CESAG Centre Africain d'études 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 16
(2004-2005)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Mémoire de fin d'étude

THEME

# *Le diagnostic de la gestion du « risque clients » de la SONABHY(Burkina Faso)*

Bibliothèque du CESAG
110140

**Présenté par :**

M. L. Patrick KOUSSOUBE

**Dirigé par :**

Hilaire KABORE
Contrôleur Interne
de la SONABHY

Avril 2006

M0413AUDIT12
2

# DEDICACE

*Je dédie ce mémoire :*

***A L'ETERNEL LE MISERICORDIEUX DIEU TOUT- PUISSANT ET CREATEUR…***

*Pour son amour à ma modeste personne et la grâce dont j'ai bénéficié pendant toute la durée de ma formation.*

*A mes parents Célestin et Marie Madeleine KOUSSOUBE*

*Pour leur sollicitude et leur soutien inestimable qui m'ont donné le courage de retourner sur le chemin interminable de la connaissance. Qu'ils trouvent à travers cette œuvre, en retour, toute mon affection et l'expression de ma profonde gratitude.*

*A mes frères et sœurs : Eric, Myriam, Nathalie, Estelle, et Isabelle*

*A ma nièce Ayola et mon neveu Yannick.*

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# REMERCIEMENTS

J'exprime une réelle gratitude à tous ceux qu,i d'une manière ou d'une autre, ont œuvré à la réalisation de ce mémoire.

Mes remerciements vont à leur endroit de :

- Monsieur J. Hubert YAMEOGO, Directeur Général de la SONABHY.

- Mon Directeur de Mémoire, Monsieur Hilaire KABORE, Contrôleur Interne de la SONABHY, pour son précieux encadrement durant mon stage.

- Le chaleureux personnel de la SONABHY, pour la disponibilité constante et les informations qui ont servies à la rédaction de ce mémoire.

- Monsieur Moussa YAZI, Sous-Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, responsable du DESS Audit et Contrôle de gestion à qui je reste redevable de la qualité de l'enseignement dispensé et des précieux conseils reçus.

- Le corps professoral du CESAG et toute l'administration, pour les enseignements et les multiples services dont j'ai bénéficiés durant ma formation.

- Mes collègues de la 16ème promotion, pour les chaleureux moments passés ensemble et les nombreux encouragements.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# SIGLES ET ABREVIATIONS

BC : - Bon de commande

BE : - Bon d'entrée

BL : - Bordereau de livraison

BP : - Bon de prestation

BR : - Bon de retour

CA - Chiffre d'affaires

CGV - Conditions générales de ventes

COSO : - Commitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

DAF - Direction administrative et financière

DDO - Distillate Diesel Oil

E.M.G.A. - Etat Major Général des Armées

I.E.P.P. - Inspection des Entreprises Publiques et Para-publiques

OE : - Ordre d'expédition

S .I.R. - Société Ivoirienne de Raffinage

T.O.R - Téma Oil Refinery

SONABHY : Société Nationale Burkinabè d'Hydrocarbures

UEMOA :- Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# TABLEAUX ET FIGURES

## Tableaux :

Tableau 1 : Risques potentiels encourus par le processus « ventes à crédit » ..... 0
Tableau 2 : Objectifs de contrôle interne du processus « ventes à crédit » ..... 2
Tableau 3 : les fonctions non cumulables et les risques éventuels ..... 4
Tableau 4 : Exemple de fiche client ..... 18
Tableau 5 : Seuils limites des ratios d'analyse de la structure financière ..... 20
Tableau 6 : Classes de risques correspondant aux intervalles de valeur de la fonction score Zbis ..... 22
Tableau 7 : Exemple de grille de décision ..... 22
**Tableau 8 : Exemple de balance âgée** ..... 26
Tableau 9 : les indicateurs et leurs critères de mesure ..... 30
Tableau 10 : Situation des ventes par clients de 2003 à 2005 ..... 48
Tableau 11 : Le poids et la « qualité » du poste clients dans l'actif ..... 50
Tableau 12 : Poids des provisions sur créances clients dans le résultat net ..... 51
Tableau 13 : Fiche d'identification du sous-processus « agrément de nouveaux clients ». 53
Tableau 14 : Fiche d'identification du sous-processus « livrer les produits pétroliers aux clients » ..... 54
Tableau 15 : Fiche d'identification du sous-processus « facturer et recouvrer les ventes » 55
Tableau 16 : Enjeux des recommandations pour le processus « agrément des nouveaux clients » ..... 57
Tableau 17 : Enjeux des recommandations pour le processus « facturer et recouvrer les ventes » ..... 58

## Figures :

Figure 1 : Schéma de la cartographie du processus "Facturation" ..... 11
Figure 2 : Schéma de la politique de crédit ..... 10
Figure 3 : Le modèle d'analyse ..... 29
Figure 4 : Organigramme de la SONABHY ..... 40
Figure 5 : Capacité de stockage des dépôts ..... 47
Figure 6 : Situation des ventes par clients de 2003 à 2005 ..... 49
Figure 7 : Le poids et la « qualité » du poste clients dans l'actif ..... 50

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# Table des matières

DEDICACE _____ i
REMERCIEMENTS _____ ii
SIGLES ET ABREVIATIONS _____ iii
TABLEAUX ET FIGURES _____ iv
INTRODUCTION GENERALE _____ 1
PREMIERE PARTIE : ASPECTS THEORIQUES DE LA GESTION DU « RISQUE-CLIENTS » _____ 7
CHAPITRE I. LE PROCESSUS « VENTE A CREDIT » _____ 9
1.1. DEFINITION DU PROCESSUS « VENTES A CREDIT » _____ 9
1.2. LES SOUS-PROCESSUS DU PROCESSUS « VENTES A CREDIT » _____ 11
1.2.1. Le sous-processus « Budgétisation des ventes » _____ 11
1.2.2. Le sous-processus « Agrément de nouveaux clients » _____ 12
1.2.3. Le sous-processus « Réception et acceptation des bons de commandes » _ 12
1.2.4. Le sous-processus « Traitement de la commande » _____ 13
1.2.5. Le sous-processus « Livraison de la commande » _____ 13
1.2.6. Le sous-processus « Facturation » _____ 14
1.2.7. Le sous-processus « Octroi d'avoirs aux clients » _____ 14
1.2.8. Le sous-processus « Encaissement des règlements » _____ 15
1.2.9. Le sous-processus « Recouvrement des créances» _____ 16
1.3. LES RISQUES POTENTIELS DU PROCESSUS « VENTE A CREDIT » ___ 17
1.3.1. Aperçu sur la notion de risque potentiels _____ 18
1.3.2. Les risques potentiels du processus « ventes à crédit » _____ 19
1.4. LE CONTROLE INTERNE DU PROCESSUS « VENTES A CREDIT » _____ 0
1.4.1. Définition du contrôle interne _____ 0
1.4.2. Le contrôle interne du processus « ventes à crédit » _____ 1
1.4.2.A. Les objectifs de contrôle interne du processus « ventes à crédit » _____ 1
1.4.2.B. La séparation des tâches au sein du processus « ventes à crédit » _____ 3
CHAPITRE II. LA PRATIQUE DE LA GESTION DU « RISQUE DE CREDIT CLIENTS » 6
2.1. OBJECTIF DE LA GESTION DU « RISQUE-CLIENTS » _____ 6
2.1.1. Définition de la notion de « risque-clients » _____ 7
2.1.2. Les objectifs de la gestion du « risque-clients » _____ 8
2.1.3. L'enjeu et les étapes de la gestion du «risque clients» _____ 9

CESAG BIBLIOTHEQUE

2.1.4. L'impact du « risque-clients » sur la performance financière 11
2.1.4.A. Le risque de pertes d'actifs 11
2.1.4.B. Le risque de marge 11
2.1.4.C. Risques de trésorerie 13
2.2. LES PREALABLES A UNE GESTION EFFICACE DU « RISQUE-CLIENTS» 13
2.2.1. La création d'un « esprit poste clients » 14
2.2.2. La révision des conditions générales de ventes (CGV) et des contrats commerciaux 14
2.2.3. La sensibilisation des commerciaux aux conditions de paiement 15
2.2.4. L'élaboration d'une politique de crédit 15
2.2.5. La formalisation des méthodes et des procédures 16
Pour que tous les acteurs du processus « ventes à crédit » maîtrisent parfaitement les tâches qu'ils doivent mener, un certain nombre de procédures décrites ci-dessous, doivent être formalisées et mises en œuvre (DORBES, 2004 : 2) : 16
2.3. OUTILS DE LA GESTION DU «RISQUE CLIENTS» 17
2.3.1. Le fichier clients 17
2.3.2. L'analyse du « risque-clients » 19
2.3.2.A. L'évaluation du « risque-clients » 19
2.3.2.A.1. L'analyse financière 19
2.3.2.A.2. La méthode du crédit scoring 21
2.3.2.A.3. La méthode des points de risque 23
2.3.3. La détermination de la limite de crédit 23
2.3.4. Les délais de paiement 25
2.3.5. L'outil de contrôle des comptes clients : la balance âgée 26
CHAPITRE III. L'APPROCHE METHODOLOGIQUE 28
3.1. LE MODELE D'ANALYSE 28
3.1.1. Les variables d'analyse 28
3.1.2. Les indicateurs de mesure des variables d'analyse 30
3.2. LES OUTILS DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNEES 31
3.2.1. Les outils de collecte des données 31
3.2.1.1. L'interview 31
3.2.1.2. La technique de l'observation 32
3.2.2. L'analyse des données 32
**CONCLUSION** 34
DEUXIEME PARTIE : LE DIAGNOSTIC DE LA GESTION DU « RISQUE-CLIENTS » 35

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION 36
CHAPITRE IV. PRESENTATION DE LA SONABHY 37
4.1. PRESENTATION GENERALE DE LA SONABHY 37
4.1.1. LES MISSIONS DE LA SONABHY 38
4.1.2. L'ORGANISATION ADMINISTRATIVE 39
4.1.3. La direction générale 41
4.1.4. Le secrétariat général 41
4.1.5. La direction administrative et financière (DAF) 42
4.1.5.A. Le service financier 42
4.1.5.B. Le service des ressources humaines 42
4.1.5.C. Le service matériel 43
4.1.5.D. Le service comptabilité 43
4.1.6. La direction commerciale 43
4.1.6.A. Le service approvisionnement et statistiques 44
4.1.6.B. Le service transport 44
4.1.6.C. Le service administration des ventes et marketing 44
4.1.7. La direction technique 45
4.1.8. La direction régionale 45
4.2. L'ACTIVITE COMMERCIALE 46
4.2.1. Les produits 46
4.2.2. Le portefeuille clientèle 47
4.2.3. L'encours clients 49
4.2.4. Les types de ventes 51
CHAPITRE V. LE DIAGNOSTIC DE LA GESTION DU « RISQUE-CLIENTS » DE LA SONABHY 52
5.1. DESCRIPTION DE L'EXISTANT 52
5.1.1. Le sous-processus « agrément de nouveaux clients » 52
5.1.2. Le sous-processus « livrer les produits pétroliers aux clients » 54
5.1.3. Le sous-processus « facturer et recouvrer les ventes » 54
5.2. EVALUATION DU DISPOSITIF DE MAITRISE DU RISQUE-CLIENTS 55
5.2.1. Analyse du sous-processus « agrément de nouveaux clients » et recommandations 55
5.2.1.A. Analyse du sous-processus « agrément de nouveaux clients » 55
5.2.1.B. Recommandations 56
5.2.2. Analyse du sous-processus « livrer les produits pétroliers aux clients 57
5.2.3. Analyse du sous-processus « facturer et recouvrer les ventes » et recommandations 58

CESAG - BIBLIOTHEQUE

5.2.3.A. Analyse du sous-processus « facturer et recouvrer les ventes » 58
5.2.3.B. Recommandations relatives aux sous-processus « livrer les produits pétroliers aux clients » et « facturer et recouvrer les ventes» 59
CONCLUSION GENERALE 60
ANNEXES 62
BIBLIOGRAPHIE 67

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# INTRODUCTION GENERALE

Le ralentissement économique au niveau mondial, avec son corollaire de faillites et de défaillances d'entreprises, impose de nos jours la plus grande prudence quant au choix des conditions commerciales offertes aux partenaires de l'entreprise. En effet, malgré des exigences de rentabilité plus accrues des actionnaires, on note au niveau de tous les secteurs d'activité économique une hausse vertigineuse des débiteurs défaillants.

Depuis quelques années la crise qui sévit dans la zone UEMOA a eu pour conséquence une fragilisation du tissu économique sous-régional, provoquant ainsi une dégradation de la situation financière des entreprises. Dans ce contexte morose, bon nombre d'entreprises ont été contraintes d'assortir leur offre commerciale de délais de paiement de plus en plus longs et d'assumer un « risque-clients » plus important résultant des crédits ainsi octroyés.

La Société Nationale Burkinabè d'Hydrocarbures (SONABHY), en tant qu'acteur majeur du secteur des hydrocarbures n'y échappe pas, en raison du nombre restreint d'acteurs économiques intervenant en aval dans le circuit de la distribution. Sa création qui remonte en 1985, résulte du souci de garantir la sécurité énergétique du Burkina Faso. Pour ce faire, elle s'est vue attribuer un monopole de droit sur l'importation des hydrocarbures qu'elle commercialise au consommateur final par le biais d'un nombre réduit de distributeurs agréés. En effet, son exposition au « risque-clients » est d'autant plus forte qu'elle réalise la totalité de son chiffre d'affaires sur un portefeuille restreint de clients.

Le « risque-clients » est au centre du « conflit » qui résulte des objectifs de croissance (développement du chiffre d'affaires) de l'entreprise et du souci de sa rentabilité. Il traduit la recherche permanente d'équilibre entre la rentabilité et le dynamisme commercial (**VAN PRAAG**, 1995 : 19). En effet, la maîtrise du « risque-clients » considérée à tort comme un frein aux objectifs de la fonction commerciale semble opposée à la politique de croissance interne de l'entreprise.

La vocation d'une entreprise est sans conteste de réaliser le maximum de profit possible, avec le maximum de sécurité. A cet effet, augmenter l'activité de l'entreprise en accroissant ses parts de marché est souvent considéré comme un objectif prioritaire. Produire et vendre avec la préoccupation d'avoir la plus grosse part de marché possible sont deux actions indispensables mais non suffisantes. En effet, encore faut-il pouvoir



CESAG - BIBLIOTHEQUE

encaisser effectivement le produit de cette vente comme le relève si bien **LELOUP** (2005 :1) à travers le vieil l'adage suivant : "Vendre c'est bien, être payé c'est mieux". Une politique de croissance n'est jamais sans risque si elle se traduit par une hausse du besoin en fonds de roulement, avec pour corollaire des pertes induites par la constitution d'éventuelles provisions pour créances douteuses.

De nos jours, il est dans les usages commerciaux que tout échange économique de quelque importance s'accompagne de crédit ; et le crédit à un client s'accompagne de risque au point de former un couple indissociable. En général l'octroi d'un crédit est devenu très souvent la condition sine qua non pour la réalisation d'une vente. Or ce crédit octroyé à un client fait courir un risque de non – paiement à l'échéance qui est fonction du montant accordé, du délai de paiement accordé et du moyen de paiement choisi.

Le « risque-clients » constitue le premier risque financier induit par l'activité commerciale : le risque de non – paiement de la créance consentie. A ce risque de défaillance du client s'ajoute le risque de retard dans le règlement qui fragilise la trésorerie des entreprises. Dans le pire des cas lorsqu'il s'agit d'engagements significatifs, cela peut induire un risque de rupture de trésorerie en raison de la défaillance de paiement du client.

Au regard du poids que représente le poste clients à l'actif des bilans (en moyenne 30%), il y a lieu de prendre conscience de la gravité que fait courir le « risque-clients » sur la pérennité de l'entreprise. Subir un impayé, un dépôt de bilan de la part d'un client, représente pour l'entreprise un manque-à-gagner considérable pouvant la conduire à la faillite. En effet, la plupart des études montrent que la première cause de faillite des entreprises est la défaillance d'un ou de plusieurs de ses clients. Pour compenser un impayé de 50 000 francs, une entreprise dont la marge nette est de 0,5%, devra réaliser un chiffre d'affaires supplémentaire de 10 000 000 francs. Cela donne un aperçu des conséquences auxquelles s'expose une entreprise. Et l'enjeu peut atteindre des sommets vertigineux, lorsque les créances irrécouvrables portent sur des clients qui représentent un pourcentage relativement élevé du chiffre d'affaires.

En outre, les délais de règlement qu'un fournisseur accorde à ses clients font peser sur son entreprise un ensemble de coûts, dont l'ampleur et la portée sur la solvabilité de

CESAG - BIBLIOTHEQUE

l'entreprise sont souvent sous-estimées. Le risque d'insolvabilité doit être anticipé et si possible diversifié. A défaut, l'entreprise devra supporter des frais d'impayés nécessitant in fine la constitution de provisions, qui grèvent ainsi son résultat.

De nos jours, la virulence de la concurrence a conduit les entreprises soucieuses de conserver leur part de marché face à des clients de plus en plus exigeants, à institutionnaliser l'octroi de délais de règlement dans les transactions commerciales. Afin d'accroître ou de conserver leurs parts de marché, bon nombre d'entre elles recourent aux ventes à crédit comme une arme commerciale. Ce qui induit une exposition plus forte au « risque-clients ».

Afin de développer son chiffre d'affaires, le fournisseur est souvent tenté de se substituer au banquier dans le financement du besoin en fonds de roulement de ses clients. Le recours systématique au crédit clients par certaines entreprises, s'explique par leur insuffisance structurelle en fonds propres nécessaires au financement de leur processus d'exploitation. En effet, en raison de leur faible capitalisation, leurs sollicitations de concours bancaires restent lettre morte ; car en règle générale les banques ont tendance à limiter leur offre de crédit à de telles entreprises. Par ailleurs, on note aussi que le crédit clients demeure la principale composante du financement à court terme des entreprises en raison de sa gratuité, d'où ce recours accru à ce type de ressource.
De nos jours, bien que la maîtrise du « risque-clients » en tant que composante du dispositif global de la gestion des risques soit devenue une préoccupation stratégique de toute entreprise soucieuse de sa pérennité ; comme beaucoup d'entreprises africaines, la SONABHY est à la traîne tout aussi bien dans d'autres domaines similaires. Les raisons à l'origine de cette situation que nous ne prétendons pas exhaustives, pourraient être résumées ainsi qu'il suit:

- absence de préoccupation d'un management des risques orienté vers la protection de la valeur créée, du fait de sa situation monopolistique,
- méconnaissance du rôle central du « risque-clients » dans le risque global de l'entreprise en terme de conséquence néfaste sur la rentabilité,
- méconnaissance par les dirigeants des coûts induits par le « risque-clients »,
- conduite d'une politique commerciale insouciante de la solvabilité des clients et



CESAG - BIBLIOTHEQUE

tournée exclusivement vers la croissance du chiffre d'affaires,

- inexistence d'une politique commerciale conciliant les impératifs de croissance saine et de rentabilité,
- insuffisance du dispositif de contrôle interne dévolu à la gestion du « risque-clients».

Au regard des conséquences que fait peser ce risque sur la performance et le devenir d'une entreprise stratégique telle la SONABHY, il est impérieux qu'un dispositif de suivi et de contrôle du poste clients existe au même titre que la gestion des stocks. Tout en permettant une croissance saine et régulière de l'entreprise, ce dispositif doit s'inscrire dans le cadre d'une gestion du « risque-clients » dont le rôle est de favoriser :

- la réduction des délais et retards de paiement,
- la diminution des pertes sur les créances tout en permettant le développement du CA,
- l'optimisation de la marge de l'entreprise.

Aussi, la question fondamentale de recherche que nous formulons afin d'en faire la substance principale de notre étude s'intitule : **Le système de contrôle interne du processus « ventes à crédit » de la SONABHY permet-il de la prémunir contre son exposition au « risque-clients »?**

Elle conduit au questionnement suivant :

- Quelle est l'efficacité des mesures préconisées par le dispositif actuel de contrôle interne du processus « vente à crédit » ?
- Comment procéder à la détection et l'évaluation du « risque-clients » ?
- Quel dispositif de management du « risque-clients » conciliant sécurité financière et croissance saine de l'entreprise mettre en œuvre?

Les réponses à ces interrogations que nous nous efforcerons de donner à travers cette étude et qui motivent ce travail de recherche justifient le choix du thème : **« Le diagnostic de la gestion du « risque-clients » cas de la SONABHY ».**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'objectif principal visé par cette étude est une évaluation des mesures de contrôle et de suivi dans le cadre restreint de la gestion du « risque-clients » de la SONABHY. Cette évaluation permettra d'une part, la mise en exergue des atouts et des faiblesses du dispositif en place en vue de le rendre plus performant. D'autre part, nous escomptons qu'elle suscitera l'émergence d'une réflexion stratégique pour une politique de crédits, conciliant à la fois la sécurité financière et la réussite commerciale.

Il en découle les objectifs spécifiques suivants :

- Délimiter le périmètre et identifier les différentes activités constituantes du processus « ventes à crédit ».
- Effectuer une analyse minutieuse du processus « ventes à crédit ».
- Identifier et analyser les risques inbérents à la relation clientèle qui jalonnent la réalisation des activités du processus.
- Proposer eu égard aux meilleures pratiques actuelles des mesures de contrôle interne et des outils de suivi du « risque-clients » permettant de :
    - sécuriser le poste clients,
    - détecter les risques de défaillance,
    - maîtriser les encours clients et diminuer les délais de paiement,
    - réduire les risques d'impayés.

Cette étude revêt des intérêts à plusieurs niveaux :

- Pour la SONABHY, nous avons l'espoir que cette étude permette la prise de conscience qu'au même titre que les risques opérationnels, la gestion du « risque-clients » est devenue une composante essentielle de l'amélioration de la performance.
- Enfin, plus qu'une formalité académique ce travail de recherche permettra indubitablement d'évaluer notre aptitude à mettre en pratique nos connaissances.

