Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

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

Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Audit et Contrôle de Gestion

Promotion 24

(2012-2013)

Mémoire de fin d'étude

THEME

L'AUDIT DU MANAGEMENT DU RISQUE CLIENTS : CAS DE LA SONATEL SA

Présenté par :

Lassina OUATTARA

Dirigé par :

Dr Bertin CHABI
Professeur au CESAG
Chef de département CESAG
Executive Education

Octobre 2013

DEDICACES

Ce mémoire est dédié à mon père OUATTARA Ardiouma et ma mère OUATTARA Fatoumata, qui n'ont ménagé aucun effort à travers leur soutien multiforme pour mon éducation.

REMERCIEMENTS

Ce mémoire ne serait pas réalisé sans l'appui incessant, la compréhension et le dévouement d'un certain nombre de personnes qui, par leur disponibilité et leurs conseils, nous ont apporté tout leur soutien. C'est le lieu pour nous de leur témoigner notre reconnaissance. Il s'agit de :

- monsieur Bertin CHABI, Docteur en sciences de gestion, notre directeur de mémoire qui a bien voulu mettre son expérience à notre service ;
- monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité Banque et finance pour sa disponibilité, et son soutien qu'il a voulu bien nous accorder tout au long de notre formation ;
- monsieur Sékou DIABOULA, Chef de service comptabilité et recouvrement de l'agence SONATEL de la Médina pour tout son soutient, disponibilité dans son service ;
- tout le corps professoral du CESAG qui n'a ménagé aucun effort pour nous donner une formation digne de qualité ;
- la SONATEL pour nous avoir accepté en stage et tout le personnel du département commercial, service comptabilité et recouvrement pour leur franche collaboration sans laquelle cette œuvre ne serait pas une réalité.
- tous mes camarades de la 24ème promotion, pour le climat de fraternité et de collaboration ;
- toutes celles et tous ceux qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à la réalisation du présent mémoire de fin de cycle ; ma formation ;
- la communauté Burkinabé au CESAG.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ADSL: Asymmetrical Digital Subscriber Line

AFDDC: Association Française des Crédits managers et conseils

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

AREC : Agent de Recouvrement

BAC : Bureau d'Assurance du Canada

BC : Bon de Commande

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

CA : Chiffre d'Affaires

CAD : Conseil d'Administration

CB: Centre Budgétaire

CEO: Chief Executive Officer

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CGE : Compagnie Générale des Entreprises

CNCC: Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes

COSO: Committee Of Sponsoring Organization of the Treadway Comission

CR : Centre de Responsabilité

CREFIGE: Centre de Recherche Européen en Finance et en Gestion

CRM : Customer Relationship Management

DFC: Direction Financière et Comptable

DGA: Directeur Général Adjoint

FAR: Feuille d'Analyse des Risques

FERMA: Federation of European Risk Management

FRAP: Feuille de Révélation d'Analyse des Problèmes

GAIA: Système d'information chargé du processus vente

IEC: International Electrotechnical Commission

IFAC: International Federal Accountants

IFACI: Institut Français des Auditeurs et Consultants Internes

IIA: Internal of Institute Audit

IRSN: Institut de Radioprotection et de Sûreté Nucléaire

ISA: International Standards Auditing

ISO: International Standards organization

ODG : Objectifs de la Direction Générale

OID : Objectifs Internes des Départements

PCL : Pôle Contrôle Livraison

POS: Point Of Sales

PwC: Pricewaterhouse Coopers

QCI : Questionnaire de Contrôle interne

RA : Risque d'Audit

RI : Risque Inhérent

RNC : Risque de Non Contrôle

RND : Risque de Non Détection

RO : Risque Opérationnel

ROE : Risque Opérationnel Encouru

RP : Risque Potentiel

Rp : Risque possible

RR : Risque Résiduel

SAVR : Service Après Vente et Réclamation

SCR : Service Comptabilité et Recouvrement

SI : Système d'Information

SIGR : Système d'Information de Gestion des Risques

SIM: Subscriber Identy Module

SNT: SONATEL

SONATEL: Société Nationale des Télécommunications

TAFf : Tableau d'Analyse des Forces et faiblesses

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Tableau des risques générés par les clients 14
Tableau 2 : Chiffre d'affaires à réaliser pour compenser un impayé. 16
Tableau 3 : Le tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfA) 21
Tableau 4 : Tableau d'identification des risques 22
Tableau 5 : Exemple de mesure de l'efficacité du CI 24
Tableau 6 : Exemple de cotation de la probabilité et de l'impact de risque 24
Tableau 7 : Hiérarchisation et classement des risques en fonction du niveau de CI 25
Tableau 8 : Risques liés aux ressources humaines 80
Tableau 9 : Risques liés au SI 81
Tableau 10 : Risques liés à la budgétisation des ventes 82
Tableau 11 : Risques liés à la réception, l'acceptation et le traitement de prise de BC 83
Tableau 12 : Risques liés à l'agrément d'un nouvel abonné 84
Tableau 13 : Risques liés à l'activation de la ligne 85
Tableau 14 : Risques liés à la facturation 86
Tableau 15 : Risques liés à la comptabilisation 87
Tableau 16 : Risques liés aux encaissements des règlements des clients 88
Tableau 17 : Risques liés à la comptabilisation des encaissements 89
Tableau 18 : Risques liés au recouvrement et à la relance 89
Tableau 19 : Test d'existence 90
Tableau 20 : Mesure de probabilité de survenance des risques opérationnels 92
Tableau 21 : Cotation de l'impact des risques du cycle vente/client de la SNT 92
Tableau 22 : Appréciation du contrôle interne 93
Tableau 23 : Evaluation de la probabilité inhérente, l'impact inhérent et du contrôle interne 94
Tableau 24 : Calcul des risques résiduels 99
Tableau 25 : Résultat des tests de permanence 102

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Cartographie des risques 26
Figure 2 : Modalités de traitement du risque 28
Figure 3 : Processus de gestion des risques. 29
Figure 4 : Notion de système d'information d'après R. REIX 35
Figure 5 : Modèle d'analyse 60
Figure 6 : L'actionnariat de la SONATEL 70
Figure 7 : Représentation graphique des risques résiduel 101

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire de Contrôle Interne 110
Annexe 2 : Grille de séparation des tâches : processus vente des lignes TERANGA 117
Annexe 3 : Organigramme 119

TABLE DES MATIERES

DEDICACES i
REMERCIEMENTS ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS iii
LISTE DES TABLEAUX v
LISTE DES FIGURES vi
LISTE DES ANNEXES vii
TABLE DES MATIERES viii
INTRODUCTION GENERALE i
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'AUDIT DU MANAGEMENT DU RISQUE CLIENTS 8
Chapitre 1 : LA NOTION DU RISQUE ET MANAGEMENT DU RISQUE CLIENTS 10
1.1. La notion du risque 10
1.2. Classification des risques 11
1.2.1. Classification des risques selon leur nature 11
1.2.2. Classification selon leur poids. 12
1.2.3. Classification des risques selon leur niveau 13
1.3. Le risque client 14
1.4. Généralité sur la gestion des risques 16
1.4.1. Définition de la gestion des risques. 17
1.4.2. Les objectifs de la gestion des risques 17
1.4.3. Processus de gestion des risques 19
1.5. Les composantes de la gestion des risques clients. 30
1.5.1. Le crédit manager 30
1.5.2. Les techniques de gestion des risques clients 31
Chapitre 2 : LE DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES CLIENTS 35
2.1. Le système d'information 35
2.2. Les ressources humaines 37
2.3. Le système d'organisation 37
2.4. Le processus vente 39
2.4.1. La budgétisation des ventes. 39

2.4.2. L'agrément de nouveaux clients. 39
2.4.3. La fixation et la révision des conditions de crédit clients 39
2.4.4. La réception et l'acceptation des bons de commande des clients 40
2.4.5. Le traitement de la commande 40
2.4.6. La livraison 40
2.4.7. La facturation 40
2.4.8. L'octroi d'avoirs aux clients 41
2.4.9. La comptabilisation des factures de ventes 41
2.4.10. La comptabilisation des règlements de clients 41
2.4.11. Le suivi des comptes de clients 42
2.4.12. L'encaissement des règlements des clients 42
2.4.13. Le suivi et le contrôle des encours clients 43
2.4.14. Le suivi des créances et recouvrement 43
Chapitre3: METHODOLOGIE DE L'AUDIT DU MANAGEMENT DU RISQUE CLIENTS. 45
3.1. Méthodologie de l'audit interne 46
3.1.1. La phase de préparation 46
3.1.1.1. La phase de réalisation 49
3.1.1.2. La phase de conclusion 52
3.1.2. Les outils et techniques de l'auditeur 55
3.1.2.1. Les outils et techniques d'approche d'audit 56
3.1.2.2. Les outils et techniques de compréhension 56
3.1.2.3. Les outils de description 57
3.1.2.4. Les outils de diagnostic 57
3.1.2.5. Les outils de validation 58
3.1.2.6. Les outils de formalisation des travaux 58
3.1.2.7. Les outils informatiques 59
3.2. Méthodologie de recherche 59
3.2.1. Elaboration du modèle théorique d'analyse 59
3.2.2. Outils de collecte et d'analyse des données 61
3.2.2.1. L'analyse documentaire 61
3.2.2.2. L'observation 61
3.2.2.3. L'entretien 61
3.2.2.4. Le tableau des risques 61

3.2.2.5. La grille d'analyse des tâches et le questionnaire de contrôle interne ... 61
3.2.2.6. Les tests de conformité et de permanence ... 61
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'AUDIT DU MANAGEMENT DU RISQUE CLIENTS ... 63
Chapitre 4 : PRESENTATION DE LA SONATEL SA ... 65
4.1. Présentation de la SONATEL SA ... 65
4.1.1. Historique ... 65
4.1.2. Missions et objectifs ... 67
4.2. Les activités du groupe ... 67
4.2.1. Les activités du fixe ... 67
4.2.2. Les activités du mobile ... 68
4.2.3. Les activités d'internet ... 68
4.2.4. Les activités de développement sous régional ... 69
4.2.5. Les services à valeur ajoutée ... 69
4.3. L'organisation générale ... 70
4.3.1. Le conseil d'administration (CA) ... 71
4.3.2. Le Conseil de Direction (CD) ... 71
4.3.3. Les organes opérationnels ... 71
4.3.4. La direction des ventes et services ... 72
Chapitre 5 : DESCRIPTION DU DISPOSITIF DE MANAGEMENT DES RISQUES A LA SONATEL ... 73
5.1. Le système d'information (SI) ... 73
5.2. Les ressources humaines ... 74
5.3. Les procédures opérationnelles du processus vente ... 74
5.3.1. La budgétisation des ventes ... 74
5.3.2. L'agrément d'un nouvel abonné de ligne postpaid ... 75
5.3.3. Procédure de réception et d'acceptation de la commande ... 75
5.3.4. Le traitement de la commande ... 75
5.3.5. La livraison ... 76
5.3.6. La facturation ... 76
5.3.7. La distribution des factures aux clients ... 76
5.3.8. Encaissement des règlements des clients ... 77
5.3.9. Comptabilisation des règlements des clients ... 77
5.3.10. La remise des chèques à l'encaissement ... 77

5.3.11. Suivi et contrôle des encours 77
5.3.12. Procédure de recouvrement des créances 77
5.3.13. Le précontentieux 78
5.3.14. Le contentieux 78
Chapitre 6 : L'AUDIT DU MANAGEMENT DU RISQUE CLIENT 79
6.1. Prise de connaissance générale de la sonatel et du cycle vente/client 79
6.2. Identification des risques opérationnels du cycle vente/client 79
6.2.1. Identification des risques opérationnels liés aux ressources humaines 80
6.2.2. Identification des risques opérationnels liés au système d'information (SI) 81
6.2.3. Identification des risques liés aux processus vente 82
6.2.3.1. Identification des risques liés à la budgétisation des ventes 82
6.2.3.2. Identification des risques liés à la réception, l'acceptation et le traitement de la pise de commande d'un nouvel abonné. 83
6.2.3.3. Identification des risques liés à l'agrément d'un nouveau client 84
6.2.3.4. Identification des risques liés à la livraison du service (activation de la ligne) 84
6.2.3.5. Identification des risques liés à la facturation 86
6.2.3.6. Identification des risques liés à la comptabilisation des ventes 87
6.2.3.7. Identification des risques opérationnels liés aux encaissements 88
6.2.3.8. Identification des risques opérationnels liés à la comptabilisation des encaissements 89
6.2.3.9. Identification des risques liés au recouvrement et relances 89
6.3. Test d'existence du traitement du bon de commande jusqu'au recouvrement 90
6.4. Evaluation des risques identifiés 91
6.4.1. Evaluation de la probabilité des risques 91
6.4.2. Mesure de la gravité des risques opérationnels du cycle vente/clients de la SNT 92
6.4.3. Evaluation du dispositif de contrôle interne 93
6.5. Détermination des risques résiduels 99
6.6. Recommandations 103
6.6.1. Recommandation relative de l'agrément des clients 103
6.6.2. Recommandation relative à la solvabilité du client 103
6.6.3. Recommandation relative à un post contrôle de la livraison (activation des lignes) 103

6.6.4. Recommandation relative à la facture 104
6.6.5. Recommandation relative aux règlements par chèque 104
6.6.6. Recommandation relative à l'application des procédures 104
6.6.7. Recommandation relative au suivi des consommations Téranga 104
6.6.8. Recommandation relative à l'organisation 104
CONCLUSION GENERALE 107
ANNEXES 109
BIBLIOGRAPHIE 120

INTRODUCTION GENERALE

La croissance de la plupart des firmes multinationales met sous pression les espaces économiques les moins favorisés du fait de l'extrême mobilité dont elles bénéficient pour localiser leurs actions de commerce, d'investissements, de financement, de recherche et de développement. Avec le processus de la mondialisation, les entreprises les plus internationalisées peuvent circonvenir les règles statiques posées par les États-nations ou le régime international traditionnel. Les décisions qui sont réputées appartenir au domaine de la gestion des entreprises se répercutent ainsi sur l'architecture du système international.

Les entreprises africaines commencent à se structurer, conquérir les marchés étrangers et à prendre part à la mondialisation économique. De nos jours, les décideurs ne peuvent pas décider sans tenir compte des variables qui influent beaucoup sur la vie de l'entreprise à savoir les «risques». En outre, les nombreux scandales financiers des années 2000 aux Etats Unis (ENRON, WORLDCOM etc) et en Europe ainsi que l'instabilité de l'environnement économique ont amené les entreprises à faire recours à des outils et techniques de gestion des risques. Selon les dernières enquêtes annuelles conduites par Pricewaterhousecoopers (PwC) auprès des CEO (Chief Executive Officer) internationaux dans le cadre de la conférence économique de Davos « l'augmentation accrue de la concurrence, l'impact grandissant des technologies, la fluctuation des cours, le renchérissement des matières premières et la complexification des environnements juridiques sont parmi les principaux risques ».

Chaque organisation, qu'elle soit privée ou publique, se trouve confrontée à des évènements incertains susceptibles d'avoir un impact sur l'atteinte de ses objectifs. A cet effet, PIERRE & al (2010:10) relèvent qu'« il n'y a de risque que par rapport à l'atteinte d'un objectif ou plus précisément que par rapport à la conséquence dommageable de ce risque quant à l'atteinte d'un objectif ». Les entreprises sont amenées à revoir leurs stratégies, adapter leurs structures et réorganiser leur processus de management, de production et de gestion commerciale. Elles font face à un nombre considérable de vulnérabilité d'origine interne comme externe qu'elles doivent évaluer afin de prendre des mesures préventives, détectives et curatives. L'incertitude est une donnée intrinsèque à la vie de toute organisation et est source de risques et d'opportunités, susceptibles de créer ou de détruire de la valeur. Aussi toute organisation doit-elle déterminer le niveau d'incertitude dont elle est prête à accepter dans le cadre de la réalisation de ses activités. Cette approche ayant pour objectif de prendre en compte les évènements incertains pouvant influer sur la vie de l'entreprise est connue sous l'appellation de « management des risques ».

« Le management des risques est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation.

Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les évènements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence du risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation ». (COSO II 2005 : P.5).

Désormais les actifs comptables et financiers ne sont plus les seules sources de risque. Les employés, les immobilisations, les clients sont entre autres des éléments qui contribuent à la création de valeur dans l'entreprise. Pour survivre, l'entreprise œuvre à une amélioration continue de son dispositif et met en place des mesures contre les risques auxquels elle fait face. Selon une étude de l'Association Française des Crédits managers et Conseils[1] (AFDDC, 2009) plus de 40 % de l'actif représente en moyenne l'encours client des entreprises. Le montant des créances clients en France : 560 milliards d'euros en 2009, selon le dernier observatoire des délais de paiement. Et les retards de paiement restent la cause d'un quart des défaillances d'entreprises.

Dès lors l'audit interne et le risk management trouvent une place prépondérante au sein de l'entreprise. A Ces nouvelles fonctions est assignée la mission d'identifier, d'évaluer et de traiter les risques et faire des recommandations à cet effet.

En Afrique, le marché des télécommunications qui a longtemps été dominé par les théories du monopole naturel a connu une reconfiguration à partir des années 90. Sous l'impact des changements technologiques et de la mondialisation des réseaux, les politiques de libéralisation on été amorcées. Cette période de privatisation coïncide avec la vente de licences pour le développement de la téléphonie mobile permettant aux détenteurs d'entrer dans le marché du mobile et se lancer dans la concurrence. Cette ouverture du marché de la téléphonie mobile va entrainer plus tard l'arrivée d'opérateurs étrangers sur le marché africain.

[1] Association professionnelle qui rassemble les crédits managers et fait leur promotion

En Afrique de l'ouest, le marché sénégalais des télécommunications n'a pas échappé à cette vague de réformes. Cependant, pour une bonne organisation de ce secteur, il est régit par la loi[2]. Autrefois le secteur était un duopole, dominé par deux (02) principaux concurrents à savoir la SONATEL commercialisant ses produits sous le label « Orange » de France Télécom, actionnaire principal et la SENTEL vendant ses produits sous la marque TIGO. Plus tard, une troisième licence de télécommunication fut mise en vente par l'Etat et acheté par SUDATEL sous la marque EXPRESSO qui s'est positionné sur les segments de la téléphonie fixe, mobile en janvier 2009 et est en concurrence direct avec Orange. Dans un contexte de guerre économique, chaque entreprise cherche à établir de relations commerciales solides avec ses partenaires extérieurs notamment la clientèle pour pouvoir atteindre ses objectifs. Face à cette préoccupation à conserver la clientèle, pour pouvoir exister se trouve les risques de retards ou d'impayé, le risque de défaillance des clients, les risques de faillite. L'encours clients qui est la somme des factures émises par l'entreprise et non encore réglé par les clients constitue un champ de bataille majeur pour l'entreprise. Selon POZO (2004 : 1), « l'encours clients reste la donnée financière qui pénalise le plus lourdement les entreprises en matière de trésorerie ».

Sonatel mobile, filiale du groupe Sonatel SA est le leader sur le marché des télécommunications avec une croissance de l'activité du mobile malgré la stratégie agressive de la concurrence. Le réseau marqué par une croissance exceptionnelle notamment le mobile, beaucoup d'actions ont été menées allant dans le sens de l'augmentation des capacités, la sécurisation, la qualité et la mise en œuvre de nouveaux services tel que l'internet. Du coup on assiste à un gonflement exorbitant de son portefeuille clients ces dernières années surtout au niveau du mobile ou le parc d'abonné a doublé. Cette tendance a entrainé une augmentation considérable du volume des transactions commerciales qui n'est cependant accompagné d'une amélioration de la gestion de l'encours client que l'on constate avec des difficultés liées à la gestion de son poste client, un taux d'impayés élevé, des retards de paiement et des problèmes de recouvrement. Plusieurs raisons pourraient être avancées pour justifier cette situation :

- la faiblesse ou insuffisance des fonctions de contrôle (audit interne et contrôle de gestion);

[2]Loi n°2001-15 du 27/12/2001 portant code des télécommunications

- l'absence de crédit manager dont la mission est de gérer l'encours client ;
- l'absence de dispositif de management de risques ;
- la perception souvent négative du risque ;
- le manque de rigueur dans le suivi des créances ;
- les exigences dictées par la concurrence ;

Les causes sus mentionnés pourraient avoir pour conséquences :

- insuffisance de liquidité remarquable due à un encaissement de créances clients en deçà de ce qui devrait être ;
- une augmentation du volume de l'encours clients ;
- difficulté de maîtriser le BFR ;
- les pertes financières.

Pour parvenir à relever ce défi d'optimisation de son portefeuille client qui a inéluctablement un impact sur la trésorerie, elle peut opter entre autres solutions pour :

- développer et améliorer la performance des fonctions de contrôle à savoir l'audit interne et le contrôle de gestion ;
- l'instauration d'une fonction de credit manager ;
- inscrire dans l'organisation la démarche de risk management ;
- promouvoir la culture du risque au sein du personnel de l'entreprise ;
- intégrer l'option de l'assurance du crédit auprès des professionnels ;
- commanditer régulièrement des missions d'audit des risques et surtout du management du risque client.

La dernière solution nous paraît pertinente pour une optimisation de management des risques clients dans la mesure où c'est une fonction qui permet d'identifier, d'analyser et d'évaluer les risques auxquels l'entreprise est exposée. Aussi le recours à des missions d'audit des risques permettra d'évaluer le processus de management des risques et faire des recommandations allant dans le sens de son amélioration puisque cette fonction s'impose comme un outil d'efficacité et de pérennité. En rapport avec notre solution, la question fondamentale de recherche que nous nous posons est la suivante : ***Comment s'y prendre face au management des risques résultant des transactions commerciales entre l'entreprise et le client ?***

Les questions spécifiques qui en découlent sont les suivantes :

- à quelle méthodologie faut-il faire recours pour identifier les risques liés au management du risque clients ?
- quels sont les risques associés au management du poste client ?
- quels dispositifs mettre en place pour un management efficace et efficient des risques clients ?
- quelles sont les choix à opérer pour une optimisation du portefeuille client ?

C'est pour donner des réponses à ces différentes interrogations que nous avons optés de focaliser notre réflexion sur le thème « Audit du management du risque clients : cas de la SONATEL SA Sénégal ». Dans cette présente étude nous ne toucherons pas aux risques relatifs aux fonctions techniques, juridiques et financières et s'appesantir sur les risques découlant de la relation entreprise- client depuis la réception du bon de commande en passant par la comptabilité, la livraison jusqu'au recouvrement.

L'objectif général de notre étude est d'évaluer le dispositif de management des risques découlant des relations entreprise- clients dans le cadre des transactions commerciales afin de mettre en exergue ses forces et ses faiblesses.

Elle a pour objectifs spécifiques de :

- décrire la démarche à entreprendre pour identifier les risques associés au management du portefeuille client ;
- identifier les risques liés au management du poste client ;
- définir les dispositifs à instaurer pour une optimisation de management efficace et efficient des risques client ;
- faire des recommandations sur les choix à opérer allant dans le sens d'une bonne maîtrise de management des risques client.

Il est fondamental d'indiquer que cette étude revêt un intérêt non négligeable qui se situe à trois (03) niveaux :

- pour l'entreprise, elle lui permettra de connaître les difficultés auxquelles elle est confrontée dans le cadre de ses relations commerciales par l'évaluation de son dispositif de management des risques et contribuer à la création de valeur ajoutée. Elle

lui donnera un degré d'assurance dans le cadre de ses recouvrements et minimisera les impayés qui ont une incidence inéluctable sur sa trésorerie ;

- pour le CESAG, elle constituera un support indicatif sur le management des risques découlant des transactions commerciales pour les promotions futures. Elle va donner des indications au lecteur sur l'identification, la gestion et le contrôle des risques et servira de repère en termes d'études de recherche sur la gestion des risques.
- Pour nous même, ceci va nous donner l'opportunité de mettre en application les connaissances acquises lors de la formation afin de mieux comprendre et maîtriser la gestion des risques.

Notre travail s'articulera autour de deux (02) grandes parties :

- une première partie portera sur le cadre théorique de l'audit du management des risques client ;
- une deuxième partie dans laquelle sera abordé le cadre pratique de l'audit du management des risques client.

PREMIERE PARTIE :

CADRE THEORIQUE DE L'AUDIT DU MANAGEMENT DU RISQUE CLIENTS

Dans un contexte économique marqué par une guerre commerciale, les entreprises sont confrontées à un défi majeur dans tous les secteurs d'activités pour accroître leur richesse. C'est le défi de la concurrence, exacerbée à la faveur du développement des technologies de l'information et de la communication, la levée des barrières douanières et l'ouverture des économies. Elles sont amenées à mettre en place des politiques commerciales appropriées pour conquérir des parts de marché et assurer leur pérennité et partant, l'augmentation de leurs chiffres d'affaires.

Ainsi, toutes les entreprises publiques ou privées, petites ou grandes cherchent à réaliser du chiffre d'affaires et faire du profit. Cependant, l'entreprise constate dans ses transactions commerciales un écart entre le chiffre d'affaires théorique et les encaissements réalisés lors des recouvrements. La valeur du poste créances clients intègre le profit associé aux transactions qui est comptabilisé alors qu'il reste virtuel jusqu'au recouvrement effectif.

Pour atteindre ses objectifs, l'entreprise mène diverses activités qui peuvent être réalisées ou perturbées à cause des risques inhérents à ces activités. Alors, elle se trouve dans un environnement inondé de risques auxquels elle doit faire face. En conséquence le management ne doit pas négliger ces obstacles susceptibles de freiner l'atteinte des objectifs. Si l'objectif principal est de vendre et de se faire payer, force est de constater que cette logique simple se trouve de moins en moins respectée par les débiteurs en difficulté ou de mauvaise foi. Le management doit s'interroger sur la gestion de ces risques clients et mettre en place des dispositifs de leur maîtrise. Par ailleurs, l'audit du management des risques clients peut être une priorité pour se prémunir de tous éventuels de risques.

Dans le cadre de notre étude, la partie théorique sera consacrée à la revue de la littérature à travers laquelle nous aurons à s'intéresser, dans un premier temps à la notion de risque et gestion du risque client. Le deuxième chapitre qui va porter sur le dispositif de management des risques, le troisième chapitre sur la méthodologie du management de l'audit des risques clients nous permettra de faire un exposé sur les différentes étapes de cette méthodologie et nous terminerons par l'approche méthodologique et la collecte des données de cette étude.

Chapitre 1 : LA NOTION DU RISQUE ET MANAGEMENT DU RSIQUE CLIENTS

Mieux percevoir les risques, puis réduire économiquement leurs impacts potentiels constituent un véritable système de management, tant l'art de gérer une entreprise est celui de savoir ne prendre que les risques qui en valent. La gestion des risques clients suppose de développer des capacités managériales efficaces à travers la mise en place de dispositifs de contrôle interne dans l'entreprise pour réduire le risque d'impayés et partant améliorer la trésorerie. Pour cela, à partir de notre revue de littérature nous allons définir la notion de risque et celle du risque client.

1.1. La notion du risque

Le risque est un concept que les auditeurs et les managers utilisent pour exprimer leurs inquiétudes concernant les effets probables d'un environnement incertain.

La notion de risque a été définie par plusieurs auteurs parmi lesquels on peut citer : NGUENA, MADERS, VINCENT etc..

