



**Centre Africain d'études Supérieures en
Gestion**

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

**Master Professionnel en
Comptabilité et Gestion Financière
(MPCGF)**

**Promotion 2
(2007-2009)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**Maitrise des risques opérationnels liés au
processus de gestion de l'information
comptable et financière du cycle vente :
cas de la société IDEAL TRANSIT**

Présenté par :

Mlle Mariama Madane GUEYE

Dirigé par :

**M. Alain SAWADOGO
PROFESSEUR ASSOCIE CESAG**

Octobre 2009

DEDICACES

Par la grâce de Dieu, le Miséricordieux, le Tout Miséricordieux, je dédie ce travail :

- A mon père Baboucar GUEYE qui n'a ménagé aucun effort pour que je puisse arriver là où je suis aujourd'hui.
- A ma très chère mère Dyrane DIOUF à qui je fais une mention spéciale pour ses encouragements et son soutien indéfectible.
- A mes sœurs Aminata GUEYE, Yaye Seynabou GUEYE.
- A mes frères Pape Modou GUEYE, Mamadou Waly GUEYE.
- A tous, ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la rédaction de ce mémoire et plus particulièrement à une personne dont je tairais le nom.

REMERCIEMENTS

Je souhaite témoigner ma profonde gratitude et mes remerciements les plus sincères à mon directeur de mémoire Monsieur Sawodogo Alain pour ses conseils et le temps qu'il m'a accordé pour la réalisation de ce rapport.

J'adresse également mes remerciements au Gérant de IDEAL TRANSIT et ses plus proches collaborateurs pour les documents qu'ils m'ont fournis, nécessaires à la rédaction du présent rapport. Ce travail est l'accomplissement d'une partie de mon rêve le plus lointain.

Au personnel de cette entreprise, je leur adresse tous mes remerciements pour l'accueil chaleureux, le soutien indéfectible tout au long de ce stage et les multiples conseils qui m'ont été donnés, enfin, la disponibilité totale dont ils ont fait montre pour répondre à toutes mes attentes.

Enfin, je remercie le corps professoral et administratif du CESAG pour le service rendu, et plus particulièrement Monsieur YAZI Moussa Directeur de l'Institut Supérieur de la Comptabilité qui m'a été d'un soutien considérable dans la réalisation du présent rapport de fin d'études.

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

FIGURES

Figure N°1 : Organigramme de la société IDEAL TRANSIT.....47

TABLEAUX

Tableau N°1 : Risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente et leurs conséquences.....22

Tableau N°2 : Identification des risques opérationnels liés aux activités de contrôle des factures de vente.....58

Tableau N°3 : Identification des risques opérationnels liés aux activités de comptabilisation des factures de vente.....58

Tableau N°4 : Identification des risques opérationnels liés aux activités de comptabilisation des règlements clients et de suivi des comptes clients.....59

Tableau N°5 : Identification des risques opérationnels liés aux activités de suivi des comptes de vente et de TVA sur les ventes.....60

Tableau N°6 : Identification des risques opérationnels liés aux activités d'évaluation du portefeuille clients et constitution de provisions pour dépréciations des créances.....61

Tableau N°7 : Echelle d'évaluation de la probabilité de réalisation du risque opérationnel...62

Tableau N°8 : Probabilité de réalisation des risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente de la société IDEAL TRANSIT.....62

Tableau N°9 : Echelle de cotation de la gravité du risque opérationnel.....63

Tableau N°10 : Mesure de la gravité des risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente de la société IDEAL TRANSIT.....64

Tableau N°11 : Hiérarchisation des risques opérationnels par rapport à la probabilité d'occurrence.....65

Tableau N°12 : Echelle d'appréciation des dispositifs de contrôle interne.....67

Tableau N°13 : Identification des points forts et faibles des dispositifs de contrôle interne.....67

Tableau N°14 : Hiérarchisation de l'efficacité des dispositifs.....69

Tableau N° 15 : Plans d'actions.....75

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- AA:** Agents Administratifs
- AICPA:** American Institute of Certified Public Accountants
- AMF:** Autorité des Marchés Financiers
- AV:** Attestation de visite
- BAE:** Bon A Enlever
- BC:** Bon de commande
- BL:** Bon de Livraison
- CDP:** Chef Département Portuaire
- COSO:** Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
- COTECNA:** Entreprise d'inspection de sécurité et de certification dans le cadre du commerce international
- CT:** Chef Transit
- DD:** Déclarant en Douane
- DG:** Direction Générale
- DIPA:** Déclaration d'Importation des Produits Alimentaires
- DPI:** Déclaration Préalable d'Importation
- FOB:** Free On Board
- IFAC:** International Federation of Accountants
- IFACI:** Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes
- IPRES:** Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal
- ISA:** Internationals Standards on Auditing
- OHADA:** Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique
- QCI :** Questionnaire de Contrôle Interne
- RF:** Responsable Financière
- SAS:** Statement on Auditing Standards
- TVA:** Taxe sur la Valeur Ajoutée

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|------------|
| I Dédicaces..... | i |
| II Remerciements..... | ii |
| III Liste des Tableaux et figures..... | iii |
| IV Liste des sigles et abréviations..... | iv |
| INTRODUCTION GENERALE..... | 1 |
| PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE..... | 8 |
| INTRODUCTION..... | 9 |
| CHAPITRE I – Risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente..... | 10 |
| 1.1 Information comptable et financière du cycle vente..... | 10 |
| 1.1.1 Notion de cycle vente..... | 11 |
| 1.1.1.1 Définition de la vente..... | 11 |
| 1.1.1.2 Définition du cycle vente..... | 12 |
| 1.1.2 Objectifs du cycle vente..... | 12 |
| 1.1.3 Description des opérations du cycle vente..... | 12 |
| 1.1.4 Processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente..... | 13 |
| 1.1.5 Traitement comptable des opérations liées au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente..... | 15 |
| 1.2 Cartographie des risques liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente..... | 16 |
| 1.2.1 Définition de risque..... | 17 |
| 1.2.2 Typologie de risque..... | 17 |
| 1.2.3 Définition de la cartographie des risques..... | 18 |
| 1.2.4 Objectifs de la cartographie des risques..... | 19 |
| 1.3 Risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente..... | 19 |
| 1.3.1 Définition de risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente..... | 20 |
| 1.3.2 Les types de risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente..... | 20 |
| CHAPITRE II – Maitrise des risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente..... | 24 |
| 2.1 Etapes de maitrise des risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente..... | 24 |
| 2.2 Le lien entre le contrôle interne et la maitrise des risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente..... | 26 |

| | |
|---|-----------|
| 2.2.1 Définition du contrôle interne lié au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente..... | 26 |
| 2.2.2 Objectifs du contrôle interne lié au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente..... | 26 |
| 2.2.3 Principes du contrôle interne lié au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente..... | 27 |
| 2.2.4 Dispositifs de contrôle interne lié au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente..... | 27 |
| 2.2.5 Evaluation des dispositifs de contrôle interne lié au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente..... | 29 |
| 2.2.6 Limites du contrôle interne..... | 29 |
| 2.3 Démarche de maitrise des risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente..... | 29 |
| 2.3.1 Structuration des risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente..... | 30 |
| 2.3.1.1 Identification des risques opérationnels..... | 31 |
| 2.3.1.2 Evaluation des risques opérationnels..... | 32 |
| 2.3.1.3 Hiérarchisation des risques opérationnels..... | 34 |
| 2.3.1.4 Restitution ou Aide à la décision..... | 34 |
| 2.3.2 Dispositif de maitrise des risques opérationnels..... | 34 |
| 2.3.2.1 Traitement des risques opérationnels..... | 35 |
| 2.3.2.2 Financement..... | 36 |
| 2.3.3 Pilotage des risques opérationnels..... | 37 |
| 2.3.3.1 Suivi des risques opérationnels..... | 37 |
| 2.3.3.2 Capitalisation..... | 37 |
| CHAPITRE III – Approche méthodologique..... | 39 |
| 3.1 Modèle d'analyse..... | 39 |
| 3.2 Technique de collecte des données..... | 40 |
| 3.3 Outils d'analyse des données..... | 40 |
| CONCLUSION PARTIE I..... | 42 |
| DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE..... | 43 |
| INTRODUCTION..... | 44 |
| CHAPITRE IV- Présentation de la société IDEAL TRANSIT..... | 45 |
| 4.1 Historique de la société..... | 45 |
| 4.2 Missions et objectifs..... | 46 |
| 4.3 Activités..... | 46 |
| 4.4 Structure organisationnelle..... | 46 |
| 4.4.1 Organigramme..... | 47 |
| 4.4.2 Fiche de poste..... | 48 |
| CHAPITRE V – Présentation du processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente de la société IDEAL TRANSIT..... | 51 |
| 5.1 Présentation des procédures de contrôle interne de la société IDEAL TRANSIT..... | 51 |

| | |
|--|-----------|
| 5.1.1 Procédures de contrôle des factures de vente..... | 51 |
| 5.1.2 Procédures de comptabilisation des factures de vente..... | 52 |
| 5.1.3 Procédures de comptabilisation des règlements clients..... | 52 |
| 5.1.4 Procédures de suivi des comptes clients..... | 52 |
| 5.1.5 Procédures de suivi des comptes de vente et de TVA sur vente..... | 53 |
| 5.2 Présentation du processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente de la société IDEAL TRANSIT..... | 53 |
| CHAPITRE VI – Analyse des risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente de la société IDEAL TRANSIT.... | 56 |
| 6.1 Prise de connaissance générale de la société et du processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente..... | 56 |
| 6.2 Analyse du processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente..... | 57 |
| 6.2.1 Identification des risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente..... | 57 |
| 6.2.1.1 Identification des risques opérationnels liés aux activités de contrôle des factures de vente..... | 57 |
| 6.2.1.2 Identification des risques opérationnels liés aux activités de comptabilisation des factures de vente..... | 58 |
| 6.2.1.3 Identification des risques opérationnels liés aux activités de comptabilisation des règlements clients et de suivi des comptes clients..... | 59 |
| 6.2.1.4 Identification des risques opérationnels liés aux activités de suivi des comptes de vente et TVA sur les ventes..... | 60 |
| 6.2.1.5 Identification des risques opérationnels liés aux activités d'évaluation du portefeuille clients et constitution de provisions pour dépréciation des créances..... | 60 |
| 6.2.2 Evaluation des risques opérationnels identifiés..... | 61 |
| 6.2.2.1 Mesure de la probabilité de réalisation des risques opérationnels..... | 61 |
| 6.2.2.2 Mesure de la gravité des risques opérationnels..... | 62 |
| 6.2.2.3 Hiérarchisation des risques par rapport à la probabilité d'occurrence..... | 65 |
| 6.3 Evaluation du contrôle interne lié au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente..... | 66 |
| 6.3.1 Appréciation de l'existence du contrôle interne..... | 66 |
| 6.3.1.1 Tests de conformité..... | 66 |
| 6.3.1.2 Identification des points forts et faibles des dispositifs de contrôle interne..... | 67 |
| 6.3.1.3 Hiérarchisation de l'efficacité des dispositifs..... | 69 |
| 6.3.2 Appréciation de la permanence du contrôle interne..... | 69 |
| 6.3.2.1 Tests de permanence..... | 70 |
| 6.3.2.2 Evaluation définitive du contrôle interne..... | 70 |
| 6.4 Recommandations..... | 70 |
| 6.4.1 Recommandations relatives à la gestion des risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente de la société IDEAL TRANSIT..... | 71 |
| 6.4.2 Recommandations relatives au management et à l'organisation du service comptable de la société IDEALTRANSIT..... | 73 |
| 6.4.3 Plans d'actions..... | 75 |
| CONCLUSION PARTIE II..... | 78 |
| CONCLUSION GENERALE..... | 79 |

| | |
|---------------------------------------|-----------|
| ANNEXES..... | 80 |
| BIBLIOGRAPHIE/WEBOGRAPHIE..... | 91 |
| GLOSSAIRE..... | 95 |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

A l'heure de la mondialisation, l'environnement économique connaît de perpétuels changements ; gérer les risques liés à l'activité est à présent un défi pour les entreprises. Les évolutions technologiques et économiques ont influé sur la pratique de l'audit interne qui doit évaluer l'efficacité des dispositifs du Risk Management (Bressac, 2000 : 10-11).

De nos jours, une nouvelle variable s'est introduite dans la prise de décision : il s'agit du « risque » qui est inhérent à la nature même de l'activité humaine, et qui, désormais, reste la préoccupation majeure des dirigeants. Lorsque la gestion des risques opérationnels est défaillante, c'est l'avenir même de l'entreprise qui est en jeu. L'actualité n'a de cesse de le rappeler : la faillite de la Barings, les pertes de la Banque Daiwa, les détournements de la banque des Etats d'Afrique Centrale et plus récemment l'affaire Société Générale. Avec les accords de Bâle II - dispositif prudentiel destiné à appréhender les risques entrés en application au 1er janvier 2008, il est plus que jamais indispensable de faire un point précis sur les étapes à parcourir pour la mise en place d'un dispositif de gestion de pilotage des risques opérationnels et de maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente. Le Comité de Bâle II définit le risque opérationnel comme « Le risque de pertes résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ainsi que celles dues aux événements extérieurs » (Jimenez & al, 2008 :19). Cette définition inclut le risque légal mais elle exclut le risque stratégique et le risque de réputation. Maîtriser ses activités, atteindre ses objectifs, impose de gérer ses risques. Le risque devient alors la responsabilité de l'homme qui doit essayer de le maîtriser, de le réduire le plus possible voir d'en profiter afin de saisir les opportunités qu'il présente.

La priorité des entreprises aujourd'hui est d'améliorer le contrôle interne pour maîtriser les risques liés à l'activité. Si un problème échappe au contrôle, l'entreprise devient l'ennemi de ses clients, des citoyens ; elle risque donc une faillite.

Face à toutes ces menaces, les entreprises sont à la recherche d'outils et moyens efficaces de maîtrise des risques afin d'atteindre les objectifs fixés. La cartographie des risques est l'outil le mieux indiqué. C'est un moyen d'évaluation et de maîtrise des risques.

C'est dans cette optique que nous avons choisi le thème « Maitrise des risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente : cas de l'entreprise « IDEAL TRANSIT ».

La pérennité de l'entreprise dépendant de sa bonne gestion comptable et financière, entendons par là :

- une structure organisationnelle fonctionnelle ;
- un système d'information fiable et performant ;
- une fourniture de biens et/ou services de qualité aux clients dans les meilleurs délais.

Toute entreprise étant en quête de profits, l'identification des risques liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente devient dans ce cas une priorité. Pour cela, une cartographie des risques est plus adaptée. Cette cartographie permettra une meilleure maîtrise de ces risques par la mise en place de contrôles internes efficaces et pourquoi pas un accroissement de la confiance en la clientèle qui influent directement sur la détermination du résultat, le chiffre d'affaires.

L'information financière et comptable est un tout. Ce tout s'examine, à la fois, composante par composante, et, aussi dans son ensemble, d'où l'importance de la cohérence, de la vraisemblance et de la pertinence du contenu qui forme le jeu complet de documents. La présence simultanée de tous les documents formant cet ensemble, leur contenu exact et le respect du référentiel sont, en la matière, des aspects essentiels.

L'élaboration et la présentation de l'information comptable et financière d'une entité relèvent d'un ensemble de critères techniques précis et de processus internes à la structure concernée. D'où un besoin de validation de son contenu et de sa présentation, que l'on appelle le « besoin d'audit ».

Une bonne gestion de l'information comptable et financière du cycle vente constitue pour les entreprises en règle générale, la principale source susceptible d'accroître leurs plus values. Cependant, selon Barry (1995 : 82) les opérations découlant du cycle ventes/clients par exemple ne font pas l'objet, de la part des organes dirigeants, d'une surveillance aussi soutenue que celle exercée sur les dépenses et les charges. Ce manque d'attention se

caractérise par l'absence d'un suivi extracomptable des comptes clients, d'une politique rigoureuse de sélection des clients pour ne citer que ceux-ci.

Aussi du fait de la concurrence, les entreprises ont-elles tendance à faire fit des délais de créance au profit de l'embellissement du chiffre d'affaires.

La gestion des risques opérationnels est le processus qui consiste à contrôler l'éventualité et la gravité potentielle d'un incident défavorable, et il comprend trois mécanismes inter-liés :

- Contrôles internes : les moyens de l'entreprise pour surveiller les risques avant et après les opérations.
- Audit interne : une évaluation systématique a posteriori des opérations pour s'assurer que les politiques et procédures sont suivies.
- Audit externe : une évaluation externe des contrôles et des états financiers de l'institution. Un système de contrôle interne efficace est le mécanisme primaire pour identifier, mesurer, et atténuer les risques opérationnels.

La gestion des risques est le processus par lequel les risques sont évalués en utilisant une approche systématique qui identifie et organise par priorité les risques, et qui ensuite met en place les stratégies pour atténuer les risques. Cette approche comprend à la fois la prévention des problèmes potentiels et la détection au plus tôt des problèmes actuels. C'est un processus itératif qui demande la participation du personnel à tous les niveaux de l'organisation.

Les domaines de l'importation et de l'exportation étant soumis à de nombreuses formalités au Sénégal, la société IDEAL TRANSIT se conforme aux exigences douanières, pour satisfaire ainsi les attentes de sa clientèle. Dans cette optique, le service transit de la société est en relation permanente avec la comptabilité, afin de fournir à celle-ci les documents nécessaires à l'amélioration du processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente. En outre, du fait de son volume d'activité sans cesse croissant d'une part et, de la concurrence de plus en plus grande d'autre part, mais également de son ambition d'augmenter sa part sur le marché, la connaissance et la maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente pour une

optimisation de ses opérations de ventes est essentielle. Il apparaît donc opportun à notre sens de les mettre à nu par la réalisation d'une cartographie des risques.

