie est une composante essentielle du processus de gestion des risques. Elle se révèle être l'instrument le plus pertinent pour identifier, évaluer et hiérarchiser les risques d'une organisation et constitue le point de départ de toutes autres actions nécessaires à leur diminution, leur contrôle ou leur transfert.

Il existe une multitude de démarches qui peuvent être adoptée pour élaborer une cartographie.

Celle que nous avons retenue dans ce chapitre comprend trois principales phases :

- la préparation ;
- la construction ;
- l'action.

6.1. La phase de préparation

Elle correspond à celle au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action.

Au cours de cette phase, nous nous sommes entretenus avec les principaux acteurs du processus ventes et nous avons également analysé les documents internes de l'entreprise.

6.2. La phase de construction de la cartographie

Elle peut être décomposée en cinq étapes :

- l'identification des risques ;
- leur évaluation ;
- l'évaluation des dispositifs de leur maîtrise ;
- leur hiérarchisation ;
- leur formalisation dans une matrice.

6.2.1. Identification des risques liés au processus ventes de Touré Equipements

Si certains risques sont évidents, d'autres le sont moins. Il est donc nécessaire de procéder à une revue systématique afin d'identifier les principaux qui sont susceptibles d'empêcher l'atteinte des objectifs fixés par le management. Cette identification se fera relativement aux procédures opérationnelles décrites dans le chapitre précédent et au moyen d'un tableau des forces et faiblesses apparentes. Ce dernier, décompose chaque activité en tâches élémentaires et indique pour chacune de ces tâches son objectif et le risque encouru en cas de non ou mauvaise exécution de la tâche.

En plus de ces éléments, il rappelle, pour chaque risque :

- les impacts opérationnels ;
- le dispositif de contrôle interne qui doit être mis en place pour le maîtriser ;
- et indique si le dispositif en place est maîtrisé ou non.

6.2.1.1. Identification des risques de l'activité agrément des nouveaux clients

La responsabilité de l'agrément des nouveaux clients est confiée au Directeur Général. Cependant, aucune analyse de la solvabilité du client n'est effectuée avant d'accepter l'agrément d'un nouveau client.

Les risques pouvant entacher l'exécution de cette activité sont résumés dans le tableau ci-après :

	clients ayant au moins six mois d'ancienneté		en cas de non recouvrement des crédits	forme juridique et la taille de chaque client et par le directeur général	
--	--	--	--	---	--

Source : nous-mêmes

6.2.1.2. Identification des risques des activités réception, acceptation et traitement des commandes

Les risques liés activités réception, acceptation et de traitement des commandes sont répertoriés dans le tableau ci-après :

Evaluation du crédit	S'assurer que le montant de la commande n'est pas supérieur à la limite de crédit autorisé pour chaque client	14. Vente effectuée à des clients dont le débit dépasse la limite de crédit autorisée	Augmentation du besoin en fonds de roulement	Surveillance de la limite des crédits par le responsable financier	Oui
Acceptation des bons de commande	S'assurer que l'acceptation des bons de commande se fait après examen de la solvabilité, de la vérification de la limite de crédit et de la disponibilité des articles	15. Acceptation de la commande d'un client « mauvais payeur » ou insolvable 16. Rupture de stocks 17. Retard de livraison 18. Non recouvrement des crédits	Litiges clients Dégradation de la surface financière	Validation et visa d'acceptation de la commande par une autorité Analyse régulière de la solvabilité du client	Oui Non
Enregistrement de la commande	S'assurer que seules les commandes acceptées sont enregistrées quotidiennement selon l'ordre chronologique de leur réception	19. Omission de l'enregistrement de bons de commandes 20. Enregistrement des commandes non acceptées	-Livraison à des clients mauvais payeurs Pertes de chiffres d'affaires	Contrôle de toutes les commandes enregistrées par un responsable désigné par la direction	Non
Traitement des commandes	S'assurer du traitement rapide de toutes les commandes acceptées	21. Non traitement des commandes acceptées 22. Traitement tardif des commandes 23. Traitement de commandes pour des clients non autorisés 24. Exploitation multiple d'une même commande	Livraison tardive des marchandises	Etablissement d'un planning de traitement des commandes	Non

Source : nous-mêmes

6.2.1.3. Identification des risques de l'activité livraison

Le risque que court toute entreprise dans ce domaine est de constater que les marchandises envoyées ne peuvent finalement pas être facturées.

Les risques afférents à l'activité livraison sont exposés dans le tableau ci-après :

Tableau 10 : Les risques de l'activité livraison

Tâches	Objectifs	Risques opérationnels	Impacts	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrisé ?
Etablissement des factures	-S'assurer que toutes les livraisons ont fait l'objet d'une facturation ; -S'assurer que les factures sont correctement établies et sont arithmétiquement correctes ; -S'assurer que les factures sont établies dans un délai court par rapport à la livraison ; -S'assurer que les factures font l'objet d'un contrôle de la part d'une personne différente de celle qui les a établies	32. Non facturation d'une livraison ou de toutes les livraisons	Perte de marge	Vérification régulière de la séquence des bordereaux de livraison et de la séquence des factures	Non
		33. facturation tardive d'une livraison		Système de traitement automatisé des factures	Oui
		34. Facturation erronée ou incomplète		Contrôle des factures arithmétique avant leur transmission aux clients	Non
		35. Surfacturation			

Source : nous-mêmes

6.2.1.4. Identification des risques de l'activité facturation

A Touré Equipements, la facturation est effectuée par un service qui n'est pas rattaché à la comptabilité. Les factures sont établies par le service chargé de la livraison ou par le Directeur Général. Après leur établissement, aucun contrôle n'est effectué de la part d'un service ou d'un responsable distinct de celui qui les a établies avant leur transmission aux clients.

En outre, les factures établies sont déposées chez le client par le coursier et non par le service commercial.

Les risques afférents à l'activité facturation sont répertoriés dans le tableau ci-après :

Tableau 11 : Les risques afférents à l'activité facturation

Tâches	Objectifs	Risques opérationnels	Impacts	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrisé ?
Etablissement des factures	-S'assurer que toutes les livraisons ont fait l'objet d'une facturation ; -S'assurer que les factures sont correctement établies et sont arithmétiquement correctes ; -S'assurer que les factures sont établies dans un délai court par rapport à la livraison ; -S'assurer que les factures font l'objet d'un contrôle de la part d'une personne différente de celle qui les a établies	32. Non facturation d'une livraison ou de toutes les livraisons	Perte de marge	Vérification régulière de la séquence des bordereaux de livraison et de la séquence des factures	Non
		33. facturation tardive d'une livraison		Système de traitement automatisé des factures	Oui
		34. Facturation erronée ou incomplète		Contrôle arithmétique des factures avant leur transmission aux clients	Non
		35. Surfacturation			

Source : nous-mêmes

6.2.1.5. Identification des risques de l'activité octroi des avoirs aux clients

La facture d'avoir, ou note de crédit, constate un retour de marchandises effectué par le client ou une réduction supplémentaire accordée au client. Les personnes qui sont habilitées à accorder des avoirs peuvent utiliser cette faculté pour détourner des fonds lors de ventes.

Par le biais de fausse note de crédit, l'employé fraudeur peut, d'une part, recevoir le règlement complet d'une vente, et, d'autre part, enregistrer en comptabilité la transaction comme si le client avait bénéficié d'une remise. Ainsi, il est à même de pouvoir dérober la somme correspondant à la remise fictivement accordée sans déséquilibrer les comptes de l'entreprise.