Pour NGUENA (2008 : 11) « Dans le langage courant, le terme risque est synonyme de danger, d'évènement malheureux. Il désigne une menace objective. Dans l'assurance par contre le risque ne désigne pas un évènement malheureux mais un mode de traitement spécifique de certains évènements pouvant advenir à un groupe d'individus. De manière paradoxale, on peut dire que " rien n'est un risque" mais également que " tout peut être un risque ". Tout dépend de la manière dont on considère le danger ou l'évènement avant de le qualifier ». De cette définition, la qualification du risque d'être une menace ou pas dépend du domaine dont on se trouve.

Pour l'IIA et l'IFACI dans le glossaire des normes, le risque est « la possibilité que se produise un évènement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs ». Pour eux, le risque constitue alors un handicap à l'atteinte des objectifs pour toute entreprise. MOREAU, quant à lui, (2002 :13) fait ressortir l'aspect tridimensionnel du risque qui est que : «le péril ou le danger (la source du risque) identifié, diffus ou non identifié (l'aléa), ce que touchent les périls (les objectifs ou les processus de l'entreprise au travers de ses effectifs, ses actifs matériels et immatériels, ses tiers et parties prenantes, sa capacité à générer du cash et lever des fonds), et la mesure de vulnérabilité dépendant de la probabilité de survenance

(ou d'occurrence) et de la mesure d'impact » Toutes ces différentes définitions font apparaître la menace qu'une entreprise ne puisse pas atteindre ses objectifs. Par ailleurs, elles ne mentionnent pas la chance de contribution à l'atteinte des objectifs de l'entreprisse.

Selon le COSO II (2005 : 23), le risque représente non seulement la possibilité qu'un évènement survienne et nuise à l'atteinte des objectifs mais aussi la survenance d'un évènement constituant une opportunité et contribue à l'atteinte d'objectifs de l'entreprise. Toutes ces définitions mettent en relief les composantes du risque à savoir :

- la gravité ou conséquences de l'impact,
- la probabilité qu'un ou plusieurs évènements se produisent,

Ainsi, il apparaît pertinent de présenter une typologie des risques.

1.2. Classification des risques

Les risques peuvent être classés selon leur nature, leur poids et leur niveau.

1.2.1. Classification des risques selon leur nature

Selon la nature nous distinguons les risques inhérents, les risques liés au contrôle ou risque de non-contrôle, les risques de non détection et les risques résiduels.

- **Le risque inhérent (RI)**

Selon ISA 200 (Normes internationales d'audit in HAMZAOUI 2008 :172) le risque inhérent est la prédisposition d'une assertion à une anomalie qui pourrait être significative isolément ou cumulée avec d'autres anomalies, à supporter qu'il n'y ait aucun contrôle correspondant.

- **Le risque de non-contrôle (RNC)**

Le RNC est le risque qu'une anomalie, qui pourrait être significative isolément ou cumulée avec d'autres anomalies, ne se produise dans une assertion et ne soit ni empêchée, ni détectée ni corrigée en temps voulu par le contrôle interne de l'entité. ISA 200 (Normes internationales d'audit in HAMZAOUI 2008 :173).

- **Le risque de non détection (RND)**

Selon l'IFAC, le RND est le risque que les contrôles substantifs mis en œuvre par l'auditeur ne parviennent pas à détecter une erreur dans un solde de compte ou dans une catégorie de transactions qui, isolée ou cumulée à des erreurs dans d'autres soldes ou catégories de transactions qui serait significative. Ce risque découle de l'appréhension faite de celui inhérent et de non-contrôle par l'auditeur lors de ses travaux au sein d'une entité.

- **Le risque résiduel (RR)**

Le RR désigne « le risque auquel l'organisation reste exposée une fois que le management a traité le risque ». (COSO II 2005 : 205).

1.2.2. Classification selon leur poids.

Dans cette catégorie, c'est une approche qualitative du risque qui est faite à partir de deux (02) paramètres à savoir la fréquence et la gravité. Selon HASSID (2008 :63) on distingue les différentes catégories de risques suivantes en fonction du poids.

- **Les risques de fréquence et de gravité faibles ou risques mineurs**

Ce sont les risques qui se réalisent rarement et dont les impacts sont limités s'ils se réalisaient. Ils n'ont qu'une incidence faible sur le budget de l'entreprise.

- **Les risques de fréquence faible et de gravité élevée ou risques catastrophiques**

Ces évènements sont rares et leurs conséquences sont significatives lorsqu'ils se produisent. En raison de leur faible fréquence il est difficile de prévoir et d'anticiper leur survenance.

- **Les risques de fréquences élevée et de gravité faible ou risques opérationnels**

Ils se produisent assez régulièrement mais leurs conséquences sont relativement limitées.

- **Les risques de fréquences et de gravités élevées**

Ces risques sont réguliers et leurs conséquences sont toujours significatives.

1.2.3. Classification des risques selon leur niveau

La classification des risques selon leur niveau permet de considérer leur base de données existant dans l'entreprise. Ils sont classés en risque potentiel, risque possible et risque matériel.

- **le risque potentiel (RP)**

Ce sont les risques présumés et qui sont susceptibles de subvenir en cas de manque de mesure de contrôle en place pour prévenir ou corriger leur survenance HASSID (2005 : 70). L'identification de ces risques est soit guidée par l'expérience de l'auditeur soit par les guides professionnels.

- **Le risque possible (Rp)**

Ce sont les risques pour lesquels une entreprise ne s'est dotée d'aucun dispositif pour prévenir leur venue (risques inhérents). Ces risques sont souvent difficiles à gérer dans la mesure où leur survenance est aléatoire (COSO II, 2009 : 74).

- **Le risque matériel (RM)**

Ce type de risque est déjà vécu dans l'entreprise. Sa gestion est parfois plus simple à cause de l'expérience dont le manager dispose sur les premiers survenus. Ce sont des risques qui facilitent l'identification par analyse historique (COSO II, 2009 :67).

- **Le risque opérationnel (RO)**

La notion de RO a été abordée par le comité de Bâle II qui le définit comme suit :

« Le risque opérationnel est le risque de perte résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnels, et systèmes internes ou à des évènements extérieurs » (in AMRAE, 2004 : 8).

Ces risques sont recensés au cours de l'examen des processus liés au métier de l'organisation.

1.3. Le risque client

Le client est un individu ou une personne morale qui entretient des relations d'achats de biens ou de services à un instant donné ou de façon permanente avec une entreprise à caractère commercial. Pour SELMER (2006 : 260) «le risque client est l'un des éléments fondamentaux du besoin en fonds de roulement et de la pérennité de l'entreprise. Il faut sans cesse sensibiliser les acteurs internes au fait qu'une vente n'est réellement réalisée qu'après l'encaissement complet du prix. En externe il faut vendre ses conditions de règlement ».

- **Définition**

Le risque client est la possibilité que surviennent des évènements dans les transactions commerciales ou dans la gestion du poste clients ayant des effets négatifs sur l'atteinte des objectifs affectés à ce poste.

- **Typologie des risques provenant des clients.**

Le tableau ci-dessous donne les risques causés par les clients

Tableau 1 : Tableau des risques générés par les clients

Risques générés par les clients			
Risques liés aux exigences des clients	Risques liés à la défaillance des clients	Risques liés à la qualité	Risques liés à la contestation des clients sur la confidentialité
- Risque technologique - Risque de manque d'innovation - Risque de défaut de mise au point ou d'adéquation au marché - Risque de manque de réactivité - Risque de dépendre d'un produit ou d'un produit dominant ou d'un débouché incertain à moyen terme	- Risque d'impayés - Risque de trésorerie	- Risque d'engagement de responsabilité ou de contestation en cascade - Risque lié à la contestation et rejet de livraison	Risque lié à la non maîtrise du système de diffusion d'information

Source : inspiré de BARTHELEMY & al (2004 : 453 ; 454)

- **Les origines du risque client**

Les risques clients peuvent provenir de plusieurs sources à savoir :

- la vente à crédit ;
- les difficultés de trésorerie du client ;
- les litiges sur la livraison du produit ou service vendu relatif à la qualité ou à la conformité ;
- la défaillance du système d'information ;
- le système organisationnel ;
- la collusion entre le personnel.

Dans une entreprise commerciale la vente constitue une des préoccupations majeures des dirigeants. Avec l'intensité de la concurrence, l'octroi du crédit est souvent une condition nécessaire pour réaliser la vente en ce sens qu'il permet au vendeur de développer son activité avec moins de dépenses. La vente constitue ici une des principales sources de revenus qui améliore la trésorerie de l'entreprise alors qu'ils ne sont pas encaissés directement après la vente.

« L'octroi d'un crédit fait naître un risque de non-paiement à l'échéance. Ce risque est fonction du crédit accordé, du délai de paiement octroyé et du moyen de paiement choisi ». LABADIE & al (1996 :11)

La vente à crédit comporte d'énormes enjeux financiers pour l'entreprise. Une facture non payée perturbe sa gestion et pour compenser les pertes correspondantes, elle doit générer un chiffre d'affaires complémentaires. Pour voir le risque que l'entreprise encours en vendant à crédit, il faut calculer le coût de financement d'un délai de paiement et aussi le chiffre d'affaires supplémentaires pour compenser un impayé.

Pour compenser un impayé de 50 000 € avec un taux de marge de 20%, il faut réaliser un chiffre d'affaires supplémentaire de 250 000 €.

Tableau 2 : Chiffre d'affaires à réaliser pour compenser un impayé.

Taux de marge	10000 €	25 000 €	50 000 €
10 %	100 000 €	250 000 €	500 000 €
20 %	50 000 €	125 000 €	250 000 €
30 %	33 333 €	83 333 €	166 666 €

Source : SELMER (2006 : 260)

Toute entreprise a sans doute comme raison principale d'existence ses clients qui représentent la majeure partie de sa richesse. A la lecture des chiffres ci-dessus dans le tableau n°2, il est indéniable que les impayés sont à l'origine des difficultés financières de l'entreprise entravant son activité professionnelle allant jusqu'à son dépôt de bilan. En plus de ce risque d'impayés des clients, nous avons un risque de retard dans le règlement pour cause de litige sur le produit ou de difficultés financières de l'acheteur, et dans le cas des ventes à l'étranger, un risque politique, catastrophique ou de non transfert, lié au pays. Dans le cas de ventes en devises le vendeur s'expose aussi au risque de change.

Ces évènements ayant un impact négatif sur la gestion de l'entreprise ont le même aboutissement final : une insuffisance de trésorerie notable, due à un encaissement de créances clients en deçà de ce qui devrait être. Il est primordial pour chaque entreprise d'apporter une attention particulière à la gestion de portefeuille client qui est significatif dans le bilan et reste sensible pour sa pérennité.

1.4. Généralité sur la gestion des risques

Il n'y a pas d'entreprise ni de développement sans prise de risques. Dans la plupart des cas, les entreprises ne sont pas conscientes des risques qu'elles encourent dans la poursuite de leurs objectifs. Partant de ce constat, les risques doivent être identifiés, analysés, maîtrisés et gérés. La gestion des risques, vue autrefois, comme une affaire des grandes entreprises est devenue aujourd'hui une préoccupation majeure de toute organisation car leur pérennité en dépend. Elle fait partie intégrante de la mise en œuvre de la stratégie de toute organisation.

1.4.1. Définition de la gestion des risques.

Le risque recouvre deux (02) aspects selon ISO/IEC (in FERMA 2003 : 3) guide 73 qui sont la probabilité et les conséquences ou l'impact. Le seul fait d'entreprendre ouvre la possibilité de survenance d'évènements ayant un impact qui soit potentiellement bénéfique ou préjudiciable. Ainsi, la gestion des risques s'intéresse à l'aléa négatif et positif. Ces deux (02) dimensions sont complétées par une autre abordée par JUNEAU (2010 : 6). Selon lui le risque est caractérisé par : la probabilité (p), la gravité de ses conséquences (G) et la fréquence (F).

Selon MADERS & al (2009 : 26 ; 27), le risque est formalisé par trois (03) concepts :

- le péril ou le danger qui est un élément présent susceptible de causer un risque ;
- la criticité qui est la combinaison de l'impact et de la probabilité d'un risque ;
- la vulnérabilité, caractérisée par les pertes induites par la réalisation d'un évènement aléatoire frappant une ressource de l'entreprise.

Au regard des caractéristiques suscitées, la gestion des risques selon BARTHELEMY (2004 : 33) est « l'art de peser l'incertitude, de la rendre tolérable, en fait de ne prendre que les risques qui en valent la peine ».

1.4.2. Les objectifs de la gestion des risques

Selon BARTHELEMY & al (2004 :34 ; 35 ; 36), KEREBEL (2009 : 88) et le Bureau d'Assurance du Canada (BAC : 2010 ; 2 ; 3) les objectifs de la gestion des risques se regroupe autour des points suivants :

- la compétitivité ;
- la sécurité financière et la pérennité de l'entreprise ;
- la sauvegarde du patrimoine ;
- la protection de l'image et de la réputation publique de l'entreprise ;
- la protection des ressources humaines ;
- la sécurité juridique ;
- l'assurabilité ;
- la sécurité des objectifs stratégiques ;

- **La compétitivité**

La gestion des risques permet de remplacer une perception diffuse des vulnérabilités par une connaissance rationnelle. Ainsi peut- on non seulement mieux juguler les risques liés à la situation présente caractérisée par des ressources, des clients, des fournisseurs, et un environnement mais encore mieux maîtriser les projets de l'entreprise (investissements industriel, nouveaux clients, nouveaux marchés, nouveaux produits). Des risques mieux gérer c'est aussi un coût du risque plus faible. Tout gain sur ce poste souvent sous estimé est un profit net pour l'entreprise. BARTHELEMY & al (2004 :34)

- **La sécurité financière et la pérennité de l'entreprise**

l'identification des risques dont leur éventualité susceptible d'avoir des effets négatifs sur l'entreprise et la mise en place d'un plan d'action et de financement réduit l'impact éventuel . Dans ce cas, la trésorerie ne sera pas perturbée par la survenance d'un risque et la pérennité de l'entreprise est ainsi assurée.

- **La sauvegarde du patrimoine**

La gestion des risques vise à protéger le patrimoine de l'entreprise à travers l'économie de ses différentes ressources. Le temps, l'actif, le revenu, les biens, et les personnes sont toutes d'importantes ressources que l'on peut économiser en réduisant au minimum les sinistres. BAC (2010 : 2)

- **La protection de l'image et de la réputation publique de l'entreprise**

Le risque d'image est l'impact que peut avoir une erreur de gestion sur l'image d'une entreprise aux yeux des tiers (les fournisseurs, les clients, les salariés et les partenaires financiers).

En effet l'entreprise qui gère ses risques est une entreprise qui ne « fonce pas dans le brouillard », mais sait à la fois se protéger des dangers qu'elle maîtrise mal, et analyser pour mieux contrôler les impondérables de ses activités et de ses décisions. Elle est moins vulnérable que les autres. Ses partenaires sont confiants et son image est meilleure car elle est plus pérenne et protège l'emploi de ses salariés. BARTHELEMY & al (2004 : 36)

- **La protection des ressources humaines**

La mise en application d'un dispositif de management des risques permet de créer un esprit de sécurité au sein de l'entreprise, surtout les risques d'atteinte aux personnes.

« Les entreprises sont tenues responsables des actions de leurs employés et les gens sont davantage conscients du niveau de service auquel ils s'attendent s'ils sont victimes d'injustice ou de blessure ». BAC (2010 : 3)

- **La sécurité juridique**

La responsabilité juridique de l'entreprise peut être engagée dès qu'un risque survient et que les tribunaux jugent une négligence grave dans sa gestion. Ainsi, la sécurité juridique vise à prévenir ou à réduire cette responsabilité légale et accroître la stabilité des opérations.

- **L'assurabilité**

L'assurabilité consiste à se désengager des risques et à les transférer à un tiers appelé assureurs par le biais d'un contrat d'assurance souscrit à un coût raisonnable. Cela ne les élimine pas mais contribue à les réduire.

- **La sécurité des objectifs stratégiques**

« L'un des objectifs majeurs du *« risk management »* est de s'assurer de l'existence d'un alignement entre processus de l'entreprise, risques et objectifs stratégiques pouvant être formalisé via une carte de performance associant la dimension management des risques ». KEREBEL (2009 :88)

1.4.3. Processus de gestion des risques

La gestion des risques est un processus continu et proactif qui constitue une partie importante des processus de gestion autant d'affaires que technique.

Selon BARTHELEMY & al, MOREAU (2002), KBC Banque & Assurance ce processus est constitué des étapes suivantes :

- l'identification et l'analyse des risques ;
- l'évaluation des risques ;

- le traitement des risques ;
- le choix du traitement ;
- la mise en place du choix effectué ;
- le contrôle ou suivi du choix ;
- l'ajustement du choix après contrôle.

a) L'identification et l'analyse des risques

Cette étape consiste à répertorier tous les évènements susceptibles de nuire à l'atteinte des objectifs. Ainsi les entreprises ayant identifié les risques seront mieux préparées et auront une façon plus rentable de les traiter. Pour réussir ce préalable, on fait recours à différents outils et techniques que nous développerons.

a1) Quelques techniques d'identification

L'identification des risques fait recours à plusieurs techniques dont :

- l'identification par analyse historique : elle se fait en se basant sur la liste des risques opérationnels déjà survenus dans l'entité. C'est un indicatif car les mêmes risques peuvent ne pas se reproduire. (COSO II, 2009 :67) ;
- l'identification basée sur l'analyse de l'environnement : elle se fait en procédant à l'analyse des menaces de l'environnement économique, technologique dans lequel l'entreprise est implantée ;
- l'identification par le tableau des risques : elle se fait à partir d'un tableau qui découpe l'activité en tâches élémentaires ;
- l'identification par processus : l'approche de cette technique consiste à décrire les processus de l'entreprise et des activités liées entre elles par des échanges de produits ou informations et contribuant à la fourniture d'une même prestation à un client interne ou externe de l'entreprise (NGUENA, 2008 :66) ;
- l'identification basée sur l'atteinte des objectifs : elle consiste à définir d'abord les objectifs et associer les menaces pesant à eux ;
- l'identification basée sur les check- lists : liste déjà préconçue qui énumère l'ensemble des risques possible, et par rapport à cette liste on cherche à savoir si chaque risque concerne l'entité ou pas ;

- la méthode d'analyse préliminaire des risques (APR) : cette technique consiste à identifier les divers éléments dangereux présents dans le système étudié et à examiner pour chacun d'eux comment ils pourraient conduire à une situation accidentelle plus ou moins grave, suite à un évènement initiant une situation potentiellement dangereuse. (BOUNIE ; 2012 : 7)

a2) les outils d'identification des risques

Les outils utilisés dans l'identification des risques sont entre autres :

- les entretiens : qui consiste à poser des questions aux acteurs du domaine ;
- le questionnaire de contrôle interne (QCI) : c'est un outil efficace de contrôle interne qui consiste à formuler des questions relatives à chaque tâche. Ces questions sont fermées, c'est-à-dire des réponses par « oui » ou « non ».
- le brainstorming : il consiste à former un groupement de personnes en équipe. Dans un premier temps, on laisse évoquer tous les risques possibles par les membres et enfin procéder au maintien des plus importants ;
- le tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfA) : il permet de recenser, les différents risques pouvant affecter une activité ou une opération spécifique, après sa décomposition en objets auditables (LEMANT, 1995 :40). Les risques sont recensés en fonction des objectifs du contrôle interne.

Tableau 3 : Le tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfA)

Domaine d'intervention	Objectifs	Risques	POCA /indicateurs et indicateurs	Opinions			Commentaires ou réf
				F/f	conséquences	d° de confiance	

F : force, f : faiblesse

POCA : pratiques d'organisation communément adoptées, d° : degré

Source : LEMANT (1995 : 64

- le tableau d'identification des risques de Renard : il a les mêmes caractéristiques que le TFfA. Ce tableau donne une évaluation sommaire du risque associé à chaque tâche.

Tableau 4 : Tableau d'identification des risques

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositifs de CI	Constats

Source : RENARD (2010 :239)

La mise en œuvre de ces techniques et outils n'est pas garant d'une identification exhaustive des risques. Toutefois, l'objectif recherché est d'aboutir à une identification de tout risque ayant un impact moyen ou élevé.

b)**l'évaluation des risques**

« Cette étape est donc à la fois délicate et fondamentale. Elle consiste à évaluer, dans la mesure du possible, la probabilité d'apparition de chaque risque recensé et estimer la gravité de leurs conséquences directes et indirectes sur les objectifs de l'entreprise, puis les hiérarchiser » (COURTOT, 1998 : 48).

Ceci permet de déterminer leur signification pour l'entreprise et de savoir ceux susceptibles d'affecter sa vie. Ces risques font l'objet d'une attention constante et nécessite un traitement. L'évaluation de la connexité du risque constitue un préalable. Elle se focalise principalement sur deux (02) aspects qui sont sa probabilité de survenance et les effets des évènements probables sur les objectifs stratégiques de l'entreprise et des processus.

Des outils sont utilisés lors de l'évaluation des risques comme la carte des risques sur laquelle on trace la signification et la probabilité de la réalisation de chaque risque. En effet on distingue deux (02) méthodes d'évaluation à savoir :

b1) La méthode quantitative

Les études quantitatives traitent de la probabilité d'occurrence et de la mesure de la gravité des risques caractérisant un évènement redouté. Leur but est de :

- hiérarchiser les risques ;

- évaluer le niveau de sécurité du système ou d'un sous-système dans la phase considérée ;
- construire la sécurité du système de façon efficace et cohérente (DESROCHES &al, 2003 ; P : 59)

Cette évaluation reste quelque peu difficile à cause de la diversité des risques. « Ainsi, la mesure de l'impact financier des risques intangibles ou immatériels s'avère difficile » (COLATTRELA, 2003 :P.6). Par conséquent la méthode qualitative s'impose.

b2) La méthode qualitative

Cette méthode porte essentiellement sur l'analyse des impacts, en estimant les pertes financières et en appréciant les risques incidents (conséquences/impacts) sur les ressources humaines, l'image, les clients/partenaires et/ou sur les processus techniques.

Le but de l'étude qualitative est d'identifier :

- les évènements à risque apparaissant hors et suite à la défaillance d'éléments du système ;
- les causes des évènements ;
- les conséquences des évènements sur le système à travers des scénarios ;
- les actions en diminution de risque qui peuvent être prises (DESROCHES, 2003 ; P : 58).

L'impact et la probabilité du risque ne sont pas faciles à évaluer avec précision. Pour ce faire, des côtes telles que « élevée », « moyenne » ou « faible » leur sont attribuées (COOPERS & LYBRAND, 2000 :61). Cette cotation dépend des forces et des faiblesses relatives aux activités de contrôle et de la qualité du dispositif du contrôle interne.

Tableau 5 : Exemple de mesure de l'efficacité du CI

Cotation	Probabilité et gravité	Dispositif du CI
5	Très forte	Très mauvais
4	Forte	Mauvais
3	Moyenne	Moyen
2	Faible	Bon
1	Très faible	Très bon

Source : à partir de MADERS & al (2006 : 49)

La probabilité des risques, quant à elle, est déduite de l'appréciation des forces et des faiblesses du dispositif de contrôle interne de l'entité. Par conséquent, l'évaluation qualitative de la probabilité est inversement liée à la qualité du contrôle interne.

Les conséquences du risque sont appréciées en se basant sur l'atteinte à l'image, les pertes financières, la perte de part de marché. De même les côtes telles que « insignifiant», « mineur», « modéré », « majeur », et « catastrophique » sont attribués aux risques pour évaluer leur impact. COSO II (2005 :209)

Tableau 6 : Exemple de cotation de la probabilité et de l'impact de risque

Cotation	probabilité	cotation	impact
1	Très faible	1	Insignifiant
2	Faible	2	Mineur
3	Modérée	3	Modéré
4	Elevée	4	Majeur
5	Très élevée	5	Catastrophique

Source : Nous- mêmes à partir du COSO II (2005 : 208 ; 209)

Après l'obtention de la cotation de la probabilité et de l'impact du risque nous avons la criticité qui est obtenue par le produit de la probabilité et de l'impact selon BOUANICHE (2004 : 6). Cette évaluation peut être faite à deux (02) niveaux :

- le risque inhérent, encore appelé risque brut qui n'a encore subi aucun contrôle de quelque nature que ce soit ;
- le risque résiduel ou risque de contrôle qui demeure après tout contrôle ;

Les risques sont alors hiérarchisés par rapport à la criticité et à l'efficacité du contrôle interne afin de mettre en évidence ceux qui doivent être mis prioritairement sous contrôle.

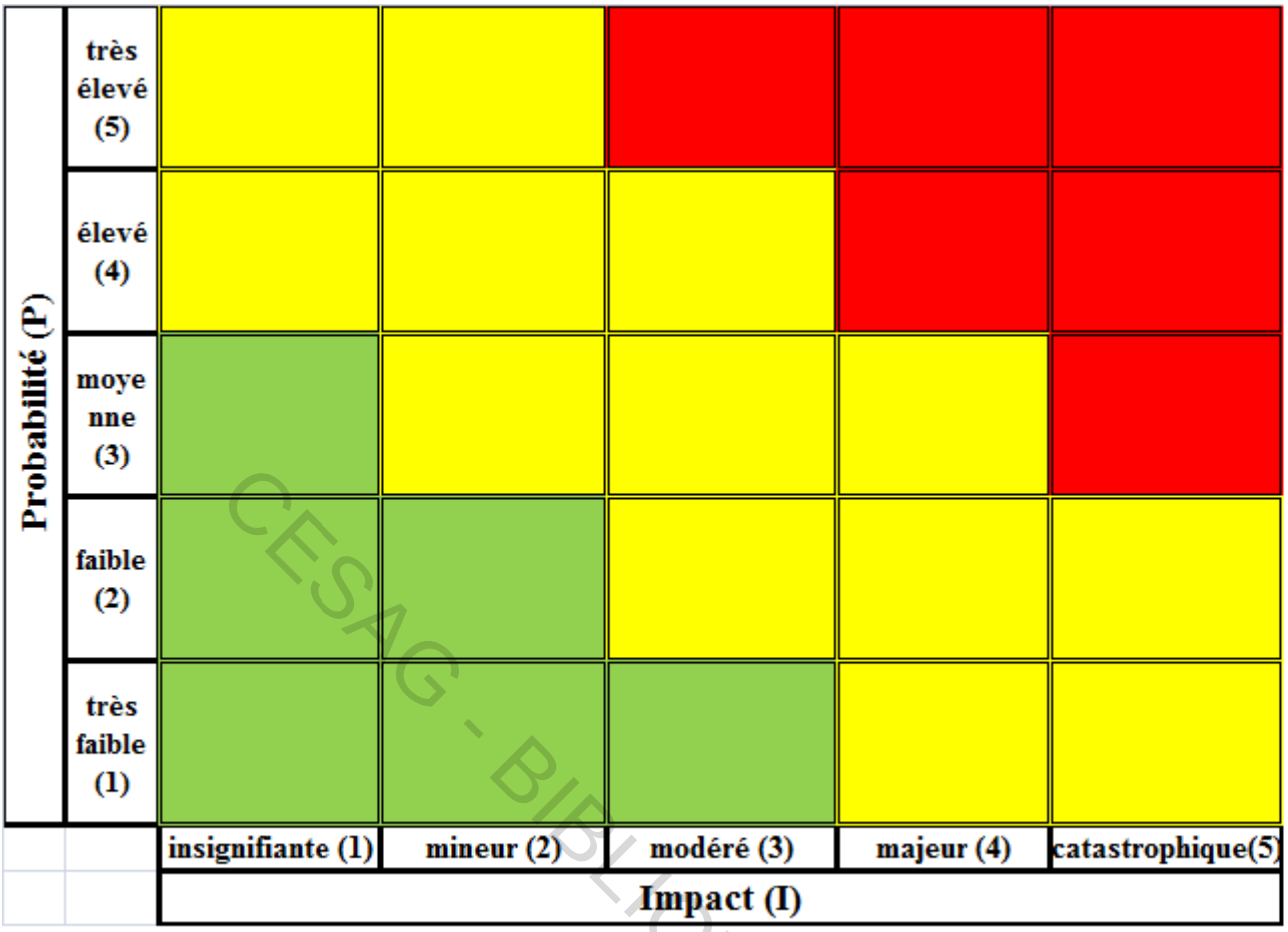
Tableau 7 : Hiérarchisation et classement des risques en fonction du niveau de CI

Cote du CI	CI	Cote du risque	Risque opérationnel
1	inexistant	5	catastrophique
2	insuffisant	4	significatif
3	important	3	modéré
4	efficace	2	acceptable
5	Très efficace	1	insignifiant

Source : MADERS & al (2006 : 49)

La figure ci-après illustre une hiérarchisation des risques.

