



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de
Comptabilité, de Banque et de
Finance**

**Master Professionnel
en Comptabilité et Gestion
Financière**

**Promotion 5
(2010-2012)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**ANALYSE DU RISQUE CLIENT : CAS DU
CESAG**

Présenté par :

TANOHI Corine Sandra

Dirigé par :

M.CHABI Bertin

Professeur au CESAG

Chef du département Master

à l'ISCBF

Octobre 2012

DEDICACE

Nous dédions ce mémoire à nos parents pour l'affection, les conseils et l'ensemble des sacrifices consentis afin que nous puissions suivre cette formation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Nous témoignons notre profonde gratitude et nos remerciements à :

- Monsieur Bertin CHABI, notre Directeur de Mémoire qui a bien voulu mettre son expérience à notre service ;
- Monsieur Sikatin GNANSOUNOU, Directeur Financier et Comptable du CESAG pour l'accord de stage et l'ensemble du personnel de la Direction Financière pour leur disponibilité ;
- Monsieur le Directeur Général du CESAG ;
- Tout le personnel enseignant intervenu en MPCGF 2, 5^{ème} promotion et à l'ensemble du personnel administratif du CESAG ;
- Nos parents, amis et connaissances pour le soutien et les conseils prodigués tout au long de notre formation.

LISTES DE SIGLES ET ABREVIATIONS

CESAG: Centre Africain D'Etudes Supérieures En Gestion

CM: Credit Management/Credit Manager

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

FIBEN: Fichier Bancaire des Entreprises

OEC : Ordres des Experts Comptables Français

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

ROE: Risques Opérationnels Encourus

SDC: Sous-directeur Comptable

SDFB: Sous-directeur des Finances et du Budget

TFfA: Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes

LISTES DES FIGURES ET TABLEAUX

Figures

Figure n°1 : le processus de gestion du poste clients	11
Figure n°2: Hiérarchisation des risques	27
Figure n°3 : Matrice d'analyse d'aide à la décision.....	29
Figure n°4 : Traitement du risque	30
Figure n°5: Modèle d'analyse.....	33
Figure n°6 : Matrice des risques du processus clients au CESAG	68

Tableaux

Tableau n°1 : risques opérationnels du processus ventes/clients.....	16
Tableau n°2: Tableau des Forces et faiblesses apparentes (TFfA).....	23
Tableau n°3: Tableau d'identification des risques.....	24
Tableau n°4 : Tableau de mesure de la probabilité.....	26
Tableau n°5 : Tableau de mesure de l'impact financier.....	26
Tableau n°6 : Evaluation des dispositifs de maitrise des risques	28
Tableau n°7 : listes des personnes ayant reçus le questionnaire de contrôle interne	35
Tableau n°8 : Identification des risques opérationnels liés à l'agrément des clients.....	52
Tableau n°9 : identification des risques liés à la facturation.....	52
Tableau n°10 : Identification des risques liés à l'encaissement et à la comptabilisation des règlements.....	53
Tableau n°11 : Identification des risques opérationnels liés au suivi et au recouvrement des créances clients	54
Tableau n°12 : Identification des risques opérationnel liés à la relance des clients	55
Tableau n°13 : Résultats des tests de permanence et de conformité.....	56
Tableau n°14 : Proposition de critères d'évaluation du dispositif de maîtrise des risques	57

Tableau n°15 : Evaluation des dispositifs de maitrise des risques du cycle clients.....	58
Tableau n°16 : Hiérarchisation de l'efficacité des dispositifs de maitrise des risques	61
Tableau n°17 : Echelle de mesure de la probabilité de survenance	62
Tableau n°18 : Probabilité de survenance des risques opérationnels liés au cycle vente/clients au CESAG	63
Tableau n°19 : Critère d'évaluation de l'impact du risque	64
Tableau n°20: Impact des risques opérationnels au CESAG	65
Tableau 21 : Hiérarchisation décroissante des risques en fonction de leur cotation	66

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme du CESAG	77
Annexe 2 : Grille de séparation des tâches.....	78
Annexe 3 : Guide d'entretien.....	79
Annexe 4 : Questionnaire de contrôle interne	80
Annexe 5 : Fiche d'engagement	84
ANNEXE 6 : Programme de vérification.....	85

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTES DE SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTES DES FIGURES ET TABLEAUX	iv
LISTE DES ANNEXES	v
TABLE DES MATIERES	vi
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	6
CHAPITRE I : LA GESTION DU RISQUE CLIENT	8
1.1. Le crédit management.....	8
1.1.1. Définition	8
1.1.2. Rôle du crédit manager	9
1.1.3. Place du crédit manager	9
1.1.4. Les outils du crédit Manager	10
1.1.4.1. La détection des risques	10
1.1.4.2. La recherche de l'information	10
1.2. Le processus de gestion du poste client	11
1.2.1. La création d'une fonction crédit manager	12
1.2.2. La budgétisation des ventes.....	12
1.2.3. L'agrément des clients et la fixation des conditions de crédits	12
1.2.4. Réception et acceptation des bons de commandes clients	13
1.2.5. La gestion administrative et comptable : de la facturation à l'encaissement	13
1.2.6. La comptabilisation des ventes.....	13
1.2.7. La livraison et l'octroi d'avoires de crédits clients	14
1.2.8. Suivi et Contrôle des encours clients	14
1.2.9. Le fichier client.....	14
1.2.10. La relance et la gestion des litiges	15

1.2.11. Le recouvrement des créances	15
1.2.12. Les risques opérationnels associés au poste clients	16
CHAPITRE II : LA DEMARCHE D'ANALYSE DU RISQUE CLIENT.....	18
2.1. Définition du risque	18
2.2. La classification des risques.....	19
2.2.1. Le risque inhérent	19
2.2.2. Le risque de non-contrôle.....	19
2.2.3. Le risque de non-détection	19
2.2.4. Le Risque Possible.....	20
2.2.5. Le risque matériel	20
2.2.6. Le risque opérationnel.....	20
2.3. Identification des risques	21
2.3.1. Les techniques d'identifications des risques	21
2.3.2. Les outils d'identifications des risques	22
2.4. L'évaluation des risques	24
2.4.1. L'approche quantitative	25
2.4.2. L'approche qualitative	25
2.4.3. La criticité du risque	27
2.4.4. La hiérarchisation des risques	27
2.4.6. Evaluation des dispositifs de maitrise des risques.....	28
2.5. Le traitement du risque	29
2.6. La communication et la concertation.....	31
CHAPITRE III : LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE	33
3.1. Le modèle d'analyse	33
3.2.1. L'observation physique.....	34
3.2.2. L'entretien	34
3.2.3. Le questionnaire de contrôle interne.....	34
3.2.4. Tableau d'identification des risques	35

3.2.5. Les tests d'audits	35
3.2.7. La grille de séparation des tâches	36
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....	38
CHAPITRE IV : PRESENTATION DU CESAG	40
4.1. Nature juridique, missions et activités du CESAG	40
4.1.1. Nature juridique du CESAG	40
4.1.2. Missions	40
4.1.3. Domaines d'activités du CESAG	41
4.1.4. La logistique d'appui du CESAG	41
4.2. Organisation et fonctionnement du CESAG.....	42
4.2.1. Le conseil d'administration.....	42
4.2.2. La Direction générale.....	42
4.2.3. Le Secrétariat Général.....	43
4.2.4. La Direction des Etudes et de la Vie Etudiante (DEVE).....	43
4.2.5. La Direction Financière et Comptable.....	43
4.2.6. Les instituts	44
4.3. Les ressources Humaines.....	44
4.4. Les sources de financement	45
4.5. Le manuel de procédures du CESAG.....	45
CHAPITRE V : DESCRIPTION DE LA GESTION DES RISQUES LIES AU CYCLE CLIENTS AU CESAG.....	46
5.1. Aperçu de la clientèle du CESAG	46
5.2. Les dispositifs de gestion du risque client mis en place par le CESAG	46
5.2.1. Le quitus.....	46
5.2.2. Le droit d'accès scolaire	47
5.3. Description du cycle client au sein du CESAG	47
5.3.1. L'agrément du client	47
5.3.2. Etablissement des factures	47

5.3.3. Encaissement et comptabilisation des règlements.....	48
5.3.4. Les notes de remboursements de frais de scolarité.....	49
5.3.5. Archivages des pièces comptables.....	49
5.3.6. La relance	49
5.3.7. Suivi et recouvrement des créances	50
CHAPITRE VI : ANALYSE DU RISQUE CLIENT AU CESAG.....	51
6.1. Identification des risques associés au cycle vente/clients.....	51
6.1.1. Identification des risques opérationnels liés à l'agrément des clients	51
6.1.2. Identification des risques opérationnels liés à la facturation	52
6.1.3. Identification des risques opérationnels liés à l'encaissement et à la comptabilisation des règlements clients	53
6.1.4. Identification des risques opérationnels liés au suivi et au recouvrement des créances clients.....	54
6.1.5. Identification des risques opérationnels liés à la relance des clients	54
6.2. Analyse des risques opérationnels identifiés du cycle clients.....	55
6.2.1. Tests de permanence et de conformité	55
6.2.2. Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients	57
6.2.2.1. Evaluation globale de la qualité du dispositif de maîtrise des risques existants	57
6.2.2.2. Hiérarchisation de l'efficacité des dispositifs de maitrise des risques	60
6.3. Evaluation des risques identifiés	61
6.3.1. Mesure de la probabilité de survenance du risque.....	62
6.3.2. Mesure de l'impact du risque	64
6.3.3. Hiérarchisation des risques.....	66
6.3.4. Analyse des résultats de l'évaluation des dispositifs de maitrise des risques	69
6.4. Recommandations	69
6.4.1. Recommandations adressées à la Direction Financière et Comptable	70

6.4.1.1. Recommandation relatives à l'insolvabilité des clients	70
6.4.1.2. Recommandation relative à la facturation.....	70
6.4.1.3. Recommandation relative au recouvrement des créances.....	70
6.4.2. Recommandations adressées à la Direction Générale	71
CONCLUSION GENERALE	73
ANNEXES.....	76
BIBLIOGRAPHIE	86

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

« Les années 2000 semblent marquer une nouvelle ère » (HASSID, 2008 :1). Les catastrophes naturelles et les récents scandales comme Enron, Madoff et Kerviel ont révélé des risques qui jusqu'à présent étaient considérés comme improbables ou insignifiants et de nature à compromettre l'activité de l'entreprise. C'est en ce sens que MOREAU (2002 :1) relève que « l'entreprise qui n'est pas toujours épargnée par ces événements imprévisibles, est tenue de mettre en place un dispositif de management efficace à tous les niveaux afin d'atteindre avec efficacité et efficiente ses objectifs, tant il est vrai qu'elle évolue en permanence dans un univers le plus souvent dynamique et complexe ».