Les risques liés à l'octroi des avoirs aux clients sont mentionnés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 12 : Les risques liés à l'octroi des avoirs aux clients

Tâches	Objectifs	Risques opérationnels	Impacts	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrisé ?
Analyse de la réclamation du client	S'assurer du fondement de la réclamation d'un avoir ; S'assurer que la demande d'avoir provient du client	36. Avoirs non justifiés 37. Détournement de marchandises	Perte de marge Litiges avec les clients	Diagnostic du matériel par le service technique	Oui
Etablissement de la facture d'avoir	S'assurer que la facture d'avoir est approuvée et émise par un responsable autorisé ; S'assurer que la facture de doit correspondre à la facture d'avoir	38. Fraude sur les avoirs	Perte de chiffre d'affaires	Procédure d'autorisation d'octroi des avoirs Rapprochement des factures d'avoir avec les factures auxquelles elles se rapportent	Oui Non
Transmission des factures d'avoirs aux clients	S'assurer de la transmission des notes de crédit aux clients	39. Non transmission de la note d'avoir ; 40. Détournement du surplus de paiement	Dégradation de la situation financière	Défalcation des avoirs sur les prochains règlements	Oui

Source : nous-mêmes

6.2.1.6. Identification des risques de l'activité comptabilisation

L'activité comptabilisation des factures recèle de nombreux risques qui sont récapitulés dans le tableau ci-dessous :

6.2.1.7. Identification des risques liés aux activités d'encaissement et de comptabilisation des règlements

Le circuit allant de la réception du règlement (chèque ou liquidités) en provenance des clients jusqu'au dépôt en banque dudit règlement en passant par la comptabilisation des règlements est particulièrement exposé au risque de fraude. En effet, il est « tentant » pour chacune des personnes intervenant sur cette chaîne de détourner à son profit l'argent de l'entreprise.

Les risques liés aux activités d'encaissement et de comptabilisation des règlements sont exposés dans le tableau suivant :

Tableau 14 : les risques liés aux activités d'encaissement et de comptabilisation des règlements

Tâches	Objectifs	Risques opérationnels	Impacts	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrisé ?
Réception des règlements reçus	S'assurer de la réalité de la réception des encaissements	50. Fraude sur les encaissements ; 51. Détournement des encaissements	Dégradation de la trésorerie	Enregistrement des encaissements dès leur réception dans un cahier de transmission	Oui
Contrôle des règlements reçus	S'assurer de la concordance des règlements reçus des clients avec des factures à régler	52. Non concordance des règlements avec les pièces justificatives 53. Détournements des encaissements	Dégradation de la situation financière	Contrôle de caisse Etat de rapprochement bancaire	Oui Oui
Comptabilisation des règlements reçus des clients	S'assurer que les règlements sont rapidement et correctement enregistrés dans les comptes concernés	54. Mauvaise imputation des règlements clients ; 55. Non comptabilisation des règlements ; 56. Falsification des enregistrements comptables des règlements reçus	Non fiabilité de l'information Pertes financières	Séparation des fonctions d'encaissements et de comptabilisation	Oui
Dépôt des règlements en banque	S'assurer de la rapidité et de l'effectivité du dépôt des règlements en banque	57. Détournements de fonds	Pertes financières	Contrôle du bordereau de remise en banque des chèques et des bordereaux de versements des espèces	Oui

Source : nous-mêmes

6.2.1.8. Identification des risques liés aux activités de suivi et de recouvrement des créances

L'analyse de ces activités a permis déceler les risques mentionnés dans le tableau suivant:

Tableau 15 : Les risques liés aux activités de suivi et de recouvrement des créances

Tâches	Objectifs	Risques opérationnels	Impacts	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrisé ?
Identification des créances arrivées à échéance	S'assurer d'une détection rapide des créances échues et non réglées	58. Accumulation d'impayés	Dégradation de la situation financière	Elaboration quotidienne de la balance âgée	Non
				Analyse régulière des comptes clients	Non
Relance des clients	Informer rapidement les clients de l'arrivée à échéance de leurs créances	59. Retard important au niveau des règlements des clients	Dégradation de la situation financière	Existence de procédure de relance systématique des clients	Non
				Responsabilisation d'un individu pour la relance des clients	Oui (relance par courrier)
Recouvrement des créances	S'assurer de la réalité du recouvrement des créances	60. Détournement de fonds	Dégradation de la situation financière	Existence d'un service chargé de recouvrer les créances	Oui

Source : nous-mêmes

6.2.2. Evaluation des risques identifiés et des dispositifs de contrôle existants

Après avoir identifié les risques, il est maintenant nécessaire de les évaluer et d'apprécier les dispositifs de contrôle mis en place pour assurer leur maîtrise.

Comme nous l'avons indiqué dans la revue de littérature, l'évaluation peut être entreprise de façon qualitative ou de façon quantitative. Dans le cas de notre étude, nous avons opté pour la

méthode qualitative. Cette méthode permet d'appréhender la probabilité d'occurrence et l'impact ou la gravité du risque.

6.2.2.1. Evaluation de la probabilité (ou fréquence) de survenance du risque

La probabilité d'occurrence caractérise la possibilité de survenance du facteur de risque. Son évaluation est réalisée sur la base d'une échelle allant de 5 à 1 telle que présenté dans le tableau ci-après :

Tableau 16: Echelle de cotation de la probabilité de survenance du risque

Niveau	Probabilité de survenance	Interprétations
5	Extrêmement probable	Quasi-certitude de la survenance du risque
4	Elevée	Forte chance de la survenance du risque
3	Modérée	Possibilité de la survenance du risque
2	Faible	Peu de chance de la survenance du risque
1	Très Faible	Quasi-impossibilité de la survenance du risque

Source : nous-mêmes

Nous avons procédé à l'évaluation de la probabilité des risques au cours d'un atelier de travail avec tous les acteurs intervenants dans le processus ventes, en référence à leurs activités quotidiennes et leurs expériences.

Le tableau ci-après récapitule la probabilité de survenance des risques du processus ventes de Touré Equipements :

Tableau 17 : Evaluation de la probabilité d'occurrence du risque

Risques opérationnels	Côte	Probabilité
1. Réception de dossiers incomplet	2	Faible
2. Réception d'anciens documents constituant le dossier	1	Très faible
3. Réception de documents non conformes	1	Très faible
4. Octroi d'agrément à des clients non solvables	5	Extrêmement probable
5. Ouverture de compte pour des clients non agréés	2	Faible
6. Ventes à des clients fictifs	1	Très faible
7. Base de données clients non fiable	1	Très faible
8. Octroi de crédit à des clients non agréés	1	Très faible
9. Erreur dans la prise de commande	3	Modérée
10. Non réception de certaines commandes	2	Faible
11. Acceptation de commandes de la part des clients non solvables	5	Extrêmement probable
12. Indisponibilité des articles due à une rupture de stock	3	Modérée
13. Acceptation de conditions de vente désavantageuses à l'entreprise	4	Elevée
14. Vente effectuée à des clients dont le débit dépasse la limite de crédit autorisée	3	Très faible
15. Acceptation de la commande d'un client « mauvais payeur » ou insolvable	5	Extrêmement probable
16. Rupture de stocks	2	Elevé
17. Retard de livraison	3	Modérée
18. Non recouvrement des crédits	5	Extrêmement probable
19. Omission de l'enregistrement de bons de commandes	1	Très faible
20. Enregistrement des commandes non acceptées	1	Très faible
21. Non traitement des commandes acceptées	2	Faible
22. Traitement tardif des commandes	2	Elevé
23. Traitement de commandes pour des clients non autorisés	1	Très faible
24. Exploitation multiple d'une même commande	1	Très faible
25. Livraison fictive	1	Très faible
26. Livraison non conforme à la commande	3	Modérée
27. Livraison incomplète	2	Faible
28. Méconnaissance de l'exhaustivité des livraisons effectuées	2	Faible
29. Non livraison des articles	1	Très faible
30. Vols de marchandises	1	Très faible
31. Détournement des marchandises	1	Très faible
32. Non facturation d'une livraison ou de toutes les livraisons	1	Très faible
33. Facturation tardive d'une livraison	3	Modérée
34. Facturation erronée ou incomplète	3	Modérée
35. Surfacturation	2	Faible
36. Avoirs non justifiés	1	Très faible

37. Fraude sur les avoirs	1	Très faible
38. Non transmission de la note d'avoir	1	Très faible
39. Détournement du surplus de paiement	1	Très faible
40. Enregistrement de factures de vente fictive (non assorties de livraisons)	1	Très faible
41. Enregistrement de factures arithmétiquement incorrectes	1	Très faible
42. Non transmission des factures aux clients	1	Très faible
43. Perte de factures	1	Très faible
44. Non comptabilisation d'une facture	2	Faible
45. Comptabilisation tardive des factures	3	Modérée
46. Mauvaise imputation d'une facture	2	Faible
47. Double comptabilisation d'une facture de vente	1	Très faible
48. Non respect du cut off	1	Très faible
49. Fraude sur les encaissements	1	Très faible
50. Détournement des encaissements	1	Modéré
51. Non concordance des règlements avec les pièces justificatives	1	Très faible
52. Mauvaise imputation des règlements clients	2	Faible
53. Non comptabilisation des règlements	1	Très faible
54. Falsification des enregistrements comptables des règlements reçus	1	Très faible
55. Détournements de fonds	1	Très faible
56. Accumulation d'impayés	5	Extrêmement probable
57. Retard important au niveau des règlements des clients	4	Elevée