Figure 1 : Cartographie des risques



Source : Nous- mêmes

b3) L'évaluation des risques clients

L'évaluation des risques clients peut se faire en recourant à plusieurs méthodes telles que : la méthode du scoring, l'analyse stratégique et financière globale, l'analyse neuronale, le ranking et le système expert, la méthode des points de risque. ABTEY

b3.1).La méthode du scoring

La méthode du scoring utilisée auparavant par les banques et les sociétés financières est utilisée aujourd'hui par les crédits manager. Elle repose sur le traitement statistique, de l'analyse des données et a pour objectif de donner une représentation chiffrée du risque pour le prêteur. ABTEY (2001 :54). Afin, d'atteindre le but recherché, elle s'intéresse aux données

quantitatives (ratio de structure financière) comme qualitatives (secteur d'activité, la compétence des décideurs, etc.…).

Néanmoins, force est de reconnaître que cette méthode contient des failles en rapport avec sa capacité de prédiction et en cas de non actualisation.

b3.2).Le ranking

Cette technique consiste à classer les clients en termes de risques sur l'ensemble des débiteurs de l'entreprise. Ce classement est fait en partant du moins risqué au plus risqué.

b3.3).L'analyse stratégique et financière globale

C'est une méthode par laquelle on attribue une note à chaque client avec une échelle variant de 1 à 5, de 0 à 10 ou de 10 à 20 en fonction de plusieurs critères. En outre, elle repose sur la classification des entreprises en grands groupes jusqu'aux PME. Les critères de notation peuvent être généraux comme financiers. Cependant, elle présente une faiblesse liée à la subjectivité des données recueillies par les acteurs commerciaux ou financiers.

b3.4).La méthode des points de risque

Cette méthode part de la sélection d'éléments de risque en fonction de leur pertinence et enfin leur affecter des notes. Les sociétés sont ensuite notées par addition des points obtenus.

c) Le traitement des risques

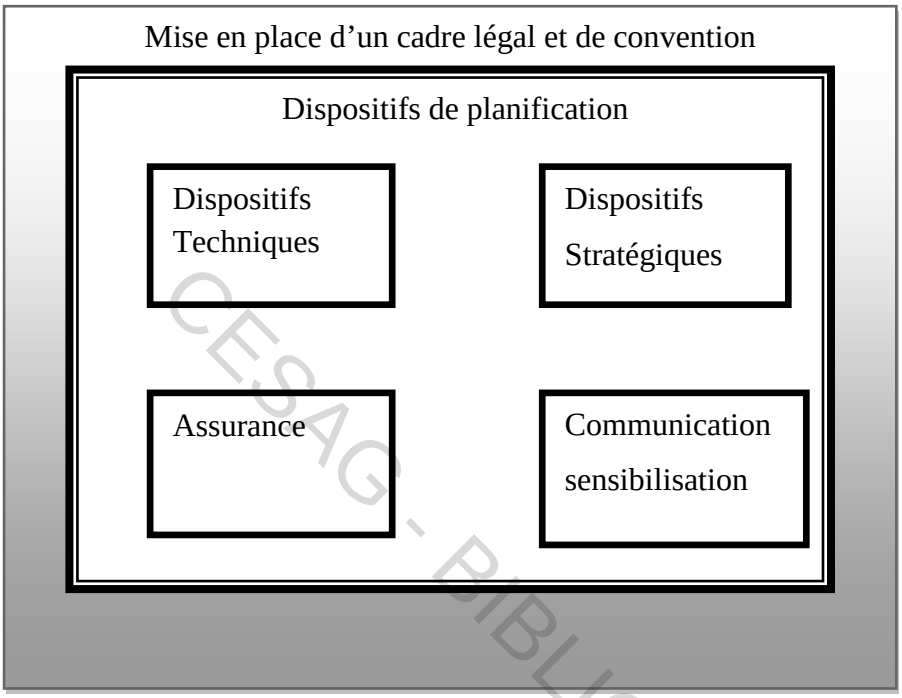
Cette étape consiste à associer à chaque risque un certain nombre d'actions qui peuvent être entre autres soit à agir sur la probabilité et mettre en place des actions de préventions, soit diminuer l'impact du risque (la gravité) en mettant en place des actions de protection. Aussi, on peut décider d'agir à la fois sur la probabilité et la gravité. Une autre alternative peut être soit de supprimer le risque et donc annuler la probabilité d'occurrence soit encore transférer à un tiers le risque en le finançant par une assurance.

L'objectif est de réduire les menaces brutes pour arriver à un risque résiduel le plus faible possible, car il serait illusoire de penser à une élimination du risque.

d)**Choix du traitement**

Il s'agit de placer le risque sous contrôle (prévention et protection) ou le financer (assurance). Aussi l'entreprise peut décider de l'externaliser en faisant les activités qu'elle estime à risque. Cela se réalise par des contrats de sous-traitance avec d'autres opérateurs.

Figure 2 : Modalités de traitement du risque



Source : HASSID (2008 :85)

e) La mise en place du choix effectué

Elle est destinée à concevoir et mettre en œuvre des mesures appropriées pour circonscrire les risques, surtout majeurs qui nécessitent une intervention. Des plans d'action leur sont élaborés à cet effet. Ainsi les mesures prévues doivent pouvoir réduire au minimum la probabilité d'occurrence et/ou les conséquences financières et non financières du risque.

f) Le contrôle ou suivi du choix

La gestion des risques est un processus dynamique qui nécessite une attention particulière en même temps que l'évolution des activités de l'entreprise. Tout au long du temps, le portefeuille des risques de l'entreprise sera ajusté, car certains vont diminuer et disparaître et de nouveaux apparaîtrons. Au même moment, certains risques considérés au départ comme

acceptables pourront devenir inacceptables et vont faire l'objet de la mise en place de nouveaux plans d'action à leur maîtrise.

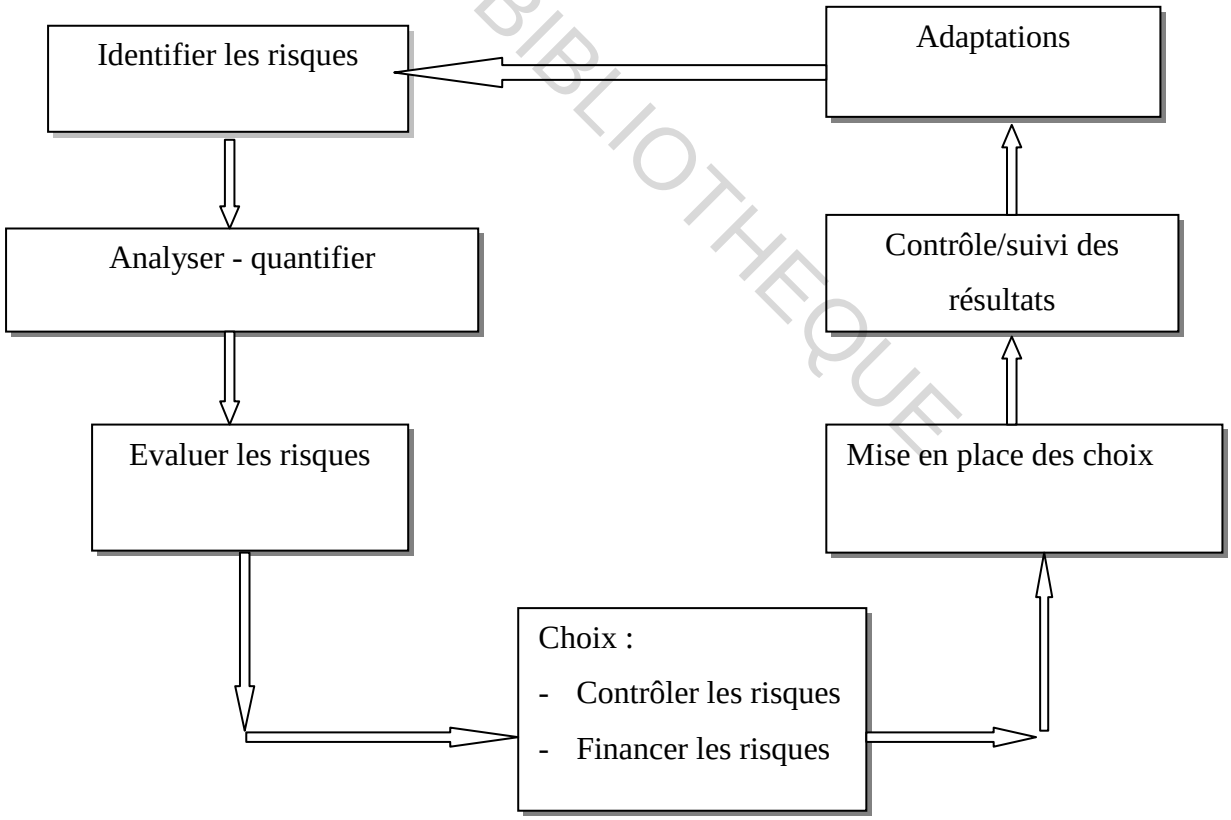
Ce contrôle ou suivi regroupe la surveillance et le pilotage du processus de gestion afin d'assurer la continuité et l'amélioration du processus conformément aux principes de la politique de gestion des risques. Il met en exergue les écarts par rapport aux objectifs de la politique de gestion des risques et il sert à évaluer les effets des mesures.

g) L'ajustement éventuel du choix après contrôle

Après un contrôle du choix retenu on aboutit à des résultats pouvant mettre en relief des écarts ou dire si les objectifs de la politique de gestion des risques sont assurés. En effet, à la lumière de ces résultats, on décide du maintien ou non du choix de traitement.

Le processus de gestion peut être schématisé de la façon suivante :

Figure 3 : Processus de gestion des risques.



Source : KBC Banque & Assurance (2006 :2)

1.5. Les composantes de la gestion des risques clients.

La gestion des crédits client encore appelé « credit management » consiste à gérer les créances commerciales de l'entreprise depuis la négociation des conditions de paiement (délais de règlement, moyens de paiement, montant maximum de l'encours de chaque compte client etc., ..) jusqu'au recouvrement. Pour son efficacité, sa gestion est confiée à un spécialiste appelé crédit manager qui fait recours à des techniques et outils pour optimiser la gestion du portefeuille client.

1.5.1. Le crédit manager

La négligence dans la gestion du portefeuille constitue l'une des principales causes du dépôt du bilan de beaucoup d'entreprises qui ont fermé leurs portes. Ce constat fait remarquer l'importance du rôle que joue un service de credit management dans l'entreprise.

VAN PRAAG (1995 :15 ; 16) définit le credit management suivant deux (02) approches.

La première approche dite fonctionnelle est la gestion du risque inhérent à l'activité commerciale de l'entreprise ; précisément le risque de défaillance de ses partenaires commerciaux, clients ou fournisseurs.

La définition opérationnelle, constitue la gestion d'un ensemble d'informations instables et plus ou moins fiables.

Pour LABADIE (1996 :27), le credit manager occupe une place charnière entre les fonctions financières et celles commerciales.

En tant que financier, il doit minimiser les pertes dues aux défaillances des clients, et maximiser la rotation du poste clients pour que le coût de son financement soit le plus faible possible.

En tant que commercial, il doit accompagner les ventes, ou mieux, aider à leur développement.

Le credit manager doit donc rentabiliser au mieux l'investissement de l'entreprise dans son poste clients. Il doit participer au développement du chiffre d'affaires avec un maximum de

sécurité financière. Il doit arbitrer entre un développement maximum et un risque minimum. Il fait respecter le contrat commercial en garantissant le paiement et le respect de l'échéance.

1.5.2. Les techniques de gestion des risques clients

Les entreprises font recours à plusieurs techniques pour protéger leurs créances contre les impayés afin d'optimiser la gestion du portefeuille clients. Ainsi la gestion des créances devient stratégiques pour l'entreprise et elle a plusieurs options pour réaliser sa mission d'optimisation du poste clients dont : le recouvrement, l'assurance crédit, l'affacturage et la reconnaissance du fichier clients.

- **L'assurance crédit**

Vendre à crédit est une nécessité des économies modernes. Dès que l'entreprise accorde des crédits, elle développe une politique commerciale attractive de ses clients mais court le risque de ne pas être payée. Tout comme l'assurance des autres actifs du bilan contre le vol et l'incendie, les entreprises de nos jours reconnaissent l'importance du portefeuille clients dans la liquidité de leur trésorerie et cherche à se protéger contre les risques d'impayé par le biais de l'assurance crédit.

« L'assurance crédit est le système par lequel un fournisseur est indemnisé en cas de défaillance de son client auquel il a accordé des délais de paiement ». ONNAINTY (2002 :18)

Elle permet de couvrir la bonne fin des opérations commerciales de l'entreprise et par là-même pérenniser son exploitation en protégeant ses résultats.

- **L'affacturage**

L'affacturage encore appelé factoring est l'une des techniques de gestion du compte clients qui permet au vendeur de se décharger de la gestion de ses comptes-clients, d'être garanti contre le risque d'impayé et dans certains cas, d'obtenir un préfinancement de ses factures.

Selon la Banque de France in l'ACADEMIE (2012 : 77) « l'affacturage consiste en un transfert des créances commerciales de leur titulaire à un factor, qui se charge d'en opérer le recouvrement et en garantit la bonne fin même en cas de défaillance momentanée ou

permanente du débiteur. Le factor peut régler par anticipation tout ou partie des créances transférées »

A cet effet, BRUSLERIE (2012 :181) ajoute que les prestations proposées forment un service complet :

- le factor procède au recouvrement des créances à leur échéance. Il assure de ce fait la gestion administrative des comptes-clients de l'entreprise ;
- il garantit la bonne fin du recouvrement des factures concernées, cela même en cas de défaillance du débiteur. En prenant en charge les contentieux qui peuvent naître avec les débiteurs, il joue un rôle d'assurance crédit au profit du portefeuille clients de l'entreprise ;
- le factor permet le financement d'une partie des créances-clients en réglant celles-ci à l'entreprise avant leur échéance.

L'affacturage présente de nombreux intérêts : il permet à la fois une gestion sûre du poste clients et son financement. VAN PRAAG (1995 :71). Il ne saurait être considéré comme la solution ultime pour les entreprises. Cependant, cette technique de gestion du poste clients présente quelques inconvénients que LABADIE & al (2001 :141) ont relevé.

- l'affactureur n'achète que les créances qui lui semblent présenter un risque acceptable ; l'entreprise dans ce cas, supporte toujours le risque des clients les plus fragiles ;
- le coût de l'affacturage est important car il comprend le coût de financement, le coût de la gestion administrative et la prime de risque.

Ainsi, l'affacturage quelles que soient ses limites, rend liquide une partie du poste clients de l'entreprise qui contribue à la génération du cash dans sa trésorerie. Les risques des clients défaillants demeurent toujours dans l'entreprise étant donné que l'affactureur ne finance que les créances à risque acceptable. Cette technique de protection des créances est beaucoup plus adaptée aux petites et moyennes entreprises et industries (PME, PMI).

- **Le recouvrement**

La vente met en relation un acheteur et un vendeur par le biais d'un contrat de vente dont le règlement peut être au comptant ou à une échéance donnée. Dans ce dernier cas de figure, il

arrive souvent que l'acheteur ne puisse pas être au rendez- vous après l'échéance échue. L'absence de règlement à l'échéance peut être due au fait que soit le débiteur ne peut pas payer soit il ne veut pas payer pour alléger ses besoins de trésorerie.

Le recouvrement est la procédure par laquelle un créancier cherche à obtenir le règlement de sa créance une fois l'échéance passée.

La chance de recouvrement des créances dépend de la réactivité du créancier d'agir plus vite dès que l'échéance est échue. Trop attendre, c'est prendre le risque de voir la solvabilité de son client se dégrader et même parfois lui laisser le temps d'organiser son insolvabilité.

Deux méthodes de recouvrement sont connues selon ACADEMIE (2012 : P 57) : le recouvrement à l'amiable et celui contentieux.

Le recouvrement à l'amiable précède celui contentieux. Dans ce cas, le créancier utilise des techniques simples tel que le téléphone pour obtenir son paiement à moindre coût. Ce recours à l'amiable se fait par la « relance » et il présente les objectifs suivants : recouvrer les sommes dues, sensibiliser les créanciers au respect des échéances et de préserver la relation commerciale.

Le recouvrement contentieux ou judicaire : constitue la procédure de recouvrement de créances par laquelle un créancier peut obtenir un titre exécutoire c'est-à-dire une décision judiciaire de condamnation de son débiteur au paiement de la créance. Ces procédures sont désormais au nombre de deux (02) comme l'ont souligné ANNE-MARIE & al (2002 ; P : 1) « l'injonction de payer et l'injonction de délivrer ou de restituer ».

- **La connaissance du fichier client**

Le fichier client permet de regrouper toutes les informations relatives au portefeuille de clients de l'entreprise, à la fois les coordonnées des clients et leur historique commerciale (propositions, contrats, ventes, litiges, …). « Le fichier client est considéré comme l'ADN de l'entreprise »[3]

[3] » http://www.blog.nrc-gauthey.fr/?p=507

Ainsi, il contient des informations qui sont nécessaires à l'ensemble des acteurs tels que les commerciaux, les marketeurs, les responsables de facturation, les chargés de recouvrement et le crédit manager.

Au-delà des informations sur l'identification des clients il contient d'autres informations sur l'activité professionnelle, les habitudes d'achat et les centres d'intérêt du client. Ce fichier doit être informatisé et faire l'objet de mise à jour dans le temps pour l'actualiser et éviter des erreurs. Le risque client est inévitable dans toutes les entreprises quel que soit leur taille, d'où l'intérêt pour tout gestionnaire de mettre en place un dispositif pour le maîtriser.

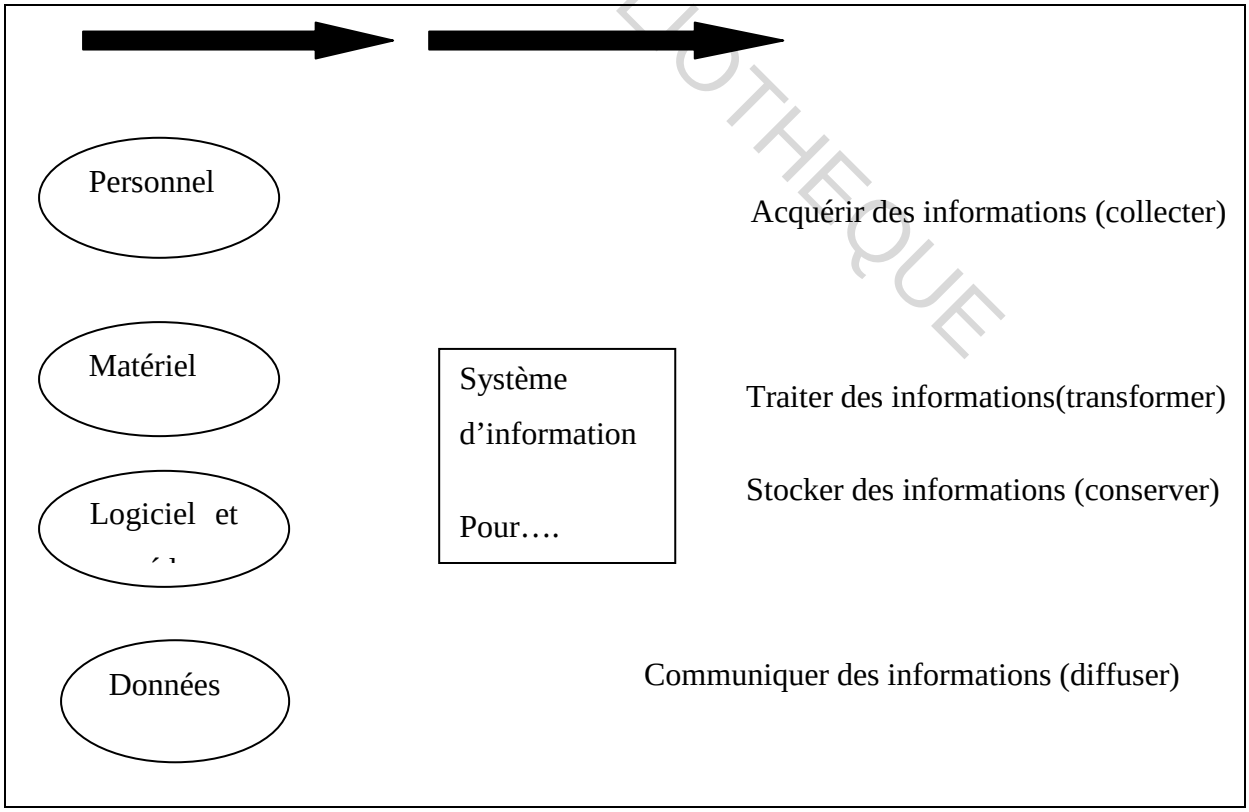
Chapitre 2 : LE DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES CLIENTS

L'entreprise met en place un dispositif de maîtrise des risques afin d'atteindre son objectif de protecteur des créances et partant assurer sa pérennité. Ce dispositif est constitué du système d'information, des ressources humaines et du système organisationnel.

2.1. Le système d'information

« Un système d'information est un ensemble organisé de ressources (matériel, logiciel, personnel, données, procédures…), permettant d'acquérir, de stocker, de structurer et de communiquer des informations sous forme de textes, images, sons ou de données codées dans des organisations auprès de différents acteurs de l'organisation (personnel, clients, fournisseurs, partenaires) ».MEIER (2009, P : 200). Il ressort de cette définition que ce domaine est strictement lié aux technologies de l'information et de la communication à savoir les logiciels et progiciels plus ou moins intégrés ; ainsi que des bases de données et autres dispositifs techniques spécifiques.

Figure 4 : Notion de système d'information d'après R. REIX



Le système d'information de gestion a trois (03) finalités principales :

- outil d'aide à la décision : le SI fournit les informations d'aide à la décision aux responsables des différentes activités. Il permet également d'étudier les conséquences prévisibles de certains choix et d'automatiser les tâches répétitives ;
- outil de contrôle de l'organisation : le SI permet de détecter les différents dysfonctionnements internes et des anomalies de fonctionnement ;
- outil de coordination de l'activité des différents centres de responsabilités ; DORIATH & al (2008 ; P : 2, 3)

Pour BERNARD & al (2010 ; P.183) le système d'information est indispensable pour les entreprises dans la maîtrise des risques. Une bonne maîtrise des risques passe inévitablement par un accroissement des flux d'informations entre les fonctions opérationnelles, les fonctions de contrôle, et la direction.

WILMOTS (2002 :42 ; 43), quant à lui, pense qu'un système d'information performant est une condition sine qua non pour le fonctionnement optimal d'une organisation et propose des exigences qu'un système d'information doit remplir. Il s'agit de:

- l'efficacité : l'information doit contribuer à la réalisation du but fixé ;
- l'efficience : l'information doit tenir compte de l'aspect d'efficience qui est relative au coût de l'obtention et de la diffusion de l'information ;
- la fiabilité : l'obtention, la consignation, le traitement et la rediffusion des données doivent satisfaire aux exigences d'intégralité, d'exactitude et de ponctualité.

Il est indéniable que l'intégration de la gestion des risques dans les outils informatiques ne cesse de croître au regard de leur importance. Ainsi, le recours aux systèmes d'information et de gestion des risques (SIGR) s'avère utile. Les SIGR sont des progiciels adaptés à la structure de l'organisation qui servent à traiter la masse de données générées par la maîtrise des risques. En effet, l'intérêt de ces systèmes est d'implanter la gestion des risques dans l'ensemble des processus de l'organisation. L'automatisation des procédures permet de diminuer les erreurs et de réaliser des gains de temps au niveau des opérationnels qui n'ont plus à s'autocontrôler manuellement, et au niveau des fonctions de contrôle pour qui, la consolidation et le pilotage deviennent instantanés. Le système d'information étant au cœur de la gestion des risques, la maîtrise des risques nécessite d'informations fiables et efficientes.

2.2. Les ressources humaines

Les ressources humaines jouent un rôle important dans le développement de toute entreprise. A cet effet, HEWITT, in management de l'équipe (P.83) relève qu' « au centre de toute organisation, peu importe sa taille, vous trouverez la ressource la plus importante : la personne. » c'est dire que la ressource humaine est au centre du développement de toutes les entreprises.

« Qui parle de changement ou de développement dans le concept de la continuité et de la durabilité ne peut concevoir son action sans prendre en considération la ressource la plus stratégique de l'entreprise : les ressources humaines ; il est inévitable de traiter l'importance des ressources humaines dans le développement durable selon trois dimensions : l'acquisition des compétences clés, la rétention des individus au sein de l'organisation et l'apprentissage permanent » KHADIGE (2010).

Ici l'analyse du risque porte sur les mouvements du personnel. Dans l'optique de l'entreprise, la maîtrise des risques est indissociable de celle de l'optimisation des ressources humaines, et commence par le recrutement pour se poursuivre par la formation et des plans de carrières adaptés aux âges et aux compétences physiques et intellectuelles des agents. Un personnel inexpérimenté, l'absence ou une mauvaise conception des fiches de postes, des postes peu valorisés, un environnement de travail mal sain constituent autant de manifestations de risques qui ont sans doute un impact sur la relation client/entreprise.

2.3. Le système d'organisation

Selon LINHART, l'entreprise est un système organisationnel composé de trois (03) dimensions :

- son fonctionnement interne;
- le contenu de ses rapports sociaux ;
- l'organisation du travail ;

L'organisation joue un rôle capital dans la réussite de toutes les entreprises. « Une bonne organisation assure l'optimisation des performances de l'entreprise et qui peut être décrite complètement dans un système de règles et de procédures formelles ». (Institut de Radioprotection et de Sûreté Nucléaire) (IRSN) (2011 :14).