Ce mémoire s'articulera autour de deux grandes parties dont la première inspirée essentiellement de la revue de la littérature, portera sur les aspects théoriques de la gestion du « risque-clients ». La seconde partie de notre étude sera consacrée au diagnostic de la gestion du «risque- clients» telle que pratiquée par la SONABHY.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG BIBLIOTHEQUE

**********

# PREMIERE PARTIE :
# ASPECTS THEORIQUES DE LA GESTION DU « RISQUE-CLIENTS »

**********

# INTRODUCTION

La gestion du « risque-clients » est la gestion du risque inhérent à l'activité commerciale de l'entreprise ; précisément le risque de défaillance de ses partenaires commerciaux (VAN PRAAG, 1995 : 15).

Face à un environnement concurrentiel difficile, l'occurrence du « risque-clients » destructeur de la valeur créée devient un impératif pour les entreprises. Aussi, elles se doivent d'avoir des outils de gestion adéquats qui favorisent l'atteinte de leurs objectifs de rentabilité. La gestion du « risque-clients » sous composante de la gestion globale des risques, apparaît de plus en plus incontournable pour les entreprises qui souhaitent se prémunir contre ces « événements générateurs d'énormes pertes ». En évitant la réalisation de ce risque ou en minimisant ces conséquences, elle contribue à la performance de l'entreprise.

L'exploration des aspects théoriques traitant de ce concept de gestion sera l'objet de cette première partie structurée en trois chapitres.

Aussi, avant d'évoquer le deuxième chapitre traitant de la gestion du « risque-clients », nous aborderons au préalable le processus « ventes à crédit» aire géographique des activités opérationnelles qui expose l'entreprise à ce risque.

Enfin, dans le troisième chapitre nous aborderons le modèle d'analyse et la méthodologie de recherche.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# CHAPITRE I. LE PROCESSUS « VENTE A CREDIT »

Selon **SAMAKE** (2004 : 11), le cycle d'exploitation des entreprises se déroule par une succession du processus achat-production-vente. Le processus « vente à crédit » qui en représente un constituant, est un domaine complexe et ses opérations peuvent entrainer des pertes énormes par la réalisation de certains risques. Il se situe au confluent du marketing, de l'administration commerciale, comptable et de la trésorerie. En effet, c'est sans doute l'un des processus les plus imposants et complexes de l'entreprise, notamment en raison de la diversité de ses opérations et du nombre de personnes auxquelles il fait appel.

De ce fait, il serait présomptueux de vouloir diagnostiquer un dispositif de gestion de ces risques sans au préalable passer par les étapes suivantes :

- La définition des sous-processus constituants du processus « ventes à crédit ».
- La détermination et l'analyse des objectifs d'exploitation spécifiques de chacun de ces sous-processus (résultats escomptés ou "output").
- La détection des risques qui constituent une menace à l'atteinte des objectifs d'exploitation et si possible leur impact (importance et probabilité qu'ils se concrétisent).
- Enfin, la définition de mesures pour une bonne gestion des risques, c'est-à-dire la mise en œuvre d'activités de contrôle ou de points de contrôle conjugués à une bonne séparation des fonctions incompatibles.

CESAG BIBLIOTHEQUE

## 1.1. DEFINITION DU PROCESSUS « VENTES A CREDIT »

L'entreprise est le théâtre d'une multitude d'activités et de tâches de plus en plus complexes au fur et à mesure qu'elle croît avec le temps. Cet entrelacement d'activités décomposables en tâches élémentaires, peut toutefois être regroupé en un nombre fini de processus liés entre eux. Ces processus impliquent le déroulement d'un ensemble d'actions visant à remplir une finalité.

Selon **WILMOTS** (2002 : 48), le processus « ventes à crédit » est la transaction d'échange entre une entreprise et ses clients par le biais d'une étape intermédiaire (celle de la créance), au cours de laquelle des articles ou des services sont échangés contre de l'argent.

Il n'existe pas de décomposition normalisée du processus « ventes à crédit », car l'enchaînement d'activités, de tâches ou d'opérations réalisées par des entités différentes (services, départements, ...) est propre à chaque entreprise. Par conséquent, bien que la finalité ou la mission de ce processus soit la même, sa décomposition est différente d'une entreprise à une autre.

En raison de la complexité du processus « ventes à crédit », il est nécessaire de le décomposer en plusieurs sous-processus ou activités réalisées qui concourent à l'atteinte sa mission. En effet, une description trop générale ne permettrait pas d'identifier aisément les risques et les dysfonctionnements qui peuvent affecter la réalisation des tâches qui le composent.

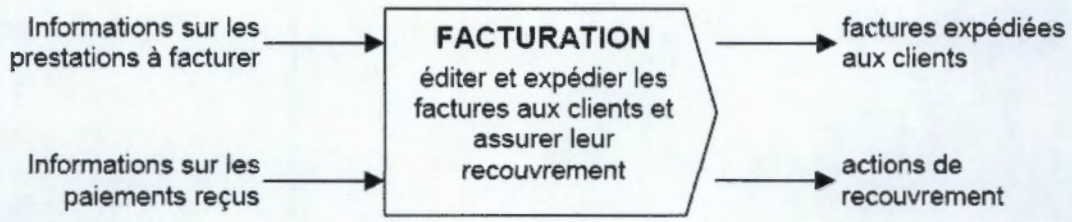
Il convient donc de délimiter avec précision le champ qu'il recouvre en termes d'activités, d'extrants, mais aussi d'acteurs. Cette tâche n'est nullement aisée, car le processus « ventes à crédit » est transverse à plusieurs services. Pour y parvenir au même titre que tout autre processus, cela nécessite selon **BRANDEBOURG** (2005 : 1), l'identification de quatre caractéristiques minimales qui sont les suivants :

- un nom qui doit être court et évocateur pour être compris de tous : Commercial, Facturation, Assistance,
- une finalité qui exprime quelle est la raison d'être, la valeur ajoutée du processus et qui doit être exprimée avec une phrase courte avec un ou deux verbes d'action,
- des entrées (intrants) qui indiquent sur quoi intervient le processus,
- des sorties (extrants) qui indiquent ce que produit le processus.

C'est ainsi, qu'à titre d'exemple illustratif de l'un des constituants du processus « ventes à crédit », il en déduit le modèle de représentation graphique du sous-processus « facturation » qu'il propose et que nous reproduisons ci-dessous :

CESAG-BIBLIOTHEQUE

**Figure 1 : Schéma de la cartographie du processus "Facturation"**




Source : **BRANDENBOURG** (2005 : 1)

## 1.2. LES SOUS-PROCESSUS DU PROCESSUS « VENTES A CREDIT »

Selon **BARRY** (1995 : 122), les principales fonctions autour desquelles s'articule le macro-processus « ventes » sont au nombre de huit. Les constituants du processus «ventes à crédit» assimilable de part certaines caractéristiques au macro-processus « ventes », dont il dérive sont décrits dans les sous titres qui suivent.

### 1.2.1. Le sous-processus « Budgétisation des ventes »

En règle générale, cette responsabilité incombe au service marketing avec toutefois l'association du service commercial à la réalisation des objectifs du sous-processus, eu égard au type d'activité de l'entreprise (**BOUQUIN**, 1996 : 218).

Ce sous-processus regroupe toutes les tâches opérationnelles concourant à l'estimation des prévisions de ventes sur l'année et à leur répartition mensuelle en quantité, en valeur ; en les ventilant par produit, ou par famille de produits, par région géographique.

Une bonne réalisation des activités de ce sous-processus exige que soient fixés clairement les objectifs stratégiques de l'entreprise qui permettront d'extrapoler la politique marketing (**IEC**, 2005 : 1). En effet, de cette politique marketing est issu le plan marketing dont découlent chronologiquement le plan des ventes, puis le budget des ventes. Ce dernier représente dans l'entreprise la clé de voûte de l'ensemble du système budgétaire

CESAG BIBLIOTHEQUE

**(KOANDA,** 2005 : 22). Sa confrontation périodique au chiffre d'affaires réalisé permet d'instruire les actions correctives, nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés dans les plans.

### 1.2.2. Le sous-processus « Agrément de nouveaux clients »

Il regroupe les activités de création des dossiers clients, d'ouverture de comptes et d'autorisation des crédits aux nouveaux clients par des responsables ayant reçu délégation. L'élément déclencheur de ce sous-processus est le besoin d'un client de nouer des relations d'affaires selon des conditions commerciales particulières, consistant à différer la date de paiement de sa créance.

L'atteinte des objectifs de ce sous-processus a une incidence importante sur la performance d'une entreprise en matière de gestion du « risque-clients ». Par une enquête de solvabilité des nouveaux clients, la finalité de celui-ci consiste à n'agréer que ceux ne présentant pas de risque de non recouvrement des créances. En effet, cette analyse capitale de la solvabilité d'un nouveau client selon **WILMOTS** (2002 : 91), permet d'éviter la livraison d'actifs de l'entreprise à des tiers qui ne peuvent honorer leurs obligations financières. Par ailleurs, afin de sécuriser le futur de la relation d'affaires pour chaque dossier de client agrée, cette analyse doit permettre de se prononcer sur les quatre points suivants : la limite de crédit, le délai de règlement, le mode règlement et les garanties éventuellement nécessaires. (**LABADIE & al**, 1996 : 60).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### 1.2.3. Le sous-processus « Réception et acceptation des bons de commandes »

Il concerne toutes les activités de centralisation des commandes et d'approbation par les employés habilités du montant des commandes passées par la clientèle. En effet, il peut arriver que l'engagement du service commercial soit conditionné par le feu vert du responsable du magasin ou du service production.

L'inducteur déclencheur du sous-processus est la réception par le service commercial d'un BC des clients. Afin d'éviter tout litige dont les conséquences peuvent être dommageables pour l'entreprise, il est essentiel à ce niveau de prouver un engagement clair du client (référence des articles, quantités, délais de livraison, prix,...). En effet, selon **WILMOTS**

(2002 : 90) il est essentiel de réclamer du client qu'il présente un BC signé par une personne habilitée. Par conséquent, les commandes provisoires devront faire l'objet d'une régularisation diligente par confirmation écrite de la part de la clientèle. Le traitement rapide des demandes (validation ou non de la commande), principal critère de performance du sous-processus, participe généralement à l'image de l'entreprise. Seuls les BC émanant des clients ne présentant pas d'impayés, de retards de paiement et dont la commande en cours ne provoque pas de dépassement de la limite de crédit doivent être validés. Les commandes ne respectant pas ces critères précitées, doivent être régies par une procédure dérogatoire afin de préserver la relation cliente. En cas de dépassement de la limite de crédit, l'approbation de la commande pourrait être subordonnée par exemple à un paiement au comptant après consultation du client.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### 1.2.4. Le sous-processus « Traitement de la commande »

Il regroupe les activités de préparation de la livraison, c'est-à-dire les opérations de déstockage, de conditionnement et de manutention des produits.

L'inducteur déclencheur du sous-processus est la réception par le magasin ou le service expédition, de l'ordre d'expédition (OE) ou d'un BC validé par les employés habilités. A ce niveau, il est essentiel de satisfaire la conformité des exigences (références des articles, quantités, délais de livraison) auxquelles a souscrite l'entreprise en acceptant le BC du client. Aussi, les acteurs du processus doivent veiller au respect de la concordance du BC approuvé ou de l'OE visé, avec le BL et le chargement de la commande.

### 1.2.5. Le sous-processus « Livraison de la commande »

Il se compose des activités consacrant le transfert de propriété à la clientèle, c'est-à-dire la fourniture de la prestation de service ou la remise des biens commandés au client. Afin d'éviter tout litige ultérieur source potentielle de perte de revenus pour l'entreprise, il importe à ce niveau de prouver le transfert de propriété consacré par la signature du client sur le BL (**COSTKILLER**, 2005 : 17). Par cet acte le client approuve la concordance de la commande reçue, avec les exigences du BC qu'il a émis.

### 1.2.6. Le sous-processus « Facturation »

Il concerne les activités d'établissement, de transmission des factures et avoirs à la clientèle et aux clients internes (Service recouvrement des créances, service comptabilité…). L'inducteur déclencheur du processus est la réception du BL signé par le client et du BC approuvé par un employé habilité.

La performance du sous-processus réside principalement dans une facturation exhaustive et correcte de toutes les livraisons expédiées. Afin de satisfaire à cette exigence, il est primordial que les données issues du système d'information permettent une facturation intégrale, à temps, et aux prix convenus. En outre, ce système doit garantir la réception de la facture par le client, de manière à permettre aisément le contrôle de la piste d'audit. Pour **BARRY** (1995 : 134), les éléments du système d'information nécessaires à une facturation efficace doivent être les suivants :

- les BC des clients dont le numéro et la date doivent être rappelés sur la facture,
- les documents d'expédition dont les numéros et dates doivent être mentionnés sur la facture,
- les listes des prix de vente déterminés par articles ou références ou en cas de prix de vente non standard, les prix communiqués par la direction générale et les services commerciaux,
- le fichier-clients indiquant les conditions générales (délai de paiement, réductions diverses) définies au préalable avec les clients,
- les directives d'autorisation des remises, des rabais ou des ristournes à accorder aux clients concernés.

### 1.2.7. Le sous-processus « Octroi d'avoirs aux clients »

Selon **BARRY** (1995 : 125) et **WILMOTS** (2002 : 99), il regroupe les activités d'établissement et d'agrément des notes de crédit en faveur de la clientèle à l'occasion des événements particuliers suivants :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- les rectifications d'erreurs de facturation portant sur les prix et les quantités,
- les retours de produits résultant de livraisons erronées ou défaillantes en terme de qualité,
- les réductions accordées hors factures.

Les émissions d'avoirs font partie intégrante de tout processus de vente. L'émission d'une note de crédit après les contrôles requis a pour déclencheur, les réclamations fondées de la part de la clientèle ou les réductions commerciales et/ou financières dues conformément à des échelles préalablement approuvées par la direction.

La performance du sous-processus réside principalement dans l'existence et la réalité de pièces justificatives pour tout avoir émis, contresigné par un responsable disposant de compétences de contrôle nécessaires. Le rôle de celui-ci est d'assurer le contrôle hiérarchique du sous-processus d'émission des avoirs.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### 1.2.8. Le sous-processus « Encaissement des règlements »

La perception des comptes clients est un sous-processus dont l'efficacité découle d'un suivi quotidien. Il comprend les activités de traitement des instruments de paiement par le service trésorerie et la transmission exhaustive de la documentation qui en résulte, aux clients du sous-processus (clients externes, service de la comptabilité clients et service recouvrement des créances).

- En règle générale, le sous-processus « Encaissement des règlements » regroupe l'ensemble des tâches opérationnelles suivantes (**MDERR,** 2005 : 1), (**LEMANT & al**, 2002 : 143) :
- la réception formalisée des supports de paiement,
- la vérification des instruments de paiement et leur rapprochement à une ou plusieurs factures identifiées,
- l'endossement sécurisé des effets de paiement qui affecte la perception du règlement à un compte de trésorerie,
- l'établissement d'une pièce d'encaissement et/ou l'acquittement du bordereau de

règlement du client,

- l'enregistrement dans le journal de trésorerie de l'opération d'encaissement,
- le dépôt quotidien en banque de la totalité des encaissements reçus,
- enfin, l'expédition diligente des extrants (les copies des pièces d'encaissements, les avis de crédit, les bordereaux de remise d'effets…) aux services de la comptabilité clients et recouvrement des créances.

La performance du sous-processus est sujette au traitement diligent et exhaustif de tous les instruments de paiement reçus, permettant ainsi leur sécurisation. En outre, il faut souligner que la rapidité de traitement des opérations au niveau de ce sous-processus est un inducteur de performance du sous-processus en aval : « Suivi - recouvrement des créances ».

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### 1.2.9. Le sous-processus « Recouvrement des créances»

La mise en œuvre de ce sous-processus est essentielle pour la pérennité de toute entreprise. Selon **BARRY** (2002 : 136) : *« Il ne suffit pas en effet à l'entreprise de comptabiliser périodiquement des créances et des produits. Encore faut-il, que les créances soit effectivement encaissées afin d'assurer un bouclage normal du cycle d'exploitation ACHAT DE BIENS – STOCKAGE /TRANSFORMATION – VENTES – ENCAISSEMENT – REGLEMENT ».* Pour ce faire, il est nécessaire à tout moment de connaître la situation des encours clients selon une analyse des comptes basée sur l'ancienneté des créances. La mise à jour quotidienne de la situation analytique des comptes clients, doit permettre la détection rapide des factures échues et impayées afin d'instruire la procédure de recouvrement appropriée auprès des clients concernés.

La mise en œuvre du sous-processus passe généralement par la réalisation des activités suivantes :

- l'enregistrement des créances dans les comptes clients de manière à faciliter leur mise à jour en temps réel (le lettrage quotidien des comptes permet aisément l'analyse et la justification du solde des comptes individuels),

- la surveillance des créances par le suivi des échéances de paiement et des encours clients (dépassement de la limite de crédit),
- la relance des clients en cas d'impayés,
- la mise en œuvre d'actions de recouvrement à l'amiable ou de recouvrement contentieux.

A ce niveau, la performance résulte d'un traitement diligent et exhaustif de tous les instruments de paiement reçus; ce qui permet le respect de l'image fidèle des comptes clients.

En raison de l'impact des risques sur la performance des entreprises, on note de plus en plus de la part des décideurs une volonté de les maîtriser. Aussi, au regard de sa dimension systémique dans la chaîne de valeur, les risques du processus « ventes à crédit » nécessitent au préalable d'être identifiés et fassent l'objet de contrôles accomplis par des personnes qualifiées qui disposent de moyens adéquats.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## 1.3. LES RISQUES POTENTIELS DU PROCESSUS « VENTE A CREDIT »

Selon **SAMAKE** (2004 :17) en raison de leur taille, leur statut juridique, la nature de leurs opérations, toute entreprise est exposée à un certain nombre de risques qui sont d'origine interne ou externe. Le simple fait d'entreprendre ouvre la possibilité d'évènements qui exposent les actifs et toutes les activités d'une organisation à des risques, dont les conséquences sont potentiellement bénéfiques ou préjudiciables.

Selon **PERCIE DU SERT** (1999 : 7) « *Le risque correspond à l'occurrence d'un fait imprévisible ou tout au moins certain susceptible d'affecter les membres, le patrimoine, l'activité de l'entreprise et de modifier son patrimoine et ses résultats* ».

Selon les éléments qu'ils affectent au sein de l'entreprise, on distingue les risques suivants :

- les risques relatifs au patrimoine,
- les risques relatifs à la qualité de l'information,
- les risques relatifs à l'efficacité des opérations.

Les risques peuvent mettre en cause la survie de l'entreprise, sa compétitivité au sein de son secteur d'activité, sa situation financière, son image de marque. Aussi, les entreprises se doivent de les anticiper, les comprendre et les gérer afin de protéger leurs actifs et atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### 1.3.1. Aperçu sur la notion de risque potentiels

Toute entreprise est sujette à des possibilités de risques d'erreur dans l'exécution, le suivi, le contrôle et l'enregistrement des opérations résultant de la mise en œuvre de ces processus. Les exemples ci-dessous qui en sont des illustrations parfaites sont légions :

- erreur dans le choix d'un principe comptable,
- opération non enregistrée ou enregistrée sur la mauvaise période,
- erreur d'imputation comptable,
- erreur de classement dans les comptes annuels.

D'une manière générale, s'il existe de nombreux risques d'erreurs, ils n'ont pas tous la même probabilité de se réaliser. On distingue généralement selon **POTDEVIN** (2005 : 1):

- Les risques potentiels sont les risques qui sont théoriquement susceptibles de se produire si aucun contrôle n'est exercé pour les empêcher ; ou détecter et corriger les erreurs qui pourraient en résulter. Ces risques sont communs à toute l'entreprise.
- Les risques possibles désignent les risques potentiels contre lesquels une entreprise ne s'est pas dotée de moyens pour les limiter et lorsque des contrôles suffisants ne sont pas mis en place pour les empêcher. Lorsque de tels moyens ne sont pas mis en place, il existe une forte probabilité que des erreurs se produisent et ne soient ni détectées, ni corrigées par l'entreprise.

### 1.3.2. Les risques potentiels du processus « ventes à crédit »

Pour appréhender de façon pertinente les risques potentiels, il conviendrait d'en faire l'énumération et l'analyse par sous-processus du processus « ventes à crédit ». Cependant, il est important de garder à l'esprit que cette énumération ne peut prétendre être exhaustive. En effet, les risques potentiels sont spécifiques à chaque processus « ventes à crédit » d'une entreprise donnée, conjuguée à son organisation interne unique et à son domaine d'activité économique.