Il s'agit de savoir comment la société IDEAL TRANSIT doit-elle maîtriser ses risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente. L'absence de maîtrise des risques a des conséquences :

- la perte d'intégrité et de disponibilité de l'information comptable et financière du cycle vente ;
- la divulgation du secret bancaire ou d'informations classées confidentielles ;
- le détournement des produits ;
- le mécontentement ou la perte de la clientèle.

Les failles issues de la non maîtrise des risques opérationnels sont multiples parmi lesquels il faut noter :

- l'externalisation des activités ;
- le manque de structure de contrôle et d'évaluation des risques ;
- le manque de culture de gestion des risques ;
- l'absence de compétence humaine.

Pour l'objectif principal, dans le cadre de notre présente étude il s'agira d'aboutir à une maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente de la société IDEAL TRANSIT.

Pour les objectifs spécifiques, il s'agira de :

- présenter le processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente de IDEAL TRANSIT ;
- identifier et évaluer les risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente ;
- évaluer le dispositif de maîtrise des risques mis en place au niveau du processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente ;

- hiérarchiser ces risques et donner les recommandations pour une meilleure gestion des risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente de la société IDEAL TRANSIT.

Pour l'atteinte de ces objectifs ci-dessus cités, cela appellent de notre part quelques questionnements.

Nous ne pouvons pas contrôler ce que nous ne connaissons pas. L'information est nécessaire pour suivre et atténuer les risques, les prévenir et les détecter, et ne se limite pas à la comptabilité mais touche tous les aspects des opérations. Donc, les entreprises telle la société IDEAL TRANSIT a besoin d'un système capable de gérer et de contrôler les contenus et flux des informations. D'où la grande question : comment faire pour réduire, sinon maîtriser les risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente de IDEAL TRANSIT ? Les questions s'y rattachant sont :

- Qu'est-ce le processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente?
- Qu'est-ce qu'un risque, et quels sont les risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente ?
- Quelles sont l'utilité et l'importance d'une cartographie des risques ?
- Comment se fait la décomposition du processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente de l'entreprise ?
- Comment assurer l'identification des risques opérationnels ?
- Comment évaluer les risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente ?

Bien que nos consultations aient porté sur tout le processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente , il ne sera pas tenu en compte au cours de ce travail que les risques opérationnels issus des systèmes en amont de la comptabilité générale, analytique, c'est-à-dire de l'appréciation des données comptables et financières en amont du système comptable.

Ce thème intéresse les usagers ci-après :

POUR LA SOCIETE IDEAL TRANSIT :

Cette étude permettra à la Société IDEAL TRANSIT de prendre connaissance des risques liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente, de définir des politiques de gestion efficaces, et d'élaborer avec aisance des dispositifs de maitrise des risques opérationnels.

POUR NOUS - MEMES :

Cette étude nous permettra de mettre en pratique nos acquis théoriques, d'approfondir nos connaissances sur l'élaboration d'un dispositif de maitrise des risques liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente.

Notre démarche pour la réalisation de cette étude consistera à faire une revue de littérature, une consultation des sites web et l'élaboration d'une série de questionnaires auprès des utilisateurs de l'entreprise IDEAL TRANSIT dans le but de collecter le maximum d'informations sur la mise en place de dispositif de maitrise des risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente.

Ce travail s'articulera autour de deux parties essentielles :

- la première partie sera consacrée au cadre théorique qui nous permettra de traiter d'une part les risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente ; d'autre part d'établir la démarche de maitrise des risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente;
- la seconde partie permettra d'avoir une connaissance des pratiques opérationnelles sur la maitrise des risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente de la société IDEAL TRANSIT.

PARTIE I – CADRE THEORIQUE

INTRODUCTION

Le processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente joue un rôle fondamental dans la détermination des produits de l'entreprise. C'est pourquoi de nos jours, le risque constitue une préoccupation majeure qui ne cesse de croître.

En effet, les mutations économiques auxquelles est confronté l'environnement des entreprises, accroissent de façon exponentielle les risques et imposent aux dirigeants une véritable révolution culturelle du management. Ces entreprises se doivent de mettre en place ou de renforcer les mesures de contrôle de ces risques.

Ainsi le respect et le suivi des procédures de contrôle liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente vont permettre à ce que les comptes annuels traduisent fidèlement la situation financière, afin de donner une bonne image de la société au près des tiers et en particulier de la clientèle.

L'ensemble de ces raisons nous a poussés à faire une étude sur la maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente.

Pour ce faire notre première partie va s'articuler autour de trois chapitres :

- Chapitre I : Risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente
- Chapitre II : Maitrise des risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente
- Chapitre III : Approche Méthodologique

CHAPITRE I – RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS DE GESTION DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE DU CYCLE VENTE

Au cours de ces dernières années, le management s'est rendu compte que la gestion du risque devenait de plus en plus difficile. En effet, le risque est un concept que le management utilise pour exprimer leurs inquiétudes concernant les effets probables d'un environnement incertain.

Puisque le futur ne peut pas être prévu avec certitude, les dirigeants doivent considérer une gamme des événements possibles qui pourraient avoir lieu, notamment les risques liés à l'activité. Des études sont ainsi effectuées pour réduire le niveau de risque et mesurer leur impact sur le processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente, en particulier sur le traitement comptable et financier des opérations de vente.

Dans ce premier chapitre, nous allons effectuer une étude sur l'information comptable et financière du cycle vente afin de cerner les notions de vente et de cycle vente ; et puis traiter la cartographie des risques liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente ; enfin relever les risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente.

1.1 Information comptable et financière du cycle vente

La comptabilité consiste en un ensemble d'instruments et de procédures qui permettent de saisir, d'enregistrer et de traiter des informations chiffrées relatives à l'activité et au patrimoine d'une unité économique quelconque (Cohen, 2001 : 66).

Comme les transactions et les événements liés à des ressources financières se produisent, elles sont analysées par rapport à leur effet sur la situation financière de l'entreprise. A titre d'exemple les opérations de vente réalisées par l'entreprise au cours d'une journée et qui sont collectées par un ticket de caisse enregistreuse, sont entrées dans le système comptable (Dansby & al, 2012 : 1).

Dans cet ordre d'idées, les entreprises doivent systématiquement traiter l'information comptable et financière en provenance des opérations de vente et disposer d'un personnel qui prépare les états financiers sur une base mensuelle, trimestrielle, et/ou annuelle (Dansby & al, 2012 : 1).

On parle de vente tout ce que l'entreprise a reçu comme transaction quel soit en liquide, chèque ou par carte crédit. Lorsque les marchandises sont vendues contre de l'argent en espèce ou à crédit, le compte des ventes doit être crédité, en contrepartie d'un compte de trésorerie ou du compte client.

L'objectif du système de comptes clients consiste à améliorer les ventes et à réduire les pertes, au moyen d'une bonne évaluation financière du client et d'un contrôle adéquat des normes de crédit accordés (Labelle & al, 1997 : 5).

1.1.1 Notion de cycle vente

En effet, devenue plus stratégique, la vente ne peut plus être abordée avec de simples batailles de commerciaux dans les rues ou dans les agences comme l'imaginent encore de trop nombreux responsables. La vente est devenue la préoccupation majeure des directions générales du fait de l'évolution de l'environnement économique, notamment l'intensification de la concurrence.

Dans ce nouveau contexte où les attentes des clients et des fournisseurs ont changé, la vente se traite désormais au plus haut niveau.

1.1.1.1 Définition de la vente

La vente dans une entreprise est la fonction de ceux qui sont chargés d'écouler les marchandises produites ou achetées (Petit Larousse, 2005 ; 1104).

Au sens comptable, les ventes représentent l'ensemble des affaires réalisées par une entreprise avec ses clients dans l'exercice de ses activités professionnelles.

Les ventes comprennent les produits fabriqués par l'entreprise (activités industrielles) ainsi que les produits achetés auprès des tiers et revendus en l'état, on parlera dans ce cas de revente (activités commerciales).

Les prestations de service réalisées à titre onéreux dans le cadre des activités principales ou centrales de l'entreprise sont aussi classées en vente du point de vue comptable.

Les ventes sont matérialisées par des factures. La facture de vente établie par le vendeur constitue pour l'acheteur une facture d'achat. Elle constitue de ce fait une pièce justificative à la fois pour le vendeur (produit) et pour l'acheteur (charge) (Procomptable, 2012 : 1).

En définitif, nous pouvons dire que la vente est la cession d'un bien ou d'un service en échange d'une somme d'argent convenue entre le vendeur, celui qui cède le bien ou le service, et l'acheteur, celui qui paie. Par extension, une vente est l'ensemble des processus qui conduit à la conclusion de cet accord de cession.

1.1.1.2 Définition du cycle vente

La vente n'est pas une chose, c'est un processus. Elle n'est pas statique mais dynamique. Elle ne se compose pas d'un seul grand ouvrage, mais d'une série de petits travaux (Whiting, 1995 : 29). Dans cet ordre d'idée, nous constatons que la vente est rattachée au cycle, qui est une suite de phénomènes se renouvelant constamment dans un ordre immuable (Dictionnaire Universel, 1996 :303).

1.1.2 Objectifs du cycle vente

Nous allons donner les objectifs du cycle vente en nous référant à ceux du contrôle interne. Ils peuvent être regroupés en trois catégories (Coopers & al, 1994 : 24) :

- réalisation et optimisation des opérations ;
- fiabilité des informations financières ;
- conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

1.1.3 Description des opérations du cycle vente

Les opérations concernées par ce cycle d'activité sont celles :

- de ventes de marchandises et/ou de produits fabriqués ou transformés par l'entreprise ;
- de prestations de services fournis à des tiers.

Ces opérations sont donc celles que l'entreprise effectue à titre principal pour l'obtention d'un revenu. Elles vont couvrir aussi bien les fonctions situées en amont de la vente (approbation préalable des crédits, réception des commandes et préparation des livraisons) que les fonctions d'aval (suivi des comptes de clients, recouvrement et encaissement des créances). Comme nous le verrons plus loin il est impératif d'assurer une séparation stricte des services responsables intervenant à l'occasion de ces opérations (Barry, 2009 : 166).

1.1.4 Processus de Gestion de l'information comptable et financière du cycle vente

Le processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente représente un ensemble homogène d'activités permettant de transformer des opérations économiques c'est-à-dire les événements élémentaires correspondant à tous les actes de la vie de la société avec ses clients, en informations comptables et financières du cycle vente grâce au passage par la « mécanique comptable » (langage et règles du jeu comptables) ; (IFACI, 2006 : 23).

Ainsi, les étapes applicables à un système de comptabilité sont :

- recueillir et analyser les données des transactions des événements ;
- journaliser les transactions ;
- publier sur le grand livre général ;
- préparer un bilan provisoire non ajusté et les rajustements ;
- préparer un bilan provisoire ajusté ;
- préparer les états financiers ;
- fermer les comptes et préparer une balance de vérification après fermeture (Dansby & al, 2012 : 1-2).

Toutefois, la qualité de l'information comptable et financière liée au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente s'appuie sur différents critères

dont le respect devrait être recherché, de telle sorte que l'information contenue dans les états financiers soit régulière et sincère. Ces critères concernent le processus amont et de production de l'information comptable et financière du cycle vente et le processus d'arrêté des comptes (IFACI, 2006 : 35).

A / Les processus amont et de production comptable de l'information comptable et financière du cycle vente

Ces processus reposent essentiellement sur :

- la réalité : les opérations et les événements qui ont été enregistrés se sont produits et se rapportent à l'entité ;
- l'exhaustivité : toutes les opérations et tous les événements qui auraient dû être enregistrés sont enregistrés ;
- la mesure : les montants et autres données relatives aux opérations et événements ont été correctement enregistrés ;
- la séparation des exercices : les opérations et les événements ont été enregistrés dans la bonne période ;
- la classification : les opérations et les événements ont été enregistrés dans les comptes adéquats (IFACI, 2006 : 35).

B / Les processus d'arrêté des comptes

Les processus d'arrêté des comptes se présentent sous différents points :

- l'existence : les actifs et passifs existent ;
- les droits et obligations : l'entité détient et contrôle les droits sur les actifs, et les dettes correspondent aux obligations de l'entité ;
- l'exhaustivité : tous les actifs et passifs qui auraient dû être enregistrés l'ont bien été ;
- l'évaluation et l'imputation : les actifs et les passifs sont inscrits dans les comptes pour des montants appropriés et tous les ajustements résultant de leur évaluation ou imputation sont correctement enregistrés ;
- la présentation et l'intelligibilité : l'information financière est présentée et décrite de manière appropriée, et les informations données dans l'annexe des comptes sont clairement présentées ;

- la réalité/droits et obligations : les événements, les transactions et les autres éléments fournis se sont produits et se rapportent à l'entité ;
- l'exhaustivité : toutes les informations relatives à l'annexe des comptes requises par le référentiel comptable ont été fournies ;
- la mesure et l'évaluation : les informations financières et les autres informations sont données fidèlement et pour les bons montants (IFACI, 2006 : 35-36).

1.1.5 Le traitement comptable des opérations liées au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente

Le traitement comptable des opérations liées au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente est particulièrement important. Leur traitement comptable est dicté par les principes comptables OHADA. Ainsi, les fonctions comptables relatives au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente sont les suivants (Barry, 2009 : 189-190) :

- contrôle des factures de ventes ;
- comptabilisation des factures de ventes ;
- comptabilisation des règlements des clients ;
- suivi des comptes de clients ;
- suivi des comptes de ventes et de TVA sur les ventes ;
- évaluation du portefeuille-clients et constitution de provisions pour dépréciation des créances.

a) Fonction « Contrôle des factures de ventes »

Cette fonction comprend les opérations de contrôle arithmétique des factures, le contrôle de leur séquence numérique et de vérification des éléments de facturation par rapport aux documents d'expédition envoyés par les services de livraison.

b) Fonction « Comptabilisation des factures de vente »

Elle reprend les opérations de transcription des factures dans les journaux de ventes et dans les comptes individuels et collectifs de clients.

c) Fonction « Comptabilisation des règlements clients »

Cette fonction qui consiste en une prise en compte des règlements dans les comptes de clients et les comptes de trésorerie concernés, ne doit pas être cumulée avec celles de « Comptabilisation des factures » et de « Suivi des comptes clients ».

d) Fonction « Suivi des comptes clients »

Cette fonction importante reprend les opérations :

- D'analyse et de justification périodiques des soldes des comptes individuels clients ;
- du bien-fondé des soldes comptables par des recoupements internes et externes.

e) Fonction « Suivi des comptes de ventes et de TVA sur les ventes »

Le suivi consiste en des contrôles globaux de vraisemblable effectués par les services comptables pour s'assurer du caractère exhaustif des produits comptabilisés.

f) Fonction « Evaluation du portefeuille clients et constitution de provisions pour dépréciation des créances »

L'évaluation effectuée en fin d'exercice a pour but de déterminer le caractère recouvrable des créances, de constituer les provisions pour dépréciation nécessaires.

1.2 Cartographie des risques liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente

Dans cette sous section, nous allons donner les définitions de risque, les différents types de risque, la définition, l'utilité et les objectifs de la cartographie des risques.

1.2.1 Définition de risque

Il existe plusieurs définitions du risque, nous allons citer quelques unes afin de pouvoir faire une analyse des différentes définitions.

Selon Barthélemy (2004 :11) le risque peut être défini comme une situation dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entité qui le subit. Certains risques pourront avoir des effets positifs. Ce sont ceux que l'on recherche, et que l'on appelle opportunités. D'autres auront assurément des effets négatifs. Ce sont ceux que l'on craint.

Selon Desroches & al (2003 : 33) le risque peut aussi être défini comme l'éventualité d'un événement futur redouté : soit incertain, soit d'un terme indéterminé, associée à l'existence d'une situation menaçante.

Selon Moreau (2002 : 3) le risque peut être défini comme la menace qu'un événement, une action ou une inaction affecte la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et compromettre la création de valeur.

Nous pouvons, de ce fait, définir le risque comme étant la probabilité qu'un événement défavorable, un danger ou dommage a de survenir, et son impact potentiel.

1.2.2 Typologie de risque

Nous distinguons plusieurs types de risques parmi lesquels nous pouvons citer :

- **le risque économique et financier** : ce sont les risques qui menacent les flux liés au titre financier et qui relèvent du monde économique ou du monde réel ; en outre ce sont les risques qui ne portent pas directement sur les flux et qui sont propre à la sphère financière. Ces risques ne sont pas imputables à l'émetteur mais à des événements financiers externes (Vernimmen, 2009 : 438) ;
- **le risque inhérent** : pour Obert (1994 : 282) c'est le risque qu'une erreur significative se produise compte tenu des particularités de l'entreprise révisée, de ses activités, de son environnement, de la nature des comptes et de ses opérations. Le risque inhérent d'une entreprise correspond dans son ensemble à la probabilité selon laquelle ses résultats se développent de manière imprévisible. C'est le risque lié au secteur d'activité de l'entreprise. Ce risque ne dépend pas du dispositif de contrôle mis en place par l'entreprise ;

- **le risque social** : c'est l'ensemble des facteurs internes ou externes à l'entreprise d'origine humaine, sociale, économique, législative, politique, liés à la communication de l'entreprise ou des médias susceptibles d'affecter temporairement, durablement, voire définitivement le fonctionnement de l'entreprise concernée ;
- **le risque opérationnel** : selon Vernimmen (2009 : 438) c'est le risque de pertes qui provient des erreurs du personnel au sens large, des systèmes ou processus, ou des événements externes. C'est ce type de risque qui va faire l'objet de notre étude.