Une bonne analyse de l'organisation, devrait aboutir à une optimisation des procédures de gestion du risque et permettre une délimitation des frontières entre les centres de responsabilités au sein de l'entreprise. Ceci met en évidence les responsabilités des services intégrés dans le processus vente à savoir le service commercial et service administration qui jouent un rôle déterminant dans la maîtrise du risque client. Ainsi, les risques de l'entreprise sont identifiés en termes de dysfonctionnement des sous-processus, selon des méthodes inductives qui consistent à identifier des sous-ensembles matériels, fonctionnels et organisationnels. Il est important de noter que la provenance du risque et la nature de son producteur impliquent des modalités particulières en matière d'organisation de sa gestion. La maîtrise du risque client nécessite le contrôle de l'organisation du travail dans les entreprises. En effet, il est apparu qu'une grande partie des risques est liée à des défaillances humaines et organisationnelles. La mise en place des dispositifs organisationnels devrait permettre de les prévenir. C'est dans ce sens que la réglementation Seveso II[4] a été adoptée pour attirer l'attention des entreprises sur la nécessité de mettre en place un système de gestion de la sécurité, intégrant la mise en œuvre de procédures, la définition d'une organisation et des formations qui permettent de prévenir et de faire face à des accidents majeurs.

Par contre, un mauvais système organisationnel a inéluctablement des effets pervers dans l'optimisation des encours clients et de ce fait amène des tensions de trésorerie dans l'entreprise. Ceci a comme impact :

- un mauvais suivi des créances ;
- le non respect des échéances ;
- une augmentation des impayés ;
- une dégradation de la santé financière de l'entreprise.

De bonnes procédures dans l'entreprise permettent d'optimiser la gestion de ses relations avec les clients par le règlement des créances dans le respect des délais définis. De ce constat, pour un bon fonctionnement, les méthodes de travail et les procédures concernant toutes les activités et tous les processus doivent être définies. Ceci doit étayer de la façon la plus simple possible afin de permettre leur compréhension à tout agent de l'organisation.

[4] Directive européenne n°96/82 du 09/12/96 portant sur la maîtrise des dangers liés aux accidents majeurs impliquant des substances dangereuses.

Selon WILMOTS (2002 :114) les procédures du processus vente doivent assurer une séparation des activités entre les ventes, la comptabilisation et les encaissements, un bon suivi des clients et des ventes par des rapprochements entre les informations provenant des services commerciaux et de la comptabilisation, la sécurisation des systèmes d'information.

2.4. Le processus vente

Selon l'Institut du Benchmarking, le Centre de Recherche Européen en Finance et en Gestion (CREFIGE), l'Association Française Des Credits managers et Conseil (AFDCC) (2003 : 13 – 18) et Barry (2009) les procédures du processus vente se présentent ainsi qu'il suit :

2.4.1. La budgétisation des ventes.

Des prévisions des ventes sont effectuées à partir des données quantitatives et qualitatives recueillies par trimestre ou par semestre.

2.4.2. L'agrément de nouveaux clients.

Des critères d'acceptation de nouveaux clients doivent être définis par les organes dirigeants de l'entreprise (le Conseil d'Administration, le Comité de Direction), la Direction Générale ou les services commerciaux. Le crédit n'est octroyé que suite à une étude préalable par les services compétents de l'entreprise, de la solvabilité présente et future du client, son honorabilité, ses engagements avec sa banque et ses partenaires.

2.4.3. La fixation et la révision des conditions de crédit clients

Pour chaque client, une ligne de crédit doit être déterminée et fixée avec une période de validité. Cette ligne permet de définir la limite du risque acceptable pour l'entreprise. Elle est déterminée sur la base de l'analyse de sa situation financière et à partir de son honorabilité, ses engagements envers ses fournisseurs.

Afin d'obtenir des informations fiables sur le client, l'entreprise peut procéder à l'analyse des états financiers du client, les avis des banques, d'autres fournisseurs et des services comptables.

La procédure de définition de la ligne de crédit doit être actualisée régulièrement pour tenir compte de l'évolution de la santé économique du client, de son comportement de paiement et de l'évolution des marges et des volumes.

2.4.4. La réception et l'acceptation des bons de commande des clients

L'acceptation d'un bon de commande est précédée d'un examen de la situation du client. Cet examen est relatif à la faisabilité de la vente, le respect des échéances antérieures, le non dépassement des limites de crédit autorisées et la non existence d'un contentieux.

En cas d'acception du bon de commande, le service compétent le valide par une signature, un visa ou un paraphe.

2.4.5. Le traitement de la commande

Les bons de commandes faisant l'objet d'acceptation sont systématiquement envoyés aux services chargés de l'expédition. Ce traitement peut suivre la procédure suivante :

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

2.4.6. La livraison

Les bordereaux de livraison sont rassemblés et constitués en documents pré imprimés et pré numérotés en séquence numérique. Ils doivent être signés pour décharge par les clients. Les services commerciaux gardent un exemplaire des bons de livraison suite à la livraison afin d'apurer les bons de commande et établir les factures. Ensuite un autre exemplaire est transmis aux services comptables pour le suivi des livraisons n'ayant pas encore fait l'objet d'établissement de factures.

2.4.7. La facturation

Tout comme les bordereaux de livraison, les factures doivent être représentées par des imprimés pré numérotés. Une fois la livraison effectuée, le vendeur adresse à l'acheteur une

facture. Pour l'établissement des factures un certain nombre de documents est nécessaire dont nous avons entre autres :

- les bons de commande des clients ;
- les documents d'expédition ;
- la liste des prix de vente ;
- le fichier client indiquant les conditions générales définies au préalable avec les clients ;
- le document d'autorisation des remises, rabais ou ristournes à accorder aux clients concernés ;
- la facture doit mentionner toutes les références utiles à une bonne identification du paiement client. Les factures, après leur établissement doivent être contrôlées par un autre service que celui qui les établit avant leur transmission aux clients.

2.4.8. L'octroi d'avoirs aux clients

L'octroi d'avoirs intervient suite à une livraison des marchandises non conforme, défectueuses et règlement anticipé. Ces réductions commerciales et financières doivent être accordées suivant les politiques préalablement établies par l'entreprise.

Dans le cas d'un retour de marchandises, ceci doit être constaté sur des documents pré numérotés nommément appelés facture d'avoirs.

2.4.9. La comptabilisation des factures de ventes

La comptabilisation des factures doit se faire suivant l'une des règles de la comptabilisation qui est l'enregistrement chronologique. Elle se fait suivant l'ordre de la séquence numérique des factures au jour le jour.

2.4.10. La comptabilisation des règlements de clients

Le règlement des clients est le processus mené par les clients pour régler leurs dettes envers le fournisseur**.** En effet, pour des raisons de fiabilité dans le processus elle doit être séparée de la comptabilisation des factures de ventes et de la tenue des comptes. La comptabilisation doit être faite par les services de la trésorerie

Les références des moyens de paiement (les numéros de chèques, des ordres de virement ou des pièces de caisse) ainsi que les celles des factures réglées doivent être transmises à la comptabilité client pour actualiser les comptes concernés.

Enfin, on annule les factures ayant fait l'objet de règlement par report des références du règlement sur les factures elles-mêmes.

2.4.11. Le suivi des comptes de clients

Le suivi des comptes de clients se fait sur la base d'une analyse et une justification par période des comptes individuels de clients. Les collaborateurs en charge de ce travail doivent être disponibles pour l'analyse. Cela se fait en confrontant le total du solde compte collectif et le total des soldes des clients individuels. La vérification peut être appuyée par l'envoi de relevés aux clients qui vont confirmer ou infirmer éventuellement les soldes portés à leur connaissance.

2.4.12. L'encaissement des règlements des clients

Cette étape est importante dans l'entreprise et nécessite d'être séparée des autres activités qui sont la tenue des comptes clients et de la comptabilisation des factures. Une bonne gestion des encaissements doit mettre à la disposition de l'entreprise du cash et en même temps améliorer sa trésorerie et palier ses tensions. En sus de l'optimisation de la trésorerie, l'on obtient une mise à jour détaillée des enregistrements de la comptabilité clients.

De ce fait une attention particulière doit être accordée aux comptes clients. Donc il est nécessaire :

- d'exiger des avis d'opérations des banques très lisibles y inclus toutes les références (identification de l'émetteur, références factures, mention des éventuels frais déduits) ;
- d'exiger de l'opérationnel une comptabilité client, la non création de débits ou crédits non imputés et l'élimination progressive de tels enregistrements.

Le service responsable de la trésorerie est chargé d'effectuer les encaissements et doit privilégier les encaissements par chèques barrés ou par virements et limiter les règlements en espèces.

2.4.13. Le suivi et le contrôle des encours clients

La gestion des encours clients se fait par rapport à la ligne de crédit définit pour chaque client et la gestion des dépassements d'encours permet de piloter la prise de risque.

A ce niveau les mesures suivantes doivent être prises :

- disposer d'un système d'information qui permet de calculer les encours : commercial, financier, total ;
- comparer l'encours total du client au plafond accordé à ce même client (ligne de crédit) ;
- gérer les autorisations ou les refus de dépassement de l'encours autorisé pour un client en fonction de son risque de défaillance et en fonction des enjeux commerciaux (CA et niveaux de marge).

2.4.14. Le suivi des créances et recouvrement

L'encaissement effectif des créances doit s'effectuer après leur comptabilisation période afin d'assurer un bouclage normal du processus vente. C'est ainsi que la mise en place d'un système de veille sur l'état de recouvrement, les échéances de règlement et de relance clients est importante.

On peut faire recours à la balance âgée des clients pour surveiller les échéances de paiement. Elle est établie et mise à jour manuellement ou bien éditée dans le cas d'utilisation d'un dispositif informatique des facturations des ventes. La balance âgée récapitule pour chaque client le montant de l'encours et la ventilation de cet encours selon l'ancienneté des factures. C'est un instrument qui facilite au service de recouvrement le contrôle des soldes comptables des comptes clients.

Le processus de relance, quant à lui, comprend les étapes suivantes :

- déterminer les rôles et responsabilités de chaque acteur interne ou externe dans le processus de relance amiable ;
- adapter la procédure de relance à la typologie client : adapter le mode de relance aux clients selon leurs poids dans le CA de l'entreprise, le montant des factures échues, leur comportement payeur et la catégorie de risque ;

- étudier l'opportunité d'un schéma de relance préventive (avant échéance), et le calibrer en fonction des enjeux : la relance préventive peut permettre de rappeler au client l'imminence d'une échéance, d'identifier un litige ou une facture non parvenue et de sécuriser l'encaissement à temps des créances les plus importantes ; elle ne doit pas nécessairement être adressée à tous les clients et peut être réservée soit aux « bon » clients pour véhiculer une image positive soit aux petits clients qui ont tendance à oublier de payer.
- définir des automatismes de relance après échéance : la mise en œuvre régulière ou systématique par courrier ou par téléphone permet :

  - l'envoi régulier et systématique des lettres de relance
  - la concentration des efforts sur les cas de non paiement les plus difficiles (intervention personnalisé si la procédure de relance automatique a échoué).

En plus, ces automatismes doivent prendre en compte une gradation dans le texte des différentes relances comme dans le choix des destinataires et un espacement suffisant entre les relances pour permettre au client de se manifester. Les intervalles entre les relances peuvent être raccourcis dans le cas de profils « mauvais payeurs ». Le calendrier doit être assez court pour permettre en cas d'échec une relance manuelle rapide.

Un bon processus vente doit permettre la réalisation de toutes les étapes nécessaires et recueillir le maximum d'informations sur les comptes clients individuels et collectifs qui aboutissent à une livraison adéquate au client. Pour maîtriser les risques qui sont attachés aux différentes étapes, leur mise en œuvre doit s'accompagner des règles de gestion et des contrôles appropriés. « Face a de tels enjeux, il faut être certain que le rôle de chacun soit bien défini : celui du comptable, celui de l'assistante de gestion, celui du commercial, celui de la direction Générale. Il faut aussi identifier les compétences dont l'entreprise ne dispose pas et trouver à l'extérieur les aides indispensables » (ACTING ; 2012 :4). Enfin le système d'information doit être efficace afin de produire toutes formes de rapports : relevé client, balance âgée, relances et éviter des actions contradictoires. Il doit permettre de faire ressortir de façon instantanée la situation des comptes clients pour faciliter la gestion des crédits clients dans la relation entre l'entreprise et ses clients.

Chapitre3: METHODOLOGIE DE L'AUDIT DU MANAGEMENT DU RISQUE CLIENTS.

« Une mission d'audit interne ne se déroule pas au gré de l'inspiration de l'auditeur : ce n'est pas l'un des moindres mérites des responsables d'audit interne d'avoir su peu à peu dégager une méthodologie, dans ses grandes lignes acceptée et pratiquée par tous, même si çà et là les modalités divergent sur tel ou tel point » RENARD (2010 :205)

Dans le cadre d'une culture d'audit déterminée, l'exigence d'une méthode s'impose car elle conditionne la rigueur des travaux. A ce propos, LEMANT (1995) relève fort justement que « la méthodologie est ce qu'il y a de commun à toute mission d'audit ; c'est-à-dire qui rend l'auditeur expérimenté, plus performant quand il audite un sujet nouveau pour lui, que l'auditeur pour lequel tout ou presque est nouveau ».

Pour une vision claire des problèmes complexes relevés, une bonne organisation du travail et l'aboutissement à des conclusions indiscutables et pertinentes en réponses aux exigences du management, l'existence d'une méthodologie est capitale lors de la conduite d'une mission d'audit. En effet la définition de l'audit interne de l'IIA/IFACI renchérit en ce sens que l'auditeur doit adopter une approche systématique et méthodologique pour aider l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

Dès lors, l'audit interne et le management des risques ont des points communs complémentaires dans la mission de donner à une organisation une assurance raisonnable quant au degré de maîtrise de ses opérations. Ainsi, l'audit privilégie l'approche processus par les risques en s'appuyant fondamentalement sur le modèle de gestion des risques et met en exergue l'existence d'un lien entre l'audit et le management du risque.

Le poste client étant une partie des actifs sensibles dont sa mauvaise gestion est préjudiciable à la pérennité de l'entreprise, doit faire l'objet d'une attention particulière de la part du management. D'où la nécessité pour les dirigeants de se doter d'outils et de techniques dans le cadre d'une politique de gestion des risques pour le protéger et partant, l'amélioration de la trésorerie. Nonobstant, la mise en place d'une politique de gestion des risques, il serait aberrent d'envisager le risque zéro. Au regard de cela, l'entreprise définit son appétence pour

le risque dans le cadre de ses activités. A cet effet, un audit par une approche par les risques ne serait sans une contribution significative.

Dans ce chapitre, il sera question de répondre à la question comment mener l'audit par une approche par les risques.

3.1. Méthodologie de l'audit interne

L'objet d'une mission d'audit interne est l'étude de la maîtrise des risques de l'activité, le processus ou l'entité auditée. Selon RENARD (2010 :213,214) et SHICK (2007 :64) toute mission d'audit interne d'une activité, d'un processus ou système de contrôle interne est constituée de trois (03) phases fondamentales à savoir :

- la phase de préparation ;
- la phase de réalisation ou de vérification ;
- la phase de conclusion et de suivi des recommandations.

3.1.1. La phase de préparation

Elle est la phase qui ouvre la mission d'audit et constitue la période au cours de laquelle tous les travaux préparatoires seront réalisés avant de passer à la phase de réalisation. Cette étape exige de l'auditeur une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage ; de ce fait, le succès de la mission ainsi que la pertinence des recommandations qui devront répondre aux attentes responsables concernés dépend du sérieux de sa préparation. A la lumière de ces clarifications, la lettre de mission est élaborée et soumise au responsable concerné. Par conséquent, une fois l'ordre de mission obtenu, les travaux préparatoires effectués sur l'objet d'audit permettront d'aboutir à l'établissement du programme de travail et le tableau des forces et faiblesses apparentes.

- **L'ordre de mission**

Toute mission d'audit commence par un mandat. Par définition « l'ordre de mission est le mandat, donné par la Direction Générale à l'Audit Interne, qui informe les principaux responsables concernés de l'intervention imminente des auditeurs » LEMANT (1995 : 35). Il s'agit généralement d'un document d'information qui indique le prescripteur, le destinataire et

l'objet de la mission, les objectifs généraux, le lieu et périmètre de la mission, la date de début et de fin de la mission.

L'ordre de mission répond à trois (03) principes essentiels à savoir:

- l'audit interne ne peut s'auto saisir de ses missions : l'auditeur interne ne réalise que les missions qui lui sont confiées et dont la décision ne lui appartient pas ;
- l'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente ; c'est le plus souvent la direction générale ou le comité d'audit s'il en existe un ;l
- l'ordre de mission permet l'information à tous les responsables concernés. En effet, il est adressé non seulement à l'audit interne mais aussi et surtout à tous ceux qui vont être concernés par la mission (audités) à savoir les chefs de service et les responsables de l'entreprise auditée. RENARD (2009 : 218)

« L'audit interne, dès l'obtention de l'ordre de mission de la hiérarchie commence avec la phase de préparation proprement dite. Ceci est relative à une prise de connaissance du domaine à auditer défini par l'ordre de mission et décomposer le sujet de la mission en objets auditables qui produit le référentiel » LEMANT (1995 : 39)

- **la prise de connaissance**

Cette étape permet à l'auditeur interne d'avoir une idée globale de l'entreprise, de son activité et de son environnement. Pour BERTIN (2007 : 39 ; 40), cette étape conditionne le succès ou l'échec de la mission et présente un double objectif. Elle permet d'une part à l'auditeur, de prendre connaissance de l'environnement et du domaine à auditer et d'autre part, de prendre conscience des risques éventuels.

- la prise de connaissance de l'environnement et du domaine à auditer : il est indispensable pour l'auditeur de connaître l'entité ou le domaine audité avant de s'y lancer dans la réalisation d'une mission d'audit. Il doit préparer la mission en réunissant les informations nécessaires. En définitive, l'auditeur doit disposer des documents, d'informations et d'éléments suffisants et pertinents pour acquérir une meilleure connaissance de l'environnement, du domaine et des risques susceptibles de menacer l'atteinte des objectifs de l'entreprise ;
- la prise de conscience des risques et d'opportunités d'amélioration : toutes les informations ainsi recueillies, exploitées ou analysées sont classées dans un dossier

permanent. Elles permettent à l'auditeur de réaliser une évaluation préliminaire des forces et faiblesses apparentes, d'où l'élaboration d'un tableau des risques.

La prise de connaissance du domaine à auditer est un travail classique : connaissance du sujet par des lectures diverses et connaissance de l'unité (ou des unités) à auditer : chiffres saillants, points marquants de l'histoire, organigramme et définitions de fonctions, etc. SHICK (2010 :96).

L'auditeur réalisera cette prise de connaissance par des moyens tels que : le questionnaire de prise de connaissance, le rassemblement de documentation, les interviews des directions hiérarchiques et fonctionnelles. A l'issue de cette phase relative à la prise de connaissance, l'auditeur commencera l'élaboration du référentiel et va démarrer la mission.

- **L'identification des risques**

Après la prise de connaissance des risques habituels du domaine à auditer, l'auditeur est bien outillé pour identifier les risques. En effet, cette phase d'identification conditionne la suite de la mission. Elle permet d'inventorier les risques dans un tableau appelé le tableau des risques. Pour SCHICK (2010 : 102) « le tableau des risques constitue l'outil de référence qui permet à l'auditeur d'une part, de définir le champ et les limites de ses investigations et d'autre part, de structurer la présentation de ses analyses et conclusions, notamment pour renseigner ce qui relève de constat(s), la ou les causes des faits constatés ainsi que leurs conséquences ».

Ce tableau va découper l'activité ou la fonction ou processus à auditer en tâches élémentaires ou objets auditables afin de produire le référentiel d'audit.

L'élaboration du référentiel d'audit consistera pour chacun des « objets », d'effectuer l'inventaire des objectifs et des risques puis pour chaque couple objectif/risques, développer les modalités de fonctionnement qui garantissent l'atteinte de ces objectifs en évitant ces risques : les bonnes pratiques d'organisation communément adoptées. SHICK (2010 : 102)

RENARD (2010), recommande le tableau des risques (confère tableau n°5) parmi la diversité des pratiques dans leur identification. Cependant cette méthode doit prendre en compte nécessairement les trois (03) facteurs susceptibles de générer des risques de toute nature à savoir :

- l'exposition
- l'environnement
- la menace

La finalité de cette identification est de permettre à l'auditeur de construire son référentiel, de concevoir son programme et de l'élaborer non seulement en fonction des menaces mais du dispositif du contrôle interne pour y faire face.

- **La définition des objectifs**

La définition des objectifs est connue sous l'appellation de rapport d'orientation qui récapitule les objectifs de la mission sous trois (03) rubriques :

- objectifs généraux ;
- objectifs spécifiques
- champ d'action ; RENARD (2010 : 241).

Pour LEMANT (1995 :73), le rapport d'orientation permet de définir et de formaliser les axes d'investigations de la mission et son périmètre ; il met en évidence les objectifs à atteindre par l'audit pour le demandeur et les audités.

De ce constat, le rapport d'orientation est une sorte de contrat de prestations de service entre les audités et le service d'audit ; un compromis entre les attentes (de la Direction, du demandeur et des audités) et les capacités en temps et compétences des auditeurs.

Après la phase de préparation de la mission qui permet d'appréhender et d'orienter la mission, nous abordons la phase de réalisation qui est le travail sur le terrain.

3.1.1.1. La phase de réalisation

L'auditeur fait recours à tous les moyens et techniques nécessaires pour mener à bien sa mission. Les capacités de communication, de dialogue et discernement pour procéder aux constats qui font l'objet de l'audit et aboutir à une conclusion pertinente auront une place prépondérante dans cette phase. Elle se structure autour des points suivants : la réunion d'ouverture, le programme de vérification et le travail sur le terrain.

- **La réunion d'ouverture**

Cette réunion ne va se tenir qu'après avoir arrêté un programme qui sera discuté avec les responsables des services à auditer. Pour MOUGIN (2008 : 99) « il s'agit de restaurer votre auditoire et de commencer à restaurer la confiance ».

Elle doit se tenir, selon RENARD (2010 :246) nécessairement et symboliquement chez l'audité, sur les lieux où la mission d'audit doit se dérouler : le service, l'usine, le secteur commercial, etc. C'est toujours l'auditeur qui se déplace vers l'audité et non l'inverse. Cet aspect géographique n'est pas accessoire. Il a son importance symbolique et pratique :

- symbolique par ce que les audités et les auditeurs savent que les préparatifs sont terminés et le train est parti ;
- pratique, car à ce stade essentiel du départ, il est important d'avoir sinon présents, les principaux acteurs de l'opération.

Elle doit établir les premiers contacts avec l'ensemble des personnes impliquées par l'audit avant de débuter les travaux. Elle est présidée par le chef de mission mais peut l'être par le responsable de l'audit interne s'il s'agit d'une première mission sur le site ou si l'importance du sujet le juge nécessaire. La réunion d'ouverture réunit les auditeurs en charge de la mission et les responsables audités et si possible la hiérarchie supérieure de la structure auditée. Elle a comme ordre du jour :

- la présentation réciproque des membres : présenter l'équipe d'audit et les responsables à auditer ;
- le rappel sur l'audit interne : clarifier les objectifs et le rôle de l'audit interne ainsi que sa place dans l'organisation ;
- le rapport d'orientation : il revient d'exposer le référentiel pour corroborer ses intentions avec les réflexions de l'audité ;
- le rendez- vous et contact : définir avec précision les personnes à rencontrer ainsi que l'accord sur le calendrier de l'audit ;
- la logistique de la mission : clarifier les conditions matérielles de la mission ;
- rappel sur la procédure d'audit : étaler le déroulement prévisionnel de l'audit et discuter des modalités de collaboration entre auditeurs et audités, RENARD ((2010 : 248 ; 251).

Au terme de la réunion d'ouverture, les auditeurs procèdent à un ajustement éventuel du programme de travail et élaborent le programme de vérification.

- **Le programme de vérification ou programme d'audit**

Le programme de vérification est établi sur la base du rapport d'orientation. Pour SHICK & al (2010 : 117) il est la gamme de fabrication à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs du rapport d'orientation. C'est un document interne au service d'audit interne, destiné à définir, répartir, planifier et suivre les travaux des auditeurs.

Pour LEMANT (1995 : 77) le programme de vérification indique les travaux que l'auditeur va effectuer pour vérifier, d'où son nom, la réalité des forces et des faiblesses apparentes, confirmer l'existence des forces et évaluer l'incidence des faiblesses.

Le programme de vérification est une sorte de contrat mettant en relation l'équipe d'audit à sa hiérarchie. En sus des ajustements éventuels apportés, il reste la référence utilisée pour apprécier le travail effectué. A l'issue des ajustements, le planning de travail est élaboré dans lequel est faite une répartition des tâches en fonction des compétences et aussi le chronogramme des activités. Il apparaît aussi comme le fil conducteur pour chaque auditeur qui n'ira pas à l'aventure. Il constitue également le point de départ du questionnaire de contrôle interne (QCI) qui va permettre d'explorer les différentes zones à risque identifiées lors de la phase de préparation et sert au responsable de la mission d'outil de suivi et d'appréciation du travail des auditeurs. L'existence du programme de vérification au sein du service d'audit interne sert de modèle pour les audits à venir. Il est établi par l'équipe en charge de la mission sous la supervision du chef de mission après la discussion du programme de travail en réunion d'ouverture et se résume autour de deux (02) points essentiels :

- l'indication des travaux préliminaires à réaliser par les auditeurs afin de mettre en œuvre les techniques et outils comme les inventaires, la collecte des documents ;
- l'indication de quelle technique, de quel outil, il faut envisager l'utilisation tels que : le diagramme de circulation, le sondage statistique, la piste d'audit, l'interview et l'observation physique. RENARD (2010 : 254 ; 255).

Tout ceci permet à l'auditeur non seulement de savoir quelles tâches réaliser (quoi ?) selon quel planning (quand ?) mais aussi avec quel outils (comment ?).

- **Le travail sur le terrain**

Le travail sur le terrain se déroule en conformité avec le programme de vérification. Il consiste à mettre en œuvre les contrôles prévus au plan de travail. Au cours de cette étape les travaux de vérifications sont effectués et des informations recueillies sur l'ensemble des points concernés par les objectifs de la mission. En outre, il s'agit pour l'auditeur de répondre aux questions du QCI. Les outils à mettre en œuvre sont déterminés dans le QCI mais il se peut qu'en cours des travaux un outil s'avère inapproprié et qu'il faille en choisir un autre. Les outils vont des observations aux différentes sortes de tests ; analyse de documents, rapprochement de données, entretiens. Cette étape revêt une importance capitale car de ses résultats fiables et pertinents seront tirées les conclusions sur les forces et faiblesses apparentes et serviront de base saine pour faire des recommandations indiscutables afin de répondre aux préoccupations du management. Il est à noter que cette étape de travail de terrain fera ressortir le professionnalisme et la maîtrise des techniques par l'auditeur.

Après le programme de vérification, les auditeurs quittent le site pour une réunion de synthèse pour que chaque membre de l'équipe d'audit apporte des clarifications complémentaires nécessaires.

3.1.1.2. La phase de conclusion

Toute mission d'audit s'achève par la rédaction d'un rapport selon Bertin (2007 :44). Elle est la phase finale qui aboutit au rapport d'audit dans le processus de conduite d'une mission d'audit interne. Elle commence par l'élaboration d'un projet de rapport qui fera l'objet de validation avant d'aboutir à un rapport définitif.