Le tableau ci-dessous retranscrit par une « approche par les risques », l'évaluation à titre d'exemple d'un processus « ventes à crédit » affecté par des risques potentiels.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Tableau 1 : Risques potentiels encourus par le processus « ventes à crédit »**

| RISQUES | Operationnel (O) Financier (F) Compliant (C) | Importance | POLITIQUES | ORGANISATION |
|---|---|---|---|---|
| **1- VENTE : STRATEGIE / OBJECTIFS** | | | | |
| **1. Absence de politique de marketing clairement définie** | O,F,C | High | Un planning à long terme adéquat "cf. Mission Statement" | Conseil d'Administration<br>Direction générale |
| **2. Les plans de marketing/de vente et les budgets financiers sont irréalistes** | O, F | Medium | Budget : contraignant mais faisable | Equipe dirigeante |
| **2- VENTE : PLANNING TACTIQUE** | | | | |
| **3. Mauvaise organisation :**<br>3,1 Pas d'organisation marketing / de vente adéquate<br>3,2 Délimitation des tâches et compétences peu claire<br>3,3 Mauvaise communication interne ("le vendeur ne remplit pas de papier") | O | High | Définition claire des responsabilités pour le management de marketing, de produit, de vente et de service. | Direction générale<br>Direction des Ventes et du Marketing |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 1 suite

| RISQUES | Operationnel (O) Financier (F) Compliant (C) | Importance | POLITIQUES | ORGANISATION |
|---|---|---|---|---|
| **4. Manque de directives, mauvais fonctionnement des systèmes et procédures**<br>4,1 Règlementation des prix, réductions, conditions de livraison et de paiement<br>4,2 Réglementation des ordres de vente, de l'acceptation et de la gestion des ventes<br>4,3 Réglementation du traitement logistique et de la facturation des ordres de vente<br>4,4 Réglementation de la vente de services, des ventes spéciales, des ventes en consignation, ...<br>(Matériel en démo, stocks en dépôt,...) | O,F,C | Medium | - Communication et information suffisantes<br>- Tout sur papier<br>- Motivation<br>- Information intégrée<br>(Utiliser les mêmes chiffres) | - des ventes<br>Direction ------ logistique<br>- financière |
| **5. Perturbation du marché**<br>ex, vente parallèle | O,F | High | Protéger part de marché<br>Ethique de vente | Conseil d'Administration<br>Direction générale<br>Direction des Ventes |
| **3- VENTE : PLANNING OPERATIONNEL (CONTRÔLE)** | | | | |
| **6. Manque d'information du management**<br>Plusieurs niveaux de management ne reçoivent pas périodiquement des informations structurelles adéquates?<br>(informations financières et opérationnelles,)<br>(indicateurs de performance) | O,F | Medium | Définir les indicateurs de performance<br>Définir les besoins en info de ventes | Equipe dirigeante<br>Finances et Administration |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 1 suite

| RISQUES | Operationnel (O) Financier (F) Compliant (C) | Importance | POLITIQUES | ORGANISATION |
|---|---|---|---|---|
| **7. Faiblesse des contrôles financiers**<br>7.1 Aucune garantie quant au caractère exact et complet des factures et au délai de facturation<br><br>7.2 Contrôles insuffisants des notes de crédit, livraisons gratuites, réductions sur le volume des ventes … | F, C | Medium | Contrôle des stocks sur la base ABC<br><br>Niveaux d'admissibilité<br>Etablir les limites de crédit | Finances et Administration |
| **8. Efficacité de l'activité commerciale n'est pas garantie**<br>- mauvaises performances du personnel<br>- mauvais service<br>- mauvaises performances des distributeurs | O,F,C | High | Suivi du cycle de vente<br>Définir les paramètres<br>"Culture" indispensable | Direction des Ventes |
| **9. Responsabilité du produit**<br>(Warrant liability) | C, F | High | Répondre aux normes internes et externes en matière de responsabilité du produit<br>Les faire approuver par des organismes de contrôle | Conseil d'Administration<br>Direction générale<br>Service juridique |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 1 suite

| **RISQUES** | Operationnel (O)<br>Financier (F)<br>Compliant (C) | Importance | **POLITIQUES** | **ORGANISATION** |
|---|---|---|---|---|
| 10. Non-respect des règles légales en matière de :<br>**- ANTITRUST** | C, F | Medium (PME) | Initier "Code of conduct", Charte<br>Répondre aux normes légales | Direction des ventes<br>Service juridique |
| 11 Non-respect des règles légales en matière de :<br>**- ENVIRONNEMENT** | C, F | Medium (PME) | Répondre à la réglementation requise | Direction des ventes<br>Service juridique<br>Responsable environnemental |

Source : **IEC** (2005 : 1)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les entreprises doivent constamment ajuster leurs méthodes de fonctionnement pour répondre aux besoins d'informations rapides, à l'informatisation et à la rotation du personnel. Dans un environnement en constante évolution, l'entreprise ne doit pas perdre de vue l'importance et l'efficacité de son dispositif de contrôle interne d'un processus clé de sa performance : le processus « ventes à crédit ».

## 1.4. LE CONTROLE INTERNE DU PROCESSUS « VENTES A CREDIT »

### 1.4.1. Définition du contrôle interne

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le concept de contrôle interne est large et son appréhension plurielle. Le contrôle interne était autrefois défini comme l'ensemble des procédures ayant pour objectif de créer les conditions dans lesquelles les fraudes, les erreurs, les négligences, les gaspillages deviennent l'exception.

De nos jours, dans son acception la plus partagée, sous l'impulsion des changements initiés par la « **Commission Treadway** » aux Etats Unis, le contrôle interne désigne le processus mis en œuvre par les dirigeants et le personnel d'une organisation, à quel que niveau que ce soit, destiné à leur donner en permanence une assurance raisonnable que :

- les opérations sont réalisées, sécurisées, optimisées et permettent à l'organisation d'atteindre ses objectifs de performance, de rentabilité et de protection du patrimoine ;
- les informations financières produites et publiées sont fiables, les lois, les réglementations et les directives de l'organisation sont respectées (**PIGE,** 2001 : 12 et **CBA Management,** 2005 : 1).

Autrefois limité au système d'organisation par son champ d'application, le contrôle interne de nos jours s'étend à l'ensemble des systèmes de l'entreprise et tend de plus en plus à se fondre dans le système de qualité (Approche processus).

### 1.4.2. Le contrôle interne du processus « ventes à crédit »

Comme nous l'avons énoncé plus haut, l'occurrence des risques potentiels inhérents au processus « ventes à crédit » commande que l'atteinte des objectifs de contrôle soit prioritaire pour la direction et les responsables concernés de l'entreprise.

#### 1.4.2.A. Les objectifs de contrôle interne du processus « ventes à crédit »

Pour **WILMOTS** (2002 : 85), un processus « ventes à crédit » performant résulte en général de la mise en œuvre de mesures permettant d'atteindre ses objectifs de contrôle et de garantir que :

- l'autorisation des commandes des clients par les personnes habilitées sont toutes traduites en une livraison ponctuelle et correcte ;
- toute livraison ou toute prestation effectuée est traduite en une facturation ponctuelle et correcte, intégralement enregistrée dans la période adéquate en comptabilité ;
- le paiement des factures arrivées à échéance est systématiquement suivi, afin de s'assurer que leur règlement est ponctuel et intégral.

Le tableau ci-dessous inspiré de notre revue de littérature donne un aperçu de différents objectifs de contrôle du processus « ventes à crédits ».

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Tableau 2 : Objectifs de contrôle interne du processus « ventes à crédit »**

| Sous-processus | Objectifs de contrôle interne |
|---|---|
| **Budgétisation des ventes** | Les procédures en place donnent l'assurance que les prévisions de ventes issues du plan de marketing sont tous deux contraignants mais réalistes. |
| **Agrément de nouveaux clients** | S'assurer que l'acceptation de nouveaux clients est faite sur la base stricte de leur solvabilité et des renseignements recueillis auprès des tiers ayant traité avec eux. |
| **Réception et acceptation des bons de commande** | S'assurer que les commandes acceptées respectent les conditions de ventes, et n'excèdent pas les limites de crédit accordées aux clients. |
| **Traitement de la commande** | S'assurer que seules les commandes validées par les personnes habilitées, sont traitées correctement et rapidement. |
| **Livraison de la commande** | Les procédures en place garantissent que les livraisons sont effectuées conformément aux exigences des BC des clients. |
| **Facturation** | Les procédures donnent l'assurance que :<br>• toute livraison aux clients donne lieu à l'émission d'une facture,<br>• les factures sont établies correctement et expédiées rapidement aux clients, au service comptable et au service chargé du recouvrement. |
| **Octroi d'avoirs aux clients** | Les procédures garantissent que :<br>• les avoirs sont systématiquement émis sur la base de documents justificatifs (Bon de retour, facture à rectifier) et approuvées par des responsables désignés,<br>• Ces avoirs sont rapidement transmis aux services comptables pour enregistrement et au service recouvrement pour la mise à jour des comptes des clients. |
| **Encaissement des règlements clients** | Les procédures en place donnent l'assurance :<br>• d'un enregistrement exhaustif et rapide des paiements effectués par les clients permettant la détection rapide des encaissements non reversés,<br>• d'une correspondance systématique entre montants encaissés et montants facturés échus favorisant l'efficacité du suivi des comptes clients. |

CESAG BIBLIOTHEQUE

| Sous-processus | Objectifs de contrôle interne |
|---|---|
| **Suivi - recouvrement des créances** | Les procédures doivent garantir :<br>• que les encours clients sont correctement suivis et analysés,<br>• une détection rapide des encours clients échus non réglés (arriérés),<br>• une relance systématique des impayés et la mise en œuvre d'actions de recouvrement des créances anciennes,<br>• que les litiges commerciaux sont rapidement identifiés et traités,<br>• le déclenchement systématique d'actions judiciaires, pour le recouvrement des créances douteuses. |

Source : inspiré de **BARRY** (1995 : 126 ; 127), **Coopers & Lybrand – IFACI** (1992 : 211 - 215; 260 - 262), **SCHICK & al** (1995; 129 – 153).

L'atteinte des objectifs de contrôle interne énoncés dans le tableau ci-dessus passe également par une séparation adéquate des tâches et fonctions au sein du processus « ventes à crédit ».

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### 1.4.2.B. La séparation des tâches au sein du processus « ventes à crédit »

La séparation des tâches doit être conçue de manière à permettre le contrôle réciproque de leur exécution. Cela permet de réduire les risques qu'une personne puisse commettre une erreur ou une irrégularité, sans que cela ne puisse être décelée. « Par exemple la personne qui autorise le crédit sur une vente ne sera pas responsable de la tenue des comptes clients, ni n'aura accès aux règlements » **Coopers & Lybrand – IFACI** (1992 : 74).

Selon **WILMOTS** (2002 : 118), une séparation des fonctions bien construite est le gage d'un contrôle interne préventif efficace. En effet, il s'avère essentiel d'assurer une saine séparation des tâches au niveau des fonctions suivantes (**IEC**, 2005 : 1) :

- l'enregistrement des ventes,
- la facturation,
- l'enregistrement des débiteurs,
- la gestion des débiteurs,
- le management de la caisse.

Il en va de même que **WILMOTS** (2002 : 118), dont l'approche partant du niveau organisationnel supérieur, préconise une séparation des quatre fonctions suivantes :

- la gestion (administrative des ventes),
- la conservation (actifs),
- l'enregistrement (opérations),
- le contrôle.

La séparation des tâches revêt une importance capitale dont la dimension est très souvent minimisée par certaines d'entreprises, au prétexte de la maîtrise des charges. En effet, on considère le contrôle interne comme satisfaisant au regard de la séparation des fonctions, si l'organisation permet de supprimer les risques éventuels tels que résumés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 3 : les fonctions non cumulables et les risques éventuels**

| **Fonction** | **Non cumulable avec la fonction** | **Risques éventuels** |
|---|---|---|
| Tenue des comptes Clients | a) Encaissement | Non - comptabilisation du débit client et détournement du paiement reçu |
| Encaissement | a) Comptabilisation des comptes clients | Non - comptabilisation du débit client et détournement du paiement reçu |
| | b) Facturation | Non – transmission à la comptabilité de la facture et détournement du paiement |
| | c) Emission de notes d'avoir | Non – transmission au client de l'avoir et détournement du paiement |
| | d) Décision de passation en créances douteuses | Détournement du paiement |
| | e) Envoi des relevés aux clients | Envoi de relevés erronés ou non - envoi et détournement de paiement |
| Facturation | a) Encaissement | Non – transmission à la comptabilité de la facture et détournement du paiement |
| | b) Envoi de la facture | Facturation inexacte en quantité et prix et détournement de biens et prestations |
| | c) Acceptation de commande | Facturation inexacte |
| Émission d'avoirs | a) Encaissement<br>b) Exécution de prestations | ▪ Non - transmission au client de l'avoir et détournement du paiement<br>▪ Facturation inexacte en quantité et prix et détournement de biens ou de prestations |

Source : inspiré de **BARRY** (1995 : 136)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Au terme de ce chapitre, nous retenons que les entreprises en permanence tournées vers l'amélioration de leur performance commerciale sont soumises à une multitude de risques spécifiques aux activités du processus « ventes à crédit ». Il n'existe pas de dispositif de contrôle unique pour toutes les entreprises. Pour ce faire, l'important est d'envisager des dispositifs de CI en phase avec le style de management, la stratégie, la structure de l'entreprise ; permettant de maîtriser in fine les activités opérationnelles.

Maîtriser les activités de son processus « ventes à crédit » avec pour souci de réaliser les objectifs opérationnels de celui ci, est un préalable nécessaire à la gestion de son « risque-clients » objet du chapitre suivant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# CHAPITRE II. LA PRATIQUE DE LA GESTION DU « RISQUE DE CREDIT CLIENTS »

Les entreprises sont exposées à des risques qui peuvent entraver leur capacité d'atteindre leurs objectifs, ou d'exécuter leur stratégie d'entreprise, ou nuire à leur réputation. Elles doivent donc se doter de processus complets et organisés afin de reconnaître, d'évaluer et de gérer les risques inhérents à leur stratégie d'entreprise, à leurs activités et processus.

La gestion du « risque de crédit clients » communément appelé « risque-clients » se trouve aujourd'hui au cœur de la gestion de l'entreprise. Elle constitue une question stratégique de la politique générale de l'entreprise. Gérer le « risque clients » ne signifie pas la disparition de tous les facteurs de risques inhérents à la relation commerciale. S'il existe des techniques de gestion du risque qui visent à transférer les risques de perte ; la gestion du « risque-clients » a pour objet de préserver la valeur créée, gage de sauvegarde de la rentabilité de l'entreprise.

L'objet de ce chapitre vise à présenter les outils et les techniques de la gestion du « risque-clients ». Après avoir appréhendé ce que recouvre la notion de « risque-clients » et ses enjeux, nous mettrons en exergue les différentes étapes d'une pratique efficace de la gestion du « risque-clients ».

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## 2.1. OBJECTIF DE LA GESTION DU « RISQUE-CLIENTS »

Le premier objectif de toute entreprise est de survivre. Une entreprise doit avoir suffisamment d'argent pour faire face à ses obligations légales et éviter de devenir insolvable. C'est un objectif essentiel de l'entreprise qui peut l'emporter sur tous les autres comme le chiffre d'affaires. À quoi sert d'augmenter vos ventes si vous faites faillite ? Ce questionnement illustre le constat fait par **GARRET** (2005 : 1) sur la cause première de faillites des entreprises. Il a relevé que de nombreuses entreprises pourtant performantes sur leur métier et ayant des carnets de commandes pleins, mettaient la clé sous la porte à cause d'un manque de trésorerie.

La gestion du « risque-clients » a principalement pour mission d'assurer la prévention de celui-ci et consiste à éviter les « accidents de paiement » des clients sans pour autant freiner le développement des ventes.

### 2.1.1. Définition de la notion de « risque-clients »

Dans les relations commerciales usuelles les parties au contrat doivent s'accorder sur les conditions financières de la vente, c'est-à-dire sur le délai et le mode de règlement. Par ces temps de concurrence exacerbée résultant de la globalisation de l'économie, l'octroi d'un crédit est devenu une condition sine qua none pour réaliser une vente. Il permet au vendeur de développer son chiffre d'affaires et de fidéliser sa clientèle.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**CARF** (2011) et **LE PROVOST & al** (2001 : 10) définissent le risque clients comme l'exposition d'une entreprise à une créance impayée, lorsque le client n'effectue pas le règlement à l'échéance exactement convenue. En effet, selon **VAN PRAAG** (1995 : 9) il y a lieu de garder à l'esprit que la vente n'est pleinement réalisée que lorsque le client s'est acquitté de l'obligation du règlement de sa créance.

Le « risque-clients » constitue le premier risque financier induit par l'activité commerciale : le risque de non–paiement de la créance consentie (**VAN PRAAG** ; 1995 : 11). Pour **BOMPAS & al** (1995 : 8) le responsable d'entreprise qui à l'occasion d'une vente consent à son client un crédit sous forme de délai de paiement, assume un risque qu'il ne doit pas négliger s'il veut protéger la pérennité de son entreprise. En effet, si l'acheteur est défaillant les vendeurs perdent non seulement le bénéfice de leur activité, mais aussi une partie de leur capital.

De nos jours, il est dans les usages commerciaux que tout échange économique de quelque importance s'accompagne de crédit et le crédit à un client s'accompagne de risque au point de former un couple indissociable. Par conséquent, en accordant des délais de paiement le fournisseur assume un risque de crédit comme tout intermédiaire financier.

**MAGOT & al** (2005 : 7) et **NIVOLLET** (2005 : 1) définissent le risque de crédit et de contrepartie comme étant le risque de perte lié au fait qu'un client (la contrepartie) ne remplit pas ses obligations financières à temps. Ce qui entraîne du même coup une perte financière pour le créancier. Le risque de crédit se définit généralement comme le risque de perte inhérent au défaut d'un débiteur par rapport au remboursement de ses dettes.

### 2.1.2. Les objectifs de la gestion du « risque-clients »

La charge du poste clients constitue un actif très important compte tenu du poids moyen qu'il représente dans l'actif des bilans. L'encours clients est aujourd'hui la donnée financière qui pénalise le plus lourdement les entreprises en matière de trésorerie. En effet, selon **LELOUP** (2005 : 1) : *« Le poste clients représente en moyenne un tiers de l'actif du bilan, d'où l'intérêt de sécuriser ce poste à tout prix »*. Il constitue donc pour l'entreprise un actif non négligeable dont la bonne gestion nécessite des compétences diversifiées, la mise au point de procédures rigoureuses et un investissement humain et financier toujours très important.

CESAG BIBLIOTHEQUE

Les objectifs généraux de la gestion du « risque-clients » au nombre de deux, se déclinent ainsi qu'il suit selon **SUBRAMANIAM & al** (2003 : 13) et **DAVID & al**, (2003 : 3) :

- *« Minimiser les pertes sur créances tout en permettant le développement du chiffre d'affaires,*
- *Accélérer les encaissements tout en minimisant les retards ».*

Pour atteindre ces objectifs **SUBRAMANIAM & al** (2003 : 13) structure la démarche de la gestion du « risque-clients » autour de trois axes suivants :

- Avoir un rôle préventif dont le souci est d'améliorer le bilan crédit de l'entreprise en déterminant les limites de crédit, en fixant les délais et conditions de paiement et en limitant le risque à travers la réduction des encours et la prise de garanties.

- Favoriser la réalisation des objectifs de ventes tout en protégeant les intérêts

financiers de l'entreprise. Cela passe par un équilibre subtil entre les impératifs de croissance de la politique commerciale et le souci permanent de sécuriser le développement du chiffre d'affaires.

- Responsabiliser les acteurs intervenant dans le processus « ventes à crédit » par l'instauration d'un esprit préventif comme culture d'entreprise. C'est à ce titre que **LELOUP** (2005 : 1) souligne : *« La sensibilisation à la gestion du crédit client et en particulier au risque client se doit de gagner tout un chacun dans l'entreprise, de la force de vente plus directement concernée aux autres membres du personnel »*.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### 2.1.3. L'enjeu et les étapes de la gestion du «risque clients»

Selon **ABTEY** (2001), l'enjeu commercial du « risque-clients » est fonction directement de la défaillance définitive d'un client. En effet, l'octroi de délais de règlement fait peser sur l'entreprise un ensemble de coûts qui obèrent sa rentabilité et induit des risques dont l'ampleur sur la solvabilité de l'entreprise est souvent sous estimés.

Qu'un client de l'entreprise soit mis en règlement judiciaire et la probabilité de recouvrer une créance chirographaire est faible, pour ne pas dire nulle. En outre, la dimension d'un tel enjeu ne s'appréhende pleinement que lorsque les créances irrécouvrables portent sur des clients qui représentent un pourcentage relativement élevé du CA globale de l'entreprise. S'il advenait que la perte de créance ne puisse être absorbée par la capacité de trésorerie de l'entreprise au moment où elle se produit, cela précipiterait l'entreprise dans une situation de cessation de paiements. Celle-ci serait alors en grave péril et l'enjeu commercial qui résulte de cette politique d'octroi de crédit, deviendrait alors un enjeu de vie ou de mort.

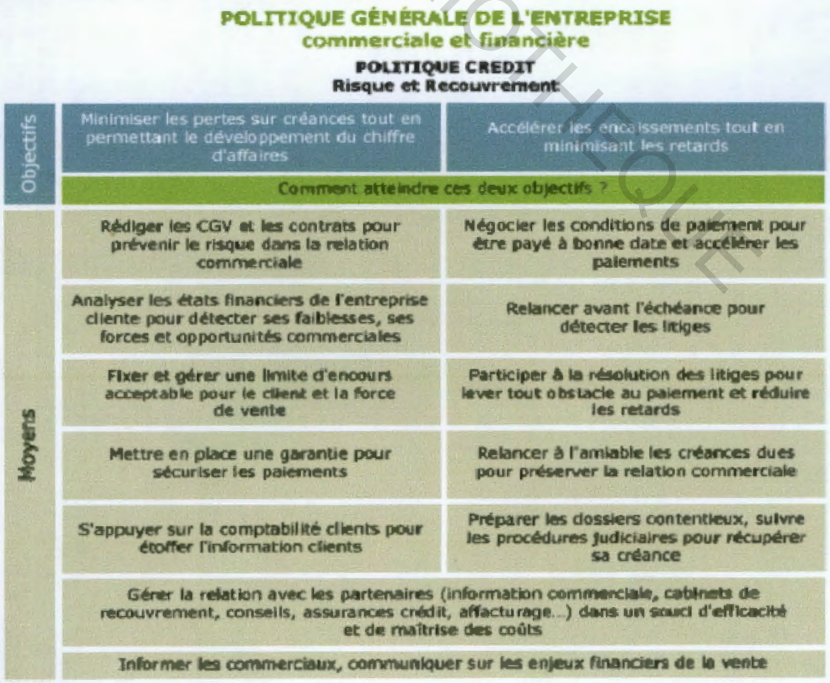
D'où la nécessité pour toute entreprise de promouvoir une politique de crédit efficace qui fixe dans un cadre procédurale, les étapes de sa gestion du « risque-clients » qu'elle appréhende dans ses relations commerciales.