1.2.3. Définition de la cartographie des risques

Selon Mareschal (2003 : 15), la cartographie des risques est un mode de représentation et hiérarchisation des risques d'une entreprise. La cartographie des risques est un outil qui permet d'identifier les aléas susceptibles d'entraîner une perte financière, humaine ou d'image pour l'entreprise : produit ou service défectueux, atteinte à l'environnement de l'entreprise, insatisfaction client récurrente, perte d'un fournisseur, fraude.

Nous pouvons retenir que la cartographie des risques est un outil qui permet d'identifier, d'analyser, de classer, de comparer et d'hiérarchiser les risques afin de pouvoir mettre en place des méthodes et procédures dans le double but de les prévenir et de les maîtriser, voire éliminer.

1.2.4 Objectifs de la cartographie des risques

Selon Renard (2005 : 148), la cartographie des risques permet d'atteindre trois objectifs :

- inventorer, évaluer et classer les risques de l'organisation ;
- informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;
- permettre à la Direction Générale, et avec l'assistance du Risk Manager, d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer aux responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne ; aux auditeurs internes pour élaborer leur plan d'audit, c'est-à-dire fixer les priorités.

En outre, selon Jimenez & al (2008 : 116), les travaux de cartographie de risques opérationnels ont pour objectif d'identifier, de classer, de comparer et de hiérarchiser les risques susceptibles d'impacter une ligne de métier donnée. Des plans d'actions sont alors engagés à partir des risques critiques identifiés afin d'en diminuer l'exposition.

Ainsi, la démarche de conception de la cartographie des risques fera l'objet d'étude plus détaillée dans notre prochain chapitre.

1.3 Risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente

Nous allons d'abord donner la définition du risque opérationnel lié au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente, puis les types de risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente.

1.3.1 Définition du risque opérationnel lié au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente

Le processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente est fortement liée aux risques opérationnels. Ceux-ci ayant été l'objet de nombreux débats au sein du management, la définition du Comité de Bale a été finalement la plus adoptée.

Le risque opérationnel a donc été défini comme : « le risque de pertes résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements extérieurs, y compris les événements de faible probabilité d'occurrence, mais à risque de perte élevée ». Cette définition prenant en compte les risques juridiques mais pas les risques stratégiques et de réputation (Jimenez & al, 2008 : 26).

D'autres définitions sont possibles telles que : « les risques opérationnels comprennent tous les risques de nature à interrompre ou compromettre le bon fonctionnement de l'entreprise, à remettre en cause l'atteinte de ses objectifs ou à entraîner des dommages susceptibles de porter atteinte à sa rentabilité ou à son image (Jimenez & al, 2008 : 20).

Moreau (2002 : 15) définit les risques opérationnels comme ayant trait à chaque opération.

1.3.3.2 Les types de risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente

Au sein de l'entreprise, l'information comptable et financière est donc généralement vérifiée par une ou plusieurs personnes dont la compétence est reconnue et l'indépendance assurée. Ce sont les commissaires aux comptes encore appelés réviseurs ou auditeurs (Marqués, 1995 : 12).

Dans sa prise de connaissance de l'entreprise, l'auditeur s'informe largement sur tous les aspects significatifs de la vie de l'entreprise elle-même, ainsi que de l'évolution de son environnement (Collins & al, 1992 : 28).

De ce fait, il lui est possible de déterminer les domaines sensibles, à la fois en termes comptables et financiers, mais aussi en matière de gestion, compte tenu des évolutions internes et externes (Collins & al, 1992 : 28).

Dans ce contexte, nous allons donner les types de risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente, en nous référant au schéma de Collins sur l'entreprise comme un ensemble de risque dans la démarche de l'auditeur.

Nous pouvons citer : les risques commerciaux et du marché, les risques sociaux, les risques liés aux conflits d'intérêt, les risques d'insécurité du patrimoine, les risques liés à la qualité de l'information saisie, les risques liés au manque d'information, les risques légaux envers personnel et tiers, les risques fiscaux, les risques de discontinuité d'exploitation, les risques d'assurance, les risques financiers, les risques de manque de qualité (Collins & al, 1992 : 29).

Chacun de ces domaines peut présenter des risques qui font que le processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente ne soit pas fiable. Par conséquent, nous pouvons considérer de manière spécifique que les risques opérationnels liés

au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente sont les risques allant du contrôle de la facture de vente à la détection des retards ou incidents de paiement.

Nous proposons ainsi le Tableau suivant qui va nous permettre d'identifier les risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente et leurs conséquences.

Tableau 1 : Risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente et leurs conséquences

| Activités | Risques | Conséquences | Dispositifs de maitrise |
|---|--|--|--|
| Contrôle des factures de vente | Méconnaissance par la comptabilité de l'exhaustivité des livraisons non facturées, des factures et avoirs établis (ou à établir) au cours d'une période. | Toutes les livraisons ne sont pas facturées. | <ul style="list-style-type: none"> - Conformité de la facture par rapport aux conditions des bons de commandes et des contrats (Conditions générales de vente, prix, conditions de paiement,...). - Justification des factures (bon de commande, bon de livraison). - Contrôle de l'exhaustivité de la facture. |
| Comptabilisation des factures de vente | <ul style="list-style-type: none"> -Non comptabilisation d'une facture ; comptabilisation tardive. - Mauvaise imputation ou comptabilisation d'une facture de vente. -Double comptabilisation d'une facture de vente. | Altération possible des relations avec le client en cas de relance de double comptabilisation d'une facture de vente | <ul style="list-style-type: none"> -Enregistrement correct des factures et avoirs dans la période comptable appropriée. -Validation et justification des avoirs émis. -Rapprochement des comptes auxiliaires et des comptes généraux. -Validation du calcul et de l'enregistrement des taxes (TVA). |
| Comptabilisation des règlements clients | - Mauvaise imputation des règlements clients, leur non comptabilisation ou | Détournement des règlements clients | - Affectation correcte du règlement client au compte client associés et suivi des règlements non affectés. |

| | | | |
|---|--|--|--|
| | leur comptabilisation tardive des encaissements. | | - Contrôle du bordereau de remise de chèque. |
| Suivi des comptes clients | <ul style="list-style-type: none"> - Retard important au niveau du règlement des clients. - Impayés, créances douteuses et contentieuses atteignant des niveaux inquiétants et par ailleurs non couvert ou couvert insuffisamment. | Création de clients fictifs ou inexistants | <ul style="list-style-type: none"> - Analyse régulière des comptes clients, des balances et grands livres clients, des balances agréés. - Analyse des impayés. - Relance systématique des clients retardataires. - Contrôle des écarts de règlement. |
| Suivi des comptes de vente et de TVA sur les ventes | <ul style="list-style-type: none"> - Pertes de données et de pièces comptables (omission de comptabilisation de factures). - Chiffre d'affaire irréaliste. | Les soldes des comptes ne sont pas justifiés. | <ul style="list-style-type: none"> - Rapprochement avec les données détenues par les services d'expéditions. - Application du taux de TVA sur les montants de vente à une certaine période et par comparaison des montants ainsi obtenus avec les montants comptabilisés. |
| Evolution du portefeuille client et constitution de provision pour dépréciations des créances | <ul style="list-style-type: none"> - Méconnaissance par la comptabilité de l'exhaustivité des litiges clients, des pertes probables à constater et/ou à provisionner au cours d'une période. | Les clients douteux ne sont pas justifiés et les risques d'insolvabilités non comptabilisés. | <ul style="list-style-type: none"> - Enquête financière pour les clients à risques. - Contrôle de la sortie des clients douteux du compte 411. - Contrôle du calcul de la provision pour clients douteux. - Justification des passages en pertes sur créances irrécouvrables. - Suivi des dossiers contentieux. |

Source : Barry (2009 : 191- 202)

Conclusion

Il convient en résumé de notre premier chapitre, de dire que le processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente contribue énormément à la sincérité des produits de l'entreprise. En effet, l'acte de vente devient souvent le plus déterminant pour le succès d'une entreprise, sous la pression concurrentielle.

Par conséquent, toutes les mesures de sécurité doivent être établies pour assurer dans la mesure de possible la fiabilité de l'information comptable et financière du cycle vente et réduire le niveau de risque.

Nous allons, dans notre prochain chapitre, établir une démarche de maitrise des risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE II – MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS DE GESTION DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE DU CYCLE VENTE

L'établissement d'un bon processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente semble être une nécessité pour la fiabilité du chiffre d'affaire de l'entreprise.

En effet, au niveau des dirigeants, l'inquiétude demeure toujours, à savoir si le niveau de risque pris par l'entreprise, dans sa relation avec ses clients, est en ligne avec ses objectifs de croissance et de rendement.

C'est dans cette optique que les risques opérationnels doivent être maîtrisés. La maîtrise c'est l'excellence dans une science, un art, une technique (Dictionnaire Universel, 1996 : 717). Dans le cadre de notre étude, la maîtrise des risques est l'ensemble des politiques et moyens mis en œuvre par une entité pour détecter, limiter et contrôler les risques liés à l'activité (Price & al, 2007 : 45).

Dans ce chapitre, nous allons donner les étapes de maîtrise de risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente ; ensuite mettre en exergue la liaison entre le contrôle interne et la maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente ; et terminer par la démarche de maîtrise des risques opérationnels.

2.1 Etapes de maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente

Nous établissons les étapes de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente comme suit :

- **L'environnement de contrôle** : l'environnement de contrôle détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôles. Il constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne, en imposant discipline et organisation.

Les facteurs ayant un impact sur l'environnement de contrôle comprennent entre autres l'intégrité, l'éthique et la compétence du personnel, l'intérêt manifesté par le conseil d'administration et sa capacité à indiquer clairement les objectifs (Coopers & al, 1994 : 35).

- **L'identification des risques opérationnels** : l'identification des risques a pour objectif de supprimer les risques insupportables et de gérer les autres. Il s'agit d'identifier et mesurer les risques par leurs enjeux pour l'entreprise et leur probabilité d'occurrence (Moreau, 2002 : 42).
- **L'évaluation des risques opérationnels** : l'évaluation des risques opérationnels consiste pour l'auditeur à s'informer et à obtenir une compréhension de la façon dont l'entité évalue les risques d'entreprise et, notamment, de la façon dont elle détermine le caractère significatif des risques, la probabilité de leur occurrence et les actions à mener pour les contrôler (Hamzaoui & al, 2005 : 104).
- **La hiérarchisation des risques opérationnels** : après l'évaluation des risques opérationnels, vient l'étape de la hiérarchisation des risques opérationnels par rapport à leur gravité et comparaison à des objectifs ou une échelle préétablie (Descroches & al, 2003 : 99). A cette étape les risques étant estimés, il appartient de les classer en fonction de leur criticité, afin de hiérarchiser les actions de traitement à l'aide d'une matrice (Barthélemy & al, 2004 : 65).
- **L'évaluation du dispositif de maîtrise des risques opérationnels ou contrôle interne** : Il nous semble important que le dispositif soit évalué périodiquement. Ce dernier concourt au traitement des risques auxquels sont exposées les activités de la société.
- **La restitution ou l'aide à la décision** : il s'agit pour cette étape d'apporter aux responsables risques opérationnels un moyen efficace pour l'élaboration de leur plan d'action (Jimenez & al, 2008 : 121).
- **Le traitement des risques opérationnels** : gérer un risque consiste après l'avoir identifié et mesuré, à prendre des dispositions permettant d'abord de limiter

l'incertitude, en réduisant sa probabilité d'occurrence ou ses conséquences, ensuite de financer les conséquences résiduelles du risque (Barthélemy & al, 2004 : 46). Nous arrivons ainsi à l'étape de maitrise des risques.

2.2 Le lien entre le contrôle interne et la maitrise des risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente

Le contrôle interne apparaît être un instrument incontournable de la maitrise des risques. Toutefois son efficacité réside dans la mise en place d'un certain nombre de dispositifs. Nous aborderons dans cette sous section ces dispositifs avec une spécificité accordée au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente.

2.2.1 Définition du contrôle interne lié au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente

Le contrôle interne lié au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente est l'ensemble des politiques et procédures mises en œuvre par la direction de la société en vue d'assurer, la gestion rigoureuse et efficace de ses activités. Ces politiques impliquent le respect des politiques de gestion, la sauvegarde des actifs, la prévention ou la détection des irrégularités et inexactitudes, l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables ; et l'établissement en temps voulu d'informations comptables ou financières fiables du cycle vente (Collins & al, 1986 ; 38).

2.2.2 Objectifs du contrôle interne lié au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente

Les objectifs du contrôle interne de l'information comptable et financière du cycle vente se déclinent des objectifs du contrôle interne en général. Les objectifs identifiés par l'IFACI sont :

- la fiabilité et l'intégrité de l'information comptable et financière du cycle vente;
- le respect des politiques, plans, procédures, lois et règlements ;
- la sauvegarde des biens ;
- l'utilisation économique et efficace des ressources ;

- la réalisation des objectifs et des buts attribués à une activité ou programme (Collins & al, 1986 : 36).

2.2.3 Principes du contrôle interne lié au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente

Selon le comité création du conseil supérieur de l'ordre des experts comptables (CSOEC), le contrôle interne repose sur un certain nombre de principes fondamentaux qui garantissent sa fiabilité, à savoir :

- **la séparation des fonctions** : le processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente a une dimension matérielle c'est-à-dire qu'elle résulte d'une série d'enregistrement qui représentent des opérations multiples. La fiabilité de ce processus dépend du système et des procédures de contrôle interne, et la fiabilité de ces objectifs se fera notamment par la séparation des tâches;
- **la définition des fonctions** : l'affectation des tâches à chaque personne doit être claire et précise ;
- **l'enregistrement correct et sans délai des opérations** : les procédures utilisées doivent garantir que la comptabilité répond aux critères d'exhaustivité, de réalité, d'exactitude et de bonne période ;
- **les protections matérielles et juridiques** : les biens matériels et immatériels doivent être protégés d'une manière efficace contre le vol, la destruction, les pertes, les intempéries (CSOEC, 2007 : 3-5).

2.2.4 Dispositifs du contrôle interne lié au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente

Nous pouvons regrouper sous six rubriques, l'ensemble des dispositifs de contrôle interne que les dirigeants doivent s'attacher à mettre en place :

- **Les objectifs** : les objectifs du contrôle interne lié au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente doivent naturellement s'insérer dans le cadre des objectifs généraux du contrôle interne, déjà analysés et qu'il nous suffit de rappeler. Selon le COSO ces objectifs sont : la réalisation et

l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations financières, la conformité aux lois et réglementations en vigueur (Hamzaoui, 2008 : 80).

- **Les moyens** : ils permettent la réalisation des objectifs : sont-ils adaptés aux objectifs fixés ? L'examen de cette question révèle souvent de graves distorsions, sources de déboires et d'inefficacité. La vérification de l'adaptation des moyens consiste à passer en revue les moyens humains, techniques et financiers (Renard, 2010 : 171).
- **Le système d'information** : celui-ci devrait en bonne logique, constituer un ensemble intégré dans l'entreprise en la forme d'une succession de tableaux de bord, s'emboitant les uns dans les autres, il organise le traitement interne de toutes les informations concernant ses transactions et son fonctionnement (Hong Thai, 1999 : 204).
- **L'organisation** : pour atteindre ses objectifs, une entreprise doit disposer d'une certaine structure. Une organisation de qualité de l'information comptable et financière du cycle vente doit comprendre la définition des objectifs permanents, les organigrammes en détail des secteurs, la définition des responsabilités, la description des postes indiquant l'étendue des responsabilités de chaque individu (Collins & al, 1986 : 45).
- **Les procédures** : la pierre angulaire du contrôle interne est certainement que la gestion doit elle-même décrire avec précision et par écrit « qui fait quoi, comment ? » dans les documents internes précis. Il doit ainsi exister pour chaque gestionnaire, un recueil des procédures (Cohen, 2008 : 47).
- **La supervision** : comme tout système, le dispositif de contrôle interne doit faire l'objet d'une surveillance permanente. Il s'agit de vérifier sa pertinence et son adéquation aux objectifs de la société (AMF, 2010 :10).

2.2.5 Evaluation des dispositifs de contrôle interne lié au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente

Cette opération repose sur l'évaluation des procédures de l'entreprise à savoir les circuits de circulation des biens et documents, l'utilisation de documents normalisés, l'instauration de système de contrôle. Selon Renard (2010 : 195-198), il s'agira de procéder d'abord au découpage de l'activité ou du processus en tâches élémentaires, ensuite à l'identification des risques attachés à chaque tâche et les évaluer, à la détermination pour chacun de ces risques le dispositif spécifique de contrôle interne adéquat, enfin à les qualifier c'est-à-dire les rattacher à leur famille d'origine.

2.2.6 Limites du contrôle interne

Le contrôle interne n'est pas forcément efficace ni apte à identifier tous les risques (Hamzaoui, 2008 : 83). En effet, il présente souvent des lacunes qui exposent l'entité à des risques inutiles, telles que :

- l'élaboration de différentes procédures de contrôle de l'information comptable et financière du cycle vente sans tenir suffisamment compte des objectifs, des stratégies et des risques associés ;
- des procédures insuffisamment documentées ou communiquées aux personnels ;
- la méconnaissance de certains contrôles automatisés qui facilitent la supervision des contrôles ;
- l'application inconstante des contrôles intégrés dans les procédures.

2.3 Démarche de maitrise des risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente

La maitrise des risques c'est l'approche des risques de l'entreprise au niveau des organes de gouvernance visant à s'assurer que le niveau de risque pris par l'entreprise est en ligne avec ses objectifs de croissance et de rendement (Price & al, 2007 : 45). C'est pourquoi à l'aide de la cartographie des risques, une démarche de maitrise des risques opérationnels visant à identifier, analyser et hiérarchiser les risques, à mettre en place des procédures nous permettant de les maitriser, doit être adoptée pour parvenir à l'atteinte de ses objectifs. Ainsi,

nous allons établir la structuration des risques opérationnels, le dispositif de maitrise des risques opérationnels et le pilotage des risques opérationnels.