- **Le projet de rapport d'audit.**

Il est appelé projet car son contenu n'est pas encore validé par les audités, ne comporte pas les réponses des audités aux recommandations et n'est pas surtout accompagné de plan d'actions. RENARD (2010 :289 ; 290).

En effet, il est élaboré à partir des problèmes et constats figurant sur les FRAP (Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes) ou des FAR (Feuille d'Analyse des Risques). Ces FRAP ou FAR sont structurées de façon cohérente ou selon la logique des faiblesses et des dysfonctionnements constatés au cours de la mission. Ces problèmes sont ensuite évalués et

hiérarchisés en fonction du degré de gravité des conséquences qu'ils induisent. Il comporte un sommaire, l'ordre de mission, une note de synthèse, le rapport proprement dit, la liste des participants et les annexes.

Enfin il est porté à la connaissance de tous les responsables concernés par le champ de l'audit, dans les meilleurs délais leur permettant d'en prendre connaissance et fera l'objet de la réunion de clôture.

- **La réunion de clôture**

Une réunion de validation est tenue entre audités et auditeurs, et si nécessaire en présence du commanditaire sur le site. Au cours de cette réunion l'avis des audités sera recueilli sur les constats, raisonnements et conclusions de façon à rendre le rapport incontestable. SHICK & al (2010: 137). Elle a pour ordre du jour l'examen du rapport d'audit qui a été remis à chaque participant, au moins cinq (05) jours ouvrables avant la réunion. Cet examen se fait à partir d'une présentation réalisée par les auditeurs. Il permet de régler les contestations éventuelles. Chacun doit participer à la présentation à hauteur de sa contribution et de ses capacités. Les auditeurs internes doivent se munir des papiers de travail, constituant autant d'éléments de preuves, prêts à être montrés si les nécessités de la discussion l'exigent.

Cependant, il n'est pas exclu que des contestations apparaissent lors de la présentation du projet de rapport et deux (02) cas de figures sont possibles :

- les constats : dans cette situation, soit l'auditeur est en mesure de fournir l'élément de preuve et la contestation s'éteint, soit il abandonne le point litigieux du fait qu'il n'est pas en mesure d'en fournir ;
- les recommandations : les contestations relatives aux recommandations ne sont pas en une anomalie car ces recommandations sont toujours au stade d'un projet. De ce fait, ces constatations concernant les recommandations venant de l'audité doivent donc être perçues comme une source potentielle d'enrichissement des connaissances. RENARD (2010 :294 ; 295)

A la fin de la réunion, les auditeurs précisent la date de remise du rapport aux audités, le délai pour les audités d'envoyer une réponse écrite aux recommandations et de la procédure de suivi d'audit. Enfin, les auditeurs quittent le site pour le bureau afin d'entreprendre la phase finale qui est la rédaction du rapport d'audit final.

- **Le rapport d'audit interne**

« Le rapport d'audit interne communique aux principaux responsables concernés pour action, et à la direction pour information, les conclusions de l'audit concernant la capacité de l'organisation auditée à accomplir sa mission, en mettant l'accent sur les dysfonctionnements pour que les soient progrès soient développées. Il constitue le point culminant de la mission, mais non sa fin » SCHICK & al (2010 :135 ; 136).

La synthèse des travaux nécessite une participation du chef de mission ou du responsable de l'audit interne. C'est l'occasion pour ces responsables de passer en revue le dossier pour s'assurer de sa qualité sur le fond et la forme, de la réalisation des objectifs fixés et de la couverture de l'ensemble des points prévus.

Ainsi, le contenu du rapport d'audit matérialise le travail des auditeurs. Il devra procéder par l'exposé des préoccupations et objectifs de la mission et faire apparaître l'entité, la fonction ou le processus audité, la méthodologie utilisée et surtout les limites et les dates, les constats et les recommandations.

« Le rapport devra souligner les points faibles et les points forts, avec des exemples significatifs relevés lors des travaux. Les conséquences des faiblesses relevées devront être, si possible, chiffrées : montant des pertes consécutives aux erreurs, à l'inefficacité, à la mauvaise organisation». SARDI (2002 : 164).

Le travail de l'auditeur ne s'arrête pas avec le dépôt du rapport, il doit assurer le suivi des recommandations pour rendre compte à la direction ou comité d'audit.

- **Réponses aux recommandations et suivi du rapport**

Les réponses aux recommandations concernent les réactions des audités suite aux recommandations formulées sur la base des constats et observations. Ceci se matérialise par l'élaboration d'un plan d'actions de mise en œuvre des recommandations dans un délai de trois (03) mois à la suite de la réception du rapport. L'auditeur, quant - à lui, va mettre en place un processus de suivi de la mise en œuvre du plan d'actions.

Le responsable audité qui accepte les recommandations, doit mettre en œuvre un plan d'actions et désigner les personnes en charge, la période ou les dates de mise en œuvre.

A partir du moment où le plan d'actions élaboré par les audités est adopté, l'audit interne assure le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre des recommandations peuvent être effectuées selon RENARD (2010) des méthodes suivantes :

- le mini-audit : l'auditeur interne s'entretient avec les responsables lors de son retour sur les lieux de la mission après quelques mois et constate les éventuels défaillances ou retards ;
- le questionnaire : le plan d'action est repris dans un questionnaire et demande à l'audité sa position dans la mise en œuvre.

Pour aboutir à une efficacité et efficience de la démarche de conduite d'une mission d'audit interne dans l'atteinte des objectifs de la mission, l'auditeur interne doit nécessairement faire recours à un certain nombre d'outils et techniques.

3.1.2. Les outils et techniques de l'auditeur

Dans la conduite de la mission d'audit, l'auditeur interne dispose d'une gamme variée d'outils et techniques qu'il peut utiliser pour aboutir à des conclusions et recommandations indiscutables. Ces outils sont utilisés en fonction de la nature et des objectifs poursuivis par l'auditeur.

Les outils utilisés par l'auditeur présentent trois (03) caractéristiques :

- leur utilisation n'est pas systématique. L'auditeur choisi avec discernement l'outil le mieux approprié à l'objectif ;
- ils ne sont pas spécifiques à l'auditeur interne et sont utilisés à de nombreuses fins par d'autres professionnels ;
- deux (02) outils peuvent être utilisés pour le même objectif aux fins de validation, les résultats de l'un validant ceux de l'autre.

Les outils et techniques d'audit sont regroupés en fonction de leur utilité dont nous avons : les outils et techniques d'approche d'audit, les outils et techniques de compréhension, les outils de description, les outils de diagnostic, les outils de validation et les outils de formalisation des travaux.

3.1.2.1. Les outils et techniques d'approche d'audit

Cette catégorie d'outils et techniques est composée de :

- **l'analyse du risque d'audit :** cette analyse conduit à prendre conscience des limites relatives au choix des outils et techniques par l'auditeur ;
- **l'étude des procédures :** il s'agit d'examiner les circuits d'exécution afin d'apprécier le système de contrôle interne ;
- **la prise en compte du seuil de signification :** elle consiste à se fixer un montant pivot à partir duquel un montant doit faire l'objet d'examen approfondi ;
- **les sondages sur les comptes :** ces sondages sont effectués sur un échantillon aléatoire que l'on sélectionne dans le but de vérifier la fiabilité des informations.

En sus de ces outils d'approche ci-dessus décrits, il existe des outils et techniques de compréhension.

3.1.2.2. Les outils et techniques de compréhension

Ils sont composés des entretiens, de la revue analytique préliminaire, de l'évaluation des risques inhérents, de l'évaluation de l'environnement de contrôle, de note d'orientation et du choix des techniques d'audit, le questionnaire de contrôle interne et l'observation physique.

- **Les entretiens** : ils permettent à l'auditeur d'avoir une connaissance générale de l'entité ainsi que la fonction ou le processus à audité.
- **la revue analytique préliminaire** : elle permet de faciliter l'identification de soldes et corrélations inhabituelles ;
- **l'évaluation des risques inhérents** : il s'agit d'évaluer les risques liés à l'activité auditée ;
- **l'évaluation de l'environnement de contrôle** : c'est la mise en évidence du contexte culturel, socio-économique, éthique et managériale dans lequel les opérations sont réalisées ;
- **notes d'orientation et choix des techniques d'audit :** elle regroupe la synthèse des actions qui ont été menées pour le choix de techniques d'audit sur la stratégie d'approche adaptée à ce contexte.

3.1.2.3. Les outils de description

Les outils de description permettent à faire une description détaillée pour l'auditeur la fonction ou le processus faisant l'objet de sa mission d'audit. Ils l'aident à faire ressortir les anomalies afférentes. On distingue entre autres :

- **l'observation physique :** elle consiste à constater la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un phénomène ;
- **le diagramme de circulation ou flowchart :** il permet de faire une représentation graphique décrivant la suite des opérations réalisées dans le cadre d'un processus ;
- **la piste d'audit :** c'est un ensemble de procédures qui permettent de justifier toute les informations en remontant du document de synthèse à la source par un cheminement ininterrompu et réciproquement ;
- **la narration :** c'est une technique élémentaire qui consiste à décrire un cadre général par l'audité de façon orale. Le rôle de l'auditeur dans cette technique consiste à écouter le récit des interlocuteurs et à noter l'intégralité ;

Les outils de description permettent à l'auditeur de mettre en exergue les particularités des situations rencontrées.

3.1.2.4. Les outils de diagnostic

L'utilisation de ces outils permet d'orienter les recherches durant la mission. En effet, ils permettent à l'auditeur de trouver des éléments de réponses aux situations rencontrés. Nous distinguons les outils ci-après :

- **le questionnaire de contrôle interne (QCI) :** c'est une technique qui consiste à utiliser des questionnaires préétablis qui, pour chaque fonction de l'entreprise et chacun des objectifs, listent les principaux points de contrôle interne qu'il est généralement nécessaire de prévoir. Une réponse « Oui » corresponde à une bonne conception du système et une réponse « Non » à un risque. CNCC (P : 96)
- **la grille d'analyse des tâches :** elle sert à comprendre la répartition des responsabilités entre les différents acteurs à un instant donné par rapport à la chronologie des opérations réalisées dans un processus ou une fonction. Sa lecture va permettre de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches ;
- **le tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfA) :** déjà présenté plu haut

- **la Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes (FRAP) :** c'est un document qui est rempli par l'auditeur à chaque fois qu'il rencontre un dysfonctionnement, une erreur, une malversation ou une insuffisance, une difficulté**.**
- **la Feuille d'Analyse des Risques :**

Les outils de diagnostic permettent à l'auditeur d'apprécier le contrôle interne en place ainsi que l'exécution des tâches.

3.1.2.5. Les outils de validation

Ces outils regroupent :

- **l'observation physique : (**présenté un peu plus haut)
- **le rapprochement :** c'est une technique qui consiste à faire une vérification ponctuelle et à posteriori, par d'autres sources ou moyens, de la validité d'un fait, d'une affirmation ou d'une déclaration. Les sources ou moyens peuvent être à la fois de nature exogène ou endogène ;
- **la reconstitution:** c'est le rétablissement d'un résultat, à partir d'éléments réels et pertinents, soit par l'utilisation du processus lui-même, soit par la mise en œuvre de processus différents mais homologues au phénomène contrôlé ;
- **le sondage :** il consiste à porter l'analyse sur un échantillon prélevé de façon aléatoire dans une population donnée et à extrapoler les constats effectués sur elle ;
- **la confirmation directe :** cette technique consiste à demander aux tiers la confirmation de leurs opérations ou de leur solde.

3.1.2.6. Les outils de formalisation des travaux

Ces outils ont pour rôle de servir pour l'auditeur d'éléments de preuves et sont matérialisés par des documents tels que : les papiers de travail, les FRAP et les FAR. Tous ces différents types d'outils constituent des moyens fondamentaux dans la conduite de sa mission mais avec la numérisation de l'information, l'informatique reste aussi un outil essentiel de communication et d'exécution des missions.

3.1.2.7. Les outils informatiques

L'outil informatique est utilisé par les auditeurs dans la réalisation des missions en raison de sa facilitation et sa contribution à l'efficacité des missions. Ils peuvent l'utiliser sous différentes formes :

- outil de travail : outil de recherche et de calcul pour effectuer les travaux ;
- outil de réalisation des missions : conception de tableaux de risques, suivi du déroulement de son QCI, formalisation des FRAP et des FAR, stockage des travaux et rapport d'audit, traçabilité de la mise en œuvre des recommandations, etc.
- outil de gestion du service : logiciel d'élaboration du plan et de suivi de sa réalisation, du temps de travail des auditeurs, base de données répertoriant constats et recommandations etc. (RENARD, 2006 : 332.335).

A la différence des autres outils, l'outil informatique permet à l'auditeur d'accéder aux fichiers décrivant les états de gestion d'une entité à auditer, adresser les requêtes pour obtenir des données statistiques qu'il souhaite investiguer, analyser et tester.

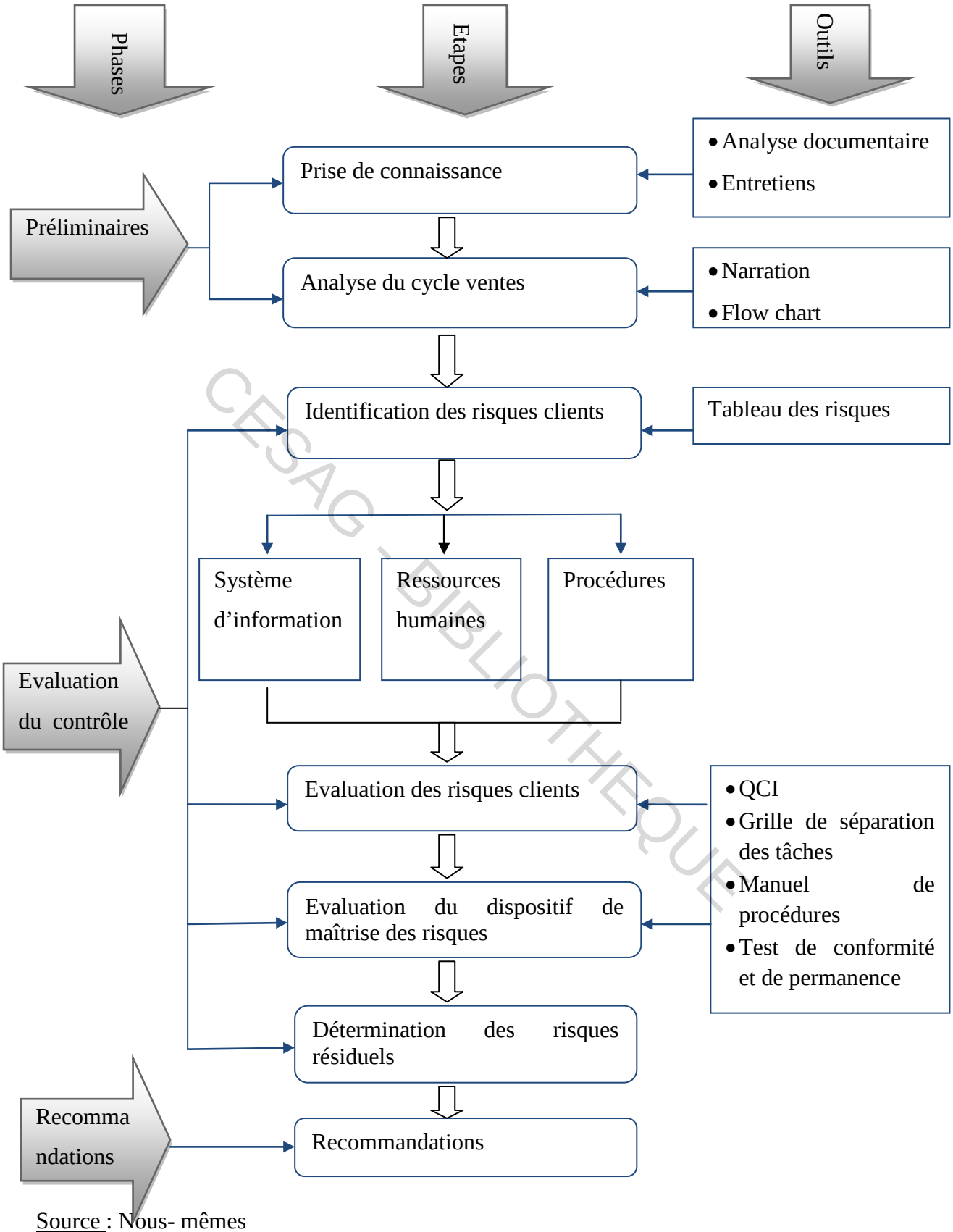
3.2. Méthodologie de recherche

Cette partie est consacrée au modèle d'analyse ou de recherche qui a pour objectif de faire une synthèse de la revue de littérature.

3.2.1. Elaboration du modèle théorique d'analyse

Le modèle d'analyse retenu s'articule autour des principales phases de la méthodologie de l'audit du management du risque clients. Cette méthodologie se structure autour d'une prise de connaissance de l'activité vente, l'identification des risques tant au niveau des ressources humaines que du système d'information et organisationnel. Cette phase d'identification s'appuiera sur le découpage des activités en tâches élémentaires, l'analyse historique et le tableau des risques. Après l'identification des risques, nous procéderons à leur évaluation en termes de probabilité de survenance et d'impact. En plus, nous procéderons à une évaluation des dispositifs de maîtrise de risques, laquelle permettra de dégager par la suite les risques résiduels sur lesquels nous formulerons des recommandations. Notre modèle d'analyse est représenté par la figure ci-après :

Figure 5 : Modèle d'analyse



Source : Nous- mêmes

3.2.2. Outils de collecte et d'analyse des données

3.2.2.1. L'analyse documentaire

L'analyse documentaire consiste en une collecte d'informations générales qui permettent d'avoir une connaissance des activités du processus vente. Toutefois, une consultation des journaux et autres documents externes sont aussi des atouts pour le complément des informations.

3.2.2.2. L'observation

Cette observation se fera sur le fonctionnement du processus vente et les documents issus de ce processus. Elle a pour but de déceler les insuffisances ou les dysfonctionnements. Elle permet de valider le descriptif donné par les acteurs du processus et est mise en œuvre de manière directe. En effet, il existe deux (02) types d'observations, à savoir : l'observation participante et l'observation non participante, (VALIN & al 2006 : 176).

3.2.2.3. L'entretien

(Déjà présenté plus haut parmi les outils et techniques de compréhension).

3.2.2.4. Le tableau des risques

Il est établi à partir du tableau d'identification des risques élaboré par RENARD. Il comporte six (06) colonnes réservées respectivement aux tâches élémentaires, aux objectifs, aux risques éventuels, à l'évaluation, aux dispositifs de contrôle interne et aux constats sur l'existence des dispositifs identifiés.

3.2.2.5. La grille d'analyse des tâches et le questionnaire de contrôle interne

Ces outils seront utilisés pour évaluer les dispositifs de maîtrise des risques. Ils vont permettre de dégager les forces et les faiblesses du système de contrôle interne du processus vente.

3.2.2.6. Les tests de conformité et de permanence

Ces tests permettent de vérifier l'application effective du dispositif décrit lors de l'entretien et de sa conformité à la réalité d'une part et d'autre part que les points forts théoriques

fonctionnent de façon permanente tel que prévu dans les procédures. (HAMZAOUI, 2008 : 196).

Conclusion

Les entreprises encourent des risques divers et variés relatifs à leurs activités et à leur localisation. De plus en plus, elles développent des stratégies allant dans le sens de la réduction de la vulnérabilité de ces différents risques. Cela se traduit par une mise en place d'un dispositif de leur gestion dont la finalité est de les maîtriser. Cependant, force est de constater qu'elles sont par essence risquées. De ce fait, chaque processus, fonction ou activité se réalise avec des risques dont elles ont parfois connaissance. Dans le cadre des transactions commerciales entre les entreprises et leurs clients, des risques d'impayés résultant des défaillances clients, des retards de paiement peuvent subsister.

DEUXIEME PARTIE :

CADRE PRATIQUE DE L'AUDIT DU MANAGEMENT DU RISQUE CLIENTS

Cette deuxième partie s'articulera autour des points suivants :

- le premier chapitre sera consacré à la présentation de la SONATEL SA (Société Nationale des Télécommunications) du Sénégal à travers ses activités et son organisation ;
- le deuxième chapitre sera consacré à la description du risque management du processus vente à la SONATEL
- le troisième chapitre portera sur l'application de notre démarche d'audit telle que prévu dans le modèle d'analyse afin d'identifier les risques auxquels l'entreprise devra faire ;
- enfin une dernière section qui sera consacré à des recommandations qui permettront une maîtrise des risques clients.

Chapitre 4 : PRESENTATION DE LA SONATEL SA

La SNT (SONATEL) est une société en majorité privée et en minorité détenue par l'Etat du Sénégal qui œuvre dans le domaine de la commercialisation des produits de télécommunications, principalement la vente des cartes de recharge, du fixe, du mobile et de l'internet.

Ce chapitre qui intègre la première partie de notre modèle d'analyse à savoir la prise de connaissance des activités de ventes, sera structuré autour des points tels que les principales missions de la SNT, la diversité de ses services et son organisation générale. Dans le cadre de notre étude nous nous intéresserons à la direction des ventes en particulier son activité de vente de l'abonnement du mobile postpaid communément appelé ligne Téranga. Ce choix se justifie par le fait que c'est l'activité qui génère le plus grand volume d'encours dont sa gestion pose aujourd'hui d'énormes difficultés à la SNT. Nous ne toucherons pas aux activités des ventes directes qui contribuent fortement à la formation du chiffre d'affaires car le risque client est maîtrisé étant donné que toutes les ventes se font au comptant.

4.1. Présentation de la SONATEL SA

Cette section présente l'historique, les missions, les objectifs, les activités, l'organisation et les moyens dont dispose cette société.

4.1.1. Historique

La SNT est une société anonyme au capital de 50 milliards de FCFA. Elle a été créée en octobre 1985. Elle est issue de la fusion de la partie télécommunication de l'office des postes et télécommunications du Sénégal (OPT) et la Société Sénégalaise des télécommunications Internationales (Télésénégal).

Suite à la mondialisation dans le domaine des télécommunications en 1997, l'Etat a cherché un partenaire stratégique pour faire face à la concurrence de dimension planétaire. D'où la privatisation de la SNT. La démarche avait pour objectif de mettre la SNT dans des conditions de concurrence. L'ouverture du capital a permis l'entrée d'un partenaire stratégique, et France Télécom à travers sa filiale France Câble et Radio fut choisi suite à un appel d'offres international.

Conformément aux conditions de sa privatisation, la SNT jouissait du monopole d'exploitation de la téléphonie fixe sur le téléphone national, international et services de transmission de données, jusqu'en 2004, année où la libéralisation totale du secteur a été instituée.

Elle intervient par le biais de sa filiale SONATEL MOBILES. En septembre 2007, l'état du Sénégal a octroyé une licence globale de télécommunication à la société soudanaise SUDATEL. Dans le cadre de sa stratégie internationale, la SNT compte trois (03) filiales sous la bannière ORANGE : au Mali (depuis 2003), en guinée Bissau (depuis 2007).

Concernant la filiale Orange Business Services, elle est issue de la fusion entre la SNT et la Compagnie Générale d'Entreprises (CGE). Cette vision concerne uniquement les activités de gestion des réseaux privés d'entreprises, une des activités de la CGE.

Pour les services à valeur ajoutée, un secteur où la concurrence est libre, on retrouve la filiale SNT Multimédia dont l'activité est dédiée au service internet.

En outre, elle est devenue depuis le 02 octobre 1998, la première entreprise sénégalaise et le premier opérateur télécom africain cotée en bourse à la bourse régionale des valeurs mobilières (BRVM) à Abidjan. La SNT est une entreprise structurante pour l'économie de son pays et fait du Sénégal un hub de trafic et un acteur majeur dans le développement des télécommunications en Afrique et dans le monde.

Le 29 novembre 2006, le groupe SNT change son identité visuelle et adopte la marque commerciale Orange pour toutes les activités du mobile (Alizé), de l'internet (Sentoo) et de la télévision (Keur gui TV).

Enfin, la SNT a obtenu sa certification qualité sécurité environnement (QSE) ISO 14001 version 2004 en 2011.

4.1.2. Missions et objectifs

Suivant la loi n°85-86 portant création de la SNT, cette entité a pour missions :

- l'établissement de réseaux de télécommunication ouvert au public ;
- la fourniture de services téléphoniques entre points fixes, services télex et télégraphique, de services de télécommunication de données et de paquets ;
- l'acquisition et l'exploitation de concessions, droits et privilèges pour l'atterrissement, la pose, l'exploitation des câbles sous marins, l'implantation de centres radioélectriques, de stations terriennes pour communication spatiales et de tout système de communication,
- l'établissement et l'exploitation d'un réseau de radiotéléphonie où elle intervient par le biais de sa filiale SNT Mobile ;
- la fourniture d'internet et la transmission de données dans lequel elle intervient par sa filiale SNT multimédia ;

En clair, la SNT a la responsabilité de définir, mettre en œuvre, et maintenir en état de fonctionnement les moyens de communication en adéquation avec les besoins du pays :

- en assurant le maintien du service par une politique de modernisation de l'infrastructure existante ;
- en mettant les moyens de communications à la disposition du grand nombre par une politique d'extension du réseau ;
- en proposant des services adaptés à l'évolution de l'activité économique et sociale ;

L'objectif assigné à la SNT est l'exploitation et le développement des réseaux de télécommunications interne et externe, tout en assurant l'offre de service au plus grand nombre, avec un bon rapport qualité coût, sous la contrainte de l'équilibre financier.

4.2. Les activités du groupe

4.2.1. Les activités du fixe

Les activités du fixe sont assurées par la SNT qui couvre les activités relatives au téléphone fixe, aux données à l'international, à la téléphonie publique et la péritéléphonie. En 2000, l'un de ses objectifs était d'atteindre un parc de 200 000 lignes. En 2009, ce parc représente 258 233 lignes.

Le téléphone fixe poursuit sa dynamique de croissance avec TV d'orange. La SNT devient ainsi le premier opérateur à proposer la télévision par ADSL (Asymmetrical Digital Subscriber line) et la vidéo à la demande (VoD) en Afrique et s'inscrit au tableau des premiers opérateurs mondiaux à offrir ce service.

Aujourd'hui avec les investissements en infrastructure, le réseau de téléphonie fixe est à la pointe de la technologie et le plan d'équipement des zones rurales a permis de raccorder tous les chefs-lieux de communauté rurale.

4.2.2. Les activités du mobile

Les activités du mobile sont assurées par la SNT Mobile qui est le leader sur le marché des mobiles au Sénégal. Dans ce domaine, la SNT est soumise à la concurrence réglementée depuis 1999 avec l'acquisition de la licence pour TIGO (SENTEL), mais ORANGE assied ainsi sa position de leader de la téléphonie mobile au Sénégal avec 7 millions de clients et a capté plus de 51% de la croissance du marché mobile en 2012. Le réseau s'est fortement déployé sur la même période, ce qui a permis de satisfaire convenablement la forte sollicitation des clients.