Cette propagation des risques interpelle non seulement les entreprises dans leur ensemble mais aussi les établissements de formation. Elle met en relief l'incertitude qui est une donnée intrinsèque que toute organisation qui se veut pérenne doit intégrer dans son fonctionnement. La poursuite de cette pérennité oblige les entreprises à déterminer le niveau de risque qui leur semble acceptable et à gérer ce risque d'une façon efficace et adaptée à leur besoin.

Cette approche par les risques est connue sous la dénomination de «management des risques».« Lemanagement des risques est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation » (COSO II, 2009 :4).

Si le risque est inéluctable à l'action d'entreprendre, les dirigeants d'entreprise doivent se munir d'outils pour réduire certains risques au sein de leur société. Dès lors, l'entreprise est appelée à connaître les tiers avec lesquelles elle est en relation (banque, fournisseurs, clients, etc.).

Le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) est un établissement de formation spécialisé dans le domaine de la gestion. Dès sa création, le CESAG a eu pour vocation de donner un enseignement de qualité aux cadres du continent. Depuis quelques années, il a pu diversifier ses compétences et propose à présent une offre étudiée pour satisfaire les besoins des entreprises des secteurs privés et publics mais également aux étudiants à la recherche d'une formation supérieur de haut niveau. Il dispose ainsi d'un

important portefeuille clients qui représente sa principale source de revenus. D'où la place centrale qu'occupe le client dans la gestion financière de l'entreprise.

En effet, les délais de paiements que le CESAG octroie à ses clients engendrent souvent des problèmes de non recouvrement de ses créances impactant ainsi sa liquidité. C'est en ce sens que Avril (2011 :1) affirme que « le poste client représente en moyenne 25% des actifs de l'entreprise. Mais il n'est pas rare qu'il atteigne 50% du total du bilan de l'entreprise. Se préoccuper de la sauvegarde de son premier investissement qu'est le client est donc "vital" ». La réduction de ses créances passe par une bonne maîtrise des dispositifs liés au risque clients. A cet effet, une analyse desdits dispositifs ne peut que l'y aider.

Le problème de non recouvrement de créances auquel le CESAG est confrontée trouve son origine dans les aspects ci-dessous présentés :

- l'inexistence d'un crédit manager en charge de la gestion des risques clients ;
- l'inexistence d'un manuel de procédures décrivant le processus vente/clients ;
- l'inexistence au sein de l'entreprise de la culture de gestion des risques ;
- la méconnaissance des bonnes pratiques de gestion des risques clients ;
- l'inexistence de missions d'évaluations de la maîtrise des risques liés à la gestion des clients ;
- etc.

Ce problème de non-recouvrement de créances a des conséquences dommageables pour le CESAG à savoir :

- l'insolvabilité des clients de l'entreprise ;
- l'augmentation de l'encours clients ;
- les pertes financières ;
- une réduction considérable de la rentabilité ;
- la multiplicité de comptes clients douteux et litigieux.

Afin d'apporter des solutions à ces dysfonctionnements ou difficultés soulignées précédemment plusieurs alternatives s'offrent à l'organisation :

- définir une stratégie de gestion des risques clients ;
- nommer un crédit manager ;
- élaborer un manuel de procédures cycles ventes/clients ;

- identifier les bonnes pratiques liées à la gestion du poste clients ;
- analyser le risque client et formuler des conseils susceptibles de contribuer à la valeur ajoutée de l'entité.

La dernière solution nous paraît la plus pertinente pour la simple raison qu'une analyse de la gestion du risque client nous permet d'identifier, d'évaluer, d'hierarchiser et d'analyser les risques et les dispositifs de maîtrise mis en place.

De cette dernière solution ressort la question fondamentale de notre recherche qui se pose comme suit : « quelles sont les diligences à mettre en œuvre pour analyser le dispositif de maîtrise du risque client au CESAG ? ».

Plus précisément :

- quels sont les risques liés à la gestion du poste client au sein du CESAG?
- quelles sont les bonnes pratiques liées à la gestion du poste clients ?
- quelle démarche mettre en œuvre pour analyser le risque client ?
- comment analyser les risques associés aux dispositifs de maîtrise du risque client au CESAG?
- quelles sont les mesures à prendre pour éviter les pertes financières liées aux volumes de l'encours clients ?

Afin de répondre aux questions suscitées, nous nous proposons de mener notre étude sur le thème suivant : «Analyse du risque client: cas du CESAG», qui est une synthèse des différentes questions de recherche.

Nous aurons pour objectif principal d'analyser le dispositif de maîtrise des risques liés au poste client au CESAG et d'en ressortir les forces et faiblesses en vue d'apporter éventuellement des solutions d'amélioration. Dans l'optique de pouvoir réaliser cette tâche les objectifs spécifiques sont de :

- d'identifier les bonnes pratiques liées à la gestion du poste clients ;
- décrire la démarche à mettre en œuvre pour analyser le risque client ;
- analyser ou évaluer les risques associés aux dispositifs de maîtrise du risque client ;
- faire des recommandations pour une gestion efficace des comptes clients.

La clientèle du CESAG est constituée de deux grandes catégories de clients à savoir les clients séminaristes et les clients stagiaires. Notre étude se limitera à la gestion des risques

liés aux clients stagiaires. L'étude suivra le processus vente/clients c'est-à-dire de l'agrément des clients au recouvrement, en passant par la comptabilisation.

Cette étude revêt un double intérêt :

- pour le CESAG

L'étude permettra de d'acquérir une assurance quant à la connaissance en matière de management des risques liés au poste client et la mise en place d'un dispositif efficace pour leur maîtrise.

- pour le stagiaire

Cette étude répond à une exigence pédagogique qui lui permettra de mettre en pratique les acquis théoriques reçus lors de sa formation et est une occasion pour lui de se spécialiser.

Hormis la problématique et la conclusion générale, notre étude sera divisée en deux grandes parties. La première partie constituant le cadre théorique, comprend trois chapitres dans lesquels nous aborderons les notions du processus du cycle vente/ clients, les déterminants de l'analyse du risque client dans les deux premiers chapitres. Dans le dernier chapitre de cette première partie, nous présenterons le modèle d'analyse et la méthodologie de recherche retenue pour cette étude.

La seconde partie constituera le cadre pratique de notre étude. Elle sera constituée de trois chapitres (chapitre quatre, cinq et six du mémoire). Le chapitre quatre sera réservé à la présentation du CESAG, dans le cinquième nous ferons une description des risques liés au processus client au CESAG, avant de terminer par le chapitre six dans lequel, nous analyserons le risque client et ferons des recommandations en vue de rendre plus efficace la maîtrise des risques clients au sein de notre structure d'accueil.

**PREMIERE PARTIE : CADRE
THEORIQUE DE L'ETUDE**

CESAG
BIBLIOTHEQUE

Introduction

L'environnement actuel des affaires est caractérisé par une concurrence accrue entre les entreprises. Face à la dégradation continue de la conjoncture économique, parvenir à faire rentrer de l'argent à temps et dans sa totalité est devenu un challenge pour toutes entreprises. A cet effet, les entreprises octroient des crédits à leurs clients afin de maximiser leur fréquence d'exploitation mais aussi d'améliorer le niveau de leurs ventes. Force est cependant de constater qu'elle se retrouve la plupart du temps confrontée à des débiteurs en situation difficile et/ou de mauvaise foi.

L'optimisation de sa relation avec ses partenaires extérieurs et surtout son client se positionne au cœur de ses préoccupations car de la complexité de cette relation dépend sa compétitivité.

Cette première partie a pour but de s'intéresser, dans un premier temps, à la gestion du risque client. Le deuxième chapitre portera sur la démarche d'analyse des risques liés au poste clients. Enfin, nous terminerons par la présentation du modèle d'analyse suivi de la méthodologie de collecte de données.

CHAPITRE I : LA GESTION DU RISQUE CLIENT

Toutes les fonctions de l'entreprise sont sources de risque et le cycle vente/clients n'y échappe pas. Ces risques affectent la quasi-totalité des ressources humaines, matérielles et financières de l'entreprise. La gestion du risque client implique de connaître le processus clients ainsi que des risques qui y sont associés. A cet effet, il existe des pratiques considérées comme « bonnes » qui guident l'élaboration dudit processus.

Dans ce chapitre nous expliquerons dans un premier temps le crédit management en tant que fonction préventive de la gestion du risque client et dans un second temps nous exposerons les différentes étapes de la gestion du poste clients

1.1. Le crédit management

La notion de risque est au centre de toutes les transactions commerciales. En accordant un crédit à un client tout dirigeant d'entreprise a l'inquiétude de savoir si sa créance sera recouvrée. Le Crédit management consiste à gérer et à évaluer le crédit client, depuis la prospection du client jusqu'au recouvrement.

Cette section vise à instruire sur la pratique du crédit management et sa place dans l'entreprise.

1.1.1. Définition

« Le crédit management consiste à gérer le crédit client, depuis la négociation des conditions de paiement jusqu'au recouvrement des créances. Il est à la fois la gestion fonctionnelle, opérationnelle et surtout managériales des créances commerciales » (VAN PRAAG, 1995 :15).

Allant dans le même sens, LABADIE & al (1996 :9) soutiennent que le crédit management associe commerciaux et financiers et s'appuie sur l'ensemble des services de l'entreprise. Elle consiste à déterminer en fonction de la réflexion stratégique menée par la direction générale sur les objectifs de développement de chiffres d'affaires, de génération de « cash » et de risques acceptables, les moyens à mettre en œuvre, qu'ils soient internes et externes, pour obtenir le rapport optimal entre objectifs fixés et les coûts engendrés pour les atteindre.

En résumé, nous pouvons dire que le crédit management est un ensemble de techniques financières, juridiques et commerciales qui concourent aux paiements des clients dans le

cadre des délais définis et à consolider la marge de l'entreprise tout en participant au développement du chiffre d'affaires.

1.1.2. Rôle du crédit manager

Le rôle du crédit manager (CM) est structuré autour de trois axes (SUBRAMANIAM& al, 2003 :13) :

- le CM doit avoir un rôle préventif en évaluant les risques clients (analyse financières, étude du comportement de paiement, et des informations issues de la force de vente...), et en déterminant les limites de crédit (ou découverts). En fixant les détails et conditions de paiements et en veillant au respect des conditions contractuelles, il doit par ailleurs participer à la maîtrise du besoin en fonds de roulement et à la prévention du risque de défaillances des entreprises clientes.
- le CM, au côté des commerciaux, participe à la réalisation de leurs objectifs de vente tout en protégeant les intérêts financiers de l'entreprise. Il doit aussi être force de proposition pour le financement des encours clients.
- le Crédit Manager doit responsabiliser les forces de vente et sensibiliser les services comptables et financiers. Par sa juste appréciation des affaires et des problèmes, il doit connaître et suivre régulièrement l'évolution de la situation financière des clients de l'entreprise.