Source : nous-mêmes

6.2.2.2. Evaluation de l'importance/impact du risque

La gravité reflète l'importance des conséquences du risque si celui-ci se produit. L'évaluation de la gravité est également entreprise de manière qualitative. Cette gravité est évaluée selon l'échelle ci-après :

Tableau 18 : Echelle d'évaluation de l'impact ou de la gravité du risque

Côte	Impact	Interprétations
1	Insignifiant	Conséquences négligeables sur la réalisation des objectifs du processus
2	Mineur	Conséquences faibles sur l'atteinte des objectifs du processus
3	Modéré	Conséquences modérées sur la réalisation des objectifs du processus
4	Majeur	Conséquences fâcheuses sur la réalisation des objectifs du processus
5	Catastrophique	Conséquences très fâcheuses allant jusqu'à la non atteinte des objectifs du processus

Tout comme l'évaluation de la probabilité des risques, l'évaluation de l'impact a été faite au cours d'un atelier de travail avec tous les opérationnels intervenants dans le processus ventes.

Le tableau ci-dessous présente les résultats de l'évaluation de l'impact des risques :

Tableau 19 : l'évaluation de l'impact des risques du processus ventes de Touré Equipements

Risques	Cote	Impact
1. Réception de dossiers incomplet	1	Insignifiant
2. Réception d'anciens documents constituant le dossier	3	Modéré
3. Réception de documents non conformes	3	Modéré
4. Octroi d'agrément à des clients non solvables	5	Catastrophique
5. Ouverture de compte pour des clients non agréés	5	Catastrophique
6. Ventes à des clients fictifs	5	Catastrophique
7. Base de données clients non fiable	4	Majeur
8. Octroi de crédit à des clients non agréés	5	Catastrophique
9. Erreur dans la prise de commande	4	Majeur
10. Non réception de certaines commandes	3	Modéré
11. Acceptation de commandes de la part des clients non solvables	5	Catastrophique
12. Indisponibilité des articles due à une rupture de stock	4	Majeur
13. Acceptation de conditions de vente désavantageuses à l'entreprise	5	Catastrophique
14. Vente effectuée à des clients dont le débit dépasse la limite de crédit autorisée	5	Catastrophique

15. Acceptation de la commande d'un client « mauvais payeur » ou insolvable	5	Catastrophique
16. Rupture de stocks	4	Majeur
17. Retard de livraison	3	Modéré
18. Non recouvrement des crédits	5	Catastrophique
19. Omission de l'enregistrement de bons de commandes	3	Modéré
20. Enregistrement des commandes non acceptées	3	Modéré
21. Non traitement des commandes acceptées	4	Majeur
22. Traitement tardif des commandes	4	Majeur
23. Traitement de commandes pour des clients non autorisés	5	Catastrophique
24. Exploitation multiple d'une même commande	4	Majeur
25. Livraison fictive	5	Catastrophique
26. Livraison non conforme à la commande	3	Modéré
27. Livraison incomplète	3	Modéré
28. Méconnaissance de l'exhaustivité des livraisons effectuées	4	Majeur
29. Non livraison des articles	4	Majeur
30. Vols de marchandises	5	Catastrophique
31. Détournement des marchandises	5	Catastrophique
32. Non facturation d'une livraison ou de toutes les livraisons	5	Catastrophique
33. Facturation tardive d'une livraison	3	Modéré
34. Facturation erronée ou incomplète	3	Modéré
35. Surfacturation	5	Catastrophique
36. Avoirs non justifiés	4	Majeur
37. Fraude sur les avoirs	5	Catastrophique
38. Non transmission de la note d'avoir	3	Modéré
39. Détournement du surplus de paiement	4	Majeur
40. Enregistrement de factures de vente fictives (non assorties de livraisons)	4	Majeur
41. Enregistrement de factures arithmétiquement incorrectes	2	Mineur
42. Non transmission des factures aux clients	3	Modéré
43. Perte de factures	2	Mineur
44. Non comptabilisation d'une facture	3	Modéré
45. Comptabilisation tardive des factures	3	Modéré
46. Mauvaise imputation d'une facture	3	Modéré
47. Double comptabilisation d'une facture de vente	3	Modéré
48. Non respect du cut off	4	Majeur
49. Fraude sur les encaissements	4	Majeur
50. Détournement des encaissements	5	Catastrophique

51. Non concordance des règlements avec les pièces justificatives	2	Mineur
52. Mauvaise imputation des règlements clients	3	Modéré
53. Non comptabilisation des règlements	5	Catastrophique
54. Falsification des enregistrements comptables des règlements reçus	4	Majeur
55. Détournements de fonds	5	Catastrophique
56. Accumulation d'impayés	5	Catastrophique
57. Retard important au niveau des règlements des clients	4	Majeur

Source : nous-mêmes

6.2.2.3. Evaluation des dispositifs de contrôle existants

Il s'agit de recenser l'ensemble des moyens de dispositifs de maîtrise déployés par les opérationnels et d'en déterminer l'efficacité. La probabilité de survenance est inversement proportionnelle à la qualité du dispositif de contrôle mis en place pour maîtriser le risque. Plus la qualité du dispositif est élevée, moindre est la probabilité d'occurrence du risque et inversement.

Les mesures de contrôle interne doivent être évaluées selon deux critères :

- leur efficacité : sont-elles pertinentes pour couvrir le risque inhérent ?
- leur degré de mise en œuvre : sont-elles effectivement mises en œuvre ?

L'échelle d'évaluation ci-dessous peut être retenue :

Tableau 20: Echelle d'évaluation de la qualité du dispositif de contrôle

Niveau	Qualificatif	Interprétations
1	Approprié	Dispositif de contrôle bien conçu et bien appliqué
2	Acceptable	Dispositif de contrôle dont la conception et/ou l'application présentent des insuffisances mineures
3	Passable	Dispositif de contrôle dont la conception et/ou l'application, et qu'il faut revoir dans le très court terme
4	Insuffisant	Dispositif de contrôle existant mais insuffisant
5	Inexistant	Aucun dispositif de contrôle

Source : nous-mêmes

Le tableau ci-après récapitule le résultat de l'évaluation de la qualité du dispositif des mesures de contrôle mis en place par Touré Equipements pour maîtriser les risques opérationnels du processus ventes :

Tableau 21: Evaluation du dispositif des mesures de contrôles du processus ventes de Touré Equipements

Risques opérationnels	Côte	Qualité du dispositif de contrôle
1. Réception de dossiers incomplet	1	Appropriée
2. Réception d'anciens documents constituant le dossier	2	Acceptable
3. Réception de documents non conformes	2	Acceptable
4. Octroi d'agrément à des clients non solvables	5	Inexistante
5. Ouverture de compte pour des clients non agréés	2	Acceptable
6. Ventes à des clients fictifs	1	Appropriée
7. Base de données clients non fiable	2	Acceptable
8. Octroi de crédit à des clients non agréés	1	Appropriée
9. Erreur dans la prise de commande	2	Acceptable
10. Non réception de certaines commandes	2	Acceptable
11. Acceptation de commandes de la part des clients non solvables	4	Insuffisante
12. Indisponibilité des articles due à une rupture de stock	2	Acceptable
13. Acceptation de conditions de vente désavantageuses à l'entreprise	5	Inexistante
14. Vente effectuée à des clients dont le débit dépasse la limite de crédit autorisée	2	Acceptable
15. Acceptation de la commande d'un client « mauvais payeur » ou insolvable	5	Inexistante
16. Rupture de stocks	1	Appropriée
17. Retard de livraison	2	Acceptable
18. Non recouvrement des crédits	4	Insuffisante
19. Omission de l'enregistrement de bons de commandes	2	Acceptable
20. Enregistrement des commandes non acceptées	3	Passable
21. Non traitement des commandes acceptées	2	Acceptable
22. Traitement tardif des commandes	2	Acceptable
23. Traitement de commandes pour des clients non autorisés	1	Appropriée
24. Exploitation multiple d'une même commande	1	Appropriée
25. Livraison fictive	1	Appropriée
26. Livraison non conforme à la commande	3	Passable
27. Livraison incomplète	2	Acceptable
28. Méconnaissance de l'exhaustivité des livraisons effectuées	3	Passable
29. Non livraison des articles	2	Acceptable
30. Vols de marchandises	2	Acceptable
31. Détournement des marchandises	2	Acceptable