**LABADIE & al** (1996 : 13) décompose le déroulement du processus « ventes à crédit » en plusieurs étapes qui sont : la prospection, la conclusion de la vente, la facturation, le recouvrement et le règlement. Par conséquent, de son point de vue le «risque clients» doit être géré à toutes ces étapes par les mesures suivantes qu'elle préconise :

- La solvabilité du client doit être vérifiée et établie pendant la phase de prospection et avant la conclusion de la vente.
- La facturation doit être correctement effectuée après la vente matérialisant de fait l'accord entre les parties sur le produit, le prix, les conditions de livraison, le délai et le mode de paiement.
- La garantie doit être obtenue que la facture est « bonne à payer » avant son échéance pour pouvoir réagir au plus vite en cas de litige.
- Il faut éventuellement après l'échéance gérer l'impayé et entamer un recouvrement amiable, puis contentieux si nécessaire.

En conclusion, la contribution stratégique de la gestion du risque-clients illustrée par le schéma ci-dessous de la politique de crédit met en exergue les articulations entre les objectifs et les étapes évoqués tantôt.

**Figure 2 : Schéma de la politique de crédit**




Source : **AFDCC** (2011)

CESAG BIBLIOTHEQUE

### 2.1.4. L'impact du « risque-clients » sur la performance financière

Selon **DAVID & al** (2003 : 5) les composantes du risque financier qui découlent de l'occurrence du « risque-clients » sont les suivants :

- le risque de pertes d'actifs,
- le risque de marge,
- le risque de trésorerie.

#### 2.1.4.A. Le risque de pertes d'actifs

La perte d'une créance client au même titre que la constitution d'une provision pour dépréciation des comptes clients est une diminution du patrimoine de l'entreprise. (**DAVID & al**, 2003: 5)

Par ailleurs, pour **DAVID** (2003 : 7) la perte d'une créance client annihile tous les efforts de l'entreprise en terme de création de valeur ajoutée et cela depuis l'achat de fournitures à la vente des produits. Elle constitue de ce fait un « sinistre » financier pour l'entreprise. Enfin les pertes de créances clients écornent l'image de bonne gestion de l'entreprise.

#### 2.1.4.B. Le risque de marge

L'investissement dans les comptes clients par le choix délibéré d'une stratégie de hausse du chiffre d'affaires recourant à des ventes à crédit, fait supporter des charges qui impactent la marge de l'entreprise. En effet, selon **SUBRAMANIAM & al** (2003 : 5) les coûts de gestion du poste clients sont loin d'être négligeables, car ils représentent en moyenne 1% du chiffre d'affaires. En consentant des délais de paiements à sa clientèle, une entreprise s'expose à quatre types de coûts qui ont tendance à croître avec la durée de détention des créances. Selon **LE PROVOST & al** (2001 : 14), ces coûts sont les suivants :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- **Le coût financier :**

Il peut être évalué comme étant le coût d'opportunité des fonds immobilisés par l'investissement d'une partie des ressources de l'entreprise dans l'actif que sont les créances clients. Il tend à croître à mesure que la taille du portefeuille des créances clients augmente par rapport aux autres emplois de l'entreprise.

Pour **ABTEY (2001)**, ce coût d'opportunité du crédit client est fonction directement de l'encours clients et du coût des ressources de l'entreprise. Ce coût d'opportunité du crédit client a un impact direct sur la rentabilité de l'entreprise.

- **Les coûts de détention**

Les coûts de détention des créances clients proviennent essentiellement des frais administratifs liés à la gestion qui sont d'origines internes et externes.
Les coûts internes d'administration résultent des charges de personnel et des frais de gestion. Ils comprennent aussi des coûts de recouvrement du crédit qui peuvent être transférés à une banque par l'escompte des effets. Enfin, les coûts externes de contentieux émanent des frais de procédure judiciaire et de réalisation des garanties obtenues.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- **Le coût d'un impayé**

Un retard de paiement peut parfois augurer de difficultés sérieuses du débiteur et entraîner des impayés. Le coût d'un impayé peut être important pour l'entreprise si l'on se réfère à la formule ci-dessous du CA compensatoire pour absorber un impayé (VOYENNE, 2005 : 31) :

$$\textbf{CA compensatoire pour absorber un impayé} = \frac{\textbf{Chiffre d'affaires impayé}}{\textbf{\% Marge}}$$

Aussi, si un vendeur réalise en moyenne 10.000 francs de chiffre d'affaires par jour, une semaine de travail (50.000 francs) lui sert à compenser un impayé de 1.500 francs si sa marge est de 3%.

Par contre pour **ABTEY** (2001), le CA supplémentaire à réaliser pour compenser la perte nette subie pour un impayé dépend non seulement de la marge réalisée par l'entreprise, mais également du taux moyen pondéré des capitaux évoqué plus haut. Aussi, il en déduit

pourdéduit qu'une entreprise devrait réaliser un CA supplémentaire supérieur à plus de dix fois le montant de la créance irrécouvrable lorsque son taux de marge est de 10% et le taux moyen pondéré des ressources est de 12%.

#### 2.1.4.C. Risques de trésorerie

Une durée importante du crédit client résultant d'une stratégie commerciale délibérée de l'entreprise, ou consécutive au comportement des clients (mauvaise volonté, difficulté financière du client) peut entraîner les conséquences suivantes selon **DAVID** ( 2005 : 13) :

- un déséquilibre du bilan généré par un recours accru à l'endettement,
- une impasse de trésorerie en raison de la dérive des délais de règlement, du décalage des flux de trésorerie et de l'insuffisance des lignes de crédit bancaires,
- un risque de faillite car la durée de crédit client conditionne l'exposition au risque.

Mal gérés, les comptes clients peuvent se transformer en passif avec pour conséquences une réduction du bénéfice, une augmentation du coût du capital, une réduction de la capacité de l'entreprise à respecter ses obligations.

### 2.2. LES PREALABLES A UNE GESTION EFFICACE DU « RISQUE-CLIENTS»

La lutte contre les impayés résultant de l'occurrence du «risque-clients» reste dans une large mesure une affaire interne, car pour faire rentrer l'argent le plus tôt et le plus vite possible les services de l'entreprise doivent être largement mobilisés.

La prévention des risques et la gestion des impayés imposent une organisation transversale. Pour ce faire, dans un premier temps un « audit » de tout le processus « ventes à crédit », doit être réalisé et un constat dressé. Dans un second temps, l'importance de la gestion du poste clients doit prendre toute sa place dans l'entreprise à l'issue d'une révolution

CESAG - BIBLIOTHEQUE

culturelle incitée à l'intérieur de l'entreprise.

### 2.2.1. La création d'un « esprit poste clients »

Selon **DORBES** (2004 : 2) la définition d'une stratégie préventive cohérente avec la stratégie globale, est le préalable au nouvel esprit qui doit être insufflé dans l'entreprise. Cela passe nécessairement par la désignation d'une personne chargée d'insuffler cette préoccupation au reste du personnel. Même s'il ne s'agit que d'une personne, la gestion du « risque-clients » doit être affectée à un responsable identifié par tous. Il doit être distinct de la cellule comptable et doit disposer de suffisamment d'autorité.

### 2.2.2. La révision des conditions générales de ventes (CGV) et des contrats commerciaux

Les CGV et les contrats commerciaux doivent être au cœur des négociations commerciales. En effet, étant donné qu'ils matérialisent le cadre contractuel dans lequel s'effectuent les transactions commerciales; il est indispensable que les clauses soient claires, comprises par les parties et ne puissent pas prêter à difficulté d'interprétation (**RFComptable**, 2003 :1). Il est de l'intérêt de chaque contractant de définir avec précision les modalités de facturation, les délais de règlement, les clauses applicables en cas de retard de paiement, ainsi que les clauses pénales et résolutoires.

Des CGV et des contrats de vente précis et non équivoques seront particulièrement utiles en cas d'action judiciaire. Aussi, le service commercial doit veiller constamment à les rendre opposables en s'assurant qu'elles ont été portées à la connaissance du client ; et à les faire vivre en les adaptant à la réalité et à l'évolution de la relation d'affaires.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### 2.2.3. La sensibilisation des commerciaux aux conditions de paiement

Il s'agit d'un aspect crucial qu'il convient de ne pas négliger. En effet, fébriles et trop pressés de signer le contrat, les commerciaux omettent souvent de discuter des délais et des moyens de paiement. Par ailleurs, ils méconnaissent généralement les enjeux financiers de la gestion du « risque client ». Il convient alors de leur faire prendre conscience de ce qui suit selon **COSTKILLER** (2005 : 15):

- La vente doit s'accompagner d'un certain nombre de précautions : le « bon » client n'est pas celui qui signe le bon de commande, c'est le client qui paie conformément aux conditions prévues dans le contrat.
- La diminution de la période d'exposition au risque de non-paiement recommande de négocier les délais de paiement les plus courts possibles. Mais le « bon » délai, c'est avant tout celui qui est respecté.

Pour ailleurs, envisager en dernier recourt de contraindre les vendeurs à tenir compte de la solvabilité de leurs clients (indexer leurs primes sur le volume du CA encaissé à contrario du CA globale), permet d'atteindre cet objectif de sensibilisation (**IEC**, 2011 : 1).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### 2.2.4. L'élaboration d'une politique de crédit

Selon **LABADIE & al** (1996 : 28), la politique de crédit doit comprendre l'ensemble des règles ou procédures nécessaires à la gestion du « risque-clients ».

La politique de crédit de l'entreprise a une incidence directe sur le chiffre d'affaires et le bénéfice. En situation de monopole vous pouvez ne prendre aucun risque, mais en situation de concurrence il faut déterminer ce qui est acceptable pour l'entreprise et doser le risque. Il convient donc de formaliser très clairement à qui vous allez faire un crédit, sur quelle durée, comment vous allez être payé et si nécessaire exiger la mise en place de garantie pour sécuriser les paiements (**DORBES**, 2004 : 2).

Il est d'usage que l'on note au démarrage de nouvelles entreprises, une politique de crédit libérale servant généralement à attirer une plus grande clientèle. Il en résulte un risque de perte élevée lié aux mauvaises créances car une politique de crédit libérale entraîne habituellement une augmentation des ventes auprès d'un plus grand nombre de clients.

Avec la croissance de l'entreprise et l'établissement d'une base de clientèle solide, une politique conservatrice réfractaire au risque pourra être envisagée. Une politique de crédit conservatrice où les commandes provenant de clients à plus haut risque sont refusées, peut réduire les pertes liées aux mauvaises créances. Cependant cela a aussi pour effet non souhaitable de réduire le chiffre d'affaires et le bénéfice.

### 2.2.5. La formalisation des méthodes et des procédures

Pour que tous les acteurs du processus « ventes à crédit » maîtrisent parfaitement les tâches qu'ils doivent mener, un certain nombre de procédures décrites ci-dessous, doivent être formalisées et mises en œuvre (**DORBES**, 2004 : 2) :

- Une procédure d'ouverture de compte qui liste l'intégralité des pièces et renseignements nécessaires à collecter, notamment pour la facturation.
- Une procédure d'agrément ou de refus de la commande si l'encours dépasse un certain seuil.
- Une procédure comptable pour s'assurer que toutes les factures et règlements sont saisis et lettrés en fin de mois, qu'une balance âgée est éditée ainsi qu'un grand-livre clients. Cette procédure doit également faire mention des modalités de constitution des provisions pour dépréciation des créances.
- Une procédure de conservation des preuves de commande, de livraison ou de prestation.
- Une procédure de détection des litiges dès leur apparition, de suivi interne et de résolution de ces litiges.
- Une procédure d'actions de recouvrement amiable à effectuer globalement par client avec un contrôle des promesses de règlement et le suivi d'un agenda d'actions quotidiennes.
- Une procédure de mise en contentieux et de mise en jeu des garanties…

Pour mettre en œuvre cette politique et appliquer les procédures, il convient aussi de se doter d'un certain nombre de moyens d'action et d'outils indispensables pour assurer une gestion efficace du «risque clients».

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## 2.3. OUTILS DE LA GESTION DU «RISQUE CLIENTS»

Les outils de gestion et de maîtrise du « risque-clients » n'ont cessé de se développer et de se perfectionner. Nous n'avons pas la prétention de les aborder tous dans les pages qui suivent, mais tout au moins de traiter les plus importants.

### 2.3.1. Le fichier clients

Selon **LABADIE & al** (1996 : 10), le fichier clients constitue le premier outil de travail indispensable à la gestion du « risque-clients » et n'est rien d'autre qu'un ensemble de fiches signalétiques propres à chacun des clients. Il sert à presque tous les services acteurs du processus « ventes à crédit », et comporte des informations communes à l'ensemble de ceux-ci et un certain nombre d'informations spécifiques à chacun.

Un fichier clients bien structuré permet d'assurer correctement les livraisons, les facturations, la gestion des relances, la gestion des encours crédit, la sortie de statistiques commerciales, l'imputation des règlements,... Aussi, compte tenu de l'existence de données évolutives au niveau de la rubrique « Encours et impayés » de la fiche, sa mise à jour en temps réel serait un gage de succès de son utilisation par tous les services. Cela peut être réalisée, par le biais d'une interface informatique entre les fiches et les logiciels de gestion commerciale (données de facturation) et de comptabilité pour les données relatives aux règlements.

Le tableau suivant représente un exemple de fiche client issu de notre revue littéraire que nous présentons à titre illustratif.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Tableau 4 : Exemple de fiche client**

| IDENTIFICATION | | | INFORMATION FINANCIERE | | | | ENCOURS ET IMPAYES |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| N° de compte | Date d'ouverture | | *Domiciliation bancaire* | *Conditions de paiement :* | | | Montants échus : |
| Raison sociale | | | Banque | Mode de règlement | | | De 0 à 30 J |
| Adresse | | | Compte N° | Délai accordé | | | De 30 à 60 J |
| | | | | Encours autorisé | | | De 60 à 90 J |
| Téléphone | Fax | Télex | | | | | Plus de 90 J |
| | | | *Performances récentes* | | | | Total échu |
| Numéro TVA | | | | N | N-1 | N-2 | Total encours : |
| | | | CA | | | | Livré non facturé : |
| Maison mère | % de contrôle | | Dettes LMT/FP | | | | Encours disponible |
| | | | EBE/CA | | | | |
| Contact | | | Frais financiers/EBE | | | | |
| Commercial responsable | | | | | | | |
| Interlocuteur/paiement | | | *Garanties et privilèges accordés à des tiers* | | | | |
| des fournisseurs | | | Hypothèque | | | | |
| | | | Nantissement | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | *Garanties obtenues* | | | | |
| | | | Caution tiers et banque | | Hypothèque | | |
| | | | Caution dirigeant | | Nantissement | | |
| | | | Clause de réserve de propriété | | | | |

Source : **LABADIE & al** (1996 : 57)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### 2.3.2. L'analyse du « risque-clients »

Elle relève du sous-processus « agrément de nouveaux clients » et a pour rôle d'évaluer le risque de défaillance que présente tout nouveau client (**LABADIE & al,** 1996 : 60). L'analyse du « risque-clients » a pour objet de se faire une opinion aussi fiable que possible de tout nouveau client à agréer et doit permettre de fixer à l'issue de celle-ci : le niveau d'encours maximal (limite de crédit) autorisé et le délai de paiement à consentir.
En outre, eu égard au niveau de risque, cette analyse pourra déterminer le mode de règlement et les garanties nécessaires à exiger pour sécuriser les ventes.

#### 2.3.2.A. L'évaluation du « risque-clients »

Selon **ABTEY** (2001), l'évaluation des risques d'un client peut être réalisée par le biais de trois méthodes que nous expliciterons ci-dessous.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

##### 2.3.2.A.1. L'analyse financière

L'analyse financière consiste à la « décortication » des documents comptables et annexes. L'objet de cette analyse est de déterminer par le calcul de certains ratios spécifiques à partir des comptes publiés, la qualité financière intrinsèque du client analysé et en déduire son degré de risque de défaillance. Selon **BOMPAS & al** (1995 : 68) le premier le ratio qui doit venir à l'esprit lors d'une analyse financière succincte, est celui des frais financiers sur le résultat brut d'exploitation (R.B.E.). Car les praticiens s'accordent à dire qu'au-delà d'une valeur de 0,70 la probabilité d'avoir un mauvais payeur est supérieure à 80 %. Les ratios financiers à retenir sont ceux qui permettent de déterminer :

- la pérennité du client,
- la solidité financière,
- le risque de défaillance.

Les ratios utilisés pour l'analyse de la situation financière d'un client doivent respecter des normes-plafond qui en règle générale découlent d'études empiriques. En effet, en la matière il faut souligner qu'il n'existe pas de seuils limites uniformes. En effet, d'un secteur d'activité économique à un autre les normes-plafond des ratios d'analyse financière sont différents. A titre d'exemple, nous reproduisons dans le tableau ci-dessous les seuils

limites des ratios utilisés par certaines institutions bancaires françaises qui permettent de présumer de la qualité du risque de crédit que présente un client.

**Tableau 5 : Seuils limites des ratios d'analyse de la structure financière**

| N° | Ratios limites |
|---|---|
| 1 | $\frac{\text{Endettement à terme}}{\text{Fonds Propres}} \leq 1$ |
| 2 | $\frac{\text{Endettement à terme}}{\text{CAF}} \leq 4$ ans |
| 3 | $\frac{\text{Endettement total bancaire}}{\text{Fonds Propres}} \leq 2,5$ |
| 4 | $\frac{\text{Fonds Propres}}{\text{Total Bilan}} \geq 0,20$ |
| 5 | $\frac{\text{Crédit de mobilisation (Escomptes)}}{\text{Comptes clients}} \leq 0,80$ |
| 6 | $\frac{\text{Fonds de roulement net}}{\text{Valeurs d'exploitation (Stocks, travaux en cours)}} \geq 0,40$ |
| 7 | $\frac{\text{Frais financiers}}{\text{Chiffre d'affaires}} \leq 0,04$ |
| 8 | $\frac{\text{Frais financiers}}{\text{EBE}} \leq 0,50$ |

Source : **GALESNE** (2005 : 226)

L'analyse financière classique fournit des résultats fiables mais la démarche est difficilement applicable à tous les clients du fait de l'indisponibilité ou de la disponibilité tardive des comptes sociaux en Afrique en général. En effet, afin de pouvoir mener une analyse le fournisseur doit se procurer les bilans et comptes annuels des clients.

Par ailleurs, comme autre limite cette méthode fonde son appréciation du risque sur les performances passées de l'entreprise contrairement à la méthode du scoring explicité plus bas. En outre, le risque de manipulations comptables par le « maquillage » des bilans est une pratique très fréquente qui biaise l'appréciation à laquelle on aboutit.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### 2.3.2.A.2. La méthode du crédit scoring

La méthode du « scoring » ou méthode des scores est une approche quantitative du « risque-clients ». Elle se fonde sur les techniques statistiques de l'analyse discriminante pour apprécier la situation financière d'une entreprise (**DAYAN & al**, 2004 : 130). Elle a pour objectif de fournir certains modèles prédictifs pour l'évaluation du risque de faillite d'une entreprise et répond à une des préoccupations majeures en matière de gestion du « risque-clients », la détection précoce des défaillances.

Il existe de nombreux modèles à caractère général et sectoriel (modèle de Conan et Holder, fonction score AFDCC,...). Cependant, nous ne retiendrons que celle proposée par la Centrale des bilans de la Banque de France : la fonction score Zbis. Notre choix est fondé par son aptitude à fournir rapidement une indication sur le degré apparent de vulnérabilité (**SUBRAMANIAM & al.**, 2003).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Résultant d'une combinaison de huit ratios dont nous proposons une brève description fournie par **SUBRAMANIAM & al** (2003 : 63) et **BOMPAS & al** (1995 : 82), la fonction score Zbis de la Banque de France où les « Xi » désignent les huit ratios définis ci-dessous est calculée de la manière suivante :

$$\mathbf{Zbis = +1{,}4291 + 0{,}0431\ X_1 - 0{,}0088\ X_2 - 0{,}0111\ X_3 + 0{,}0212\ X_4 - 0{,}0064\ X_5 + 0{,}0059\ X_6 - 0{,}0034\ X_7 - 0{,}0144\ X_8}$$

avec :

$X_1$ : variation des capitaux propres (%)
$X_2$ : taux d'endettement (%)
$X_3$ : les Frais Financiers / EBE (%)
$X_4$ : l'effet de levier
$X_5$ : délai découvert clients (jours)
$X_6$ : EBE / VA (%)
$X_7$ : délai fournisseurs (jours)
$X_8$ : créances douteuses / créances clients (%)

Plus le score Zbis est négatif, plus les signes précurseurs de vulnérabilité sont importants. A l'opposé, une valeur positive du score signifie que l'entreprise est présumée saine et ce d'autant plus fortement que son score est élevé. Ainsi, selon la valeur prise par le calcul de la fonction Zbis on pourra associer des classes de risques qui caractérisent la probabilité de défaillance.

**Tableau 6 : Classes de risques correspondant aux intervalles de valeur de la fonction score Zbis**

| Niveau du score Zbis | Classes de risque bancaire | Probabilité de défaillance |
|---|---|---|
| Zbis < - 2,40 | Risque très élevé | 3 à 5 fois plus élevée que la normale |
| -2,40 < Zbis < - 0,40 | Risque élevé | 1,5 à 3 fois plus élevée que la normale |
| -0,40 < Zbis < +0,40 | Risque moyen | De l'ordre de la normale |
| +0,40 < Zbis < +1,60 | Risque faible | 3 moins élevée que la normale |
| Zbis > + 1,60 | Risque très faible | 10 moins élevée que la normale |

Source : **SUBRAMANIAM & al** (2003 : 63)

Selon **LABADIE & al** (1996 :183), la méthode des scores est un excellent outil d'aide à la décision en matière d'agrément de clients. En effet, par l'élaboration de grille de décision et de délégation des autorisations, il permet d'optimiser les tâches du sous-processus « agrément des clients»

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Tableau 7 : Exemple de grille de décision**

| Niveau du score Zbis | Zbis <- 2,4 | -2,4 < Zbis < -0,4 | -0,4 <Zbis < +0,4 | +0,4<Zbis < +1,6 | Zbis > + 1,6 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Classes de risque bancaire** | Risque très élevé | Risque élevé | Risque moyen | Risque faible | Risque très faible |
| **Encours autorisé** | | | | | |
| 0 – 500 | DC | DC | RC | AC | AC |
| 500 - 1 000 | DC | DC | RC | AC | AC |
| 1 000 – 1 500 | DC&DG | DC | DC | RC | AC |
| > 1 500 | DC&DG | DC&DG | DC | RC | AC |

Source : inspiré de **LABADIE & al** (1996 : 184)

Légende :

AC : Agent commercial, RC : Responsable commercial, DC : Directeur commercial,

DG : Directeur général

Au même titre que les autres systèmes d'appréciation du risque, la méthode des scores n'est pas infaillible et comporte des limites. En effet pour **ABTEY** (2001) comme toutes probabilités statistiques aussi scientifiquement bien établies soient-elles, le « scoring » ne peut jamais anticiper les facteurs imprévisibles (incendies, dégâts climatiques, malveillances…).