Le CM a donc pour objectif la minimisation des pertes liées aux clients, et la maximisation de la rotation clients, il assure ainsi l'arbitrage entre un chiffre d'affaires maximum et un risque minimum.

1.1.3. Place du crédit manager

« La mise en place d'un crédit manager au sein d'une organisation résulte d'une volonté ferme de la direction générale de sécuriser l'activité commerciale de l'entreprise » (VAN PRAAG,1995 :18). Au sein de l'entreprise, « le crédit manager (risk manager), s'il n'est pas la direction générale elle-même, doit lui être hiérarchiquement rattaché » (LERAY, 2006 :199). Néanmoins, il est le plus souvent rattaché à la direction financière.

Le crédit management étant une fonction transversale c'est-à-dire en corrélation avec les fonctions commerciales et financières, il revient au CM de veiller à maintenir un climat d'entente afin de briser l'éloignement dû à sa position hiérarchique.

1.1.4. Les outils du crédit Manager

Le crédit manager pour sa prise de décision s'attèle à rassembler l'information d'où qu'elles proviennent (sources internes ou externes) afin d'affiner son jugement.

Selon VAN PRAAG (1995 :21,27), les outils du crédit management concernent généralement :

- la détection du risque ;
- la recherche de l'information.

1.1.4.1. La détection des risques

La gestion d'un risque nécessite en premier lieu d'en connaître l'existence. Pour ce faire, le CM doit s'attacher à mettre en place un système de communication efficace. En fonction des informations qu'il obtiendra, il pourra ainsi aider le commercial dans son action, en posant d'éventuelles conditions particulières à une possible entrée en relation ou tout simplement en refusant tout délai de paiement au client.

1.1.4.2. La recherche de l'information

Egalement appelé la sélection du client par ONNAINTY (2003 :5), cette recherche d'information consiste en une collecte de données visant à s'assurer de la solvabilité du client.

Ces données sont les suivantes :

- **le fichier bancaire des entreprises (FIBEN)**

Bien qu'étant un élément exclusivement mis à la disposition des établissements de crédits, le FIBEN se révèle être au regard des informations qu'il contient un instrument indispensable pour le CM.

• **les bases de données commerciales**

Elles sont disponibles à différents niveaux. Soit sur les serveurs bancaires, soit dans les dossiers de l'entreprise,....

• **les autres sources de renseignements**

Dans sa course à l'information, le CM peut également s'appuyer sur les greffes des tribunaux de commerce afin de recueillir les éléments suivants :

- les statuts qui renseignent sur la nature des actionnaires, son mode de fonctionnement, son capital social
- les inscriptions de privilèges qui informent des engagements financiers pris par l'entreprise ;
- l'état des protêts, des actes officiels qui prouvent un éventuel refus de paiement de lettre de change, de chèques,...

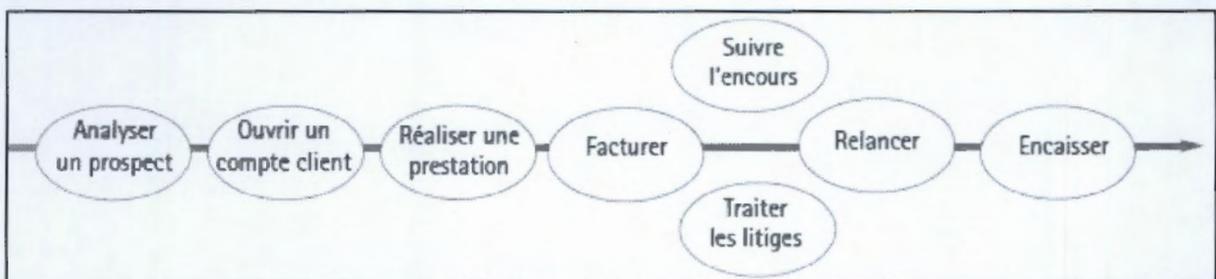
1.2. Le processus de gestion du poste client

Selon WILMOTS (2002 :85), le processus ventes/client est une approche linéaire qui peut être résumée par les éléments essentiels suivants :

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

NAHUM & al (2010 :55) quant à eux perçoivent le processus de gestion des clients comme la résultante de la figure ci-dessous :

Figure n°1 : le processus de gestion du poste clients



Source : NAHUM & al (2010 :55).

Cette perception a le mérite de prendre en compte l'octroi de crédit et l'incertitude relative au paiement à échéance qu'il engendre.

Abondant dans le même sens, BARTHELEMY&al (2004 :453) affirme que la gestion du poste client renvoie à la maîtrise de risques multiples à savoir:

- la vente à crédit ;
- les litiges sur la qualité de la prestation ou du produit vendu ;
- les difficultés financières du client ;
- la défaillance du système d'information ;
- le système d'organisation ;
- le personnel, etc.

Le processus de gestion du poste clients s'entend donc par un ensemble de tâches dont la maîtrise conduit à une minimisation des risques suscités.

1.2.1. La création d'une fonction crédit manager

« Le CM arbitre entre les ambitions de développement d'une activité commerciale profitable et les impératifs propres à son entreprise. Il est expert pour animer la veille économique du portefeuille clients » (BENCHMARKING& al : 12).

Lors de l'analyse des paiements clients, le CM mesure l'évolution des performances, fait prendre les actions correctives, et influe éventuellement la politique de crédit clients.

1.2.2. La budgétisation des ventes

Cette fonction reprend les opérations de prévision des ventes (en quantité et en valeur) mensuelle et sur l'année. « La logique d'élaboration des budgets oblige à arrêter le budget des ventes en premier. De ce budget dépend le volume de production souhaité » (ALAZARD & al, 2007 :440). Sa conception s'avère donc primordiale.

1.2.3. L'agrément des clients et la fixation des conditions de crédits

« L'acceptation du client consiste en une analyse de la solvabilité du client qui se fait sur la base de critères précis et rigoureux. Cette analyse doit finalement éviter de livrer à un client qui ne peut tenir ses obligations financières. Dans cette phase, l'esprit critique est important et il faut tenir compte d'une multitude d'informations externes disponibles telles que : les comptes annuels des clients, etc. » (WILMOTS, 2002 :91).

La ligne de crédit doit être déterminée pour chaque client. Son montant tient compte des besoins nécessaires à l'activité commerciale et des critères d'appréciation du risque que l'entreprise définit et qu'elle applique aux informations qu'elle collecte pour chaque client. Mais, une ligne (encours) de crédit déterminée peut-être revue périodiquement ou même supprimée en fonction de l'évolution de la situation du client.

1.2.4. Réception et acceptation des bons de commandes clients

Pour BARRY (2009 :180), l'acceptation d'un bon commande doit être systématiquement précédée par l'examen de la situation du client (respect des échéances antérieures, non dépassement des limites de crédit autorisées,...).Il convient de s'assurer périodiquement que la situation du client ne s'est pas dégradée par rapport à la situation initiale.

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

1.2.5. La gestion administrative et comptable : de la facturation à l'encaissement

Cette partie du processus relations financières Clients est sans conteste celle qui paraît la plus classique et théoriquement la mieux maîtrisée. Pourtant l'expérience montre que cette partie du processus mérite d'être analysée.

A cet effet, les flux de facturation, le gestion des encaissements et l'imputation comptable doivent être optimisés par :

- la maîtrise du fichier clients ;
- la qualité de la facturation ;
- la qualité des échanges avec l'administration des ventes ;
- la qualité du lettrage des comptes ;
- des informations fiables et à jour pour ne pas retarder les opérations de relance.

1.2.6. La comptabilisation des ventes

La comptabilisation des règlements clients s'effectue à la réception du titre de paiement. Elle est faite par le service de trésorerie. Pour ce faire, « les numéros de chèques, les ordres de virements ou les caisses ainsi que les références des factures réglées doivent systématiquement portés a la connaissance de la comptabilité clients »(BARRY, 2009 :199).

1.2.7. La livraison et l'octroi d'avares de crédits clients

Elle comprend les opérations de mise à disposition du client des marchandises ou produits commandés, ou de fournitures de prestations de services. Après livraisons, un exemplaire des bons de livraison est transmis vers les autres services (services commerciaux, comptabilité,...) afin que chacun dans la mesure de ces attributions puisse s'en servir, (BARRY, 2009 :170,181)

De même, les réductions financières ou commerciales doivent être accordées dans le cadre strict d'une politique préalablement définie par la direction générale. Les retours sur marchandises doivent être constatés sur des documents pré-numérotés approuvés par le magasinier ayant assuré la réception. Le responsable autorisé ne doit approuver le document pré-numéroté d'avoir que sur la base de ce document de réception des marchandises (BARRY, 2009 :184).

1.2.8. Suivi et Contrôle des encours clients

Pour SAMBE& al (2011 :401), un suivi régulier des comptes clients doit être assuré. IL est régulièrement envoyé un relevé à chacun des clients de l'entreprise ainsi qu'une balance par antériorité de créances. Cette situation met en évidence la date de la créance la plus ancienne, les impayés et les dépassements de crédit et permet, par conséquent, une détection rapide des risques.

L'entreprise doit disposer à tout moment d'une vision précise de la situation de son poste clients. Des états de suivi et de contrôle du risque doivent permettre d'organiser efficacement les actions de recouvrement et de suivre l'état du portefeuille client.

1.2.9. Le fichier client

C'est un élément du fonds de commerce des entreprises qui permet de connaître l'ensemble des clients travaillant avec l'entreprise. Il comprend les éléments d'identification, de facturation-livraison, un historique des relations commerciales, un résumé des renseignements. Ce fichier est essentiel au suivi quotidien des comptes. Il sera aussi la mémoire collective de la relation avec le client.

Le fichier client contient des informations nécessaires à tous les acteurs de la gestion du risque clients et à de nombreux services de l'entreprise : les commerciaux, les responsables de la facturation, les comptables, les chargés de recouvrement, le crédit manager, ...

Un fichier client bien structuré permet d'assurer correctement les livraisons, les facturations, la gestion des relances, la gestion des encours crédit, l'imputation des règlements, la prospection de nouveaux clients, ... (LABADIE & al, 1996 :30).