32. Non facturation d'une livraison ou de toutes les livraisons	1	Appropriée
33. Facturation tardive d'une livraison	3	Passable
34. Facturation erronée ou incomplète	2	Acceptable
35. Surfacturation	1	Appropriée
36. Avoirs non justifiés	2	Acceptable
37. Fraude sur les avoirs	2	Acceptable
38. Non transmission de la note d'avoir	1	Appropriée
39. Détournement du surplus de paiement	1	Appropriée
40. Enregistrement de factures de vente fictives (non assorties de livraisons)	1	Appropriée
41. Enregistrement de factures arithmétiquement incorrectes	2	Acceptable
42. Non transmission des factures aux clients	1	Appropriée
43. Perte de factures	3	Passable
44. Non comptabilisation d'une facture	1	Appropriée
45. Comptabilisation tardive des factures	3	Passable
46. Mauvaise imputation d'une facture	2	Acceptable
47. Double comptabilisation d'une facture de vente	1	Appropriée
48. Non respect du cut off	1	Appropriée
49. Fraude sur les encaissements	2	Acceptable
50. Détournement des encaissements	2	Acceptable
51. Non concordance des règlements avec les pièces justificatives	1	Appropriée
52. Mauvaise imputation des règlements clients	1	Appropriée
53. Non comptabilisation des règlements	1	Appropriée
54. Falsification des enregistrements comptables des règlements reçus	1	Appropriée
55. Détournements de fonds	1	Acceptable
56. Accumulation d'impayés	4	Insuffisante
57. Retard important au niveau des règlements des clients	4	Insuffisante

Source : nous-mêmes

6.2.3. Hiérarchisation des risques et formalisation de la cartographie

Une fois les risques évalués, il convient ensuite de les hiérarchiser. Cette hiérarchisation obéit à une logique de priorisation afin de s'assurer que l'organisation consacre ses ressources aux risques prioritaires et susceptibles d'empêcher très rapidement l'atteinte des objectifs. Elle se fait suivant la probabilité d'occurrence et la gravité ou de l'impact du même risque.

6.2.3.1. Hiérarchisation des risques selon la probabilité d'occurrence

Le tableau de hiérarchisation des risques opérationnels, du processus ventes de Touré Equipements, selon la probabilité d'occurrence se présente comme suit :

Tableau 22: Hiérarchisation des risques opérationnels du processus ventes de Touré Equipements selon la probabilité

Risques opérationnels	Côte	Probabilité
4. Octroi d'agrément à des clients non solvables	5	Extrêmement probable
11. Acceptation de commandes de la part des clients non solvables	5	Extrêmement probable
15. Acceptation de la commande d'un client « mauvais payeur » ou insolvable	5	Extrêmement probable
18. Non recouvrement des crédits	5	Extrêmement probable
56. Accumulation d'impayés	5	Extrêmement probable
13. Acceptation de conditions de vente désavantageuses à l'entreprise	4	Elevée
57. Retard important au niveau des règlements des clients	4	Elevée
9. Erreur dans la prise de commande	3	Modérée
12. Indisponibilité des articles due à une rupture de stock	3	Modérée
14. Vente effectuée à des clients dont le débit dépasse la limite de crédit autorisée	3	Modérée
17. Retard de livraison	3	Modérée
26. Livraison non conforme à la commande	3	Modérée
33. Facturation tardive d'une livraison	3	Modérée
34. Facturation erronée ou incomplète	3	Modérée
45. Comptabilisation tardive des factures	3	Modérée
1. Réception de dossiers incomplet	2	Faible
5. Ouverture de compte pour des clients non agréés	2	Faible
10. Non réception de certaines commandes	2	Faible
16. Rupture de stocks	2	Faible
21. Non traitement des commandes acceptées	2	Faible
22. Traitement tardif des commandes	2	Faible
27. Livraison incomplète	2	Faible
28. Méconnaissance de l'exhaustivité des livraisons effectuées	2	Faible
35. Surfacturation	2	Faible
44. Non comptabilisation d'une facture	2	Faible
46. Mauvaise imputation d'une facture	2	Faible
52. Mauvaise imputation des règlements clients	2	Faible

2. Réception d'anciens documents constituant le dossier	1	Très faible
3. Réception de documents non conformes	1	Très faible
6. Ventes à des clients fictifs	1	Très faible
7. Base de données clients non fiable	1	Très faible
8. Octroi de crédit à des clients non agréés	1	Très faible
19. Omission de l'enregistrement de bons de commandes	1	Très faible
20. Enregistrement des commandes non acceptées	1	Très faible
23. Traitement de commandes pour des clients non autorisés	1	Très faible
24. Exploitation multiple d'une même commande	1	Très faible
25. Livraison fictive	1	Très faible
29. Non livraison des articles	1	Très faible
30. Vols de marchandises	1	Très faible
31. Détournement des marchandises	1	Très faible
32. Non facturation d'une livraison ou de toutes les livraisons	1	Très faible
36. Avoirs non justifiés	1	Très faible
37. Fraude sur les avoirs	1	Très faible
38. Non transmission de la note d'avoir	1	Très faible
39. Détournement du surplus de paiement	1	Très faible
40. Enregistrement de factures de vente fictives (non assorties de livraisons)	1	Très faible
41. Enregistrement de factures arithmétiquement incorrectes	1	Très faible
42. Non transmission des factures aux clients	1	Très faible
43. Perte de factures	1	Très faible
47. Double comptabilisation d'une facture de vente	1	Très faible
48. Non respect du cut off	1	Très faible
49. Fraude sur les encaissements	1	Très faible
50. Détournement des encaissements	1	Très faible
51. Non concordance des règlements avec les pièces justificatives	1	Très faible
53. Non comptabilisation des règlements	1	Très faible
54. Falsification des enregistrements comptables des règlements reçus	1	Très faible

Source : nous-mêmes

6.2.3.2. Hiérarchisation des risques selon l'impact

Le tableau de hiérarchisation des risques opérationnels, du processus ventes de Touré Equipements, selon l'impact se présente comme suit :

Tableau 23 : Hiérarchisation des risques du processus ventes de Touré Equipements selon l'impact

Risques	Cote	Impact
4. Octroi d'agrément à des clients non solvables	5	Catastrophique
5. Ouverture de compte pour des clients non agréés	5	Catastrophique
6. Ventes à des clients fictifs	5	Catastrophique
8. Octroi de crédit à des clients non agréés	5	Catastrophique
11. Acceptation de commandes de la part des clients non solvables	5	Catastrophique
13. Acceptation de conditions de vente désavantageuses à l'entreprise	5	Catastrophique
14. Vente effectuée à des clients dont le débit dépasse la limite de crédit autorisée	5	Catastrophique
15. Acceptation de la commande d'un client « mauvais payeur » ou insolvable	5	Catastrophique
18. Non recouvrement des crédits	5	Catastrophique
23. Traitement de commandes pour des clients non autorisés	5	Catastrophique
25. Livraison fictive	5	Catastrophique
30. Vols de marchandises	5	Catastrophique
31. Détournement des marchandises	5	Catastrophique
32. Non facturation d'une livraison ou de toutes les livraisons	5	Catastrophique
35. Surfacturation	5	Catastrophique
37. Fraude sur les avoirs	5	Catastrophique
50. Détournement des encaissements	5	Catastrophique
53. Non comptabilisation des règlements	5	Catastrophique
55. Détournements de fonds	5	Catastrophique
56. Accumulation d'impayés	5	Catastrophique
7. Base de données clients non fiable	4	Majeur
9. Erreur dans la prise de commande	4	Majeur
12. Indisponibilité des articles due à une rupture de stock	4	Majeur
16. Rupture de stocks	4	Majeur
21. Non traitement des commandes acceptées	4	Majeur
22. Traitement tardif des commandes	4	Majeur
24. Exploitation multiple d'une même commande	4	Majeur
28. Méconnaissance de l'exhaustivité des livraisons effectuées	4	Majeur
29. Non livraison des articles	4	Majeur
36. Avoirs non justifiés	4	Majeur
39. Détournement du surplus de paiement	4	Majeur