#### 2.3.2.A.3. La méthode des points de risque

Contrairement aux approches quantitatives précédentes, la méthode des points de risque repose sur une approche qualitative du « risque-clients » et consiste à porter un jugement sur une entreprise à l'aide d'éléments non financiers (**LABADIE & al,** 2006 : 202). Elle consiste selon **ABTEY** (2001) à affecter une note à un certain nombre d'éléments choisis pour leur pertinence et à noter ensuite les clients par addition des points obtenus. Peuvent constituer un point de risque, les indicateurs de risque les plus pertinents tels l'historique des paiements, l'âge de l'entreprise, que l'on peut prendre en compte avec ou sans pondération. La procédure consiste alors à coter chacun des points de risque, de tester l'efficacité du système sur quelques clients avant d'en généraliser la mise en œuvre.

A titre d'exemple, on attribue cinq points à une entreprise créée depuis moins d'un an, trois points à une entreprise créée depuis moins de cinq ans et zéro point à une entreprise créée depuis plus de vingt ans. Dans ce cas, l'entreprise sera d'autant plus risquée qu'elle totalisera un grand nombre de points.

### 2.3.3. La détermination de la limite de crédit

Attribuer une limite de crédit (plafond d'encours) est la tâche essentielle en matière de gestion du « risque-clients ». Selon **VAN PRAAG** (1995 : 37), la limite de crédit se définit comme l'encours théorique que l'on accepte de détenir sur un débiteur et qui correspond au solde comptable débiteur maximum du compte client considéré.

CESAG BIBLIOTHEQUE

La décision d'accorder une ligne de crédit à un client suit un processus par étapes très hiérarchisé que toutes les firmes devraient appliquer dans la perspective d'une saine gestion :

- la collecte des informations sur les clients,
- la fixation des encours individuels aux clients sélectionnés.

Ce plafond fixé ne doit pas être dépassé, ce qui signifie que l'on peut être amené à refuser des commandes. En effet, avant toute approbation de nouvelle commande deux vérifications obligatoires doivent être faites selon **LABADIE & al** (1995 : 63) :

- S'assurer que la nouvelle commande venant s'ajouter à l'encours client existant ne provoquera pas de dépassement de la limite de crédit. Aussi une sécurité informatique doit être programmé afin de bloquer toute nouvelle commande lorsque : *« Montant des commandes non encore facturées + Montant des factures non encore réglées par le client > Limite de crédit autorisé ».*
- S'assurer qu'il n'existe pas d'impayé ou de retard de paiement.

Selon **BOMPAS & al** (1995 : 154), ils existent différentes méthodes de calcul de la limite de crédit qui sont les suivants:

- la méthode de gain espéré de Bertrand ABTEY,
- la fixation de l'encours-crédit par René-André GAUDE,
- la méthode de Sam NGEND basé sur l'indice de profitabilité.

Pour les besoins de notre étude nous retiendrons celle de B. ABTEY décrite plus bas. Pour **BOMPAS & al,** la méthode de B. ABTEY repose sur une règle de décision selon laquelle l'encours optimum est déterminé, sur une période, par rapport au chiffre d'affaires prévisionnel de manière à ce que la perte potentielle soit inférieure au gain espéré. Les éléments à prendre en considération sont les suivants:

**tm** : le taux de marge de l'entreprise,

**p** : la probabilité de défaillance du client

**E** : l'encours client accordé

**CAp** : le chiffre d'affaires prévisionnel à réaliser, dans une période donnée, avec un client, déterminé par le service commercial de l'entreprise.

CESAG BIBLIOTHEQUE

Le gain espéré pendant la période considérée est : **CAp*tm**

La perte probable est : **E*p*(l-t)** d'où: **CAp*tm > E*p*(l-tm)**

En développant, on obtient la règle de décision ci-dessous :

$$E < \frac{(CAp.\ Tm)}{P\ (1-\ tm)}$$

A titre d'exemple : pour p = 0,3 ; tm = 0,2 et CAp = 2.000 Francs.

On obtient : $E < \frac{2\,000 \times 0,2}{0,3\ (1-0,2)}$ donc E < 1.667 Francs

Il y a toutefois lieu de garder à l'esprit que toute décision de crédit est fonction de deux paramètres :

- la quantité d'encours,
- la qualité de la personne (morale ou physique à qui l'on octroie cet encours).

Il est donc clair que pour se rapprocher au mieux de la réalité de ces deux variables, le fournisseur a intérêt à recueillir le maximum d'informations sur l'identité de son partenaire en affaire et sur son aptitude à honorer ses engagements échus.

### 2.3.4. Les délais de paiement

Une bonne maîtrise du délai client impose une bonne compréhension du délai réel de crédit qui est accordé au client. Une condition stipulée à 30 jours fin de mois est déjà susceptible d'interprétation si on ne précise pas à partir de quand commence à courir le délai : date de commande, de facturation, de livraison. Afin d'éviter toute contestation sur la date réelle de réception du paiement, il faut être simple et clair.

Selon **LABADIE & al** (1996 : 61), le délai de paiement est un paramètre essentiel puisqu'il conditionne la performance du processus de recouvrement. En effet l'obtention de délais de paiements les plus courts possibles constitue un facteur d'amélioration du ratio

CESAG - BIBLIOTHEQUE

de recouvrement et de la rotation du compte client. Cela dépend en grande partie de la position de l'entreprise sur son marché.

En matière de délai de règlement, la prudence recommande d'exiger une proposition de règlement plus rapide pour les clients dont le risque est élevé, ou lorsque les besoins de trésorerie de l'entreprise sont importants.

### 2.3.5. L'outil de contrôle des comptes clients : la balance âgée

Selon **LABADIE & al** (1996 : 147) elle constitue un des outils essentiels du suivi des créances à recevoir. Il s'agit d'un document produit par les acteurs du sous-processus «suivi - recouvrement des créances» qui reprend pour chacun des clients le montant de son encours et l'éclatement de cet encours en fonction de l'ancienneté des factures (**BARRY**, 2004 : 138). En effet, contrairement à une simple balance clients qui indique le solde des comptes par clients, la balance âgée fournie une analyse plus fine de ces soldes, en décomposant ces encours clients en partie non échue et échue.

**LABADIE & al** préconise pour l'analyse de l'encours échu, une décomposition en période de trente jours, avec toutefois la mise en place d'une première période de quinze jours qui isole les arriérés récents qualifiés de techniques. Ces arriérés résultent très souvent du temps de circulation de l'information dans l'entreprise ou dans le circuit bancaire.

**Tableau 8 : Exemple de balance âgée**

| N° Clients | Nom Clients | Encour Total | Solde Bal | Livré non facturé. | Total échu | 1/15J | 16/30J | 31/60j | 61/90j | 91/120j | > 121J |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ABC | 100 | 90 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | DEF | 650 | 550 | 100 | 450 | 450 | | | | | |
| 3 | GHI | 300 | 250 | 50 | 300 | 50 | 0 | 100 | 100 | 0 | 50 |
| 4 | JKL | 500 | 500 | 0 | 500 | 0 | 0 | 0 | 0 | 500 | |
| 5 | LMN | 320 | 300 | 20 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | OPQ | 700 | 700 | 0 | 500 | 0 | 0 | 0 | 500 | 0 | 0 |
| **Total** | | **2570** | **2390** | **180** | **1750** | **500** | **0** | **100** | **600** | **500** | **50** |
| **% enc.** | | | **93%** | **7%** | **68%** | **19%** | **0%** | **4%** | **23%** | **19%** | **2%** |

Source : inspiré de **LABADIE & al** (1996 : 149)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La principale limite de l'utilisation de la balance âgée est que son efficacité est tributaire en partie de la qualité de tenue de la comptabilité clients. En effet, la crédibilité des relances clients effectuées sur la base des informations fournies par celle ci en dépend ; car l'impact sur l'image de l'entreprise de relances indues suite à une mauvaise gestion des comptes est loin d'être négligeable. Aussi pour l'atteinte de la mission du sous-processus « suivi - recouvrement des créances », la comptabilité se doit de donner l'assurance que les comptes clients sont constamment à jour, que les règlements on été passés et que les comptes sont lettrés.

Au terme de ce chapitre, nous devons retenir que la gestion du « risque-clients » doit faire partie intégrante de la mise en œuvre de la stratégie de toute entreprise. En effet c'est le processus par lequel les entreprises traitent méthodiquement les risques financiers qui s'attachent à leurs processus de « ventes à crédit » en privilégiant ainsi la création d'une valeur ajoutée pérenne.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# CHAPITRE III. L'APPROCHE METHODOLOGIQUE

Toute œuvre intellectuelle obéit à une démarche méthodologique qui permet de juger du degré de fiabilité des résultats issus de l'analyse. C'est ainsi que le cadre théorique issu de la revue de littérature que nous avons effectué, nous servira de levier pour le diagnostic du dispositif de gestion du « risque-clients ». C'est dans cette logique que s'inscrit le présent cbapitre dont l'objectif est de présenter notre méthodologie d'approche du dispositif de gestion du « risque client » de SONABHY à travers les points suivants :

- l'élaboration d'un modèle d'analyse,
- la collecte des informations à l'aide d'outils et d'une démarche que nous aurons conçue,
- l'analyse des données collectées.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## 3.1. LE MODELE D'ANALYSE

La gestion du « risque-clients » au sein de toute entreprise, est un processus dont la performance est conditionnée par la conjonction de plusieurs variables. Ainsi, pour réaliser le diagnostic de la gestion du « risque-clients » de la SONABHY, nous avons retenu essentiellement trois variables d'analyse, dont deux indépendantes et une variable dépendante. Ce choix est motivé par la mesurabilité de ces variables et aussi par la complexité des opérations du processus « ventes à crédit ». Certaines variables ont été écartées en raison des difficultés de les mesurer. Il s'agit notamment du style de management, de la culture d'entreprise, du choix stratégique dans le contexte particulier d'une entreprise en situation de monopole.

### 3.1.1. Les variables d'analyse

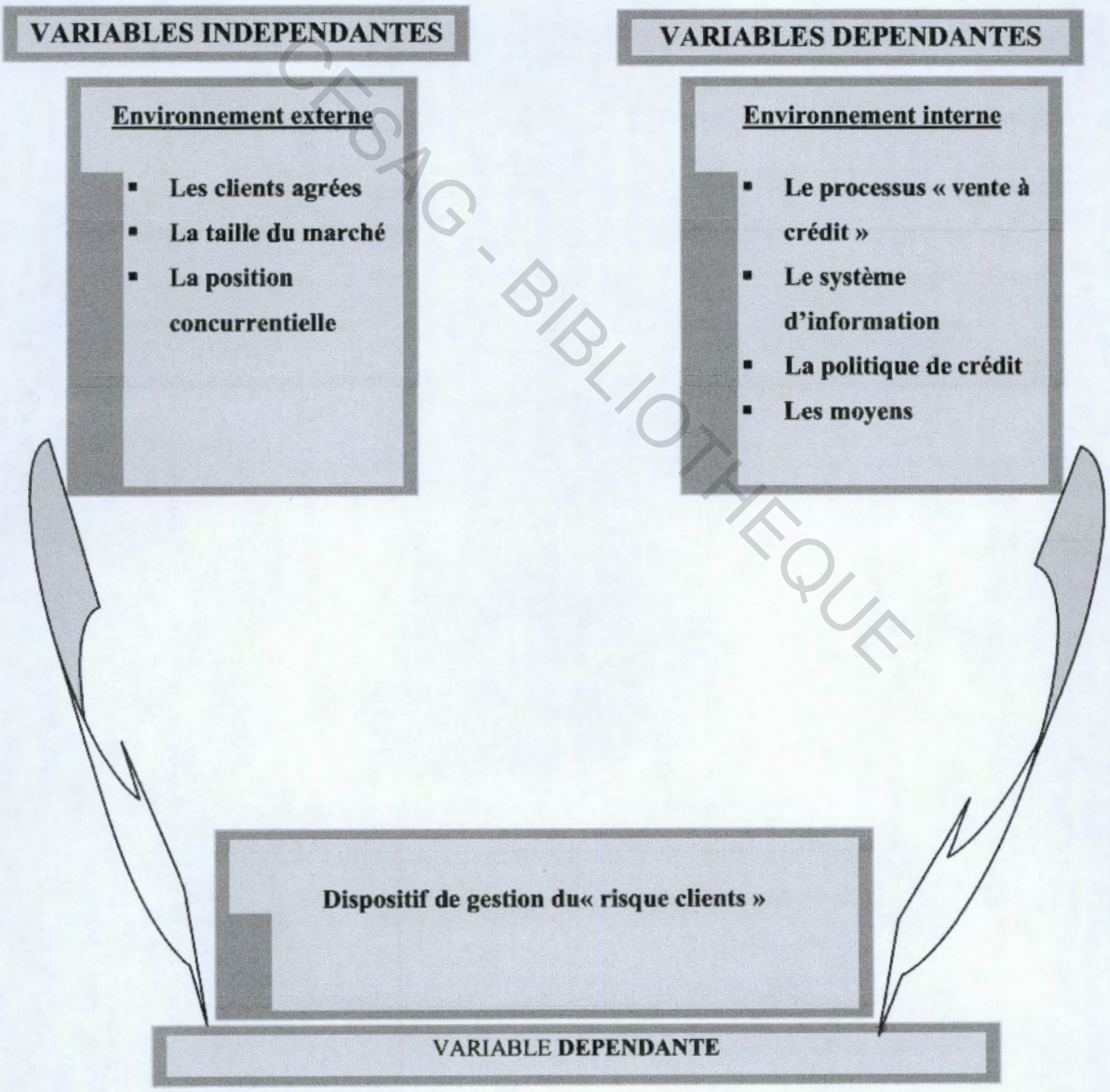
Le diagnostic de la gestion du « risque-clients » nous à permis de déceler deux variables indépendantes, qui part leur action ont une influence certaine sur la performance de la gestion du « risque-clients ». Ce sont :

- l'environnement externe,
- l'environnement interne.

La variable dépendante fait référence à la réalisation des objectifs de la gestion du «risque clients».

Les interactions entre les différentes variables identifiées sont mises en exergue schématiquement dans le modèle d'analyse représentée par la figure ci-dessous :

**Figure 3 : Le modèle d'analyse**




Source : nous-mêmes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Aussi notre étude va consister à relever l'influence de ces variables indépendantes qui seront évaluées à partir d'indicateurs de mesures que nous identifierons.

### 3.1.2. Les indicateurs de mesure des variables d'analyse

Afin d'apprécier la performance du processus vente à crédit, comme nous l'avons souligné plus haut nous avons jugé pertinent de recourir à des indicateurs dont les mesures nous ont permis de diagnostiquer la gestion du «risque clients» de la SONABHY.

**Tableau 9 : les indicateurs et leurs critères de mesure**

| Variables | Composantes | Indicateurs | Mesures |
|---|---|---|---|
| **L'environnement externe** | Les clients potentiels | Les clients agréés à la vente à crédit | Le nombre de dossiers d'agrément approuvé |
| | Le cadre législatif et règlementaire du marché | Existence d'une loi règlementant le secteur d'activité | Respect de la loi |
| | Le marché | La position concurrentielle | Les parts de marché des différents concurrents |
| **L'environnement interne** | Le processus « ventes à crédit » | - Identification des sous processus<br>- Identification des activités | - Existence de procédures<br>- Existence de fiche de poste<br>- Séparation des tâches incompatibles |
| | Le système d'information | - Qualité des informations financières- Disponibilité des informations financières<br>- Sécurisation du système d'information | -Fiabilité des données (recoupement des informations)<br>- Existence de logiciel de traitement en temps réel<br>Accès protégé au fichier des prix et des soldes clients |
| | La politique de crédit | Existence d'une politique de crédit sous composante de la politique commerciale | Respect de la politique de crédit |
| | Les moyens | - Qualification du personnel<br>- Informatisation du système<br>- Existence d'outils de gestion du « risque-clients » (logiciel informatique intégré, balance âgée des créances clients) tableaux de bord,…) | - Le profil des acteurs<br>- Le type de logiciel informatique |

Source : nous-mêmes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Après la définition du modèle et de ses différentes composantes, il convient de mentionner les outils utilisés auxquels nous avons eu recours, pour collecter les informations nécessaires à la réalisation de notre étude.

## 3.2. LES OUTILS DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNEES

Il y a lieu de souligner que les procédés de collecte des données sont déterminants pour la qualité des résultats obtenus et concourent très fortement à la formulation de recommandations appropriées. Aussi, pour cerner les contours de la gestion du « risque client » de la SONABHY, nous avons eu recours aux outils de collecte évoqués ci-dessous.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### 3.2.1. Les outils de collecte des données

La collecte des données a été faite principalement au sein des directions technique, commerciale, administrative et financière ; notamment au sein des services de ces différentes fonctions organisationnelles traversées par le processus « ventes à crédit ». Eu égard à la complexité du processus vente à crédit, il nous paru pertinent d'utiliser les outils de collecte décrits ci-dessous.

#### 3.2.1.1. L'interview

Il constitue un outil capital dans la collecte des données pour appréhender la pratique de la gestion du « risque-clients » et identifier l'enchaînement des opérations qui composent le circuit du « processus ventes à crédit ». Plusieurs interviews ont été réalisées à l'attention de tous les acteurs identifiés au sein du processus. L'interview a porté à la fois sur des questions ouvertes et des questions fermées afin de permettre aux intéressés de s'exprimer librement sur la fiabilité et la pertinence des dispositifs mis en place pour juguler l'occurrence du « risque-clients ». Les questions se sont rapportées à :

- La configuration du « processus ventes à crédit »,
- L'adéquation du manuel de procédures aux opérations menées quotidiennement,
- La disponibilité de données de qualité issues du système d'information permettant des contrôles croisés et des prises de décision rapides assurant la protection des actifs,
- La disponibilité des ressources permettant d'assurer la réalisation de la mission du processus « ventes à crédit ».

#### 3.2.1.2. La technique de l'observation

Conjuguée à l'interview décrite plus haut, l'observation des acteurs dans l'exercice des tâches qui leurs sont dévolues doit nous permettre de circonscrire les différents sous-processus, ainsi que les risques potentiels et les dysfonctionnements pouvant affecter leur bon déroulement. En se donnant un minimum de trois jours à passer auprès de chaque acteur, nous envisageons de répertorier toutes les activités et les tâches et ainsi valider le processus « ventes à crédit » de la SONABHY.

CESAG BIBLIOTHEQUE

### 3.2.2. L'analyse des données

Par l'étude des informations générées quotidiennement par le processus « ventes à crédit » au cours de notre passage au niveau de chaque acteur et la documentation issue des archives de l'entreprise, cette analyse doit nous permettre de forger notre opinion sur la qualité du dispositif de gestion du « risque-clients ».

Au-delà de l'analyse des données générées par le processus « ventes à crédit », cette analyse a consisté entre autre principalement à l'appréciation :

- du manuel de procédures,
- des notes de services,
- de l'arrêté ministériel fixant les modalités de réajustement des prix des hydrocarbures,

- des bilans des exercices 2002 à 2004,
- des correspondances échangées avec les clients, relatives à l'objet de notre travail de recherche.

A la lumière du cadre théorique issu de notre revue de la littérature, il convient de se demander d'une part, ce qu'est la pratique de la gestion du « risque-clients » dans une entreprise aussi stratégique pour le Burkina Faso qu'est la SONABHY et d'autre part, dans quelles mesures, le modèle inspiré du cadre théorique peut lui être applicable.
Telles sont les principales questions auxquelles se propose d'apporter des réponses la deuxième partie de notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# CONCLUSION

La gestion du « risque-clients » doit faire partie intégrante de la culture de toute entreprise et disposer d'une politique efficace et d'un programme d'actions soutenu et suivi par la direction au plus haut niveau. Lors de son exécution la stratégie de gestion du « risque-clients » doit se décliner en objectifs tactiques, opérationnels et à ce titre, la fiche de poste de chaque acteur du processus « ventes à crédit » se doit de rappeler son rôle dans la gestion des risques. Ceci encourage la transparence des responsabilités, la mesure des performances et leur sanction. L'efficacité opérationnelle est alors promue à tous les niveaux.

En outre, on retiendra que la gestion du « risque-clients » doit constituer une question stratégique de la politique générale de l'entreprise. Cependant, il y a lieu de rappeler qu'au même titre que le contrôle interne qui donne une assurance raisonnable et non une garantie à la direction générale quant à la réalisation des objectifs ; gérer le « risque-clients » ne signifie pas la disparition de tous les facteurs de risque inhérent à la relation commerciale. Si bien des techniques de gestion du risque visent souvent à atténuer ou à transférer les risques de perte, la gestion du « risque-clients » a pour objet de gérer celui-ci de façon à minimiser les pertes sur les créances tout en préservant la croissance et la rentabilité de l'entreprise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**********

# DEUXIEME PARTIE : LE DIAGNOSTIC DE LA GESTION DU « RISQUE-CLIENTS »

**********

CESAG BIBLIOTHEQUE

## INTRODUCTION

Les entreprises africaines longtemps à la traîne s'inscrivent de plus en plus dans une démarche de performance face à un environnement socio-économique mondial en perpétuelle mutation. Cependant, malgré tous les efforts qu'ils déploient dans la recherche de résultats bénéficiaires, il n'en demeure pas moins que leur performance peut être affectée par un certain nombre de risques au nombre desquels le « risque-clients » y est pour une grande part. Les facteurs à l'origine de l'occurrence du « risque-clients » sont de natures interne ou externe à l'entreprise. Les facteurs internes concernent principalement les dysfonctionnements, la défaillance du système d'information, l'indisponibilité d'outils de suivi et de contrôle qui induisent généralement l'inefficacité des dispositifs dévolus à la gestion du « risque-clients ». Les facteurs externes résultent de l'évolution des rapports de force des protagonistes sur le marché, de la conjoncture économique à l'origine de nombreuses difficultés financières supposées ou réelles mis en avant par les clients.