2.3.1 Structuration des risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente

Le développement de l'entreprise passe nécessairement par l'accroissement des ventes. La comptabilisation des ventes ayant un effet résultat direct, il convient de mettre en place des procédures efficaces permettant d'assurer l'enregistrement exhaustif de produits (Barry, 2009 : 187).

C'est pourquoi, le processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente doit faire l'objet d'un suivi régulier de la part des dirigeants, et permettre ainsi la réduction des pertes. Dans Cette optique, les risques doivent être maitrisés et pour cela nous allons les structurer. Par structuration nous entendons l'indentification des risques, l'évaluation et la hiérarchisation des risques, la restitution ou l'aide à la décision.

Toutefois, la maitrise des risques opérationnels nécessite, au sein de l'entreprise, la prise en compte d'un environnement interne favorable et la définition des objectifs stratégiques.

A/ L'environnement interne favorable

L'environnement interne favorable se caractérise par :

- une organisation comportant une définition claire des responsabilités, disposant des ressources et des compétences adéquates et s'appuyant sur des procédures, des systèmes d'information, des outils et des pratiques appropriés ;
- la sensibilisation et l'implication des personnes concernées, notamment par la considération relative à l'éthique, à l'intégrité et à la recherche de compétence des acteurs;
- des procédures de gestion des risques qui sont définis par la Direction Générale avec l'appui du Risk Management (IFACI, 2006 : 10-15-23).

B/ Une définition des objectifs stratégiques

Selon Renard (2010 : 153), il s'agit de préciser les objectifs stratégiques à partir desquels chaque opérationnel va pouvoir se déterminer : ainsi vont pouvoir être déclinés les objectifs opérationnels, de reporting et de conformité. La définition des objectifs implique de chiffrer la tolérance au risque à savoir quelles sont les limites, fixés par le management, et à partir desquelles il importe de prendre des dispositions protectrices ; en d'autres termes où se situe en termes financiers la frontière entre risques acceptables et risques inacceptables.

2.3.1.1 Identification des risques opérationnels

Avant que les risques puissent être contrôlés, ils doivent être identifiés ; pour cela, nous devons lister toutes les natures de risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs fixés. Cette liste sera plus ou moins détaillée en fonction de la cartographie que nous voudrions dresser. Plusieurs méthodes permettent d'identifier les risques :

- L'Identification basée sur l'atteinte des objectifs : Selon Alexandre (2005 : 3), il s'agit d'identifier d'abord les objectifs de l'activité ou de l'entreprise pour ensuite les affecter la menace correspondante.
- L'identification par l'analyse historique : Elle consiste à remonter les risques qui ont menacé l'entreprise dans le passé et d'en tenir compte lors de la mise à jour ou de la conception de la cartographie des risques.
- L'identification par l'analyse de l'environnement : Selon Mc Namee (1996 : 13), c'est une méthode dans laquelle la détermination des risques se fait en fonction des variétés que peut subir l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise.
- L'identification par les taches élémentaires : Selon Renard (2005), c'est la méthode que l'auditeur utilise pour construire son questionnaire de contrôle interne. Il s'agit de se poser la question de savoir « Que se passerait-il si une tache est mal effectuée ou n'était pas effectuée du tout ? ».

○ L'identification par processus ou fonctions : Elle consiste d'abord à identifier les différentes fonctions de l'entreprise, puis affecter à chacune les risques correspondants.

2.3.1.2 Evaluation des risques opérationnels

L'évaluation des risques permet, grâce à une approche structurée, d'évaluer les facteurs positifs ou négatifs qui influencent les risques. La difficulté fondamentale dans l'évaluation des risques est la détermination du taux d'occurrence puisque l'information statistique n'est pas disponible sur toutes sortes d'incidents passés.

Deux méthodes permettent d'évaluer les risques :

- la méthode quantitative ;
- la méthode qualitative.

A/ Méthode quantitative

Elle repose sur la probabilité d'occurrence et de mesure de la gravité des risques. Son but est de :

- hiérarchiser les risques ;
- évaluer le niveau de sécurité du système dans la phase considérée ;
- construire la sécurité du système de façon efficace et cohérente (Desroches & al, 2003 :59).

La démarche d'élaboration consiste à rassembler les données objectives historiques et inhérentes à chaque processus provenant des sources diverses.

Cette méthode se révèle complexe du fait de la diversité des risques car tous ne peuvent être appréciés sur une échelle commune. Selon Maders (2006 : 48) la méthode quantitative de l'évaluation bien que difficile à réaliser par absence d'expériences, de méthodes et de données de base paraît être celle qui apporte de plus de résultat. Elle est une méthode utilisée par les actuaires (Bouaniche, 2004 : 8), très difficile pour les auditeurs internes qui évitent les calculs exorbitants (Renard, 2002: 10), bien qu'une démarche qui conduit à faire une meilleure vigilance sur les risques, les contrôles clés des risques et les menaces (Maders, 2006 : 48). Elle paraît être très rarement utilisée par rapport à la seconde méthode qui est qualitative.

B/ Méthode qualitative

Elle traite essentiellement de la nature de la gravité des risques ; elle est inversement liée à la qualité du contrôle interne. Son but est d'identifier :

- les événements à risque apparaissant suite à la défaillance d'éléments du système ;
- les causes des événements ;
- les conséquences des événements sur le système à travers des scénarios ;
- les actions en diminution des risques qui peuvent être prises.

Les cotes telles que "insignifiante ou négligeable", "marginale ou grave", "critique ou catastrophique" sont attribuées au risque pour évaluer sa gravité. De même, celles telles que "improbables", "rare", "occasionnelle", "plus probable" sont attribuées au risque pour évaluer sa probabilité de réalisation (Chevassu, 2008 : 36). Par ailleurs, les échelles "longue" et "courte" sont utilisées pour évaluer la durée de réalisation des conséquences de l'évènement (Maders, 2006 : 49).

Les conséquences du risque sont appréciées en se basant sur l'atteinte à l'image, les pertes financières, la perte de part de marché, ...etc. et quand à la probabilité de réalisation, elle est faite en fonction du niveau de dysfonctionnement du dispositif, de l'appréciation de la vulnérabilité de l'activité de l'entreprise, de l'environnement dans lequel vit celle-ci (Anarisk, 2006 : 2).

Ensuite on évalue le dispositif du contrôle interne mis en place par l'entreprise pour s'assurer de son efficacité à parer les risques. En revanche, les risques résiduels doivent être évalués selon la même procédure afin de permettre leur acceptabilité ou non.

Nous passons à l'évaluation du contrôle interne mis en place par l'entreprise, après la phase de l'évaluation des risques opérationnels. Pour cela, il faut attribuer pour le contrôle interne une cotation sur une échelle donnée comprise entre, soit 1 à 5, soit 1 à 10. L'échelle est déterminée par rapport à l'efficacité et la performance du dispositif de contrôle à réduire, soit la probabilité de survenance de l'évènement, soit à atténuer la gravité de son impact.

En outre, la méthode de l'évaluation du contrôle interne lié au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente et les outils de cette évaluation sont les mêmes que ceux décrits dans les sections précédentes.

L'appréciation du contrôle interne va nous permettre de déterminer le poids du risque résiduel et d'hierarchiser ainsi les risques opérationnels.

2.3.1.3 Hiérarchisation des risques opérationnels

Cette étape consiste à hiérarchiser les risques opérationnels identifiés. Dans le Petit Larousse (1996 : 515), hiérarchiser signifie « soumettre selon un ordre hiérarchique ou organiser en fonction d'une hiérarchie ». En effet, il s'agit là dans cette partie de hiérarchiser les risques selon leur occurrence et les conséquences qui en découlent en cas de réalisation. La combinaison des deux éléments donne ce que l'on appelle la criticité du risque (Chevassu, 2008 : 37). Le risque sera par exemple considéré d'acceptable (conséquences négligeables et/ou se produisant de manière improbable) ou de non acceptable (conséquences les plus graves et/ou se produisant le plus fréquemment) selon son niveau de criticité et permettre ainsi à l'entreprise d'établir les actions à mener par priorité.

2.3.1.4 Restitution ou Aide à la décision

La matrice est élaborée pour classer les risques et pour être en mesure de les gérer. Une fois les risques identifiés et analysés, évalués et hiérarchisés, les questions suivantes méritent d'être posées: quels sont les dispositifs de contrôle mis en place par l'organisation pour maîtriser les risques? Sont-ils efficaces pour réduire ou éviter les risques opérationnels? Comment évaluer leur efficacité? Ces questions trouveront leur réponse tout au long des sections suivantes.

2.3.2 Dispositif de maitrise des risques opérationnels

La prévention des risques doit devenir une véritable culture d'entreprise où chacun participe à la définition des actions visant à limiter et à anticiper le risque. A ce titre, le dispositif pour une bonne maitrise des risques opérationnels doit comporter une politique bien définie et documentée, un réseau de responsables en charge de l'animation du dispositif et de leur propre réseau de correspondants au sein de leur structure, un dispositif d'identification et

de gestion des risques au quotidien, la mise en place d'indicateurs avancés pertinents assurant les alertes sur toute perturbation d'un processus donné, des reportings adaptés au profil de risques de l'entité, des évaluations régulières du dispositif par les personnes en charge de son animation et par des intervenants externes (Jimenez & al, 2008 : 91-92).

Nous proposons ainsi le traitement des risques opérationnels et les modes de financement.

2.3.2.1 Traitement des risques opérationnels

Le traitement de risques opérationnels est l'étape permettant de choisir les plans d'action les plus adaptés à la société, pour maintenir les risques opérationnels à un niveau acceptable (AMF, 2010 : 7). Suite à l'analyse des risques, un événement qui a été identifié inacceptable, peut passer à un risque acceptable. Selon Desroches & al (2003 : 51-55) plusieurs méthodes sont à mettre en œuvre :

- la pertinence des actions ;
- la précaution ;
- la prévention ;
- la protection ;
- la dérogation ou l'assurance.

La pertinence des actions : si une activité génère des risques, les actions pour leur maîtrise ne doivent être décidées et engagées qu'à l'issue d'une étude de pertinence. Cette étude doit démontrer que l'effort d'engagement de ces actions n'est pas supérieur au coût de conséquences directes de l'occurrence du risque. Dans le cas contraire, en fonction de la gravité de ses conséquences, le risque doit être accepté tel ou l'activité qui le génère ne démarre pas.

La précaution : la précaution ou la prudence consiste à réduire le domaine de risque acceptable, par conséquent l'incertitude sur une activité, relativement à la probabilité ou la gravité d'un événement redouté pour lequel aucune connaissance a priori ne peut permettre de comprendre le ou les scénarios y conduisant.

La prévention : elle consiste à mettre en œuvre une action de prévention vis-à-vis d'un événement redouté, c'est-à-dire agir sur les causes de celui-ci pour en diminuer la probabilité d'occurrence.

La protection : elle consiste à mettre en œuvre une action de prévention vis-à-vis d'un événement redouté, c'est-à-dire agir sur les conséquences de celui-ci pour en diminuer la gravité.

La dérogation ou l'assurance : il s'agit de modifier le système, au niveau conception ou exploitation, en introduisant des contraintes pour que la nouvelle configuration soit couverte par l'assurance ou par l'organisme ayant accepté la dérogation.

2.3.2.2 Financement

La couverture des risques comprend toutes les actions d'amélioration des processus, des outils, des mesures de contrôle ou de prévention qui vont permettre de réduire la fréquence ou l'impact des risques opérationnels. A ce titre, selon Jimenez & al (2008 :142-144) l'entreprise pourra requérir aux modes de financement suivant :

- la rétention ;
- le provisionnement ;
- le recours à l'emprunt ;
- l'assurance.

La rétention : il s'agit qu'aucune mesure particulière ne soit prise pour financer les sinistres. Leurs coûts sont assumés au fur et à mesure de leur constatation et sont en fait considérés comme des dépenses courantes. Cette pratique qui s'applique à des montants très faibles correspond en quelque sorte à la notion de franchise dans une assurance.

Le provisionnement : il n'y a pas de différence avec la rétention, sauf à ce que les montants provisionnés soient affectés à un compte spécifique et fasse l'objet de placements conservant une liquidité appropriée en cas de sinistre. Ce dispositif a toutefois le mérite de matérialiser les risques potentiels et d'avoir un impact moindre sur le résultat courant du fait de la reprise de provisions.

Le recours à l'emprunt : c'est une option possible pour des sinistres significatifs que l'entreprise n'aura pas pu ou voulu transférer au secteur de l'assurance. Cependant, il nous semblerait plus judicieux de constituer des provisions pour faire face au risque de sinistre non couvert par l'assurance.

L'assurance : il s'agit pour l'entreprise de transférer le risque à l'assurance qui dispose de moyens ou de compétences mieux adaptés à sa gestion et qui accepte ou de modifier l'impact qui sera partiellement ou totalement assumé par lui contre rémunération.

2.3.3 Pilotage des risques opérationnels

Selon l'AMF (2010 : 7), le dispositif de gestion des risques doit faire l'objet d'une surveillance et d'une revue régulière, son suivi permet l'amélioration continue du dispositif. L'objectif est d'identifier et d'analyser les principaux risques, et de tirer des enseignements des risques survenus.

2.3.3.1 Suivi des risques opérationnels

Les principes fondamentaux de la politique suivie sont les suivants (Jimenez & al, 2008 : 113) :

- être en mesure de détecter le plus tôt possible les risques ou les incidents ;
- analyser les risques et les incidents ;
- alerter et mobiliser les principaux responsables concernés par lesdits incidents ;
- engager les actions curatives et préventives qui s'imposent ;
- mesurer les effets de cette politique et disposer d'outils et d'indicateurs de pilotage à destination de la Direction générale et des différents acteurs du dispositif.

2.3.3.2 Capitalisation

Toute organisation se doit d'apprendre de ses expériences ou incidents passés, afin de capitaliser, éviter et mieux gérer les incidents.

Une approche disciplinée et structurée de collecte des incidents contribue à l'établissement de la culture du risque dans l'entreprise. Cette démarche joue en effet un rôle

important au niveau de la vigilance des acteurs, de gestion des incidents, du traitement des alertes, de la conduite et du suivi des plans d'actions.

Conclusion

Nous pouvons dire que dans sa démarche de réduction des pertes, l'entreprise doit, autant que faire se peut, maîtriser les risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente.

Pour cela, la mise en place d'un dispositif de risques opérationnels allié au dispositif de contrôle interne, est indispensable au sein de l'organisation. En outre, ce dispositif doit faire l'objet d'un suivi particulier de la part des dirigeants.

Nous allons, dans notre prochain chapitre passé à l'étape de la méthodologie de l'étude.

CHAPITRE III – APPROCHE METHODOLOGIQUE

Dans les chapitres précédents, nous nous sommes attelés à donner les risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente, ainsi que les dispositifs de maitrise de risques opérationnels à adopter pour l'atteinte des objectifs de l'organisation. Ce qui va nous permettre d'établir dans ce présent chapitre, la méthodologie de l'étude à travers le modèle d'analyse, les techniques de collecte de données et les outils d'analyses des données.

3.1 Modèle d'analyse

Le modèle d'analyse que nous allons adopter est celui qu'utilise l'auditeur lors de l'évaluation du contrôle interne de l'entreprise. A cet effet, nous allons choisir l'approche par les risques qui nous paraît la plus bénéfique et la plus simplifiée. Elle nous conduira à la maitrise des risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente. L'approche par les contrôles étant considérablement la plus longue.

Pour ce faire, nous allons démarrer par une prise de connaissance générale de l'activité de la société, pour mieux appréhender le processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente de la société IDEAL TRANSIT. L'analyse des opérations liées au traitement comptable et financier de ce cycle nous permettra d'avoir un découpage de l'activité du processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle ventes / clients en tâches élémentaires. Cette analyse des opérations nous permettra de procéder à une identification et à un positionnement des risques majeurs associés à chaque opération. Les risques opérationnels identifiés seront classés selon leur nature et leurs sources. Ces risques seront ensuite évalués selon la probabilité d'occurrence et la gravité des conséquences. Nous utiliserons à ce niveau des échelles d'évaluation de la gravité et de la probabilité. La hiérarchisation de ces risques et les recommandations sur la base de l'évaluation sera la dernière étape de notre démarche.

3.2 Techniques de collecte des données

Dans le cadre de notre étude qui s'est déroulée au sein de la société, nous avons utilisés différents outils de collecte des données à savoir :

- **les entretiens** : ils se sont déroulés avec différentes personnes au niveau de l'entité notamment avec les salariés, le Gérant et la responsable financière et administrative. Le choix de ces personnes a été fait en accord avec nos objectifs qui étaient de recueillir le maximum d'informations sur l'activité de l'entreprise et en adéquation avec les opérations liées au traitement comptable et financière du cycle ventes / clients ;
- **l'analyse documentaire** : elle a consisté d'abord en l'analyse de certaines procédures écrites, pour celles qui n'existent pas nous avons orientés nos interventions dans les zones de risques ainsi identifiés ; ensuite en l'examen des documents reçus ou créés par l'entreprise notamment de l'organigramme hiérarchique, des fiches de poste ; enfin par des estimations, rapprochement et regroupement entre diverses informations qui nous a permis d'avoir un aperçu du processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente et son fonctionnement ;
- **l'observation** : un outil de collecte des données qui a nécessité de notre part une grande attention, une perspicacité au vue des événements et en une inspection physique de tous les comptes clients.

3.3 Outils d'analyse des données

Pour cette étape, nous allons utiliser les outils suivants :

- **Le narratif** : il s'agit de décrire les différentes tâches du processus afin d'obtenir la description des procédures et de la circulation des documents. Dans le cadre de notre étude, la description des procédures du processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente se fera à l'aide du narratif.