40. Enregistrement de factures de vente fictives (non assorties de livraisons)	4	Majeur
48. Non respect du cut off	4	Majeur
49. Fraude sur les encaissements	4	Majeur
54. Falsification des enregistrements comptables des règlements reçus	4	Majeur
57. Retard important au niveau des règlements des clients	4	Majeur
47. Double comptabilisation d'une facture de vente	3	Modéré
2. Réception d'anciens documents constituant le dossier	3	Modéré
3. Réception de documents non conformes	3	Modéré
10. Non réception de certaines commandes	3	Modéré
17. Retard de livraison	3	Modéré
19. Omission de l'enregistrement de bons de commandes	3	Modéré
20. Enregistrement des commandes non acceptées	3	Modéré
26. Livraison non conforme à la commande	3	Modéré
27. Livraison incomplète	3	Modéré
33. Facturation tardive d'une livraison	3	Modéré
34. Facturation erronée ou incomplète	3	Modéré
38. Non transmission de la note d'avoir	3	Modéré
42. Non transmission des factures aux clients	3	Modéré
44. Non comptabilisation d'une facture	3	Modéré
45. Comptabilisation tardive des factures	3	Modéré
46. Mauvaise imputation d'une facture	3	Modéré
52. Mauvaise imputation des règlements clients	3	Modéré
41. Enregistrement de factures arithmétiquement incorrectes	2	Mineur
4 3. Perte de factures	2	Mineur
51. Non concordance des règlements avec les pièces justificatives	2	Mineur
1. Réception de dossiers incomplet	1	Insignifiant

Source : nous-mêmes

6.2.4. Formalisation de la cartographie des risques opérationnels du processus ventes à Touré Equipements

Les risques identifiés et évalués sont placés dans la matrice des risques ou la cartographie des risques.

La cartographie des risques opérationnels du processus ventes à Touré Equipements se présente comme suit :



Catastrophique

Majeur

Modéré

Mineur

Insignifiant

<p>6. Ventes à des clients fictifs 8. Octroi de crédit à des clients non agréés 23. Traitement de commandes pour des clients non autorisés 25. Livraison fictive 30. Vols de marchandises 31. Détournement des marchandises 32. Non facturation d'une livraison ou de toutes les livraisons 37. Fraude sur les avoirs</p>	<p>5. Ouverture de compte pour des clients non agréés 35. Surfacturation 50. Détournement des encaissements 53. Non comptabilisation des règlements 54. Falsification des enregistrements comptables des règlements reçus 55. Détournements de fonds</p>	<p>14. Vente effectuée à des clients dont le débit dépasse la limite de crédit autorisée</p>	<p>13. Acceptation de conditions de vente désavantageuses à l'entreprise</p>	<p>4. Octroi d'agrément à des clients non solvables 11. Acceptation de commandes de la part des clients non solvables 15. Acceptation de la commande d'un client « mauvais payeur » ou insolvable 18. Non recouvrement des crédits 56. Accumulation d'impayés</p>
<p>7. Base de données clients non fiable 24. Exploitation multiple d'une même commande 29. Non livraison des articles 36. Avoirs non justifiés 40. Enregistrement de factures de vente fictives (non assorties de livraisons) 39. Détournement du surplus de paiement 48. Non respect du cut off</p>	<p>16. Rupture de stocks 21. Non traitement des commandes acceptées 22. Traitement tardif des commandes 28. Méconnaissance de l'exhaustivité des livraisons effectuées 49. Fraude sur les encaissements</p>	<p>9. Erreur dans la prise de commande 12. Indisponibilité des articles due à une rupture de stock</p>	<p>57. Retard important au niveau des règlements des clients</p>	
<p>2. Réception d'anciens documents constituant le dossier 3. Réception de documents non conformes 19. Omission de l'enregistrement de bons 38. Non transmission de la note d'avoir 20. Enregistrement des commandes non acceptées 42. Non transmission des factures aux clients</p>	<p>10. Non réception de certaines commandes 27. Livraison incomplète 44. Non comptabilisation d'une facture 46. Mauvaise imputation d'une facture 47. Double comptabilisation d'une facture de vente 52. Mauvaise imputation des règlements clients</p>	<p>17. Retard de livraison 26. Livraison non conforme à la commande 33. Facturation tardive d'une livraison 34. Facturation erronée ou incomplète 45. Comptabilisation tardive des factures</p>		
<p>41. Enregistrement de factures arithmétiquement incorrectes 43. Pertes de factures 51. Non concordance des règlements avec les pièces justificatives</p>				
	<p>1. Réception de dossiers incomplet</p>			

Très faible

Faible

Modérée
PROBABILITE

Elevée

Extrêmement probable

6.3. La phase d'actions

Suite à la réalisation de la cartographie des risques, il s'agit de déterminer des actions de prévention ainsi que des actions de protection qui devront être mises en œuvre de façon rigoureuse afin de ramener et de maintenir le risque à des niveaux tolérables ou acceptables pour l'entreprise.

Pour ce faire, nous procéderons dans cette section à l'analyse des risques cartographiés et à la formulation des recommandations à l'endroit des acteurs intervenants dans le processus ventes à Touré Equipements.

6.3.1. Analyse de la cartographie des risques opérationnels du processus ventes à Touré Equipements

La cartographie des risques que nous avons élaboré fait ressortir trois domaines de risques :

- la zone verte : dans cette zone on retrouve les risques faibles jugés comme acceptables pour l'entreprise.
- la zone orange correspond aux risques moyens et partiellement couvert par le contrôle interne existant. Les risques de cette zone doivent être analysés et traités en fonction de la tolérance de risque de l'entreprise.
- la zone rouge : présente les risques ayant un caractère inacceptable pour l'entreprise et non couvert par les mesures de contrôle existantes. Les risques de cette zone sont à traiter en priorité du fait des conséquences hautement probables pour l'entreprise.

6.3.2. Recommandations

La cartographie des risques a mis en exergue des risques d'un niveau élevé et ayant un caractère inacceptable qu'il convient de maîtriser pour assurer l'atteinte des objectifs du processus ventes. Pour maîtriser ces risques, nous formulons les recommandations suivantes.

❖ **Procéder à l'évaluation de la solvabilité des clients avant acceptation de l'agrément des nouveaux clients**

Avant d'agréer un nouveau client, il y a lieu de réaliser une enquête sur sa solvabilité et son honorabilité en recueillant des informations auprès des tiers ayant déjà traité avec lui. Cette analyse doit éviter d'agréer un client qui ne peut tenir ses obligations financières.

❖ **Examiner la situation du compte du client dans les livres comptables de l'entreprise avant acceptation d'un bon de commande et vérifier le paiement régulier des livraisons précédentes**

Avant le traitement d'une commande reçue d'un client, le responsable administratif et financier doit vérifier dans les livres comptables de l'entreprise si le client en question n'a pas dépassé sa limite de crédit et qu'il s'est acquitté du paiement de toutes les livraisons précédentes qui lui ont été faites.

❖ **Actualiser les limites de crédit octroyées aux clients**

Périodiquement, les limites de crédit octroyées aux clients doivent être ré-estimées ou réadaptées en fonction de la situation actuelle du client. Ces limites doivent être réactualisées en collaboration entre les responsables commerciaux, le responsable administratif et financier, et le chef d'entreprise (s'il s'agit de montants importants).

❖ **Contrôle de toutes les commandes enregistrées par un responsable désigné par la direction**

Pour s'assurer que toutes les commandes enregistrées sont celles qui ont fait l'objet d'une confirmation de la part du client.

❖ **Etablissement d'un planning de traitement des commandes**

Ce planning permettra d'optimiser le délai de traitement des commandes reçues et surtout de traiter les commandes en respectant leur ordre chronologique, pour éviter les oublis et les retards.

