



**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 22  
(2010-2011)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**EVALUATION DES DISPOSITIFS DE  
GESTION DES RISQUES CLIENTS DE LA  
SEIGNEURIE AFRIQUE (LSA-SENEGAL)**

**Présenté par :**

**Marie Marthe A. N'GUESSAN**

**Dirigé par :**

**Alexis KOUASSI**

**Responsable de la cellule Contrôle de gestion  
Enseignant associé au CESAG**

**Avril 2012**

## **DEDICACES**

Je rends grâce au Dieu Tout Puissant pour la réalisation de ce projet de formation au CESAG et je dédie ce mémoire à :

- tous les membres de ma famille pour les énormes sacrifices consentis pour mon éducation et mon bien-être ;
- tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, m'ont aidée et soutenue.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

A cette étape de la rédaction de mon mémoire, je tiens à exprimer mes sincères remerciements à :

- Monsieur Alfred GBAKA, Directeur Général du CESAG et tout le personnel de l'établissement pour les efforts effectués afin d'assurer une formation de qualité ;
- Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité de Banque et Finance du CESAG pour sa rigueur et la recherche incessante de l'excellence ;
- Monsieur Alexis KOUASSI, Responsable de la cellule Contrôle de gestion du CESAG, mon Directeur de mémoire, pour l'encadrement ainsi que les conseils et orientations donnés lors de la rédaction de ce mémoire ;
- Monsieur Dominique RENNER, Directeur Général de l'entreprise LA SEIGNEURIE AFRIQUE (LSA-Sénégal), pour l'honneur qu'il m'a fait en acceptant ma demande de stage ;
- Monsieur Bacar DIA, Responsable Administratif et Comptable, pour m'avoir accueillie au sein de son service ainsi qu'à l'ensemble du personnel de LSA pour leur précieuse collaboration et leur contribution à cette étude ;
- la 22<sup>e</sup> promotion du DESS Audit et Contrôle de gestion pour la fraternité et le soutien mutuel dont elle a fait preuve lors des moments de peine et de joie ;
- Monsieur Rigobert KOTCHI pour l'accueil et la prise en charge dont j'ai bénéficié durant mon séjour à Dakar.

## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

AFDCC :	Association Française Des Crédits managers et Conseils
BC :	Bon de Commande client
BCS :	Bon de Commande Seigneurie
BL :	Bon de Livraison
CESAG :	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CFA:	Communauté Financière Africaine
COSO:	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DOM-TOM:	Départements d'Outre-Mer et Territoires d'Outre-Mer
EBE:	Excédent Brut d'Exploitation
EMEA:	Europe, Middle East and Africa
HSEQ:	Hygiène, Sécurité, Environnement et Qualité
IFACI :	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes
IIA:	Institute of Internal Auditors
ISO:	International Standard Organization
LSA :	La Seigneurie Afrique
OEC :	Ordre des Experts Comptables
OHADA :	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
PPG :	Pittsburgh Plate Glass industries
QCI :	Questionnaire de Contrôle Interne
SAC :	Service Administratif et Comptable
TFFA :	Tableau des Forces et faiblesses Apparentes

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Exemple de fiche client.....	15
Tableau 2 : Exemple de présentation d'une balance âgée.....	23
Tableau 3 : Les étapes de la démarche d'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques proposées par certains auteurs .....	27
Tableau 4 : Le tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfA).....	29
Tableau 5 : Exemple de tableau d'identification des risques.....	29
Tableau 6 : Exemple de mesure de la probabilité de survenance du risque.....	32
Tableau 7 : Exemple d'échelle d'impact financier .....	32
Tableau 8 : Les risques opérationnels liés au processus vente/clients et leurs dispositifs de maîtrise.....	34
Tableau 9 : Exemple d'échelle d'évaluation de l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques opérationnels.....	36
Tableau 10 : Identification des risques opérationnels et leurs dispositifs liés à l'analyse de l'acceptabilité du client.....	61
Tableau 11 : Identification des risques opérationnels et leurs dispositifs liés à la réception, au traitement et à la livraison de la commande.....	62
Tableau 12 : Identification des risques opérationnels et leurs dispositifs liés au passage au poste de contrôle .....	63
Tableau 13 : Identification des risques opérationnels et leurs dispositifs liés à la facturation .....	64
Tableau 14 : Identification des risques opérationnels et leurs dispositifs liés à la réalisation de la liaison comptable.....	64
Tableau 15 : Identification des risques opérationnels et leurs dispositifs liés à l'encaissement et à la comptabilisation des règlements.....	65
Tableau 16 : Identification des risques opérationnels et leurs dispositifs liés au suivi et au recouvrement des créances clients .....	66
Tableau 17 : Synthèse des résultats des tests d'audit.....	68
Tableau 18 : Proposition d'échelle d'évaluation de la probabilité de réalisation du risque	69
Tableau 19 : Proposition d'échelle d'évaluation de l'impact du risque.....	70
Tableau 20 : Evaluation de la probabilité de survenance et de l'impact des risques opérationnels identifiés .....	71
Tableau 21 : Proposition d'échelle d'appréciation des dispositifs de maîtrise des risques	75
Tableau 22 : Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels clients .....	75
Tableau 23 : Hiérarchisation des dispositifs de maîtrise des risques clients.....	79
Tableau 24 : Proposition de planning hebdomadaire de suivi des créances et recouvrement .....	85

### **LISTE DES FIGURES**

Figure 1 : Exemple de la hiérarchisation des risques dans une matrice .....	33
Figure 2 : Exemple de matrice d'analyse d'aide à la décision .....	37
Figure 3 : Modèle d'analyse de l'évaluation des dispositifs de gestion des risques clients .....	40
Figure 4 : Matrice des risques opérationnels du processus vente/client de LSA .....	73
Figure 5 : Matrice d'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques clients.....	82

### **LISTE DES ANNEXES**

Annexe 1 : Organigramme de la SEIGNEURIE AFRIQUE.....	93
Annexe 2 : Le guide d'entretien .....	94
Annexe 3 : Echantillon de l'interview par service .....	95
Annexe 4 : Echantillon du QCI.....	95
Annexe 5 : La grille de séparation des tâches .....	96
Annexe 6 : Tests de conformité et de permanence.....	98
Annexe 7 : Le questionnaire de contrôle interne (QCI) .....	100

## TABLE DES MATIERES

DEDICACES .....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES FIGURES.....	v
LISTE DES ANNEXES.....	v
TABLE DES MATIERES.....	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : FONDEMENTS THEORIQUES DE L'EVALUATION DES DISPOSITIFS DE GESTION DES RISQUES CLIENTS.....	7
CHAPITRE I : LE CREDIT MANAGEMENT EN ENTREPRISE.....	9
1.1 Notion de credit management.....	9
1.1.1 Définition du credit management .....	9
1.1.2 La fonction de credit management .....	10
1.1.3 Importance du rôle du credit manager.....	10
1.1.4 Les outils du credit manager .....	12
1.1.5 Les actions du credit manager .....	13
1.1.5.1 Le recueil d'informations .....	14
1.1.5.2 Le traitement des informations.....	16
1.1.5.3 La notation des clients.....	17
1.1.5.4 La gestion des encours clients .....	18
1.2 Le processus de gestion du poste clients .....	18
1.2.1 La création d'une fonction credit manager.....	19
1.2.2 L'élaboration du budget des ventes.....	19
1.2.3 L'analyse de l'acceptabilité des prospects et la fixation des conditions de crédits ..	20
1.2.4 La réception et l'acceptation des commandes .....	20
1.2.5 La livraison de la commande.....	20
1.2.6 La facturation et l'encaissement.....	21
1.2.7 La comptabilisation des ventes.....	22
1.2.8 Le suivi des créances et les échéances de paiement .....	23
1.2.9 Le suivi et le contrôle des encours clients .....	24
1.2.10 Le recouvrement des créances.....	24
1.2.11 La gestion des litiges .....	25

CHAPITRE II : DEMARCHE D'EVALUATION DES DISPOSITIFS DE GESTION DES RISQUES CLIENTS.....	26
2.1. Objectifs de l'évaluation des dispositifs de gestion des risques.....	26
2.2. La démarche d'évaluation des dispositifs de gestion et de maîtrise des risques .....	26
2.2.1. Prise de connaissance de l'entité et description du processus .....	27
2.2.2. Identification des risques.....	28
2.2.2.1. Les outils d'identification des risques .....	28
2.2.2.2. Les techniques d'identifications des risques .....	30
2.2.3. Evaluation des risques .....	31
2.2.3.1. La méthode quantitative .....	31
2.2.3.2. La méthode qualitative .....	31
2.2.4. Hiérarchisation des risques.....	32
2.2.5. Identification des dispositifs de gestion des risques.....	33
2.2.6. Evaluation des dispositifs de gestion des risques .....	36
CHAPITRE III: METHODOLOGIE DE L'ETUDE .....	39
3.1. Le modèle d'analyse.....	39
3.2. Les outils de collecte et d'analyse des données.....	41
3.2.1. L'analyse documentaire .....	41
3.2.2. L'interview .....	41
3.2.3. La narration .....	42
3.2.4. Le tableau d'identification des risques .....	42
3.2.5. Le questionnaire de contrôle interne (QCI).....	42
3.2.6. La grille de séparation des tâches.....	43
3.2.7. Les tests d'audit.....	43
DEUXIEME PARTIE : MISE EN ŒUVRE DE L'EVALUATION DES DISPOSITIFS DE GESTION DES RISQUES CLIENTS DE L'ENTREPRISE LSA .....	46
CHAPITRE IV : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE LA SEIGNEURIE AFRIQUE.....	48
4.1. Présentation générale de l'entreprise La Seigneurie Afrique .....	48
4.1.1. Missions .....	48
4.1.2. Objectifs .....	48
4.2. Activités, moyens et quelques réalisations .....	49
4.2.1. Activités .....	49
4.2.2. Moyens .....	50
4.2.3. Quelques chiffres clés et réalisations de LSA .....	50
4.3. Organisation administrative .....	51



4.3.1.	La Direction Générale .....	51
4.3.2.	Le Service Administratif et Comptable .....	51
4.3.3.	Le Service Commercial et Marketing.....	52
4.3.4.	Le Service Hygiène, Sécurité, Environnement et Qualité (HSEQ).....	52
4.3.5.	Le Service Transit (achat, approvisionnement) et Informatique .....	53
4.3.6.	Le Service production .....	53
4.3.6.1.	L'usine.....	53
4.3.6.2.	La colorimétrie .....	53
4.3.6.3.	Le service maintenance .....	53

**CHAPITRE V: DESCRIPTION DE LA MAITRISE DES RISQUES LIES AU PROCESSUS**

<b>VENTE/CLIENTS DE LSA .....</b>	<b>55</b>
5.1. La description du processus vente/clients adopté par l'entreprise .....	55
5.1.1. Analyse de l'acceptabilité du client et ouverture de compte .....	55
5.1.2. Réception de la commande du client.....	56
5.1.3. Traitement et livraison de la commande .....	56
5.1.4. Passage au poste de garde et de sécurité .....	57
5.1.5. Facturation.....	57
5.1.6. Réalisation de la liaison comptable.....	58
5.1.7. Encaissement et comptabilisation des règlements.....	58
5.1.8. Suivi et recouvrement des créances clients.....	59
5.2. L'identification des risques et des dispositifs de maîtrise liés au processus vente/client. 60	
5.2.1. Identification des risques opérationnels et leurs dispositifs liés à l'analyse de l'acceptabilité du client .....	61
5.2.2. Identification des risques opérationnels et leurs dispositifs liés à la réception, au traitement et à la livraison de la commande .....	61
5.2.3. Identification des risques opérationnels et leurs dispositifs liés au passage au poste de contrôle .....	62
5.2.4. Identification des risques opérationnels et leurs dispositifs liés à la facturation .....	63
5.2.5. Identification des risques opérationnels et leurs dispositifs liés à la réalisation de la liaison comptable.....	64
5.2.6. Identification des risques opérationnels et leurs dispositifs liés à l'encaissement et à la comptabilisation des règlements.....	65
5.2.7. Identification des risques opérationnels et leurs dispositifs liés au suivi et au recouvrement des créances clients .....	66

**CHAPITRE VI: EVALUATION DES DISPOSITIFS DE GESTION DES RISQUES CLIENTS**

<b>DE LSA- SENEGAL .....</b>	<b>67</b>
------------------------------	-----------

6.1.	Evaluation des risques opérationnels identifiés du processus vente/client.....	67
6.1.1.	Les tests d'audit.....	67
6.1.1.1.	Les tests de conformité et de permanence.....	67
6.1.1.2.	Les résultats des tests d'audit.....	68
6.1.2.	Mesure des risques opérationnels du processus vente/client.....	69
6.2.	Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus vente/client.....	74
6.2.1.	L'adéquation et l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques clients.....	74
6.2.2.	Evaluation globale de la qualité des dispositifs de maîtrise des risques.....	74
6.3.	Analyse des résultats de l'évaluation et définition des priorités d'action.....	82
6.4.	Recommandations.....	83
6.4.1.	Recommandations relatives à l'étape de préparation et d'envoi des factures.....	83
6.4.2.	Recommandations relatives à l'encaissement et à la comptabilisation des règlements .....	84
6.4.3.	Recommandations relatives au suivi et au recouvrement des créances.....	84
6.4.4.	Recommandations relatives à l'analyse de l'acceptabilité des clients.....	86
6.4.5.	Recommandations relatives à la réception, au traitement et à la livraison des commandes.....	86
6.4.6.	Recommandations relatives à l'organisation et à la supervision des tâches.....	86
	CONCLUSION GENERALE.....	89
	ANNEXES.....	92
	BIBLIOGRAPHIE.....	110

**INTRODUCTION GENERALE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'économie mondiale a subi ces dernières années de fréquents changements favorisant une instabilité financière persistante. Ce contexte difficile contraint toute entreprise à s'adapter et développer des stratégies pour assurer sa survie et sa pérennité. L'entreprise, dans sa gestion au quotidien, doit prendre en compte les événements imprévisibles et les risques qui peuvent compromettre son activité.

Le risque devient, selon Moreau (2002 : 166), de plus en plus une notion clé dans notre économie d'environnement que l'on qualifie parfois aussi d'économie du risque. Il précise aussi que « s'il a toujours existé, sa nature, ses conséquences et sa maîtrise posent des problèmes nouveaux aux dirigeants ». Les événements récents qui ont marqué l'actualité mondiale témoignent de l'ampleur que peut prendre un risque non maîtrisé qui se matérialise. Parmi ces faits, on note le scandale financier à la Société Générale, la révolution dans le monde oriental, la fluctuation spectaculaire du cours des produits pétroliers, la crise postélectorale en Côte d'Ivoire, l'explosion à la centrale nucléaire de Fukushima au Japon.

Le management des risques devient ainsi une préoccupation majeure pour toute entreprise qui souhaite conserver son avantage concurrentiel et améliorer continuellement le niveau de sa performance. Dans son rapport n°2 intitulé COSO II Report (IFACI & al, 2005 :5), le COSO fait remarquer, à ce propos, que « le management des risques ou gestion des risques d'entreprise est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation ».

Ainsi, du fait de son activité et de sa relation avec ses partenaires extérieurs, l'entreprise doit disposer d'un management efficace des risques afin de mieux les maîtriser surtout ceux liés aux clients. La défaillance de plusieurs clients peut avoir des répercussions non négligeables sur la trésorerie de l'entreprise. Une étude de l'Association Française Des Crédits managers et Conseils (AFDCC) a révélé qu'entre 20 et 30% des faillites d'entreprises en France pour l'année 2004, trouvent leur origine dans l'insolvabilité d'un ou de plusieurs client(s) (AFDCC, 2005). Le crédit client est un investissement risqué qui est souvent à la base des dépôts de bilan.

Spécialisée dans la fabrication de peintures, l'entreprise LSA Sénégal dispose d'un important portefeuille clients, du fait de l'intensité des opérations réalisées. La qualité de ce portefeuille peut lui assurer la réalisation de chiffres d'affaires satisfaisants. Le client occupe ainsi une place centrale dans la gestion financière de l'entreprise puisque le poste client représente généralement 30% du total bilan des entreprises commerciales.

Pour l'organisation, bien gérer sa relation client revient à bien gérer son risque client. La gestion du poste client constitue une question stratégique de la politique générale de l'entreprise dans son environnement. En effet, la multiplication des retards de paiement et des défaillances des clients posent de graves difficultés de trésorerie. Le recours aux méthodes et techniques opérationnelles devient nécessaire pour optimiser la relation financière client et les rentrées de cash. Une gestion efficace des créances commerciales est cruciale tant pour la gestion du cash que pour l'amélioration des procédures. Elle est un facteur clé pour la trésorerie, la maîtrise des coûts et la relation clients. Selon Darsa (2010 :3), la maîtrise du risque crédit client implique les étapes de la prospection à la résolution juridique d'un contrat. Cette responsabilité peut être confiée à un credit manager. Ce dernier collabore nécessairement avec les différents acteurs du processus vente afin d'optimiser les flux de trésorerie. Notons que bon nombre d'entreprises commerciales ne disposent, au sein de leur organisation, de la fonction credit management. Mais, des pratiques de celle-ci sont perceptibles dans le processus vente/clients.

De plus en plus, le développement des affaires et le dynamisme commercial poussent la société LSA à faire souvent des faveurs ou à accorder des crédits à ses clients. Ces choix affectent parfois des comptes clients, vu les difficultés à recouvrer les créances et le niveau important des impayés. Cette situation impacte inévitablement sur la trésorerie.

Le problème de non recouvrement ou de retard dans le recouvrement des créances clients auquel fait face bien souvent l'entreprise LSA pourrait notamment s'expliquer par :

- l'inexistence d'une stratégie de gestion des risques au sein de l'entreprise ;
- l'absence de fonction de Credit Manager dont la mission principale est la gestion du risque client ;
- l'inexistence d'une cartographie des risques liés au processus vente/clients;
- l'inexistence ou une faiblesse de conception ou d'application du manuel de procédure décrivant le processus vente/clients ;

- l'inexistence d'une politique de crédit et de paiement ;
- l'absence de couverture de risque client ;
- l'absence de missions d'évaluation des dispositifs de gestion des risques clients.

Les causes énumérées ci-dessus peuvent entraîner :

- le non-respect des engagements des clients ;
- une augmentation importante du niveau des impayés ;
- les tensions probables de trésorerie ;
- une réduction considérable de la rentabilité ;
- une baisse de la performance de l'entreprise ;
- le dépôt de bilan, etc.

Au regard des causes et conséquences relevées, les solutions suivantes pourraient être envisagées :

- définir une stratégie de gestion des risques clients ;
- mettre en place une fonction de Credit Manager ;
- élaborer une cartographie des risques liés au processus vente/clients et la mettre à jour ;
- élaborer un manuel de procédure du processus vente/clients, l'appliquer et assurer son suivi ;
- concevoir et mettre en œuvre une politique de crédit et de paiement ;
- acquérir une couverture risque client ;
- instaurer des missions fréquentes d'évaluation des dispositifs de gestion des risques clients.

La dernière solution paraît pertinente car évaluer périodiquement les dispositifs de gestion des risques clients permet de déceler les faiblesses du système en vue d'apporter des solutions appropriées pour leur meilleure maîtrise. Ce choix semble opportun pour s'assurer de la qualité des mesures prises par l'organisation pour une maîtrise des risques clients.

Pour ce faire, il y a lieu de se poser la question fondamentale suivante : comment évaluer les dispositifs de gestion des risques liés au processus vente/clients de l'entreprise LSA ?

Il s'agit de façon spécifique de répondre aux questions ci-après :

- en quoi consistent les bonnes pratiques relatives au processus vente pour limiter les risques clients ?
- en quoi le credit management peut-il contribuer à renforcer les bonnes pratiques dans la gestion des risques clients ?
- comment procéder à l'évaluation de ces risques ?
- quels sont les dispositifs mis en place par l'entreprise pour réduire son niveau d'exposition aux risques clients ?
- quelle démarche suivre pour évaluer ces dispositifs de gestion et de maîtrise des risques ?

Pour y répondre, nous nous proposons de mener une étude sur le thème suivant : « Evaluation des dispositifs de gestion des risques clients de La Seigneurie Afrique (LSA-Sénégal) ».

L'objectif général poursuivi par cette étude est de s'assurer de l'efficacité des dispositifs de gestion et de maîtrise des risques clients de cette entreprise en vue d'apporter éventuellement des solutions d'amélioration.

Plus spécifiquement, elle a pour objectifs :

- de présenter les bonnes pratiques en matière de gestion du poste client ;
- de montrer le concours du credit management dans la gestion des risques clients ;
- de proposer une démarche d'évaluation des risques clients et des dispositifs de maîtrise ;
- d'identifier et d'évaluer ces risques ;
- d'évaluer les dispositifs de gestion des risques clients.

Conscient du grand nombre de clients constituant le portefeuille de LSA, notre étude ne tiendra pas compte des clients à l'étranger. Elle se limite aux clients entrepreneurs bâtiments et aux concessionnaires exerçant leur activité sur le territoire Sénégalais. L'étude suivra le processus vente/clients qui est non seulement le lieu de manifestation des risques clients mais aussi le champ d'intervention du credit manager.

Il convient de noter que cette étude présente un intérêt manifeste pour les parties suivantes :

❖ La Seigneurie Afrique

Elle permettra à la société d'avoir une appréciation d'un œil extérieur sur son système de gestion des risques clients et pourrait aussi aider les dirigeants dans leur prise de décision concernant l'optimisation de la gestion de leurs relations financières clients ;

❖ nous-mêmes

Au plan personnel, par la recherche documentaire, nous comptons nous imprégner de la démarche d'évaluation des dispositifs de gestion des risques liés au processus vente/clients. En outre, cette étude est pour nous une occasion de concilier théorie et pratique, puis d'appliquer l'approche par les risques recommandée par les normes d'audit.

Pour atteindre les objectifs fixés à cette étude, nous nous proposons de bâtir ce mémoire en deux parties :

- la première partie, consacrée au cadre théorique et axée sur la revue de littérature, permettra de comprendre le credit management ainsi que le processus de gestion du poste clients. Elle présentera aussi une démarche permettant d'évaluer et de gérer les risques liés au poste clients ;
- la seconde partie, qui se veut pratique, sera l'occasion d'analyser la maîtrise des risques clients de l'entreprise LSA, particulièrement d'évaluer l'ensemble du dispositif de prévention et de gestion des risques clients pour ensuite faire des recommandations.



**PREMIERE PARTIE :**  
**FONDEMENTS THEORIQUES DE**  
**L'EVALUATION DES DISPOSITIFS DE**  
**GESTION DES RISQUES CLIENTS**

L'environnement concurrentiel dans lequel évolue l'entreprise, lui impose de relever continuellement des défis, en vue d'occuper un meilleur positionnement par rapport à ses concurrents. Cela passe par la mise en œuvre de bonnes politiques tant au plan commercial que financier car les principes élémentaires de gestion d'entreprise préconisent le maximum de profit tout en sécurisant aussi les rendements des actifs.

Un des indicateurs de performance d'une entreprise est la croissance de son chiffre d'affaires. Cette croissance est étroitement liée à la qualité de ses clients mais aussi aux techniques et moyens mis en œuvre pour la gestion de ceux-ci. Alors, quelle que soit sa taille, dès qu'une entreprise accorde un délai de paiement à un client, elle fait du crédit. Et, elle s'expose par la même occasion au risque d'impayé. Protéger son poste clients de ce type de risque, surveiller la fiabilité de ses clients et prospects deviennent des impératifs pour la survie de l'entreprise.

Pour la première partie de notre étude, essentiellement axée sur la revue de littérature, nous proposons d'élaborer trois chapitres. Le premier est consacré à la présentation des bonnes pratiques de gestion du poste clients après avoir étudié le concept de credit management. Le second volet expose la démarche d'évaluation des dispositifs de gestion des risques clients. Enfin, l'approche méthodologique et la collecte de données pour cette étude fait l'objet du troisième chapitre.

## **CHAPITRE I : LE CREDIT MANAGEMENT EN ENTREPRISE**

La gestion des risques, outre son utilité et son importance, contribue à augmenter la performance et à améliorer l'efficacité d'une organisation. L'objectif visé par leur gestion est que les entreprises puissent identifier, évaluer, surmonter et surveiller les plus inacceptables. Spécifiquement, la maîtrise du risque client demeure essentielle pour l'entreprise. Celle-ci doit impérativement se donner les moyens de maîtriser les enjeux du risque crédit clients. Ce chapitre expose les bonnes pratiques de gestion du poste clients après avoir traité le credit management en tant que fonction préventive.

### **1.1 Notion de credit management**

Le credit management existe dans toutes les entreprises mais à des degrés divers de développement. Pour mieux l'appréhender, il convient non seulement d'explicitier cette notion, mais aussi de présenter l'importance du rôle du credit manager (qui conduit la politique de credit management de l'entreprise).

#### **1.1.1 Définition du credit management**

Ensemble de moyens et de techniques, le credit management vise à sécuriser le processus vente/clients pour assurer un bon rendement de l'investissement de l'entreprise dans le poste clients. Selon Van Praag (1995 : 15 et 16), le credit management est à appréhender sous deux aspects : les aspects fonctionnel et opérationnel.

- L'approche fonctionnelle le définit comme la gestion du risque inhérent à l'activité commerciale de l'entreprise ; précisément, le risque de défaillance de ses partenaires commerciaux, clients ou fournisseurs.
- Sur le plan opérationnel, le credit management constitue la gestion d'un ensemble d'informations instables et plus ou moins fiables, notamment les comptes de l'entreprise à analyser.