- **La grille de séparation des tâches :** la grille de séparation des tâches nous permet de relever les manquements liés à la séparation des tâches. Nous établirons une grille de séparation des tâches relative à la séparation des fonctions du processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente de la société.
- **Le questionnaire de contrôle interne (QCI) :** c'est un outil de comparaison des procédures décrites avec celles qui sont réalisées au sein de l'entreprise. Pour cela, nous établirons, au cours de notre étude, des QCI pour le processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente, afin de déceler les forces et faiblesses du dispositif de contrôle interne.
- **Le tableau d'identification des risques :** qui fait référence au tableau des forces et des faiblesses (TFfa). Ce tableau nous permettra de rattacher à chaque tâche ou opération les risques opérationnels que l'entreprise court si son objectif n'est pas réalisé.
- **Les tests de conformité :** ils consistent à montrer que les procédures décrites sont effectivement mises en œuvre dans l'entreprise. Nous allons suivre quelques transactions du processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente, dans le cadre de notre étude, afin de s'assurer que les contrôles et processus décrits sont effectivement réalisés.
- **Les tests de permanence :** Il s'agira de relever les forces et faiblesses des dispositifs de contrôle interne par l'application d'un test à une opération. Ce qui nous permettra de nous assurer de la réalisation effective de la procédure.

Conclusion

Nous avons présenté dans ce chapitre l'approche méthodologique, les techniques de collecte des données, ainsi que les outils d'analyse des données. A présent, nous allons passer à l'application de cette méthodologie au sein de la société IDEALTRANSIT.

CONCLUSION PARTIE I

Au terme de notre première partie, nous constatons que pour aboutir à une bonne gestion du processus de l'information comptable et financière du cycle vente, il est essentiel pour l'entreprise de tenir compte de la mesure du danger (associant une mesure de l'occurrence d'un événement indésirable et une mesure de ses effets ou conséquences) qui l'entoure.

En effet, le management face aux nombreuses pressions exercées de part et d'autres est très soucieux de la bonne gouvernance de celle-ci. Ceci se comprend, si l'on souhaite parvenir à terme à une gestion efficace et harmonieuse des ressources de l'entreprise.

Par conséquent, l'élaboration d'un dispositif de contrôle interne est nécessaire à la maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente et d'une façon générale elle contribue à l'efficacité et au traitement des opérations de vente. C'est pourquoi, il appartient à chaque société de mettre en place un dispositif de contrôle interne adapté à sa situation.

PARTIE II – CADRE PRATIQUE

INTRODUCTION

Dans la première partie de notre étude, nous avons vu que la maîtrise des risques opérationnels est essentielle pour la pérennité, la croissance de l'entreprise.

En effet, l'entreprise ne pouvant survivre sans moyens, l'on peut dire que la fiabilité des produits est fortement dépendant de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente. Pour cela, elle se doit de mettre en place des procédures et des systèmes facilitant l'efficacité du traitement de l'information comptable et financière du cycle vente.

A cet égard, nous allons, dans notre deuxième partie, mettre en œuvre nos acquis théoriques au sein du processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente de la société IDEAL TRANSIT.

Cette partie sera constituée de trois chapitres :

- Chapitre IV : Présentation de la société IDEAL TRANSIT
- Chapitre V : Présentation du processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente de la société IDEAL TRANSIT
- Chapitre VI : Analyse des risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente de la société IDEAL TRANSIT

CHAPITRE IV – PRESENTATION DE LA SOCIETE IDEAL TRANSIT

Créée le 20 mars 2007, « IDEAL TRANSIT » est une société offrant des services de transit. Ses activités sont plus particulièrement orientées dans le domaine de l'exportation et de l'importation des biens marchands. Sa préoccupation majeure est d'accompagner les sociétés commerciales et entrepreneurs individuels n'ayant pas une connaissance approfondie des activités de transit et désirant envoyer ou disposer de leurs produits le plus rapidement possible et de la manière la plus souple.

L'objet de ce chapitre sera consacré à la présentation de la société « IDEAL TRANSIT ». Ainsi en premier lieu, nous parlerons de son historique, ses missions et objectifs ; la seconde partie sera consacrée à ses activités et sa structure organisationnelle.

4.1 Historique de la société

A l'origine, les dirigeants qui travaillaient dans le secteur informel, effectuaient des activités liées notamment à l'importation et à l'exportation de produits alimentaires.

Cela étant, l'évolution dans le domaine du transit qui nécessite de part et d'autre le respect des lois et réglementations en vigueur au sein de l'économie sénégalaise, mais aussi le respect de certaines procédures douanières a guidé les dirigeants à passer à un stade supérieur de leur métier.

Ainsi face à leur souhait, de répondre, d'une part, aux exigences du secteur économique dans lequel ils évoluent, à l'élargissement de leur activité, à la protection de leurs ressources ; et d'autre part à la satisfaction de leur clientèle ; ils ont décidé de créer une société à responsabilité limitée de transit sous la dénomination sociale de IDEAL TRANSIT. Le nom IDEAL TRANSIT a été donné dans le sens où il correspond à leur attente et se distingue ainsi des autres sociétés de transit dans le marché.

Toutefois, il est important de dire qu'aujourd'hui ils sont passés progressivement de l'informel à un statut formel, et que leur ambition demeure à savoir la satisfaction de leurs clients, la maîtrise des échanges en importation et exportation, la facilité des transactions douanières.

4.2 Missions et objectifs

La société a pour missions :

- toutes opérations de transit, de manutention, d'acconage, d'affrètement, d'entrepôts, de magasinage, d'avitaillement, de consignation de tous navires ou aéronefs et de toutes marchandises, produits et matériaux transportés par voie maritime, terrestre, ferroviaire, fluviale ou aérienne ;
- toutes opérations de dédouanement et dégrèvement à l'entrée et à la sortie de toutes opérations commerciales d'importation ou d'exportation ;
- toutes activités de transport et de logistique.

Enfin plus généralement, toutes opérations commerciales, financières, mobilières ou immobilières, se rattachant.

Les objectifs qui en ressortent sont :

- l'introduction à l'intérieur du pays ou la vente à l'étranger de la marchandise ou du produit du client ;
- le suivi adéquat des différentes formalités administratives à respecter ;
- et le transport de la marchandise à bon port.

4.3 Activités

Comme nous l'avons énoncé plus haut, les activités de la société sont plus tôt basées dans le dédouanement des opérations commerciales d'importation ou d'exportation ; c'est-à-dire des opérations déclenchées par le client qui en envoyant la facture proforma reçue de son fournisseur à la société de transit, permet à celle ci de débiter ses activités de transit.

4.4 Structure organisationnelle

Nous allons présenter la structure organisationnelle de la société à l'aide de l'organigramme et des fiches de postes.

4.4.1 Organigramme

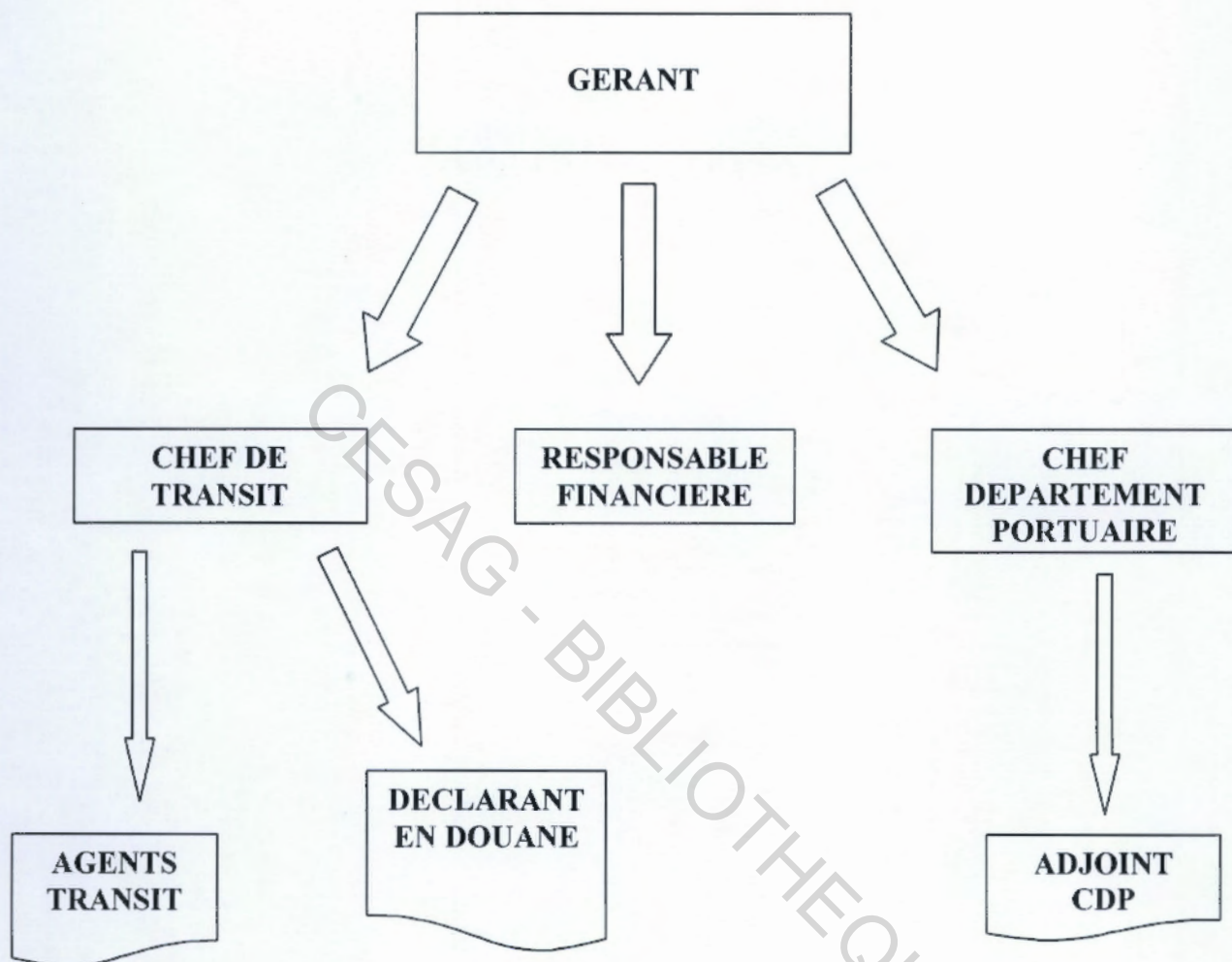


Figure N° 6 : organigramme de la société IDEAL TRANSIT

Source : Comptabilité IDEAL TRANSIT

4.4.2 Fiche de poste

Elle comprend :

a) Le Gérant

Il est nommé par les associés pour une durée illimitée et jusqu'à décision contraire de leur part. Il effectue les fonctions suivantes :

- il est chargé de vérifier toutes les déclarations d'importations avant enregistrement ;
- il doit veiller au bon fonctionnement des différents compartiments de la société ;
- si nécessaire il doit faire toutes interventions pour la société dans les différents bureaux des douanes ;
- il doit convoquer à la fin de chaque mois une réunion avec l'ensemble du personnel pour échanger mutuellement dans le cadre du travail, et présenter le bilan mensuel ;
- il doit faire le suivi quotidien de la trésorerie.

b) Le Chef de Transit

Il accomplit les tâches suivantes :

- il est chargé de faire les notes de détails de la déclaration d'importation ;
- il vérifie toutes les arrivées de navires transportant les marchandises et communique les dates au gérant ;
- il doit veiller sur la bonne tenue des entrepôts (entrées et sorties) ; et faire ainsi un compte rendu toutes les semaines au gérant ;
- il établit les composantes de la facturation des dossiers dédouanés.

c) La Responsable Financière

La responsable financière avec laquelle nous avons été amenés à travailler dans le cadre de notre stage, est chargée de toutes les tâches relatives à la finance et à la comptabilité de la société :

- elle saisit et vérifie toutes les factures de ventes définitives ;
- elle procède aux imputations comptables et à la saisie informatique des journaux après la validation des écritures ;
- elle réceptionne les factures achats et procède aux imputations et enregistrement comptables ;
- elle fait les encaissements et les décaissements mais seulement après accord du gérant ;
- elle fait le suivi des mouvements des différents comptes bancaires de la société et informe quotidiennement le gérant ;
- elle veille à la déclaration de la TVA, aux cotisations à l'IPRES et à la Caisse de Sécurité Sociale;
- elle présente les états mensuels des comptes et les états financiers annuels.

d) Le Chef Département Portuaire et son adjoint

Ils sont chargés de :

- réceptionner les connaissements originaux ;
- demander les chèques de Compagnie aux clients ;
- effectuer les paiements au niveau des différentes Compagnies Maritimes ;
- faire les formalités douanières, après réception du BAE ;
- effectuer les enlèvements, livraisons, et visites des conteneurs dans le port.

e) Le Déclarant en Douane

Il a pour tâche d'effectuer ;

- les ouvertures de dossier au niveau du registre et du répertoire ;
- l'établissement des notes de détail ;

- la saisie informatique et l'enregistrement des déclarations ;
- le suivi des dossiers au bureau des douanes ;
- l'établissement des justificatifs permettant d'effectuer le règlement au trésor ;
- la gestion du répertoire et du registre d'ouverture.

f) Les agents administratifs

Ils sont chargés de :

- la saisie et la gestion des DPI ;
- la gestion et le suivi des DIPA ;
- le retrait des DPI, AV, phytosanitaire ;
- la remise systématique des documents d'importation à la réception par e-mail ou fax au chef de transit ;
- les paiements des échéances au trésor.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'avoir une prise de connaissance générale de l'activité de la société « IDEAL TRANSIT ». Nous constatons que dans la répartition de ses tâches, la société fait face à quelques failles, précisément au niveau de la gestion comptable. Ces dernières doivent être maîtrisées dans la mesure du possible pour limiter les dysfonctionnements liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente.

A cet effet, nous allons, dans le chapitre suivant, présenter le processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente de la société IDEAL TRANSIT.

CHAPITRE V – PRESENTATION DU PROCESSUS DE GESTION DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE DU CYCLE VENTE DE LA SOCIETE IDEAL TRANSIT

Il est impératif pour une entreprise d'établir un dispositif pour la maîtrise de ces opérations comptables et financières et en particulier du cycle vente. Ce dispositif doit être constitué d'un système d'organisation, de procédures, permettant de ne perdre aucun document, de gagner du temps, de suivre l'information comptable et financière du cycle vente et la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise.

En outre, ce dispositif doit aussi être constitué d'un manuel de procédures et d'un système de conservation des données et de documentation. Nous décrirons, dans un premier temps, les procédures de la société IDEAL TRANSIT, ensuite nous effectuerons, dans un second temps, la présentation du processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente.

5.1 Présentation des procédures de contrôle interne de la société IDEAL TRANSIT

IDEAL TRANSIT ne disposant pas de manuel de procédures, nous allons effectuer la présentation des procédures de contrôle interne de la société grâce à l'observation du déroulement des opérations dans l'entreprise. Ces procédures se présentent ainsi :

5.1.1 Procédures de contrôle des factures de vente

Lorsque les factures établies en trois exemplaires par la Responsable Financière, sur la base des documents transmis par le Chef Transit, une copie est envoyée au client, une autre insérée dans le dossier du client et la troisième classée dans le classeur des ventes pour règlement. Ensuite, un rapprochement est effectué par la RF pour s'assurer d'une part, de la prise en compte de tous les débours qui sont de trois ordres : débours douanes, débours compagnie, débours divers ; d'autre part de l'intervention transit calculé sur la base du poids et de la nature de la marchandise. Ce rapprochement est effectué à l'aide d'un pointage des

documents correspondants au dossier ouvert pour le client. Enfin, il appartient au CT de s'assurer que le taux fixé à la partie intervention Transit de la facture correspond bien à la marchandise livrée au client par le Chef Département Portuaire, sur la base du bon de livraison dûment signé par le client.

5.1.2 Procédures de comptabilisation des factures de vente

La RF s'assure d'abord que les ventes situées en gestion commerciale sont déversées à la comptabilité, avant d'effectuer les imputations. Elle vérifie que les comptes de débours sont bien répartis au débit et au crédit, et que les montants correspondent à la facturation. Elle rapproche aussi le chiffre d'affaire sur les ventes avec celui se trouvant dans le journal de facturation. Elle effectue un contrôle sur les comptes imputations clients débités, TVA et produits crédités. Enfin, elle s'assure de l'équilibre du journal.

5.1.3 Procédures de comptabilisation des règlements clients

Les règlements des clients se font soit en espèces ou par chèque. Dans le premier cas, la RF délivre un reçu au client et la souche du carnet de reçu sert de trace à la comptabilité. Dans le second cas, paiement par chèque, celui-ci est copié en deux exemplaires, endossé puis déposé à la banque pour encaissement. Une copie du chèque est gardée en attendant le bordereau de remise de chèque, une autre attachée à la copie de la facture vente. La mention payée est apposée à la facture de vente. La RF procède aux imputations, débite le compte de trésorerie concerné, crédite le compte du client. Elle effectue la répartition du compte client, à savoir distinguer les comptes de débours et le chiffre d'affaire effectivement perçu. Elle met la date du règlement, le numéro du chèque sur la facture et classe le bordereau qui est joint à la copie du chèque dans le classeur banque.

5.1.4 Procédures de suivi des comptes clients

La RF analyse les comptes clients chaque semaine à l'aide d'un support fichier excel qu'elle tient avec le montant, la date, la référence et l'échéance de la facture. Elle envoie une copie au Gérant qui s'enquiert de la situation des comptes clients. En cas d'impayé, elle effectue les relances et impute les frais à la charge du client. Si le client devient douteux, la procédure suivante est déclenchée :

- inviter le client à une entrevue pour s'enquérir des motifs du non règlement ;
- faire signer au client une reconnaissance de dette ;
- établir un plan de remboursement ;
- envoyer le dossier en contentieux si le client ne collabore pas aux mesures.