❖ **Procéder au contrôle de toutes les factures par les des personnes distinctes de celles qui les ont établies avant leur transmission aux clients**

Les factures devront être contrôlées par des personnes distinctes de celles qui les ont établies. On prendra également le soin de vérifier qu'elles sont arithmétiquement et les conditions tarifaires de vente avant leur transmission aux clients.

❖ **Rapprocher les factures d'avoir avec les factures auxquelles elles se rapportent**

Ce rapprochement doit être effectué par une personne distincte de celle qui a établi la facture d'avoir en vue de s'assurer que l'émission de cet avoir est approprié et que le montant figurant sur la facture d'avoir est exact.

❖ **Fixation (par la direction générale) de délais précis de transmission des factures**

En vue d'éviter les pertes de factures, il serait souhaitable de ranger toutes les factures établies dans un dossier créé à cet effet. Ce dossier de factures devra être transmis par les commerciaux au service administratif et financier dans un délai précis fixé par la direction générale. Ces délais devront être définis en fonction de la date d'établissement des factures.

❖ **Organiser la relance des clients**

La relance des clients telle qu'elle est effectuée présente des insuffisances, dans la mesure où elle se fait uniquement par courrier transmis par le coursier au client concerné et très rarement. Elle doit donc être réorganisée. Cette organisation passe par :

- la nomination d'un responsable chargé de la relance des clients ;
- l'établissement d'une politique de relance téléphonique et écrite ;
- l'implication des commerciaux dans la surveillance des éventuels retards de paiement.

❖ **Elaborer une balance par antériorité des créances ou balance âgée**

Une balance âgée reprend, pour chaque client, le montant de l'en-cours et l'éclatement de cet en-cours en fonction de l'ancienneté des factures. Elle met en évidence la date de la créance la plus ancienne, les impayés et les dépassements de crédit. Cette balance permettra au service chargé du recouvrement d'identifier rapidement les factures non payées aux échéances fixées avec les clients et d'engager les actions nécessaires auprès de ces clients.

❖ **Analyse régulière des comptes clients**

Chaque mois les responsables financiers, les commerciaux et le chef d'entreprise doivent passer en revue les soldes des clients afin d'analyser les comptes clients, de discuter des mauvais payeurs et d'inventorier les actions à entreprendre.

❖ **Elaborer un manuel de procédures**

Le manuel de procédures permet de définir les tâches, les responsabilités, les pouvoirs (de signature par exemple), de décrire les modes opératoires informatisés que les utilisateurs ont besoin de connaître et les étapes successives de chaque processus. Il permet également d'harmoniser les pratiques au sein de l'entreprise. Une fois le manuel élaboré, il est important de veiller à son application rigoureuse et à sa mise à jour constante pour améliorer son efficacité.

❖ **Etablir un budget de ventes**

La réalisation du chiffre d'affaires passe par l'élaboration d'un plan d'action commerciale regroupant l'ensemble des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de ventes. Le budget de ventes pourra être établi périodiquement (mensuellement, trimestriellement, semestriellement ou annuellement).

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

La deuxième partie de notre étude a été consacrée à la conception de la cartographie des risques opérationnels du processus ventes de Touré Equipements. Cette cartographie a mis en exergue trois catégories de risques :

- les faibles jugés comme acceptables pour l'entreprise ;
- les moyens et partiellement couvert par le contrôle interne existant ;
- ceux ayant un caractère inacceptable pour l'entreprise et non couvert par les mesures de contrôle existantes.

Pour la dernière catégorie des risques, nous avons formulé des recommandations à l'endroit des acteurs du processus afin qu'ils en assurent une bonne maîtrise.

CONCLUSION GENERALE

Les PME évoluent dans un environnement marqué par une forte instabilité et des risques de tous genres. Dans ce contexte, la cartographie constitue un outil adéquat pour la gestion de ces derniers, car elle permet :

- de classer, comparer, hiérarchiser les risques entre eux ;
- de mettre en place des plans d'actions pour les gérer en fonction des ressources disponibles ;
- d'en assurer le suivi ;
- de communiquer les informations sur les risques de l'organisation.

Cependant, la cartographie des risques n'est pas une fin en soi. Elle ne représente qu'un outil d'aide à la décision, de pilotage et ne constitue que le point de départ de nombreuses démarches de management des risques et de contrôle interne.

Il faut prendre garde de ne pas y engager toutes ses ressources que ce soit en compétences ou en temps.

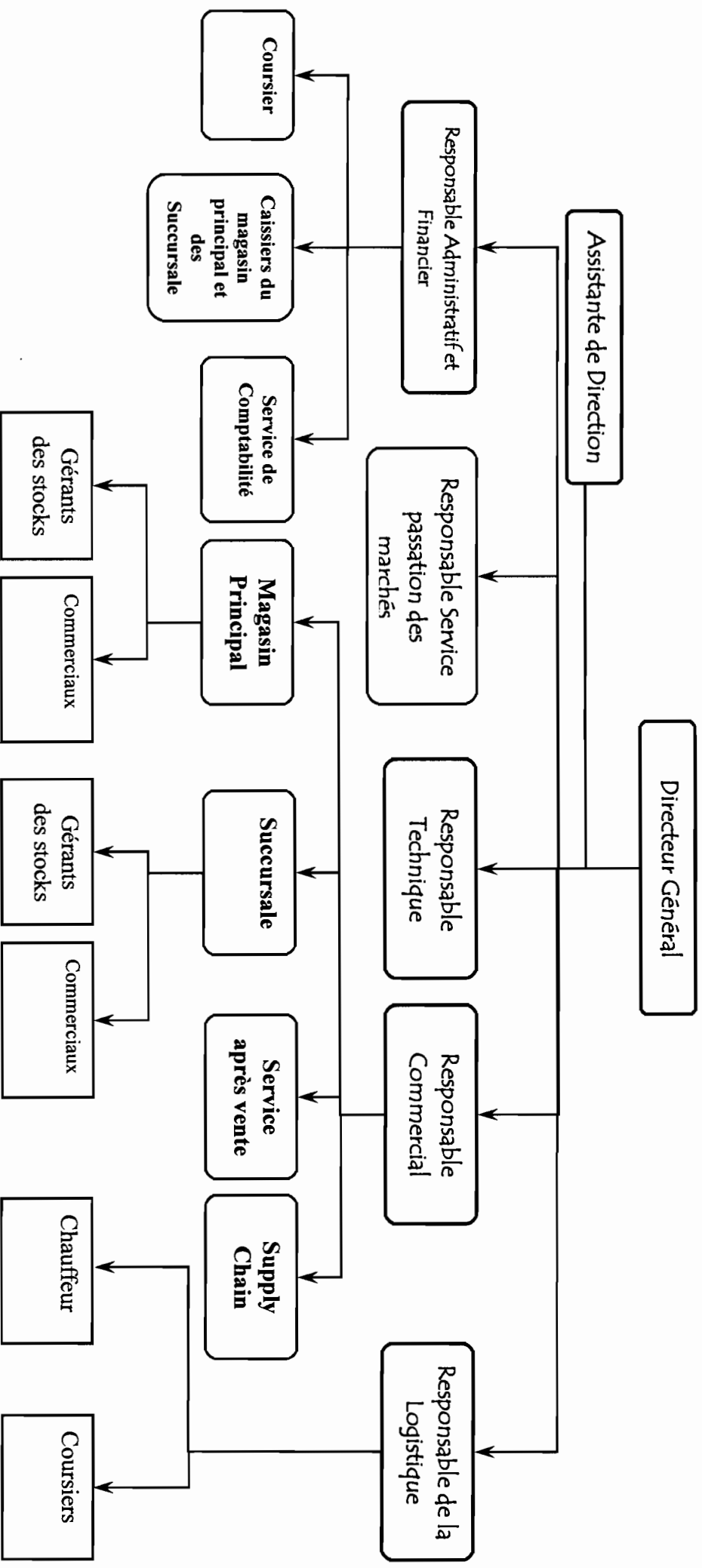
Dans cette étude, il s'agissait d'élaborer une cartographie des risques opérationnels du processus vente de Touré Equipements.