Aussi, en fonction de la réflexion stratégique menée par la direction générale de l'entreprise sur les objectifs de développement de chiffre d'affaires, de génération de « cash » et de risque acceptable, la gestion du risque client consiste à déterminer les moyens à mettre en œuvre, qu'ils soient internes ou externes, pour obtenir le rapport optimal entre les objectifs fixés et les coûts engendrés pour les atteindre (Labadie, 1996:9).

Le credit management est donc un processus qui permet de minimiser les pertes sur créances tout en favorisant le développement du chiffre d'affaires de l'entreprise ; d'accélérer les encaissements tout en minimisant les retards. Il consiste à gérer le crédit client, depuis la négociation des conditions de paiement jusqu'au recouvrement des créances.

### **1.1.2 La fonction de credit management**

Le credit management est une fonction stratégique de l'entreprise. Sa mise en œuvre résulte de la volonté des dirigeants de sécuriser leur activité commerciale. Il fait appel à un arbitrage entre la réussite commerciale de l'organisation et sa sécurité financière.

Pour cela, le credit manager se retrouve au centre d'intérêts souvent divergents de la direction commerciale et de la direction financière. La direction commerciale qui poursuit des objectifs de croissance juge parfois inacceptable les positions du credit manager. Ce dernier peut s'opposer à une relation commerciale avec un client présentant un risque élevé. Les financiers quant à eux mettent tout en œuvre pour éviter l'apparition de provisions pénalisant la rentabilité de l'entreprise. Ainsi, le credit manager occupe un poste charnière entre les fonctions financières et les fonctions commerciales. Il doit arbitrer entre un développement maximum et un risque minimum. (Labadie, 1996 : 27).

Le credit manager est donc amené à rechercher l'équilibre entre la rentabilité et la croissance des opérations réalisées avec les clients de l'entreprise. Pour cela, il doit être indépendant des deux fonctions citées plus haut et être rattaché à un niveau lui permettant de mieux arbitrer (la direction générale), en toute liberté et sans pressions.

### **1.1.3 Importance du rôle du credit manager**

La multiplication des retards de paiement et des défaillances posent parfois de graves problèmes de trésorerie. En moyenne pour la majorité des entreprises, la proportion des clients payant en retards est de 33,2 %, soit le 1/3 des clients (Hutin, 2010 : 579). L'entreprise s'expose de la sorte au risque de faillite. Cette situation rend nécessaire la gestion du poste clients par un credit manager.

Ainsi, le rôle essentiel du credit manager est, selon Hutin (2010 : 579), « d'assurer l'encaissement du chiffre d'affaires au coût le plus faible possible. Il doit alors étudier le

risque préalable à toute prise de commande (liquidité et solvabilité du client) et assurer le recouvrement des créances et la rotation du poste clients, dans le but d'optimiser l'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE) ». Il est devenu alors un des principaux acteurs en charge de la sécurité financière de l'entreprise et de sa rentabilité.

A ce titre, il est souhaitable qu'il soit compétent dans les domaines de la comptabilité, l'analyse des risques, le droit commercial, le droit du crédit et même le contentieux. Pour l'Association Française Des Credit managers et Conseils (AFDCC), la description du poste du credit manager pourrait se résumer en ces points suivants :

- mettre en forme la politique de crédit déterminée par la Direction Générale, en collaboration avec les services commerciaux et financiers ;
- rédiger les conditions générales de ventes et les contrats pour prévenir le risque dans la relation commerciale ;
- négocier les conditions de paiement pour être payé à la bonne date et accélérer les paiements ;
- analyser les états financiers de l'entreprise-cliente pour détecter ses faiblesses, ses forces et ses opportunités commerciales ;
- fixer et gérer une limite d'encours acceptable pour le client et la force de vente ;
- mettre en place une garantie pour sécuriser les paiements ;
- s'appuyer sur la comptabilité-clients pour étoffer l'information-clients ;
- relancer avant l'échéance pour détecter les litiges ;
- relancer à l'amiable les créances dues pour préserver la relation commerciale ;
- participer à la résolution des litiges pour lever tout obstacle au paiement et réduire les retards ;
- préparer les dossiers contentieux, suivre les procédures judiciaires pour récupérer sa créance ;
- gérer la relation avec les partenaires (informations commerciales, cabinets de recouvrement, conseil, assurance-crédit, affacturage...) dans un souci d'efficacité et de maîtrise des coûts ;
- informer les commerciaux, communiquer sur les enjeux financiers de la vente.

Le poste du credit manager est donc à la croisée des chemins entre la comptabilité, la gestion financière, l'administration des ventes et le commercial. Il ne saurait accomplir ses tâches sans l'utilisation de certains outils dont il a besoin.

#### **1.1.4 Les outils du credit manager**

Pour réussir sa mission, le credit manager utilise un grand nombre d'informations de diverses natures. Pour Van Praag (1995 : 21), les outils du credit manager se résument en la détection des risques et la recherche d'information.

- La détection des risques : la gestion du risque client doit être envisagée après le constat de son existence. Le risque client est constaté par l'observation des délais de règlement des clients d'une entreprise qui accepte de leur accorder un crédit fournisseur. Aussi, le risque peut être localisé chez un client à partir de l'analyse des informations obtenues à son sujet.
- La recherche d'information : il s'agit de données quantitatives et qualitatives relatives aux clients. Elles permettent d'évaluer la capacité du client à honorer ses engagements. Pour les obtenir, le credit manager a recours à plusieurs sources d'information telles que :
  - *les commerciaux de l'entreprise* : à cause de leurs contacts privilégiés avec les clients, ceux-ci détiennent des renseignements utiles pour le credit manager. Mais ce dernier doit toujours vérifier la fiabilité des informations que lui livrent les commerciaux ;
  - *le fichier bancaire des entreprises (FIBEN)* : ce fichier est réservé aux établissements de crédit mais indispensable au regard du nombre d'informations qu'il contient (informations générales, comptables et financières ...). Cependant, ces informations ne sont pas disponibles pour toutes les entreprises ;
  - *les bases de données commerciales* : il s'agit de serveurs qui vendent des renseignements commerciaux. Les agences de renseignements commerciaux sont aussi consultées par les credit managers. Elles proposent même des renseignements sur des entreprises à l'étranger ;
  - *les autres sources de renseignements* : les greffes des Tribunaux de commerce peuvent fournir des éléments tels que l'extrait K-bis (une sorte de carte d'identité précise de l'entreprise), les statuts, l'état des protêts des entreprises. Le

cadastre peut être aussi utile au credit manager. Il peut se référer également à la presse économique et financière qui dans certains de leurs numéros traite de la santé économique des entreprises. Les données d'un secteur d'activité peuvent être recueillies auprès des syndicats professionnels.

Toutes ces données obtenues sont analysées par le credit manager de manière objective. Elles lui permettent de porter un jugement d'ensemble sur la situation du client et constituent une aide à sa prise de décision.

En outre, le credit manager peut se servir de la méthode des scores pour cerner le risque d'illiquidité de nouveaux clients. La mise en œuvre de cette méthode se fait à l'aide d'une fonction score qui permet de classer ces clients par catégorie de risque. Selon Hutin (2005 :491), un score s'obtient à partir de la somme d'une sélection de ratios « Ri ». Ces derniers sont pondérés par des coefficients « ai » en proportion de leur importance relative :  $Score = a_1R_1 + a_2R_2 + \dots + a_nR_n$ . Le score obtenu est mis en correspondance avec une échelle de risque établie à partir d'un échantillon statistique. La valeur de ce score est à comparer, en effet, à des normes calculées statistiquement pour des entreprises saines et des sociétés défailtantes (Gaugin, 2004 :182). Ainsi, le credit manager pourra diagnostiquer le plus tôt possible les difficultés d'une entreprise surtout celles pouvant conduire à sa défaillance.

Un autre instrument de travail indispensable pour le credit manager est la balance « âgée ». Elle est constituée de listes des créances clients classées par date (Hutin, 2005 : 490). Cet outil lui permet de suivre le niveau et l'historique des créances de chaque client. Par son analyse, il sera en mesure d'apprécier le comportement payeur des clients et d'orienter ses décisions. Car, toute modification des habitudes de paiement constitue un signal d'alerte.

### **1.1.5 Les actions du credit manager**

Collecter des informations n'est qu'une première étape des actions à mener par le credit manager (Van Praag, 1995 : 29). La collecte de données n'est utile que si elle est suivie d'un traitement. Les conclusions issues de l'analyse de ces informations guideront alors le credit manager dans sa gestion des encours clients.

### **1.1.5.1 Le recueil d'informations**

Les informations collectées permettent au credit manager de constituer d'abord son fichier clients. C'est l'ensemble des fiches signalétiques propres à chacun des clients de l'entreprise (Labadie, 1996 : 51). Le fichier client du credit manager prend en compte la notion de risque financier, lui permettant de mieux gérer le risque client et même d'anticiper des défaillances. Il doit être mis à jour régulièrement et son contenu peut se présenter comme suit :

CESAG - BIBLIOTHEQUE



**Tableau 1 : Exemple de fiche client**

<b>IDENTIFICATION</b>			
Référence client : n°	Appartenance à un groupe :    oui    non		
Raison sociale :	Nom du groupe :		
Activité principale :	Pourcentage de contrôle :		
N° d'enregistrement :	Adresse siège :		
Adresse :	Contact siège :		
Contact :			
<b>INFORMATION FINANCIERE</b>			
<i>Liasses fiscales des trois derniers exercices :</i>	N	N-1	N-2
Analyse sectorielle :			
Analyse des comptes de résultats :			
Analyse des bilans :			
<i>Performances récentes (quelques ratios) :</i>			
Chiffre d'affaires (CA) :			
Résultat :			
Taux d'excédent brut (EBE/CA) :			
Poids de l'endettement (Frais financiers/ EBE)			
Conclusion			
Cote service crédit :	Profil payeur :		
<i>Conditions de paiement :</i>			
Encours maximum autorisé :	Délai habituel de paiement :		
Délai de règlement :	Existence de retards de paiement :    oui    non		
Mode de règlement :	Nombre de jours de retard habituel :		
Escompte accordé :	Existence d'impayés :    oui    non		
<b>CONCLUSION GENERALE :</b>			
Client peu risqué	Risque moyen	Mauvais risque	Risque à exclure

Sources : Adapté de Labadie (1996 : 56) et de Van Praag (1995 : 90-94)

Le contenu de ce fichier n'est pas exhaustif. Mais il doit comprendre des rubriques telles que l'identification du client, l'information financière, les informations qualitatives

relatives à la vie du client. Les données externes peuvent être obtenues auprès des sociétés de renseignements (cotation, encours maximum conseillé). Cependant, chaque credit manager devra adapter le fichier clients aux caractéristiques et contextes propres de son entreprise.

### **1.1.5.2 Le traitement des informations**

Le traitement des informations donne lieu à une analyse financière approfondie qui permet d'apprécier la santé financière de la société et en particulier sa solvabilité et sa liquidité, (Gaugain, 2004 : 181). L'objectif recherché est de mettre en exergue la capacité des clients à honorer leurs engagements. En effet, la préoccupation majeure du credit manager est d'avantage la survie à court terme de l'entreprise cliente que sa capacité à générer du résultat (Labadie, 1996 : 166). Pour lui, cette analyse concerne donc la structure financière et les soldes intermédiaires de gestion (SIG) issus du compte de résultat.

#### **1.1.5.2.1 Analyse de la structure financière**

Il s'agit d'analyser le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette.

- *Le fonds de roulement* : est l'excédent des ressources stables (capitaux permanents) sur les emplois stables (actifs immobilisés). Il peut être positif, nul ou négatif. Un fonds de roulement positif peut être perçu comme un signe favorable en termes de solvabilité. Lorsqu'il est nul, il traduit une tension sur la liquidité et correspond à une certaine fragilité de l'entreprise en termes de solvabilité. Négatif, il permet de prévoir des difficultés pour l'entreprise en matière de solvabilité (Cohen, 1997 : 277). Ainsi, pour Vernimmen (2009 : 297), « le maintien d'un fonds de roulement positif a pour rôle de protéger les créanciers de tout aléa qui pourrait empêcher l'entreprise d'honorer ses dettes (dettes à l'égard des fournisseurs, crédits bancaires, etc.) ». Cependant, l'appréciation de la solvabilité d'un client ne pourrait être basée uniquement sur l'analyse du fonds de roulement. D'autres indicateurs tels que le besoin en fonds de roulement (BFR), la trésorerie nette doivent être pris en compte.

- *Le besoin en fonds de roulement (BFR) ou besoin de financement d'exploitation (BFE)* : est un besoin net de financement sur opérations de gestion principalement (Parienté, 2006 : 9). C'est la différence entre actifs et passifs cycliques d'exploitation. Pour

l'apprécier, il convient d'analyser son évolution et celle de ses composantes sur plusieurs exercices. Pour cela, le calcul des ratios de délais de règlement et de durée de stockage se révèle un outil précieux. Exprimé en « jours de chiffre d'affaires hors taxes » (Keiser, 1998 : 441), Le BFE doit être aussi comparé à celui d'entreprises concurrentes. Selon Parienté (2006 : 9), quand le BFR est élevé, le fonds de roulement doit être plus important encore si l'entreprise veut disposer d'un volant permanent de trésorerie ;

- *La trésorerie nette (TN)*: apparaît comme la résultante de l'équilibre entre fonds de roulement et besoin de financement d'où la relation «  $FR - BFR = \text{Trésorerie}$  » (Marion, 2004 : 43). Ainsi, lorsque le FR permet de financer le BFR ( $FR > BFR$ ), l'entreprise se trouve alors dans une position particulièrement favorable en termes de solvabilité à court terme. Dans le cas contraire, l'entreprise cliente se voit contrainte de faire appel à des ressources de trésorerie pour financer une partie du BFR.

#### **1.1.5.2 Analyse des soldes intermédiaires de gestion (SIG)**

Par l'analyse de certains soldes de gestions, tels que la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation, le résultat avant impôts, le résultat net, le crédit manager peut apprécier la rentabilité de l'entreprise cliente. Selon Labadie (1996 : 170), cette analyse doit permettre de déterminer si l'exploitation constitue un poids ou un soutien pour la structure financière. En effet, si l'exploitation dégage des pertes récurrentes, elle pèse sur la structure financière en amoindrissant les capitaux propres chaque année. Par contre, si elle dégage des bénéfices et que ceux-ci sont portés en réserves, l'exploitation permet de renforcer la structure financière.

#### **1.1.5.3 La notation des clients**

L'entreprise peut certes procéder à une analyse financière approfondie, mais les documents financiers ne sont publiés qu'à des intervalles de temps assez éloignés (Forget, 2005 : 212). D'où l'importance du recours aux services des agences de notation (pour les sociétés cotées) ou des sociétés de renseignements commerciaux ou des sociétés de factoring (pour les entreprises non cotées).

La notation ou « rating » est une opinion indépendante et publique sur la qualité de crédit d'une entité c'est-à-dire sa capacité à faire face à des engagements financiers (Polignac : 2002, 19). La note rendue publique désigne la solidité financière de l'entité ou la

probabilité de cessation de paiement. Constituées essentiellement de lettres, ces notes sont déterminées par des agences de notation. Elles sont chargées d'apprécier le risque de défaillance d'une entreprise, d'un établissement financier ou d'une collectivité publique (Gaugain, 2004 : 186). « Standard and Poor's » et « Moody's Investors Service » sont les principales agences de notation américaines constituant une référence sur les marchés financiers internationaux (Forget, 2005 : 214). Ainsi, pour l'agence Standard & Poor's, la notation en A correspond à une capacité de remboursement supérieure. Les autres notes (surtout C et D) traduisent un défaut de paiement prévisionnel.

Le credit manager peut donc recourir aux services proposés par ces prestataires spécialisés afin de se faire une idée de la solvabilité d'un ou plusieurs clients. Cependant, l'usage de ce genre d'information engendre des charges pour l'entreprise que le credit manager doit apprécier l'opportunité et la pertinence.

#### **1.1.5.4 La gestion des encours clients**

La gestion des encours clients est entreprise une fois l'analyse effectuée. Le credit manager établit au préalable pour chaque client ou groupe de clients un encours théorique. La détermination de l'encours de crédit allouable à un client résulte d'une étude approfondie de sa situation financière et de ses capacités de remboursement. Celles-ci sont appréciées par l'analyse financière et le suivi historique des positions du compte de ce client (Gaugain, 2004 : 194).

Sur la base de cette limite de crédit fixée, la direction commerciale peut réaliser ses opérations sans consulter nécessairement le credit manager. Mais cet encours déterminé peut être revu périodiquement ou même supprimé en fonction de l'évolution de la situation du client. Toute révision du niveau d'encours relève de la responsabilité du credit manager, chargé de lutter contre le risque d'impayé et globalement de gérer le poste clients.

### **1.2 Le processus de gestion du poste clients**

Les questions liées à la sécurisation et au financement du poste clients figurent parmi les préoccupations majeures des managers. Selon Natixis Factor<sup>1</sup> (2009 :1), le poids du poste clients représente en moyenne 40% des actifs de l'entreprise. Une gestion efficace de ce

---

<sup>1</sup> Société d'affacturage. [www.factor.natixis.com](http://www.factor.natixis.com)

poste est donc primordiale afin de permettre le développement des ventes tout en réduisant le coût et le risque liés aux délais de recouvrement et aux éventuels impayés. Le besoin en fonds de roulement (BFR) et le risque financier associé se trouvent ainsi significativement réduits.

Pour Wilmots (2002 : 85), le processus vente/clients est une approche linéaire qui est résumée par les éléments essentiels suivants :

- les commandes entrantes sont traduites en une livraison ponctuelle et correcte au client ;
- cette livraison est traduite en une facturation ponctuelle et correcte ;
- ce client effectue un paiement ponctuel et intégral.

Le processus de gestion du poste clients s'étend de la prospection au règlement en passant par la facturation, la comptabilisation, le recouvrement et la gestion des éventuels litiges. Les bonnes pratiques pour ce processus proposent les étapes ci-après.

### **1.2.1 La création d'une fonction credit manager**

Le credit manager arbitre entre les ambitions de développement d'une activité commerciale profitable et les impératifs financiers propres à son entreprise (Institut du benchmarking & AI, 2003 : 12). Dans sa gestion du risque client, il évalue la solvabilité du client, détermine les moyens et délais de paiement et met en place les outils et techniques de suivi. Il prend les décisions conformément à la politique de crédit déterminée par la direction générale.

### **1.2.2 L'élaboration du budget des ventes**

La prévision des ventes recouvre l'ensemble des études et chiffrages ayant pour objet de déterminer le marché potentiel auquel l'entreprise peut avoir accès et la part qu'elle pourra prendre. La budgétisation des ventes consiste donc à évaluer les ventes futures en quantité et en valeur, source de recettes indispensable au fonctionnement de l'entreprise. Il est le pivot de toute la gestion budgétaire de l'entreprise. .

### **1.2.3 L'analyse de l'acceptabilité des prospects et la fixation des conditions de crédits**

A cette étape, le credit manager étudie les dossiers de ses clients puis détermine leurs limites de crédit respectives. Il collecte et analyse les informations provenant des commerciaux, de la comptabilité clients, ainsi que les informations financières afin de mieux cerner la situation du client. Sur la base des analyses effectuées, le credit manager prend une décision crédit. Fixer des conditions de crédit consiste à indiquer une ligne de crédit autorisée mais aussi des délais et modalités de paiement. Chaque décision crédit doit être diffusée au service commercial car le partage de l'information est un gage d'efficacité et évite les actions contradictoires qui sont préjudiciables à l'image de l'entreprise et à la crédibilité des services.

Il est aussi important de réviser les lignes de crédits systématiquement en fin de validité de la ligne de crédit ou ponctuellement en fonction de changement du risque exogène ou propre au client (Institut du benchmarking & Al, 2003 : 14).

### **1.2.4 La réception et l'acceptation des commandes**

Avant d'être transmis, les bons de commandes reçus sont analysés pour s'assurer de la situation du client. Il s'agit d'examiner la situation antérieure de ce dernier, figurant déjà dans le portefeuille clients de l'entreprise. Dès qu'un prospect devient client et passe commande, une nouvelle fiche client et un compte doivent être ouverts à cet effet.

Par ailleurs, une signature, un visa ou un cachet doit matérialiser l'acceptation des bons de commandes. Les commandes ne sont acceptées que dans le cadre strict des lignes de crédit accordé aux clients et dans la seule mesure où les conditions de prix et de délais de paiement sont acceptables (Barry, 2009 : 180).

### **1.2.5 La livraison de la commande**

C'est la mise à disposition des marchandises ou produits au client, de transmission de factures et d'établissement de notes de crédit. Les livraisons sont systématiquement effectuées sur la base de bons de commande reçus du client et acceptés par les responsables autorisés (Barry, 2009 : 172). Le bon de livraison doit accompagner l'opération de mise à disposition des marchandises au client. Les informations qui s'y

trouvent doivent être identiques à celles du bon de commande. En outre, l'Institut du benchmarking & AI (2003 : 14) propose que les réductions financières ou commerciales accordées soient préalablement définies par l'entreprise dans le cadre strict d'une politique. Les pertes au profit du client doivent être constatées sur documents pré numérotés et approuvés.

Après la livraison, des exemplaires sont transmis à certains services pour des traitements nécessaires. Par exemple, pour le service commercial, le bon de livraison sert à apurer les bons de commande et à établir les factures ; pour le service comptable, il s'agit de faire le suivi des livraisons non appuyées par des factures (Barry, 2009 : 181).

### **1.2.6 La facturation et l'encaissement**

La facturation se fait correctement après la vente, c'est-à-dire dès qu'il y a accord sur la marchandise, la quantité, le prix, les conditions de livraison, le délai et le mode de paiement. Les factures sont établies et envoyées aux clients dans des délais raisonnables. Elles doivent être pré-numérotées et établies par rapport à la livraison.

Selon l'Institut du benchmarking & AI (2003 : 15), gérer efficacement les comptes clients, surtout la facturation, implique les étapes suivantes :

- optimiser la chaîne de facturation (exhaustivité, exactitude, fréquences de livraisons) ;
- automatiser la transposition facturation, comptabilisation clients ;
- optimiser la distribution des factures auprès des centres de vérification et de contrôle ou directement auprès des centre-payeurs chez les clients ;
- éditer les factures conformes aux obligations légales en vigueur ;
- mettre en évidence dans le texte de la facture toutes les références utiles à une bonne identification du paiement client ;
- choisir autant que possible, un moyen de paiement qui facilite le traitement de masse et qui permet de maîtriser le délai de paiement et les coûts bancaires ;
- adapter le choix du moyen de paiement au profil du client ;
- organiser le traitement des encaissements clients de façon à optimiser en même temps : l'alimentation de la trésorerie et la mise à jour détaillée des enregistrements de la comptabilité clients ;

- mettre à disposition du plus grand nombre d'informations sur les comptes clients, avec des accès différenciés selon les intervenants.

Notons aussi qu'il n'est pas obligatoire d'inscrire les conditions générales de ventes (CGV) au dos des factures ou des bulletins de livraison. Mais, ces conditions doivent être communiquées aux clients pour éviter au fournisseur de se voir opposer les conditions générales d'achat (CGA) de son client qui peuvent lui être défavorables.

### **1.2.7 La comptabilisation des ventes**

L'enregistrement comptable se fait exclusivement à partir des pièces justificatives de paiement. On distingue la comptabilisation des factures et celle des règlements des clients.

La comptabilisation des factures de ventes s'effectue suivant une méthode rigoureuse d'enregistrement et dans l'ordre de la séquence numérique des factures. Une fois enregistrées, les factures doivent porter un signe pour éviter une double comptabilisation.

Le client peut régler sa dette en espèces, par chèques, virements bancaires ou postaux, effets de commerce, etc. La comptabilisation de son règlement s'effectue à réception du titre de paiement, quelle que soit, par ailleurs, la date effective d'encaissement, (Sambe & Al, 2003: 292). Cette comptabilisation est faite par le service responsable de la trésorerie. Pour ce faire, les numéros de chèque, les ordres de virement ou les pièces de caisse ainsi que les références des factures réglées doivent être systématiquement portés à la connaissance de la comptabilité-clients. Celle-ci se charge de la mise à jour des comptes individuels clients. Les factures réglées doivent être « annulées » par report des références du règlement sur les factures elles-mêmes (Barry, 2009 : 199).

Cette étape mérite un contrôle rigoureux car plusieurs risques peuvent survenir à cause de la multiplicité des opérations à réaliser : non comptabilisation d'une facture, comptabilisation tardive, double comptabilisation, mauvaise imputation, méconnaissance par la comptabilité de l'exhaustivité des livraisons non facturées, (Bahuon & Al, 2008 : 46).



### 1.2.8 Le suivi des créances et les échéances de paiement

Généralement, lorsqu'un client est relancé tôt après la facturation, les démarches pour le recouvrement auprès de celui-ci sont fructueuses. Il est alors conseillé d'intervenir très en amont de l'échéance afin de prévenir tout problème qui pourrait empêcher un paiement à la bonne date (Labadie, 1996 : 107).

Le suivi des créances consiste à surveiller les échéances de règlement et à relancer les clients. La surveillance des échéances de paiement peut se faire à partir d'une situation ou balance âgée des clients. Ce document reprend pour chaque client le montant de l'encours et son éclatement en fonction de l'ancienneté des factures (Barry, 2009 : 186). C'est un support important de contrôle des soldes comptables des comptes clients. La balance âgée peut se présenter dans un tableau.