Les années 2006 à 2008 ont connu un déploiement exceptionnel relativement à la capacité du réseau d'accès avec une extension du GPRS (internet sur le mobile) dans les régions, entre autres projets d'extension. Des actions d'envergure pour les clients et le grand public ont été lancées en 2006 sous la marque du mobile. On note parmi elles : lancement SIM DUO, du MMS, le Sponsoring. En 2010, la SNT obtient sa licence 3G au Sénégal.

4.2.3. Les activités d'internet

Les activités de l'internet sont assurées par la SNT multimédia, qui est le leader sur le marché de l'internet avec une part de marché proche de 90%. L'étendue du programme ADSL est ce qui a le plus marqué les activités du fixe au cours de l'année 2006. Au cours des années suivantes, l'offre internet de la SNT s'est fortement diversifiée avec l'arrivée de la livebox notamment (le wifi, TV, Internet haut débit etc.)

Le parc clientèle a dépassé les 56000 abonnés à la fin de l'année 2009. Ce service introduit au Sénégal et dans la sous-région par SNT en 2003, a permis le lancement d'une offre

commerciale phare en juin 2006 : la télévision par l'ADSL sous la marque de « Keur gui TV » devenu avec le changement de marque, TV d'Orange .

4.2.4. Les activités de développement sous régional

Elles traduisent la volonté de croissance externe de la SNT et son ambition d'occuper une place importante dans la sous-région. Aujourd'hui, la SNT détient un des taux de productivité les plus élevés parmi les opérateurs en Afrique.

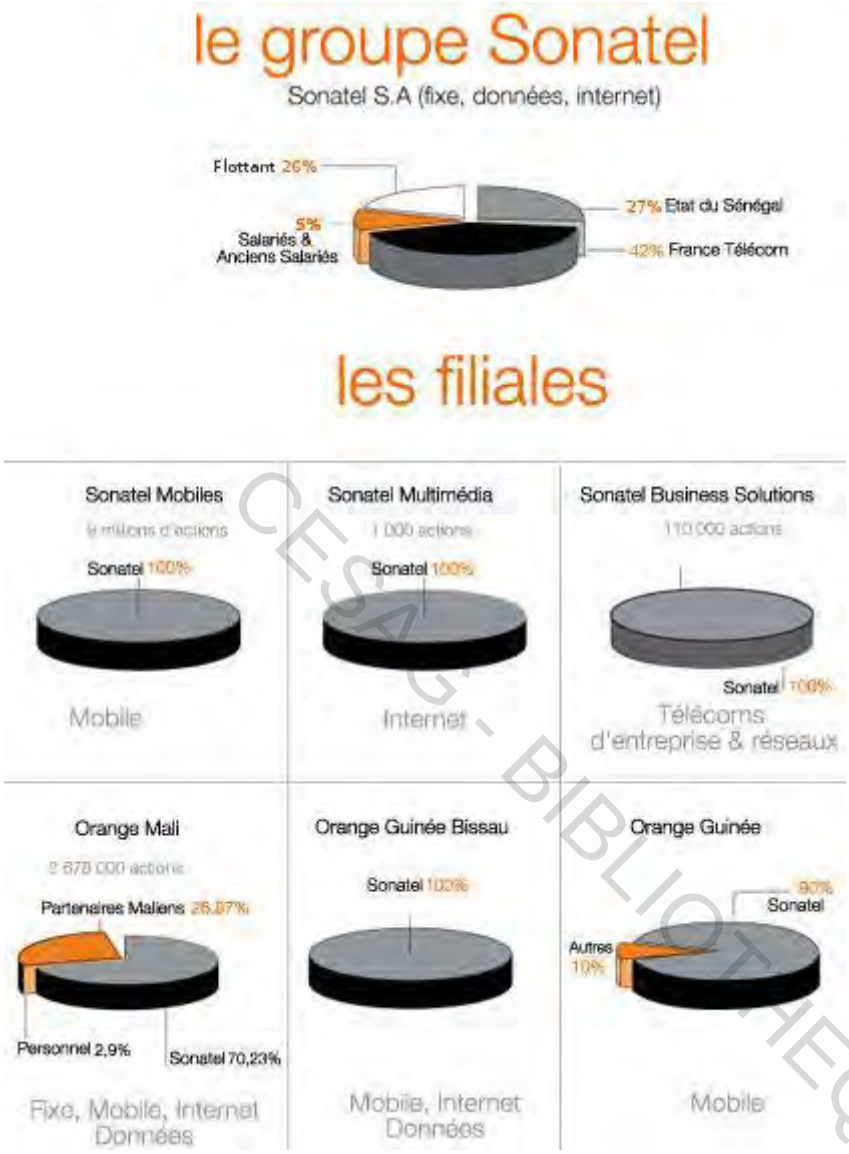
En 2012, le parc d'abonnés du Groupe SONATEL (activités, fixe, mobile, internet confondues) a franchi la barre des 18 millions d'abonnés (18 301 170) soit une croissance de 26% par rapport à 2011.

4.2.5. Les services à valeur ajoutée

Les services à valeur ajoutée ont connu également un développement fulgurant. Les services rencontrés dans ce domaine sont entre autres :

- le lancement des services televoting moabite (jeux et votes par sms);
- SMS to media (dédicaces radios et TV);
- le lancement d'une nouvelle plateforme pour les services entreprises et professionnels ;
- le service de transfert d'argent : orange money.

Figure 6 : L'actionnariat de la SONATEL



Sources : données SONATEL

4.3. L'organisation générale

La SNT présente une structure fonctionnelle organisationnelle qui n'échappe pas à la règle. Dans l'organigramme, on retrouve des structures organisées autour des différentes fonctions de l'entreprise. Nous avons le conseil d'administration qui est l'instance suprême, puis le conseil de direction. A un niveau plus bas, on retrouve les directions qui sont éclatées en départements. Ces derniers sont enfin subdivisés en plusieurs services et centres.

4.3.1. Le conseil d'administration (CA)

Le CA est l'organe suprême de décision du Groupe Sonatel composé de 11 membres permanents. Il valide et approuve toutes les décisions et projets vitaux pour l'avenir du Groupe. C'est l'organe de décision stratégique.

4.3.2. Le Conseil de Direction (CD)

Il est composé de tous les directeurs de structures (opérationnels et de soutien) de la SNT et des directeurs de filiales. Il est présidé par le Directeur Général et se tient chaque semaine généralement le lundi. Il passe en vue les activités hebdomadaires du groupe, statue sur les problèmes momentanés et les décisions stratégiques urgentes à adopter. Il veille à l'exécution des orientations données par le CA.

4.3.3. Les organes opérationnels

En plus des organes décisionnels, nous avons des organes opérationnels qui sont au nombre de 11 listés ci-dessous, et composés chacun de plusieurs départements, services et centres techniques dont notamment :

- la Direction Générale (DG) ;
- la Direction des Ressources Humaines (DRH) ;
- le Département Audit et Management des risques (ARQ) ;
- la Direction de la Réglementation et des affaires Juridiques (DRJ) ;
- la Direction des Achats de la Logistique (DAL) ;
- la Direction des Entreprises (DDE) ;
- la Direction Marketing Grand Public et Particuliers (DMGPP) ;
- la Direction Financière et Comptable (DFC) ;
- la Direction des Opérations Internationales (DOI) ;
- la Direction des Réseaux et Systèmes d'Information (DRSI) ;
- la Direction du plan Marketing Stratégique (DMS) ;
- la Direction des Ventes et Services ((DVS)
- la Fondation SONATEL

4.3.4. La direction des ventes et services

Cette direction regroupe les différentes agences commerciales de la SNT chargées des opérations commerciales et financières portant sur la vente directe des produits tangibles ainsi que des abonnements postpaid. Chaque agence est chargée de mettre en œuvre la stratégie commerciale définie par le management pour atteindre les objectifs de la direction générale. Les différentes agences procèdent à la vente, gèrent les fichiers des clients. Les agences commerciales sont constituées de position de vente qui conclut le contrat de vente, d'un service d'assistance aux utilisateurs (SAU) destiné à apporter un soutien technique dans le mode d'utilisation des produits de la SNT aux clients, d'un service après vente (SAV), des guichets pour le règlement des frais de mise en service et encaissement du recouvrement des factures postpaid. En outre, nous avons un service de recouvrement chargé de suivre et de gérer l'encours client.

Au back office, se trouve un service auxiliaire de comptabilité et encaissement chargé de comptabiliser les encaissements au jour de règlement ainsi qu'un service de recouvrement.

En ce qui concerne l'organisation de la vente, la SNT dispose des agences sur tout le territoire national par le biais desquelles s'effectuent des ventes directement et des distributeurs partenaires de la SNT à savoir les boutiques orange.

Chapitre 5 : DESCRIPTION DU DISPOSITIF DE MANAGEMENT DES RISQUES A LA SONATEL

Dans un souci permanent de recherche de la performance et du bon fonctionnement, la SNT a mis en place un dispositif de management des risques. Ce dispositif est basé sur un système d'information, des ressources humaines, ainsi que des règlements intérieurs et procédures formalisées qui régissent le fonctionnement des différents processus. En plus de ces composantes, la SNT dispose d'un service d'audit interne, d'un département de management des risques ainsi qu'un service de contrôle de gestion. Tout çà permet à la société de maîtriser les risques opérationnels présentés comme une menace quotidienne pour elle.

5.1. Le système d'information (SI)

Toutes les activités de la SNT sont réalisées dans un environnement informatisé par le biais d'intranet avec lequel on fait recours rarement au traitement manuel. De même, les activités constituantes le processus vente sont traitées sur les ordinateurs avec un certain nombre de logiciels. Ils interviennent dans toute la chaîne et mémorisent toutes les informations ainsi que les dossiers et la situation de compte de tous les clients. Il s'agit du logiciel GAIA , POS et ORACLE. Grâce à ces logiciels, tous les acteurs du processus ont accès aux données sur l'identité des clients, les commandes, les ventes ainsi que les encaissements. Lors de la présentation d'un client dans un accueil commercial, ces logiciels permettent de vérifier si ce dernier n'a pas un dossier de recouvrement en cours avant de lui octroyer un nouvel abonnement. Le logiciel GAIA est utilisé pour la vente du téléphone fixe et POS CRM pour le mobile.

Le service facturation utilise ces mêmes logiciels qui conservent toutes les informations pour la génération et l'édition automatique des factures des consommations à la fin de la période. Le service recouvrement fait recours au même système pour établir la situation de chaque client et faire ressortir l'état de l'encours client autour duquel des actions doivent être menées

Le logiciel ORACLE, quant à lui, est mis à l'épreuve pour enregistrer les règlements des clients aux dates d'encaissements.

5.2. Les ressources humaines

Le personnel affecté au niveau des agences commerciales est doté de compétences diverses selon leur emploi. Ceux du service commercial sont de formation de base commerciale ou marketing et diplômés d'écoles de gestion ainsi que de l'Ecole Supérieure Multinationale des Télécommunications (ESMT) de Dakar. Les diplômés de l'ESMT dispose de l'expérience car ce concours est organisé pour les travailleurs de la SNT.

S'agissant des recrutements directes, le savoir faire des nouveaux recrus de la SNT est soutenu par une formation sur les domaines d'activités spécifiques au sein de l'école des métiers du groupe SNT situé à Dakar.

Toutefois, le renforcement des compétences se fait en cours de carrières à travers des séminaires, des thématiques, des ateliers et conférences de formation.

5.3. Les procédures opérationnelles du processus vente

La description dont il est question concerne l'activité de la commercialisation des lignes mobile postpaid appelé ligne Teranga. La consultation d'un certain nombre de documents tels que le manuel de procédure, l'organigramme et les entretiens avec des acteurs du processus nous ont permis de cerner ces procédures. Les procédures de commercialisation des lignes Téranga se présentent comme suit.

5.3.1. La budgétisation des ventes

L'élaboration et la mise en place du budget de la SNT suit un certains nombre d'étapes, il s'agit :

a) elle se déclenche par la remise de la lettre de cadrage budgétaire DFC/CGE contenant les orientations et instructions autour du mois de juin en cours,
b) la DFC/CGE constitue un dossier budgétaire qu'elle transmet à la DGA/COM pour diffusion à l'attention des CR et CB ;
c) suite à la réception de ce dossier, le département marketing après étude de marché décline les ODG en OID et élabore les plans d'actions permettant à chaque direction de vente de réaliser les OID qui lui sont assignés. Le budget de prévision des ventes est ainsi élaboré de façon chiffrée et sur la base aussi de l'historique des ventes ;

d) en septembre ou en octobre on procède à un arbitrage budgétaire et à la consolidation ;
e) une fois ceci terminé le budget est adopté par le CA ;

5.3.2. L'agrément d'un nouvel abonné de ligne postpaid

L'intégration du portefeuille client de la SNT se fait suite à l'expression du besoin par un demandeur de l'acquisition d'une ligne postpaid. Pour acquérir une ligne Téranga, le conseiller commercial demande au demandeur un dossier composé des pièces suivantes :

- l'original de la carte d'identité ou passeport ;
- le permis de conduire en cours de validité ;
- le certificat de résidence datant d'au moins 1 mois ;
- la facture d'électricité.

Par ailleurs, pour les personnes morales une demande signée par le représentant légal, un papier entête portant le cachet de la société datant d'au moins un (01) mois. Après vérification de la conformité et l'exhaustivité du dossier, le demandeur est susceptible d'être agrée comme client de la SNT.

5.3.3. Procédure de réception et d'acceptation de la commande

La commande se matérialise par la présentation physique du client ou l'envoi d'un mail ou courrier d'une lettre de demande à un accueil commercial. Suite à la conformité et l'exhaustivité du dossier exigé plus haut, le conseiller commercial vérifie dans le logiciel POS la situation du client. Cette vérification sur la base du nom, prénom, numéro ou de la raison sociale permet de savoir si le client n'a pas un dossier de recouvrement en cours.

a) Au cas où il a un dossier de recouvrement en cours le logiciel POS le signal et l'agent est orienté vers le SAVR pour régulariser sa situation ;
b) dans le cas contraire, le conseiller commercial accepte le dossier matérialisant le bon de commande, vérifie et explique les clauses les plus importantes du contrat.

5.3.4. Le traitement de la commande

Après acceptation de la commande le conseiller commercial enregistre dans POS la commande ainsi que toutes les informations sur l'identification du client. Des frais de mise en

service sont mis à sa charge dont le règlement conditionne la signature et l'activation de la ligne. Le contrat signé en double exemplaire, un est remis au client et l'autre est conservé pour ouvrir un dossier au nom du client.

5.3.5. La livraison

La livraison au niveau des prestations des lignes teranga est matérialisée par l'activation de la simcard mobile du client après validation de son dossier. Le responsable d'accueil transmet au pole commande contrôle livraison (PCCL) par bordereau d'envoi les bons de commande traités et ce dernier contrôle l'exhaustivité et la conformité des pièces du dossier. Si le dossier n'est pas complet il est retourné pour pièces complémentaire. S'il est complet le PCCL le valide en mettant son visa (date, nom, structure et signature) et le cachet « vérifié » et le service activation active la ligne dans un délai de 4 heures.

5.3.6. La facturation

La facturation est l'une des activités clés du processus qui nécessite une attention particulière et les factures sont établies périodiquement, soit mensuellement ou bimensuellement après consommation. A la fin de la période, la position facturation récupère toutes les informations sur la consommation du client par le biais de GAIA et POS, lance le calcul du montant des factures à partir des consommations et les prix des différentes destinations. Il se fait en prenant en compte les abonnements et les montants à recouvrer. Après, calcul le système procède à la génération automatique des factures et les met sous plis accompagné de deux bordereaux de livraison envoyés aux agences qui procéderont à leur remise à la poste pour distribution. Un bordereau est retourné pour décharge. Enfin le fichier électronique des factures est transféré à la comptabilisation pour une imputation des ventes dans les différents comptes concernés.

5.3.7. La distribution des factures aux clients

Le responsable de la distribution factures reçoit le listing des factures du service exploitation et production contre décharge du bordereau d'envoi qui comporte le nombre de carton de factures, l'heure et la date de livraison. Il signe les deux (02) exemplaires et renvoie une copie à la société et garde l'autre. Les agents chargés de la distribution remettent les factures aux clients contre décharge des bordereaux en mentionnant la date et le nom de la personne.

5.3.8. Encaissement des règlements des clients.

A l'échéance, le client procède au règlement de sa facture qui se fait soit en numéraire, soit par chèque, par carte de crédit ou virement bancaire. Au niveau des guichets, l'encaissement se fait sur POS CRM qui contient toutes les informations sur le client. Ce dernier se présente avec la facture, sur la base des informations figurant sur celle-ci, un récépissé portant un numéro séquentiel du reçu, nom du client, la date d'édition et le montant de la facture ainsi que le mode de paiement lui est remis.

5.3.9. Comptabilisation des règlements des clients

Ces agents reçoivent du superviseur des guichets un listing des encaissements et font un bouclage de deuxième niveau afin de vérifier la cohérence entre les montants figurant sur le listing et dans le système POS. Ensuite ils comptabilisent les encaissements au jour de règlement et enfin transmet au chef du SCR pour validation.

5.3.10. La remise des chèques à l'encaissement

Après le bouclage de la journée, l'agent de l'arrière guichet remplit les bordereaux de versement des chèques qu'il dépose à la banque avant 13 heures GMT. Il transmet les BVCE et les fiches produits sur lesquelles sont spécifiés les produits et les montants encaissés au SCE.

5.3.11. Suivi et contrôle des encours

Au cours du mois de consommation, une liste de suivi des consommations des clients orange Téranga ayant dépassé 100000 F CFA est envoyé hebdomadairement par mail sous forme de fichier Excel au service fraude (Fraud Manager) par DSI/EAI/BRF. Ce service avertit le client de son niveau de crédit et lui demande de verser un acompte de 50% faute de quoi sa ligne est suspendue partiellement.

5.3.12. Procédure de recouvrement des créances

Le processus de recouvrement commence après réception du rapport de distribution de SPP en en rappelant aux clients la date d'échéance des factures soit par mailing ou publipostage. Une fois l'échéance dépassée, les agents de recouvrement éditent la liste des impayés dans GAIA ou POS selon le produit en vue de les relancer. Pour ce faire, ils disposent de plusieurs

moyens tels que le mail, le fax, le courrier et surtout le téléphone. A ce stade, les clients qui n'ont pas encore soldé sont classés en trois (03) catégories selon l'importance de la situation dont : client gold, silver et bronze. Suite à une autre relance les clients silver et bronze qui n'ont pas régularisé leur situation sont passibles de restriction ou de suspension mais ceux gold bénéficient d'un délai supplémentaire.

Si ce délai supplémentaire est dépassé et que les clients sont toujours en situation irrégulière, ils sont mis en demeure et ensuite le contrat d'abonnement est résilié et le dossier est transféré au contentieux.

5.3.13. Le précontentieux

Le service contentieux réceptionne les comptes de clôture signé par le chef du service recouvrement accompagné d'un bordereau d'envoi précisant la liste des dossiers transmis. Le client est encore relancé par l'envoi d'une lettre recommandée par l'AREC. Il lui est notifié sa créance et la transmission de son dossier au contentieux. Par conséquent, il est invité de trouver une solution amiable par le règlement du solde ou un plan moratoire.

5.3.14. Le contentieux

A défaut de solution amiable, les chèques impayés sont servis à la banque concernée pour payement si la provision du compte permet. Dans le cas contraire, le protêt est dénoncé au débiteur. L'absence de réaction mène soit à porter plainte contre le débiteur soit à amorcer la procédure de la vente par voie d'huissier.

Le produit de la vente est transmis au recouvrement pour encaissement et classement du dossier soldé. Par contre, certaines créances, soit parce qu'elles concernent des montants inférieurs à 50 000F soit parce que le débiteur est décédé ou n'a pas été retrouvé, seront classées en créances irrécouvrables. Les dossiers seront transmis, bordereau à la DFC, pour récupération de la TVA.

Chapitre 6 : L'AUDIT DU MANAGEMENT DU RISQUE CLIENT

L'activité commerciale du cycle vente/clients n'échappe pas à l'exposition aux risques dont leur gestion constitue une préoccupation fondamentale pour la SNT. La gestion des risques réside dans le système d'information, les ressources humaines et les procédures organisationnelles. L'analyse de ces différentes composantes est possible à partir de l'audit du management du risque clients qui est un audit d'efficacité. En outre, les risques afférents aux différents activités/tâches constituantes le processus vente/clients ne sont pas aussi à négliger dans une entreprise. Loin de là, nous n'allons pas nous limiter à la seule identification de ces risques mais procéder aussi à leur évaluation en termes de probabilité de survenance et d'impact. Enfin effectuer une évaluation de la qualité du dispositif de management des risques.

6.1. Prise de connaissance générale de la sonatel et du cycle vente/client

Cette étape nous a permis de faire une connaissance générale de la société à travers ses activités et du cycle vente/clients en particulier sur lequel nous avons focalisé notre réflexion. Elle s'est déroulée à travers de la visite de certains sites, des questionnaires, des entretiens avec des acteurs du processus vente comme : le chef de service comptabilité et recouvrement, des comptables, des conseillers commerciaux, des caissières, ainsi que du responsable de l'accueil commercial. Ensuite, nous avons pu accéder à une documentation constituée du manuel de procédure, de l'organigramme, de statuts et de règlement intérieur.

6.2. Identification des risques opérationnels du cycle vente/client

L'identification sera faite en recourant au tableau d'identification des risques de renard (2010) qui comporte six (06) colonnes qui contiennent les éléments suivants :

- la première colonne contient les tâches exécutées tout au long du processus ;
- la deuxième concerne les objectifs du contrôle pour s'assurer de la bonne réalisation des tâches ;
- la troisième concerne les risques opérationnels encourus (ROE) ;
- la quatrième concerne l'évaluation des risques retenus selon trois niveaux : risque considérable (c), risque moyen (m), risque faible (f) ;
- la cinquième colonne concerne les dispositifs éventuels pour faire barrière à la survenance des risques ;

- la sixième colonne concerne la constatation par oui ou non si la société a mis en place le dispositif.

6.2.1. Identification des risques opérationnels liés aux ressources humaines

La maîtrise ci-dessous contribue à celle des risques clients et cette liste n'est pas exhaustive.

Tableau 8 : Risques liés aux ressources humaines

composante	Objectifs de contrôle interne	ROE	évaluation	Dispositif de contrôle interne	constat
Ressources humaines	S'assurer que les acteurs intervenants dans le processus vente sont recrutés sur la base des critères de compétence	R1 : non mise à jour de la balance âgée R2 : absence ou mauvaise gestion du recouvrement R3 : édition de fausses données statistiques R4 : perte de clients	F M C m	Définition et mise en œuvre d'une politique de recrutement	oui
	S'assurer que le personnel bénéficie d'un plan de formation et de motivation	R5 : démission R6: fuite d'information vers les concurrents R7: détournement de fonds R8: mauvais suivi des transactions commerciales	f f f m	Mise en place d'un système de motivation du personnel Mise en œuvre d'un plan annuel de formation et de perfectionnement du personnel	Oui Oui

	S'assurer que le recrutement correspond au besoin réel de la société	R9 : non satisfaction de la clientèle R10 : mauvaise exécution des tâches R11 : pléthore ou manque d'acteurs R12: cumul de fonction	M f M m	Mise en place d'une grille de séparation des tâches	oui

6.2.2. Identification des risques opérationnels liés au système d'information (SI)

Le SI joue un rôle capital dans le dispositif de management des risques clients de la SNT. Toutes les informations auxquelles les acteurs intervenants dans les processus vente peuvent accéder, y sont mémorisées

Tableau 9 : Risques liés au SI

composante	Objectifs de contrôle	ROE	Evaluation	Dispositif de contrôle interne	constat
Système d'information (SI)	S'assurer de la disponibilité, de l'intégrité, De la confidentialité et de la traçabilité des données	R13 : intrusion et malveillance R14: virus ou infection informatique R15 : indisponibilité du SI R16 : non recouvrement R17 : lenteur de traitement des BC	m f f c c	sauvegarde et archivage des données Mise en place et large diffusion d'une politique de sécurité du SI Utilisation de la documentation manuelle Recours à l'assurance Audit périodique	oui oui non oui

Source : Nous- mêmes

6.2.3. Identification des risques liés aux processus vente

Cette identification est faite en décomposant le processus vente en tâches. Les risques ici relevés sont susceptibles de compromettre le bon fonctionnement du processus.

6.2.3.1. Identification des risques liés à la budgétisation des ventes

L'analyse des risques liés à cette activité est fondamentale car elle déclenche le début du processus vente.

Tableau 10 : Risques liés à la budgétisation des ventes

Tâches	Objectifs de contrôle interne	Risques opérationnels encourus (ROE)	Evaluation	Dispositif de contrôle interne	constat
Budgétisation des ventes	S'assurer de la fiabilité et de la réalité des données	R18 : budget erroné	f	Etablir le budget sur la base des objectifs stratégiques mensuellement et impliquant les services	oui

Source : Nous-mêmes

F : Risque faible

M : Risque moyen

C : Risque considérable

Identification des risques liés à la réception, l'acceptation et le traitement de la pise de commande d'un nouvel abonné.

Tableau 11 : Risques liés à la réception, l'acceptation et le traitement de prise de BC

Tâches	Objectifs de Contrôle interne	Risques opérationnels Encourus (ROE)	Evaluation	Activités limitant les risques	constat
Réception de la demande d'abonnement	S'assurer de la bonne réception de toutes les demandes d'abonnement	R19 : non réception R20 : acceptation de BC de client ayant cumulés des arriérés importants	m f	Réception des bons de commande par écrit	Non
Enregistrement des demandes d'abonnements	S'assurer que les demandes d'abonnement sont correctement enregistrées dans le système	R21 : omission d'enregistrement des BC R22: erreur de saisie de BC	f f	Contrôle après enregistrement Tenue de registre dédié à l'enregistrement des demandes	Oui non
Contrôle de la situation du client	S'assurer que le client demandeur n'a pas de dossier de recouvrement en cours	R23 : perte de traçabilité R24 : non recouvrement des créances R25 : non fiabilité des informations du client	m f f	Existence d'un serveur Exigence de caution Utilisation de logiciel de gestion des commandes	oui non oui

Source : Nous- mêmes

6.2.3.2. Identification des risques liés à l'agrément d'un nouveau client

Tableau 12 : Risques liés à l'agrément d'un nouvel abonné

Tâches	objectifs de contrôle interne	Risques opérationnels encourus (ROE)	Evaluation	Activités limitant les risques	Constat
Contrôle du dossier	S'assurer de la conformité et de l'exhaustivité du dossier	R26 : demande non conforme	f	Contrôle du dossier par une autre personne que celle qui l'a réceptionne	oui
Agrément de nouvel abonné	S'assurer que les nouveaux abonnés sont acceptés sur la base stricte de leur solvabilité et des renseignements recueillis auprès du recouvrement	R27 : absence de contrôle	f	Provision des clients douteux	oui
		R28 : dégradation de la qualité du portefeuille client	f	confier à une personne ou une direction nommément désigné le pouvoir d'agréer les nouveaux clients	non
		R29 : non respect des engagements commerciaux	c		

Source : Nous- mêmes

6.2.3.3. Identification des risques liés à la livraison du service (activation de la ligne)

L'activité conduisant à la livraison (activation de la ligne) en comporte des risques inhérents à comme toutes les autres activités relevé dans le tableau ci-dessous.