1.2.10. La relance et la gestion des litiges

La phase de relance est normale au sein de l'activité commerciale. « Elle sert à rappeler à son bon souvenir l'existence de son créancier (et de sa créance à venir) mais surtout à aider le débiteur dans son travail de règlement : validation de l'exigibilité de la dette, pré-approbation du règlement à initier en fonction de son organisation interne »(DARSA, 2010 :180). La procédure de relance doit être adaptée à la typologie du client afin de produire l'effet souhaité.

La gestion des litiges doit quant à elle s'inscrire dans la politique générale qualité de l'entreprise, car elle participe directement de l'ensemble des actions contribuant à une meilleure satisfaction client et à l'optimisation des processus de l'entreprise.

A cet effet, « Le service recouvrement se voit de plus en plus impliqué dans la gestion des litiges car :

- c'est souvent à l'occasion de relances que les litiges sont détectés;
- un litige non résolu bloque le paiement du client et dégrade la performance du service recouvrement.

Il veillera à tenir informé le client de l'état d'avancement du règlement du litige, créant ainsi une relation positive avec lui »(SELMER, 2006 : 272).

1.2.11. Le recouvrement des créances

Ensemble d'actions mises en œuvre par l'entreprise afin de recouvrer les créances émises non encaissées. « Il englobe les opérations de détection des montants échus et non réglés, de relance clients et déclenchement des actions judiciaires et/ou d'autres voies de recours à la procédure d'injonction de payer lorsque la créance à une cause contractuelle » (OHADA, 2008 :759). En fonction de son organisation et de sa stratégie commerciale, l'entreprise peut décider d'externaliser ou non cette étape auprès d'un prestataire spécialisé.

1.2.12. Les risques opérationnels associés au poste clients

Cette sous-section porte sur les risques inhérents au processus ventes/clients. Ces risques sont synthétisés dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°1 : risques opérationnels du processus ventes/clients

Fonction du processus	Objectif de contrôle interne	risques encourus	Dispositifs de Maîtrise des risques
budgetisation des ventes	s'assurer que les ventes sont budgétisées	prévisions irréalistes	Existence d'objectifs claires et connus; Existence de budget de ventes éclaté par mois ou par période et par centre de responsabilité
L'agrément des clients et la fixation des conditions de crédits clients	S'assurer que tous les délais et seuil de crédit sont fonction des ressources des clients	Retards des paiements; Augmentation du poids des créances clients	Existence et contrôle réguliers des délais clients ; Renseignements sur la situation financière des clients.
Réception et acceptation des commandes des clients	s'assurer que la réception des commandes est bien faite; Être sûr que les commandes sont formalisées, contrôlées et autorisées	Erreur sur les paramètres de la commande; Engagements non autorisés; Perte de commande manuelle (absence de numérotation)	Existence de registre de contrôle des commandes; Existence d'une procédure de modification de commande ; Accusé de réception des commandes prénuméroté
Livraison	s'assurer que les livraisons sont effectuées sur la base de bon de commande reçus	Omissions; Vols	Contrôle avant livraison; Traitement par un logiciel

Fonction du processus	Objectif de contrôle interne	risques encourus	Dispositifs de Maîtrise de des risques
Etablissement des factures et encaissements	S'assurer que les commandes traitées font toutes l'objet d'une facturation	Omission; Factures non conformes; Fraude à la facturation; Détournement des encaisses.	Factures pré numérotées; Existence de registre; Rapprochement BC/BL/facture; Chèque libellés au nom de l'entreprise; Enregistrement des chèques.
Comptabilisation des ventes	S'assurer de la conformité et de l'exhaustivité des factures	Omissions des contrôles des factures	Existence de procédure de contrôle des factures
Fichier clients	S'assurer de la fiabilité du fichier client	Double facturation; Dépassement de crédit; modification des conditions clients non autorisée	Existence d'un fichier client complet; Fixation d'un crédit maximum
Suivi et contrôle des encours	S'assurer que les encours sont suivis et contrôlés	Augmentation des créances clients	Mise en réseau de tous les acteurs du processus vente (SI)
Recouvrement des créances	S'assurer que toutes les créances sont recouvrées	Omission de recouvrement	Existence d'un service juridique et contentieux

Source: Adapté de BARRY (2009: 192,193) ; SCHICK & al (2008 :138,143) ; IFACI& al (2004: 260,263).

La définition du crédit management ainsi que la présentation des différentes étapes du processus clients nous ont permis de mieux cerner les risques associés à ce processus. Cette présentation nous permettra d'avoir une meilleure visibilité dans la suite de notre étude. Le second chapitre sera consacré l'analyse de la gestion du risque client.

CHAPITRE II : LA DEMARCHE D'ANALYSE DU RISQUE CLIENT

« Effective risk management involves identifying the risk, estimating its magnitude, deciding how much risk will be assumed and building structures to reduce unwanted risk » (WARWICK, 2003 :45). Cette phrase résume la démarche que nous adopterons dans notre approche d'analyse du risque lié à la gestion du poste client. Elle fait ressortir quatre phases essentielles qui constituent l'analyse du risque à savoir :

- l'identification des risques ;
- l'évaluation des risques ;
- l'appréciation du dispositif de maîtrise des risques ;
- la réduction des risques.

2.1. Définition du risque

Le risque est une notion qui fait l'objet de plusieurs discussions quant à sa définition, et plusieurs auteurs ont tenté de le définir. Parmi ces auteurs nous retiendrons quelques-uns dont les définitions nous ont semblé pertinentes.

Pour BARTHELEMY & al. (2004:11), le risque est la prise en compte d'une exposition à un danger, un préjudice ou autre événement dommageable inhérent à une situation ou à une activité. Le risque est défini par la probabilité ou la fréquence de survenance de cet événement et par l'ampleur ou la gravité de ses conséquences.

«Le risque est un concept selon lequel une direction exprime ses inquiétudes concernant les effets probables d'un événement sur les objectifs de l'entité dans un environnement incertain. Dans la mesure où l'avenir est imprévisible, la direction doit tenir compte d'une gamme d'événements possibles qui pourraient intervenir dans un univers incertain. Chacun de ces événements pourrait avoir une conséquence significative sur l'entité et sur ses objectifs : les effets négatifs sont qualifiés de « risques » et les effets positifs « d'opportunités »» (HAMZAOUI, 2008: 38).

Selon le COSO II (2009 :23), le risque représente non seulement la probabilité qu'un événement survienne et nuise à l'atteinte des objectifs mais également une opportunité qu'un

évènement survienne et contribue à l'atteinte d'objectifs. Toutes ces définitions mettent en évidence les composantes du risque :

- la gravité ou conséquence de l'impact ;
- la probabilité qu'un ou plusieurs évènements se produisent.

Le risque client quant à lui est défini par CARF (2011) et LE PROVOST & al. (2001 :10) comme étant « l'exposition d'une entreprise à une créance impayée, lorsque le client n'effectue pas le règlement à l'échéance exactement convenue ». Cette définition présente des points de similitude entre le risque client et le risque de contrepartie. En effet, VANTREESE & al. (2012 :60) affirme que « le risque de crédit ou de contrepartie est le risque de perte lié au fait que l'emprunteur ne rembourse pas sa dette à l'échéance fixée ». Ce risque de non remboursement de sa créance par le débiteur occasionne une perte financière pour le créancier.

2.2. La classification des risques

Il existe plusieurs types de risques, nous vous en fournissons une liste non exhaustive, l'objet de notre étude n'étant pas d'établir une cartographie des risques.

2.2.1. Le risque inhérent

Selon le COSO II (2009 :204), le risque inhérent désigne le risque auquel l'entité est exposée en l'absence de mesures prises par le management pour modifier la probabilité d'occurrence ou l'impact de ce risque. En d'autres termes, le risque inhérent est le risque lié à l'activité d'une organisation c'est-à-dire en l'absence de tout contrôle.

2.2.2. Le risque de non-contrôle

Le risque de non-contrôle est « le risque que le système de contrôle interne n'assure pas la prévention nécessaire ou la correction d'erreurs. Ce risque doit être évalué dans la phase d'appréciation du contrôle interne, ce qui nécessite une bonne connaissance des procédures appliquées » (AHOUANGANSI, 2010 :333).

2.2.3. Le risque de non-détection

Le risque de non détection est « le risque que les procédures mises en œuvre par l'auditeur ne lui permettent pas de détecter d'autres erreurs significatives » (AHOUANGANSI, 2010 :333) ; c'est ici que l'auditeur doit définir un seuil de signification lors des contrôles.

2.2.4. Le Risque Possible

Le risque possible est « le risque pour lequel l'entité ne s'est dotée d'aucun dispositif pouvant prévenir sa venue. Ce risque est souvent difficile à gérer dans la mesure où sa survenance est quasi aléatoire » (COSO II, 2009 :74).

2.2.5. Le risque matériel

Ce sont des risques déjà vécus au sein de l'entreprise et dont la gestion est simple du fait de l'expérience acquise lors de leur première survenance.

2.2.6. Le risque opérationnel

Le risque opérationnel est le risque qui a trait à chaque opération de l'activité de l'entreprise. MADERS (2006 :15), le définit comme le risque de traitement des opérations (appelés aussi le risque opérationnel, le risque administratif, le risque de procédure de traitement/ de comptabilisation, de qualité de service ou le risque « back office ») correspondant au risque lié au traitement administratif et comptable des opérations

Outre cette définition, le risque opérationnel a fait l'objet visant à déterminer son périmètre et à lui donner une définition plus claire et communément admise. C'est l'accord de Bâle II qui en a donné une définition précise et unanime selon laquelle : « le risque opérationnel est le risque de pertes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements extérieurs, y compris les événements à faible probabilité d'occurrence, mais à risque de perte élevée » (JIMENEZ & al, 2008 : 19).

Selon le même auteur, les risques opérationnels sont repartis en sept (7) grandes catégories à savoir :

- la fraude interne : c'est une perte due à des actes visant à détourner des biens, des règlements, la législation et impliquant au moins une partie interne à l'entreprise ;
- la fraude externe : il s'agit d'une perte due à des actes visant à frauder, détourner des biens ou contourner la législation de la part d'un tiers ;
- les pratiques en matières d'emploi et sécurité de l'emploi : ce sont des pertes résultant d'actes non conformes à la législation ou aux conventions relatives à l'emploi, la santé ou la sécurité,...