Tableau 2 : Exemple de présentation d'une balance âgée

Nom du client	Solde dû au	S > 1 mois	2mois <S> 1mois	3mois <S> 2mois

Source : Barry (2009 : 186).

Par ailleurs, la pré-relance ne doit pas laisser croire au client que l'on doute de sa capacité à payer à l'échéance. Plusieurs modèles d'organisation efficaces de pré-relance peuvent être ainsi mis en œuvre :

- une pré-relance décentralisée auprès des équipes commerciales : est efficace si le volume des opérations réalisées est important, les clients sont récurrents et les commerciaux sont intéressés aux encaissements ;
- une pré-relance centralisée auprès des équipes de credit management : favorise des gains de productivité en cas de volume élevé et un meilleur suivi de la santé financière des clients,
- une relance externalisée auprès d'un prestataire spécialisé : s'effectue en phase amiable dans un souci d'optimisation du rapport coût de traitement/performance obtenue ou en phase précontentieuse pour appuyer sa démarche par un tiers. (Institut du benchmarking & A1, 2003 : 17)

### 1.2.9 Le suivi et le contrôle des encours clients

La gestion des encours clients se fait sur la base de la ligne de crédit définie pour chaque client. L'entreprise peut mettre en œuvre des moyens et techniques de contrôle pour gérer efficacement les encours. Spécifiquement, il s'agit de :

- comparer l'encours du client au plafond qui lui a été accordé (ligne de crédit) ;
- gérer les autorisations ou les refus de dépassement de l'encours autorisé pour un client en fonction de son risque de défaillance et des enjeux commerciaux (niveaux de chiffre d'affaires et de marge) (Institut du benchmarking & AI, 2003 : 14).

### 1.2.10 Le recouvrement des créances

Dans toute vente, les deux parties sont tenues juridiquement de respecter leurs obligations. Le vendeur livre une marchandise ou effectue une prestation à l'acheteur et ce dernier est tenu de régler le commerçant à temps. Si le paiement n'est pas effectué dans les délais, l'entreprise doit enclencher des actions pour recouvrer sa créance.

Le recouvrement des créances comprend les opérations de détections des montants échus et non réglés, de relance des clients. Suite à cela, la société peut enclencher des actions judiciaires et/ou d'autres voies de recours à « la procédure d'injonction de payer lorsque la créance a une cause contractuelle » (OHADA, 2008 : 759). Pour relancer un client après échéance de sa créance, plusieurs alternatives se présentent. Il est recommandé :

- *d'adapter la procédure de relance à la typologie client* : le mode de relance doit être adapté aux clients, selon leur poids dans le chiffre d'affaires, le montant des factures échues, leur comportement payeur afin de garantir un meilleur résultat du recouvrement. Labadie (1996 : 109) propose les deux principaux moyens dont dispose le crédit manager pour mettre en œuvre sa politique de recouvrement amiable. Elle fait référence à la relance téléphonique et la relance écrite. En outre, selon elle, une visite au client peut être envisageable soit par le crédit manager, soit par le commercial soit par les deux ensemble ;
- *d'analyser l'opportunité d'une relance préventive (pré-relance)* : énoncé plus haut, la relance préventive ne doit pas nécessairement être adressée à tous les clients. Elle peut être réservée soit aux « bons » clients pour véhiculer une image positive, soit aux petits clients qui ont tendance à oublier de payer ;

- *de définir des automatismes de relance après échéance* : les relances régulières ou systématiques par courrier ou par téléphone permettent l'envoi régulier et systématique des lettres de relance et la concentration des efforts sur les cas de non paiement les plus difficiles. Si la procédure de relance automatique échoue, une intervention personnalisée est indiquée.

Pour une réussite du processus de relance, il importe aussi de déterminer les rôles et responsabilités de tout acteur interne impliqué dans ce processus. Lorsque l'étape de recouvrement amiable n'a rien donné, la phase de gestion des litiges s'impose pour sauvegarder l'investissement de l'entreprise.

### **1.2.11 La gestion des litiges**

Au sujet de la gestion des litiges, une bonne pratique permet de conforter la satisfaction du client en résolvant son problème dans les meilleurs délais et faire en sorte que les créances concernées deviennent recouvrables et recouvrées au plus tôt. Il est donc nécessaire de :

- traiter de façon préventive les litiges ;
- s'assurer que le système de gestion de la qualité de l'entreprise est à même de minimiser les litiges de facturation ;
- communiquer à l'interne ;
- identifier à temps les litiges ;
- responsabiliser celui qui doit traiter les litiges. (Institut du Benchmarking, 2003 :19)

L'entreprise doit déterminer la nature des litiges lorsqu'ils surviennent puisqu'il existe différentes natures : litiges administratifs et commerciaux, litiges techniques et litiges logistiques. Les litiges font souvent apparaître un dysfonctionnement interne ou un défaut de communication.

En définitive, le credit management est un ensemble d'activités qui tend à optimiser l'usage des crédits accordés aux clients tout en recherchant un équilibre profitable entre les opportunités commerciales et les impératifs financiers. Ce chapitre nous a donc permis de mieux appréhender la gestion efficace du poste clients de l'entreprise. Le chapitre suivant est consacré à la démarche d'évaluation des dispositifs de gestion des risques clients.

## **CHAPITRE II : DEMARCHE D'EVALUATION DES DISPOSITIFS DE GESTION DES RISQUES CLIENTS**

L'augmentation des risques dans l'économie et la fréquence des défaillances d'entreprise ont mis en exergue le besoin de disposer d'outils de pilotage et de contrôle de plus en plus efficaces. Toute entreprise est appelée à gérer efficacement les risques auxquels elle s'expose pour atteindre ses objectifs. Elle ne saurait les maîtriser sans la mise en place de dispositifs adéquats suivis de leur évaluation.

Au cours de ce chapitre, il s'agira d'exposer non seulement les objectifs mais surtout la démarche théorique d'évaluation des dispositifs de gestion des risques clients.

### **2.1. Objectifs de l'évaluation des dispositifs de gestion des risques**

Evaluer un dispositif de gestion des risques va consister à mesurer, à l'aide de critères déterminés, son efficacité quant à la couverture des risques concernés. Cette action poursuit plusieurs objectifs.

Entre autres, elle permet à l'organisation d'anticiper sur la survenance des risques. Pour Bernard (2008 :68), l'un des principaux objectifs d'une évaluation est la maîtrise permanente des activités en vue de la continuité de celles-ci. Cela est possible car selon Bertin (2007 : 320), le dispositif vise à maîtriser le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures du personnel, des systèmes internes ou à des événements extérieurs. L'évaluation donne ainsi au management l'assurance de la qualité des dispositifs et de leur capacité à prévenir les risques probables. Elle vise la réduction du nombre et l'ampleur de ces risques pour pouvoir sécuriser les processus. Elle nécessite une démarche pour déterminer la fiabilité et l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels.

### **2.2. La démarche d'évaluation des dispositifs de gestion et de maîtrise des risques**

Différents auteurs ont proposé des démarches d'évaluation avec quelques dissemblances dans les étapes. Renard (2002 : 212) souligne à ce propos, qu'il n'existe dans le domaine d'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels aucune démarche unique et rigoureuse. Le tableau ci-dessous présente les démarches ainsi que les étapes clés proposées par quelques auteurs :

**Tableau 3** : Les étapes de la démarche d'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques proposées par certains auteurs

<b>Auteurs</b>	Bernard	Desroches	Renard	Anarisk	Chevassu
<b>Etapes</b>					
Description du processus			X	X	
Identification des risques	X	X	X	X	X
Evaluation des risques	X	X	X	X	X
Hiérarchisation des risques		X		X	X
Identification des dispositifs de maîtrise des risques	X		X	X	
Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques	X		X	X	

Sources : Adapté de Bernard (2008 : 284) ; Desroches (2003 : 95-101) ; Renard (2010 : 195-201) ; Anarisk (2006 : 14) ; Chevassu (2008 : 28)

Ces démarches proposées peuvent se résumer en trois étapes fondamentales :

- la prise de connaissance du processus ;
- l'évaluation des risques : elle prend en compte l'identification, l'évaluation et la hiérarchisation des risques ;
- l'évaluation des dispositifs de gestion des risques opérationnels liés au processus vente/clients.

### **2.2.1. Prise de connaissance de l'entité et description du processus**

C'est l'étape de familiarisation avec l'entreprise. Il est en effet nécessaire d'acquérir une connaissance et une compréhension réelle de l'activité de l'entité et de son environnement général ainsi que des spécificités de son organisation. Renard (2010 : 226) recommande que cette prise de connaissance soit organisée. Selon lui, l'auditeur va planifier cette étape en prévoyant le ou les moyens les plus appropriés pour acquérir le savoir nécessaire à la réalisation de sa mission (interviews, documents, etc.). L'intérêt de la description du processus étudié est de connaître et de comprendre toutes les activités du processus, facilitant ainsi l'identification des principales zones à risques.

## 2.2.2. Identification des risques

Après avoir décomposé le processus en différentes activités ou tâches élémentaires, on cherche dans cette étape à identifier tous les événements à risques qui peuvent se produire et qui pourraient avoir des conséquences sur le déroulement du processus (Jiménez & al, 2008 : 61). Pour ce faire, plusieurs outils et techniques d'identification des risques ont été conçus.

### 2.2.2.1. Les outils d'identification des risques

Il existe plusieurs outils d'identification des risques, mais nous ne présenterons que le questionnaire de contrôle interne et les tableaux d'identifications.

#### 2.2.2.1.1. Le questionnaire de contrôle interne (QCI)

C'est un outil efficace du contrôle interne. Toutes les questions peuvent être évoquées tâche par tâche par les personnes en charge de ces tâches. Les questions constituant cet outil sont fermées, d'où des réponses par oui ou non. En effet, le questionnaire est bâti pour que les réponses négatives désignent les points faibles du dispositif de contrôle interne (les zones à risques) et que les positives signalent les points forts en théorie (Lemant, 1998 : 195).

#### 2.2.2.1.2. Les tableaux d'identification

On peut énumérer le tableau des forces et faiblesses apparentes et le tableau d'identification des risques conçu par Renard.

- ***Le tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfA)***

Il permet de recenser, lors d'une phase d'étude, les différents risques pouvant affecter une activité ou une opération spécifique, après sa décomposition « en objet auditable ou activité élémentaire » (Lemant, 1998 : 40). Il se présente comme suit :

Tableau 4 : Le tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfA)

Domaine/ Opération	Objectifs spécifiques	Risques	POCA/ Indicateurs et indices	Option			Commentaires
				F/f	Conséquence	D° de confiance	

F= force ; f = faiblesse ; POCA= pratiques d'organisation communément adoptées

Source : Lemant (1998 :64).

Seules les quatre premières colonnes sont renseignées pendant la phase d'identification des risques, les quatre dernières seront remplies après l'analyse des risques.

- *Le tableau d'identification des risques proposé par Renard*

Ce tableau donne une évaluation sommaire des risques liés à la tâche du processus, ce qui constitue sa spécificité par rapport au TFfA.

Tableau 5 : Exemple de tableau d'identification des risques

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositifs de contrôle interne	Constats
Réception des marchandises	-sécurité de réception	- pertes	M	- normes de livraison et d'entreposage	Non
	- conformité en qualité et en quantité	- avaries	f	-procédures de vérification	Oui
		- non-conformité	I		Oui
	-faire les réserves en temps	- contentieux	M	- inspection technique	Oui
		-prescription= perte des droits	M	- procédure de réserve	non

Source : Renard (2010 : 239). I= risque important ; M= risque moyen ; f= risque faible.

Le dispositif de contrôle interne est celui devant faire échec aux risques identifiés. La colonne 'Constats' est relative à l'existence ou non du dispositif en question.

### 2.2.2.2. Les techniques d'identifications des risques

Pour identifier les risques, certaines techniques peuvent être utilisées telles que :

- *l'identification par l'analyse historique* : elle consiste à faire une revue historique des risques déjà survenus dans l'entreprise ;
- *l'identification par l'analyse de l'environnement* : c'est une technique dans laquelle la détermination des risques se fait en fonction des variations que peut subir l'environnement dans lequel évolue l'entité ;
- *l'identification basée sur les actifs créateurs de valeurs* : cette technique met au premier plan les actifs créateurs de valeurs comme les clients dans une entreprise commerciale et procède à l'identification des risques affectant les autres actifs (Maders & al, 2006 : 51)
- *l'identification basée sur les check-lists* : elle porte sur une liste préconçue qui énumère l'ensemble des risques possibles afin de voir si chaque risque concerne l'entité ou pas ;
- *l'identification par analyse des activités* : elle consiste à décomposer le processus en activités voire en tâches élémentaires. Le découpage des activités en tâches élémentaires permet d'identifier le maximum de risques donc d'apprécier les conséquences potentielles en cas de mauvaise exécution des tâches.

En outre, pour identifier les risques, l'une des trois démarches suivantes peut être mise en œuvre :

- *la démarche du top-down* : ici, l'auditeur interne ou l'équipe chargée de l'évaluation identifie les risques puis les fait soumettre aux opérationnels pour avis (Mareschal, 2003 :6) ;
- *la démarche du bottom-up* : elle part des opérationnels au top management. Ce sont les opérationnels qui relèvent les risques auxquels leur activité est exposée. Ces risques sont ensuite soumis à l'auditeur qui détermine les plus importants pour l'organisation.
- *la démarche combinée (top-down et bottom-up)* : l'identification des risques, dans ce cas, se fait de façon parallèle par la hiérarchie et les opérationnels. L'ensemble des risques ainsi identifiés est validé par les deux parties. Cette approche est recommandée pour plus d'efficacité.



Après l'identification de l'essentiel des risques opérationnels du processus étudié vient l'étape de leur évaluation.

### **2.2.3. Evaluation des risques**

Cette étape consiste à déterminer dans quelle mesure des événements potentiels sont susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs. L'évaluation est faite sur la base de la criticité de chacun des risques opérationnels relevés. La criticité est obtenue à partir de la probabilité d'occurrence du risque et de son impact en cas de survenance. Pour ce faire, on distingue deux méthodes d'évaluation des risques : la méthode quantitative et la méthode qualitative.

#### **2.2.3.1. La méthode quantitative**

Cette méthode requiert des calculs à partir de données objectives historiques, de tendances et de coefficients. Elle est ainsi difficile à mettre en œuvre en l'absence d'expériences, de méthodes et de données de base (Maders, 2006 : 48). Aussi, pour des risques intangibles ou immatériels (perte d'image, mauvais climat social, etc.), il s'avère difficile à mesurer leur impact financier. Pour cela, la seconde méthode est d'avantage utilisée par les auditeurs.

#### **2.2.3.2. La méthode qualitative**

Il s'agit de déterminer le degré de la probabilité de survenance et de l'impact des risques. Pour Desroches (2003 : 58), le but de la méthode qualitative est d'identifier les événements à risque apparaissant hors et suite à la défaillance d'éléments du système, leurs causes et leurs conséquences. Le critère de probabilité se base sur les « chances » d'apparition du danger et les mesures en place pour maîtriser le risque (Curaba, 2009 :105). Il est souhaitable d'obtenir si possible un historique des événements de risques déjà survenus, d'échanger avec des homologues, de recourir à des experts, bref, d'utiliser toutes les sources d'information pertinentes pour établir une valorisation fiable. Pour apprécier la probabilité de survenance et l'impact, des échelles telles que très élevée, élevée, moyenne, faible, très faible leur sont attribuées (Coopers & al, 2000 :6). Le tableau ci-dessous présente la mesure de la probabilité de survenance du risque.

**Tableau 6 : Exemple de mesure de la probabilité de survenance du risque**

Cotation	Probabilité	Description
1	Très faible	Un tel évènement a une probabilité de 1 sur 1 000 000 de survenir dans la vie de la société (d'après des expériences similaires ou d'après calculs, simulation).
2	Faible	Évènement qui n'interviendra qu'en cas d'utilisation très abusive ou d'erreur d'application des procédures.
3	Moyenne	Quelques cas signalés par le passé
4	Forte	Des cas signalés à plusieurs reprises et non maîtrisés par le passé
5	Très forte	Une chance sur deux que l'évènement se produise dans la vie de la société.

Source : adapté de Curaba & al (2009 : 106).

Concernant l'impact d'un risque, le choix des critères d'appréciation est laissé à l'auditeur qui le détermine en fonction de la nature des événements redoutés et des spécificités de l'organisation. Il peut aussi utiliser une échelle de 5 niveaux basée sur l'aspect financier de l'impact. Le tableau ci-après l'illustre bien :

**Tableau 7 : Exemple d'échelle d'impact financier**

Cotation	Impact	Perte financière
1	Insignifiant	Perte inférieure à 5 millions de FCFA
2	Mineur	Perte de 5 millions à 10 millions de FCFA
3	Modéré	Perte de 10 millions à 100 millions de FCFA
4	Majeur	Perte de 100 millions à 1 milliard de FCFA
5	Catastrophique	Perte supérieure à 1 milliard de FCFA

Source : Adapté de Fontugne (2001 : 11)

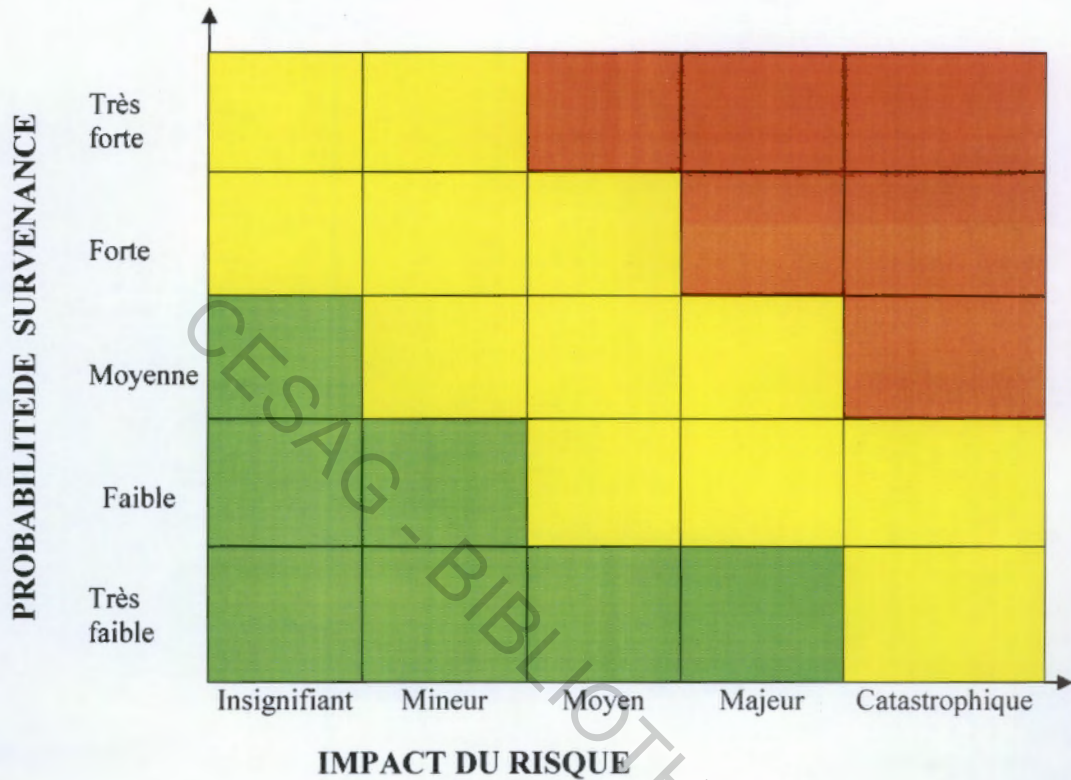
Après la détermination de la probabilité de survenance et de l'impact, il convient de préciser la criticité ou le poids total de chaque risque. La criticité d'un risque s'obtient par le produit des cotations de la probabilité et de l'impact. Elle constitue la base du classement ou de la hiérarchisation des risques.

#### 2.2.4. Hiérarchisation des risques

L'évaluation doit déboucher sur la hiérarchisation des risques qui permet de répondre à la question suivante : quels sont les risques à traiter et dans quel ordre ? Leur classement

permet donc de déterminer ceux qui sont prioritaires à maîtriser, compte tenu des seuils fixés par le management. Il peut être matérialisé dans une matrice (cartographie) suivant la probabilité de survenance et l'impact du risque.

Figure 1 : Exemple de la hiérarchisation des risques dans une matrice



Source : adapté de Nguena (2008 : 70).

Les risques situés dans la zone rouge sont considérés comme majeurs et demandent un traitement immédiat ; ceux de la zone jaune sont moyens nécessitant un suivi régulier ; enfin les risques localisés dans la zone verte sont qualifiés de mineurs. Une revue périodique peut permettre de les maîtriser.

Une fois le classement des risques effectué, il convient de s'intéresser à la manière dont ils sont pris en charge dans les dispositifs de gestion des risques de l'entité.

### 2.2.5. Identification des dispositifs de gestion des risques

Les dispositifs de gestion des risques sont constitués de l'ensemble des pratiques et moyens mis en œuvre par l'entreprise pour faire face aux risques actuels et potentiels. A

cette étape, on détermine pour chacun des risques le dispositif spécifique de contrôle interne adéquat ; c'est-à-dire que l'on va chercher à répondre à la question : « Que faut-il faire ou mettre en place pour que le risque ainsi identifié ne se manifeste pas ? » (Renard, 2010 : 197). Selon Anarisk (2006 : 2), un risque peut faire l'objet de plusieurs contrôles internes et un contrôle interne peut couvrir plusieurs risques. Pour chaque risque identifié du processus vente/clients, il est question de répertorier des dispositifs de maîtrise pouvant le couvrir. Ainsi, certains ont été identifiés et consignés dans le tableau ci-après.

**Tableau 8 : Les risques opérationnels liés au processus vente/clients et leurs dispositifs de maîtrise**

<b>Activités</b>	<b>Objectifs de contrôle interne</b>	<b>Risques encourus</b>	<b>Dispositifs de maîtrise des risques</b>
<b>L'élaboration du budget des ventes</b>	S'assurer d'un contrôle budgétaire efficace des ventes	Prévisions irréalistes	- existence des objectifs définis et connus ; - existence d'un budget
<b>L'analyse des prospects et la fixation des conditions de crédits</b>	S'assurer de la solvabilité des prospects ; S'assurer que le délai et la limite de crédit sont fonction des moyens du client	- dégradation de la qualité du portefeuille clients ; - octroi de crédit à des clients non solvables ; - retard de paiement ; - augmentation du poids des créances - dépassement de crédit	- vérifications spécifiques concernant la solvabilité du client - Existence de contrats ; - suivi de ces contrats
<b>La réception et l'acceptation des commandes</b>	- S'assurer que la réception des commandes est bien faite ;  - S'assurer que la commande reste dans la limite de crédit fixée	- Erreur dans la prise et l'enregistrement des commandes ;  - dépassement de crédit	- existence de registres des commandes ;  - existence de contrôle des commandes

Tableau 8 : (suite et fin)

Activités	Objectifs de contrôle interne	Risques encourus	Dispositifs de maîtrise des risques
<b>La livraison de la commande</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer que les BL ont fait l'objet d'une commande ;</li> <li>- S'assurer que les livraisons sont effectuées conformément aux stipulations des clients (quantités, délais de livraison)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erreur dans la livraison</li> <li>- omission</li> <li>- fraudes/ vols</li> <li>- retard de livraison</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence de contrôle avant livraison</li> <li>- existence de bordereaux de livraison pré-imprimés et pré numérotés en séquence</li> </ul>
<b>La facturation et l'encaissement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer que toutes les commandes traitées font l'objet d'une facturation</li> <li>- s'assurer que les factures sont établies et envoyées aux clients dans des délais raisonnables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facture non conforme</li> <li>- retard ou omission d'émission de la facture</li> <li>- fraude lors de la facturation</li> <li>- détournements des encaisses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- factures pré numérotées</li> <li>- existence d'une procédure de vérification des séquences des BL et factures</li> <li>- Rapprochement BC\BL\facture</li> <li>- chèques barrés libellés au nom de l'entreprise</li> <li>- enregistrement des chèques</li> </ul>
<b>La comptabilisation des ventes</b>	S'assurer de la conformité et de l'exhaustivité des factures	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comptabilisation tardive, aux mauvaises périodes;</li> <li>- omission de contrôles des factures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comptabilisation journalière et selon la suite numérique ;</li> <li>- existence de procédures de contrôle des factures ;</li> <li>- rapprochement des factures comptabilisées avec les états récapitulatifs de la vente (hebdomadaire ou mensuel) ;</li> <li>- annulation des factures déjà comptabilisées et réglées.</li> </ul>
<b>Le suivi des créances et des échéances de paiement</b>	s'assurer que les délais sont respectés	Dépassement des échéances	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'un chargé de gestion des contrats et alerte ;</li> <li>- mise à jour régulière de la balance âgée</li> </ul>
<b>Le suivi et le contrôle des encours clients</b>	S'assurer que les encours sont suivis et contrôlés	Augmentation du niveau des créances clients	Mise en réseau de tous les acteurs du processus vente
<b>Le recouvrement des créances</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- s'assurer que toutes les créances sont recouvrées ;</li> <li>- s'assurer que les créances échues et non réglées sont détectées rapidement,</li> <li>- S'assurer que le client est relancé systématiquement</li> <li>- s'assure de la mise en œuvre des procédures de recouvrement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- omission de recouvrement</li> <li>- détection tardive des impayés ;</li> <li>- relance tardive des clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'une politique systématique et rigoureuse de recouvrement ;</li> <li>- Existence d'un service de suivi et de recouvrement des créances</li> </ul>
<b>La gestion des litiges</b>	S'assurer du règlement de tous les litiges	<ul style="list-style-type: none"> <li>- contentieux</li> <li>- perte d'image</li> </ul>	Existence d'un service juridique et contentieux

Sources: Barry (2009: 165-212); Allard (2002:131-139); Maders & Al (2006: 10)

Renard (2010 : 170) a proposé un regroupement de ces dispositifs de contrôle interne ou cadre de référence en six (6) rubriques, à savoir : les objectifs, les moyens, le système d'information, l'organisation, les procédures et la supervision que l'auditeur va apprécier.