5.1.5 Procédures de suivi des comptes de ventes et de TVA sur les ventes

Il s'agit pour la RF d'effectuer d'une part la distinction entre les ventes et les débours, et de s'assurer d'autre part que le compte vente correspond au chiffre d'affaire effectivement perçu la société. La déclaration de la TVA se fera sur la base de ce chiffre d'affaire.

5.2 Présentation du processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente de la société IDEAL TRANSIT

Les opérations, qui découlent du processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente de la société IDEAL TRANSIT, proviennent essentiellement des activités du cycle vente en général. Ce cycle est composé des services vendus au titre des opérations d'exportation et d'importation. Les opérations d'importation constituant la majeure partie de l'activité de la société, nous allons les développer au sein de ce processus.

Ainsi, les ventes de services acquises des importations alimentent essentiellement le processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle. Le client désirant obtenir une marchandise ou un produit en provenance de l'extérieur, effectue d'abord sa commande. Ensuite, le fournisseur établi à l'étranger envoie une facture proforma indiquant le détail des prix, la quantité et si nécessaire accompagnée d'un échantillon à la demande du client. Etant convaincu de la véracité de la facture proforma du fournisseur, le client confirme sa commande et envoie une copie de la proforma à IDEAL TRANSIT.

C'est à partir de ce moment qu'intervient les transitaires. Le déclarant en douane, qui en recevant la copie de la facture proforma doit procéder à certaines vérifications préalables notamment si le montant de la valeur FOB de la marchandise correspond au taux admis pour déclencher une opération de dédouanement en importation. Si tel est le cas, les agents administratifs passent au regroupement de tous les détails permettant l'identification de la marchandise grâce au réseau orbus ; ensuite ces informations vont permettre à la

COTECNA d'établir la déclaration préalable d'importation. Celle-ci sera envoyée au fournisseur établi à l'étranger, qui sur cette base fera l'embarquement de la marchandise ou du produit et l'envoi de la facture définitive.

A l'arrivée de la marchandise, le déclarant en douane sous la supervision du chef de transit passe effectivement toutes les formalités relatives à la déclaration définitive d'importation et à la saisie informatique ; notamment par le regroupement de tous les documents nécessaires pour la recevabilité du dossier d'importation au niveau de la douane. Ces documents sont composés de :

- l'attestation de vérification délivrée par la COTECNA ;
- le connaissement ;
- la lettre de transport maritime ou aérien ;
- la liste de colisage.

Ensuite, suit l'étape de la procédure de dédouanement par le paiement des droits et taxes. Cette étape ainsi franchie va permettre au chef du département portuaire d'obtenir le BAE. Grâce à celle-ci, le CDP effectue les formalités d'enlèvement des colis appelées aussi brigades. Après ces différentes formalités, le CDP procède à la livraison de la marchandise. Toutefois, il nous paraît essentiel de rappeler que la marchandise ne pourra être livrée qu'après la décharge du BL par le client.

A ce stade du processus, le CT s'assure que tous les documents correspondant au dossier du client est complet, effectue les vérifications et le calcule des différents éléments que vont composer la facture. Il transmet ensuite les détails à la RF qui procède à la facturation. La RF s'assure de l'existence des justificatifs que vont composer les différents comptes de débours, afin d'avoir la correspondance avec les décaissements effectués au niveau de sa comptabilité. Elle procède aux imputations et à la comptabilisation de la vente. Elle s'assure du recouvrement, du suivi des comptes clients, du suivi des comptes de vente et de TVA sur vente.

Suite à ces informations, nous avons décrit les procédures du processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente dans le narratif ci-dessous en annexe 1, et ils feront l'objet de diagnostic dans les sections à suivre.

Conclusion

La présentation du processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente de la société IDEAL TRANSIT nous a permis de prendre connaissance du fonctionnement et du traitement des opérations comptables et financières du cycle vente de la société.

Toutefois, nous constatons que la société ne disposant pas de manuel des procédures, l'observation a été notre principal outil de travail dans cette partie.

Nous allons procéder dans notre prochain chapitre à l'analyse des risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente de la société.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE VI : ANALYSE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS DE GESTION DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE DU CYCLE VENTE DE LA SOCIETE IDEAL TRANSIT

Comme nous l'avons dit dans les chapitres précédents, l'entreprise doit être en mesure d'assurer au mieux les procédures du processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente, afin de réduire les pertes. Ce processus étant la clé de voûte du métier de l'entreprise, il convient de maîtriser les risques auxquels il est associé.

A ce sujet, nous allons dans ce chapitre évaluer le dispositif de contrôle interne du cycle ventes / clients de « IDEAL TRANSIT » afin de donner des recommandations. Mais avant cela, nous procéderons à l'identification et à l'évaluation des risques.

6.1 Prise de connaissance générale de la société et du processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente

Pour la prise de connaissance générale de l'activité de « IDEAL TRANSIT » et de son environnement, nous nous sommes entretenus avec le CT, la RF, le DD. Les documents mis à notre disposition sont l'organigramme, les fiches de poste, les statuts de la société. Cette collecte nous a permis de faire la présentation de la société au chapitre 4 et la présentation de ses procédures de contrôle interne au chapitre 5.

Cependant, nous constatons que la société « IDEAL TRANSIT » ne disposant pas de manuel de procédures, l'entretien, l'analyse documentaire et l'observation nous ont permis de faire la présentation du processus de gestion de l'information comptable et financière cycle vente. Ces différents outils nous ont facilité l'étude des points à suivre, c'est-à-dire l'analyse du processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente et l'évaluation du contrôle interne.

6.2 Analyse du processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente

L'analyse du processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente a été possible grâce au narratif. Cette analyse portera sur l'appréciation des dispositifs de contrôle interne mis en place par la société IDEAL TRANSIT, l'évaluation de ses risques et la présentation de la cartographie des risques liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente.

6.2.1 Identification des risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente

Nous allons établir un tableau d'identification des risques à l'aide de celui élaboré par Renard (2010 : 239) et dans lequel nous aurons six colonnes :

- la tâche ou opération élémentaires ;
- l'objectif de l'opération ;
- les risques encourus si les objectifs ne sont pas réalisés ;
- l'évaluation sommaire du risque attaché à cette tâche ;
- le dispositif de contrôle interne que l'on devrait en bonne logique normalement trouver pour faire échec au risque identifié ;
- l'indication du dispositif identifié comme important existe (oui) ou n'existe pas (non).

Rappelons que l'évaluation sommaire du risque se fera sous trois niveaux : important (i), moyen (M), faible (F).

6.2.1.1 Identification des risques opérationnels liés aux activités de contrôle des factures de vente

L'identification des risques opérationnels liés aux activités de contrôle des factures de vente se fera à partir du tableau suivant :

Tableau 2 : Identification des risques opérationnels liés aux activités de contrôle des factures de vente

| Tâches | Objectifs | Risques | Evaluation | Dispositif de CI | Constat |
|---|---|---|------------|---|---------|
| Rapprochement documents d'expédition et facturation | S'assurer que toutes les livraisons ont été facturées | Période de facturation non appropriée Facturation incomplète | I | Mise en place d'un Système de facturation rapide et sans erreur | Oui |
| Contrôle arithmétique de la facture | Éliminer les erreurs de calcul | Fraude sur la facture Perte de marge | I | Existence de Procédure de vérification | Non |

Source : à partir du tableau des risques de Renard (2010 : 239)

6.2.1.2 Identification des risques opérationnels liés aux activités de comptabilisation des factures de vente

Les risques opérationnels liés aux activités de comptabilisation des factures de vente sont les suivants :

Tableau 3: Identification des risques opérationnels liés aux activités de comptabilisation des factures de vente

| Tâches | Objectifs | Risques | Evaluation | Dispositif de CI | Constat |
|--|---|---|------------|--|---------|
| Comptabilisation des factures de vente | S'assurer que toutes les ventes ont été enregistrées sur la bonne période | Non comptabilisation d'une facture Mauvaise imputation Non respect du Cut off | I | Comptabilisation journalière et selon leur suite numérique | Oui |

| | | | | | |
|-----------------------------------|--|--|---|---|-----|
| Annulation de la facture de vente | S'assurer que toutes les ventes sont saisies | Double comptabilisation d'une facture de vente | I | Apposition d'une marque démontrant que la facture a été comptabilisée | Oui |
|-----------------------------------|--|--|---|---|-----|

Source : à partir du tableau des risques de Renard (2010 : 239)

6.2.1.3 Identification des risques opérationnels liés aux activités de comptabilisation des règlements clients et de suivi des comptes clients

Cette analyse va porter sur les activités de comptabilisation des règlements clients et le suivi des comptes clients qui sont extrêmement importantes pour le processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente :

Tableau 4: Identification des risques opérationnels liés aux activités de comptabilisation des règlements clients et de suivi des comptes clients

| Tâches | Objectifs | Risques | Evaluation | Dispositif de Ci | Constat |
|---|--|--|------------|--|---------|
| Comptabilisation des règlements clients | S'assurer d'un suivi extra comptable des clients | Détournement des règlements clients | I | Séparation des fonctions encaissement et tenue des comptes clients | Non |
| Suivi des comptes clients | S'assurer que les soldes des comptes clients sont correctement évalués | Retard important au niveau des règlements des clients Pertes de données | I | Justification et analyse des comptes individuels clients | Oui |

Source : à partir du tableau des risques de Renard (2010 : 239)

6.2.1.4 Identification des risques opérationnels liés aux activités de suivi des comptes de vente et de TVA sur les ventes

Les risques ci-dessous ont été identifiés :

Tableau 5: Identification des risques opérationnels liés aux activités de suivi des comptes de vente et de TVA sur les ventes

| Tâches | Objectifs | Risques | Evaluation | Dispositif de CI | Constat |
|---|---|--|------------|---|---------|
| Suivi des comptes de vente | S'assurer que toutes les ventes sont réelles | Omissions de comptabilisation des factures | I | Mis en place d'une procédure de contrôle des chiffres d'affaires comptables | Oui |
| Suivi des comptes de TVA sur les ventes | S'assurer de la fiabilité des montants de TVA collectée | TVA collectée erronée | I | Comparaison périodique aux montants de ventes | Oui |

Source : à partir du tableau des risques de Renard (2010 : 239)

6.2.1.5 Identification des risques opérationnels liés aux activités d'Evaluation du portefeuille clients et constitution de provisions pour dépréciation des créances

L'identification se fera à partir du tableau ci-après :

Tableau 6: Identification des risques opérationnels liés aux activités d'Evaluation du portefeuille clients et constitution de provisions pour dépréciation des créances

| Tâches | Objectifs | Risques | Evaluation | Dispositif de CI | Constat |
|---|---|--|------------|---|---------|
| Evaluation du portefeuille clients | S'assurer du recensement qualitatif du portefeuille clients | Absence de provisions sur les créances incertaines | I | Appréciation annuel du caractère recouvrable des créances clients | Non |
| Constitution de provisions pour dépréciation des créances | S'assurer de la comptabilisation de provisions | Perte d'informations sur la situation patrimoniale | I | Existence d'une procédure de constitution de provisions | Non |

Source : à partir du tableau des risques de Renard (2010 : 239)

6.2.2 Evaluation des risques opérationnels identifiés

Il s'agira de faire une évaluation qualitative en tenant compte des deux composants du risque : la probabilité de réalisation du risque et la gravité du risque.

6.2.2.1 Mesure de la probabilité de réalisation des risques opérationnels

Pour la mesure de la probabilité de réalisation des risques opérationnels, nous allons utiliser les notes allant de 0 à 4, Bernard & al (2008 : 65), propose cette échelle d'évaluation de la probabilité de réalisation du risque dans le tableau suivant :

Tableau 7 : Echelle d'évaluation de la probabilité de réalisation du risque opérationnel

| | | |
|---|--|--|
| 4 | C'est très possible | Cela arrivera sûrement à court ou moyen terme. |
| 3 | C'est bien possible | Cela arrivera certainement un jour ou l'autre. |
| 2 | On ne peut pas dire que ce soit raisonnablement impossible | Techniquement possible. |
| 1 | Raisonnement impossible | Il est possible que cela puisse se produire un jour. |
| 0 | Strictement impossible | Cela n'arrivera jamais. |

Source : Bernard & al (2008 :65)

Cette méthode appliquée à la mesure de probabilité des risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente de la société IDEAL TRANSIT est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 8 : Probabilité de réalisation des risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente de la société IDEAL TRANSIT

| Risques | Note | Probabilité | Caractéristiques des dispositifs |
|---|------|--|----------------------------------|
| 1-Période de facturation non appropriée | 2 | On ne peut pas dire que ce soit raisonnablement impossible | Défaut de rapprochement |
| 2-Facturation incomplète | 2 | On ne peut pas dire que ce soit raisonnablement impossible | Défaut de contrôle |
| 3-Fraudes sur la facture | 4 | C'est très possible | Défaut de double contrôle |

| | | | |
|--|---|---------------------|---|
| 4-Perte de marge | 4 | C'est très possible | Manque de suivi |
| 5-Non comptabilisation d'une facture | 3 | C'est bien possible | Rapprochement factures-bon de commande-bon de livraison |
| 6-Mauvaise imputation | 3 | C'est bien possible | Absence de visa de contrôle |
| 7-Non respect du Cut off | 3 | C'est bien possible | Défaut de supervision |
| 8-Double comptabilisation d'une facture de vente | 3 | C'est bien possible | Absence de la mention comptabilisée |

Source : à partir de l'échelle de la probabilité de réalisation du risque de Bernard & al (2008 : 65)

6.2.2.2 Mesure de la gravité des risques opérationnels

La mesure de la gravité des risques opérationnels va se faire à partir des notes allant de 0 à 4 aux critères (Inadmissible, vraiment grave, relativement grave, gênant, insignifiant), à l'aide du tableau ci dessous proposé par Bernard & al (2008 : 64) :

Tableau 9 : Echelle de cotation de la gravité du risque opérationnel

| | | |
|---|--------------------|---|
| 4 | Inadmissible | Met l'équilibre de l'entreprise en cause, voire sa survie. |
| 3 | Vraiment grave | Ne met pas vraiment l'entreprise en péril complet mais très grave et doit impérativement être traité. |
| 2 | Relativement grave | Ne peut être toléré que dans un premier temps, à titre provisoire. |
| 1 | Gênant | Porte à conséquence, mais reste tolérable. |
| 0 | Insignifiant | Sans aucune conséquence remarquable. |

Source : Bernard & al (2008 :64)

La mesure de la gravité des risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente de la société IDEAL TRANSIT va s'effectuer dans le tableau ci-après :

Tableau 10 : Mesure de la gravité des risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente de la société IDEAL TRANSIT

| Risques | Note | Gravité | Caractéristiques du dispositif |
|--|------|----------------|---|
| 9-Détournement des règlements clients | 4 | Inadmissible | Met l'équilibre de l'entreprise en cause, voire sa survie, non fiabilité des résultats. |
| 10-Retard important au niveau des règlements clients | 3 | Vraiment grave | Ne met pas vraiment l'entreprise en péril complet mais très grave et doit impérativement être traité. |
| 11-Pertes de données et de pièces comptables | 4 | Inadmissible | Met l'équilibre de l'entreprise en cause, voire sa survie, non fiabilité de l'information. |
| 12-Omissions de comptabilisation | 3 | Vraiment grave | Ne met pas vraiment l'entreprise en péril complet mais très grave et doit impérativement être traité. |
| 13-TVA collectée erronée | 4 | Inadmissible | Met l'équilibre de l'entreprise en cause, voire sa survie, non fiabilité des résultats, non application des lois et règlements. |
| 14-Absence de provision sur les créances incertaines | 4 | Inadmissible | Met l'équilibre de l'entreprise en cause, voire sa survie, non fiabilité des résultats, situation patrimoniale fausse. |

| | | | |
|---|---|--------------|---|
| 15-Perte d'informations sur la situation patrimoniale | 4 | Inadmissible | Met l'équilibre de l'entreprise en cause, voire sa survie, non fiabilité des résultats. |
|---|---|--------------|---|

Source : à partir de l'échelle de cotation de la gravité du risque de Bernard & al (2008 :64)

6.2.2.3 Hiérarchisation des risques par rapport à la probabilité d'occurrence

Après avoir évalué les risques opérationnels identifiés, nous allons passer à la hiérarchisation des risques par rapport à la probabilité d'occurrence dans le tableau ci-dessous :

Tableau 11 : Hiérarchisation des risques opérationnels par rapport à la probabilité d'occurrence

| Risques | Probabilité d'occurrence | |
|---|--------------------------|----------------|
| | Note | Niveau |
| 4-Perte de marge | 4 | Inadmissible |
| 9-Détournement des règlements clients | 4 | Inadmissible |
| 11-Perte de données et de pièces comptables | 4 | Inadmissible |
| 13-TVA collectée erronée | 4 | Inadmissible |
| 14-Absence de provisions sur les créances incertaines | 4 | Inadmissible |
| 15-Perte d'informations sur la situation patrimoniale | 4 | Inadmissible |
| 3-Fraude sur la facture | 3 | Vraiment grave |
| 5-Non comptabilisation d'une facture | 3 | Vraiment grave |
| 6-Mauvaise imputation | 3 | Vraiment grave |
| 7-Non respect du cut off | 3 | Vraiment grave |
| 8-Double comptabilisation d'une facture de vente | 3 | Vraiment grave |
| 10-Retard important au niveau des règlements | 3 | Vraiment grave |
| 12-Omission de comptabilisation | 3 | Vraiment grave |

| | | |
|---|---|--------------------|
| 1-Période de facturation non appropriée | 2 | Relativement grave |
| 2-Facturation incomplète | 2 | Relativement grave |

Source : à partir de l'échelle de cotation de la gravité du risque de Bernard & al (2008 : 64)

6.3 Evaluation du contrôle interne lié au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente

Nous avons pour tâche d'effectuer dans cette sous section des tests dans le but d'apprécier l'existence et la permanence du contrôle interne mis en place par la société.