- clients, produits et pratiques commerciales : regroupent l'ensemble des pertes liées à un manquement à une obligation professionnelle envers des clients ;
- dommages aux actifs corporels : dommages ou destruction résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres sinistres par exemples les incendies, inondations, ... ;
- dysfonctionnement de l'activité et des systèmes : par exemple, la défaillance des logiciels, les coupures électriques, ... ;
- exécution, livraison et gestion des processus : pertes résultant d'un problème dans le traitement d'une transaction ou dans la gestion des processus ou des relations avec les contreparties commerciales.

Nous pouvons dire que le risque opérationnel du processus ventes/clients découle du traitement administratif et comptable des opérations de vente allant de la budgétisation à l'encaissement des créances.

La classification des risques revêt un aspect important car elle nous sera utile pour déterminer les priorités de traitements des risques afin d'améliorer le dispositif de maîtrise des risques.

2.3. Identification des risques

La phase d'identification des risques est un préalable à tout processus d'élaboration de gestion de risques. Elle est « le processus de recherche, de reconnaissance et d'enregistrement des risques et a pour objet d'identifier les raisons pour lesquelles les objectifs du système ou de l'organisation ne pourraient pas être atteints. Une fois les risques identifiés, il convient que l'organisation identifie tous les contrôles existants tels que les fonctions, les processus, les systèmes... » (ISO 31010, 2009: 102)

2.3.1. Les techniques d'identifications des risques

Dans ce paragraphe, il sera question de présenter les différentes techniques permettant d'identifier les risques au sein d'une organisation. Le choix d'une technique est fonction des objectifs poursuivis par l'organisation.

Les techniques d'identifications des risques sont les suivantes:

- l'identification par processus : le point d'ancrage de cette approche réside dans la description des processus mis en œuvre dans l'entreprise et par celles des activités liées

entre elles par des échanges de produits ou d'informations et contribuant à la fourniture d'une même prestation à un client interne ou externe de l'entreprise (NGUENA, 2008:66).

- l'identification par le tableau de risque: elle consiste à un découpage de l'activité (ou le processus) en tâches élémentaires, ce qui permet un recensement des risques en fonction des objectifs assignés, (RENARD, 2010:236).
- l'identification basée sur les actifs créateurs de valeurs: elle met au premier plan les actifs créateurs de valeurs comme le client dans une entreprise commerciale, et de procéder à l'identification affectant les autres actifs (MADERS & al, 2006 :51).
- l'identification par l'analyse historique : elle est caractérisée par l'utilisation de bases de données des risques rencontrée par l'entreprise antérieurement (JIMENEZ &al., 2008 :164).
- l'identification par l'analyse de l'environnement : elle se fait en fonction des variations que peut subir l'environnement dans lequel est implantée l'entreprise (COSO II, 2009 :67).

Outre les outils développés plus haut, trois approches peuvent également être utilisées lors de la phase d'identification des risques :

- l'approche bottom-up : également appelé approche ascendante, la méthode bottom-up consiste à l'identification des risques par les opérateurs qui sont impliqués dans les processus. Elle part de l'évaluation des détaillée des risques par causes ; objets de risque, conséquences ...par processus dans chaque activité, pour décrire la situation de risque de l'entreprise (VEREL & al, 2005 : 136).
- l'approche top-down : elle est dite descendante et est mise en place par le risk manager et son équipe qui sont chargés de détecter les risques et de les soumettre ensuite aux opérationnels pour qu'ils émettent leur avis.
- l'approche combinée : cette méthode est une combinaison des deux premières. Selon cette approche, l'identification des risques est réalisée à la fois par la hiérarchie et les opérationnels ; les risques ainsi répertoriés sont ensuite soumis à la direction.

2.3.2. Les outils d'identifications des risques

Plusieurs outils sont utilisés lors de l'identification des risques:

- le flow-chart : il est une représentation de la circulation des documents au sein de l'entreprise. Il permet à travers les circuits graphiques du processus d'identifier les risques opérationnels et de procédures.
- le brainstorming : il implique de stimuler et d'encourager la libre conversation au sein d'un groupe de personnes compétentes afin d'identifier les modes de défaillances potentiels ; les dangers et les risques. Le brainstorming est une technique utilisée dans le cadre de discussion de haut niveau dans lesquelles les problèmes sont identifiés, d'un examen plus détaillé ou d'un niveau approfondi lié à des problèmes particuliers.
- le questionnaire de contrôle interne : c'est un outil intéressant dans la détermination des risques. Pour MADERS & al. (2006: 57), il permet d'obtenir des informations relatives à l'exécution des tâches et de ce fait la constatation des dysfonctionnements et l'identification de celles mal comprises par les exécutants.
- le tableau des forces et faiblesses apparentes : Il permet de recenser lors d'une étude, les différents risques pouvant affecter une activité ou une opération spécifique, (LEMANT, 1995 :40) après sa décomposition en objets auditables ou activités élémentaires. Les risques sont ainsi recensés au regard des objectifs du contrôle interne.

Tableau n°2: Tableau des Forces et faiblesses apparentes (TFfA)

Domaine/ Opération	Objectifs	Risques	POCA/Indicateurs et Indices	Options			Commentaires ou réf
				F/f	Conséquences	d° de confiance	

F : Forces ; f : faiblesses ; POCA : pratiques d'organisation communément adoptées ; d : degré

Source : LEMANT (1995 :64).

- le tableau d'identification des risques : Le tableau de risques ou d'identification des risques a été établi et développé par Renard. Il présente des points de similitude avec le TFfA. A la seule différence qu'il donne une évaluation sommaire du risque rattaché à la tâche. Ce tableau comporte six colonnes et se présente ainsi qu'il suit s'agissant d'un audit de la fonction achat.

Tableau n°3: Tableau d'identification des risques

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositifs de CI*	Constat**
Réception des marchandises	Sécurité de la réception	Pertes ; Avaries	M F	Norme de livraison et d'entreposage	Non
	Conformité en qualité et en quantité	non-conformité	I	Procédure de vérification Inspection technique	Oui Oui
	Faire les réserves en temps voulu	Contentieux; Prescriptions= Pertes des droits	M M	Procédure de réserve	Non

Source : RENARD (2010 :239).

I = Risque Important ; M = Risque Moyen ; f = Risque faible

*Dispositifs de contrôle interne devant faire échec au risque identifié

** Existence ou non du dispositif identifié

Après l'identification des risques étudiés, vient l'étape de l'évaluation.

2.4. L'évaluation des risques

L'évaluation des risques consiste à déterminer dans quelle mesure les risques sont susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs de l'entreprise. « L'objectif est de définir les différents éléments de la démarche d'évaluation des risques. La mesure des risques porte sur la probabilité de survenance du risque et le niveau d'impact potentiel en cas de survenance » (BERNARD & al, 2009 :150).

De manière générale l'on utilise deux méthodes d'évaluations des risques que sont : la méthode qualitative et la méthode quantitative.

2.4.1. L'approche quantitative

« Cette méthode est dite objective dans la mesure où elle requiert des données chiffrées ainsi que des lois mathématiques et statistiques démontrées. Pour être mise en œuvre, cette approche nécessite un minimum, de données historiques représentatives des risques à évaluer » (VEREL& al, 2005 :138).L'approche quantitative présente l'avantage d'exprimer le cout du risque en unités monétaires. Néanmoins, l'objectivité de sa mesure est encore incomplète voire discutable car l'estimation du cout du risque ne réside pas sur une base scientifique solide : le dire d'expert. En outre pour les risques intangibles ou immatériels (perte d'image, mauvais climat social, etc.), il s'avère difficile de mesurer leur impact financier. C'est en cela que, les auditeurs privilégient la seconde méthode.

2.4.2. L'approche qualitative

L'approche qualitative ou méthode qualitative est utilisée lorsque le risque ne se prête pas à la quantification ou les données nécessaires à l'évaluation quantitative ne sont pas disponibles. Elle consiste à évaluer les événements de risque en fonction de leur probabilité et de leur gravité sur la base d'une description des principaux processus de l'activité étudiée. Selon CURABA & al. (2009 : 105), la probabilité est un critère intéressant car il permet de relativiser un risque identifié en fonction de ses «chances» de se réaliser. Ce critère se base sur la probabilité d'apparition du danger et les mesures mises en place pour maîtriser le risque. En effet, une analyse détaillée des éléments exposés en cause et leurs vulnérabilités est nécessaire, afin d'en dégager les probabilités d'occurrence. Elle requiert que des hypothèses soient formulées en fonction des faits en présence, des événements déjà survenus dans le passé, de l'analyse probabiliste de dysfonctionnement de composant et de l'information accessible. Des échelles sont utilisées pour apprécier la probabilité de survenance.« Ces quantifications sont traduites en degrés d'impacts en fonction de leur importance : très élevé ; élevé ; moyen ; faible », (KEREBEL, 2009: 34).

La mesure de la survenance de risque est présentée dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°4 : Tableau de mesure de la probabilité

Cotation	Probabilité	Description
1	Très faible	Un tel évènement a une probabilité sur 1 ou 1000000 de chance (s) de survenir dans la vie de la société (d'après des expériences similaires ou d'après des calculs ou simulations).
2	Faible	Evènement qui n'interviendra qu'en cas d'utilisation très abusive ou d'erreur d'application des procédures.
3	Moyenne	Quelques cas signalés par le passé.
4	Forte	Des cas signalés à plusieurs reprises et non maîtrisés par le passé.
5	Très forte	Une chance sur deux que l'évènement se produise dans la vie de la société.

Source : CURABA &al. (2009 :106).

Il appartient au management de chaque entité de définir et valider cette échelle, car celle-ci sera utilisée pour définir les objectifs et arbitrer les priorités de reprise. Les impacts pouvant être quantifiés en termes financiers seront qualifiés selon le même type d'échelle. Le tableau suivant en est une illustration acceptable :

Tableau n°5 : Tableau de mesure de l'impact financier

Cotation	Impact	Pertes Financières
1	Insignifiant	Perte inférieur à 5 millions de francs CFA
2	Mineur	Perte de 5 millions à 10 millions de Francs CFA
3	Modéré	Perte de 10 millions à 100 millions de Francs CFA
4	Majeur	Perte de 100 millions à 1 milliards de Francs CFA
5	Catastrophique	Perte supérieur à 1 milliards de Francs CFA

Source : Adapté de FONTUGNE (2001: 11).

Les deux méthodes développées donnent une estimation possible de l'impact du risque s'il survient. Pour une meilleure appréciation de cet impact, la hiérarchisation du risque est primordiale.