La gestion du « risque-clients » apparaît de plus en plus incontournable pour les entreprises qui souhaitent se prémunir contre cet événement « destructeur » de richesses créées et source de contre-performance. Aussi, l'objet de cette partie de notre travail de recherche portera sur l'utilisation du modèle d'analyse conçu afin d'apprécier la pratique de la gestion du « risque-clients » au sein de SONABHY. Nous articulerons cette partie autour de deux chapitres.

Le premier chapitre traitera de la présentation de l'entreprise, notamment, son cadre historique, ses missions, sa structure organisationnelle et son activité commerciale.

Le deuxième chapitre présentera la pratique de la gestion du « risque-clients » dans cette entreprise et sera consacré à l'analyse descriptive des outils et méthodes utilisées afin d'atteindre les objectifs assignés à ce processus par le management.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# CHAPITRE IV. PRESENTATION DE LA SONABHY

Ce chapitre vise à faire connaître l'entreprise ayant servi de cadre à cette étude.

## 4.1. PRESENTATION GENERALE DE LA SONABHY

Emanation des huitièmes assises des Tribunaux Populaires de la Révolution (TPR) tenues du 22 juin au 1er Juillet 1985 à Bobo-Dioulasso, la création de la Société Nationale Burkinabé d'Hydrocarbures (SONABHY) a été entérinée par Kiti (décret) n°85-035 CNR/PRES/PRECO du 9 octobre 1985.

Eu égard à l'importance stratégique des produits pétroliers, la SONABHY a été créée par la rétrocession des actifs nets de la Société d'Entreposage de Bobo-Dioulasso (SEB) et de le Société d'Entreposage Burkinabé d'Hydrocarbures (SEBHY) de Ouagadougou suite à l'expropriation et à l'indemnisation de leurs actionnaires pour cause d'utilité publique par l'Etat burkinabé.

Régie par la loi n° 8/96/ADP du 18 avril 1996 portant réglementation générale des sociétés à capitaux publics, la SONABHY dispose d'un capital social de trois milliard de francs CFA divisé en trente mille actions d'une valeur nominale de cent mille francs chacune, exclusivement détenues par l'Etat. Placée sous les tutelles du ministère du commerce et du ministère des finances, elle est administrée par un Conseil d'administration de neuf membres désignés par les structures suivantes :

- Présidence du Faso : 1 Représentant ;
- Premier Ministère : 1 Représentant ;
- Ministère chargé du Commerce 2 Représentants ;
- Ministère chargé des Finances 1 Représentant ;
- Ministère chargé de l'Energie : 1 Représentant ;
- Ministère chargé des Infrastructures : 1 Représentant ;
- I.E.P.P. : 1 Observateur ;
- Délégués du personnel : 1 Représentant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### 4.1.1. LES MISSIONS DE LA SONABHY

La principale mission de la SONABHY est de garantir la sécurité énergétique du Burkina Faso, tout en veillant à maintenir des prix supportables pour le consommateur. Pour ce faire, son objet social vise sur l'étendue du territoire du Burkina Faso :

- l'importation et le stockage des hydrocarbures liquides et gazeux ;
- le transport, le conditionnement et la commercialisation de ces produits ;
- la construction d'infrastructures de stockage en vue de garantir au Burkina Faso une sécurité énergétique suffisante ;
- l'appui à la recherche d'énergies de substitution ainsi qu'à la vulgarisation des techniques d'utilisation ou de consommation d'énergie ; et généralement, toute opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières et immobilières se rattachant à l'objet ci-dessus.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Afin de s'assurer de la qualité des produits pétroliers mis à la disposition des consommateurs sur toute l'étendue du territoire, l'Etat burkinabé a accordé à la SONABHY un monopole de droit pour l'importation et le stockage des hydrocarbures. A ce titre, la SONABHY demeure le fournisseur exclusif des sociétés de distribution agréées par le Ministère du Commerce qui approvisionnent leurs stations-services sur toute l'étendue du territoire. Cependant, certains produits sont partiellement (DDO, gasoil) ou totalement (Fuel-oil, Jet A1) livrés en « droiture » c'est-à-dire directement au client final après enlèvement dans les dépôts côtiers.

Le souci de la diversification des sources d'approvisionnement et la réduction de la facture pétrolière par la réalisation d'économies d'échelle ont conduit la SONABHY à répartir équitablement son approvisionnement selon les deux modes suivants :

- L'appel d'offres international qui consiste à la mise en concurrence des

différentes multinationales et des sociétés de négoce (trader) opérant sur le marché international des hydrocarbures.

- Les contrats de longue durée passés avec des fournisseurs disposant de capacité de stockage portuaire qui leurs sont propres : la S.I.R. à Abidjan, et la filiale ORYX-Bénin du trader ADDAX basé à Genève.

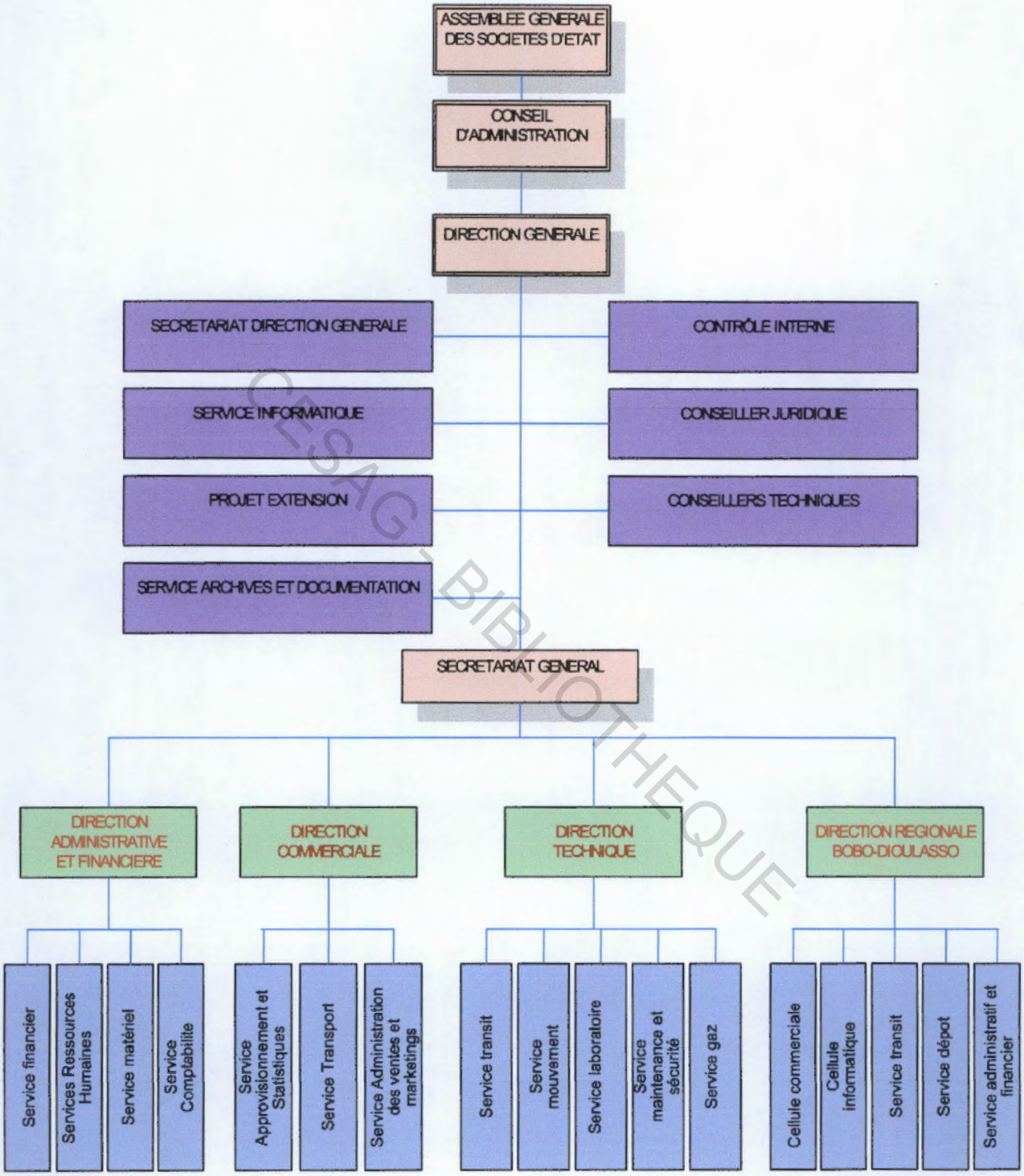
Cependant, il y a lieu de noter qu'une infime partie des besoins de gaz butane est couverte par des achats spots auprès de la T.O.R. à Téma au Ghana.

### 4.1.2. L'ORGANISATION ADMINISTRATIVE

De type hiérarchico-fonctionnel, la SONABHY est subdivisée en directions et en services suivant l'organigramme général adopté par le Conseil d'administration du 07 mai 2004, dont la représentation schématique est donnée ci–dessous :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Figure 4 : Organigramme de la SONABHY**




Source : SONABHY

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### 4.1.3. La direction générale

Nommé par le Conseil des Ministres sur proposition du ministre de tutelle, le directeur général est responsable de la mise en œuvre de la politique d'orientation générale de la société. A ce titre, chargé de la coordination et la supervision des programmes d'actions définis dans le plan stratégique, il signe tous les actes concernant la société et répond devant le Conseil d'administration de sa gestion. Sont directement rattachées à la direction générale les entités suivantes :

- Le Contrôle interne,
- Le Conseil juridique,
- les Conseillers techniques,
- le Service informatique,
- le Service projet extension,
- le Service archives et documentation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### 4.1.4. Le secrétariat général

Ayant pour principale mission d'assister le directeur général dans la gestion de la société, les attributions dévolues au secrétariat général sont les suivantes :

- Coordonner et superviser les activités des différentes directions,
- Veiller à l'application des différentes décisions,
- Assurer l'intérim du directeur général en l'absence de celui-ci.

Relèvent hiérarchiquement de l'autorité du secrétariat général les directions suivantes :

- La direction administrative et financière,
- La direction commerciale,
- La direction technique,
- La direction Régionale.

### 4.1.5. La direction administrative et financière (DAF)

Afin de remplir sa mission qui consiste à définir et à mettre en œuvre la politique administrative, financière et comptable de la SONABHY, la DAF a été subdivisée en quatre services qui sont les suivants : le service financier, le service des ressources humaines, le service matériel, le service comptabilité.

#### 4.1.5.A. Le service financier

Composé des sections trésorerie et budget, ce service est chargé d'une part de l'élaboration et du suivi du budget, d'autre part de gérer la trésorerie de l'entreprise.
Ayant pour prérogatives, au titre de la gestion de trésorerie, les opérations de décaissement et d'encaissement de fonds, elle constitue un acteur important du processus « Suivi-recouvrement des créances ».

CESAG - BIBLIOTHEQUE

#### 4.1.5.B. Le service des ressources humaines

En vue de la réalisation des objectifs du plan stratégique de la SONABHY, ce service a pour principale mission d'assurer le recrutement, le suivi des carrières et la formation des ressources humaines nécessaires. En outre, elle coordonne toutes les activités relatives à la gestion quotidienne du personnel qui se déclinent ainsi qu'il suit :

- Effectuer le calcul de la paie du personnel,
- Veillez au respect de la discipline et à l'application de la législation du travail,
- Promouvoir la politique sociale de la société.

#### 4.1.5.C. Le service matériel

Entre dans ses prérogatives les activités suivantes :

- La mise à disposition de ressources matérielles requises pour le fonctionnement de l'entreprise par l'acquisition des biens et services de qualité à moindre coût,
- La gestion et l'entretien des actifs mobiliers et immobiliers inscrits au patrimoine de l'entreprise.

#### 4.1.5.D. Le service comptabilité

Il a pour principale mission la tenue à jour de la comptabilité générale et est chargé d'élaborer et d'arrêter à l'attention du directeur général, les comptes de l'entreprise pour soumission au Conseil d'administration.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### 4.1.6. La direction commerciale

Elle est chargée de conduire la politique commerciale qui s'inscrit en droite ligne avec la réalisation des objectifs arrêtés par la direction générale à travers sa politique d'orientation générale. Pour ce faire, sa mission principale consiste à assurer et à sécuriser l'approvisionnement régulier du pays en produits pétroliers de qualité, qu'elle se charge de commercialiser aux différents acteurs intervenants dans le secteur de la distribution.

Relèvent hiérarchiquement de l'autorité de la direction commerciale les services suivants : le service approvisionnement et statistiques, le service transport, et le service administration des ventes et marketing.

#### 4.1.6.A. Le service approvisionnement et statistiques

Il a pour prérogatives de :

- Suivre les stocks dans les dépôts côtiers et nationaux,
- Etablir les statistiques des enlèvements,
- Etablir les statistiques des ventes et des achats,
- Valoriser les stocks détenus dans les dépôts côtiers.

#### 4.1.6.B. Le service transport

Il a pour tâches la mise en œuvre des activités suivantes :

- Etablir le planning d'enlèvement des produits stockés dans les dépôts côtiers,
- Assurer la gestion administrative (émission des bons d'enlèvement) et suivre les mouvements de transports des camions-citernes et des wagons citernes,
- Etablir les synthèses des opérations d'enlèvement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

#### 4.1.6.C. Le service administration des ventes et marketing

Il a pour missions les tâches suivantes :

- Constituer le dossier d'entrée (contrat de fourniture, garanties exigées : caution bancaire) en relation d'affaires entre la SONABHY et tout nouveau client agrée par le Ministère du Commerce,
- Elaborer mensuellement les projets de structures de prix à l'attention des services techniques du Ministère du Commerce : la commission d'examen des structures des prix des hydrocarbures,
- Procéder à la facturation des enlèvements quotidiens réalisés par les stations-services des réseaux de distribution des clients.

### 4.1.7. La direction technique

Composée des quatre services que sont le service transit, le service mouvement, le service laboratoire, le service maintenance et sécurité, le service gaz cette direction à pour missions les principales activités suivantes:

- réceptionner les enlèvements d'hydrocarbures liquides et gazeux en provenance des dépôts côtiers,
- livrer les commandes d'hydrocarbures reçus des réseaux de distribution des différentes sociétés de pétrolières de la place,
- vérifier la qualité des produits pétroliers reçus des fournisseurs,
- assurer la maintenance et la sécurité des installations techniques d'exploitation,
- réaliser les opérations de transit des mouvements de produits qui sont placés sous le régime douanier d'entrepôt fictif en suspension de tous droits et taxes.

### 4.1.8. La direction régionale

La direction régionale dont le champ d'activité commerciale couvre les provinces du Houet, de la Comoé, du Mouhoun, de la Kossi, du Kénédougou, de la Bougouriba et du Poni représente la direction générale de la SONABHY dans cette zone géographique. Elle regroupe les entités suivantes :

- la cellule commerciale,
- la cellule informatique,
- le service dépôt,
- le service administratif et financier.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## 4.2. L'ACTIVITE COMMERCIALE

### 4.2.1. Les produits

La nature des produits pétroliers commercialisés dans les dépôts de la SONABHY sont de deux ordres : les hydrocarbures liquides encore appelés produits blancs et le gaz butane.
Les produits blancs comprennent : le super 91, le gasoil, le pétrole, le DDO (Distillate Diesel Oil), le fuel-oil, et le jet A1 (carburant d'avion).

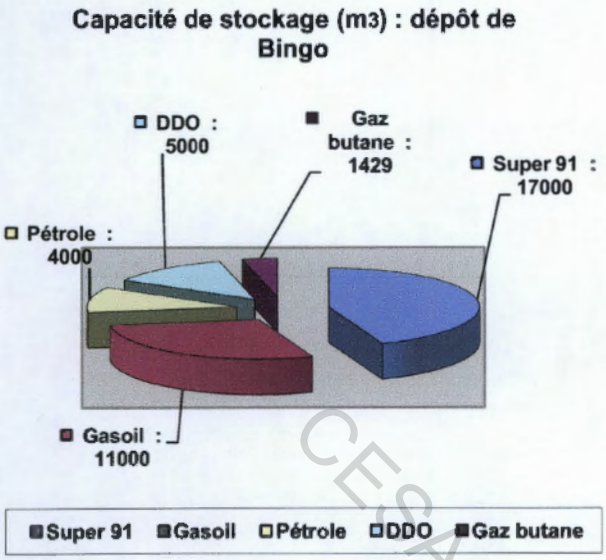
La disposition géographique de ses dépôts de stockage dont l'un est à une trentaine de kilomètres de la capitale (Bingo) et le second à l'ouest du pays (Bobo-Dioulasso) résulte d'un double souci de la part de la SONABHY : assurer la sécurité énergétique et la disponibilité des produits à moindre frais sur toute l'étendue du territoire. La diversification des sources d'approvisionnement participe aussi de cette stratégie qui a pour ambition de mettre le Burkina Faso à l'abri des ruptures de stocks en hydrocarbures. Pour ce faire, le transport des hydrocarbures des terminaux pétroliers est réalisé concomitamment par camions citernes et par trains.

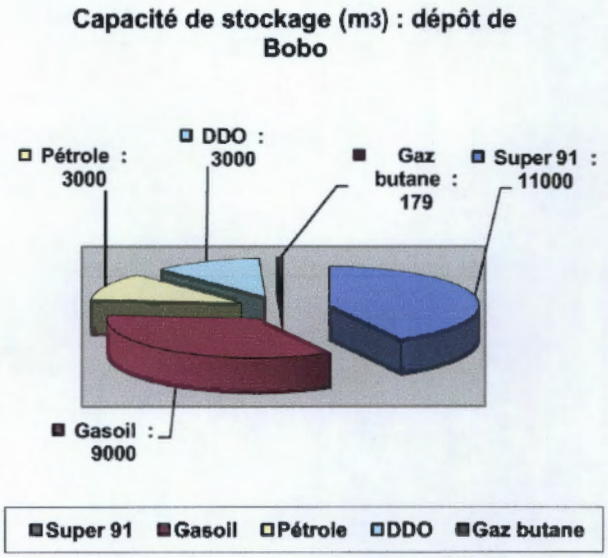
Afin d'assurer la livraison des produits, chaque dépôt est doté d'un centre emplisseur de gaz butane, de postes de dépotage de camions citernes et de wagons-citernes.

La capacité de stockage des dépôts est résumée par la figure ci-dessous

CESAG BIBLIOTHEQUE

**Figure 5 : Capacité de stockage des dépôts**




Source : SONABHY

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### 4.2.2. Le portefeuille clientèle

Si la SONABHY a en charge l'importation, le transport et le stockage des hydrocarbures, la distribution aux consommateurs est réalisée par des acteurs économiques que l'on peut repartir en trois catégories suivantes :

- Les « marketers » qui sont des filiales locales de sociétés pétrolières internationales. Au nombre de celles-ci on compte TOTAL BURKINA SA, BURKINA & SHELL, TAMOIL ;
- Les entreprises burkinahè indépendantes au nombre desquelles on a PETROFA, ECODIS, SKI, SOGEL-B, OTAM, PLUF, STD-SODIGAZ, ORYX BURKINA, COULDIATY ;
- Les autres clients constituent ceux avec qui la SONABHY effectue des ventes sans intermédiation des distributeurs cités ci-dessus. Il s'agit de l'E.M.G.A. (Armée nationale), les entreprises Oumarou KANAZOE (OK) et FADOUL TECHNIBOIS.