### 2.2.6. Evaluation des dispositifs de gestion des risques

L'évaluation des dispositifs de gestion des risques peut se faire à travers les deux critères suivants : l'adéquation et l'efficacité des contrôles mis en œuvre. L'adéquation peut être appréhendée comme étant la capacité du contrôle à couvrir le risque identifié. Tandis qu'un contrôle n'est efficace que si aucun contournement n'est possible et qu'aucune anomalie ni aucun incident significatif n'ont été relevés par les tests (Ordre des Experts Comptables Français, 2005 :42). Donc, l'efficacité des dispositifs de gestion des risques d'une activité ou d'un processus est fonction du niveau de réalisation de ses objectifs. Ils seront réalisés s'il existe un bon dispositif permettant de faire échouer les risques susceptibles de compromettre l'activité ou le processus. L'appréciation de chacun des critères est faite par la définition d'une échelle présentée dans le tableau ci-après :

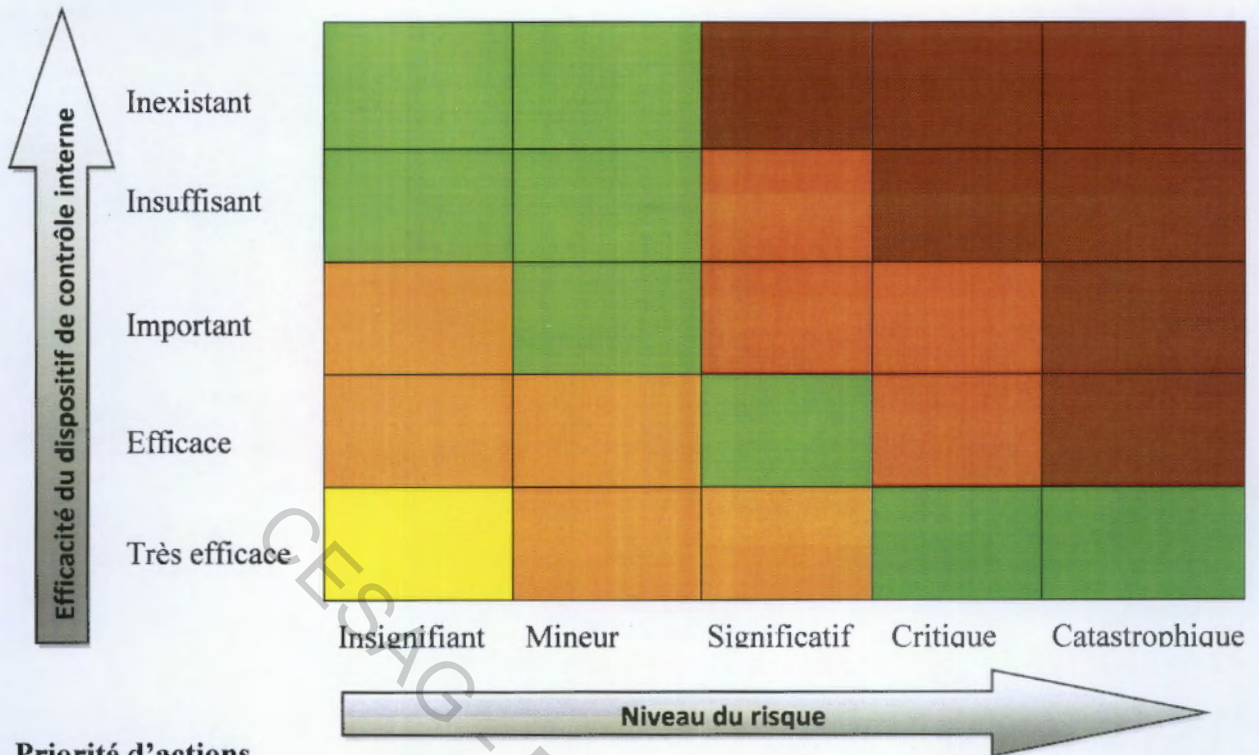
**Tableau 9 : Exemple d'échelle d'évaluation de l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques opérationnels**

Cote	Efficacité	Description
5	Inexistant	L'objectif de contrôle n'est pas atteint car le contrôle n'est pas respecté
4	Insuffisant	L'objectif de contrôle n'est pas atteint car le contrôle n'est pas adapté au risque à couvrir
3	Passable	L'objectif de contrôle est partiellement atteint avec les procédures mises en place, mais on relève des incidents réguliers
2	Acceptable	L'objectif de contrôle est atteint mais au prix des efforts ne permettant pas une bonne optimisation du système et des ressources
1	Approprié	L'objectif de contrôle est atteint de façon optimale

Source : adapté de l'OEC (2005 : 42)

A partir de cette évaluation, des actions sont entreprises par ordre de priorité pour faire face aux risques. Une matrice de l'efficacité du dispositif de contrôle interne par rapport à l'importance des risques permet un classement des actions à mettre en œuvre comme l'indique la figure ci-dessous :

Figure 2 : Exemple de matrice d'analyse d'aide à la décision



Priorité d'actions

Première
Deuxième
Troisième
Quatrième
Cinquième

Source : adapté de Belluz (2002)

Trois techniques sont aussi utilisées pour évaluer les dispositifs de gestions des risques, à savoir : les examens de l'évidence du contrôle par une inspection des documents ou tests d'existence, les tests de cheminement puis l'observation de l'exécution d'un contrôle (Dayan, 2004 : 932-933). Ces techniques sont mises en œuvre lors de la vérification du fonctionnement des procédures.

Après l'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels par l'auditeur, un rapport de recommandation est transmis au management de l'entreprise. Ainsi pour chaque risque, quatre réponses ou traitements sont proposées par Renard (2010 : 160-161) :

- *l'acceptation du risque* : ici, aucune action n'est entreprise, on accepte de courir le risque. Ce choix est opportun s'il correspond aux limites de tolérance définies par l'entité. Ce choix est catastrophique s'il résulte du hasard ou du manque d'information ;

- *le partage du risque* : c'est réduire le risque en l'externalisant c'est-à-dire en souscrivant à une assurance, spécifiquement à une assurance-crédit dans la gestion des risques clients. Selon Dorbes (2004 : 2), cette assurance permet de bénéficier de trois prestations. La première se rapporte à la prévention qui s'effectue grâce à un suivi régulier de tous les clients. Pour les factures impayées, le recouvrement est transféré à l'assureur. Aussi, l'entreprise bénéficie de l'indemnisation des créances garanties qui n'ont pu être recouvrées. Euler Hermes (2011) considère l'assurance-crédit comme un outil indispensable pour accompagner un développement de chiffre d'affaires maîtrisé ;
- *l'évitement du risque* : il s'agit de supprimer l'activité qui fait naître le risque ;
- *la réduction du risque* : elle consiste à prendre des mesures nécessaires pour réduire la probabilité ou l'impact du risque. Cette alternative provient souvent des recommandations des auditeurs internes pour améliorer les contrôles clés du processus.

Le management pourra ainsi choisir ces solutions proposées toutefois en fonction des ressources dont dispose l'entreprise. La mise en œuvre du plan d'action défini puis la phase de suivi permettront d'informer les dirigeants de l'évolution des risques résiduels et de prévenir les nouveaux risques susceptibles de survenir.

Ce chapitre nous a permis en fin de compte de présenter une démarche d'évaluation des dispositifs de gestion des risques liés au processus vente/clients. Il importe que cette évaluation se fasse régulièrement pour prévenir d'éventuels nouveaux risques. Cependant, la mise en œuvre pratique de la démarche nécessite la définition de la méthodologie à adopter dans le cadre de cette étude. Tel est l'objet du prochain chapitre.



### **CHAPITRE III: METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

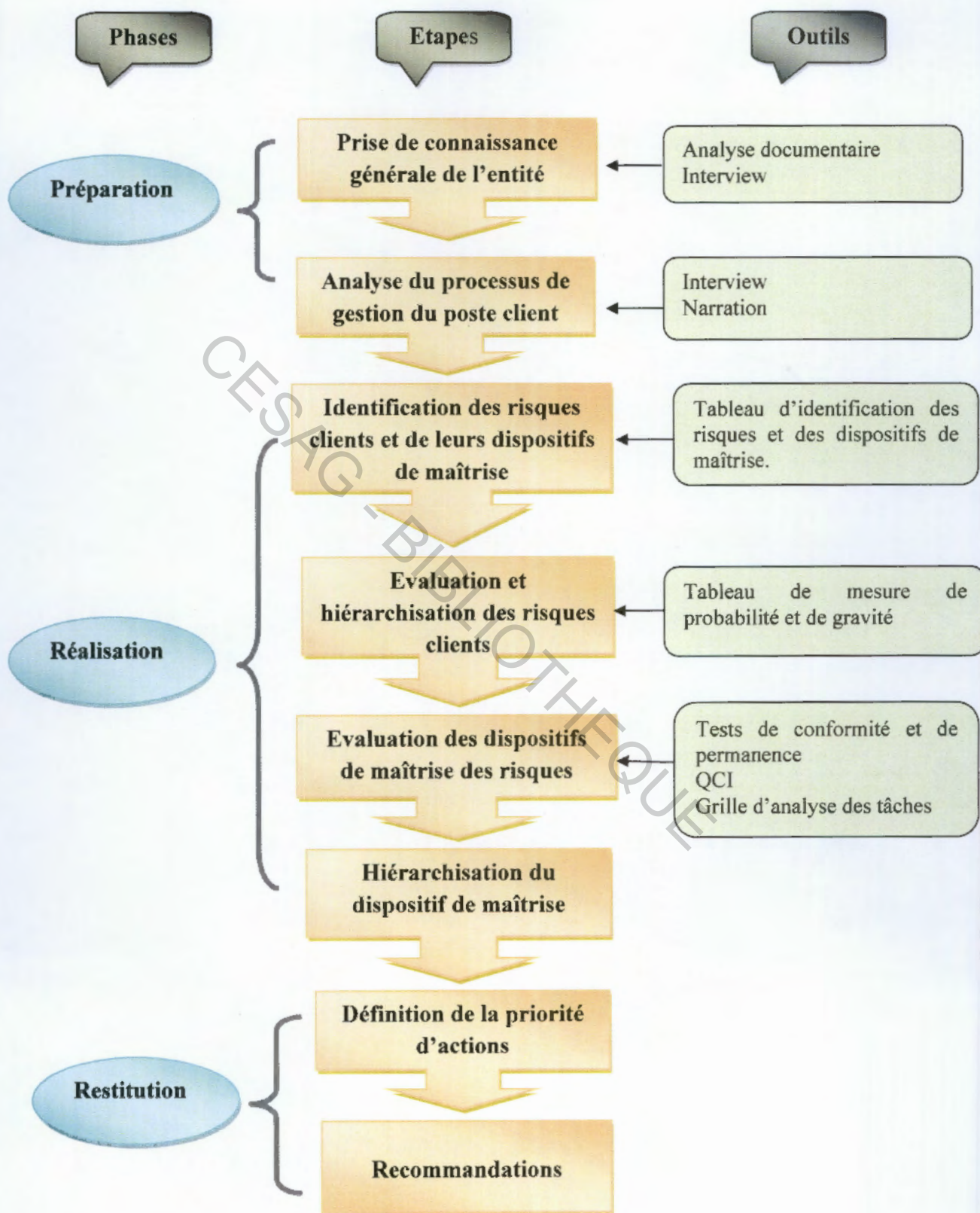
Evaluer les dispositifs de gestion des risques clients nécessite la définition d'une méthodologie à suivre. Elle est constituée d'un ensemble de procédés et d'outils que nous utiliserons pour collecter et analyser les données.

Suite à la revue de littérature, le présent chapitre est structuré en deux sections : la première porte sur le modèle d'analyse et la seconde met en exergue les outils de collecte et d'analyse des données.

#### **3.1. Le modèle d'analyse**

Le modèle d'analyse permet de décrire étape par étape la démarche de résolution pour notre thème de recherche. La prise de connaissance générale de l'entité et des procédures de gestion du poste clients constituera la première phase de notre démarche. Elle sera suivie de l'identification des risques et des dispositifs de maîtrise rattachés à chaque tâche du processus. L'étape suivante concernera non seulement l'évaluation de la probabilité et de l'impact des risques identifiés, mais aussi l'évaluation des dispositifs de sa maîtrise. Nous pourrons alors définir les priorités d'action et les recommandations. La figure 3 ci-après présente schématiquement le modèle que nous avons retenu pour évaluer les dispositifs de gestions des risques clients de l'entreprise LSA Sénégal.

Figure 3 : Modèle d'analyse de l'évaluation des dispositifs de gestion des risques clients



Source : nous-mêmes

### **3.2. Les outils de collecte et d'analyse des données**

Un outil est un moyen ou une technique servant à réaliser une activité ou une tâche. Pour la conduite de notre étude, les outils retenus dans le modèle d'analyse constituent les outils de collecte et d'analyse de données qui nous ont paru les mieux adaptés au contexte. Il s'agit de : l'analyse documentaire, l'interview, la narration, le tableau d'identification des risques, le questionnaire de contrôle interne (QCI), la grille de séparation des tâches et les tests d'audit.

#### **3.2.1. L'analyse documentaire**

L'analyse documentaire consiste en l'exploitation de documents internes et externes à l'entreprise dans le but de tirer des informations utiles pour le thème à traiter. Dans le cas de notre étude, nous avons analysé d'abord les documents de présentation de l'entité et de ses activités qui ont été mis à notre disposition. Nous avons aussi consulté les fiches de contrat, certains référentiels (sorte de manuel) du service commercial et tous les documents supports produits au niveau de chaque service concerné par le processus vente. Cela nous a permis de comprendre l'organisation et les spécificités du processus.

#### **3.2.2. L'interview**

Une interview est un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées, etc, et de divulguer la teneur de l'entretien (Lemant, 1995 : 181). Au cours de nos travaux, nous avons procédé à des interviews avec le Directeur Général, le Responsable Administratif et Comptable, le Responsable Commercial, le Responsable du recouvrement, les agents commerciaux et comptables, etc. Au total, nous avons eu des entretiens avec treize (13) personnes répertoriées dans un tableau en annexe (annexe 3). A travers un questionnaire composé d'une question principale et de questions spécifiques que nous avons élaboré, nous avons utilisé le face à face avec nos répondants pour réaliser l'entretien. Avant chaque rencontre, nous avons pris le soin de concevoir des guides d'entretien pour cadrer nos échanges. Par les réponses obtenues, l'interview nous a permis de connaître et de comprendre le processus et organiser nos travaux.

### **3.2.3. La narration**

Cette technique est très convenable pour se faire décrire toutes les opérations d'un cycle par autrui. Renard (2010 : 354) distingue deux sortes de narration : la narration orale faite par l'audité et la narration écrite élaborée par l'auditeur.

Nous avons utilisé la narration orale qui consiste à écouter et à noter, autant que possible, intégralement, la description des procédures de vente auprès de chaque acteur du processus. Cela nous a permis de comprendre davantage et de manière détaillée les tâches des différents acteurs intéressés par le processus vente.

### **3.2.4. Le tableau d'identification des risques**

A partir de la décomposition du processus vente/clients en activités, ce tableau permettra d'associer à chacune d'elle, les risques potentiels dans une colonne et dans une autre, les dispositifs de contrôle interne ou les bonnes pratiques permettant de les maîtriser. Cette colonne de bonnes pratiques constitue « le référentiel dont se dote l'auditeur pour réaliser ses travaux » (Renard, 2010 : 239). Ce tableau nous a servi à identifier les risques opérationnels issus du processus vente/clients. Nous avons associé à chaque tâche les risques susceptibles de se produire en cas de non réalisation des objectifs.

### **3.2.5. Le questionnaire de contrôle interne (QCI)**

Cet outil permet à l'auditeur d'apprécier le dispositif de contrôle interne mis en place en détectant ses forces et ses faiblesses. Il définit d'abord les objectifs de contrôle interne du module, apprécie la séparation des fonctions puis analyse les procédures de contrôle interne pour chacune des étapes du circuit (Obert, 2004 :75).

Le questionnaire de contrôle interne est constituée de questions entraînant des réponses 'oui' ou 'non'. Une réponse positive traduit une force et une réponse négative révèle une faiblesse du dispositif. Le QCI nous a permis ainsi d'apprécier les mesures de contrôle interne existantes et la qualité des dispositifs de gestion des risques. Ces questionnaires ont été administrés aux acteurs du processus en utilisant le face à face pour la collecte des réponses.

### 3.2.6. La grille de séparation des tâches

Elle sert à s'assurer que les fonctions fondamentales de l'entreprise sont séparées les unes des autres et exercées par différentes personnes. Les fonctions de détention/manipulation, enregistrement, approbation/décision doivent être séparées (Schick, 2007 :151). Selon ce même auteur, la grille de séparation trace toutes les opérations intermédiaires relatives à un évènement. Les éventuels cumuls de tâches incompatibles décelés dans la répartition du travail, laisseront transparaître des risques liés au processus.

C'est donc un outil qui nous a permis de vérifier la répartition des tâches entre différents niveaux de décision. La lecture du tableau (annexe 5) que nous avons conçu à cet effet a permis de déceler les manquements à la séparation des tâches au niveau du processus vente/clients.

### 3.2.7. Les tests d'audit

Au cours de cette étude, nous avons utilisé essentiellement deux types de tests d'audit : le test de conformité et le test de permanence.

- *Le test de conformité* : il s'agit de vérifier si les procédures décrites, lors de l'entretien ou dans la documentation, existent effectivement et sont conformes à la description. Ainsi, nous avons choisi de manière aléatoire au niveau du processus vente, quelques opérations entièrement bouclées pour vérifier à l'aide de documents qu'il n'existe pas de rupture. Pour Ahouangansi (2010 : 405), après avoir évalué l'existence d'un dispositif, l'auditeur testera si celui-ci est appliqué de manière permanente.
- *Le test de permanence* : il permet de s'assurer de l'application permanente des procédures décrites. Ce test consiste à vérifier que les procédures du cycle vente/clients, telles que relatées à l'entretien ou dans le manuel de procédures, sont réellement celles qui font l'objet d'une application permanente.

Pour ce faire, nous avons testé deux opérations par mois sur six (6) mois au total. Ces mois ont été sélectionnés de manière aléatoire dans les exercices 2011 et 2012. Le détail de ces tests se trouve en annexe du document.

Ce chapitre, portant sur la méthodologie de l'étude nous a permis de mieux définir le cadre de conduite de notre étude et d'identifier les outils de collecte et d'analyse de données. Le modèle que nous avons élaboré comprend les principales phases de la démarche d'évaluation des risques clients et des dispositifs de maîtrise correspondants. Ce modèle n'a pas la prétention d'être universel ou standard. Cependant, nous disposons d'un cadre méthodologique de référence pour aborder la partie pratique de notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Conclusion de la première partie**

Au cours de la première partie de cette étude, nous avons exposé les fondements théoriques de l'évaluation des dispositifs de gestion des risques clients. Nous avons ensuite élaboré un modèle de travail sur lequel va s'appuyer notre appréciation de ces dispositifs. L'objectif poursuivi est de nous assurer que les dispositifs existants sont efficaces et permettent de maîtriser les risques liés au processus vente/clients. Car ce processus occupe une place primordiale dans la vie de l'entreprise. Dans la seconde partie, il s'agira d'analyser les systèmes, les pratiques, les méthodes et procédures utilisés par l'entreprise pour sécuriser son processus vente/clients. Ce travail pratique s'appuiera sur le modèle d'analyse défini dans le précédent chapitre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE :**  
**MISE EN ŒUVRE DE L'EVALUATION DES**  
**DISPOSITIFS DE GESTION DES RISQUES**  
**CLIENTS DE L'ENTREPRISE LSA**



L'univers dans lequel évolue l'entreprise aujourd'hui est caractérisé par sa variabilité, sa vitesse d'évolution et ses risques dont ceux liés au crédit client. Pour faire face à ces risques, les organisations se dotent de plus en plus de dispositifs de contrôle interne en vue de maîtriser les risques opérationnels issus de chaque processus de l'entreprise.

Après avoir présenté dans la première partie, les fondements théoriques de l'évaluation des dispositifs de gestion des risques clients, l'entreprise LSA constitue pour nous un cadre pour mettre en œuvre la phase pratique de notre étude. Ainsi, le premier chapitre de cette seconde partie est dédié à une présentation générale de La Seigneurie Afrique à travers ses missions et objectifs, ses activités et son organisation. La description de la maîtrise des risques clients de cette entreprise concerne le cinquième chapitre. Enfin, l'évaluation proprement dite des dispositifs de gestion des risques clients fait l'objet du sixième chapitre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE IV : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE LA SEIGNEURIE AFRIQUE**

La phase pratique de cette étude ne saurait s'effectuer sans, au préalable, une présentation de l'entreprise LSA, qui nous a ouvert ses portes en nous accueillant en stage.

Située dans la zone Afrique/DOM-TOM/Caraïbes, La Seigneurie Afrique est rattachée à PPG Architectural Coatings EMEA. Cette dernière est une filiale du groupe PPG Industries dont le siège se trouve à Pittsburgh, en Pennsylvanie (USA). PPG Industries est devenu un fournisseur mondial de peintures, de revêtements, de produits optiques, de matériaux spéciaux, de produits chimiques, de verre et de fibre de verre. De même que la société mère, La Seigneurie Afrique propose des peintures pour divers domaines d'application et des produits dérivés.

Au cours de ce chapitre, nous nous intéresserons d'abord aux missions et objectifs de cette entreprise. L'accent sera ensuite mis sur les activités ainsi que les moyens dont elle dispose. Enfin, l'organisation administrative constituera la dernière section de la présentation de La Seigneurie.

### **4.1. Présentation générale de l'entreprise La Seigneurie Afrique**

La présente section concerne les missions et les objectifs définis par la société.

#### **4.1.1. Missions**

La mission de La Seigneurie Afrique est celle assignée par la maison-mère, c'est-à-dire la production et la commercialisation de peintures de qualité pour satisfaire la clientèle du Sénégal et de la sous-région (la Gambie, le Mali, la Mauritanie).

#### **4.1.2. Objectifs**

Pour mener à bien cette mission, l'entreprise s'est définie des objectifs, spécifiquement, des objectifs annuels de qualité dans le cadre de sa démarche d'amélioration continue. Ceux concernant la période 2012 se déclinent en ces termes :

- *le respect des engagements qualité* : ces engagements se réfèrent à la qualité des produits, au respect des délais de livraison ainsi qu'à l'amélioration du système de management ;
- *le développement des différents services de LSA* : il s'agit, ici, de maîtriser tous les processus de l'entreprise et d'optimiser les ressources ;
- *la formation du personnel* : pour accroître l'efficacité du personnel et se conformer aux exigences sécuritaires et environnementales, un planning de formation et des sensibilisations sont prévus ;
- *la prévention* : elle concerne le risque d'incendie et celui lié à la manipulation des matières premières chimiques ;
- *la certification qualité ISO 9001 version 2008* : elle a été décernée à l'entreprise en 2008 par le DNV, un organisme Néerlandais de certification. Ainsi, en mai 2012, un audit qualité pour cette certification sera réalisé dans le cadre de l'amélioration continue des process ;
- *le trade center* : LSA poursuivra sa stratégie de développement à travers de nouvelles implantations de magasin de vente sur le territoire Sénégalais.

#### **4.2. Activités, moyens et quelques réalisations**

La Seigneurie Afrique a défini des activités dans le cadre de l'accomplissement de sa mission. Celles-ci sont soutenues par des moyens, lui permettant de réaliser des performances dans son environnement.

##### **4.2.1. Activités**

L'entreprise combine les activités de revêtements décoratifs avec les activités de peintures de protection et les revêtements du domaine de la marine. A ce titre, elle fabrique et commercialise essentiellement :

- des peintures bâtiments (sous la marque Seigneurie) ;
- des peintures anticorrosion (Freitag) ;
- des peintures marines (Sigma) ;
- des peintures routières (Rex) et
- des produits carrosseries sous licence des marques ICI et Duco.

A ces produits, s'ajoutent les enduits (Afric enduits), les vernis, les diluants et les colles.

#### **4.2.2. Moyens**

La fabrication de tous ces produits nécessite la mise en œuvre des moyens financiers, humains et matériels.

Les moyens financiers proviennent principalement des apports des actionnaires et des revenus créés par les performances de la Société.

A ce jour, le personnel de LSA est constitué d'une soixantaine d'employés dont deux cadres expatriés, six cadres locaux et onze agents de maîtrise. Cette diversité des ressources humaines est une richesse pour l'organisation.

L'entreprise dispose aussi d'importantes ressources matérielles pour son activité. Entre autres, il s'agit :

- d'un parc de matériel complet permettant de fabriquer continuellement ses produits (une chaîne vinyl de 5000l / j, une ligne de production de 4000l / j, neuf (9) broyeurs, etc.) ;
- sept (7) machines à teinter intelligentes Easy Mix, cinq (5) machines à teinter K99 et une machine à teinter SIGMA ;
- des conditionneuses semi-automatiques ;
- une aire de stockage des matières premières de 1450 m<sup>2</sup> ;
- des magasins de vente à Dakar et dans certaines régions du pays.