2.4.3. La criticité du risque

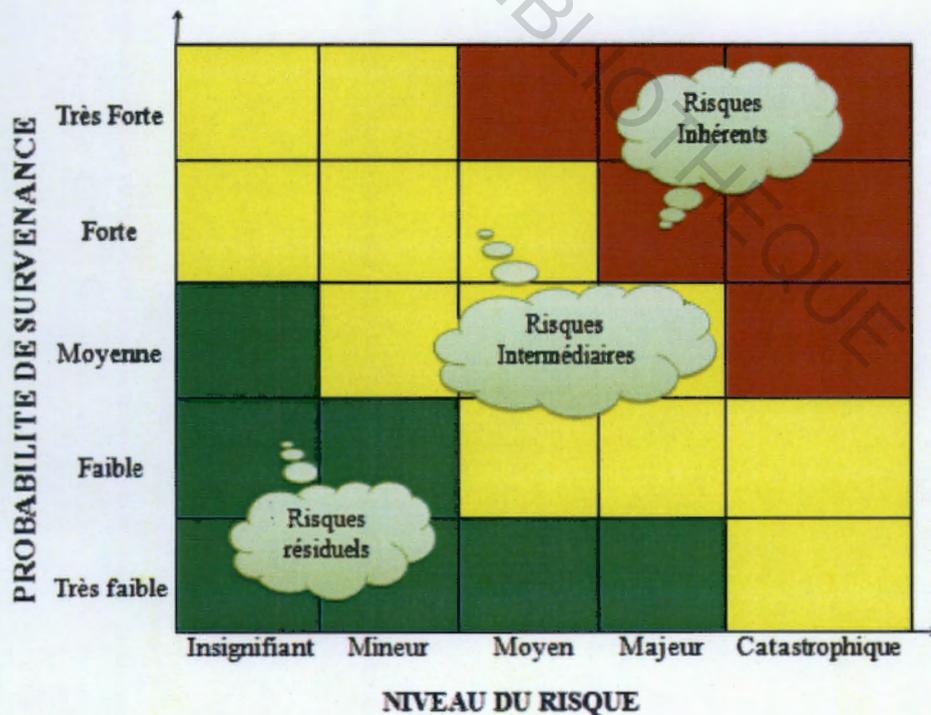
Selon Bouaniche (2004 : 6), le poids du risque à l'issue de l'évaluation serait l'impact multiplié par la probabilité. Le produit de la probabilité d'occurrence et de la gravité des risques s'appelle criticité ou espérance mathématique et permet de mesurer l'acuité du risque.

2.4.4. La hiérarchisation des risques

Cette étape consiste à quantifier le risque associé à chaque danger en mesurant le poids de chaque risque. La hiérarchisation permet d'établir le classement des risques par ordres de priorités et de procéder à leur traitement.

Selon NGUENA (2008 :75), la hiérarchisation s'appréhende par le biais du concept de criticité. La criticité du risque s'obtient en effectuant le produit de sa gravité par sa survenance. Le risque sera estimé à l'aune de l'atteinte des objectifs fixés par la Direction Générale et sera placé au sein d'une matrice en fonction de sa gravité maximale et de la probabilité de survenance de cette dernière.

Figure n°2: Hiérarchisation des risques



Source : adaptée de NGUENA (2008 :70).

Les risques inhérents sont considérés comme majeurs et nécessitent un traitement immédiat ; les risques intermédiaires quant à eux sont moyens et demandent un suivi régulier tandis que les risques résiduels sont qualifiés de mineurs. Une revue périodique peut permettre de les maîtriser.

2.4.6. Evaluation des dispositifs de maitrise des risques

Le dispositif de maitrise des risques est constitué de l'ensemble des pratiques et moyens mis en œuvre par l'entreprise afin de faire face aux risques actuels et potentiels. Son évaluation se fait à travers deux critères que sont : l'adéquation et l'efficacité des contrôles mis en œuvre. L'efficacité équivaut au niveau d'exécution d'un objectif. Apprécier cette efficacité du dispositif, consiste pour l'auditeur à donner son opinion sur la qualité des procédures mises en place en vue de s'assurer qu'elles sont plus sûres et plus rentables. Pour mesurer l'efficacité nous nous inspirerons des critères d'évaluation donné par l'OEC tel que présenté dans le tableau suivant :

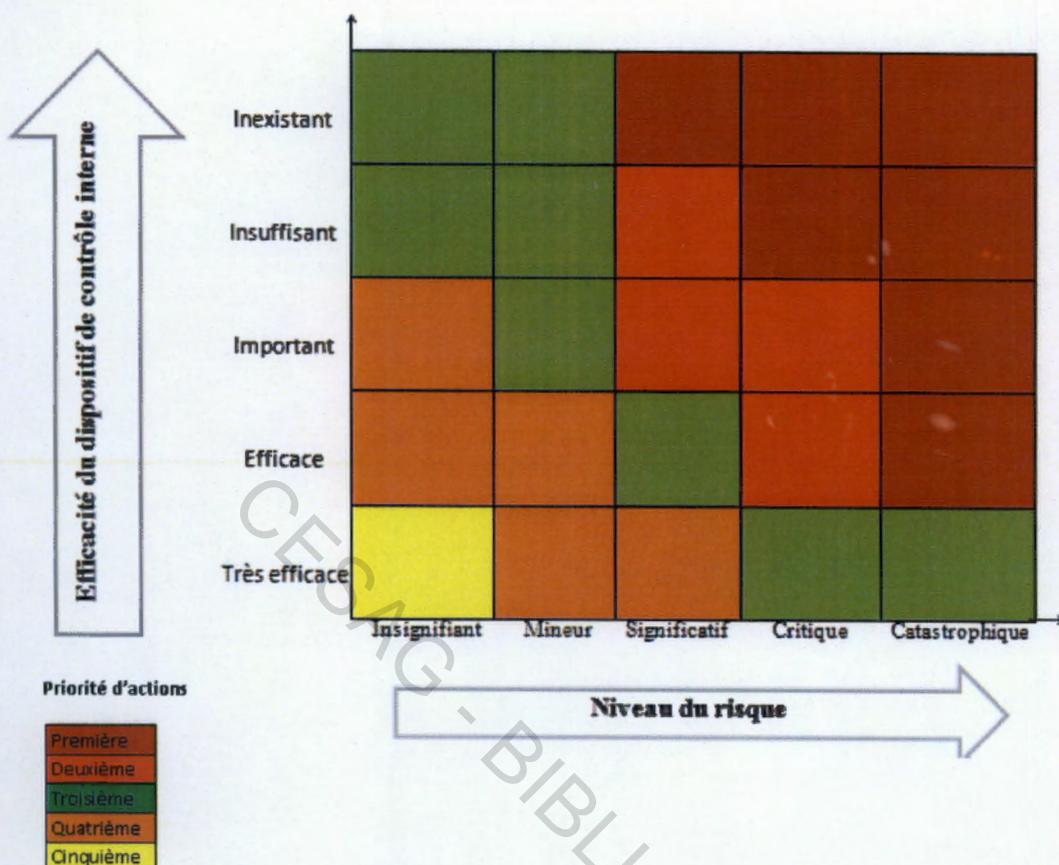
Tableau n°6 : Evaluation des dispositifs de maitrise des risques

Cote	Efficacité	Description
5	Inexistant	Objectif de contrôle non atteint car le dispositif ne prévient aucun risque (absence de procédure).
4	Insuffisant	Objectif de contrôle non atteint car le contrôle n'est pas adapté au risque à couvrir.
3	Passable	Objectif de contrôle partiellement atteint. Les procédures existent mais présentent des lacunes. On relève des incidents réguliers.
2	Acceptable	Objectif de contrôle atteint au prix de grand efforts car les procédures présentent de petites insuffisances.
1	Approprié	Objectif de contrôle atteint de façon optimale, (pas de lacune dans la procédure et est toujours bien appliquée).

Source : À partir d'OEC (2005 :42).

A la suite de cette évaluation, les risques peuvent être consignés dans une matrice afin de permettre le classement des actions à entreprendre en priorité en tenant compte de la gravité de l'impact comme l'indique la figure ci-dessous :

Figure n°3 : Matrice d'analyse d'aide à la décision



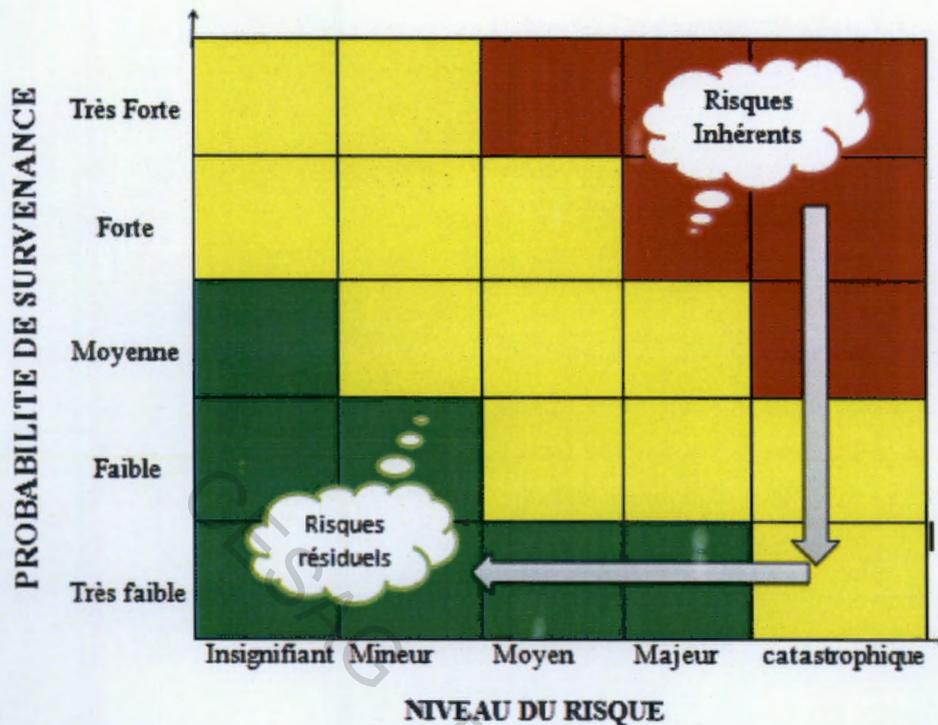
Source: adapté de BELLUZ (2002).

Les risques étant ainsi classés par ordre de priorité doivent donner lieu à des recommandations de la part du riskmanager.

2.5. Le traitement du risque

Une fois les risques identifiés, évalués et priorisés, il convient de définir les solutions ou mesures devant permettre de faire face à chaque catégorie de risques. Les mesures à prendre seront fonction de la position ou de la place du risque sur la matrice. Elles auront pour but de ramener le risque résiduel à un niveau acceptable.

Figure n°4 : Traitement du risque



Source : A partir de NGUENA (2008 :70).