**Tableau 10 : Situation des ventes par clients de 2003 à 2005**

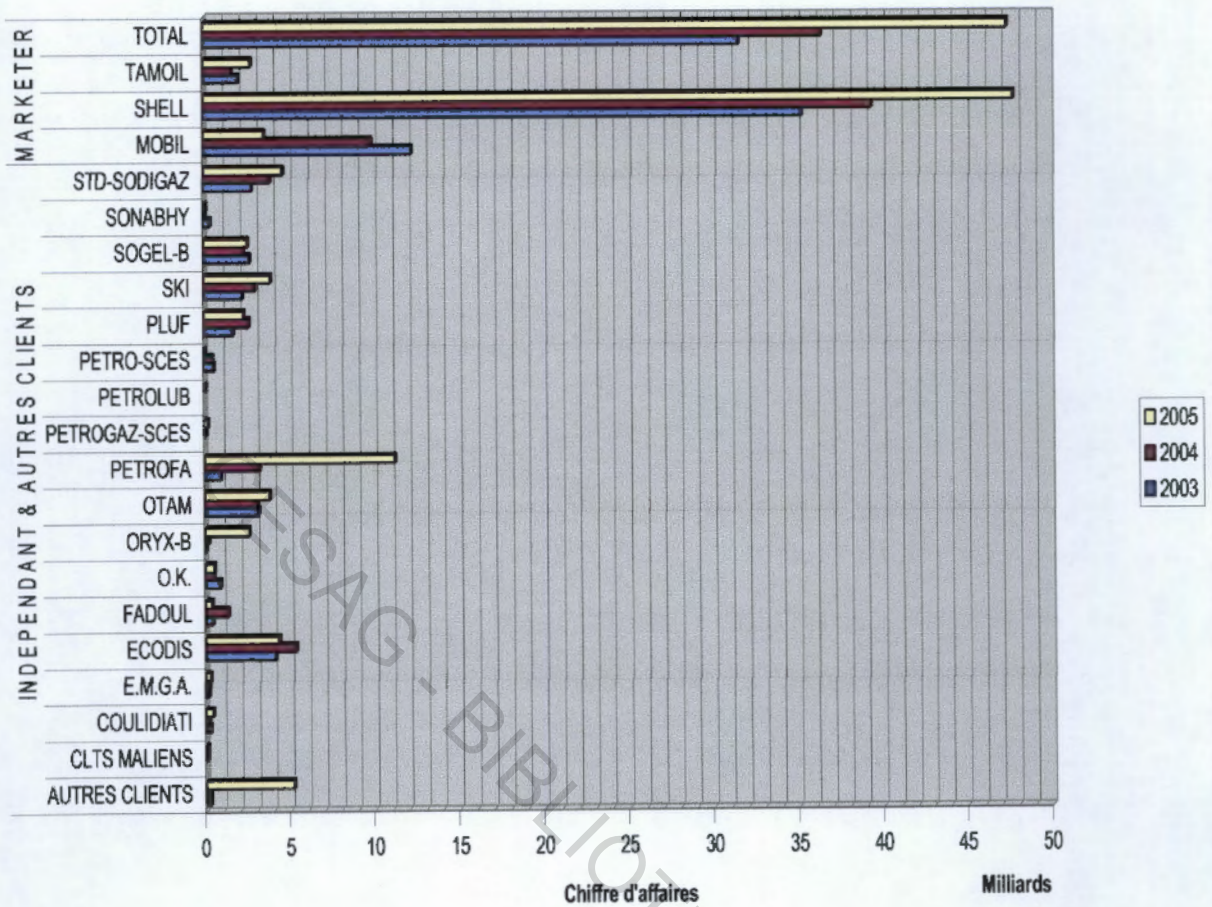
| | | PERIODE | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2 003 | | 2 004 | | 2 005 | |
| TYPE CLIENT | CLIENTS | Montant (Milliers) | % | Montant (Milliers) | % | Montant (Milliers) | % |
| INDEPENDANT & AUTRES CLIENTS | AUTRES CLIENTS | 251 682 | 0,25% | 242 429 | 0,21% | 5 185 715 | 3,61% |
| | CLTS MALIENS | 0 | 0,00% | 49 798 | 0,04% | 88 174 | 0,06% |
| | COULIDIATI | 257 127 | 0,25% | 194 559 | 0,17% | 414 434 | 0,29% |
| | E.M.G.A. | 165 960 | 0,16% | 222 663 | 0,20% | 238 334 | 0,17% |
| | ECODIS | 4 103 612 | 4,05% | 5 296 673 | 4,66% | 4 299 833 | 2,99% |
| | FADOUL | 402 512 | 0,40% | 1 318 213 | 1,16% | 361 352 | 0,25% |
| | O.K. | 855 786 | 0,84% | 472 726 | 0,42% | 524 242 | 0,36% |
| | ORYX-B | 12 911 | 0,01% | 208 304 | 0,18% | 2 583 206 | 1,80% |
| | OTAM | 3 134 783 | 3,09% | 3 014 908 | 2,65% | 3 783 886 | 2,63% |
| | PETROFA | 921 853 | 0,91% | 3 214 039 | 2,83% | 11 218 170 | 7,80% |
| | PETROGAZ-SCES | 0 | 0,00% | 79 358 | 0,07% | 181 428 | 0,13% |
| | PETROLUB | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 68 647 | 0,05% |
| | PETRO-SCES | 558 534 | 0,55% | 445 524 | 0,39% | 0 | 0,00% |
| | PLUF | 1 686 528 | 1,66% | 2 598 003 | 2,28% | 2 286 060 | 1,59% |
| | SKI | 2 229 278 | 2,20% | 2 961 088 | 2,60% | 3 889 186 | 2,70% |
| | SOGEL-B | 2 667 213 | 2,63% | 2 277 257 | 2,00% | 2 544 536 | 1,77% |
| | SONABHY | 335 509 | 0,33% | 70 228 | 0,06% | 104 021 | 0,07% |
| | STD-SODIGAZ | 2 817 989 | 2,78% | 3 881 176 | 3,41% | 4 604 515 | 3,20% |
| **Total INDEPENDANT & A.** | | **20 401 276** | **20,13%** | **26 546 946** | **23,34%** | **42 375 740** | **29,47%** |
| MARKETER | MOBIL | 12 225 889 | 12,06% | 9 848 665 | 8,66% | 3 538 131 | 2,46% |
| | SHELL | 35 223 626 | 34,75% | 39 326 668 | 34,58% | 47 752 298 | 33,21% |
| | TAMOIL | 2 014 001 | 1,99% | 1 634 486 | 1,44% | 2 751 210 | 1,91% |
| | TOTAL | 31 501 459 | 31,08% | 36 384 843 | 31,99% | 47 374 888 | 32,95% |
| **Total MARKETER** | | **80 964 976** | **79,87%** | **87 194 662** | **76,66%** | **101 416 527** | **70,53%** |
| | | | | | | | |
| **Total** | | **101 366 251** | **100%** | **113 741 608** | **100%** | **143 792 268** | **100%** |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Source : Statistiques direction commerciale

Au vu des données du tableau donnant comme principale information la répartition du chiffres d'affaire sur les trois exercices, on constate que pas moins de 3/5 des ventes sont réalisées selon des proportions équitables avec les « marketers » TOTAL BURKINA SA et BURKINA & SHELL. Cette concentration des ventes expose de fait la SONABHY à un « risque-clients » préjudiciable en cas de défaillance de l'un de ces deux clients.

**Figure 6 : Situation des ventes par clients de 2003 à 2005**




ISAG - BIBLIOTHEQUE

### 4.2.3. L'encours clients

Afin, de se faire une idée sur la nature du « risque-clients » et la qualité du portefeuille clients de la SONABHY, il convient d'analyser respectivement les données suivantes :

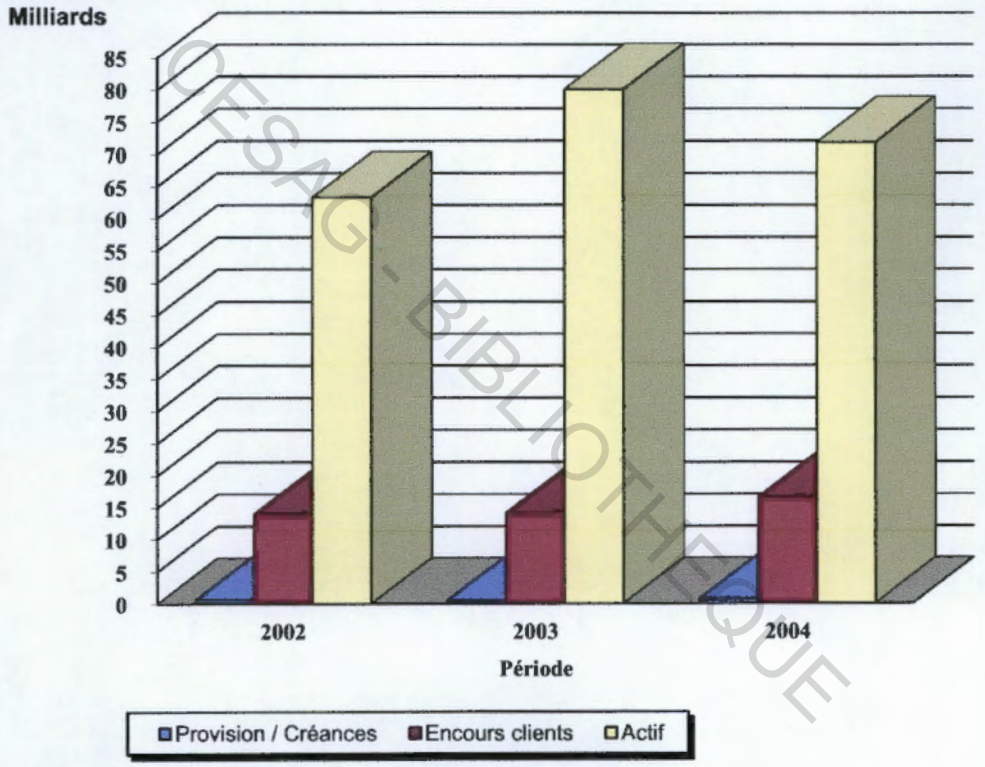
- Le poids du poste clients dans l'actif de l'entreprise ainsi que son évolution sur une période déterminée (2002 à 2004),
- Le pourcentage des provisions sur les créances clients ainsi que son évolution la même période considérée (2002 à 2004).

**Tableau 11 : Le poids et la « qualité » du poste clients dans l'actif**

| Période | Encours clients | Provisions / Créances clients | Poids des provisions / Créances clients | Actif | Poids du poste clients |
|---|---|---|---|---|---|
| 2002 | 14 012 688 213 | 542 135 792 | 4% | 63 300 993 184 | 22% |
| 2003 | 14 172 330 814 | 476 702 129 | 3% | 80 090 642 958 | 18% |
| 2004 | 16 619 804 374 | 702 927 411 | 4% | 71 855 473 303 | 23% |

Source : SONABHY

**Figure 7 : Le poids et la « qualité » du poste clients dans l'actif**




©ESAG - BIBLIOTHEQUE

Source : SONABHY

Au vu des données du tableau ci-dessus, on constate un investissement important de la part de la SONABHY dans son poste clients (en moyenne 20% de l'actif) de 2002 à 2004. Cependant, il y a lieu de remarquer la « qualité » du portefeuille clients traduite par le faible pourcentage des provisions sur créances (en moyenne 4%) qui signifie l'estimation comptable du risque de pertes probables attachés à ces dites créances.

Afin de donner un aperçu des enjeux de contre-performance, prenons pour hypothèse la matérialisation effective de ces pertes probables estimées sur les périodes considérées, et déterminons le poids de ces provisions sur la richesse créée.

**Tableau 12 : Poids des provisions sur créances clients dans le résultat net**

| Résultat net | | Provisions / Créances clients | | Poids provisions / résultat net |
|---|---|---|---|---|
| Période | Montant | Période | Montant | |
| 2002 | 5 884 098 180 | 2001 | | |
| 2003 | 9 276 831 179 | 2002 | 542 135 792 | 5,84% |
| 2004 | 9 192 861 582 | 2003 | 476 702 129 | 5,19% |
| 2005 | | 2004 | 702 927 411 | |

Source : SONABHY

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### 4.2.4. Les types de ventes

Les produits pétroliers commercialisés par la SONABHY sont vendus aux distributeurs agrées soit à partir des dépôts intérieurs de la SONABHY, soit en « droiture » c'est-à-dire directement des dépôts côtiers aux clients. Une vente est dite en droiture si l'acheteur reçoit un bon d'enlèvement de la SONABHY l'autorisant à aller directement s'approvisionner dans un dépôt côtier. Les produits vendus en droiture sont :

- le DDO et le fuel-oil commandé par BURKINA & SHELL avec pour destinataire final la SONABEL,
- le jet A1 commandé par TOTAL BURKINA SA pour le compte des gares aéroportuaires de Bobo-Dioulasso et de Ouagadougou.

En outre, les ventes peuvent être réalisées selon les deux modes ci-dessous, fixés par la structure de tarification en vigueur le jour de l'enlèvement des produits :

- le tarif hors taxe tient compte du prix CAF, des charges dépôts côtiers, des frais de transport et de transit, des frais et marges de l'importateur ;
- le tarif toutes taxes incorpore en plus des éléments du tarif hors taxe, les droits et taxes de douane, la taxe sur les produits pétroliers et la taxe sur la valeur ajoutée.

# CHAPITRE V. LE DIAGNOSTIC DE LA GESTION DU « RISQUE-CLIENTS » DE LA SONABHY

Ce chapitre a pour objet la description du processus « ventes à crédit » de la SONABHY, ainsi que les dispositifs de gestion du « risque-clients » utilisés par les acteurs de ce processus.

## 5.1. DESCRIPTION DE L'EXISTANT

L'identification du processus « ventes à crédit » constitue l'étape préalable au diagnostic de la gestion du « risque-clients », car celle-ci s'opère tout le long du déroulement des activités du processus. Cette identification du processus a été faite à partir de l'interview des acteurs des différents sous-processus qui ont été amenés à décrire :

- les activités qu'ils réalisent quotidiennement,
- les intrants qu'ils utilisent, en provenance de quels clients ?
- les extrants qu'ils produisent, à destination de quels fournisseurs ?

La validation des sous-processus ainsi identifiés a été faite par l'observation de l'exécution des activités énumérées par les différents acteurs. Au terme de cet exercice, les sous-processus suivants ont été identifiés :

- le sous-processus « agrément de nouveaux clients »,
- le sous-processus « livrer les produits pétroliers aux clients »,
- le sous-processus « facturer et recouvrer les ventes ».

### 5.1.1. Le sous-processus « agrément de nouveaux clients »

Ce sous-processus est celui à l'issu duquel un nouvel agent économique ayant pour objet social la distribution d'hydrocarbures et agréé par le Ministère du Commerce entre dans le portefeuille clients de la SONABHY.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'objectif de contrôle interne est d'agréer au mode de ventes à crédit les clients de la SONABHY qui en font la demande en s'entourant de toutes les garanties afin de la prémunir contre tout risque de défaillance ultérieur de ceux-ci. Cet objectif de contrôle est pleinement atteint par la prise de garanties, consistant pour la SONABHY à exiger une caution bancaire de garantie de paiement (annexe 1) couvrant les besoins mensuels du client.

Par cette exigence de caution qui est une méthode de couverture de son « risque-clients » la SONABHY, transfert au banquier du client les conséquences qui résulteraient de sa défaillance. En effet, car la caution constitue un engagement par lequel un établissement financier garantit au créancier la défaillance financière du débiteur (**NETPME**, novembre 2005 : 1). Aussi, avant d'octroyer une ligne de caution, l'établissement financier conduit une analyse technique et financière du client.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Tableau 13 : Fiche d'identification du sous-processus « agrément de nouveaux clients »**

<table>
<tr><th colspan="4">Processus<br>Agrément de nouveaux clients</th></tr>
<tr><td colspan="4">Finalité du processus : Agréer des clients solvables au mode de paiement à crédit</td></tr>
<tr><td colspan="4">Entité pilote du processus : Service administration des ventes</td></tr>
<tr><td colspan="2">Entrées</td><td colspan="2">Sorties</td></tr>
<tr><td>Nature</td><td>Fournisseur interne/externe</td><td>Nature</td><td>Clients interne/externe</td></tr>
<tr><td>Correspondance de demande d'acception au mode de paiement à crédit (Annexe 2)</td><td rowspan="2">Clients</td><td rowspan="2">Instructions pour information de l'accord d'agrément au mode de paiement à crédit</td><td>Clients</td></tr>
<tr><td>Caution bancaire de garantie de paiement pour 30 jours d'enlèvement</td><td>Sous-processus « livrer les produits pétroliers aux clients »<br>Sous-processus « Facturer et recouvrer les ventes à crédit »</td></tr>
</table>

Source : nous même

### 5.1.2. Le sous-processus « livrer les produits pétroliers aux clients »

Ce sous-processus a pour principale mission de livrer les produits pétroliers aux clients selon leur exigence de délai. L'objectif de contrôle interne est de livrer les produits conformément aux exigences des commandes des clients et réaliser à ce titre un taux zéro de retour de livraison. Par ailleurs, le sous-processus devra donner l'assurance que les états de livraison édités, recensent l'exhaustivité des volumes par natures de produits livrés quotidiennement aux marketers.

**Tableau 14 : Fiche d'identification du sous-processus « livrer les produits pétroliers aux clients »**

| **Processus « livrer les produits pétroliers aux clients »** | | | |
|---|---|---|---|
| **Finalité du processus :** Livrer les produits pétroliers conformément aux bons de commandes reçus | | | |
| **Entité pilote du processus** : Service Mouvement / Service gaz | | | |
| **Entrées** | | **Sorties** | |
| **Nature** | **Fournisseur interne/externe** | **Nature** | **Clients interne/externe** |
| BC des clients | Clients | BL (A viser par la Douane) | Clients |
| BL visés par la Douane | | Produits pétroliers | |
| | | Etats de livraison (journalier, décadaire, mensuel, annuel) par client | Sous-processus « facturer et recouvrer les ventes » |

Source : nous même

### 5.1.3. Le sous-processus « facturer et recouvrer les ventes »

Ce sous-processus a pour principale mission d'assurer la facturation exhaustive des livraisons effectuées aux clients, sans erreurs, dans les délais requis et de recouvrer les créances échues. L'objectif de contrôle interne est d'assurer un flux de facturation optimisé qui permette :

- La qualité de la facturation (Taux d'émission des avoirs proche de zéro)
- La qualité et la rapidité de lettrage des comptes favorisant un suivi efficace des comptes clients indispensable à la mise en œuvre d'actions de recouvrement qui ne sont pas indues.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Tableau 15 : Fiche d'identification du sous-processus « facturer et recouvrer les ventes »**

| Sous-processus « facturer et recouvrer les ventes » | | | |
|---|---|---|---|
| **Finalités** | Assurer la facturation exhaustive et correcte de toutes les livraisons<br>Expédier rapidement les factures aux destinataires<br>Recouvrer dans leur intégralité les créances clients échus | | |
| **Entité pilote du processus :** Service administration des ventes | | | |
| **Entrées** | | **Sorties** | |
| **Nature** | **Fournisseur interne/externe** | **Nature** | **Clients interne/externe** |
| Structure des prix en vigueur | Ministère du Commerce | Projet de structure des prix | Commission d'examen des structures des prix (Ministère du Commerce) |
| Conditions contractuelles de ventes par clients (Limite de crédit, délais de paiement) | Sous processus « agrément de nouveaux clients » | Factures<br>Avoirs | Clients<br>Comptabilité clients |
| Etats de livraison (journalier, décadaire, mensuel) par clients | Sous processus « livrer les produits pétroliers aux clients » | Relevés des comptes clients | Clients |
| Informations sur les règlements des clients (Copies : des chèques, des avis de crédit, des avis de remises en banque) | Agent chargé du courrier | Etats de recouvrement | Chef du Service Financier |

Source : nous même

CESAG BIBLIOTHEQUE

## 5.2. L'EVALUATION DU DISPOSITIF DE MAITRISE DU « RISQUE-CLIENTS »

### 5.2.1. Analyse du sous-processus « agrément de nouveaux clients » et recommandations

#### 5.2.1.A. Analyse du sous-processus « agrément de nouveaux clients »

Ayant délibérément fait l'option de se couvrir du risque de défaillance de ses clients en exigeant une caution de garantie bancaire, la SONABHY ne procède à aucune analyse du risque de crédit que présente tout nouveau client, et laisse le soin au banquier du client de

s'en charger. Cela a comme avantage, de réduire les coûts de gestion que représente une telle activité, avec toutes les limites énoncées plus haut que comporte les différentes méthodes que nous avons passées en revue (Bilans « maquillés », comptes sociaux indisponibles à temps...).

Suite à nos interviews et à l'étude des dossiers clients (contrat de fournitures et avenants en vigueur, des correspondances relatives à la relation d'affaires) nous notons que l'obligation de fournir une caution de garantie de paiement n'est pas étendue à l'ensemble du portefeuille clients. Les clients dénommés « marketers » qui sont les anciens actionnaires expropriés et dont le chiffre d'affaires représente environ en moyenne 70%, on été dispensés pour les raisons suivantes :

- Le montant conséquent de leur capital social et leur statut juridique : SA,
- La notoriété des sociétés mères qui constituent au plan international des multinationales soucieuses de leur réputation,
- La qualité de leur profil payeur (respect des échéances).

CESAG-BIBLIOTHEQUE

#### 5.2.1.B. Recommandations

En général, il est fréquent de voir accorder des lignes de crédit quasi illimitées à des entreprises, avec comme raison invoquée l'appartenance à des multinationales. Cela tient en partie à la notoriété et à la surface financière importante de leur société mère. Pourtant, de grands forteresses industrielles ont disparu (Worldcom, Enron, Parmalat...), entraînant avec elle dans leur faillite retentissante bon nombre de leurs fournisseurs. Evaluer et se couvrir contre le « risque-clients » est une exigence qui doit être remplie sans à priori, ni de taille, ni de notoriété pour toute entreprise soucieuse de sa pérennité.

En externalisant son « risque-clients » par l'obligation de fournir une caution de garantie bancaire, la SONABHY a trouvé là, l'outil adéquat pour répondre à la problématique du « risque-clients ». Cependant, force est de constater que, la dispense d'obligation de caution de garantie bancaire offerte à certain clients et pas des moindres eu égard au volume du CA réalisé avec eux ; constitue un enfreint au principe de contrôle interne

qu'est le principe d'universalité. Ce principe recommande qu'il n y'ait pas d'exclusion aux dispositifs de contrôle par privilège, ni de domaines réservés, ou d'établissements mis en dehors du contrôle (**OBERT,** 2004 : 66). Aussi, eu égard à la nature juridique des créances clients (chirographaire c'est-à-dire au dernier rang dans l'ordre de dédommagement des créanciers), au manque d'information sur les engagements hors bilans accordés (hypothèques, nantissements,...), il est impérieux que la SONABHY exige de chaque client un caution de garantie bancaire qui couvre son encours clients. Le montant de cette caution faisant office de limite de crédit ne doit pas être figé et devra être révisé en fonction de l'évolution de la relation d'affaires

**Tableau 16 : Enjeux des recommandations pour le processus « agrément des nouveaux clients »**

| Objectifs du processus | Descriptions | Enjeux |
|---|---|---|
| ▪ Analyser les besoins d'enlèvement des clients<br>▪ Valoriser les besoins d'enlèvement et en déduire les montants de la caution bancaire pour chaque client | ▪ Les cautions bancaires définissent la limite du risque acceptable de la SONABHY client par client<br>▪ Elles doivent être actualisées régulièrement pour tenir compte de l'évolution des comportements de paiement des clients et des volumes d'enlèvements | ▪ Anticiper les risques de défaillances des clients<br>▪ Surveiller l'évolution des risques de défaillances des clients |

Source : nous même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### 5.2.2. Analyse du sous-processus « livrer les produits pétroliers aux clients

Au niveau de ce sous-processus, force est de remarquer à tous les niveaux des points de contrôle qui visent à permettre la réalisation de l'objectif du processus : recenser l'intégralité des livraisons effectuées quotidiennement afin de permettre une facturation exhaustive. Pour ce faire des contrôles croisés des livraisons sont effectuées en rapprochant les données suivantes:

- les sorties constatées par les relevés des compteurs (annexe 3) ;
- Les données de l'état récapitulatif de livraison journalier destiné à la

facturation et établi par la cellule dispatching qui émet les BL SONABHY pour tout client présentant un BE (annexe 4).