#### **4.2.3. Quelques chiffres clés et réalisations de LSA**

Dans sa politique de développement, l'entreprise a ouvert, de 2004 à ce jour, quatre magasins de vente dans les régions de Thiès, Kaolack, Saint-Louis et Louga. Ainsi, avec les cinq autres magasins situés à Dakar, LSA compte au total neuf magasins de vente au Sénégal.

En outre, en 2008, elle a réalisé un important investissement par l'acquisition d'une machine de fabrication d'enduits d'une grande capacité, 3250 kg / h. Cela lui a permis d'accroître sa capacité de production, comme l'indique les chiffres suivants, et d'être plus compétitive sur le marché : en année 2007 : 2 079 Tonnes réalisées contre: 3 245 Tonnes en 2008.

### **4.3. Organisation administrative**

Avant la présentation de la structure de LSA, il importe de relever que la filiale PPG Architectural Coatings Afrique /DOM-TOM/ Caraïbes est organisée autour :

- d'un board des Directeurs de la Business Unit qui est responsable de l'application de la politique définie par le groupe ;
- de sept départements fonctionnels (Marketing, Technique, Finance, R&D, etc).

Concernant La Seigneurie Afrique, l'organigramme mis à jour en janvier 2012, fait apparaître la structure suivante :

#### **4.3.1. La Direction Générale**

Elle est assurée par un Directeur Général qui est nommé par le Président Directeur Général de la Société, lui conférant les pouvoirs à l'effet de :

- représenter LSA auprès de ses clients, fournisseurs et autres tiers, y compris les diverses Administrations, pour tout ce qui concerne les activités de la société tant au Sénégal que dans tous les pays où son activité se manifeste ou peut être appelée à se manifester ;
- utiliser les pouvoirs bancaires qui lui ont été délégués conformément à leur objet ;
- prendre en charge la direction de l'ensemble du personnel de LSA ;
- conférer éventuellement tous pouvoirs nécessaires à un ou plusieurs mandataires pour l'exécution de décisions déterminées ;
- et en général, prendre toutes mesures utiles pour assurer la bonne marche des services de LSA dans les Etats où s'exerce la délégation des pouvoirs.

#### **4.3.2. Le Service Administratif et Comptable**

Le Service Administratif et Comptable assure les missions suivantes :

- la gestion de la comptabilité générale et de la comptabilité analytique de la société ;
- la gestion des relations de LSA avec les Services de l'Administration et les autres Institutions ;
- l'établissement des reportings mensuels et des consolidations avec le Groupe ;

- l'établissement, le contrôle de la paie du Personnel et le suivi des recrutements ;
- la préparation et le paiement des dépenses courantes, des fournisseurs locaux et étrangers ;
- la gestion du recouvrement des créances avec l'appui d'un prestataire externe ;
- le suivi des comptes de disponibilité (caisse et banques) en effectuant des rapprochements bancaires mensuels ;
- le suivi des inventaires des stocks et des immobilisations.

Ce service regroupe en son sein la comptabilité clients (lieu de notre stage), la facturation, la caisse pour les versements au comptant et la comptabilité fournisseurs (voir l'organigramme en annexe).

#### **4.3.3. Le Service Commercial et Marketing**

Ce service est chargé de la vente des produits fabriqués par La Seigneurie Afrique. Il effectue aussi des prospections, conseille les clients, les assiste sur le terrain, leur fournit la documentation technique pour les divers produits.

Concernant le volet marketing, ce service est chargé d'organiser des séminaires, de faire des insertions publicitaires et de rédiger des magazines et prospectus destinés aux clients. Il mène également des actions marketing à travers des études de marché ainsi que des traitements de données statistiques liées à la commercialisation des produits.

#### **4.3.4. Le Service Hygiène, Sécurité, Environnement et Qualité (HSEQ)**

Il assure la coordination de l'ensemble des procédés permettant d'orienter, de contrôler et d'améliorer la qualité des prestations pour satisfaire les exigences des clients de LSA. Il a en charge aussi la sécurité des employés de la société.

L'entreprise a confié également à ce service la gestion des stocks de produits finis. Ainsi, il est responsable de l'approvisionnement en produits finis des magasins de vente et des gros clients de LSA.

Rattaché au service HSEQ, le Laboratoire de contrôle vérifie les dosages pour toute production de l'usine. Il teste, en outre, la qualité des produits fabriqués de manière à

garantir la conformité de leurs caractéristiques par rapport au plan de contrôle défini pour chaque formule.

#### **4.3.5. Le Service Transit (achat, approvisionnement) et Informatique**

Son rôle est de référencer et d'évaluer les fournisseurs qui approvisionnent l'entreprise en matières premières, en emballages, en matériels, en produits de négoce, en service ainsi qu'en outils marketing et fournitures divers. Ce service organise toutes les réceptions de matières premières et les expéditions de produits à l'exportation.

Le Service Transit et Informatique a aussi pour mission la gestion du système informatique. A ce titre, il est responsable de l'acquisition du matériel informatique ainsi que la maintenance des différents logiciels utilisés au sein de l'entreprise.

#### **4.3.6. Le Service production**

Le service production comprend l'usine, la colorimétrie pour bâtiment, carrosserie et DLR puis le service maintenance.

##### **4.3.6.1. L'usine**

C'est le lieu de fabrication et de conditionnement des peintures et des autres produits commercialisés par la société. L'usine est tenue de respecter le processus de production et les instructions de fabrication figurant sur la fiche d'ordre de fabrication.

##### **4.3.6.2. La colorimétrie**

Elle est chargée de la mise à la teinte des produits sur la base du choix des couleurs de la clientèle. La colorimétrie est constituée :

- d'un atelier de teinte pour les bâtiments ;
- d'un atelier de teinte pour les produits de la carrosserie et
- d'un atelier de teinte DLR pour les meubles et autres.

##### **4.3.6.3. Le service maintenance**

Le service maintenance a pour mission d'entretenir le parc de machines de LSA à l'aide d'un système de maintenance préventive.

Ce chapitre nous a permis de cerner non seulement l'appartenance de LSA à un groupe mais aussi la structure fonctionnelle conçue pour exercer ses activités. Celles-ci se font dans un environnement de plus en plus à risque dans lequel aucun processus de l'entreprise n'est épargné. Il convient donc d'analyser périodiquement les moyens mis en œuvre pour faire face aux risques, spécifiquement, les risques clients. Pour ce faire, le chapitre suivant s'intéresse à la description de la gestion et de la maîtrise de ces risques clients.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## **CHAPITRE V: DESCRIPTION DE LA MAITRISE DES RISQUES LIES AU PROCESSUS VENTE/CLIENTS DE LSA**

Le processus vente / clients est l'un des multiples processus existant au sein d'une entité. Il est constitué d'une suite de tâches qui peuvent être consignées ou non dans un document appelé manuel de procédure. Ce document contribue non seulement à la maîtrise des activités mais aussi à une meilleure gestion des risques liés au processus concerné. Pour nous permettre d'effectuer nos analyses, ce chapitre retrace préalablement les pratiques quotidiennes des différents acteurs intervenant dans le cycle vente / client de LSA. Cette action est utile pour cerner les éventuels risques et les moyens permettant de les maîtriser.

### **5.1. La description du processus vente/clients adopté par l'entreprise**

Les clients de La Seigneurie sont essentiellement classés en deux catégories : les clients au comptant et les clients à terme. Ces derniers sont connus et répertoriés dans le logiciel de gestion commerciale et comptable.

Pour notre étude, le schéma descriptif de l'ensemble des activités de vente concerne les clients à terme entrepreneurs bâtiments et les concessionnaires. Il a été obtenu à travers des entretiens réalisés et la narration.

#### **5.1.1. Analyse de l'acceptabilité du client et ouverture de compte**

Le premier contact d'affaire du client avec la société a lieu au service commercial. En fonction de ses besoins exprimés, le client renseigne un document appelé «fiche revue de contrat». Les informations contenues sur cette fiche se rapportent, en résumé, à l'identité de la société cliente, l'identité de quelques responsables, son régime fiscal, sa référence bancaire. Le client rédige également et vise une demande d'ouverture de compte dans laquelle il soumet ses conditions en termes de niveau des achats, de réductions commerciales, de délai et moyens de règlement, de délai de livraison, etc.

Le service commercial étudie ensuite le dossier du client, en collaboration avec le service administratif et Comptable (SAC) et le Directeur Général. Il s'agit de déterminer le crédit maximum allouable à ce client, ainsi que les autres conditions soumises par lui.

Après s'être accordé (l'entreprise et son client) sur les conditions de vente, une copie du dossier est remis au client. Il pourra dès lors passer sa commande et le service commercial se chargera d'ouvrir un compte à cet effet.

### **5.1.2. Réception de la commande du client**

Pour faire leur commande, certains clients ont d'abord besoin de la facture pro forma, d'autres le font par téléphone ou par mail, d'autres encore se présentent directement au magasin de vente bâtiment ou carrosserie de LSA. Dans tous les cas, les commandes des clients sont traitées sur présentation du Bon de Commande client (BC) dûment rempli et signé par les personnes habilitées. Ils sont réceptionnés au magasin de vente.

### **5.1.3. Traitement et livraison de la commande**

A ce niveau, il est question de la vérification du seuil de crédit accordé selon le contrat et du stock disponible pour les produits sollicités. Tout dépassement de seuil est renégocié entre le client et les responsables de LSA. En effet, il est impossible de traiter la commande d'un client ayant dépassé son seuil car la comptabilité en accord avec le service recouvrement procède au blocage du compte de tout client défaillant.

Ainsi, lorsque le produit demandé est disponible, un agent du magasin de vente édite à partir du logiciel deux exemplaires du bon de commande Seigneurie (BCS). Trois exemplaires du bon de livraison (BL) sont par la même occasion édités et visés par l'agent et le client. Le cachet livré est ensuite apposé sur les BL. Toute cette liasse (BC, 2 BCS et 3 BL) est remise au client avec les produits demandés.

Dans le cas où le produit nécessite un second traitement (la mise à la teinte), la livraison n'est pas systématique : une date est communiquée au client pour récupérer sa commande. Le magasin de vente émet alors 3 copies du BCS. Les deux premières sont conservées au magasin en attendant la réalisation de la teinte et la troisième copie est remise à la colorimétrie.

Elle est chargée d'effectuer la teinte conformément aux informations contenues sur le BCS. Le délai défini par la colorimétrie pour une mise à la teinte est de 24 heures. Cependant, le travail à faire peut nécessiter 48 heures voire 72 heures, en fonction de la quantité de produits demandés.

Après échéance c'est-à-dire le jour de la livraison, l'agent chargé de la vente remet au client la liasse de pièces (BC, 2 BCS, 3BL) et les produits traités, comme dans le premier cas. Ce dernier est alors amené à se présenter au poste de garde et de contrôle, situé avant la sortie des locaux de LSA.

Notons qu'en fin de journée, un agent du service commercial procède à la transposition des différents bons de livraison en factures, à partir du logiciel de gestion commerciale sage 500.

#### **5.1.4. Passage au poste de garde et de sécurité**

Le chef du poste de garde, aidé d'un collaborateur, effectue un contrôle de l'existence de la liasse composée du BC, de 2 BCS et de 3 BL. Il vérifie aussi la concordance des informations contenues sur la liasse remise au client et les produits effectivement livrés.

S'il y a eu plus ou moins de produits livrés, le client est renvoyé au magasin de vente pour faire les corrections nécessaires. Lorsque le contrôle n'a révélé aucune erreur, le chef de poste remet au client les originaux du BCS et du BL, portant le cachet «contrôle». Il conserve le BC, l'autre copie du BCS et les deux copies restantes du BL. En fin de journée, toutes les pièces collectées sont transmises à la facturation.

#### **5.1.5. Facturation**

L'agent chargé de la préparation et de l'envoi des factures, réceptionne du poste de contrôle toutes les pièces collectées. Il effectue un rapprochement entre chaque liasse (BC, BCS, 2BL) et la facture correspondante au niveau du logiciel. Deux exemplaires de la facture sont ensuite édités, une originale et une copie.

L'agent constitue un dossier (facture originale, BL, BC) qui sera envoyé au client. Il renseigne le cahier de transmission puis remet ce cahier et le pli (facture, BL, BC) au coursier pour être envoyé au client. Le cahier de transmission retournera à la facturation avec la décharge du client, preuve que la facture a été réceptionnée.

L'autre dossier (copie facture, BL, BCS, BC) est conservé aux archives.

### **5.1.6. Réalisation de la liaison comptable**

Cette étape est déterminante pour la suite du processus vente/client. En effet, les informations concernant les ventes sont stockées dans le module de gestion commerciale. Elles nécessitent d'être basculées vers le module de gestion comptable afin d'effectuer le traitement de ces données. Car, il est impossible pour la comptabilité d'avoir accès aux données de la gestion commerciale. Pour effectuer la liaison, il faut préalablement que les factures figurant dans le module de gestion commerciale soient éditées.

En fin de journée, le responsable du service HSEQ procède donc, à partir du serveur, à cette liaison entre la gestion commerciale et la gestion comptable. Les opérations de ventes sont ainsi positionnées et accessibles sur la gestion comptable. Le gestionnaire des comptes clients peut alors prendre le relais pour comptabiliser les éventuels règlements correspondants aux factures émises par la gestion commerciale.

### **5.1.7. Encaissement et comptabilisation des règlements**

La réception des règlements des clients a lieu directement à la comptabilité client. Ceux-ci peuvent régler leur facture par chèque, par traite, en espèce ou par virement bancaire.

➤ Lorsque le règlement se fait par chèque, le comptable client effectue une copie du chèque accompagné souvent du détail de règlement et fait une décharge au client. Il prépare ensuite les remises de chèques qu'il transmet au Directeur Général pour signature. Le coursier de LSA se charge du dépôt de ces remises signées à la banque. Pendant ce temps, le comptable client fait une saisie informatique du règlement dans le journal banque et dans le compte client concerné. Puis, une autre saisie manuelle est effectuée dans le carnet de saisie des règlements clients, selon le compte banque de LSA bénéficiaire de cette opération. De retour de la banque, les bordereaux de remise sont rendus au comptable client. Sur la base de ces documents et du détail de règlement, il vérifie les écritures passées et procède au lettrage du compte client concerné. La mise à jour se fait alors automatiquement et ces documents sont archivés.

Les traites suivent fondamentalement le même cheminement que les chèques. Cependant les remises des traites requièrent une double signature, celle du Responsable du SAC et celle du Directeur Général.

➤ Si le règlement se fait en espèces, dès réception de la somme due, le comptable client établit un reçu qu'il remet au client après lui avoir fait une décharge sur une copie. Il saisit cette opération dans le compte du client concerné et l'enregistre également dans le carnet de saisie des règlements clients. En fin de journée, le carnet de reçu et les sommes collectées sont envoyés au Directeur Général, d'une part pour viser le carnet de reçu et d'autre part pour sécuriser ces versements espèces. Ultérieurement, le Responsable du SAC charge une personne, qu'il accompagnera, du dépôt à la banque des versements cumulés. Mais avant tout dépôt d'espèces à la banque, la personne désignée effectue un billettage pour chaque versement effectué, avec le comptable client. Puis il signe l'état de versement pour attester de l'exactitude des sommes à déposer à la banque. De retour de la banque, le bordereau, l'état de versement et le carnet de reçu espèces sont transmis au Directeur Général pour une double vérification de la correspondance entre les sommes enregistrées, remises et effectivement versées à la banque. Après ce contrôle et approbation, ces pièces sont rendues au comptable client pour être classées. Il procède alors au lettrage du compte du client.

➤ Concernant les virements, le Responsable du SAC récupère régulièrement, par mail, les informations de la banque au sujet des virements effectués sur les comptes de LSA. Il transmet par intranet ces informations au comptable client. Elle fait une impression de ce document et sur cette base, elle effectue les régularisations nécessaires.

A la fin de chaque mois, la balance âgée appelée Ageing au sein de LSA, est éditée afin de faire des rapprochements et d'assurer le suivi des comptes clients.

#### **5.1.8. Suivi et recouvrement des créances clients**

A l'origine, La Seigneurie n'avait pas prévu la création d'un service recouvrement dans son organisation. C'est seulement en 2010 que l'entreprise a décidé de confier cette activité à un prestataire externe. Des efforts immenses sont réalisés pour réduire le niveau des créances et éviter l'accumulation des impayés qui deviendront des créances difficiles à recouvrer.

Ainsi, à travers la balance âgée tirée chaque fin de mois, le responsable du recouvrement effectue un suivi permanent des créances clients. Le relevé de compte est aussi un outil indispensable puisqu'il donne la situation exacte du compte client à la période souhaitée.

Ces documents permettent au responsable du recouvrement d'analyser les divers comptes, de faire des vérifications avec la comptabilité avant d'entreprendre toute action envers les clients.

Le relevé de compte envoyé au client lui permet de faire des rapprochements entre les données de ce document et sa propre comptabilité.

A l'approche de l'échéance, le client est relancé pour s'assurer qu'il confirme les éléments de sa transaction ; entres autres : la date d'échéance, la somme due, le mode de règlement, etc. Cette action permet au chargé du recouvrement de détecter bien avant les problèmes qui pourraient empêcher un paiement à la bonne date.

Plus ou moins une semaine après l'échéance, le responsable met en œuvre tous les moyens dont il dispose pour obtenir rapidement le règlement effectif des factures. Il s'agit d'envoyer des courriers de relance, d'appeler régulièrement le client et d'effectuer des visites jusqu'à ce que ce dernier règle sa facture.

Toutes ces procédures ont été mises en place pour éviter qu'il y ait des failles au niveau interne. Car, elles pourraient entraîner des impayés et des retards de paiement. Mais l'application de ces procédures ne peut se faire sans risques.

## **5.2. L'identification des risques et des dispositifs de maîtrise liés au processus vente/client**

Cette identification est faite sur la base des informations obtenues lors de la prise de connaissance des procédures de vente. Elle est effectuée à l'aide d'un tableau à quatre colonnes, inspiré de celui de Renard (2010 : 239), qui comporte les rubriques suivantes :

- *les tâches* : exécutées tout au long du processus ;
- *les objectifs de contrôle* : pour s'assurer de la bonne exécution de ces tâches ;
- *les risques opérationnels encourus* ;
- *les dispositifs probables* : afin d'éviter la survenance des risques ;

Il s'agit, pour chaque étape du processus vente, de déterminer les tâches élémentaires, de déceler les risques possibles et d'identifier le dispositif de maîtrise du risque mis en place par LSA. L'identification que nous effectuons n'a pas la prétention d'être exhaustive. Cela

serait irréaliste. Mais de façon plus modeste, il s'agit de dresser les risques essentiels liés à l'accomplissement de chaque opération ainsi que leurs dispositifs de maîtrise.

### 5.2.1. Identification des risques opérationnels et leurs dispositifs liés à l'analyse de l'acceptabilité du client

Les activités relatives à cette étape sont sources de risques. Un inventaire de ces risques est présenté dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 10 : Identification des risques opérationnels et leurs dispositifs liés à l'analyse de l'acceptabilité du client**

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques opérationnels encourus	Dispositifs de maîtrise du risque
Etablissement de la fiche de contrat	S'assurer de l'existence et de l'exactitude de l'identité du client	<b>R1.</b> Informations incomplètes ; <b>R2.</b> Informations erronées ou non actualisées.	-Vérification de la totalité des renseignements fournis sur le fiche de contrat - Contrôle de l'exactitude des données du contrat
Analyse du prospect et fixation de la limite de crédit	S'assurer de la solvabilité du prospect ; S'assurer que la limite de crédit et les conditions de ventes sont fonctions des moyens du client	<b>R3.</b> Dégradation de la qualité du portefeuille clients. <b>R4.</b> Octroi de crédit à des clients insolvable ou mauvais payeurs	-Analyse du dossier du client ; -Classification des clients selon leur comportement payeur/ Fixation d'une limite standard de crédit
Ouverture de compte du client	S'assurer du suivi des opérations réalisées avec le client	<b>R5.</b> Erreur d'enregistrement à l'ouverture de compte	Vérification après l'enregistrement

Source : nous-mêmes

### 5.2.2. Identification des risques opérationnels et leurs dispositifs liés à la réception, au traitement et à la livraison de la commande

L'ensemble de ces opérations se déroule au magasin de vente où les articles commandés sont remis au client. Une attention particulière est requise à ce niveau car la survenance de risques peut impacter négativement tout le processus. Le tableau suivant expose les risques encourus et leurs dispositifs de maîtrise.

**Tableau 11 : Identification des risques opérationnels et leurs dispositifs liés à la réception, au traitement et à la livraison de la commande**

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques opérationnels - encourus	Dispositifs de maîtrise du risque
Réception de la commande	S'assurer de la bonne réception de toutes les commandes ;	<b>R6.</b> Perte du BC du client <b>R7.</b> Erreur dans la prise de commande	-Traitement des BC dès réception/Classement des BC; -Confirmation de la commande par le client
Acceptation et enregistrement de la commande	-S'assurer de la nature de la commande -S'assurer de la disponibilité des produits avant acceptation -S'assurer du suivi de la commande	<b>R8.</b> Enregistrement de produits indisponibles <b>R9.</b> Erreur de transcription des informations de la commande du client sur le BCS et le BL.	Vérification de la disponibilité des produits avant enregistrement Vérification des données du BCS
Livraison des commandes	S'assurer que la livraison est conforme à la commande	<b>R10.</b> Non-conformité des produits livrés <b>R11.</b> Vols des produits <b>R12.</b> Retard de livraison	-Contrôle avant livraison /Visa du client sur le BL -Contrôle au poste de garde -Traitement dès réception de la commande du client/ disposition de moyens de transport

Source : nous-mêmes

### 5.2.3. Identification des risques opérationnels et leurs dispositifs liés au passage au poste de contrôle

Toute sortie de produits du magasin de vente subit une vérification au poste de contrôle et de sécurité. Des risques peuvent survenir à ce niveau.



**Tableau 12 : Identification des risques opérationnels et leurs dispositifs liés au passage au poste de contrôle**

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques opérationnels encourus	Dispositifs de maîtrise du risque
Vérification de la liasse remise au client (BC client, BC et BL)	S'assurer de la conformité des produits enregistrés et effectivement livrés	<b>R13.</b> Omission de vérification des documents en cas d'affluence	Disposition de trois agents au poste de garde
Transmission de la liasse à la facturation	S'assurer de l'exhaustivité des pièces transmises	<b>R14.</b> Perte de pièces ; <b>R15.</b> Retard de transmission des pièces à la facturation	-Conservation des pièces reçues dans une chemise ; -Transmission obligatoire des pièces chaque fin de journée

Sources : nous-mêmes

#### 5.2.4. Identification des risques opérationnels et leurs dispositifs liés à la facturation

L'étape de préparation et d'expédition de factures n'est pas à l'abri des risques. Certains ont été répertoriés dans le tableau ci-après.

**Tableau 13 : Identification des risques opérationnels et leurs dispositifs liés à la facturation**

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques opérationnels encourus	Dispositifs de maîtrise du risque
Edition des factures et constitution du dossier du client	S'assurer que toutes les commandes traitées font l'objet de facturation	<b>R16.</b> Omission d'édition des factures ; <b>R17.</b> Édition tardive des factures <b>R18.</b> Erreurs sur des factures	-Edition des factures au lendemain de la réception des pièces collectées au poste de garde -Délai d'envoi des factures au client fixé à 72h. -Rapprochement entre BC/BL/ facture avant édition de la facture
Transmission des factures au coursier pour envoi au client	S'assurer que les factures éditées sont envoyées aux clients dans des délais raisonnables	<b>R19.</b> Transmission tardive des factures au coursier ; <b>R20.</b> Retard d'envoi des factures aux clients <b>R21.</b> Perte d'image de marque	Délai d'envoi des factures au client fixé à 72h.