Selon RENARD (2010 :160), quelle que soit la méthode utilisée pour l'évaluation des risques, la démarche logique implique une étape supplémentaire avant la définition des moyens à mettre en œuvre : c'est la réponse au risque. Parmi les deux composantes du risque : impact et probabilité, il faut pour chaque risque identifié choisir une stratégie.

- ou bien minimiser l'impact en développant une politique de protection (les détecteurs, les équipements de sécurité, ...);
- ou bien minimiser la fréquence en développant une politique de prévention. La prévention s'appuie sur les sources de risques, elle regroupe les éléments qui permettent la réduction de la probabilité d'occurrence du sinistre. Les instruments de maîtrise sont la mise en place des procédures administratives, comptable et financières écrites, la définition de fiche de postes, la formation permanente du personnel,...

Et pour développer chacune de ces politiques, l'auteur propose quatre réponses ou traitements pour faire face au risque :

- l'acceptation : ici, aucune action n'est entreprise, on accepte de courir le risque. Ce choix est opportun s'il correspond aux limites de tolérance définies par l'entité ; Ce choix est catastrophique s'il résulte du hasard ou du manque d'information ;
- le partage du risque : Partager un risque c'est le réduire en souscrivant à une assurance ou en mettant au point une joint venture avec un tiers ; ce qui revient à transférer le risque à un tiers, (GAYRAUD & al, 2008 :67) ;
- l'évitement : qui consiste à faire disparaître le risque en cessant l'activité qui l'a fait naître ;
- la réduction : qui consiste à prendre des mesures nécessaires pour réduire la probabilité ou l'impact. C'est-à-dire que l'on améliore le contrôle interne.

Ainsi le traitement des risques permet de mettre en place un ensemble de dispositifs permettant de mettre en adéquation le niveau des risques avec le seuil de tolérance et l'appétence pour le risque de l'organisation. Néanmoins, le traitement du risque n'est pas une fin en soi. Il est de la responsabilité des auditeurs d'assurer un suivi régulier des actions mises en œuvre lors de la phase de traitement afin de prévenir les dirigeants quant à l'évolution des risques ou à la survenance de risques nouveaux.

2.6. La communication et la concertation

Le succès de l'analyse des risques dépend de l'efficacité de la communication et de la concertation avec les différents acteurs. L'implication des acteurs dans le processus de gestion des risques est nécessaire pour : définir le contexte de manière appropriée ; rassembler les différents domaines d'expertise, identifier et analyser les risques ; faciliter l'identification des risques et la prise en charge sécurisée d'un plan de traitement. Ainsi ANAND (2006: 35) relève que : "Relevant information must be gathered and communicated to employees in a timely fashion to enable them to perform their duties. Information systems are charged with producing reports for operational, financial, and compliance related programs, thus making it possible to run and control the business".

A cet effet, les mesures identifiées pour la gestion des risques doivent être communiquées aux employés à temps afin de recueillir leur point de vue pour rendre efficaces ces mesures.

Ce chapitre nous a permis de mieux comprendre la démarche d'analyse du risque client. Plusieurs démarches sur les étapes et les outils d'analyse de risques ont été développées afin d'établir un inventaire des risques et des différents dispositifs pour une meilleure maîtrise de l'activité. Le troisième chapitre de notre étude sera consacré à notre modèle d'analyse.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE III : LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE

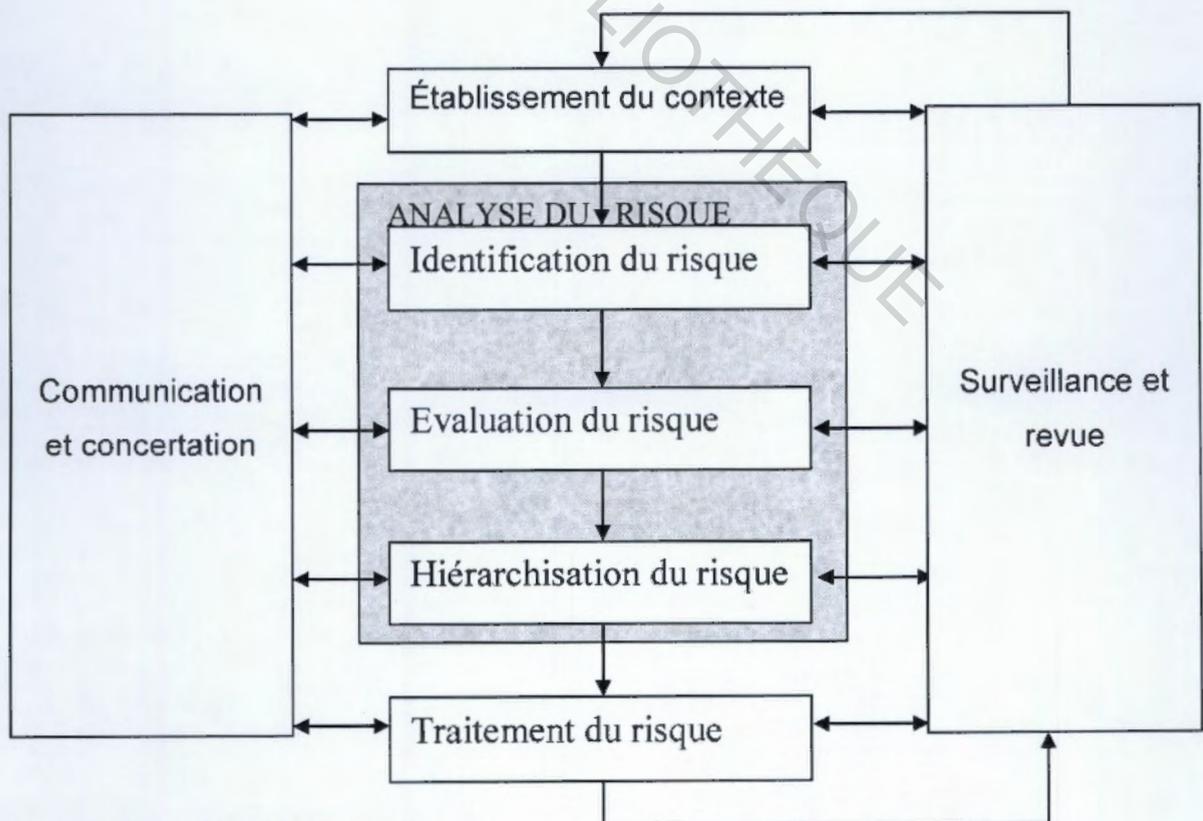
La revue de littérature nous à permis de présenter dans le détail le processus ventes-clients et la démarche d'analyse du risque opérationnel lié ce processus. Cette démarche tentera d'approcher l'idéal en matière d'analyse des risques opérationnel plus précisément ceux associés aux clients en s'appuyant sur les meilleures pratiques de gestion des risques.

Dans ce chapitre nous allons procéder d'abord à l'élaboration de notre modèle d'analyse, ensuite les outils de collecte des données et enfin pour finir la méthode d'analyse des données.

3.1. Le modèle d'analyse

Le modèle d'analyse est une représentation schématique des points clés de notre revue de littérature et conduisant à une résolution théorique du problème d'étude. Ce modèle consiste à décliner les différentes étapes nécessaires pour mettre en relief l'analyse des risques comme l'indique la figure ci-après :

Figure n°5: Modèle d'analyse



Source : Adapté de ISO 31010 (2009).

3.2. Les méthodes de collecte et d'analyse de données

Divers outils peuvent nous permettre de collecter des données et de faire des analyses sur ces données. Les outils choisis sont ceux qui seront à même de nous permettre d'atteindre nos objectifs. Les outils qui contribueront à la réalisation de notre étude sont : l'entretien, l'observation physique directe, le tableau d'identification des risques, le questionnaire de contrôle interne, la grille de séparation des tâches, les tests de cheminements et de permanence.

3.2.1. L'observation physique

L'observation sera utilisée pour confirmer et valider les informations reçues. Elle sera très utile pour assurer une certaine fiabilité à notre analyse. Dans le cadre de cette étude des observations seront faites avec l'accord des concernés pour valider les informations recueillies auprès des différents interlocuteurs.

A cet effet, nous avons pris part à l'exécution de certaines tâches (enregistrement comptable des paiements clients, relance et recouvrement de créances,...) qui sont dévolus aux agents comptables et agents en charge du recouvrement.

3.2.2. L'entretien

L'entretien également appelé interview est « une technique de recueil des informations qui permet l'explication et le commentaire, et donc apporte une plus-value importante à la collecte des informations factuelles et des éléments d'analyse et de jugements » (LEMANT, 1995:181).

Au cours de nos travaux, nous avons procédé à des interviews avec le Directeur Financier et comptable, le contrôleur de gestion, le trésorier, l'auditeur interne, le sous-directeur de la scolarité et de la vie étudiante. L'entretien a été réalisé à partir d'un guide d'entretien que nous avons élaboré, nous avons utilisé le face à face avec nos répondants pour réaliser l'entretien. Ces entretiens nous ont permis de comprendre le processus et d'obtenir des éléments d'analyse et d'orientation nécessaire pour la suite de notre travail.

3.2.3. Le questionnaire de contrôle interne

Le questionnaire de contrôle interne est un outil d'évaluation de la vulnérabilité de l'organisation. Selon MADERS & al. (2006 :57), « cet outil se compose de questions types

trouvées dans des ouvrages professionnels ». A cet effet, un questionnaire a été élaboré en fonction des objectifs du processus ventes/clients et a été administré aux différents acteurs de ce processus en utilisant le face à face pour la collecte des réponses. Il est constitué de questions entraînant des réponses "oui" ou "non" qui traduise soit une force soit une faiblesse du dispositif de contrôle interne. Ce questionnaire nous permettra de cerner la perception qu'on les acteurs du cycle vente/clients et d'apprécier les mesures de contrôle interne existants.

Tableau n°7 : listes des personnes ayant reçus le questionnaire de contrôle interne

Agents concernés	Nombres de personnes		
	Prévisions	Répondants	Taux de réalisation
Secrétaire	1	1	100%
Directeur Financier et Comptable	1	1	100%
Agents comptables	3	2	67%
Agents de recouvrement	2	2	100%
Agent en charge des reçus	1	1	100%
TOTAL	8	7	87,5%

Source : nous-même

3.2.4. Tableau d'identification des risques

Ce tableau a pour objet d'aider à l'identification des risques comme le désigne son nom. Les risques liés à chaque tâche du processus seront répertoriés ; et à chaque risque opérationnel identifié sera associé un ou plusieurs dispositif(s) de maîtrise à mettre en place. Les risques identifiés découleront des réponses issues de l'interview et des questionnaires de contrôle interne.