Tableau 13 : Risques liés à l'activation de la ligne

Tâches	Objectifs de contrôle interne	Risques opérationnels encourus (ROE)	Evaluation	Activités limant les risques	constat
Réception du bordereau d'envoi	S'assurer de la réception effective de tous les dossiers faisant l'objet d'activation	R30 : omission d'envoi du bordereau d'activation	f	Rapprochement entre les dossiers activés et le nombre de dossier reçu	oui
		R31 : retard dans la transmission du bordereau	f	Cahier de décharge	oui
Contrôle des dossiers	S'assurer de la conformité et de l'exhaustivité des pièces du dossier	R32: perte de dossier	m	Visa de conformité de	oui
		R33 erreur de transcription des informations du BC sur le bordereau d'envoi	c		
Validation du dossier et activation de la ligne	S'assurer que les lignes sont systématiquement activées sur la base des bons de commande reçus et acceptés par les responsables autorisés	R34 : non-conformité du dossier avec la commande	m	Visa de conformité de l'activation de la ligne	oui
		R35 : fraude dans l'activation des lignes	f		
		R36 : retard dans l'activation des lignes	f		

Source : Nous- mêmes

6.2.3.4. Identification des risques liés à la facturation

La facturation est l'une des activités capitale dans le processus vente qui nécessite une attention particulière. Elle détermine le montant de la créance à recouvrer sur le débiteur.

Tableau 14 : Risques liés à la facturation

Tâches	Objectifs de contrôle interne	Risques opérationnels encourus (ROE)	Evalution	Activités limant les risques	constat
Etablissement des factures	S'assurer que tous les clients font l'objet de facturation	R37: non-conformité de facture	f	Factures standards pré-numérotées	oui
		R38: omission d'émission de factures	m	Automatiser la transposition facturation, comptabilité clients	oui
		R39 : erreur de calcul	m	Réduction des délais de paiement en facturant le plus vite possible	oui
		R40 : retard d'émission des factures	c		

Source : Nous -mêmes

6.2.3.5. Identification des risques liés à la comptabilisation des ventes

La comptabilisation comporte des risques présentés dans le tableau ci-dessous

Tableau 15 : Risques liés à la comptabilisation

Tâches	Objectifs de contrôle interne	Risques opérationnels encourus (ROE)	Evaluation	Activités limitant les risques	constats
Comptabilisation des ventes	S'assurer de l'exhaustivité et de la rapidité des Enregistrement	R41: enregistrement sur la base de fausses données de factures	f	Rapprochement BC/fact/BA	non
		R42: retard dans la comptabilisation des factures	f	Envoi systématique à la comptabilité le fichier de factures après leur édition	oui
Contrôle des enregistrements avant la validation	S'assurer de la conformité des enregistrements	R43 : erreur dans la comptabilisation des ventes	f	Personne nommément désignée pour le contrôle de la comptabilisation	oui
		RR44 : non contrôle	f		

Source : Nous- mêmes

6.2.3.6. Identification des risques opérationnels liés aux encaissements

Tableau 16 : Risques liés aux encaissements des règlements des clients

Tâches	Objectifs de contrôle interne	Risques opérationnels encourus (ROE)	Evaluation	Activités limitant les risques	constat
Réception des espèces, chèques et leur enregistrement	S'assurer de la réalité de la réception	R45 : détournement de fonds	f	Double enregistrement par la caisse et la comptabilité (p)	Non
		R46 : fraude sur les chèques	m	Rejet systématique des chèques courants et acceptation des chèques certifiés	
Transmission du listing d'encais- -sement et des chèques à la comptabilité	S'assurer de la réalité et de la rapidité de la transmission à la comptabilité	R47: réception de chèque sans provisions	c	Elaboration d'un bordereau de remise à l'encaissement (p)	Oui
		R48 : retard dans la transmission du listing d'encaissement	f	Remise des chèques en banque le jour même de la réception de l'état transmis par le caissier	oui
Dépôt des chèques à la banque	S'assurer du dépôt effectif des fonds	RR49 : détournement de chèque	m		oui

Source : Nous- mêmes

6.2.3.7. Identification des risques opérationnels liés à la comptabilisation des encaissements

Tableau 17 : Risques liés à la comptabilisation des encaissements

Tâches	Objectifs de contrôle interne	Risques opérationnels encourus	Evaluation	Activités limant les risques	constat
Comptabilisation des encaissements	S'assurer de l'exhaustivité et de la rapidité des enregistrements	R50 : omission de comptabilisation d'encaissement R51 : erreur dans les enregistrements comptables	f f	Validation des enregistrements par un supérieur (S)	oui

Source : Nous- mêmes

6.2.3.8. Identification des risques liés au recouvrement et relances

Le recouvrement comme toute autre tâche comporte des risques et de sa bonne gestion en dépende la qualité du portefeuille client de l'entreprise. Le tableau ci-dessous donne quelques risques liés au recouvrement et à la relance.

Tableau 18 : Risques liés au recouvrement et à la relance

Tâches	Objectifs de contrôle interne	Risques opérationnels encourus (ROE)	Evaluation	Activités limitant les risques	constat
Réception des chèques impayés	S'assurer du traitement rapide des chèques impayés	R52 : omission de transmission R53 : retard de Transmission de chèques impayés	m c	Adoption d'une procédure de paiement par chèques certifiés ou par virement bancaire	oui

Etablissement de la balance âgée	S'assurer de la détection rapide des factures échus et ceux ayant dépassées l'échéance	R54 : oubli de créances R55 : augmentation des créances	f	Tirage réguliers des balances âgées	oui
Relance des clients	S'assurer de la notification rapide aux clients de leurs factures échues	R56 : omission de relance R57 : règlement tardif	f m	Automatisation de la procédure de relance Existence d'un tableau de bord de relance des clients	F non

Source : Nous- mêmes

6.3. Test d'existence du traitement du bon de commande jusqu'au recouvrement

Tableau 19 : Test d'existence

Année : 2013		
Structure : SONATEL		
tâches	Documents consultés	observations
Réception et traitement des commandes	Dossier d'abonnement	Dossier contient au moins une pièce d'identification du client
Acceptation de la commande	Contrat d'abonnement	Le contrat d'abonnement est signé par les deux parties
Transmission dossier client pour contrôle au PCCL	Bordereau d'envoi	Les références des dossiers envoyés au PCCL pour contrôle sont mentionnées sur le bordereau
Vérification instance dossier recouvrement avant l'acception de la commande	SI	La rubrique recouvrement est consultée par le conseiller commercial avant d'accepter le BC
Etablissement des factures	Les Factures de la période	Les factures sont éditées et générées

	de consommation d'Août 2013 émises le 12/09/2013	automatique par le logiciel POS et contient toues les références nécessaires
Le recouvrement des créances	Balance âgée	La balance ressort toute la situation des clients et savoir s'ils sont à jour et facilite le recouvrement
Remise des chèques à l'encaissement	BVCE	Les chèques sont remis le même jour à l'encaissement suivant les dates mentionnés

Source : Nous- mêmes

6.4. Evaluation des risques identifiés

L'identification des risques nous a permis de mettre en relief les risques pouvant atteindre au bon fonctionnement du processus vente. Ici, il est question d'évaluer les risques qui ont un lien fort avec les objectifs du cycle vente/client en termes de probabilité de survenance et d'impact. Cette relation qui peut aboutir à une échelle à trois (03) niveaux peut être soit « basse », « moyenne » ou « forte » permet de mettre en exergue le niveau de performance des opérations commerciales, de la protection et sauvegarde des actifs ainsi que de la fiabilité des informations financières et non financières. Ainsi cette évaluation sera faite à partir de la probabilité de survenance et de l'impact des risques identifiés auxquels une cotation que nous estimerons, sera affectée.

6.4.1. Evaluation de la probabilité des risques

Nos différents entretiens, interview avec les intervenants dans le processus vente ainsi que l'accès aux différentes procédures ont permis d'apprécier l'environnement du contrôle interne de la SNT. Il est à reconnaître qu'il est satisfaisant car la notion de risque est connue de tous les acteurs et appuyée par un service d'audit interne et de management des risques et un service de contrôle de gestion. Ces services, de par leurs actions de vérification, contribue à limiter la probabilité de survenance des risques sus mentionnés.

L'évaluation de la probabilité est faite en affectant une note sur la base d'une échelle à chaque risque en fonction de ses caractéristiques. Le tableau ci-dessous donne une échelle de notes allant de 1 à 5 pour chaque risque.

Tableau 20 : Mesure de probabilité de survenance des risques opérationnels

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

Source : Nous- mêmes

Ceci va nous permettre de faire une cotation de la probabilité survenance des risques opérationnels du cycle vente/client de la SNT

6.4.2. Mesure de la gravité des risques opérationnels du cycle vente/clients de la SNT

Tout comme celle de la probabilité elle se fait de façon qualitative par une cotation de note allant de 1 à 5 décrit dans le tableau ci-dessous

Tableau 21 : Cotation de l'impact des risques du cycle vente/client de la SNT

Cotation	Impact	description
1	insignifiante	Impact très négligeable sur le traitement des opérations, la sécurité des biens, la fiabilité et la disponibilité des informations
2	mineur	Impact faible sur le traitement rapide des opérations, la sécurité des biens, la fiabilité et la disponibilité des informations
3	modéré	Conséquences modérées des effets du risque en termes de pertes financières, rapidité du traitement des opérations, de sécurité des biens, de la fiabilité et de la disponibilité et fiabilité des informations
4	majeur	Conséquences fâcheuses des effets du risque concernant l'aspect financier, le traitement rapide des opérations, la sécurité des biens, la fiabilité et de la disponibilité des informations
5	catastrophique	Conséquences financières, retard et qualité des opérations, dégradation des informations financières et non financières considérables, indisponibilité des informations

Source : Nous- mêmes

6.4.3. Evaluation du dispositif de contrôle interne

Tableau 22 : Appréciation du contrôle interne

Cotation	Qualité du dispositif	Critères d'appréciation
1	inexistant	Il n'existe pas de dispositif
2	Pas efficace	Existence de dispositif présentant des lacunes et n'est pas toujours appliqué
3	acceptable	Dispositif existant ne présentant pas de lacunes mais n'est pas toujours appliqué systématiquement
4	satisfaisant	Dispositif systématiquement appliqué avec lacunes
5	Très efficace	Existence d'un dispositif systématiquement appliqué sans lacunes

Source : Nous- mêmes

Tableau 23 : Evaluation de la probabilité inhérente, l'impact inhérent et du contrôle interne

Tâches	Risques	code	cote	probabilité	cote	impact	Eléments de contrôle interne	Appréciation du CI	Cote CIP	Cote CIC
Ressources humaines	Non mise à jour de la balance âgée	R1	4	élevé	4	majeur	Pré-paramétrage de la requête de mise à jour	acceptable	3	1
	Absence/mauvaise gestion du recouvrement	R2	5	Très élevé	3	modéré	Existence de fiche de poste	satisfaisant	4	2
	Edition de fausses données statistiques	R3	4	élevé	5	catastrophique	Procédure de contrôle	Pas efficace	2	1
	Perte de clients	R4	3	moyenne	2	mineur	Désamorssage du client	inexistant	1	1
	Démission	R5	3	moyenne	2	mineur	Recrutement d'un nouvel agent	Pas efficace	2	1
	Fuite d'information vers les concurrents	R6	2	faible	5	catastrophique	Charte de confidentialité, sensibilisation, verrouillage	satisfaisant	1	1
	Détournement de fonds	R7	4	élevé	5	catastrophique	Existence d'un système de motivation	acceptable	2	2
	Mauvais suivi des transactions commerciales	R8	5	Très élevé	4	critique	Existence d'un plan annuel de formation, séminaire, atelier	satisfaisant	4	1
	Non satisfaction de la clientèle	R9	5	Très élevé	3	modéré	Existence de registre de suggestion, écoute client	satisfaisant	4	2
	Mauvaise exécution des tâches	R10	5	Très élevé	3	modéré	Manuel de procédure	satisfaisant	4	2
	Pléthore/manque d'agents	R11	4	élevé	4	critique	Existence d'une politique de recrutement	acceptable	3	1
	Cumul de fonction	R12	4	élevé	4	critique	Existence d'une grille de séparation de tâches, profil validé a priori par la hiérarchie	acceptable	3	1

Système d'information	Intrusion et malveillance du SI	R13	4	élevé	5	catastrophique	Contrôle des habilitations des accès, filtrage, existence d'un serveur	Acceptable	3	3
	Virus ou destruction de matériel	R14	4	élevé	5	catastrophique	Présence d'agent de sécurité	acceptable	3	2
	Indisponibilité du SI	R15	5	Très élevé	4	critique	Surveillance réseau, contrôle de fonctionnalité	acceptable	3	3
	Non recouvrement	R16	4	élevé	4	critique	Contrôle périodique du système	acceptable	3	2
	Lenteur dans le traitement de BC	R17	3	moyenne	2	mineur	Délai de traitement, requête quotidienne des demandes en instances	Pas efficace	2	1
budget	Budget erroné	R18	4	élevé	4	critique	Elaboré sur objectifs, mensualité discuté avec les chefs de services	acceptable	3	3
	Non réception de BC	R19	3	moyenne	2	mineur	courrier électronique, registre de réception	Pas efficace	2	1
	Acceptation de BC de client ayant cumulé des arriérés importants	R20	4	élevé	4	critique	Consultation si dossier recouvrement en instance	acceptable	3	1
	Omission d'enregistrement des BC	R21	4	élevé	4	critique	Suivi de demande client, existence de logiciel de traitement	acceptable	3	3
	Perte de traçabilité	R22	4	élevé	5	catastrophique	Logiciel de traitement des BC, verrouillage du SI,	acceptable	3	2
	Erreur de saisie de BC	R23	5	Très élevé	2	mineur	Contrôle à postériori par un autre service (PCCL)	acceptable	3	1
	Non recouvrement des	R24	5	Très élevé	5	catastro	Inexistence d'enquête de	acceptable	3	2

	créances					phique	solvabilité, résiliation, contentieux			
	Non fiabilité de données clients	R25	4	élevé	3	modéré	Contrôle à 2 niveaux par le conseiller et le PCCL	acceptable	3	1
	Demande non conforme	R26	5	Très élevé	3	modéré	Toujours PCCL , appel client pour complément	satisfaisant	4	2
	Absence de contrôle de BC	R27	4	élevé	4	critique	Procédure, pré-check	acceptable	3	1
	Dégradation de la qualité du portefeuille client	R28	2	faible	3	modéré	Respect des formalités, provision de clients douteux			2
	Non respect des engagements commerciaux	R29	5	Très élevé	4	critique	Verrouillage au niveau du contrat d'abonnement, résiliation	acceptable	3	2
Livraison : activation des lignes	Omission d'envoi des BC à l'activation	R30	4	élevé	3	modéré	Existence d'un délai de transmission suivi hebdomadaire	satisfaisant	4	2
	Retard de transmission des BC	R31	4	élevé	3	modéré	Tableau de bord	acceptable	3	1
	Perte de dossier	R32	3	moyenne	5	catastro phique	Réception contre décharge marquant, date signature, cachet	acceptable	3	2
	Erreur de transcription des informations du BC sur le bordereau	R33	4	élevé	4	critique	Vérification, décharge	acceptable	3	3
	Non-conformité du dossier avec la commande	R34	5	Très élevé	5	catastro phique	Existence du pole contrôle, rejet de dossier non conforme	satisfaisant	4	2
	Fraude dans l'activation	R35	3	moyenne	5	catastro phique	Existence d'une cellule anti-fraude, activation sur la base de BC	Pas efficace	2	1

	Retard dans l'activation	R36	3	moyenne	3	modéré	Délai de 4h pour l'activation, suivi par le tableau de bord	Pas efficace	2	1
.....	Non-conformité de facture	R37	5	Très élevé	3	modéré	Edition par un logiciel	satisfaisant	4	2
	Omission d'émission de factures	R38	1	Très faible	2	mineur	Edition des factures fin de mois	inexistant	1	1
	Erreur de calcul	R39	2	faible	4	critique	Contrôle après édition, fichier d'anomalies existant	acceptable	1	3
	Retard dans l'émission des factures	R40	5	Très élevé	5	catastrophique	Négociation avec les clients pour un plan de recouvrement	Pas efficace	2	1
Comptabilisation des ventes	Enregistrement sur la base de fausses données de factures	R41	3	moyenne	5	catastrophique	Rapprochement entre CA comptabilisé et CA facturé	Pas efficace	2	1
	Retard dans la comptabilisation des factures	R42	4	élevé	2	mineur	Tableau de bord de suivi des délais ; transmission fichier électronique des factures	acceptable	3	1
	Erreur dans la comptabilisation des factures	R43	3	moyenne	2	mineur	Suivi des indicateurs du CA, de certains comptes significatifs	acceptable	2	1
	Non contrôle de comptabilisation de factures	R44	5	Très élevé	5	catastrophique	Contrôle et suivi des règles comptables	satisfaisant	4	1
règlement	Détournement de fonds à l'encaissement	R45	4	élevé	3	modéré	assurance	Très efficace	5	5
	Fraude sur les chèques	R46	2	faible	3	modéré	Externalisation de l'activité	Très efficace	5	5
	Réception de chèque sans provisions	R47	5	Très élevé	3	modéré	Refus de d'acceptation de chèque durant 6 mois	Pas efficace	2	2
C	Retard dans la transmission	R48	3	moyenne	3	modéré	Délai de transmission des	acceptable	2	1

	de listing						journées comptables à J+1			
	Détournement de chèque	R49	2	faible	3	modéré	assurance	Très efficace	5	5
	Omission de comptabilisation d'encaissement	R50	4	élevé	5	catastrophique	Suivi de la comptabilisation et délai imposé	acceptable	3	2
	Erreur dans les enregistrements comptable	R51	4	élevé	5	catastrophique	Logiciel de comptabilisation, contrôle par une personne	acceptable	3	2
Recouvrement et relance	Omission de transmission de chèque impayé	R52	5	Très élevé	4	critique	Registre de transmission, rapprochement bancaire	satisfaisant	4	1
	Retard dans la transmission de chèque	R53	4	élevé	2	mineur	Délai de transmission à J+1 ; procédure	acceptable	2	1
	Oubli de créances	R54	3	moyenne	5	catastrophique	Tirage régulier des balances âgées	satisfaisant	2	3
	Augmentation de créances	R55	3	moyenne	5	catastrophique	Calcul des ratios de recouvrement	acceptable	2	1
	Omission de relance	R56	3	moyenne	5	catastrophique	Relance automatique, téléphonique, écrite	acceptable	2	1
	Règlement tardif	R57	5	Très élevé	4	critique	Procédure ; échéance de recouvrement	acceptable	2	1

Source : Nous-mêmes

6.5. Détermination des risques résiduels

Elle consiste à déterminer la criticité résiduelle du risque après avoir tenir compte de la qualité du dispositif de contrôle interne. Elle est le produit de la probabilité résiduel du risque et de l'impact résiduel du risque.

Risque brut : probabilité inhérente x l'impact inhérent

Nous pouvons déduire de cette équation celle du risque résiduel qui est la suivante :

Risque résiduel : probabilité résiduel du risque X impact résiduel du risque

Probabilité résiduel du risque = probabilité inhérente – qualité du contrôle interne préventif

Impact résiduel du risque = impact inhérent – contrôle correctif

Tableau 24 : Calcul des risques résiduels

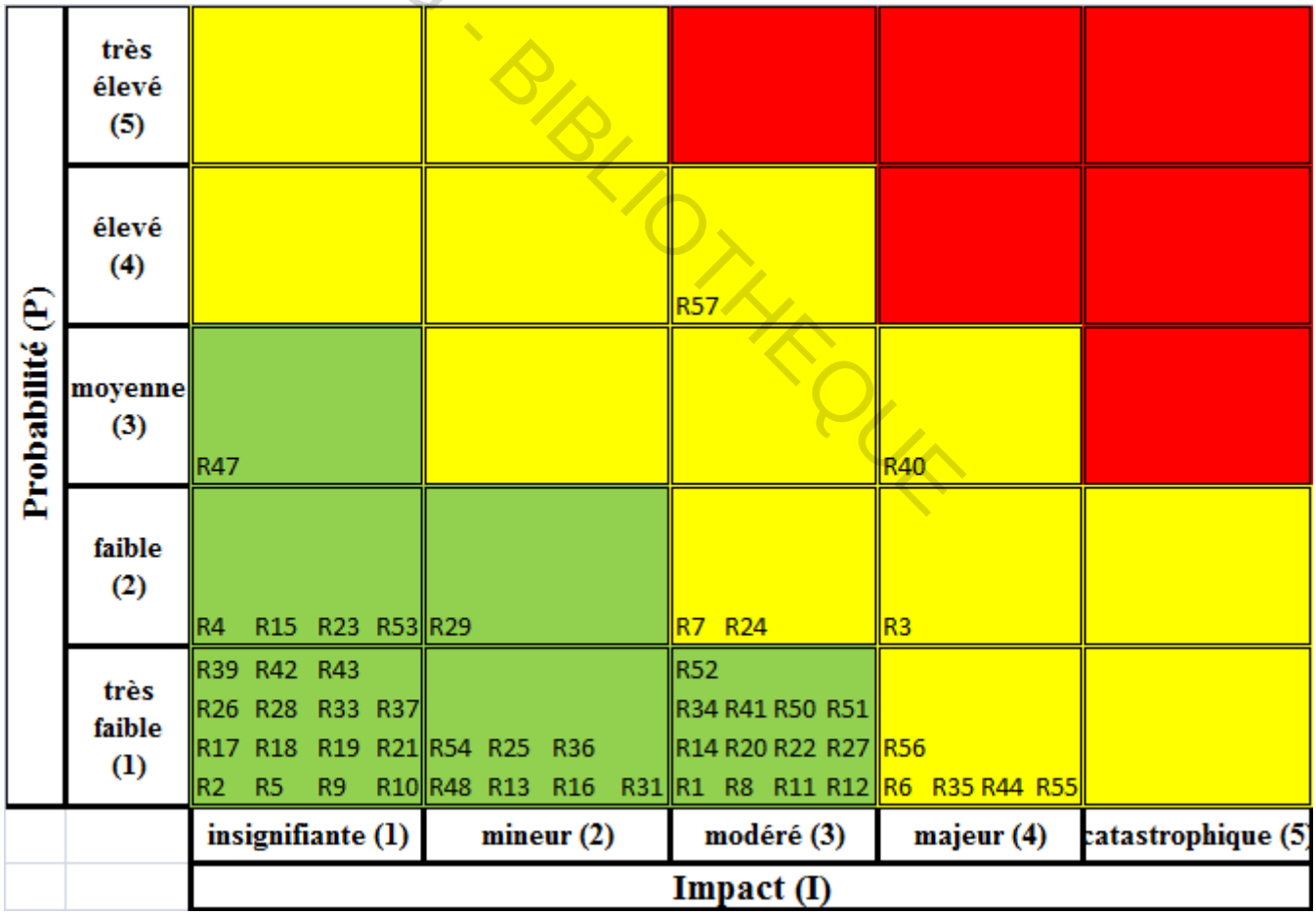
Code du risque	Cote de probabilité Inhérente (A)	Contrôle interne préventif (B)	Probabilité Résiduel (C) : A-B	Cote d'impact (D)	Contrôle interne correctif (E)	Impact résiduel F : D-E	Risque résiduel G :C*F
R1	4	3	1	4	1	3	**3**
R2	5	4	1	3	2	1	**1**
R3	4	2	2	5	1	4	**8**
R4	3	1	2	2	1	1	**2**
R5	3	2	1	2	1	1	**1**
R6	2	1	1	5	1	4	**4**
R7	4	2	2	5	2	3	**6**
R8	5	4	1	4	1	3	**3**
R9	5	4	1	3	2	1	**1**
R10	5	4	1	3	2	1	**1**
R11	4	3	1	4	1	3	**3**
R12	4	3	1	4	1	3	**3**
R13	4	3	1	5	3	2	**2**
R14	4	3	1	5	2	3	**3**

R15	5	3	2	4	3	1	**2**
R16	4	3	1	4	2	2	**2**
R17	3	2	1	2	1	1	**1**
R18	4	3	1	4	3	1	**1**
R19	3	2	1	2	1	1	**1**
R20	4	3	1	4	1	3	**3**
R21	4	3	1	4	3	1	**1**
R22	4	3	1	5	2	3	**3**
R23	5	3	2	2	1	1	**2**
R24	5	3	2	5	2	3	**6**
R25	4	3	1	3	1	2	**2**
R26	5	4	1	3	2	1	**1**
R27	4	3	1	4	1	3	**3**
R28	2	1	1	3	2	1	**1**
R29	5	3	2	4	2	2	**4**
R30	4	4	0	3	2	1	**0**
R31	4	3	1	3	1	2	**2**
R32	3	3	0	5	2	3	**0**
R33	4	3	1	4	3	1	**1**
R34	5	4	1	5	2	3	**3**
R35	3	2	1	5	1	4	**4**
R36	3	2	1	3	1	2	**2**
R37	5	4	1	3	2	1	**1**
R38	1	1	0	2	1	1	**0**
R39	2	1	1	4	3	1	**1**
R40	5	2	3	5	1	4	**12**
R41	3	2	1	5	1	4	**4**
R42	4	3	1	2	1	1	**1**
R43	3	2	1	2	1	1	**1**
R44	5	3	2	3	1	2	**2**
R45	4	4	0	3	2	1	**0**
R46	4	4	0	3	2	1	**0**
R47	5	2	3	3	2	1	**3**

R48	3	2	1	3	1	2	**2**
R49	4	3	1	5	5	0	**0**
R50	4	3	1	5	2	3	**3**
R51	4	3	1	5	2	3	**3**
R52	5	4	1	4	1	3	**3**
R53	4	2	2	2	1	1	**2**
R54	3	2	1	5	3	2	**2**
R55	3	2	1	5	1	4	**4**
R56	3	2	1	5	1	4	**4**
R57	5	2	3	4	1	3	**9**

Source : Nous- mêmes

Figure 7 : Représentation graphique des risques résiduel



Source : Nous- mêmes

Tableau 25 : Résultat des tests de permanence

Dossier d'abonnement/BC			Contrat	Fiche de contrôle/BL		Factures				Archivage	observation
Date de création	N° du dossier/BC	Pièces exigées	Signature	cachet	signature	Dates d'émission	N°Facture	Montant	compta		
29/05/2012	2819292	Ok	-	Ok	Ok	12/09/2013	H0003456460	Ok	Ok	Oui	Parmi le lot de BC consulté d'autres ayant pour objet de modification de type de service ou service complémentaire ne contiennent pas de contrat d'abonnement ou des pièces ; Les factures correspondantes comportent toutes les références exigées.
25/06/2012	2927606	Ok	Ok	Ok	Ok	12/09/2013	H0003492660	Ok	Ok	Oui	
31/01/2013	3864498	-	-	Ok	Ok	12/09/2013	H0003437669	Ok	Ok	Oui	
07/06/2013	4131290	Ok	Ok	Ok	Ok	12/09/2013	H0003498348	Ok	Ok	Oui	
21/03/2013	4526814	-	-	-	-	12/09/2013	H0003451621	ok	ok	oui	

Source **:** Nous- mêmes

6.6. Recommandations

Au terme de notre étude, il est fondamental de formuler des recommandations sur la base des résultats et analyses auxquels nous avons aboutit. Ces recommandations vont à l'endroit de la Direction Générale ainsi qu'aux intervenants dans le processus vente des lignes postpaid. Elles sont orientées vers les risques opérationnels dont le dispositif mis en place par la SNT n'arrive pas à être efficace et où la criticité résiduelle est encore significative, majeure ou catastrophique.