6.3.1 Appréciation de l'existence du contrôle interne

Cette appréciation nous a permis d'établir le tableau d'identification des points forts et points faibles des dispositifs de contrôle interne à partir des tests de conformité.

6.3.1.1 Tests de conformité

Nous avons procédé à des tests de conformité, comme nous le montre l'annexe 2, afin de nous assurer de la fiabilité des informations collectées. Les tests ont porté sur dix opérations déjà traitées et classées à la comptabilité. Ces tests ont consisté essentiellement à vérifier :

- existence de bons de commande ;
- élaboration des PV de réception de bon de commande et la certification des bons de commande ;
- existence de bordereaux de livraison ;
- visa et la signature des bordereaux de livraison ;
- règlement des factures ;
- imputation et la saisie des règlements clients ;
- consultation pour l'appréciation du caractère recouvrable des créances.

6.3.1.2 Identification des points forts et faibles des dispositifs de contrôle interne

La grille de séparation des tâches et le QCI en annexe 3 et 4, nous ont permis d'effectuer l'identification des points forts et faibles des dispositifs de contrôle interne dans le tableau N°13 de la page suivante.

Toutefois, nous avons utilisé l'échelle d'appréciation proposée par Renard (2005 : 311) pour l'identification des dispositifs.

Tableau N°12 : Echelle d'appréciation des dispositifs de contrôle interne

| Note | Qualité des dispositifs de contrôle interne | Observations |
|------|---|---|
| 5 | Inexistant | Aucune procédure n'existe |
| 4 | Insuffisante | Il y a une procédure Elle présente des lacunes Elle n'est toujours pas appliquée |
| 3 | Passable | Il y a une procédure Elle ne présente pas de lacunes Elle n'est pas toujours appliquée |
| 2 | Acceptable | Il y a une procédure Elle ne présente des lacunes Elle est systématiquement appliquée |
| 1 | Approprié | Il y a une procédure Elle ne présente pas de lacunes Elle est systématiquement appliquée |

Source : Renard (2005 :311)

Tableau N°13 : Identification des points forts et faibles des dispositifs de contrôle interne

| Risques | Qualité des dispositifs | Note | Observations |
|---|-------------------------|------|--|
| 1-Période de facturation non appropriée | Acceptable | 2 | La facturation s'effectue de manière concordante avec les documents d'expéditions. |
| 2-Facturation incomplète | Acceptable | 2 | Idem |

| | | | |
|---|--------------|---|---|
| 5-Non comptabilisation d'une facture | Acceptable | 2 | Il existe une procédure de suivi des factures comptabilisées. |
| 6-Mauvaise imputation | Passable | 3 | Il n'existe pas de séparation de fonctions qui garantissent la double vérification des imputations. |
| 7-Non respect du cut off | Acceptable | 2 | Il existe une procédure de suivi des commandes non traitées et livraisons non facturées dans la période concernée. |
| 8-Double comptabilisation d'une facture de vente | Acceptable | 2 | Existence de marque de comptabilisation de la facture. |
| 9-Détournement des règlements clients | Inexistant | 5 | Absence de procédures écrites de séparation des tâches, défaut de règles compensatoires strictes. |
| 10-Retard important au niveau des règlements | Insuffisante | 4 | Il existe une procédure d'analyse des comptes individuels des clients mais elle n'est pas appliquée de manière constante. |
| 12-Omission de comptabilisation | Passable | 3 | Les rapprochements produits comptabilisés et chiffres d'affaires commerciaux existent. |
| 13-TVA collectée erronée | Passable | 3 | Il existe une comparaison entre Tva collectée et ventes. |
| 14-Absence de provisions sur les créances incertaines | Inexistant | 5 | Il n'existe pas de procédures écrites d'identification de créances incertaines et de provisionnement. |
| 15-Perte d'informations sur la situation patrimoniale | Inexistant | 5 | Absence de commissions jugeant du caractère recouvrable ou non de la créance. |

Source : à partir de l'échelle d'appréciation des dispositifs de contrôle interne de Renard (2005 : 311)

6.3.1.3 Hiérarchisation de l'efficacité des dispositifs

Cette hiérarchisation se présente dans le tableau ci-dessous :

Tableau 14 : Hiérarchisation de l'efficacité des dispositifs

| Risques | Cote | Qualité des dispositifs |
|---|--------------|-------------------------|
| 9-Détournement des règlements clients | Inexistant | 5 |
| 14-Absence de provisions sur les créances incertaines | Inexistant | 5 |
| 15-Perte d'informations sur la situation patrimoniale | Inexistant | 5 |
| 10-Retard important au niveau des règlements | Insuffisante | 4 |
| 6-Mauvaise imputation | Passable | 3 |
| 12-Omission de comptabilisation | Passable | 3 |
| 13-TVA collectée erronée | Passable | 3 |
| 1-Période de facturation non appropriée | Acceptable | 2 |
| 2-Facturation incomplète | Acceptable | 2 |
| 5-Non comptabilisation d'une facture | Acceptable | 2 |
| 7-Non respect du cut off | Acceptable | 2 |
| 8-Double comptabilisation d'une facture de vente | Acceptable | 2 |

Source : à partir de l'échelle d'appréciation des dispositifs de contrôle interne de Renard (2005 : 311)

6.3.2 Appréciation de la permanence du contrôle interne

Après avoir effectué les tests de conformité, l'identification des points forts et points faibles du contrôle interne, nous avons procédé aux tests de permanence et à l'évaluation définitive du contrôle interne.

6.3.2.1 Tests de permanence

Ces tests en annexe 5, nous ont permis de nous assurer de l'application permanente des principes organisationnels préétablis. Nous avons constaté que :

- certaines commandes font l'objet de livraison sans établissement de bordereaux de livraison ;
- la non existence d'un système automatisé de traitement des commandes ;
- la non évidence des contrôles arithmétiques sur la facture ;
- le défaut de double contrôle des imputations ;
- l'absence de séparation des tâches ;
- le manque de suivi des comptes individuels clients ;
- l'inexistence de constitution de provision sur les créances incertaines.

6.3.2.2 Evaluation définitive du contrôle interne

L'évaluation du contrôle interne nous a permis de donner une appréciation définitive des dispositifs de contrôle interne mis en place.

Seuls les points forts appliqués de façon permanente restent des forces du contrôle interne ; tous les points dont les tests de permanence ont révélés la non application permanente constituent des faiblesses auxquelles s'ajoutent celles initialement identifiées.

6.4 Recommandations

Suivant l'évaluation des risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente, les risques jugés critiques et faisant partie selon la priorité d'action sont liés en grande partie aux résultats présentés. Nous allons ainsi dans un premier temps, donner des recommandations relatives à la gestion des risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente, ensuite dans un second temps des recommandations relatives au management et à l'organisation du service comptable.

6.4.1 Recommandations relatives à la gestion des risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente de la société IDEAL TRANSIT

Les risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente proviennent en grande partie des dispositifs de contrôle interne.

En effet, les dirigeants doivent s'assurer en permanence d'une bonne maîtrise des risques opérationnels liés au traitement de l'information comptable et financière du cycle vente pouvant avoir une incidence significative sur l'efficacité de l'entreprise. Ce qui permettrait d'assurer une bonne compréhension des facteurs clés de performance de la gestion de l'information comptable et financière du cycle vente.

Ainsi, nous allons formuler des recommandations pour toutes les procédures de contrôle interne, allant du contrôle de la facture de vente à l'évaluation du portefeuille clients.

a) Procédures de contrôle des factures de vente

Pour ce qui est du contrôle des factures de vente, nous avons constaté que beaucoup d'effort est fait pour éviter la non-conformité des factures ; cependant, il advient néanmoins d'établir pour chaque commande livré un bordereau de livraison qui doit faire l'objet d'un visa par le client pour en accuser livraison et transmis immédiatement à la comptabilité; ce qui permettrait à la RF de s'assurer que toutes les livraisons ont bien fait l'objet de facturation, et constituerait une preuve en cas de litiges contentieux avec le client.

b) Procédures de comptabilisation des factures de vente

La comptabilisation des factures de vente doit être effectuée avec célérité et dans les bons comptes. La RF doit s'assurer de l'exhaustivité des commandes non traitées, des livraisons facturées ou non, et des factures de ventes émises. En outre, la comptabilisation doit être faite au jour le jour pour éviter d'enregistrer une même facture plusieurs fois. De même les opérations diverses sur le journal des ventes et les comptes clients doivent être appuyées de pièces justificatives et approuvées par une personne autorisée.

c) Procédures de comptabilisation des règlements clients

Les comptes clients, les balances et grands livres clients doivent faire l'objet d'une analyse régulière par la comptabilité. Cette dernière doit s'assurer aussi de la comptabilisation des règlements dans les bons comptes, en outre de l'existence d'un bon système d'identification des factures réglées par le client et de la séparation des fonctions encaissement et tenue des comptes clients.

Ensuite, les soldes des clients en retard de paiement doivent faire l'objet de recherches régulières afin de vérifier que ces retards ne sont pas dus au non enregistrement des recettes. De plus, la comptabilité devra s'assurer en fin de période, quelle a enregistré tous les règlements reçus dans la période.

Nous proposons à la comptabilité de disposer d'un système efficace de traçabilité, de conservation et d'archivage des pièces et documents comptables.

d) Procédures de suivi des comptes clients

Les comptes clients doivent être régulièrement lettrés et les écarts analysés ; en même temps veiller au bon respect des procédures des envois de relevés aux clients pour leur permettre de confirmer ou d'infirmer les soldes ainsi justifiés.

Ce qui permettrait d'une part, d'identifier les clients mauvais payeurs ; d'autre part de faire des relances systématiques des clients retardataires ou récalcitrants. Par conséquent, remettre au contentieux sur une base régulière les clients mauvais payeurs et les sortir ou bloquer du fichier informatique.

e) Procédures de suivi des comptes de vente et de TVA sur les ventes

Pour les procédures de suivi des comptes de vente, la comptabilité doit veiller à une vérification périodique du calcul des factures et du fichier client pour s'assurer de la réalité des ventes. D'un autre côté, le logiciel doit être régulièrement testé afin de s'assurer de la fiabilité du taux de TVA utilisé.

f) Procédures d'évaluation du portefeuille clients et constitution de provisions pour dépréciation des créances

Pour ce qui est de l'évaluation du portefeuille clients et constitution de provisions pour dépréciation de créances, une balance par ancienneté des créances doit être régulièrement établie et exploitée pour déterminer les provisions pour clients douteux.

De même, la politique d'établissement des créances douteuses doit être clairement définie et suffisamment prudente. Les créances passées en pertes soumises à l'autorisation d'un responsable.

6.4.2 Recommandations relatives à l'organisation et au management du service comptable de la société IDEAL TRANSIT

Au terme de cette longue étude, d'éventuelles pratiques (certaines insuffisantes, d'autres inexistantes) ont été relevé au sein de la comptabilité de la société IDEAL TRANSIT, suite à quoi nous avons formulé des recommandations à l'endroit du Gérant afin de lui permettre d'optimiser son processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente.

Nous allons, d'abord donner des recommandations relatives à l'organisation, ensuite au management du service comptable.

a) Recommandations relatives à l'organisation du service comptable

Les responsables de la société doivent s'atteler à formaliser rapidement (avec la participation du personnel opérationnel) un manuel de procédures qui doit faire l'objet d'une prise de connaissance par l'ensemble des employés concernés. Ceci les incitera au respect de ces procédures et éviterait le laisser aller. Une consultation externe telle d'un cabinet d'expertise comptable sera d'un apport incontestable dans la rédaction de ce manuel.

Pour donner aux employés la culture du respect de ce manuel de procédures qui sera élaboré, la création d'un service Audit Interne est nécessaire.

Le contrôleur de gestion, aura pour mission :

- la gestion budgétaire ;
- l'établissement du tableau de bord ;
- la gestion de la performance de l'entreprise ;
- la comptabilité managériale ;
- le reporting ;
- la gestion du contrôle interne et des audits opérationnels doit être détaché de la Direction Financière et placé en position staff c'est-à-dire entre les différentes directions et la Direction Générale, sous tutelle directe de cette dernière.

Par rapport au cumul de fonction, les responsables de la société IDEAL TRANSIT doivent au préalable restreindre les tâches assignées à la RF, mettre en place, en fonction des ressources disponibles, des dispositifs de contrôle pour s'assurer de la séparation des tâches et en assortir des sanctions pour ceux qui y failliraient afin de remédier à cette mauvaise pratique qui favorise un détournement d'actifs au sein de la société.

Nous proposons ainsi les recommandations suivantes relatives à la séparation des fonctions du processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente :

- incompatibilité avec les fonctions de trésorerie : tenue matérielle de la caisse, gestion des paiements, gestion des encaissements, détention des effets et chèques à encaisser, conservation des carnets de chèques ;
- incompatibilité avec les fonctions d'enregistrement : comptabilisation des règlements et encaissement.

b) Recommandations relatives au management du service comptable

Fayol (1999 : 4) définit la comptabilité comme étant l'organe de vision des entreprises. Elle doit permettre de savoir à tout instant où l'on n'est et où l'on va. Elle doit donner sur la situation économique de l'entreprise des renseignements exacts, clairs, précis.

Du point de vu du contrôle interne, la comptabilité présente la particularité d'être à la fois le miroir du système et le noyau dur des contrôles et sécurités du système. En effet pour

avoir une comptabilité satisfaisante, non seulement le service comptable doit être bien organisé, encore faut-il que l'entreprise le soit aussi et que ses procédures de contrôle interne permettent la production et la transmission d'une information complète, fiable et facilement exploitable. A son tour, la comptabilité remplit une fonction de contrôle sur toutes les opérations et transactions soumises à enregistrement.

Nous recommandons à la société IDEAL TRANSIT d'élargir son personnel comptable notamment par un personnel compétent, disposant de connaissances techniques, d'un savoir faire et maîtrisant les lois et réglementations applicables aux états financiers.

Nous ne pouvons que le souhaiter pour la société IDEAL TRANSIT qui se trouve dans une phase de réorganisation car comme le dit si bien Belluz (2002 : 5) « Après avoir établi le profil de risques de votre entreprise, vous aurez une conscience aiguë de l'accroissement potentiel de vos risques et de ce que vous devez faire pour les gérer de façon efficace et efficiente, afin que votre entreprise puisse poursuivre sa croissance et prospérer ».

6.4.3 Plans d'actions

Nous proposons le tableau suivant pour les plans d'actions, afin de parvenir à une maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente.

Tableau N°15 : Plans d'actions

| Tâches | Risques | Dispositifs proposés | Action | | | |
|-----------------------------------|--|--|------------------|-----------------------|--|---------------|
| | | | Priorité | Qualité | Description | Délai |
| Contrôle bon de livraison-facture | -Facturation erronée -Non facturation d'une livraison | Chaque livraison doit être facturée | 1 ^{ère} | Précaution Prévention | Mettre en place un système de facturation rapide sans erreur | Immédiatement |
| Contrôle commande-facture | -Facturation tardive - Fraudes -Détournement | Contrôler toutes factures par recoupement avec le bon de | 1 ^{ère} | Précaution Prévention | Renforcer les procédures de vérification | Immédiatement |

| | | | | | | |
|--|---|--|--------------------------------------|--------------------------|--|-------------|
| | | commande avant comptabilisation | | | | |
| Enregistrement des ventes | -Non comptabilisation d'une facture -Période de comptabilisation incorrecte | Comptabilisation au jour le jour | 2 ^{ème} | Protection | S'assurer de l'existence d'une procédure d'annulation des factures | Cinq jours |
| Comptabilisation des règlements clients | -Mauvaise imputation des règlements clients -Détournement des règlements clients | Séparation des fonctions encaissement et tenue comptes clients ; Travaux revus et supervisés par le chef comptable | 3 ^{ème} 4 ^{ème} | Protection | Veiller au respect de la séparation des fonctions | Une semaine |
| Etablissement de la balance clients | - Retard important au niveau des règlements clients | Relances systématiques des clients retardataires | 4 ^{ème} | Précaution | Etablir et mettre à jour la balance clients | Une semaine |
| Rapprochement balance clients-comptes collectifs | -Impayés, créances douteuses atteignant des niveaux inquiétants | Analyse régulière des comptes clients, des balances, grand livres | 4 ^{ème} | Précaution Prévention | Veiller au maintien des justifications périodiques des comptes clients | Une semaine |
| Tenue du journal des ventes | -Omission de comptabilisation des factures | Comparaison périodique aux montants des ventes | 3 ^{ème} | Protection | Veiller au maintien des tests de contrôle périodique des montants des ventes | |
| Etablissement des relevés clients | - Altération de la situation comptable des clients -Omissions -Détournements | Envoi périodique des relevés des comptes clients | 5 ^{ème} | Précaution | Renforcer les vérifications par l'envoi des relevés aux clients | Une semaine |

| | | | | | | |
|--|---|---|------------------|-----------------------|--|-------------|
| Comparaison des relevés avec les états extra-comptable | -Apparition d'écarts inexplicables entre les montants comptables et les supports extra-comptables | Contrôle des soldes comptables des clients avec les états extra-comptable | 5 ^{ème} | Précaution Prévention | Assurer les rapprochements des factures comptabilisées avec le service vente | Une semaine |
| Comparaison de la balance clients avec les comptes individuels | -Non détermination des provisions pour clients douteux | Etablissement régulière d'une balance par ancienneté des créances | 5 ^{ème} | Précaution | Maintenir le dispositif de contrôle | Une semaine |
| Autorisation de passer en pertes des créances | -Perte d'information sur la situation patrimoniale | Autorisation accordée par une personne habilitée | 5 ^{ème} | Prévention Protection | Soumettre à une commission le caractère recouvrable des créances | |

Source : à partir du tableau 1 des risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente et leurs conséquences

CONCLUSION PARTIE II

Dans cette deuxième partie, la présentation du processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente de la société IDEAL TRANSIT, ainsi que la description de ces procédures de contrôle interne ont été très déterminant dans l'identification et l'évaluation des risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente.