En effet, ce processus constitue un enjeu majeur pour toute entreprise commerciale. Etant donné qu'il se situe au carrefour de tout les autres processus et constitue l'une des plus importantes sources de valeur ajoutée pour toute entreprise. Il doit donc être bien géré et faire l'objet d'une attention particulière de la part des dirigeants.

D'où l'intérêt de la cartographie conçue, qui nous espérons aidera, Touré Equipements à améliorer sa gestion du processus ventes.

ANNEXES

ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME TOURE EQUIPEMENTS



ANNEXE 2: Questionnaires de contrôle interne

Procédure : Agrément des nouveaux clients				
Objectif de contrôle : S'assurer que l'acceptation des nouveaux clients est faite sur la base stricte de leur solvabilité				
Questions	Oui	Non	Non Applicable	Commentaires
1. Existe-t-il une procédure d'agrément des nouveaux clients ?		X		
2. Une enquête ou une analyse de la solvabilité du client est-elle réalisée avant de l'accepter ?		X		
3. Une personne est-elle formellement identifiée comme responsable de l'agrément des nouveaux clients ?	X			Le DG entant que premier responsable
4. L'agrément accordé est-il révisé périodiquement ?	X			La périodicité n'est pas respecter et tout dépend du fonctionnement du compte du client

Procédure : Acceptation, réception des bons de commandes des clients				
Objectif de contrôle : - S'assurer que les commandes ne sont acceptées que dans le cadre strict des lignes de crédit accordées aux clients et dans la seule mesure où les conditions de prix et de délais de paiement sont acceptables				
Questions	Oui	Non	Non Applicable	Commentaires
1. L'acceptation des bons de commande est-elle précédée par l'examen de la situation du client (respect des échéances antérieures, non dépassement des limites de crédit autorisées ou non existence d'un contentieux) ?	X			Tâches effectuées par le DG, le RAF et les commerciaux en charge des dossiers
2. Avant acceptation des commandes, le service commercial est-il consulté pour approuver les conditions de ventes ?	X			Les bons de commandes sont traités par le DG qi vérifie l'état du compte clients concerné

3. Avant acceptation des commandes, s'assure-t-on de l'existence en stock des quantités demandées et de la disponibilité des moyens de livraison?	X			Le stocks se trouve en ligne sur le logiciels de gestion GCOM, de plus le DG vérifie la disponibilité avec le responsable des achats
4. Les bons de commandes sont-ils acceptés par des responsables formellement désignés ?	X			Le DG
5. Existe-t-il une liste de clients mauvais payeurs ?	X			
6. Des limites de crédit sont-ils fixés pour chaque client ?	X			
7. Les lignes de crédit importantes sont-elles portées à l'approbation des organes dirigeants ?	X			Le DG est le seul à procéder à l'autorisation des encours de crédit clients
8. Les limites de crédits octroyées aux clients sont-elles régulièrement actualisées ?		X		

Procédure : Traitement des commandes

Objectif de contrôle : Obtenir l'assurance de la rapidité et du sérieux dans le traitement des commandes reçues des clients

Questions	Oui	Non	Non Applicable	Commentaires
1. Les bons de commande des clients sont-ils transmis au service chargé de la livraison dans l'ordre chronologique de leur réception ?		X		Le DG vérifie l'état des encours des crédits et le fonctionnement du compte clients avant l'exécution de la livraison
2. Une personne est-elle formellement désignée pour le traitement des commandes ?	X			Le DG
	X		X	Il n'existe pas

3. Une planification du traitement des commandes est-elle effectuée ?				un tableau de bord de suivi des livraisons
4. Un suivi rigoureux du traitement de la commande est-il opéré par un responsable nommément désigné ?		X		Les commandes des clients sont suivi par le DG, le responsable des Achats et souvent par le Responsable du service de passation des marché en collaboration avec les 2 premier

Procédure : Livraison

Objectif de contrôle : -Garantir que les livraisons sont effectuées conformément aux bons de commandes reçus des clients et acceptés par les responsables autorisés.

Questions	Oui	Non	Non Applicable	Commentaires
1. Les livraisons sont-elles effectuées au vu d'un bon de commande accepté par les responsables ?	X			Le DG est le seul habilité à valider les commandes des clients
2. Les bons de livraison sont-ils pré numérotés en séquence ?		X		
3. Les bons de livraison sont-ils signés pour décharge par les clients ?	X			
4. Existe-t-il une liste de personnes autorisées à livrer les produits aux clients ?		X		
5. Les livraisons sont-elles effectuées dans l'ordre chronologique de la réception des bons		X		Tout dépendde la disponibilité

de commande ?				des produits et de la situation des encours des comptes clients
6. L'accès aux magasins de stockage est-il suffisamment réglementé et protégé en vue d'éviter les expéditions sans bons de livraison ?		X		Seul le responsable du service livraison possède les clés du magasin de même que le DG
7. Un rapprochement est-il effectué entre les bons de livraison et les mouvements de stock ?			X	
8. S'assure t-on que les produits qui doivent être livrés sont correctement emballés pour éviter tout dégât ?	X			Mais pas dans tout les cas, généralement ce sont les produits relatifs aux marchés ou ceux possédants des caractéristiques spécifiquement complexes
9. Les bons de livraisons sont-ils visés et validés par un responsable ?	X			Ils sont validés soit par le DG ou le Responsable des showroom
10. Après chaque livraison, un exemplaire des bons de livraison est-il transmis aux services commerciaux et aux services comptables ?	X	X		Oui pour le service commercial et non pour le service comptable

Procédure : facturation				
Objectifs de contrôle :				
1. S'assurer que toutes les livraisons ont fait l'objet de facturation, et que toutes les factures sont correctement saisies ; 2. Obtenir l'assurance que les factures sont établies et envoyées aux clients dans des délais raisonnables				
Questions	Oui	Non	Non Applicable	Commentaires
1. Les factures sont-elles rapidement établies (dès livraison aux clients) ?	X			Au moment de la livraison sinon à la fin de la livraison pour les exécutions partielles
2. Les factures sont-elles affectées d'un numéro d'ordre séquentiel ?	X			
3. Des contrôles sont-ils effectués sur les factures avant leur envoi ?	X			
4. Les factures sont-elles rapidement transmises au service comptable et aux clients ?	X			
5. Un rapprochement est-il effectué entre les livraisons et la facturation ?	X			
6. Un rapprochement est-il effectué entre la facturation et les montants imputés dans les comptes clients ?	X			
7. Les factures sont-elles transmises au service recouvrement et suivi des comptes clients pour une mise à jour rapide de la situation extracomptable des clients ?		X		
8. Un suivi des factures émises est-il effectué afin de s'assurer de leur réception par les clients ?	X			Un bordereau d'envoi est établi pour la transmission des factures postérieurement à la livraison sinon elles sont

				transmises au moment de la livraison par le coursier
9. Les factures sont-elles contrôlées par une personne distincte de celle qui les a établies ?		X		

Procédure : octroi des avoirs aux clients

Objectif de contrôle : Obtenir l'assurance que les notes de crédit en faveur des clients sont approuvés par les responsables désignés et que ces notes sont rapidement transmises au service comptable et au service recouvrement.

Questions	Oui	Non	Non Applicable	Commentaires
1. Le retour des marchandises est-il constaté sur des documents pré numérotés ?	X			Un bon de retour est établi lors de la réception des marchandises retournées
2. Une personne est-elle formellement désignée pour l'octroi des avoirs ?	X			Le DG et les responsables des showroom
3. Une analyse des causes du retour des marchandises est-elle effectuée avant l'octroi des avoirs ?	X			Le DG et le Responsable du service technique
4. Procède-t-on à un rapprochement des factures d'avoirs avec les factures auxquelles ils se rapportent ?	X			
5. Les modalités d'octroi d'avoirs aux clients ont-elles été nettement précisées ?	X			Elles se font généralement par la constatation d'un acompte sur les factures
6. Assure-t-on une séparation entre les	X			

fonctions d'octroi des avoirs, de celle de tenue des comptes de clients et celle d'encaissement des règlements ?				
--	--	--	--	--

Procédure : contrôle des factures et de comptabilisation des factures

Objectifs de contrôle :

1. S'assurer de la mise en place d'un contrôle efficace des factures émises préalablement à leur comptabilisation ;
2. S'assurer d'une comptabilisation exhaustive des factures et d'une comptabilisation à la bonne date des factures de vente ;
3. S'assurer d'une élimination des risques de double comptabilisation.