Source : nous-mêmes

### 5.2.5. Identification des risques opérationnels et leurs dispositifs liés à la réalisation de la liaison comptable

A l'issue des ventes qui s'effectuent, le service commercial produit, à partir du logiciel, des informations dont a besoin la comptabilité. Un transfert de données est nécessaire puisque l'utilisateur du module de gestion commerciale n'a pas accès au module comptable et vice-versa. Les risques qui peuvent survenir sont indiqués dans le tableau ci-dessus :

**Tableau 14 : Identification des risques opérationnels et leurs dispositifs liés à la réalisation de la liaison comptable**

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques opérationnels encourus	Dispositifs de maîtrise du risque
Réalisation de la liaison	S'assurer que la liaison comptable s'est faite sans erreurs et dans les délais	<b>R22.</b> Non réalisation de la liaison comptable <b>R23.</b> Réalisation tardive de la liaison	Prévision de remplaçants en l'absence du responsable Réalisation obligatoire de la liaison comptable chaque fin de journée

Source : nous-mêmes

**5.2.6. Identification des risques opérationnels et leurs dispositifs liés à l'encaissement et à la comptabilisation des règlements**

Les risques relatifs à l'encaissement et à la comptabilisation des règlements ont un impact non négligeable pour l'entreprise. Une illustration de ces risques est proposée dans le tableau suivant :

**Tableau 15 : Identification des risques opérationnels et leurs dispositifs liés à l'encaissement et à la comptabilisation des règlements**

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques opérationnels encourus	Dispositifs de maîtrise du risque
Réception des chèques, des espèces ou des ordres de virement	S'assurer de la réalité et de l'archivage de la réception ; s'assurer de la sécurisation des espèces reçues	<b>R24.</b> Perte de chèques ou d'espèces ; <b>R25.</b> Détournements des encaissements <b>R26.</b> Fraude sur les chèques	-Traitement rapide des chèques/Conservation des espèces dans un tiroir à clé; -Dépôt des règlements auprès du Directeur Général -Chèque libellé au nom de l'entreprise
Enregistrements comptables des règlements	S'assurer de l'enregistrement exhaustif et rapide des règlements	<b>R27.</b> Mauvaise imputation des règlements clients ; <b>R28.</b> Non comptabilisation ou comptabilisation tardive des règlements	-Comptabilisation des règlements dans les bons comptes ; -Contrôle des saisies et des pièces comptables
Transmission à la Direction Générale des règlements et de leurs pièces justificatives	S'assurer d'une transmission effective et rapide à la Direction Générale	<b>R29.</b> Transmission tardive des espèces reçues et des pièces comptables	Transmission quotidienne au Directeur Général des espèces et des chèques reçus pour un contrôle
Lettrage et suivi des comptes clients	S'assurer du lettrage correct et rapide des comptes clients	<b>R30.</b> Lettrage erroné en l'absence des détails de règlements ; <b>R31.</b> Omission du lettrage des comptes clients	-Obtention des détails de règlements auprès de certains clients ; -Lettrage dès comptabilisation des règlements

Source : nous-mêmes

### 5.2.7. Identification des risques opérationnels et leurs dispositifs liés au suivi et au recouvrement des créances clients

L'objectif de cette activité est d'éviter ou de réduire considérablement les pertes de revenus, préjudiciables pour l'entreprise. Le suivi et le recouvrement des créances clients n'échappent pas aux risques présentés ci-dessous :

**Tableau 16 : Identification des risques opérationnels et leurs dispositifs liés au suivi et au recouvrement des créances clients**

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques opérationnels encourus	Dispositifs de maîtrise du risque
Etablissement et analyse de la balance âgée	S'assurer que les créances échues et non réglées ainsi que celles ayant dépassé l'échéance sont détectées rapidement	<b>R32.</b> Détection tardive des impayés ;	-Existence d'un service de suivi et de recouvrement des créances  -Edition et analyse de la balance âgée
Relance clients	-S'assurer que le client est systématiquement relancé à l'approche de l'échéance ;  -S'assurer de la mise en œuvre des procédures de recouvrement	<b>R33.</b> Relance non effectuée dans les délais raisonnables ;  <b>R34.</b> Règlement tardif des clients ;  <b>R35.</b> Augmentation du niveau des créances.	Recensement des clients arrivant à terme  Relance avant échéance  Analyse régulière des comptes clients et des balances âgées

Source : nous-mêmes

La description de la maîtrise des risques, très importante pour la suite de notre étude, constitue la base de nos analyses. La connaissance des procédures de vente au sein de LSA était nécessaire pour appréhender les zones à risques ainsi que les moyens mis en œuvre pour les gérer. Notre étude se poursuit ainsi avec l'évaluation de la gestion des risques liés au poste client.

## **CHAPITRE VI: EVALUATION DES DISPOSITIFS DE GESTION DES RISQUES CLIENTS DE LSA- SENEGAL**

La maîtrise des risques donne à priori l'assurance de la survie de l'entreprise. La seule mise en place de dispositifs pour faire échec à la réalisation de ces risques paraît insuffisante. Encore faut-il s'assurer de la pertinence, de la fiabilité et de l'actualisation de ces dispositifs en raison des constants changements de l'environnement économique. Une évaluation à travers des outils d'analyse (les tests d'audits, la grille de séparation des tâches, le QCI, etc.) est nécessaire pour se prononcer sur la qualité ou encore l'efficacité des moyens de contrôle mis en œuvre.

La première section de ce chapitre se réfère à l'évaluation des risques identifiés dans le processus vente/clients. La seconde aborde cette fois-ci l'évaluation des dispositifs de maîtrise mise en place par LSA, qui conduira à la formulation de recommandations dans une optique d'amélioration continue.

### **6.1. Evaluation des risques opérationnels identifiés du processus vente/client**

La description du processus vente/clients a permis d'identifier des risques opérationnels possibles encourus par l'entreprise. Avant de présenter l'évaluation, les procédures décrites ont fait l'objet de tests.

#### **6.1.1. Les tests d'audit**

Nous avons mis en œuvre les tests de conformité et de permanence.

##### **6.1.1.1. Les tests de conformité et de permanence**

Indiqué dans le chapitre 3 du modèle d'analyse, le test de conformité nous permet de vérifier l'existence et l'application effective des procédures de vente telles que décrites. Quant au test de permanence, il donne l'assurance que ces procédures font l'objet d'une application permanente. Ces tests ont porté sur un échantillon aléatoire de 12 bons de commande des clients déjà classés à la comptabilité. Ils ont consisté essentiellement à vérifier :

- l'existence de la liasse BC du client, BCS, BL et facture ;

- l'existence de la ligne de crédit du client ;
- la signature des BL (client et agent du magasin);
- l'existence des cachets « livré » et « contrôle »;
- le respect du délai de 72h pour l'envoi des factures ;
- le règlement effectif de la facture ;
- la comptabilisation des règlements ;
- le lettrage du compte client ;
- le respect du délai de règlement accordé ;
- le traitement de la créance échue au service recouvrement.

#### **6.1.1.2. Les résultats des tests d'audit**

A l'issue des tests réalisés, les résultats obtenus ont été présentés dans un tableau de synthèse. Le détail de ces tests est annexé au présent document.

**Tableau 17 : Synthèse des résultats des tests d'audit**

<b>Vérifications</b>	<b>Résultats</b>	<b>Observations</b>
L'existence de la liasse BC du client, BCS, BL et facture	100%	Très satisfaisant
L'existence de la ligne de crédit du client	100%	Très satisfaisant
La signature des BL (Client et agent du magasin de vente)	100%	Très satisfaisant
L'existence des cachets « livré » et « contrôle »	100%	Très satisfaisant
Le respect du délai de 72h pour l'envoi des factures	25%	Non satisfaisant
Le règlement effectif de la facture	67%	Peu satisfaisant
La comptabilisation des règlements	100%	Très satisfaisant
Le lettrage du compte client	100%	Très satisfaisant
Le respect du délai de règlement accordé	0%	Non satisfaisant
Le traitement de la créance échue au service recouvrement	100%	Très satisfaisant

Source : Nous-mêmes

A l'exception du « respect du délai de 72h pour l'envoi des factures » et du « respect du délai de règlement », les vérifications présentent individuellement des pourcentages très appréciables. Cela traduit une application satisfaisante des procédures de ventes, telles que décrites, et leur application dans le temps (la période sous revue).

Les risques inhérents identifiés à ces procédures font l'objet d'une évaluation selon des critères bien définis.

### 6.1.2. Mesure des risques opérationnels du processus vente/client

L'évaluation qualitative des risques se fait selon deux critères : la probabilité de survenance et l'impact du risque. Une cotation suivant notre appréciation de la probabilité de survenance et de la gravité de l'impact est attribuée à chaque risque. La mesure de la probabilité de survenance se fait sur la base d'une échelle définie comme suit :

**Tableau 18 : Proposition d'échelle d'évaluation de la probabilité de réalisation du risque**

Cotation	Probabilité de survenance	Commentaire
1	Très faible	Il est presque impossible que le risque se réalise
2	Faible	Il y a peu de chance que le risque se réalise
3	Moyenne	Il est possible que le risque se réalise
4	Forte	Il y a de forte chance que le risque se réalise
5	Très forte	Il est très possible que le risque se réalise

Source : Nous-mêmes

Comme pour la probabilité de survenance, une échelle d'évaluation est aussi déterminée pour mesurer l'impact du risque en cas de réalisation. Pour ce faire, des conséquences tels que la perte financière, le non-respect des procédures, la perte de temps, les litiges, la dégradation du portefeuille clients sont pris en compte. Le tableau ci-dessous présente l'échelle d'évaluation de l'impact du risque.

Tableau 19 : Proposition d'échelle d'évaluation de l'impact du risque

Cotation	Niveau de l'impact	Commentaires
1	Insignifiant	<i>Impact négligeable</i> en termes de perte financière et de temps, de qualité des opérations effectuées, de dégradation du portefeuille clients, dégradation des informations financières et non financières
2	Mineur	<i>Faible incidence</i> en termes de perte financière et de temps, de qualité des opérations effectuées, de dégradation du portefeuille clients, dégradation des informations financières et non financières.
3	Modéré	<i>Conséquences modérées</i> en termes de perte financière et de temps, de qualité des opérations effectuées, de dégradation du portefeuille clients, dégradation des informations financières et non financières
4	Majeur	<i>Conséquences importantes</i> en termes de perte financière et de temps, de qualité des opérations effectuées, de dégradation du portefeuille clients, dégradation des informations financières et non financières
5	Catastrophique	<i>Conséquences très lourdes</i> en termes de perte financière et de temps, de qualité des opérations effectuées, de dégradation du portefeuille clients, dégradation des informations financières et non financières

Source : Nous-mêmes

Après avoir défini les échelles d'évaluation, nous avons présenté dans le tableau suivant les risques évalués au regard des deux critères retenus:



**Tableau 20 : Evaluation de la probabilité de survenance et de l'impact des risques opérationnels identifiés**

Risques opérationnels	Probabilité de Survenance	Gravité de l'impact du risque	Impact du risque
R20.Retard d'envoi des factures aux clients	4	4	Perte de temps
R34.Règlement tardif des clients	4	4	Tensions probables de trésorerie
R35.Augmentation du niveau des créances	4	4	
R24.Perte de chèques ou d'espèces	3	5	
R3. Dégradation de la qualité du portefeuille clients.	3	4	Baisse de la performance de LSA
R4. Octroi de crédit à des clients insolvable ou mauvais payeurs	3	4	Baisse de chiffre d'affaires
R17.Édition tardive des factures	3	4	Ralentissement du processus
R32.Détection tardive des impayés	3	4	Difficulté à recouvrer les créances
R33.Relance non effectuée dans les délais raisonnables	3	4	Dépassement de l'échéance
R2.Informations erronées ou non actualisées.	3	3	Difficultés à contacter le client si un problème survient
R28.Non comptabilisation ou comptabilisation tardive des règlements	3	3	Informations financières non fiables
R30.Lettrage erroné en l'absence des détails de règlements	3	3	Informations du compte client inexactes/ difficultés lors du recouvrement des créances/ litiges
R31.Omission de lettrage des comptes clients	3	3	
R25.Détournements des encaissements	2	5	Pertes financières
R6.Perte du BC du client	2	4	Perte de temps
R5.Erreur d'enregistrement à l'ouverture de compte	2	3	Base de données clients erronée
R9. Erreur de transcription des informations de la commande du client sur le BCS et le BL.	2	3	Rejet de la commande/ litiges
R12.Retard de livraison	2	3	Litiges/ perte des temps
R16. Omission d'édition de factures	2	3	Dépassement du délai de 72h
R18.Absence de contrôle des factures	2	3	Erreurs sur les factures/ litiges
R19.Transmission tardive des factures au coursier	2	3	Dépassement du délai de 72h
R21.Perte d'image de marque	2	3	Perte de part de marché

Tableau 20 :(suite et fin)

Risques opérationnels	Probabilité de Survenance	Gravité de l'impact du risque	Impact du risque
R27.Mauvaise imputation des règlements clients	2	3	Informations financières non fiables
R1.Informations incomplètes (fiche de contrat)	2	2	Difficultés à contacter le client si un problème survient
R26.Fraude sur les chèques	1	5	Perte financières
R7.Erreur dans la prise de commande	1	4	Rejet de commande/ litiges
R14. Perte de pièces au niveau du poste de garde	1	4	Retard dans le processus
R15. Retard de transmission des pièces à la facturation	1	4	Retard dans le processus/ dépassement du délai de 72h
R22.Non réalisation de la liaison comptable	1	3	Retard dans le processus
R23.Réalisation tardive de la liaison comptable	1	3	Retard dans le processus
R10.Non-conformité des produits livrés	1	3	Rejet de commande/ litiges
R11. Vols des produits	1	3	Perte financières
R8. Enregistrement de produits indisponibles	1	2	Perte de temps
R13. Omission de vérification des documents en cas d'affluence au poste de garde	1	2	Non prise en compte de certaines livraisons
R29.Transmission tardive des espèces reçues et des pièces comptables	1	2	Versements tardif des règlements à la banque

Source : nous-mêmes

La matrice des risques est une carte représentant les risques évalués selon la probabilité de survenance et l'impact. La figure ci-après permet d'obtenir une vue d'ensemble de ces risques.

Figure 4 : Matrice des risques opérationnels du processus vente/client de LSA

PROBABILITE DE SURVENANCE	Très forte					
	Forte			R20 R34 R35		
	Moyenne		R2 R28 R30 R31	R3 R4 R17 R32 R33	R24	
	Faible	R1	R5 R9 R12 R16 R18 R19 R21 R27	R6	R25	
	Très faible	R8 R13 R29	R10 R11 R22 R23	R7 R14 R15	R26	
		Insignifiant	Mineur	Modéré	Majeur	Catastrophique
		IMPACT DU RISQUE				

Légende

	Risques majeurs
	Risques moyens
	Risques faibles

Source : nous-mêmes

De l'analyse de ces risques, il ressort essentiellement que l'impact des risques identifiés se résume en la perte financière, l'augmentation des créances voire des tensions probables de trésorerie.

Les risques majeurs, positionnés dans la zone rouge, se rapportent aux étapes de préparation et d'envoi des factures, d'encaissement des règlements, de suivi et recouvrement des créances clients. Ces risques nécessitent un traitement immédiat et un suivi particulier puisqu'ils peuvent survenir et causer d'énormes dégâts.

La zone jaune concentre une majorité des risques clients identifiés. Ceux-ci requièrent un suivi régulier. Ils sont issus pour la plupart des étapes de l'encaissement et de la comptabilisation des règlements, de la préparation et de l'envoi des factures, aussi de l'étape d'analyse de l'acceptation du client.

A ces différents risques correspondent des mécanismes mis en œuvre pour les éviter autant que possible. Il convient donc d'évaluer la qualité de ces dispositifs.

## **6.2. Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus vente/client**

L'évaluation des dispositifs de maîtrise identifiés prend en compte les critères d'adéquation et d'efficacité. Globalement, la qualité des dispositifs dépend de ces deux paramètres.

### **6.2.1. L'adéquation et l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques clients**

Selon Mikol (1998 : 75), le dispositif de maîtrise des risques doit être adapté aux spécificités de l'organisation et de son environnement, en fonction de l'impact des risques provenant de celui-ci. L'efficacité est fonction, quant à elle, du niveau d'exécution d'un objectif. Un dispositif est efficace si aucun contournement n'est possible ni aucun incident significatif n'ont été relevés par les tests. Considérant ces deux éléments, nous avons procédé à l'évaluation globale des dispositifs de gestion des risques clients.

### **6.2.2. Evaluation globale de la qualité des dispositifs de maîtrise des risques**

Plus un dispositif est de qualité, mieux le risque correspondant se trouve maîtrisé. Pour mener à bien notre évaluation, nous avons défini une échelle d'appréciation allant de 1 à 5, au regard des critères d'adéquation et d'efficacité.

**Tableau 21 : Proposition d'échelle d'appréciation des dispositifs de maîtrise des risques**

Couverture globale et maîtrise du risque	Cote	Description (efficacité/adéquation du dispositif)
Très satisfaisante	1	<i>Efficacité/adéquation appropriées</i> ; objectifs de contrôle atteints de façon optimale ; procédures adaptées à l'environnement de l'entreprise et systématiquement appliquées
Satisfaisante	2	<i>Efficacité/adéquation satisfaisantes</i> ; objectifs de contrôle atteints de façon moins optimale ; procédures adaptées et appliquées
Acceptable	3	<i>Efficacité/adéquation acceptable</i> ; objectifs de contrôle partiellement atteints; procédures mises en place mais on note quelques incidents
Insuffisante	4	<i>Efficacité/adéquation insuffisantes</i> ; objectifs non atteints; procédures moins appliquées ; on note régulièrement des incidents
Inexistante	5	<i>Efficacité inexistante, dispositif inadapté</i> ; objectifs de contrôle non atteints ; procédures non respectées ; on note de plus en plus d'incidents

Source : nous-mêmes

Sur la base de cette échelle, nous avons ensuite dressé un tableau pour évaluer les dispositifs de maîtrise mis en œuvre par LSA pour gérer ses risques clients.

**Tableau 22 : Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels clients**

Risques opérationnels	Dispositifs de maîtrise	Cote	Efficacité/Adéquation	Commentaires
<b>R20.</b> Retard d'envoi des factures aux clients	Délai d'envoi des factures aux clients fixé à 72 h.	4	Insuffisante	Le délai défini n'est pas très respecté
<b>R34.</b> Règlement tardif des clients	Relance avant échéance	3	Acceptable	La majorité des clients sélectionnés ne respectent pas les délais de règlements accordés
<b>R35.</b> Augmentation du niveau des créances	Analyse régulière des comptes clients et des balances âgées	3	Acceptable	La balance âgée n'est analysée que chaque fin de mois
<b>R24.</b> Perte de chèques ou d'espèces	Traitement rapide des chèques/ Conservation des espèces dans un tiroir à clé	2	Satisfaisante	Détention de la clé par une seule personne ; les règlements sont remis au Directeur le même jour de leur réception
<b>R3.</b> Dégradation de la qualité du portefeuille clients.	Analyse du dossier du client	2	Satisfaisante	Les conditions d'ouverture de compte pour un nouveau client à terme sont toujours négociées.

**Tableau 22 : (Suite 1/3)**

<b>Risques opérationnels</b>	<b>Dispositifs de maîtrise</b>	<b>Cote</b>	<b>Efficacité/ Adéquation</b>	<b>Commentaires</b>
<b>R4.</b> Octroi de crédit à des clients insolvable ou mauvais payeurs	Classification des clients selon leur comportement payeur/ Fixation d'une limite standard de crédit pour tout client	3	Acceptable	Les clients mauvais payeurs sont connus à travers l'analyse historique de leur comportement payeur. Ce n'est pas le cas pour les nouveaux clients
<b>R17.</b> Édition tardive des factures	Délai d'envoi des factures aux clients fixé à 72h	3	Acceptable	Absence de contrôle rigoureux
<b>R32.</b> Détection tardive des impayés	Existence d'un service suivi et recouvrement des créances/ Edition et analyse de la balance âgée	3	Acceptable	Le service recouvrement ne compte qu'un seul agent. Aussi, le temps mis pour éditer et analyser la balance âgée peut empêcher la détection à temps des créances échues et non réglées
<b>R33.</b> Relance non effectuée dans les délais raisonnables	Recensement des clients arrivant à terme	3	Acceptable	Ce recensement se fait à la suite d'une réunion, appelée « réunion ageing », organisée toutes les fins de mois
<b>R2.</b> Informations erronées ou non actualisées.	Contrôle de l'exactitude des données du contrat	3	Acceptable	Existence d'une répartition des clients entre les commerciaux de LSA
<b>R28.</b> Non comptabilisation ou comptabilisation tardive des règlements	Contrôle des saisies et des pièces comptables	2	Satisfaisant	La comptabilisation se fait le jour de la réception du titre de règlement. Les pièces justificatives sont marquées pour éviter une double comptabilisation
<b>R30.</b> Lettrage erroné en l'absence des détails de règlements	Obtention des détails de règlements auprès de certains clients	3	Acceptable	Les détails de règlements ne sont pas souvent fournis. Le montant reçu correspond parfois à plusieurs factures
<b>R31.</b> Omission de lettrage des comptes clients	Lettrage dès la comptabilisation des règlements	2	Satisfaisant	Le lettrage se fait après la comptabilisation
<b>R25.</b> Détournements des encaissements	Dépôt des règlements auprès du Directeur Général	2	Satisfaisant	Vérification faite par le Directeur Général pour tous les versements reçus au cours de la journée
<b>R6.</b> Perte du BC du client	Traitement des BC dès réception/ Classement des BC	2	Satisfaisant	Les commandes qui ne sont pas traitées immédiatement sont celles qui nécessitent une mise à la teinte
<b>R5.</b> Erreur d'enregistrement à l'ouverture de compte	Vérification après l'enregistrement	2	Satisfaisant	Les fichiers clients ne présentent pas d'anomalies

**Tableau 22 : (Suite 2/3)**

<b>Risques opérationnels</b>	<b>Dispositifs de maîtrise</b>	<b>Cote</b>	<b>Efficacité/ Adéquation</b>	<b>Commentaires</b>
<b>R9.</b> Erreur de transcription des informations de la commande du client sur le BCS et le BL.	Vérification des données du BCS	2	satisfaisant	Les BCS correspondent très souvent à la commande des clients
<b>R12.</b> Retard de livraison	Traitement dès réception de la commande du client/ Disposition de moyens de transport	2	Satisfaisant	Très souvent, la livraison se fait immédiatement après le traitement de la commande
<b>R16.</b> Omission d'édition des factures	Edition des factures au lendemain de la réception des pièces collectées au poste de garde	3	Acceptable	L'édition des factures est effective. Mais la non observation du délai de 72 heures laisse supposer un retard dans le traitement des factures
<b>R18.</b> Absence de contrôle des factures	Rapprochement entre BC/BL et facture avant édition de la facture	2	Satisfaisant	Des contrôles se font avant l'envoi des factures
<b>R19.</b> Transmission tardive des factures au coursier	Délai d'envoi des factures au client fixé à 72h	4	Insuffisant	On a observé que le délai de 72h n'est pas toujours suivi. Cela pourrait être perçu des tiers comme un manque d'efficacité
<b>R21.</b> Perte d'image de marque	Délai d'envoi des factures au client fixé à 72h	3	Acceptable	
<b>R27.</b> Mauvaise imputation des règlements clients	Comptabilisation des règlements dans les bons comptes	2	Satisfaisant	Une vérification se fait pour tout enregistrement
<b>R1.</b> Informations incomplètes	Vérification de la totalité des renseignements fournis sur la fiche de contrat	2	Satisfaisant	Le fichier clients ne présente pas d'anomalies particulières
<b>R23.</b> Réalisation tardive de la liaison	Réalisation obligatoire de la liaison comptable chaque fin de journée	2	Satisfaisant	-
<b>R26.</b> Fraude sur les chèques	Chèque libellé au nom de l'entreprise	1	Très satisfaisant	-
<b>R7.</b> Erreur dans la prise de commande	Confirmation de la commande par le client	2	Satisfaisant	Le client est bien souvent consulté avant enregistrement de sa commande
<b>R14.</b> Perte de pièces au niveau du poste de garde	Sécurisation des pièces reçues dans une chemise	2	Satisfaisant	Le poste de garde est situé non loin des bureaux
<b>R15.</b> Retard de transmission des pièces à la facturation	Transmission obligatoire des pièces chaque fin de journée	1	Très satisfaisant	

Tableau 22 : (Suite et fin 3/3)

Risques opérationnels	Dispositifs de maîtrise	Cote	Efficacité/ Adéquation	Commentaires
R10. Non-conformité des produits livrés	Contrôle avant livraison/ Visa du client sur le BL	1	Très satisfaisant	Le visa du client sur le document atteste la conformité et la bonne réception des produits.
R11. Vols des produits	Contrôle au poste de garde	2	Satisfaisant	Ce contrôle est systématique pour tout achat à la LSA
R8. Enregistrement de produits indisponibles	Vérification de la disponibilité des produits avant enregistrement	2	Satisfaisant	Proches du magasin de stockage des produits finis, les agents ont souvent connaissance de la disponibilité des produits
R13. Omission de vérification des documents en cas d'affluence au poste de garde	Disposition de trois agents au poste de garde	2	Satisfaisant	Ces agents veillent au respect du contrôle des produits sortis
R22. Non réalisation de la liaison comptable	Prévision de remplaçants en l'absence du responsable	2	Satisfaisant	La liaison comptable s'effectue par l'un ou l'autre des responsables
R29. Transmission tardive des espèces reçues et des pièces comptables	Transmission quotidienne au Directeur Général des espèces et des chèques reçus pour un contrôle	2	Satisfaisant	Cette disposition est régulièrement observée

Source : nous-mêmes

Nous avons procédé à la hiérarchisation de ces dispositifs, en partant des plus satisfaisants au moins. Le tableau ci-après présente ce classement.