En effet, le traitement comptable et financier des opérations de vente ayant une influence directe sur la détermination du chiffre d'affaire, il est important de mettre en place des dispositifs de maîtrise des risques adéquats. Permettant ainsi à l'entreprise d'atteindre ses objectifs de performance et la réduction des écarts entre les buts fixés et les résultats réalisés.

CONCLUSION GENERALE

Au regard des développements que nous avons effectués, l'on peut noter que la maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente demeure un élément fondamental pour la croissance de l'organisation.

L'entreprise étant en effet en quête de profit, l'amélioration du processus d'établissement de l'information comptable et financière des opérations de vente donne une image fidèle de la situation patrimoniale et des résultats, et permet en outre d'assurer au mieux les prestations de service attendus par les acteurs du marché que ce soient l'Etat, les actionnaires, ou les clients particulièrement.

C'est pour ces raisons qu'il est essentiel pour la gouvernance d'entreprise de s'atteler à la mise en place de bonnes politiques de gestion et des dispositifs de contrôle interne pour la maîtrise des risques opérationnels.

Ainsi, la création de service d'audit interne et de service de management des risques paraît être indispensable pour obtenir un système de gestion de risques opérationnels complet, de surcroît maintenable et réutilisable.

ANNEXES

Annexe 1 : Narratif du Processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente de la société IDEAL TRANSIT

| N° d'ordre | Service ou agent | Description de L'opération | Contrôle effectué | Nature de l'opération | Document utilisé | Observations |
|------------|-----------------------|---|---------------------|--|------------------|--------------|
| 1 | Le CDP et son adjoint | A l'arrivée de la marchandise, ils récupèrent le BAE auprès de la douane, effectuent la livraison au client par le biais de la compagnie qui a assuré le transport ; toutefois la marchandise ne sera livrée qu'avec un BL signé par le client. | | Opérationnelle | | |
| 2 | Le CT | Fait le regroupement de tous les frais relatifs au dédouanement et à la livraison de la marchandise, puis l'envoient à la RF. | Vérification simple | | | |
| 3 | La RF | Reçoit les documents relatifs au dossier du client, effectue le rapprochement entre les détails reçus du CT et les décaissements qu'elle a effectué dans sa comptabilité. | Vérification simple | Rapprochement documents dossier client et décaissement | | |

Annexe 1 : Narratif du Processus de gestion de l'information comptable et financière du cycle vente de la société IDEAL TRANSIT (suite et fin)

| | | | | | | |
|---|-------|---|--|--------------------|---------------------------------|--|
| 4 | La RF | Procède à la facturation, puis fait un rapprochement entre la facture et les documents d'expédition de la marchandise, bon de livraison notamment. | | Contrôle | Facture/ Bon de livraison | |
| 5 | La RF | Déverse les ventes en gestion commercial au niveau du journal des ventes, fait les imputations et procède à l'entrée des données. | | Enregistrem ent | | |
| 6 | La RF | Reçoit les règlements des clients, les endosse et envoie les remises de chèque à la banque. | | | | |
| 7 | La RF | Procède à l'imputation des règlements clients, à la comptabilisation, et au suivi des comptes clients. En cas de retard de règlement, elle fait les relances au client. | | | | |

Source : nous même

Annexe 2 : Résultats du test de conformité

| Pièces | Existence de BC | Existence de PV de réception des commandes | Existence de bordereaux de livraison | Visa et signature des bordereaux de livraison | Paiement des factures | L'imputation et la saisie des règlements | Appréciation du caractère recouvrable des créances |
|------------------------------|-----------------|--|--------------------------------------|---|-----------------------|--|--|
| Facture N°0028 du 20/05/2008 | NON | NON | OUI | OUI | OUI | OUI | NA |
| Facture N°0517 du 08/11/2008 | NON | NON | OUI | OUI | OUI | OUI | NA |
| Facture N°0005 du 01/03/2008 | NON | NON | OUI | OUI | OUI | OUI | NA |
| Facture N°0209 du 08/04/2008 | NON | NON | NON | NON | OUI | OUI | NA |
| Facture N°0156 du 01/07/2008 | NON | NON | OUI | OUI | OUI | OUI | NA |
| Facture N°0731 du 09/09/2008 | NON | NON | OUI | NON | OUI | OUI | NA |

Annexe 2 : Résultats du test de conformité (Suite et fin)

| Pièces | Existence de BC | Existence de PV de réception des commandes | Existence de bordereaux de livraison | Visa et signature des bordereaux de livraison | Paiement des factures | L'imputation et la saisie des règlements | Appréciation du caractère recouvrable des créances |
|------------------------------|-----------------|--|--------------------------------------|---|-----------------------|--|--|
| Facture N°0908 du 12/10/2008 | NON | NON | NON | NON | OUI | OUI | NA |
| Facture N°1067 du 31/08/2008 | NON | NON | OUI | NON | OUI | OUI | NA |
| Facture N°0205 du 17/03/2008 | NON | NON | OUI | OUI | OUI | OUI | NA |
| Facture N°0072 du 08/07/2008 | NON | NON | OUI | OUI | OUI | OUI | NA |
| Facture N°0367 du 19/11/2008 | NON | NON | OUI | OUI | OUI | OUI | NA |

Source : nous même

Annexe 3 : Grille de séparation des tâches

| | Nature | Gérant | Responsable Financière | Chef Transit | Chef Département Portuaire et son adjoint | Déclarant en Douanes | Non réalisé |
|-----------------------------|--------|--------|------------------------|--------------|---|----------------------|-------------|
| Fonctions | | A | B | C | D | E | |
| Réception | O | | | | | x | |
| Livraison | O | | | | x | | |
| Facturation | O | | x | | | | |
| Rappro Fact/BC | C | | | | | | x |
| Rappro Fact/BL | C | | x | | | | |
| Vérification facture | C | | x | | | | |
| Comptabilisation | E | | x | | | | |
| Encaissement | F | | x | | | | |
| Enregistrement du règlement | E | | x | | | | |
| Archivage de la facture | O | | x | | | | |
| Suivi clients | C | | x | | | | |

O : Opérationnelle C : Contrôle E : Enregistrement A : Autorisation F : Financière

Source : nous même

Annexe 4 : Questionnaire de contrôle interne

TACHE : Contrôle des factures de vente

| Questions | Réponses | | Observations |
|---|----------|-----|--------------|
| | Oui | Non | |
| Existe-t-il une procédure formelle de contrôle des factures de vente ? | | x | |
| Existe-t-il un agent chargé de la transmission des factures de vente vers les services comptables ? | | x | |
| Cet agent est-il indépendant du service comptable ? | | x | |
| Les factures de vente sont-elles accompagnées des bons de commande et des bordereaux de livraison ? | | x | |
| Les bordereaux de livraison sont-ils visés par le client ? | x | | |

TACHE : Comptabilisation des factures de vente

| Questions | Réponses | | Observations |
|--|----------|-----|--------------|
| | Oui | Non | |
| La comptabilisation des factures se fait-elle dans l'ordre chronologique ? | x | | |
| L'imputation des factures de vente est-elle contrôlée avant enregistrement ? | x | | |

| | | | |
|--|---|--|--|
| L'enregistrement se fait-il dans les journaux concernés ? | x | | |
| Existe-t-il une marque quelconque montrant que la facture a été bien comptabilisée ? | x | | |

TACHE : Comptabilisation des règlements clients

| Questions | Réponses | | Observations |
|---|----------|-----|--------------|
| | Oui | Non | |
| Existe-il une séparation des tâches facturation-recouvrement ? | | x | |
| La comptabilité s'assure-t-elle que les règlements clients lui sont remis sans délai ? | x | | |
| Les règlements sont-ils comptabilisés au jour le jour ? | x | | |
| Les règlements des clients sont-ils correctement imputés, totalisés et centralisés ? | x | | |
| Les règlements enregistrés au crédit des comptes clients sont-ils rapprochés des montants effectivement encaissés par la banque ? | | x | |

Annexe 4 : Questionnaire de contrôle interne (Suite)

TACHE : Suivi des comptes clients

| Questions | Réponses | | Observations |
|--|----------|-----|--------------|
| | Oui | Non | |
| La création d'un nouveau code client est-elle autorisée ? | x | | |
| Le fichier client est-il périodiquement vérifié ? | | x | |
| Les anomalies détectées par l'ordinateur sont-elles régulièrement analysées pour s'assurer qu'elles sont correctement retraitées ? | | x | |
| Les comptes clients sont-ils régulièrement lettrés et les écarts analysés ? | | x | |
| Les clients mauvais payeurs sont-ils régulièrement identifiés ? | x | | |

TACHE : Suivi des comptes de vente et de TVA sur les ventes

| Questions | Réponses | | Observations |
|--|----------|-----|--------------|
| | Oui | Non | |
| Les expéditions, les facturations et le journal des ventes sont-ils arrêtés à la même date ? | | x | |

Annexe 4 : Questionnaire de contrôle interne (Suite et fin)

TACHE : Suivi des comptes de vente et de TVA sur les ventes

| | | | |
|--|---|--|--|
| Les taux de TVA utilisés sont-ils vérifiés ? | x | | |
| Les rapprochements TVA et montants des ventes sont-ils effectués ? | x | | |

TACHE : Evaluation du portefeuille clients et constitution de provisions pour dépréciation des créances

| Questions | Réponses | | Observations |
|---|----------|-----|--------------|
| | Oui | Non | |
| La politique d'établissement des créances douteuses est-elle clairement définie ? | | | |
| Existe-t-il une commission chargée du caractère recouvrable des créances ? | | | |
| Les créances passées en perte sont-elles soumises à l'autorisation d'un responsable ? | | | |

Annexe 5 : Force et faiblesses du contrôle interne

| Procédures | Objectifs de contrôle interne | Évaluation | |
|---|---|---|--|
| | | Force | Faiblesse |
| Contrôle des factures de vente | S'assurer que les procédures donnent l'assurance d'un contrôle efficace des factures émises préalablement à leur comptabilisation. | | Non existence d'un système de traitement automatique des bons de commandes. |
| Comptabilisation des factures | S'assurer que les procédures appliquées donnent l'assurance d'une comptabilisation exhaustive, à bonne date et d'une élimination des risques de double comptabilisation des factures de vente. | Existence de procédures de comptabilisation au jour le jour et apposition de la marque comptabilisée. | |
| Comptabilisation des règlements | Les procédures doivent garantir que les règlements des clients sont rapidement et correctement enregistrés dans les comptes concernés et que les paiements non reversés sont rapidement détectés. | | Non existence de procédures fiables de détection des paiements non reversés. |
| Suivi des comptes clients | Les procédures doivent donner l'assurance d'un suivi efficace des comptes individuels des clients et de mise à jour périodiques des soldes de ces comptes. | | Non existence de système permanent de suivi des comptes clients et de mise à jour périodique |
| Vérification des comptes de vente et de TVA | Les procédures doivent donner l'assurance d'un contrôle périodique des comptes de produits et des comptes de taxes rattachés à ces produits. | | Non existence de procédures qui garantissent un contrôle adéquat des comptes de produits et TVA. |

Source : nous même

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

1. APOTHELOZ Bernard et STELER Alfred, (1998), *Maitriser l'information comptable. Volume 1 théorie comptable et théorie des comptes*, 2^{ème} édition, Lausanne, 380 Pages.
2. BARTHELEMY Bernard et COURREGES Philippe, (2004), *Gestion des risques : méthode d'optimisation globale*, 2^{ème} édition, éditions d'Organisation, Paris, 471 Pages.
3. BARRY Mamadou, (2009), *Audit, contrôle interne : audit financier et comptable des entreprises*, 2^{ème} édition, Sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 371 Pages.
4. COLLINS Lionel et VALIN Gérard, (1992), *Audit et contrôle interne : aspects financiers, opérationnels et stratégiques*, 4^{ème} édition, Dalloz, Paris, 396 Pages.
5. COOPERS et LYBRAND, (1994), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, éditions d'organisation, Paris, 378 Pages.
6. COHEN Alain Gérard, (2008), *Contrôle interne et audit public*, 2^{ème} édition, Lextenso, Paris, 218 Pages.
7. COHEN Elie, (2001), *Dictionnaire de gestion*, 3^{ème} édition, éditions La Découverte, Paris, 415 Pages.
8. DESROCHES Alain, VALLEE Frédérique et LEROY Alain, (2003), *La gestion des risques principes et pratiques*, édition Lavoisier, Paris, 286 Pages.
9. FAYOL Henri, (1999), *Administration industrielle et générale*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 160 Pages.
10. GRAND Bernard, (2006), *Audit comptable et financier*, 2^{ème} édition, édition Economica, Paris, 111 Pages.
11. HAMZAOUI Mohamed et PIGE Benoit, (2008), *Audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, Pearson Education France, Paris, 243 Pages.
12. HONG THAI Nguyène, (1999), *Le contrôle interne : mettre hors risques l'entreprise*, édition l'Harmattan, Paris, 325 Pages.
13. Institut de l'audit interne, (1997), *Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne*, IFACI, Paris, 128 Pages.
14. Institut de l'Audit Interne, (2001), *Evaluation de la compétence dans la pratique de l'audit interne : un cadre de référence*, IFACI, Paris, 45 pages.

15. JIMENEZ Christian, MERLIER Patrick et CHELLY Dan, (2008), *Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit*, Revue Banque Edition, Paris, 271 Pages.
16. MADERS Henri Pierre et MASSELIN Jean Luc, (2009), *Contrôle interne des risques*, 2^{ème} édition, Eyrolles, Paris, 261 Pages.
17. MARQUES Edmond, (1995), *Comptabilité générale : analyse comptable et financière*, éditions Nathan, Paris, 351 Pages.
18. MERLET Philippe, GARNIER Yves et VINCIGUERRA Mady, (2005), *Le Petit Larousse Illustré*, 100^{ème} édition, Larousse, Paris, 1855 Pages.
19. MOINGEON Marc et GUILLOU Michel, (1996), *Le Dictionnaire Universel*, Edicef, France, 1503 Pages.
20. MOREAU Franck, (2002), *Comprendre et gérer les risques*, éditions d'organisation, Paris, 222 Pages.
21. NAHOUMOVITCH Benjamin et TANNHOF Fabien, (2011), *Risques opérationnel : Quelles réponses face à un risque difficile à appréhender*, Optimind, Paris, 12 Pages.
22. OBERT Robert, (1994), *Pratique Internationale de la comptabilité*, édition Dunod, Paris, 307 Pages.
23. POUPARFT-LAFARGE Olivier, (2010), *Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne : cadre de référence*, 2^{ème} édition, AMF, France, 36 Pages.
24. RENARD Jacques, (2003), *L'audit interne : ce qui fait débat*, édition Maxima, Paris, 267 Pages.
25. RENARD Jacques, (2010), *Théorie et pratique de l'Audit Interne*, 7^{ème} édition, éditions d'organisation, Paris, 469 Pages.
26. SCHICK Pierre et LEMANT Olivier, (2001), *Guide de self-audit*, 2^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 217 Pages.
27. SCHICK Pierre, (2007), *Mémento d'audit interne*, édition Dunod, Paris, 215 pages.
28. VERNIMMEN Pierre, (2009), *Finance d'entreprise*, 7^{ème} édition, Dalloz, Paris, 1184 Pages.
29. WHITING Percy, (1995), *Les 5 grandes règles de la vente*, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 181 Pages.

ARTICLE

1. BEAURAIN Pascal, FROTIEE Patrick et TOWHILL Brian, (2005), Gestion des risques : nouvelles perspectives pour les entreprises, *Magazine de L'entreprise*, N°40, (06/09/2005) : Pages 19-22.
2. COOPERS et LANDWELL Pricewaterhouse, (2007), Maitrise des risques : 40 réponses aux défis actuels des décideurs, *In Option Finance*, N°942/943, (15/08/2007) : Pages 45-64.

WEBOGRAPHIE

1. DANSBY Robert, KALISKI Burton et LAWRENCE Michael, (2012), Cycle comptable, <http://www.enotes.com/accounting-cycle-reference/accounting-cycle,10>
2. PROCOMPTABLE, (2012), Les achats et les ventes, http://www.procomptable.com/etudiants/cours_exercice_initiation/INIT2_chapitre_1.htm

GLOSSAIRE

Anomalie : Information comptable ou financière inexacte, insuffisante ou omise en raison d'erreur ou de fraude d'une importance telle que seule ou cumulée avec d'autre elle peut influencer le jugement de l'utilisateur d'une information comptable ou financière.

Connaissance : Document par lequel le capitaine d'un navire reconnaît avoir reçu un chargement et s'engage à le transporter à destination et à le tenir à la disposition de toute personne qui lui présentera ce connaissance.

Gaindé 2000 : Logiciel utilisé par le système informatique de la douane sénégalaise pour assurer le suivi électronique des documents liés à la déclaration d'importation ou d'exportation.

Gouvernement d'entreprise : L'ensemble des processus, réglementations, lois et institutions influant la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée.

Orbus : Système de collecte électronique des documents du commerce extérieur. Il interconnecte dans un réseau, les principaux acteurs du commerce extérieur pour le traitement automatisé des demandes d'autorisation et de certificats exigés dans l'accomplissement d'une opération d'importation ou d'exportation.

FOB : Abréviation utilisé dans les contrats de commerce maritime international et stipulant que le prix « FOB » couvre tous les frais de transport jusqu'au port d'embarquement ainsi que les droits et taxes que la marchandise doit supporter pour pouvoir être mise à bord.