Par ailleurs afin d'éviter les litiges portant sur les quantités causes principales d'impayés des factures, une copie de l'état récapitulatif des sorties journalières par nature de produits appuyé des copies des BL SONABHY est expédié aux différents clients afin de corroborer les volumes qui leurs sont facturés quotidiennement.

En outre, afin de sécuriser d'avantage le processus de livraison, il est exigé de tous clients agrées les spécimens de signatures de leur personnel habilité à engager leur société pour les commandes de produits.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### 5.2.3. Analyse du sous-processus « facturer et recouvrer les ventes » et recommandations

#### 5.2.3.A. Analyse du sous-processus « facturer et recouvrer les ventes »

**Tableau 17 : Enjeux des recommandations pour le processus « facturer et recouvrer les ventes »**

| Objectifs du processus | Descriptions | Enjeux |
|---|---|---|
| Facturer correctement toutes les livraisons effectuées | La qualité de la facturation (Taux d'émission des avoirs proche de zéro) résulte d'un flux optimisé | Anticiper les risques de défaillances des clients |
| Recouvrer toutes les créances échues par une gestion optimisée des encours clients | Une gestion exhaustive et diligente des encaissements et des lettrages de comptes clients est le gage d'un suivi et d'un contrôle efficace des encours clients. C'est seulement à cette condition que les actions qui s'imposent lorsque l'encours clients dépasse la caution bancaire de garantie peuvent être mises en œuvre dans les meilleurs délais | ▪ Connaître avec précision l'engagement financier total avec le client<br>▪ Mettre en œuvre les actions possibles en cas de dépassement de la caution bancaire<br>▪ Exiger la révision de la caution bancaire en cas d'insuffisance par rapport aux besoins |

Source : nous même

### 5.2.3.B. Recommandations relatives aux sous-processus « livrer les produits pétroliers aux clients » et « facturer et recouvrer les ventes»

Eu égard à la forte corrélation qui existe entre la qualité des données de sorties du sous-processus « livrer les produits aux clients » et la performance de celui en aval, le processus « facturer et recouvrer les ventes » ; il est important de générer ceux-ci avec un taux d'erreur proche de zéro, sinon égale à zéro. Pour ce faire ces acteurs doivent bénéficier de ressources informatiques en l'occurrence de logiciel de gestion de stock relié par interface au logiciel de facturation. Cela, évite les risques d'erreurs suite à la ressaisie des quantités livrées aux différents clients.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# CONCLUSION GENERALE

Face à l'évolution imprévisible des marchés, et à l'exacerbation de la concurrence auxquelles sont confrontées les entreprises, la solution privilégiée de maintes de dirigeants d'entreprises est l'octroi de crédits. Au regard de cet investissement important de l'entreprise dans les comptes de ses clients (en moyenne 30%), qui n'est pas sans risque, il est impérieux pour elles de mettre en place, sur la base d'une réflexion stratégique menée par la Direction, une politique de crédit privilégiant un développement sécurisé du chiffre d'affaires.

La performance de tout dispositif de gestion du « risque-clients » est tributaire de la volonté du management, de l'impulsion que celui-ci doit donner afin de conférer une certaine légitimité pour l'application des procédures qui le composent. En effet, pour que l'entreprise soit efficace, il est important de comprendre que la gestion du « risque client » est une variable stratégique de celle-ci, au même titre que la politique marketing. Décider de la mise en œuvre d'un dispositif de gestion du « risque-clients » doit résulter d'une volonté ferme de la direction générale de sécuriser l'activité commerciale de l'entreprise, car celle- ci a pour vocation de réguler la fonction commerciale et ses éventuels excès.

Le diagnostic de la gestion du « risque-clients » de la SONABHY, thème du présent mémoire visait comme objectif général, d'étudier dans le contexte d'un environnement économique africain l'adéquation des outils de gestion du « risque-clients » à la problématique de celui-ci. En effet, comment se prémunir du risque de défaillance d'un partenaire au même titre que la réalisation de résultat bénéficiaire est aléatoire et constituent tous deux les sanctions possibles de la velléité d'entreprendre une activité économique. Ce diagnostic a révélé comme insuffisances les éléments ci-dessous:

- obsolescence du manuel de procédures qui date de 1997;
- absence de vision de la gestion du « risque-clients » selon le mode d'organisation par processus ;
- absence de ressources informatiques qui sécurisent et rendent performant le système d'information indispensable au bon fonctionnement du processus.

Si dans bien des domaines on constate des performances quant à la réalisation des objectifs du processus « ventes à crédit », on dénote cependant une insuffisance des ressources et des moyens qui méritent d'être déployé afin de prendre la mesure du « risque-clients » auquel est exposé la SONABHY.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# ANNEXES

## Annexe 1 : Exemple de caution bancaire de garantie de paiement.

BICIA

BANQUE INTERNATIONALE POUR LE COMMERCE, L'INDUSTRIE ET L'AGRICULTURE DU BURKINA

Direction des Risques
Service Production

01 - BP 08
BURKINA FASO

Téléphone : 50.31.31.31
Télécopieur : 50.31.19.55
E-mail :

Votre réf.
Notre réf. .SP-MTN/OSG/2005

Ouagadougou, le 22 JUILLET 2005

ORIGINAL

CESAG BIBLIOTHEQUE

**CAUTION DE GARANTIE DE PAIEMENT N°0118505**

**Nous Soussignés, BANQUE INTERNATIONALE POUR LE COMMERCE, L'INDUSTRIE ET L'AGRICULTURE DU BURKINA, Société Anonyme au capital de CINQ MILLIARDS DE FRANCS CFA, dont le Siège Social est à OUAGADOUGOU, Avenue du Docteur Kwamé N'KRUMAH, et représentée par Monsieur Hervé KONDOMBO, Directeur Commercial Adjoint et Monsieur François de Paul SOME, Directeur Commercial Adjoint.**

En vertu des pouvoirs qui leur ont été conférés par le Directeur Général, lui-même détenant ses pouvoirs par délibération du Conseil d'Administration du 05 NOVEMBRE 2004, déclare se porter caution personnelle et solidaire à concurrence de **F.CFA 40.000.000 (QUARANTE MILLIONS DE FRANCS CFA ).**

D'ordre **PETROLUB – 01 B.P. 3619 OUAGADOUGOU 01**.

En faveur de **la SONABHY - OUAGADOUGOU.**

Représentant le cautionnement de Garantie de Paiement, ayant pour objet l'enlèvement des produits pétroliers.

Cette caution est valable jusqu'au **22/07/2006**. Elle deviendra nulle de plein droit après cette date sans qu'il soit nécessaire d'en restituer l'original à moins que le bénéficiaire par écrit n'en sollicite la prorogation quinze (15) jours au moins avant l'échéance.

Bon pour engagement dans les termes ci dessus à concurrence de la somme de CFA 40 000 000 (quarante millions de francs CFA)

BICIA DU BURKINA
BANQUE INTERNATIONALE POUR LE COMMERCE, L'INDUSTRIE ET L'AGRICULTURE DU BURKINA
BP 8 OUAGADOUGOU

SOCIETE ANONYME au capital de 5.000.000.000 FCFA
Registre de Commerce et de Crédit Mobilier N° BF OUA 2000B124 C.I.B : C0023J
SIEGE SOCIAL : 479, Avenue Kwamé N'Krumah - OUAGADOUGOU -

**Annexe 2 : Exemple de correspondance de demande de paiement à crédit.**

# PETROLUB

01 BP 3619 Ouaga 01 - Tél : 26 34 58 - Burkina Faso

*Ouagadougou, le 26/07/2005*

/-)

**Monsieur le Directeur**
**Général de la SONABHY**

SONABHY
Arrivée le 26 JUIL 2005
S/N° 6705

***OBJET*** : Proposition de paiement des produits pétroliers

Monsieur,

Suite à votre lettre **N°05/259/MCPEA/SONABHY** du 21 Février 2005, nous marquant votre accord pour notre approvisionnement en produits pétroliers, tout en nous indiquant les modalités de paiement ; nous venons par la présente vous notifier notre option pour les achats à crédit.

A cet effet, nous déposerons une caution bancaire auprès de votre société d'une valeur ***de 40 000 000 F FCA (QUARANTE MILLIONS DE FRANCS/CFA)***, garantissant nos règlements.

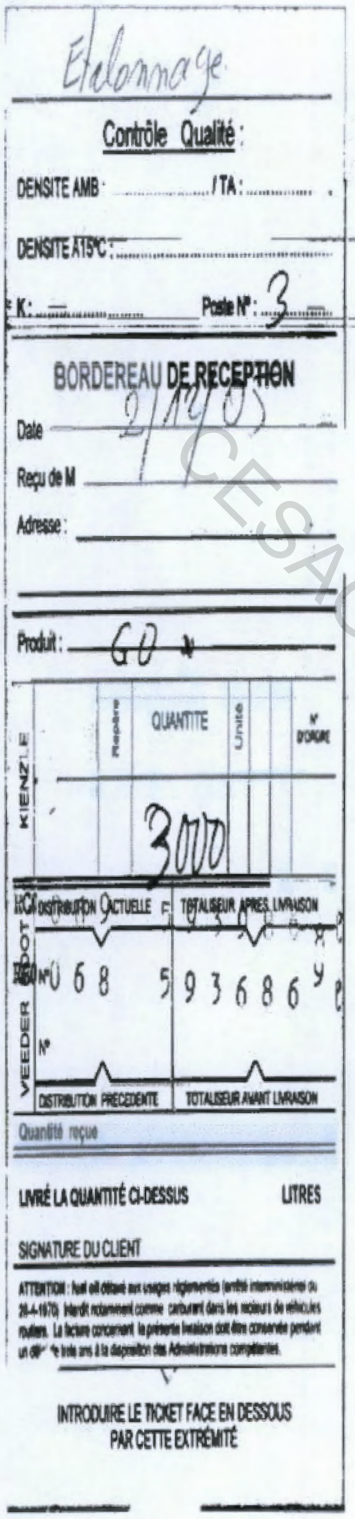
Tout en comptant sur votre bonne compréhension, Veuillez recevoir, Monsieur le Directeur, nos cordiales salutations.

***L'Administrateur Général***

***Idrissa ILBOUDO***

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 3 : Exemple de relevé des compteurs journée du 02/12/2005.**



Etalonnage

Contrôle Qualité :

DENSITE AMB : ..... / TA : .....

DENSITE ATPC : .....

K : ..... Poste N° : 3

BORDEREAU DE RECEPTION

Date 2/12/05

Reçu de M .....

Adresse : .....

Produit : GO

| | Repère | QUANTITE | Unité | N° D'ORDRE |
|---|---|---|---|---|
| KIENZLE | | 3000 | | |

VEEDER ROOT

| | DISTRIBUTION ACTUELLE | TOTALISEUR APRES LIVRAISON |
|---|---|---|
| N° | 5 93686 | |
| | DISTRIBUTION PRECEDENTE | TOTALISEUR AVANT LIVRAISON |

Quantité reçue

LIVRÉ LA QUANTITÉ CI-DESSUS LITRES

SIGNATURE DU CLIENT

ATTENTION : fuel oil détaxé aux usages réglementés (arrêté interministériel du 28-4-1970) interdit notamment comme carburant dans les moteurs de véhicules routiers. La facture concernant la présente livraison doit être conservée pendant un délai de trois ans à la disposition des Administrations compétentes.

INTRODUIRE LE TICKET FACE EN DESSOUS PAR CETTE EXTRÉMITÉ

LA COMPTABILITE

APPROUVE PAR

ETAT DE L'ETAGE COMPTEURS POSTE N°3 (DEPOTEL)

SONABHY
01 BP 4394
Ouagadougou 01

JOURNEE DU 02 DECEMBRE 2005

RELEVE COMPTEUR N°6263....

| Produits | SAPHIRS | Produits | Poste II | Produits | Poste III |
|---|---|---|---|---|---|
| SC91 | 49 001 | SC91 | 35 111 290 | SC91 | 60 120 603 |
| DDO | 2 999 | DP | 28 203 350 | DP | 49 836 313 |
| GO | 110 006 | GO | 28 006 342 | GO | 106 031 993 |
| SC91 | | SC91 | 77 521 237 | DDO | 76 385 830 |
| SC91 | 53 000 | SC91 | 99 849 012 | SC91 | 23 814 345 |
| DP | 14 000 | DDO | 13 744 364 | SC91 | 18 943 052 |

| Produits | ARRIVEE | DEPART | S | SAPHIR | S+S | ECARTS | SR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| SC91 | 395 389 439 | 304 931 907 | 427 532 | 102 001 | 529 533 | 33 | 529 500 |
| DP | 78 039 663 | 77 962 647 | 57 016 | 14 000 | 71 016 | 16 | 71 000 |
| GO | 134 038 335 | 133 694 795 | 343 540 | 110 006 | 453 546 | 46 | 450 500 |
| DDO | 90 130 194 | 90 125 192 | 5 002 | 2 999 | 8 001 | 1 | 8 000 |

TOTAUX PRODUITS 1 059 000

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 4 : Exemple d'état récapitulatif de livraison journalier destiné à la facturation.**

***SOCIETE NATIONALE BURKINABE D'HYDROCARBURES***

05/12/2005

*SECTION COMPTABILITE STOCK*

*JOURNEE DU 02-décembre-2005*
*AU 02-décembre-2005*

## RECAPITULATIF DES SORTIES

| MARKETERS | SUPER 91 | PETROLE | GASOIL | DDO | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| BURKINA ET SHELL | 103 000 | 6 000 | 118 000 | 0 | 227 000 |
| TOTAL BURKINA | 227 500 | 23 000 | 186 500 | 3 000 | 440 000 |
| PETROFA | 66 000 | 5 000 | 61 000 | 0 | 132 000 |
| SONABHY/STD APC | 9 000 | 4 000 | 1 000 | 0 | 14 000 |
| ORYX-B | 2 000 | 3 000 | 32 000 | 2 000 | 39 000 |
| TAMOIL | 16 000 | 2 000 | 6 000 | 1 000 | 25 000 |
| ECODIS | 29 000 | 9 000 | 5 000 | 0 | 43 000 |
| SOGEL-B | 34 000 | 4 000 | 14 000 | 0 | 52 000 |
| SONABHY/SKI | 10 000 | 0 | 18 000 | 0 | 28 000 |
| SONABHY/OTAM | 22 000 | 6 000 | 8 000 | 000 | 37 000 |
| SONABHY/PLUF | 11 000 | 9 000 | 1 000 | 000 | 22 000 |
| **Total** | 529 500 | 71 000 | 450 500 | 8 000 | 1 059 000 |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ETABLI PAR:

APPROUVE PAR:

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# BIBLIOGRAPHIE

## OUVRAGES


1. **BARRY Mamadou** (2004), Audit Contrôle interne / Entreprises d'état et du secteur privé.
2. **BECOUR Jean-Charles, BOUQUIN Henri** (1996), Audit opérationnel : Efficacité, Efficience ou Sécurité, 2ème édition, Editions Economica, Paris, 112p.
3. **COLLECTIF FRANCIS LEVEBVRE** (2004), Mémento Pratique / Audit et commissariat aux comptes 2005 -2006, 1ère édition, 1242p.
4. **COOPERS et LYBRAND** (1998), La nouvelle Pratique du Contrôle Interne; Editions Organisation, Paris.
5. **DAYAN Armand & al**, (2004), Manuel de gestion, Volume 2, Ellipses / Agence universitaire de la Francophonie, 2ème édition, 975p.
6. **KOANDA Marcel**, (2005), Diagnostic de la gestion budgétaire de la chambre de commerce d'industrie et d'artisanat du Burkina-Faso.
7. **LABADIE Axelle ROUSSEAU Olivier**, (1996), Crédit Management / Gérer le risque client, Editions Economica, Paris.
8. **LEMANT Olivier, SCHICK Pierre** (2002), Guide du Self-audit 2ème édition, Edition d'Organisation, Paris P.217
9. **PERCIE DU SERT Anne Marie** (1999), Risque et contrôle du risque, 1ère édition, Economica, Paris, 133p.
10. **PIGE Benoit.** (2001), Audit et contrôle interne, 2ème édition, Editions Management et Société.
11. **RENARD Jacques** (2004), « Théorie et pratique de l'audit interne ; 5ème édition, Editions d'organisation, Paris.
12. **VAN PRAAG Nicolas,** (1995), Crédit Management et crédit scoring, Editions Economica, 111p.
13. **WILMOTS Hans** (2002), Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne, Editions Standaard SA, 308p.


CESAG BIBLIOTHEQUE

**SITES INTERNET**


14. Fascicule "OPTIMISER LES PROCESSUS"
15. **AFDCC** (2011), Créer de la valeur en optimisant la relation financière client http://www.afdcc.com/xwiki/bin/view/NBSite/professionmetier,
16. **BRANDENBOURG Hans** (2005), L'approche processus: par où commencer ? (première partie), http://solutions.journaldunet.com/0312/031218_tribune.shtml.
17. **CARF** (2011), Risque clients, http://www.carf.com/risque-clients.html.
18. **CBA Management** (2005) http://www.cbamanagement.com/FR/FR_site_printout.pdf
19. **COSTKILLER** (2005), Jeunes entreprises : Gérer le risque-clients ; http://costkiller.net/tribune/Tribu-PDF/jeunesentreprisesASF.pdf.
20. **DAVID Jean Louis, Jean-Pierre EDREI, François BARRE, Sylvie HUOT, Giulia DESJOURS, Pierre LACH, Christophe GOFFINON, Bernard ESCOFFIER, Jean-Louis PROT, Christophe ROUSSE, Christophe De VLEESCHOUWER**, (2003), La qualité et la réduction du risque clients, http://www.doucetconseil.fr/SISQUAL2004/Fichiers%20joints/Planches/1C_AFDCC/Bonnespratique.pdf.
21. **DORBES Henri** (2004), Comment maîtriser le risque client ? http://www.acting-finances.com/offres/file_inline_src/188/188_P_1743_38.pdf.
22. **IEC** (2001), Contrôle interne – Vente, Revue ACCOUNTANCY & TAX N°2/2001 http://www.iec-iab.be/fra/publicaties_tax_2001.aspx?id=674, Octobre 2005.
23. **BOMPAS Séverine et Yuna LE GALL** (1995), de l'Appréciation à la Gestion du Risque –client, http://cerefia.univ-rennes1.fr/cerefia/Manuels/Credit_Management2004/ defaultCredit.htm.
24. **GALESNE Alain** (2005), Le Diagnostic bancaire de l'Entreprise, http://cerefia.univ-rennes1.fr/cerefia/Manuels/Diago/New_Diago_FIN04/NEW2005_FIN04_CHAP6.pdf
25. **GARRET Dominique** (2005), Les enjeux du Crédit Management sur la pérennité des entreprises françaises, http://www.fidecia.fr/actualites/recouvrement/enjeux_credit_management.htm.
26. **LE PROVOST Séverine et Emeline VIVIEN** (2001), Le Transfert du risque client http://cerefia.univ-rennes1.fr/cerefia/pdf/memoirerisqueclient2.pdf.
27. **LELOUP Laurent** (2005), La politique de crédit et prévention du risque http://www.news-eco.com/communiques/midi_pyrenees/services_aux_entreprises/dehoey_3880.php.


CESAG BIBLIOTHEQUE

28. **MAGOT Anne et Anne MESSMER** 2005), Les dérivés de crédit, http://cerefia.univ-rennes1.fr/ cerefia/Dossiers/Prof/ Derives_de_credit/ Les_d%C3%A9riv%C3%A9s_de_cr%C3%A9dit_Magot_Messmer.pdf.
29. **MDERR** (2005), Système de comptes clients, http://www.mderr.gouv.qc.ca/mder/web/portail/ministere/nav/Publications.html?&page=details_publication.jsp&iddoc=43890.
30. **NIVOLLET Bernard** (2005), Vers une gestion globale des risques http://www.lesechos.fr/formations/finance/articles/article_9_4.htm,
31. **POTDEVIN Jacques**, Audit et transparence financière http://66.249.93.104/search?q=cache:0GdNAwtIYdsJ:mash.univ-tlse1.fr/publications/Colloques/ExpertsComptables/4eRencExp-Comp/4eRencE-Potdevin.html.
32. **RFComptable** (2005), Agir sur l'encours clients pour améliorer sa trésorerie. http://rfcomptable.grouperf.com/article/0300/ms/rfcompms0300gesagi01.html,
33. **SUBRAMANIAM Blandine et Bertrand DISTINGIN** (2003), Le crédit management : Outil d'aide à la décision pour la gestion du risque client http://cerefia.univ-rennes1.fr/cerefia/Dossiers/Prof/CredMan2/ DistinguinSubramaniamCr%C3%A9dit%20Management2003.pdf.
34. **TOURTIER Lionel** (2005), Cours Risk-management et Contrôle Interne, http://www.cnam.fr/deg/fin/html/mat_forums/Cours_C7/TOURTIER_cours_RiskMgt&Controle.pdf.
35. **VOYENNE Didier** (2005), Document de cours Partie 1 http://www.cnam.fr/deg/fin/html/mat_forums/mat_ped_c7.htm.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## ARTICLES

36. **ABTEY Bertrand-Hugues,** (2001), « Du contrôle des coûts à la maîtrise des risques », *Revue Française de Gestion*, page 49-60