Questions	Oui	Non	Non Applicable	Commentaires
1. Assure-t-on un contrôle de cohérence de la liasse « facture-bon de livraison-bon de commande » préalablement à la comptabilisation ?		X		Seules les factures sont transmises à la comptabilité après contrôle du DG
2. Un contrôle arithmétique des factures est-il effectué par le service comptable?		X		
3. Les factures sont-elles comptabilisées journallement, dans l'ordre de la séquence numérique des factures ?	X			
4. A-t-on fixé un délai de transmission des factures au service comptable ?		X		
5. Le système informatique permet-il de détecter les doubles enregistrements ?		X		Mais la comptabilité procède à des vérifications extra comptables périodiques
6. Les factures comptabilisées sont-elles rapprochées avec les états récapitulatifs de	X			

ventes ?				
7. Les factures sont-elles annulées après leur comptabilisation ?		X		

BIBLIOGRAPHIE

I. OUVRAGES

1. BARRY Mamadou (2009), *Audit contrôle interne*, les presses de la Sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 371pages.
2. Barthélémy Bernard&Philippe Courrèges (2004), *Gestion des risques*, Editions d'organisation, Paris, 471pages.
3. Brudey Nathalie, Cédric Ducrocq (1998), *La distribution*, Vuibert Entreprise, Paris, 215pages.
4. Curaba Sandra, Yannick Jarlaud, Salvatore Curaba (2009), *Evaluation des risques : comment élaborer son document unique ?*, Afnor Editions, 325pages.
5. DE MARESCHAL Gilbert (2003), *La cartographie des risques*, AFNOR Editions, 50pages.
6. Desroches Alain, Alain Leroy, Frédérique Vallée (2003), *La gestion des risques, principes et pratiques*, Hermes Science, paris, 281pages.
7. Frédéric Bernard &Eric Salviac (2009), *fonction achat, contrôle interne et gestion des risques, édition Maxima*, Paris, 298pages.
8. Hamzaoui Mohamed (2008), *gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, PEARSON, 243pages.
9. Hess-Fallon Brigitte, Anne-Marie Simon (2005), *Droit commercial*, DALLOZ, Paris, 414 pages.
10. IFACI & al (2005), *Le management des risques de l'entreprise*, Editions d'organisation, Paris, 338 pages.
11. Jimenez Christian, Patrick Merlier, Dan Chelly (2008), *Risques opérationnels, de la mise en place du dispositif à son audit*, Revue Banque Edition, Paris, 271pages.
12. Lejeune Gérard et Jean-Pierre Emmerich (2007), *Audit et commissariat aux comptes*, Gualino Editeur, 329pages.
13. Le Ray Jean (2006), *Gérer le risque : pourquoi ? Comment ?*, AFNOR Editions, 392pages.
14. Maders (2006), *contrôle interne des risques*, 2ème édition, Editions d'organisations, Paris, 261pages.

15. Marino Laure (2005), *Droit des contrats spéciaux*, 2ème édition, Vuibert Entreprise, 222pages.
16. McNamee David (1998), *Assessing risk*, 1ère édition, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, 155pages.
17. Moreau Franck (2002), *comprendre et gérer les risques*, Editions d'organisation, 222pages.
18. Renard Jacques (2003), *L'audit interne : ce qui fait débat*, Edition Maxima, 267 pages.
19. Renard Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 466pages.
20. Samba Oumar & Mamadou Ibra Diallo (2003), *Le praticien comptable*, 3^{ème} édition, Editions Comptables et juridiques, Dakar, 1055pages.
21. Schmitt Christophe (2008), *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, Presses de l'Université, Québec, 329pages.
22. Vernimmen Pierre (2010), *Finance d'entreprise*, 8^{ème} édition, Éditions DALLOZ, Paris, 1250 pages.
23. Wilmots Hans (2001), *Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne*, Editions Standaard, Bruxelles, 319pages.

II.SOURCES INTERNET

1. Agence Nationale d'Accréditation et d'Evaluation en Santé-ANAES- (2003), *Principes Méthodologiques pour la gestion des risques en établissement de santé*, http://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/gestion_risques_2006_10_06__10_14_23_40.pdf
2. Altairconseil (2010), *cartographie des risques : anticipez les risques*, <http://www.altairconseil.fr/cartographie-des-risques.html>
3. Autorité des marchés financiers (2007), *Cartographie 2007 des risques et des tendances sur les marchés financiers et pour l'épargne*, http://www.amf-france.org/documents/general/7557_1.pdf

4. Brignola (2006), *Elaboration de la cartographie des risques*,
<http://www.clubam.com/clubamconf2006Brignola.pdf>
5. Centre Canadien d'hygiène et de sécurité au travail (2009), *évaluation des risques*,
http://www.cchst.ca/oshanswers/hsprograms/risk_assessment.html
6. Courtot Hervé (2006), *Démarche du management des risques dans un projet*,
<http://courtot.herve.pagesperso-orange.fr/demarche.htm>
7. Delon Eric (2004), *Etablir une cartographie des risques*,
<http://www.usinenouvelle.com/article/etablir-une-cartographie-des-risques.N37864>
8. Doc-étudiant (2010), *Audit du cycle ventes-clients*, <http://www.doc-etudiant.fr/Gestion/Finance/Rapport-Audit-du-cycle-ventes-clients-51185.html>
9. DUPRAT Romain (2009), *Les principaux schémas de détournements d'actifs relatifs au cycle « Vente »*,
www.pansardassociés.com/www/fr/accueil/publications/audit_comptabilite/controle_interne_et_fraudes.aspx
10. Filhetallard (2008), *établir une cartographie des risques*,
http://www.filhetallard.com/FilhetAllard_Infos.aspx?newsid=1000&rubid=1001
11. Hillson David (2006), *les trois temps de l'identification des risques : le passé, le présent et le futur*, <http://www.risk-doctor.com/pdf-briefings/risk-doctor27f.pdf>
12. L'IFA et l'AMRAE (2009), *Rôle de l'administrateur dans la maîtrise des risques*,
<http://www.amrae.fr/docs/MR/AMRAE/doc-acceslibre/roleadministrateuramraeifa090609.pdf>
13. L'Atlas du management (2009), *la gestion des risques*,
<http://www.atlasdumanagement.com/index.php?article=86&zone=3>
14. Moulaire Marc (2009), *La cartographie des risques outil fédérateur de pilotage: exemple d'application dans un groupement d'établissements*,
www.hopitech.org/.../39_Marc_MOULAIRE_08102009_14h30_90_fc.pdf
15. Nahum William (2006), *La maîtrise des risques*, Les cahiers de l'académie n°4, pp 10-12.
16. Sonigo Pierre, Pechiney, Pierre-alexandre Baspt (2001), *Cartographie des Risques*,
<http://www.amrae.fr/docs/MR/rencontres/toulouse-2001/A7/A7bapst1.PDF>

III.ARTICLES

1. Catrice Pierre-Yves (2010), Quand le contrôle interne est l'affaire de tous, *Audit & contrôle internes*, (n°199) : 30-31.
2. IFACI (2010), La cartographie des risques : création, élaboration et mise à jour, *Audit & contrôle internes*, (n° 200) : 61- 62.
3. Liedtke Patrick, Marc Sabatier (2003), De la cartographie à la gestion des risques, *Revue Risques*, (n°55) : 4-8.
4. 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°163) : 39-42.
5. Rouff Jean-Loup (2010), Le contrôle interne, *revue française de l'audit interne*, (n°199) : 12-13.

IV. AUTRES DOCUMENTS

1. Bahuon André-Paul, Gramet (2008), *Les bonnes pratiques en matière de contrôle interne dans les PME*, les cahiers de l'académie n°13,97pages.
2. IFACI (2009), *Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne*, 28 pages.
3. Ministère des PME et de la Micro-finance (2003), *La charte des Petites et Moyennes Entreprises au Sénégal*, 28 pages.
4. NDOYE Doudou (2008), *Code des obligations civiles et commerciales du Sénégal*, 637pages.