**Tableau 23 : Hiérarchisation des dispositifs de maîtrise des risques clients**

Risques opérationnels	Niveau de gravité du risque	Dispositifs de maîtrise	Cote	Efficacité/ Adéquation
R26. Fraude sur les chèques	Catastrophique	Chèque libellé au nom de l'entreprise	1	Très satisfaisant
R15. Retard de transmission des pièces à la facturation	Majeur	Transmission obligatoire des pièces chaque fin de journée	1	Très satisfaisant
R10. Non-conformité des produits livrés	Modéré	Contrôle avant livraison/ Visa du client sur le BL	1	Très satisfaisant
R24. Perte de chèques ou d'espèces	Catastrophique	Traitement rapide des chèques/ Conservation des espèces dans un tiroir à clé	2	Satisfaisant
R25. Détournements des encaissements	Catastrophique	Dépôt des règlements auprès du Directeur Général	2	Satisfaisant
R3. Dégradation de la qualité du portefeuille clients.	Majeur	Analyse du dossier du client	2	Satisfaisant
R6. Perte du BC du client	Majeur	Traitement des BC dès réception/ Classement des BC	2	Satisfaisant
R7. Erreur dans la prise de commande	Majeur	Confirmation de la commande par le client	2	Satisfaisant
R14. Perte de pièces au niveau du poste de garde	Majeur	Sécurisation des pièces reçues dans une chemise	2	Satisfaisant
R28. Non comptabilisation ou comptabilisation tardive des règlements	Modéré	Contrôle des saisies et des pièces comptables	2	Satisfaisant
R31. Omission de lettrage des comptes clients	Modéré	Lettrage dès la comptabilisation des règlements	2	Satisfaisant
R5. Erreur d'enregistrement à l'ouverture de compte	Modéré	Vérification après l'enregistrement	2	Satisfaisant
R9. Erreur de transcription des informations de la commande du client sur le BCS et le BL.	Modéré	Vérification des données du BCS	2	Satisfaisant
R12. Retard de livraison	Modéré	Traitement dès réception de la commande du client/ Disposition de moyens de transport	2	Satisfaisant
R18. Absence de contrôle des factures	Modéré	Rapprochement entre BC/BL et facture avant édition de la facture	2	Satisfaisant

Tableau 23 : (Suite 1/2)

Risques opérationnels	Niveau de gravité du risque	Dispositifs de maîtrise	Cote	Efficacité/ Adéquation
R27.Mauvaise imputation des règlements clients	Modéré	Comptabilisation des règlements dans les bons comptes	2	Satisfaisant
R11. Vols des produits	Modéré	Contrôle au poste de garde	2	Satisfaisant
R22.Non réalisation de la liaison comptable	Modéré	Prévision de remplaçants en l'absence du responsable	2	Satisfaisant
R23.Réalisation tardive de la liaison comptable	Modéré	Réalisation obligatoire de la liaison comptable chaque fin de journée	2	Satisfaisant
R1.Informations incomplètes	Mineur	Vérification de la totalité des renseignements fournis sur la fiche de contrat	2	Satisfaisant
R8. Enregistrement de produits indisponibles	Mineur	Vérification de la disponibilité des produits avant enregistrement	2	Satisfaisant
R13. Omission de vérification des documents en cas d'affluence au poste de garde	Mineur	Disposition de trois agents au poste de garde	2	Satisfaisant
R29.Transmission tardive des espèces reçues et des pièces comptables	Mineur	Transmission quotidienne au Directeur Général des espèces et des chèques reçus pour un contrôle	2	Satisfaisant
R35.Augmentation du niveau des créances	Majeur	Analyse régulière des comptes clients et des balances âgées	3	Acceptable
R34.Règlement tardif des clients	Majeur	Relance avant échéance	3	Acceptable
R4. Octroi de crédit à des clients insolubles ou mauvais payeurs	Majeur	Classification des clients selon leur comportement payeur/ Fixation d'une limite standard de crédit pour tout client	3	Acceptable
R17.Édition tardive des factures	Majeur	Délai d'envoi des factures aux clients fixé à 72h	3	Acceptable
R32.Détection tardive des impayés	Majeur	Existence d'un service suivi et recouvrement des créances/ Edition et analyse de la balance âgée	3	Acceptable
R33.Relance non effectuée dans les délais raisonnables	Majeur	Recensement des clients arrivant à terme	3	Acceptable

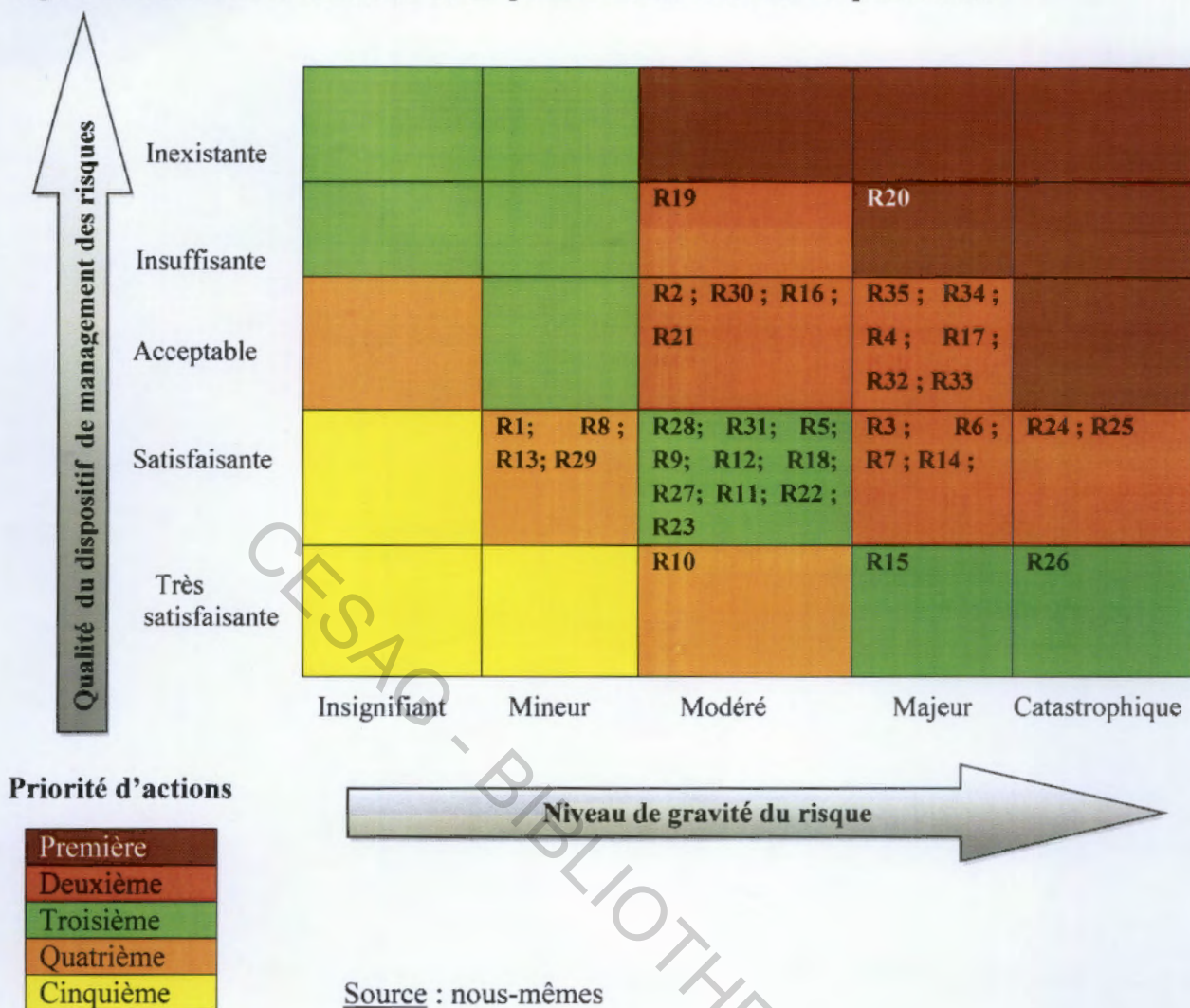
Tableau 23 : (Suite et fin 2/2)

Risques opérationnels	Niveau de gravité du risque	Dispositifs de maîtrise	Cote	Efficacité/ Adéquation
R2. Informations erronées ou non actualisées.	Modéré	Contrôle de l'exactitude des données du contrat	3	Acceptable
R30. Lettrage erroné en l'absence des détails de règlements	Modéré	Obtention des détails de règlements auprès de certains clients	3	Acceptable
R16. Omission d'édition des factures	Modéré	Edition des factures au lendemain de la réception des pièces collectées au poste de garde	3	Acceptable
R21. Perte d'image de marque	Modéré	Délai d'envoi des factures au client fixé à 72h Satisfaisant	3	Acceptable
R20. Retard d'envoi des factures aux clients	Majeur	Délai d'envoi des factures aux clients fixé à 72 h.	4	Insuffisante
R19. Transmission tardive des factures au coursier	Modéré	Délai d'envoi des factures au client fixé à 72h	4	Insuffisant

Source : nous-mêmes

Cette hiérarchisation des dispositifs de gestion et de maîtrise des risques clients nous conduit à la présentation d'une matrice. Les risques sont positionnés sur cette matrice en fonction de la gravité de leur impact et de la qualité des dispositifs correspondants.

Figure 5 : Matrice d'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques clients



### 6.3. Analyse des résultats de l'évaluation et définition des priorités d'action

La maîtrise des risques opérationnels liés au processus vente/client semble satisfaisante dans l'ensemble. Cependant, nos travaux ont révélé quelques défaillances dans la mise en œuvre des procédures. Cela pourrait être le fait d'absence de contrôle rigoureux, du cumul des tâches, de la routine ou des charges de travail. Une faille ou une opération mal effectuée a inévitablement des répercussions sur tout le processus vente, l'exposant à de nombreux risques.

Ainsi, la matrice élaborée ci-dessus indique que l'envoi tardif des factures aux clients est le risque de niveau le plus élevé puisque son dispositif de maîtrise n'est pas satisfaisant. En

fait, le délai de 72h défini par les procédures n'est souvent pas observé ; Ce qui rend inefficace ce dispositif qui n'est aussi pas appuyé d'un contrôle rigoureux.

En plus grand nombre, les risques situés dans la zone de deuxième priorité d'actions ont un niveau élevé et la qualité de leurs dispositifs est passable dans l'ensemble. Le management devrait renforcer les mesures pour corriger ces défaillances.

La troisième priorité d'actions regroupe les risques élevés. La qualité des dispositifs est satisfaisante et permet de les maîtriser. Mais, vu le niveau élevé de ces risques, un suivi régulier est nécessaire pour s'assurer de l'application réelle et correcte des procédures.

Les deux dernières priorités d'actions sont caractérisées par un niveau de risque faible et des dispositifs efficaces et appropriés. Un maintien et un suivi de ceux-ci est suffisant pour les cinq risques localisés dans cette partie.

Les analyses effectuées au cours de cette section nous amènent à proposer des recommandations au management afin d'améliorer d'avantage la gestion du poste clients.

#### **6.4. Recommandations**

Nous avons jugé utile de proposer des recommandations suite à la réalisation de nos travaux et à l'importance d'une gestion efficace des risques clients pour une entreprise. Selon Darsa (2010 : 68-69), l'enjeu financier de la parfaite maîtrise du risque crédit client peut être résumé en ces trois axes prioritaires :

- l'amélioration de la performance financière de l'entreprise ;
- la maîtrise de son image extérieure ;
- la création de valeur opérationnelle, commerciale et financière.

Ainsi, nos recommandations concernent les dispositifs qui se sont révélés moins satisfaisants et/ou les risques clients ayant un impact significatif pour l'entreprise.

##### **6.4.1. Recommandations relatives à l'étape de préparation et d'envoi des factures**

La préparation et l'expédition des factures aux clients devraient se faire dans le temps défini par les procédures de LSA (72 heures après la livraison). Le respect de ce délai et

l'édition de factures conformes aux commandes peuvent limiter les retards de règlement et les litiges. La hiérarchie est appelée à veiller au respect de cette disposition en effectuant régulièrement des contrôles afin d'empêcher les clients d'utiliser cet argument de retard pour rallonger le paiement de leur dette.

#### **6.4.2. Recommandations relatives à l'encaissement et à la comptabilisation des règlements**

Les bonnes pratiques en matière de contrôle interne recommandent une séparation de la comptabilité clients et de la trésorerie (encaissements), pour éviter essentiellement les risques de non enregistrement des règlements et de détournements des encaissements reçus. Cependant, à défaut de ressources suffisantes, l'entreprise peut instaurer des règles de contrôle compensatoires strictes.

A La Seigneurie, une des dispositions exige que tous les règlements reçus au cours de la journée à la comptabilité clients soient transmis au Directeur Général pour contrôle et déposés dans les banques au plus tard le lendemain à 12 heures. Elle semble satisfaisante et mérite une application ainsi qu'un suivi régulier. Toutefois, vu le niveau élevé d'impact des risques à cette étape, il est souhaitable que l'entreprise envisage la création d'une section trésorerie ; surtout si le volume d'activités ne cesse de croître au fil des ans.

Aussi, la comptabilité clients devrait continuer de toujours demander aux clients le détail des règlements en cas de doute. Cela lui permettrait d'effectuer un lettrage exact et de présenter des comptes clients fiables et sincères, indispensable pour le recouvrement des créances.

#### **6.4.3. Recommandations relatives au suivi et au recouvrement des créances**

Le service recouvrement a produit des résultats forts encourageants en dépit de sa récente mise en place. Néanmoins, dans un souci d'amélioration continue, nous tenons à faire ces quelques suggestions qui nous paraissent pertinentes. Elles s'appuient en effet sur des analyses effectuées qui ont révélé le non-respect des délais de règlements consentis aux clients. Certains se sont même exécutés 50 à 60 jours après la date d'échéance figurant sur la facture. Il importe que les relances clients ne soient en aucun cas négligées : toutes créances de gros ou de petits montants méritent d'être suivies et recouvrées à temps.

Ainsi, nous proposons que les relances avant échéance, déjà mises en œuvre dans les procédures, se fassent un peu plus tôt : par exemple quatre à trois semaines avant la date d'échéance pour les délais plus longs (90 et 60 jours) et deux semaines pour les délais de courte durée (30 jours).

Pour cela, une mise à jour régulière et une analyse de la balance âgée et des comptes clients sont fondamentales afin de surveiller efficacement les échéances de paiement. Il est donc souhaitable de procéder au tirage de l'ageing actualisée, toutes les deux semaines. Ce qui permettrait à ce service d'obtenir plus à l'avance la situation des créances échues et celles qui arrivent à échéance.

Le processus de recouvrement peut aussi être soutenu par un planning d'actions hebdomadaires ou quotidiennes, son suivi et par un contrôle des promesses de règlement. A cet effet, nous proposons un exemple de planning élaboré dans un registre ou sur une fiche :

**Tableau 24 : Proposition de planning hebdomadaire de suivi des créances et recouvrement**

Période : Semaine du....au....2012	SUIVI DES CREANCES ET RECOUVREMENT					Catégorie : clients à 60 jours
Jours	Clients	Factures	Montant	Echéance	Actions à mener	Résultats obtenus/ observations
Lundi						
Mardi						
Mercredi						
Jeudi						
Vendredi						
<b>Bilan de la semaine</b>						

Source : nous-mêmes

NB : les actions à mener peuvent être des appels téléphoniques, l'envoi de courriers de relance ou la visite des clients. Elles sont à mettre en œuvre dans le cadre soit de pré relances soit de recouvrement des créances ayant dépassé l'échéance de règlement.

En outre, au regard de l'importance du portefeuille clients de LSA, nous attirons l'attention des dirigeants sur l'éventualité, à l'avenir, de renforcer le personnel du service recouvrement pour encore plus d'efficacité et de résultats satisfaisants.

#### **6.4.4. Recommandations relatives à l'analyse de l'acceptabilité des clients**

L'entreprise a défini pour tout nouveau client à terme, une limite standard de crédit. A cette étape, il est question de maintenir ou de revoir à la hausse ce plafond. Un effort de recherche d'informations, financières ou non, relatives aux nouveaux clients est primordial pour minimiser le risque d'octroi de crédit à des clients insolvable.

Pour les clients existants déjà dans le fichier, il conviendrait de procéder à la collecte et à l'analyse d'informations provenant des commerciaux, de la comptabilité clients, du service recouvrement ou toute autre source afin de mieux cerner la situation de ces clients et les changements significatifs survenus.

Aussi, l'entreprise gagnerait à réviser les plafonds de crédit au moins une fois tous les ans. Cette révision pourrait prendre en compte le comportement des clients, l'objectif commercial poursuivi, le niveau de chiffre d'affaires réalisé ou à réaliser. Un autre paramètre non négligeable est le niveau de risque que l'entreprise accepte de prendre.

#### **6.4.5. Recommandations relatives à la réception, au traitement et à la livraison des commandes**

Cette étape constitue le début de la relation financière entre les clients et l'entreprise. Ici, les dispositifs mis en place permettent une bonne maîtrise des risques qui en cas de réalisation, impacteraient négativement tout le processus. Une plus grande vigilance est d'avantage requise d'une part, lors de la prise de commande des clients et d'autre part au cours de la production des documents relatifs à la vente. Nous encourageons le responsable du service commercial à continuer de veiller au respect des procédures et à l'application régulière des bonnes pratiques déjà mises en œuvre à ce stade du processus vente/client.

#### **6.4.6. Recommandations relatives à l'organisation et à la supervision des tâches**

Les suggestions que nous formulons ici vont à l'endroit du Directeur Général et des Responsables de service. La société bénéficierait en effet à disposer d'une organisation



interne plus efficace et d'un cadre de contrôle suffisant, dans cet environnement des affaires de plus en plus compétitif. Cela impliquerait :

- une définition claire des objectifs généraux de l'entreprise et des objectifs spécifiques à chaque service ;
- l'application des procédures et méthodes de travail, leur suivi et leur mise à jour ;
- la mise en œuvre de la politique de crédit et procédures élaborée par le Groupe et adaptée à la filiale ;
- l'élaboration de la cartographie des risques du processus vente/client par un spécialiste et sa mise à jour ;
- le renforcement des capacités des acteurs du processus vente à travers des ateliers ou des rencontres d'échanges ;
- la supervision des opérations des différents acteurs du processus vente par leur hiérarchie respective ;
- l'évaluation périodique des services intervenants dans ce processus selon le niveau de résultats obtenus par rapport aux objectifs définis.

L'évaluation du dispositif de gestion et de maîtrise des risques clients constitue le dernier chapitre de notre étude. Il nous a conduits d'abord à l'appréciation des risques identifiés, puis celle des dispositifs de maîtrise mis en place pour les couvrir. Les recommandations proposées sont à la disposition de La Seigneurie, responsable de leur prise en compte pour maîtriser ces risques liés au processus vente.

## **Conclusion de la deuxième partie**

Suite à la seconde partie de nos travaux, nous sommes tentés d'affirmer qu'elle a été enrichissante pour l'entreprise et pour nous. Au cours de cette phase pratique qui s'est déroulée dans les locaux de La Seigneurie Afrique, nous avons été confrontés aux réalités du terrain. Elles ont montré parfois des divergences par rapport à la théorie.

Mais, l'utilisation des outils et techniques théoriques nous ont permis de prendre connaissance des spécificités de cette entreprise et d'orienter nos travaux. Nous avons ainsi été en mesure de décrire le processus de gestion du poste clients, d'évaluer les risques opérationnels encourus et de porter notre appréciation sur les dispositifs de gestion de ces risques. Les dirigeants pourront dès lors s'appuyer sur les recommandations issues de cette étude dans leur prise de décision.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**CONCLUSION GENERALE**

La gestion des risques clients est un facteur d'amélioration et de maintien de la situation financière d'une entreprise commerciale. Elle permet aussi d'éviter sa dégradation. Lorsque la prévention des impayés et/ou des retards de règlements des clients n'est pas suffisamment maîtrisée, les dotations pour dépréciation des créances douteuses voire les pertes dues aux créances irrécouvrables deviennent inévitables. Alors qu'une bonne gestion de ces risques favorise l'accélération des flux de trésorerie provenant des règlements des factures clients, à échéance ou en souffrance (Darsa : 2010, 64). Un des moyens de s'assurer de la bonne gestion de ces risques est l'évaluation de leurs dispositifs de maîtrise.

Dans cette optique, la question fondamentale de recherche que nous avons soulevée au début de cette étude était de savoir comment évaluer les dispositifs de gestion des risques liés au processus vente/clients de LSA. Nos travaux devraient apporter des réponses à toute cette problématique. L'objectif visé était de s'assurer de l'efficacité des dispositifs de gestion et de maîtrise des risques mis en place par l'entreprise. Spécifiquement, il était question de mettre en relief les bonnes pratiques de gestion du poste clients, d'identifier, d'évaluer les risques issus du cycle vente/clients ainsi que le système de prévention et de gestion de ces risques. Aussi, l'étude avait pour but de montrer toute l'importance et la contribution du credit management dans la maîtrise des risques clients.

Au terme donc de notre étude, nous estimons que les objectifs recherchés ont été atteints. En effet, dans une première partie relative à la revue de littérature, nous avons préalablement présenté le credit management et les bonnes pratiques en matière de gestion du poste clients. Par la suite, nous avons développé une démarche théorique d'évaluation des risques et de leurs dispositifs de gestion. Elle a résulté de la synthèse des points de vue de certains auteurs. Cette étape a aussi été le lieu de procéder théoriquement au découpage séquentiel du processus vente en tâches élémentaires. Pour chaque séquence, les risques encourus et les dispositifs qu'il convient de mettre en œuvre pour les maîtriser ont été mis en relief. Puis, nous avons conçu un modèle d'analyse qui a servi de base à la seconde partie qui s'est voulue pratique.

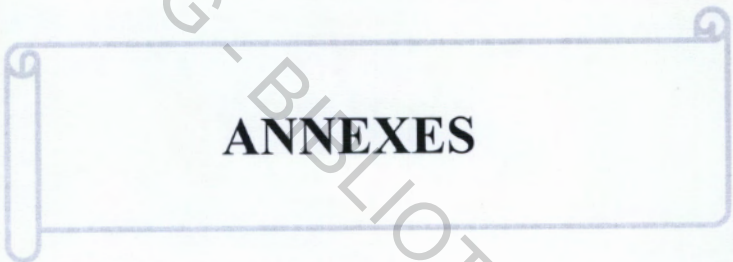
Ainsi, la prise de connaissance de l'entreprise et du processus vente nous a été utile. Elle a permis de faire une description de ce processus, de relever les risques opérationnels encourus et les dispositifs de maîtrise, pour les évaluer en fin de compte. La proposition de

solutions qui s'en ait suivi, vise à aider l'entreprise à se protéger davantage contre ces risques. La mise en œuvre de ces recommandations et les bonnes pratiques énoncées au début de cette étude pourrait améliorer le système de gestion des risques clients de La Seigneurie.

Par ailleurs, l'amélioration de la gestion des risques clients ne constitue pas l'unique facteur de performance de l'organisation, sachant qu'au sein de celle-ci cohabitent plusieurs processus. Cette étude pourrait être complétée par des évaluations de la maîtrise des risques concernant d'autres processus de l'entreprise et la mise en place d'une véritable fonction de credit manager.

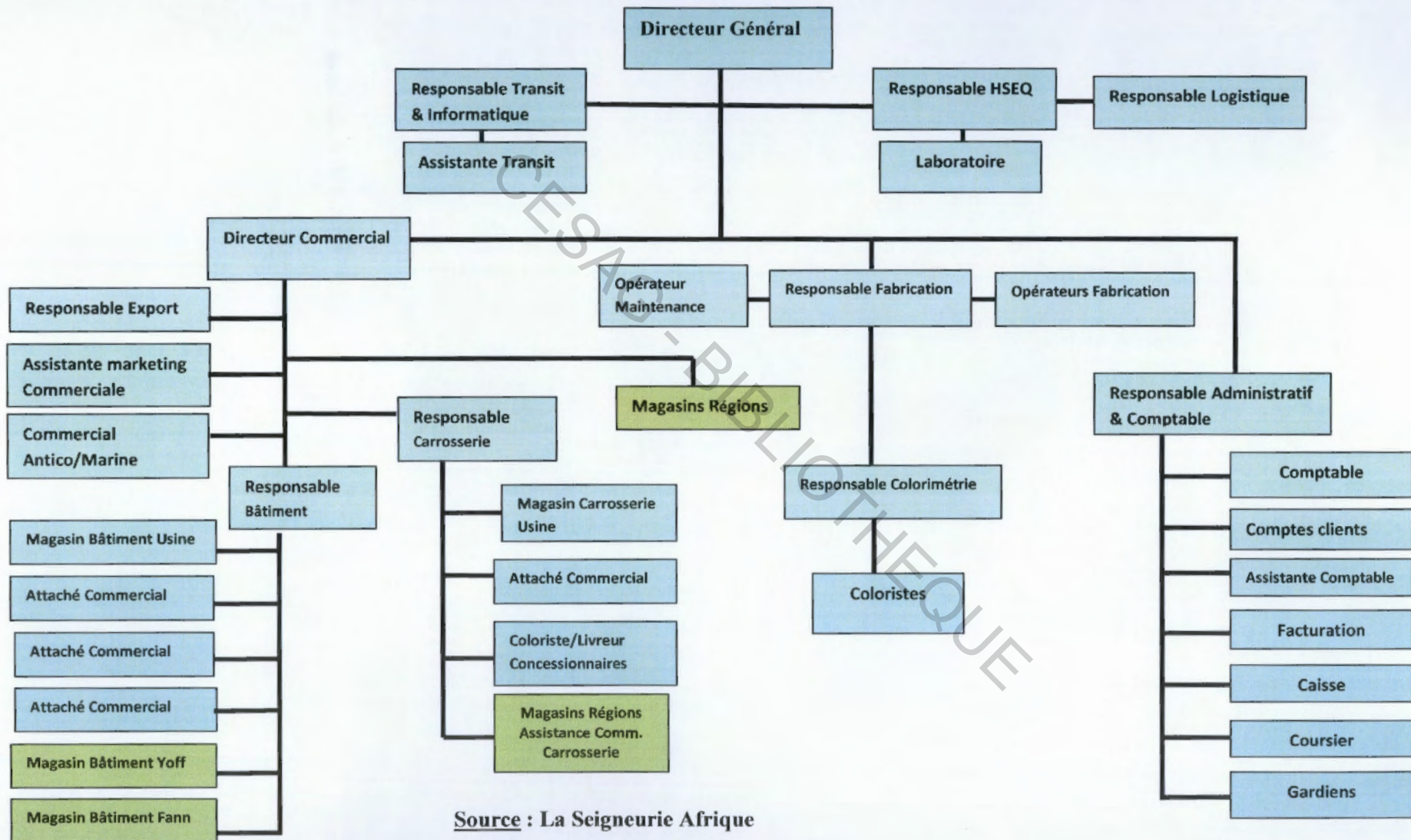
CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE



**ANNEXES**

Annexe 1 : Organigramme de la SEIGNEURIE AFRIQUE



**Annexe 2 : Le guide d'entretien**

Année : 2012		Date :
Entité : La Seigneurie Afrique		Fait par : Marie Marthe N'GUESSAN
<b>Question principale :</b>	<b>Questions secondaires :</b>	
Comment la société LSA gère-t-elle ses clients ?	1. Existe –t-il un manuel de procédure décrivant le processus de vente ?	
	2. Un contrat est-il élaboré obligatoirement pour tout client à terme ? Que renferment les clauses de ce contrat ?	
	3. Les commandes des clients sont-elles rapidement traitées ?	
	4. Comment sont approvisionnés les magasins de vente en produits finis ?	
	5. L'acceptation de la commande se fait-elle dans le strict respect de la solvabilité du client ?	
	6. Les commandes au-delà du seuil prévu font-elles l'objet d'une soumission à la hiérarchie ?	
	7. les bons de livraisons accompagnent-ils les livraisons ?	
	8. Le service facturation est-il séparé de la comptabilité ?	
	9. Le traitement des factures se fait-il à partir d'un logiciel ?	
	10. Les factures sont-elles soumises à un responsable compétent pour visa ou signature ?	
	11. La comptabilisation se fait-elle à partir d'un logiciel ?	
	12. Les encaissements par chèques font-ils l'objet d'un accusé de réception ?	
	13. Les clients sont-ils relancés avant la date d'échéance ?	