6.6.1. Recommandation relative à l'agrément des clients

La désignation d'une commission ou d'un service responsable de cette activité est d'une importance capitale car ceci déclenche le processus vente et nécessite une attention particulière. Cette tâche confiée aux services commerciaux qui n'ont pour souci d'atteindre les objectifs qui leurs sont fixés par la hiérarchie peut être entachée d'une certaine irrégularité.

6.6.2. Recommandation relative à la solvabilité du client

L'étude de la solvabilité (présente et future) du client doit faire l'objet d'une enquête de solvabilité portant sur sa situation financière; pour les clients professionnels, on peut comparer le forfait mentionné dans le bon de commande et le niveau d'activité ainsi que d'autres informations qui lui sont demandées. Par conséquent, l'examen de sa situation ne doit pas se limiter à la seule consultation qui consiste à savoir si le client n'a pas un dossier de recouvrement en instance. Une bonne enquête de solvabilité en amont viendrait limiter ou réduire les encours au lieu de chercher à optimiser leur gestion.

6.6.3. Recommandation relative à un post contrôle de la livraison (activation des lignes)

Il faut confier à un responsable nommément désigné le contrôle à postériori des lignes activés en procédant à un rapprochement quotidien entre les bons de commande émis et les types de services concrètement activés pour chaque bon de commande. Ceci évitera des contentieux liés à une discordance entre les forfaits mentionnés sur les bons de commande et ceux réellement activés et conduit à une importante perte de fonds pour la SNT en cas d'inattention ou d'erreur au niveau des acteurs du processus.

6.6.4. Recommandation relative à la facture

Réduire le délai de paiement en mettant en place un dispositif pour facturer le plus vite possible dès la fin du mois afin de minimiser le retard dans la réception des factures au niveau des clients qui entraine aussi un retard dans le règlement des factures. Ce retard à un impact non négligeable sur le volume des encours qui peut provoquer des tensions de trésorerie.

6.6.5. Recommandation relative aux règlements par chèque

Au regard de la récurrence des chèques sans provisions due à une lenteur des transactions bancaires de l'émetteur ou à la mauvaise volonté de certains clients, la SNT doit exiger les chèques certifiés. Ceci lui permettra de se prémunir contre les chèques sans provisions et impayés qui engendrent un gonflement des encours.

6.6.6. Recommandation relative à l'application des procédures

Le processus vente est l'une des sources importante de création de richesse pour la SNT. De ce fait, pour se prémunir contre les risques de fraude et de détournement ainsi que la collusion entre le personnel, les procédures doivent être strictement appliquées. Par conséquent, des contrôles périodiques devront être réalisés pour s'assurer de leur mise en œuvre effective afin d'éviter des contentieux par absence de preuves.

6.6.7. Recommandation relative au suivi des consommations Téranga

Elaborer un modèle d'anticipation de la défaillance par typologie des clients en lieu et place d'appliquer le barème de 100 000 F CFA prévu dans les procédures en place comme alerte de seuil de consommation surveillé atteint. Les clients dont la consommation de la période n'atteint pas le seuil de 100 000 FCFA échappent au contrôle de consommation et sont beaucoup plus exposés au risque de défaillance. Par conséquent, il est nécessaire de comparer l'encours de chaque client au plafond de consommation (ligne de crédit) accordé à la typologie de client auquel il fait parti.

6.6.8. Recommandation relative à l'organisation

Elle concerne la création d'un service de credit management nécessaire pour les grandes entreprises avec un portefeuille de clients élevé comme la SONATEL. Ce service viendra

appuyer les autres fonctions de contrôles existants comme l'audit interne et le contrôle de gestion.

Ainsi, le credit manager aura pour mission de:

- accompagner le service commercial dans la réalisation d'un chiffre d'affaires sain et la direction de l'entreprise dans la prise de risque clients ;
- maîtriser le BFR et optimiser le cash flow de l'entreprise ;
- optimiser et surveille les délais de règlement et établit les états de reporting ;
- centraliser les relances afin d'obtenir des gains de productivité en cas de volumétrie élevée et un meilleur suivi de la santé financière des clients.

La SNT peut élaborer une cartographie des risques clients par un professionnel compétent indépendant. Ceci est un outil de pilotage qui permet d'inventorier l'ensemble des risques inhérents au processus vente et d'entreprendre des actions nécessaire pour les maîtriser et pour suivre les risques résiduels.

En somme, nous recommandons à la SNT une application ferme et stricte des procédures mises en place qui doivent être supervisées par les structures de contrôle déjà en place. Aussi, il faut procéder au renforcement de ce dispositif en vue d'atteindre l'assurance raisonnable dans le processus vente.

Conclusion de la deuxième partie

Cette partie structurée en trois chapitres, nous a permis de réaliser notre étude en commençant d'abord par une prise de connaissance générale de la SNT et de ses activités au niveau du premier chapitre. Le second chapitre a été consacré à la description du dispositif sur lequel la SNT s'appuie pour maîtriser ses risques clients et enfin le dernier chapitre nous a permis d'évaluer les risques qui a nous a permis de formuler nos recommandations. Celles-ci pourront servir au management dans la prise de décision stratégique allant dans le sens de la maîtrise des risques afférents au processus vente qui aura pour effet d'optimiser la sa trésorerie.

CONCLUSION GENERALE

Au terme de notre étude, nous pouvons dire qu'une réponse a été apportée à la question fondamentale de recherche que nous nous sommes fixée au départ à savoir : comment s'y prendre face aux risques découlant des transactions commerciales entre l'entreprise et ses clients. L'étude ayant pour thème thème « audit du management du risque clients » a été développée en deux (02) parties: la première consacrée à la revue de la littérature nous a permis d'appréhender la notion des risques, gestion et de dispositif de maîtrise des risques selon différents auteurs.

Le modèle d'analyse nous a permis de mettre en œuvre la partie pratique en partant par une prise de connaissance de la SONATEL, des risques également liés au processus vente des lignes Téranga et ainsi d'atteindre les différents objectifs dont nous sommes fixés au départ.

Ainsi nous avons pu :

- décrire le dispositif de management des risques clients de la SNT ;
- identifier les risques associés aux transactions découlant des relations entre la SNT ses clients ;
- évaluer les risques associés au dispositif de management des risques sous les deux (02) dimensions : probabilité et impact ;
- faire des recommandations pour une optimisation du BFR.

Par cette étude, nous avons pu aboutir à des résultats, faire des analyses et recommandations allant dans le sens d'une optimisation du dispositif de management du risque clients de la SNT.

Cependant, nous nous permettons d'espérer que les résultats et recommandations serviront à la SNT et leur mise en œuvre permettra d'apporter notre contribution à améliorer davantage le dispositif de gestion des risques opérationnels.

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire de Contrôle Interne

Entité : SONATEL **Processus : Vente/clients** **Rubrique ou étape : procédures ventes**	**Question de contrôle interne**	**Exercice :** **Folio** **1/8**

Objectifs de contrôle interne :

- S'assurer de l'existence et du respect des procédures de vente

Questions	**Oui**	**Non**	**N/A**	**Commentaires**
Existe –t'il un manuel de procédure du processus vente ?	X			
Si oui cette procédure est elle informatisée ou manuelle ?	X			En ligne avec intranet
Cette procédure est-elle clairement décrite ?	X			
Si oui : ▪ Est-elle régulièrement appliquée ? ▪ Est-elle connue de l'ensemble des acteurs du processus vente ?	X X			
La procédure vente est-elle régulièrement actualisée ?	X			En cas de problème d'application et de l'évolution organisationnelle
Existe-t-il un responsable chargé du respect des procédures ventes ?	X			PCCL
Existe-t-il un service d'audit interne ?	X			
Le personnel-est-il formé sur les procédures ?	X			Existence d'une école des métiers

Fait par : Lassina OUATTARA

Annexe 1 : Questionnaire de Contrôle Interne (suite 1/6)

Entité : SONATEL **Processus : Vente/clients** **Rubrique ou étape : Facturation**	**Question de contrôle interne**	**Exercice :** **Folio** **2/8**

Objectifs de contrôle interne :

- S'assurer de l'établissement correct, l'exhaustivité et de la fiabilité de la production de factures

Questions	**Oui**	**Non**	**N/A**	**Commentaires**
La facturation est-elle rattachée à un service bien déterminé ?	X			
Le service facturation est-il séparé de la comptabilité ?	X			
Les factures sont-elles traitées à partir d'un logiciel ?	X			GAIA ou POS
Existe-t-il une procédure de contrôle des factures?	X			
Les factures sont-elles établies avec des numéros séquentiels ?	X			
Les factures sont rapidement transmises pour distribution aux clients ?			N/A	La distribution des factures est une activité qui relève de la poste
Le SI de facturation contient-il tous les tarifs ?	X			

Fait par : Lassina OUAT TARA

Annexe 1 : Questionnaire de Contrôle Interne (suite 2/6)

Entité : SONATEL **Processus : Vente/clients** **Rubrique ou étape : recouvrement et relance**	**Question de contrôle interne**	**Exercice :** **Folio** **3/8**

Objectifs de contrôle interne :

S'assurer du suivi correct par les services concernés des montants dus par les clients et relance systématique des clients et de la mise en œuvre des procédures de recouvrement des créances

Questions	**Oui**	**Non**	**N/A**	**Commentaires**
Les encours clients sont-ils suivis ?	X			
Cette fonction est-elle assurée par une personne /un service ?	X			Service recouvrement
Une balance âgée des créances est – elle établie périodiquement ?	X			
La balance âgée est-elle régulièrement mise à jour ?	X			
Les procédures de recouvrement des créances sont-elles efficaces ?	X			Taux de recouvrement supérieur à 80 % en 30 jours
Les clients mauvais payeurs sont-ils régulièrement relancés ?	X			Il y'a plusieurs cycles de relance : - Relance automatique par le serveur - La relance par sms - La relance téléphonique - La mise en demeure
Les clients mauvais payeur sont-ils systématiquement résiliés		X		
Les clients douteux font-ils l'objet de provisions pour dépréciation adéquates ?	X			

Fait par : Lassina OUATTARA

Annexe 1 : Questionnaire de Contrôle Interne (suite 3/6)

Entité : SONATEL **Processus : Vente/clients** **Rubrique ou étape : encaissement**	**Question de contrôle interne**	**Exercice :** **Folio 4/8**

Objectifs de contrôle interne :

- S'assurer de l'enregistrement exhaustif et rapide des paiements effectués par les clients et d'une correspondance systématique entre montants encaissés et montants échus.

Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
Existe-t-il une procédure écrite d'encaissement des créances ?	X			Le manuel de procédure
La caisse dispose-t-elle d'un coffre-fort ?	X			
Les modes de règlements sont –t-ils formellement précisés ?	X			Espèces, virement, chèques, carte de crédit
Des rapprochements périodiques sont-ils effectués entre les encaissements et les factures traités ?	X			
L'encaissement est-il séparé : • De la tenue des comptes clients ? • De la comptabilisation des factures de ventes ? • De celle de l'annulation comptable d'une créance ?	X X X			La comptabilité auxiliaire chargé des comptes clients
Les règlements font-ils l'objet d'un reçu ?	X			
Les documents d'encaissements sont-ils rapidement transmis à la comptabilité ?	X			Au lendemain de l'encaissement
Tous les encaissements sont-ils effectués après présentation de facture ?		X		La facture lui ait édité en cas de non présentation de facture suite aux informations lui concernant dans le SI
Les encaissements sont-ils rapidement versés à la banque ?	X			Le même jour
Fait par : Lassina OUATTARA				

Annexe 1 : Questionnaire de Contrôle Interne (suite 4/6)

Entité :SONATEL **Processus : Vente/clients** **Rubrique ou étape : traitement des commandes**	**Question de contrôle interne**	**Exercice :** **Folio** **5/8**

Objectifs de contrôle interne :

- S'assurer que les seules commandes validées par les personnes habilitées, sont traitées correctement et rapidement

Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
L'acceptation des commandes se fait-elle après consultation du service comptabilité et recouvrement ?		X		
L''acceptation des bons de commande fait-elle l'objet d'un dépôt de caution ou de garantie ?		X		
Les commandes sont-elles rapidement acheminées au service responsable pour leur traitement une fois acceptées ?	X			
Existe– t-il un logiciel de traitement des commandes ?	X			GAI et POS
Les plafonds des crédits accordés aux clients sont-ils régulièrement actualisés ?			X	
L'acceptation de la commande fait-elle l'objet de signature d'un contrat ?	X			
Fait par : Lassina OUATTARA				

Annexe 1 : Questionnaire de Contrôle Interne (suite 5/6)

Entité :SONATEL **Processus : Vente/clients** **Rubrique ou étape : comptabilisation des ventes**	**Question de contrôle interne**	**Exercice :** **Folio** **6/8**

Objectifs de contrôle interne :

- S'assurer de la comptabilisation exhaustive des factures

Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
La comptabilisation des factures de ventes se fait-elle de manière chronologique ?	X			
La comptabilisation des factures de ventes se fait-elle systématiquement ?		X		A la fin du mois
Toutes les factures font-elles l-objet de comptabilisation ?	X			
la comptabilisation se t- elle à partir de logiciel ?	X			ORACLE
La comptabilisation se fait- elle selon un plan de codification généralement admis ?	X			
La validation des enregistrements se fait-elle par une personne autre que celui qui les a enregistrés ?	X			
Le système informatique permet-il la détection des doubles enregistrements ?	X			
Des rapprochements sont-ils effectués à des périodes régulières entre le nombre des écritures comptabilisés au journal des ventes et le nombre de factures éditées par le service ?	X			
Fait par : Lassina OUATTARA				

Annexe 1 : Questionnaire de Contrôle Interne (suite 6/6 et fin)

Entité : SONATEL **Processus : Vente/clients** **Rubrique ou étape : gestion des risques**	**Question de contrôle interne**	**Exercice :** **Folio** **8/8**

Objectifs de contrôle interne :

- S'assurer de l'existence procédure de gestion des risques

Questions	**Oui**	**Non**	**N/A**	**Commentaires**
Existe-t-il d'un manuel de gestion des risques ?	X			
Les objectifs sont-ils fixés en matière de gestion de risques ?	X			
La culture du risque est-elle connue des employés de la société ?	X			
Existe-t-il un département ou une personne chargée de la gestion des risques ?	X			
Des moyens spécifiques sont-ils consacrés à la mise en œuvre et la surveillance des procédures de gestion des risques ?	X			

Fait par : Lassina OUATTARA

Annexe 2 : Grille de séparation des tâches : processus vente des lignes TERANGA

Objectif de contrôle interne : s'assurer que la séparation des fonctions est suffisante

Tâches	Nature des tâches	Services ou section concernés								
		Accueil commercial	Responsable accueil commercial	Pôle commande livraison	Facturation	Distribution	Caisse	Comptabilité auxiliaire	Recouvrement	Chef comptabilité et recouvrement
Réception et acceptation des commandes	EX	X								
Traitement des commandes	EX	X								
Agrément de clients	AU		X							
Livraison (activation)	EX			X						
facturation	EX				X					
Distribution des factures	EX					X				
Encaissement des règlements clients	EX						X			
Comptabilité des encaissements	EN							X		
Remise des chèques à l'encaissement	EX						X			
Recouvrement	EX								X	
Relance client	EX								X	
Suspension ou résiliation	AU								X	

Validation de la comptabilisation	C									X
Imputation comptable	E							X		
Préparation de l'état récapitulatif de dépôt des chèques	EX							X		
Préparation du bordereau de remise des chèques en banque	EX							X		
Contrôle des factures	C				X					
Signature de bordereau de remise des chèques en banque	AU									X
Rapprochement de la liste des commandes validées dans le SI et la liste des dossiers reçus	C			X						

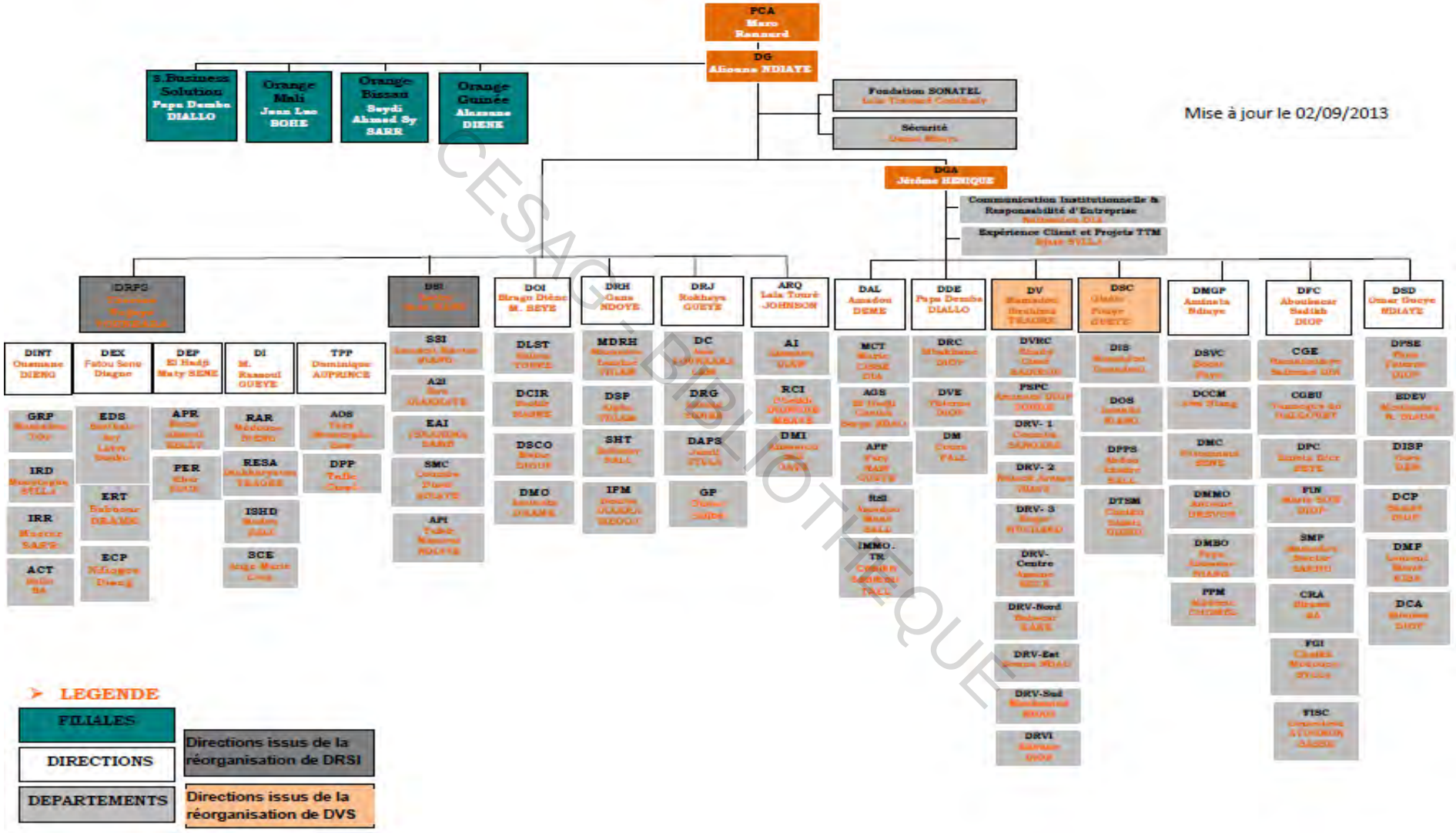
Source : Nous- mêmes

AU : autorisation

E : enregistrement

C : contrôle

Annexe 3 : Organigramme



BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et articles

1. **Anne-Marie & al (2002)**, OHADA, Recouvrement des créances, P.254
2. **Barry Mamadou (2004),** Audit, Contrôle interne : Revue critique des procédures, Identification des dysfonctionnements, Mise en place de procédures de verrouillage du contrôle interne, Dakar, P.267
3. **Barry Mamadou (2009),** Audit, Contrôle interne : Revue critique des procédures, Identification des dysfonctionnements, Mise en place de procédures de verrouillage du contrôle interne, le manuel des procédures administratives, financière et comptable,
4. **Barthélémy, Bernard & & (2004)**, Gestion des risques : Méthode d'optimisation globale, 2 ème Editions d'Organisations, Paris, P.36
5. **Bernard, Frédéric & al (2010)**, Contrôle interne : concepts, aspects réglementaires, gestion des risques, guide d'audit de la fraude, mise en place d'un dispositif de contrôle permanent référentiels, questionnaires, bonnes pratiques… Editions MAXIMA, Paris, P.325
6. **Bertin Elisabeth (2007)**, Audit interne : enjeux et pratiques à l'international, Editions d'Organisations, Paris, P.39,40
7. **Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) (1992),** Appréciation du contrôle interne, CNCC Edition P.180
8. **Coopers & Lybrand, (2000),** la nouvelle pratique du contrôle interne, Editions d'Organisation, Paris, P. 61
9. **COSO II REPORT (2009)**, Le management des risques de l'entreprise, Editions d'Organisations, Paris, P.5
10. **Courtot, Hervé (1998),** la gestion des risques dans les projets, Editions ECONOMICA, Paris, P.290
11. **Desroches, Alain & al (2003),** La gestion des risques : Principes et pratiques, LAVOISIER, P.286
12. **Doriath, Brigitte & al (2008),** Comptabilité et gestion des organisations, Editions DUNOD, P.356
13. **Guerrero, Sylvie (2008),** les outils de l'audit social, DUNOD, Paris, P.69
14. **Hamzaoui, Mohamed (2008),** Gestion des risques de l'entreprise et contrôle interne : Normes ISA 200, 315, 330 et 500, P.243
15. **Hassid, Olivier (2008),** La gestion des risques, 2ème Editions, DUNOD, Paris, P.63

16. **Hewitt Patricia** in management de l'équipe (2009), Editions d'organisation, Paris, P.175
17. **Hubert de La Bruslerie (2012),** Trésorerie d'entreprise : gestion des liquidités et des risques, Editions DUNOD, 3ème édition, Paris P.707
18. **IFAC (2007),** Guide pour l'utilisation des normes internationales d'audit dans l'audit des PME, P.112
19. **IRSN** (Institut de Radioprotection et de Sûreté Nucléaire) (2011 :14).
20. **Kerebel, Pascal (2009),** Management des risques, Editions d'Organisations, Paris, P.88
21. **Labadie, Axelle & al (1996),** Credit Management : Gérer le risque clients, Editions ECONOMICA, Paris, P.238
22. **Lemant, Olivier (1995),** La conduite d'une mission d'audit interne, Editions DUNOD, Paris, P.279
23. **Maders & al (2006),** contrôle interne des risques, Editions d'organisations, Paris, P.49
24. **Maders Pierre Henri et Masselin Jean Luc (2009),** Piloter les risques d'un projet, Editions d'Organisations, Paris, P.26, 27
25. **Meier, Olivier (2009),** Dico du manger, Editions DUNOD, Paris, P.229
26. **Moreau, Franck (2002)**, Comprendre et gérer les risques, Editions d'Organisations, Paris, P.13
27. **Nguéna, Jokung, Octave (2008),** Management des risques, Editions Ellipses, Paris, P.181
28. **Onainty, Marcel (2002)**, Le recouvrement des créances au moindre coût, Editions d'Organisations, P.151
29. **Renard, Jacques (2006),** Théorie et pratique de l'audit interne, 6ème éditions d'organisations, Paris, P.479
30. **Renard, Jacques (2010),** Théorie et pratique de l'audit interne, 7ème Editions d'organisations, Paris, P.
31. **Sardi, Antoine (2010)**, Audit et contrôle interne bancaires, Editions AFGES, P.1099
32. **Schick, Pierre & al (2007)**, Mémento d'audit interne, Editions DUNOD
33. **Schick, Pierre & al (2010)**, Audit interne et référentiels des risques : gouvernance, management des risques, contrôle interne, Editions DUNOD, P.339
34. **Selmer, Caroline (2006),** Toute la fonction finance, Editions DUNOD, Paris, P.260
35. **Van Praag, Nicolas (1995),** Credit management et credit – scoring, Editions ECONOMICA, Paris, P.112

36. **Wilmots Hans (2002)**, Aspect pratiques de l'organisation administrative du contrôle interne, Belgique, éditions STANDARD, P. 42, 43

ARTICLES

37. **Abtey Bertrand-Huges (2001),** Gestion de l'encours client : du contrôle des coûts à la maîtrise des risques, revue française de gestion, n°133 p.49-59
38. **4)D. Bounie** : Méthode d'analyse des risques
39. **5)Danièle Linhart** (2010) : la modernisation des entreprises, La Découverte, Coll, Repères, 2010, P.16-18
40. **José Bouaniche (2006)** : le contrôle interne des technologies de l'information à l'usage des directeurs d'audit. P.40 ; 43

Webographie

1. **2)Banque de France :** l'importance de l'affacturage, in les cahiers de l'académie (2008) P.77 http://www.lacademie.info
2. **Acting finances**:la gestion des comptes clients :les measures à adopter très vite http://www.analysepredictive.fr/gestion-des-risques
3. **AFDCC :** Bonnes pratiques pour le processus relations financières clients ; http://www.institutdubenchmarking.com
4. **AMRAE** : Management des risqué**,** http://www.amrae.fr/ (consulté le 10 juin 2013)
5. **Bureau d'assurance du Canada (BAC)** : Introduction à la gestion du risque http://www.ibc.ca (14 juillet 2013)
6. **Clark G. Khadige (2010)** : l'importance des ressources humaines dans le développement organisationnel permanent ; http://www.chrisandgeorge.com/index.php/ar/news-and-articles/109 (consulté le 20 juillet 2013)
7. **CREFIGE** : Bonnes pratiques pour le processus relations financières clients ; http://www.crefige.dauphine.fr

8. **FERMA** : Cadre de référence de la gestion des risques ; P.16 http://www.ferma-asso.org
9. **KBC** : Assurance dommages et maîtrise des risques http://kbc-pdf.kbc.be/verzekeringen/schadeverzekeringen_riskmanagement_fr.pdf
10. **Les cahiers de l'académie** (2008): le recouvrement des créances commerciales et la gestion du poste clients. http://www.lacademie.info
11. **Manuel technique d'audit** :QCI de ventes http://www.fichier-pdf.fr/2012/04/11/methodes-risques-vp/ Consulté le 01/08/2013
12. Objectif de la gestion des risques : IBC
13. **Politique de gestion des risques**
    http://www.ibc.ca/fr/Business_Insurance/Risk_Management/ (15/5/213)
14. **Robert. Reix** : http://www.lechaton.net/memoire/etat-art-systeme-information.html ; système d'informations et management des organisations.
15. **sécurité des systèmes d'informations**
    http://eduscol.education.fr/ecogest/si/SSI/risk_conf 1 juin 2013 sécurité des si
16. **UIT:** étude de cas sur l'évolution de l'environnement international des télécommunications.ICEA,paris1998
    http://hwww.itu.int/osg/csd/wtpf/wtpf98/cases/Senegal/senegf1.pdf