Source : Nous-mêmes



**Annexe 3 : Echantillon de l'interview par service**

Service concerné	Nombres de personnes		
	Prévisions	Répondants	Taux de réalisation
Direction Générale	1	1	100%
S A C	3	3	100%
Service Commercial	3	3	100%
Service Production	2	2	100%
Service HSEQ	1	1	100%
Service Recouvrement	1	1	100%
Poste de contrôle et de sécurité	2	2	100%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Source : Nous-mêmes

**Annexe 4 : Echantillon du QCI**

Service concerné	Nombres de personnes		
	Prévisions	Répondants	Taux de réalisation
S A C	3	3	100%
Service Commercial	1	1	100%
Service HSEQ	1	1	100%
Service Recouvrement	1	1	100%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Source : Nous-mêmes

## Annexe 5 : La grille de séparation des tâches

Tâches	Nature de la tâche	Acteurs									
		D.G	Responsable Comptable	Responsable CCL/ Cciaux	Agent magasin de vente	Agent de garde	Agent de facturation	Coursier	Respo HSEQ	Comptable client	Responsable recouvrement
Fixation/révision de la ligne de crédit	Au	X									
Ouverture de compte	En			X							
Réception du BC du client	Ex				X						
Traitement de la commande	En				X						
Livraison de la commande	Ex				X						
Contrôle de la livraison	C					X					
Emission de la facture	Ex			X							
Contrôle de la facture	C						X				
Envoi de la facture au client	Ex							X			
Liaison comptable	Ex								X		
Encaissement des règlements	Ex									X	
Comptabilisation des règlements	En									X	
Suivi et recouvrement des créances	Ex										X
Vérification des imputations	C									X	
Décision de bloquer ou de suspendre un client	Au		X							X	X

Source : nous-mêmes

**Nature des tâches**

Au : autorisation

En : enregistrement

Ex : exécution

C : contrôle

**Conclusion**

La séparation des fonctions n'est pas aussi bien observée tel que le recommandent les bonnes pratiques en matière de contrôle interne. Cependant, en fonction des spécificités et des ressources disponibles au sein de LSA, des règles de contrôle strict qu'on pourrait qualifier de compensatoires sont appliquées.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Annexe 6 : Tests de conformité et de permanence

N°	N° Pièces	Vérification									
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	BC N° 00281328 du 15/02/12	√	√	√	√	X (7 jrs)	X	-	-	-	-
2	BC N° 00281272 du 14/02/12	√	√	√	√	X (9 jrs)	X	-	-	-	-
3	BC N° 00277394 du 2/11/11	√	√	√	√	X (10 jrs)	X	-	-	X (retard : 68 jrs)	√
4	BC N° 00277322 du 31/10/11	√	√	√	√	X (10 jrs)	X	-	-	X (retard : 68 jrs)	√
5	BC N° 00276383A du 10/10/11	√	√	√	√	X (25 jrs)	√	√	√	X (retard : 27 jrs)	-
6	BC N° 00276383B du 10/10/11	√	√	√	√	X (22 jrs)	√	√	√	X (retard : 27 jrs)	-
7	BC N° 00275397 du 15/09/11	√	√	√	√	√ (2 jrs)	√	√	√	X (retard : 60 jrs)	-
8	BC N° 00275069 du 06/09/11	√	√	√	√	√ (3 jrs)	√	√	√	X (retard : 60 jrs)	-
9	BC N° 00274793 du 26/08/11	√	√	√	√	X (8 jrs)	√	√	√	X (retard : 54 jrs)	-
10	BC N° 00273230A du 15/07/11	√	√	√	√	√ (3 jrs)	√	√	√	X (retard : 54 jrs)	-
11	BC N° 00272843 du 07/07/11	√	√	√	√	X (4 jrs)	√	√	√	X (retard : 41 jrs)	-
12	BC N° 00272678 du 04/07/11	√	√	√	√	X (7 jrs)	√	√	√	X (retard : 41 jrs)	-
<b>TOTAL</b>		<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>Pourcentage</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>25%</b>	<b>67%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>

## Légende

√ : oui      x : non

**A** : L'existence de la liasse BC du client, BCS, BL et facture ;

**B** : L'existence de la ligne de crédit du client ;

**C** : La signature des BL (client et agent du magasin de vente) ;

**D** : L'existence des cachets « livré » et « contrôle »;

**E** : Le respect du délai de 72h pour l'envoi des factures ;

**F** : Le règlement effectif de la facture ;

**G** : La comptabilisation des règlements ;

**H** : Le lettrage du compte client ;

**I** : Le respect du délai de règlement accordé;

**J** : Le traitement de la créance échue au Service Recouvrement

Source : nous-mêmes

Annexe 7 : Le questionnaire de contrôle interne (QCI)

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité : LSA –SENEGAL Auditeur : Marie Marthe N'GUESSAN Date : Février 2012			Folio : 1/10
	Rubrique : Budgetisation des ventes			Exercice : 2012
<i>Objectifs de contrôle : S'assurer de l'établissement de la prévision des ventes, de la fiabilité des informations et d'un contrôle budgétaire efficace des ventes</i>				
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
Existe-t-il un manuel de procédures de budgétisation des ventes ?	X			
Existe-t-il des procédures informelles de prévision des ventes ? Sont-elles efficaces ?	X			
Les prévisions de ventes sont-elles établies avant le nouvel exercice ?	X			
Le budget de vente est-il établi sur la base de critères précis ? de manière réaliste ?	X			
Des contrôles budgétaires sont-ils effectués entre les prévisions et les réalisations ?	X			
Les variations entre les prévisions et les réalisations sont-elles analysées ?	X			

Source : nous-mêmes

<b>QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE</b>	Entité : LSA –SENEGAL Auditeur : Marie Marthe N’GUESSAN Date : Février 2012			Folio : 2/10
	<b>Rubrique : Suivi de la procédure de vente</b>			Exercice : 2012
<b>Objectifs de contrôle : S’assurer de l’existence et du respect d’une procédure de vente</b>				
<b>Questions</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>N/A</b>	<b>Commentaires</b>
Existe-t-il un manuel de procédure décrivant clairement le processus vente ?	X			Il est inclus dans le manuel de procédure générale conçue par le groupe.
Cette procédure est-elle :				
• régulièrement appliquée ?	X			
• connue des agents intervenant dans ce processus ?	X			
• efficace ?	X			
• souvent actualisée ?	X			
Il y a-t-il un responsable désigné pour veiller au respect de la procédure vente/clients ?	X			Le Directeur Commercial
La procédure prévoit-elle l’élaboration d’un contrat pour les clients à terme ?	X			

Sources : nous-mêmes

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité : LSA –SENEGAL Auditeur : Marie Marthe N'GUESSAN Date : Février 2012	Folio : 3/10
	Rubrique : Agrément des clients	Exercice : 2012

**Objectifs de contrôle :** S'assurer que l'acceptation et l'ouverture de compte des nouveaux clients se fait sur la base de leur solvabilité

Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
L'agrément du client ou prospect se fait-il sur la base de critères précis et rigoureux tels que : <ul style="list-style-type: none"> <li>la solvabilité et l'honorabilité ?</li> <li>le respect des engagements vis-à-vis des partenaires ?</li> </ul>	.	X X		
Une personne est-elle formellement identifiée comme responsable de l'agrément des nouveaux clients ?	X			Le Directeur Général et/ou le Directeur Commercial
Un crédit maximum est-il fixé pour tout client à terme ?	X			Le crédit maximum est fixé de manière standard
Les informations fournies par la fiche de contrat sont-elles suffisantes pour fixer un plafond de crédit au client ?	X			
Cette ligne de crédit est-elle révisée de manière périodique ? par exemple, chaque année ?	X			
Le dossier initial du client est-il actualisé périodiquement ?	X			

Source : nous-mêmes



QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité : LSA –SENEGAL Auditeur : Marie Marthe N'GUESSAN Date : Février 2012	Folio : 4/10
	Rubrique : Réception et traitement des commandes	Exercice : 2012

**Objectifs de contrôle :** S'assurer que les commandes ne sont acceptées que dans le cadre strict des lignes de crédit accordée aux clients et qu'elles sont bien traitées

Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
L'acceptation des commandes se fait-elle dans le strict respect de la solvabilité du client ?	X			
L'acceptation des commandes se fait-elle après avoir consulté la comptabilité et le service recouvrement ?			x	Il est procédé à un blocage du client en cas d'irrégularité. On ne peut donc pas traiter la commande d'un client bloqué
Les commandes au-delà du seuil prévu font-elles l'objet d'une soumission à la hiérarchie ?	X			
L'acceptation des commandes se fait-elle après vérification de la disponibilité des produits ?	X			Si le produit n'est pas disponible, le client est informé. C'est à lui de changer d'annuler ou de maintenir sa commande
La personne responsable du traitement des commandes est-elle identifiée ?	X			L'un ou l'autre des agents du magasin dont le nom figure sur le BCS édité.
Des formulaires standards de traitement sont-ils utilisés ? sont-ils pré numérotés ?	X			Les fiches des BCS, BL et factures sont générées par le logiciel sage intégral 500

Source : nous-mêmes

<b>QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE</b>	Entité : LSA –SENEGAL Auditeur : Marie Marthe N’GUESSAN Date : Février 2012	Folio : 5/10
	<b>Rubrique : livraison de la commande</b>	Exercice : 2012

**Objectifs de contrôle :** *s’assurer que les livraisons sont effectuées sur la base des bons de commande reçus des clients*

<b>Questions</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>N/A</b>	<b>Commentaires</b>
Les livraisons sont-elles faites après édition des BL et des BCS ?	X			
Les documents accompagnant la livraison sont-ils standards ? pré numérotés en séquence?	X			Le logiciel de gestion commerciale crée les numéros
Les documents BL et BCS sont-ils signés par le client ?	X			
Un exemplaire des bons de livraison est-il rapidement transmis à la facturation pour le suivi des livraisons non appuyées par des factures ?	X			Le poste de garde se charge de la collecte et du transfert en fin de journée des pièces comptable à la facturation
L’accès aux zones de stockage et de livraison est-il suffisamment protégé pour éviter des expéditions sans BL ?	X			
La transformation des BL en factures se fait-elle dans les meilleurs délais ?	X			A la fin de chaque journée

Source : nous-mêmes

<b>QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE</b>	Entité : LSA –SENEGAL Auditeur : Marie Marthe N’GUESSAN Date : Février 2012	Folio : 6/10
	<b>Rubrique : Préparation et envoi des factures</b>	Exercice : 2012

**Objectifs de contrôle :** *S’assurer que les BCS et les BL donnent systématiquement lieu à l’émission de factures et que les factures sont établies, contrôlées et envoyées aux clients dans des délais raisonnables.*

Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
La facture est-elle éditée dans les meilleurs délais après réception de la liasse BC client, BCS et BL de la société ?	X			
Les factures sont elles contrôlées par une personne autre que celle qui les a établies?	X			
Le traitement des factures se fait-il à partir d’un logiciel ?	X			A partir du logiciel, un agent commercial se charge de la transformation des BL en factures.
Les factures sont-elles numérotées séquentiellement ?				Numéro automatiquement généré par le logiciel
Des rapprochements sont-ils faits entre les BC, les BL et les factures : <ul style="list-style-type: none"> <li>• pour vérifier leur exhaustivité ?</li> <li>• pour contrôler les éléments repris sur les factures établies ?</li> </ul>	x x			
S’assure- t- on que le client a reçu sa facture dans les délais requis ?		X		Délai normal est de 72 h. Mais il peut avoir des retards dus à des erreurs de traitement

Source : nous-mêmes

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité : LSA –SENEGAL Auditeur : Marie Marthe N’GUESSAN Date : Février 2012	Folio : 7/10
	<b>Rubrique : Réalisation de la liaison comptable</b>	Exercice : 2012

**Objectifs de contrôle :** S’assurer que la liaison comptable s’effectue quotidiennement et sans erreurs

Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
La liaison comptable se fait-elle toutes les fins de journée ?	X			
Un responsable est-il formellement désigné pour assurer cette tâche?	X			
En cas d’absence de ce dernier, est-il prévu un remplaçant à cet effet ?	X			Responsable Logistique ou Responsable Transit et Informatique
L’accès au serveur est-il limité ?	X			
Les dysfonctionnements probables au niveau du serveur sont-ils rapidement détectés et traités ?	X			En cas d’erreurs, le système affiche automatiquement un message à cet effet

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité : LSA –SENEGAL			Folio : 8/10
	Auditeur : Marie Marthe N'GUESSAN			Exercice : 2012
	Date : Février 2012			
<b>Rubrique : Encaissement des règlements des clients</b>				
<b>Objectifs de contrôle : S'assurer de l'encaissement correct, exhaustif et rapide des règlements</b>				
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
La fonction est-elle séparée : <ul style="list-style-type: none"> <li>• de celle de la tenue des comptes clients ?</li> <li>• de celle de la comptabilisation des factures de ventes ?</li> <li>• de celle de l'annulation comptable d'une créance ?</li> </ul>	X	X		
Existe –t-il une procédure de traitement et d'enregistrement des encaissements des créances clients? Si oui : <ul style="list-style-type: none"> <li>• donne-t-elle d'enregistrer rapidement les encaissements dès leur réception ?</li> <li>• donne-t-elle de déposer rapidement les encaissements en banque ?</li> <li>• permet-elle une sécurité des opérations bancaires et des supports de règlement ?</li> </ul>	X	X		Les dépôts se font selon la disponibilité des agents
Les modes de règlement sont-ils formellement identifiés ?	X			
Tous les paiements au comptant font-ils l'objet d'un reçu ?	X			
Les paiements reçus sont-ils régulièrement rapprochés des factures émises (lettrage des comptes clients)?	X			

Source : nous-mêmes

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité : LSA –SENEGAL Auditeur : Marie Marthe N’GUESSAN Date : Février 2012	Folio : 9/10
	<b>Rubrique : Comptabilisation des règlements des clients</b>	Exercice : 2012

**Objectifs de contrôle :** S’assurer que les règlements des clients sont rapidement et correctement enregistrés dans les comptes concernés

Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
Cette fonction est-elle séparée de : <ul style="list-style-type: none"> <li>celle de la comptabilisation des factures ?</li> <li>celle de la tenue des comptes clients ?</li> </ul>	X			
La comptabilisation des règlements se fait-elle dès leur réception ?	X			
Les comptes clients sont-ils régulièrement et correctement lettrés après comptabilisation des règlements ?	X			Les difficultés surviennent en l’absence du détail de règlement
Des rapprochements sont-ils effectués entre les encaissements et les factures émises ?	X			

Source : nous-mêmes

<b>QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE</b>	Entité : LSA –SENEGAL Auditeur : Marie Marthe N'GUESSAN Date : Février 2012	Folio:10/10
	<b>Rubrique : Suivi et recouvrement des créances clients</b>	Exercice : 2012

**Objectifs de contrôle :** *S'assurer du suivi et d'une relance systématique des clients ainsi que de la mise en œuvre de la procédure de recouvrement des créances*

<b>Questions</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>N/A</b>	<b>Commentaires</b>
Cette fonction est-elle assurée par un service ou une personne nommément désignée ?	X			
Une balance âgée des créances est-elle régulièrement établie? analysée et mise à jour ?	X			La balance est établie toutes fins de mois
Existe-t-il une classification des comportements payeurs des clients ?	X			
Les clients mauvais payeurs sont-ils : <ul style="list-style-type: none"> <li>• régulièrement identifiés ?</li> <li>• signalés aux intervenants dans le processus vente/clients pour éviter des impayés supplémentaires ?</li> <li>• relancés de façon systématique ?</li> <li>• bloqués ou sortis du fichier informatique ?</li> </ul>	X X x			Les clients mauvais payeurs sont certes bloqués mais pas sortis du fichier informatique
Existe-t-il une procédure de suivi et de relance des retards et impayés ?	X			Mais elle n'est pas écrite
Les procédures de suivi et de traitement des créances anciennes et douteuses permettent-elles un recouvrement efficace et sûr ?	X			Cependant, cela nécessite une amélioration du travail antérieur réalisé à la comptabilité client
La mise à jour des échéances est-elle faite de manière formelle ?	X			
Des rapprochements réguliers sont-ils effectués entre le service de recouvrement et la comptabilité client ?	X			

Source : nous-mêmes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**BIBLIOGRAPHIE**



## I- OUVRAGES

1. AHOANGANSI Evariste (2010), *Audit et révision des comptes*, Editions Mondexperts, Abidjan-Cotonou, 923 pages.
2. ALLARD Christophe (2002), *Le management de la valeur client*, Editions Dunod, Paris, 230 pages.
3. BARRY Mamadou (2009), *Audit Contrôle Interne*, Dakar, 371 pages.
4. BERNARD Frédéric, REMI Gayraud, LAURENT Rousseau (2008), *Le Contrôle Interne- concepts, aspects réglementaires, gestion des risques ,..., bonnes pratiques*, 2<sup>e</sup> édition, Edition Maxima, Paris, 303 pages.
5. BERTIN Elisabeth (2007), *Audit interne, enjeux et pratique à l'international*, Edition Eyrolles, Paris, 320 pages.
6. COHEN Elie (1997), *Analyse financière*, 4<sup>ème</sup> édition, Editions Economica, Paris, 635 pages.
7. COOPERS & LYBRAND et IFACI (2000), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Editions d'Organisation, Paris, 378 pages.
8. CURABA Sandra, SALVATORE Yanick (2007), *Evaluation des risques, comment élaborer son document unique*, 2<sup>e</sup> édition, Editions AFNOR, Paris, 325 pages.
9. DARSA Jean David (2010), *La gestion du risque crédit client-Identifier, comprendre, maîtriser*, Editions GERESO, Paris, 456 pages
10. DAYAN Armand & al (2004), *Manuel de gestion volume 1*, 2<sup>e</sup> édition, Editions Ellipses, Paris, 1088 pages.
11. De POLIGNAC Jeanne-Françoise (2002), *La notation financière : L'approche du risque de crédit*, Editions d'Organisations, Paris, 129 pages.
12. DESROCHES Alain, LEROY Alain & VALLEE Frédérique (2003), *La gestion des risques, principes et pratiques*, Editions Lavoisier, Paris, 286 pages.
13. FORGET Jack (2005), *Gestion de trésorerie : optimiser la gestion financière à court terme*, Editions d'Organisation, Paris, 239 Pages.

14. GAUGAIN Marc & SAUVÉE-CRAMBERT Roselyne (2004), *Gestion de la trésorerie*, Editions Economica, Paris, 253 pages.
15. HUTIN Hervé (2010), *Toute la finance*, 4<sup>e</sup> édition, Editions d'Organisation, Paris, 1131 pages.
16. IFACI, PRICEWATERHOUSECOOPERS, LANDWELL & Associés (2005), *Le management des risques d'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris, 340 pages.
17. KEISER Anne-Marie (1998), *Gestion financière*, 5<sup>e</sup> édition, Editions ESKA, Paris, 639 pages.
18. LABADIE Axelle et ROUSSEAU Olivier (1996), *Crédit management : gérer les risques client*, Edition Economica, Paris, 238 pages.
19. LEMANT Olivier (1998), *La conduite d'une mission d'audit interne*, 2<sup>ème</sup> édition, Editions Dunod, Paris, 479 pages.
20. MADERS & MASSELIN Jean-Luc (2006), *Contrôle interne des risques*, Editions d'Organisation, Paris, 261 pages.
21. MARESCHELL Gilbert (2003), *La cartographie des risques*, Edition AFNOR, Paris, 95 pages.
22. MARION Alain (2004), *Analyse financière: concepts et méthodes*, 3<sup>ème</sup> édition, Edition Dunod, Paris, 273 pages.
23. MIKOL Alain (1998), *Le contrôle interne*, 1<sup>ere</sup> édition, Editions Presses Universitaires de France, Paris, 126 pages.
24. MOREAU Franck (2002), *Comprendre et gérer les risques*, Editions d'Organisation, Paris, 279 pages.
25. NGUENA Jokung Octave (2008), *Management des risques*, Editions Ellipses, France, 188 pages.
26. OBERT Robert (2004), *Synthèse droit et comptabilité, tome 2. Audit et commissariat aux comptes : aspects internationaux, manuel et applications*, 4<sup>ème</sup> édition, Editions Dunod, Paris, 495 pages.
27. OHADA (2008), *Traité et actes uniformes commentés et annotés*, 3<sup>e</sup> édition, Juriscope, France, 1070 pages.

28. Ordre des Experts Comptables (2005), *Le contrôle interne- Les missions d'accompagnement de l'expert-comptable : approche par analyse des risques et documentation*, Editions ECM, Paris, 74 pages.
29. PARIENTE Simon (2006), *Analyse financière et évaluation d'entreprise*, Edition Pearson Education, Paris, 224 pages.
30. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7<sup>e</sup> édition, Editions d'Organisation, Paris, 472 pages.
31. SAMBE Oumar & DIALLO Mamadou Ibra (2008), *Le Praticien Comptable Système comptable OHADA*, 3<sup>e</sup> édition, Editions Comptables et Juridiques, Dakar, 1055 pages.
32. SCHICK Pierre (2007), *Mémento d'audit interne*, Editions Dunod, Paris, 217 pages.
33. VAN PRAAG Nicolas (1995), *Crédit management et crédit-scoring*, Editions Economica, Paris, 112 pages.
34. VERNIMMEN Pierre (2009), *Finance d'entreprise*, 7<sup>ème</sup> édition, Editions DALLOZ, Paris, 1184 pages.
35. WILMOTS Hans (2002), *Aspects pratiques de l'organisation administrative du contrôle interne*, Edition Standard, Bruxelles, 319 pages.

## II- ARTICLES ET REVUES

36. BAHUON André-Paul & NAHUM William (2008), Bonne pratique en matière de contrôle interne dans les PEM, *Cahier de l'académie*, 13<sup>e</sup> édition, 97 pages.
37. JIMENEZ Christian & MERLIER Patrick (2008), *Risques opérationnels, de la mise en place du dispositif à son audit*, Revue Banque édition, Paris, 271 pages.

### III- SOURCES INTERNET

38. AFDCC, Maitriser l'encaissement du CA pour pérenniser le développement de l'entreprise, [www.afdcc.com](http://www.afdcc.com), consulté en septembre 2011.
39. Belluz Diana Del Bel, Gestion moderne des risques, <http://www.camagazine.com/archives-fr/edition-imprimee/2002/nov/regulars/camagazine25075.aspx>, consulté le 30 Août 2011
40. Chevassu Jean Gérard (2008), La gestion et la maîtrise des risques dans les projets, [www.deptinfo.cnam](http://www.deptinfo.cnam), consulté en août 2011 ;
41. Darsa Jean David, le risque credit client, <http://www.gereso.com/management-leadership/831,taux-de-defaillance-des-entreprises-records-de-sinistralite-battu-en-2009.html#ixzz1RFjcCIE5>
42. DORBES Henry, Comment maîtriser les risques clients ? [http://www.acting-finances.com/offres/file\\_inline\\_src/188/188\\_P\\_1743\\_38.pdf](http://www.acting-finances.com/offres/file_inline_src/188/188_P_1743_38.pdf), consulté le 20 Juillet 2011
43. EULER Hermes, Assurance-crédit et crédit management, <http://www.eulerhermes.fr/fr/assurance/credit-management.html>, consulté le 08 Août 2011
44. FONTUGNE Muriel, Cartographie des risques : quelle valeur ajoutée ? quel processus ? <http://www.amrae.fr/docs/MR/rencontres/toulouse2001/A7/A7bapst1.PDF>, consulté en Août 2011
45. Institut du benchmarking, bonnes pratiques pour le processus relations financières clients, [http://193.51.90.226./cahires comptes p.finalv2.pdf](http://193.51.90.226./cahires%20comptes%20p.finalv2.pdf), consulté en Juillet 2011
46. Natixis Factor, le poste client...la valeur principale de votre entreprise, <http://www.factor.natixis.com/index.php?page=la-gestion-du-poste-clients>, consulté le 30 août 2011