3.2.5. Les tests d'audits

- Les tests de conformité et de compréhension des procédures : ils nous permettront de nous assurer que la compréhension des procédures et des points clés mis en place est juste. « Cela consistera à mettre en œuvre ces tests pour dérouler les procédures complètes à partir de quelques opérations sélectionnées, de réaliser des tests spécifiques sur les points qui apparaissent peu claires et enfin d'opérer en présence des acteurs intéressés la restitution de la description en vue de recueillir leurs commentaires » (AHOUANGANSI, 2010 : 405).

- Les tests de permanence : cet outil vise à s'assurer que les opérations sont bien menées dans la réalité conformément à ce qui a été décrit lors des entretiens ou dans les manuels de procédures.

Pour ce faire, nous avons testé 10 opérations (factures) portant sur l'ensemble des formations données au CESAG. Ces opérations ont été sélectionnées de manière aléatoire dans l'exercice 2011. Le détail de ces tests se trouve dans le tableau n°12.

Après avoir évalué le dispositif de contrôle interne existant, il s'agira de s'assurer que les points forts du dispositif sont appliqués de manière permanente et conformément à la description donnée lors des entretiens.

3.2.7. La grille de séparation des tâches

La grille de séparation des tâches sera conçue sur la base des entretiens réalisés avec les acteurs du processus ventes. Elle comporte en ordonnée les services et en abscisse les tâches. Elle a pour objet de déceler les cumuls de tâches et nous sera utile pour apprécier la répartition des tâches.

Ce chapitre portant sur la méthodologie de l'étude nous a permis de disposer d'une démarche de collecte de données sanctionnée par un modèle d'analyse. Ce modèle servira d'approche à suivre dans la réalisation de notre étude.

Conclusion

Les trois chapitres précédents constituent le cadre théorique de notre étude. Ils nous ont permis d'avoir une meilleure connaissance du processus vente/clients, des dispositifs de gestion des risques clients, des techniques et outils que nous allons utiliser.

Ce cadre théorique représente le référentiel à partir duquel nous allons faire la deuxième partie qui représente le cadre pratique. Dans cette seconde partie, il s'agira d'analyser les différentes pratiques, méthodes et procédures mises en place par le CESAG afin de sécuriser son cycle vente/clients.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE : CADRE
PRATIQUE DE L'ETUDE**

Introduction

A la suite de la partie théorique, la partie pratique nous conduit au sein du Centre Africain d'Etudes Supérieur en Gestion (CESAG), un institut de formation situé dans le centre-ville de Dakar (Sénégal).

Les établissements de formation sont de plus en plus confrontés au risque client dans la mesure où ils négocient des délais de paiements avec leurs clients pour le règlement des frais de scolarité. Il est donc nécessaire de porter une attention particulière sur le cycle client au sein du CESAG afin de réduire le risque client suite à une analyse minutieuse de ce risque.

Après une connaissance théorique des concepts que sont : le crédit management, la gestion du poste client et l'analyse du risque client ainsi que l'élaboration de notre modèle d'analyse, nous allons procéder à la mise en œuvre pratique de ces aspects au sein du CESAG.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE IV : PRESENTATION DU CESAG

Dans ce chapitre, il s'agira pour nous de faire la présentation de l'entreprise qui a servi de cadre à notre étude en l'occurrence le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG).

4.1. Nature juridique, missions et activités du CESAG

Cette section présente la nature juridique, les missions, les activités, ainsi que les supports logistiques dont dispose le CESAG

4.1.1. Nature juridique du CESAG

Il ressort de nos échanges avec les différents responsables que le CESAG est un établissement public international spécialisé en matière de formation, de consultation et de recherche. Il est doté de la personnalité morale, de l'autonomie financière et administrative.

4.1.2. Missions

Du fait du caractère confidentiel des documents ayants traités à la création du CEASG, nous n'avons pu consulter les statuts afin de vous donner les missions. Néanmoins, lors des entretiens réalisés avec les responsables, nous avons pu recueillir que le CESAG s'est fixé pour mission :

- d'accompagner le processus d'intégration régionale en Afrique de l'Ouest par le renforcement des capacités institutionnelles et humaines, et l'amélioration des performances des entreprises et autres organisations ;
- de former les cadres des entreprises privées et publiques, de l'administration et d'organisation diverses avec une vision régionale, africaine et internationale ;
- d'être un centre Africain d'informations et de recherche appliquée dans les domaines de la gestion, axée sur les priorités de la sous-région ;
- de fournir des services de consultations, de recherche en gestion aux entreprises privées et publiques, aux administrations et organisations diverses et des services de formations aux institutions de formations ;

- de collaborer avec les institutions nationales, régionales et internationales œuvrant pour l'amélioration des capacités de gestion en Afrique.

4.1.3. Domaines d'activités du CESAG

Le portefeuille du CESAG est constitué d'activités principales et d'activités connexes. Les activités principales concernent :

- la formation : elle comprend des formations diplômantes en cours du jour et du soir, des formations qualifiantes (enseignement des langues étrangères), ainsi que des séminaires de perfectionnement ;
- la consultation : elle a pour objectif d'accroître la notoriété du centre dans le milieu professionnel, contribuer à son autofinancement et adapter de façon permanente ses programmes et matériels pédagogiques aux besoins des clients ;
- la recherche dans le domaine de la gestion : elle est insignifiante du fait du nombre réduit de professeurs-chercheurs.

En marge de ses activités principales ; le CESAG a développé des activités connexes :

- location de salles et résidence ;
- location de fournitures et de matériels audiovisuels ;
- les autres prestations telles que la reprographie, les tirages et impression.

4.1.4. La logistique d'appui du CESAG

Les multiples activités du CESAG plus précisément la formation se déroulent grâce à un support logistique composé de :

- 26 salles de cours avec une capacité totale de 1500 étudiants
- un auditorium de trois cents cinquante (350) places avec matériel de stimulation instantanée ;
- un laboratoire informatique doté de 58 ordinateurs ;
- un laboratoire de langue de 30 places ;
- une résidence hôtel de 64 chambres destinées à accueillir les séminaristes ;

- une salle de marché école pour permettre aux étudiants de suivre l'évolution des marchés financiers en temps réel ;
- une bibliothèque.

4.2. Organisation et fonctionnement du CESAG

Dans l'optique de réaliser ses activités tout en respectant les missions qu'il s'est fixé, le CESAG s'est organisé sous formes de directions et d'instituts.

4.2.1. Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est présidé par le gouverneur de la BCEAO. Il se réunit deux (2) fois par an.

Le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour assurer l'administration d'un centre. A cet effet, il approuve :

- les statuts et tous amendements ultérieurs, par une décision de majorité au deux tiers de ses membres ;
- le programme annuel d'activités présenté par le directeur général ;
- l'ensemble des règles régissant les activités du centre, notamment, en matière d'administration financière ainsi que dans les domaines de la coopération entre le centre et les organisations régionales et internationales ;
- les programmes de formation et le statut du personnel.

Le Conseil d'Administration nomme et révoque le Directeur Général. Il est également en charge de la nomination des commissaires aux comptes

4.2.2. La Direction générale

La Direction Générale est assurée par le Directeur Général qui est nommé par le conseil d'administration sur proposition de son président. Elle organise et dirige les activités du centre. Elle assure ainsi la gestion courante du Centre, dans le respect des statuts et règlements régissant son activité. Elle soumet à l'approbation du conseil d'administration le programme et le rapport annuels d'activités. En outre, la Direction Générale met en œuvre les relations de coopération avec les institutions régionales et internationales susceptibles de contribuer à la réalisation des objectifs du CESAG.

4.2.3. Le Secrétariat Général

Ce poste est assuré par le Secrétaire Général. A ce poste sont rattachés :

- les instituts ;
- les directions ;
- le Service des Ressources Humaines (SRH) ;
- les services généraux ;
- le service de la promotion et de la communication.

4.2.4. La Direction des Etudes et de la Vie Estudiantine (DEVE)

La DEVE a pour missions de :

- appuyer les instituts en leur fournissant un environnement de travail leur permettant de se concentrer sur les activités académiques avec le maximum d'efficacité possible ;
- contribuer à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience institutionnelles du centre dans ces différents domaines d'activités ainsi que dans sa gestion interne.

Afin de mieux réaliser sa mission, la DEVE est subdivisée en quatre sous-directions que sont :

- la sous-direction de la scolarité et de la vie estudiantine (SDSVE),
- la sous-direction du programme et d'appui pédagogique,
- la sous-direction de la documentation,
- la sous-direction de l'informatique.

4.2.5. La Direction Financière et Comptable

Elle a pour mission d'assurer la gestion efficace des ressources administratives du CESAG.

Elle est subdivisée en quatre Sous-directions :

- la sous – Direction de la Comptabilité qui a pour rôle la saisie des opérations comptables et l'établissement des états financiers ;
- la sous – Direction du Contrôle de Gestion qui se charge de l'élaboration du budget, du contrôle budgétaire et du point d'exécution budgétaire ;

- la sous – Direction de la Finance et du Budget qui s’occupe généralement de la trésorerie, de l’imputation budgétaire et du recouvrement.

4.2.6. Les instituts

Le CESAG comporte quatre instituts que sont :

- l’Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et Finance (ISCBF),
- l’Institut Supérieur de Management de la Santé (ISMS),
- l’Institut Supérieur de Management des Entreprises et Organisations (ISMEO),
- l’Institut de Langues et d’Ingénierie de la Formation (ILIF).

Chaque institut est dirigé par un Directeur qui en assure l’administration et le suivi des programmes de formation. Le personnel de chaque institut est composé d’enseignants permanents, de secrétaires et d’assistants de programme. Ainsi chaque institut est composé :

- d’un département licence
- d’un département master

La direction des Etudes et de la Vie Etudiante et la Direction Financière et Comptable constituent les deux directions d’appui.

Outre ces divers instituts, le CESAG dispense également des formations au travers des programmes ci-après :

- le Projet Master Banque Finance (PMBF),
- le Master Africain en Micro-finance (MAM),

Pour la conduite des missions qui lui sont confiées, la Direction Générale s’est dotée d’un organigramme qui se veut opérationnel. Les différentes structures du CESAG sont consignées dans l’organigramme (confère annexe n°1, page 77).

4.3. Les ressources Humaines

Les effectifs du CESAG se montent à 75 agents à la date du 30 Juin 2012 (service des ressources humaines, 2012) dont un certains nombres assure également le rôle de professeurs associés.

Le CESAG a pour commissaire aux comptes le cabinet BDO, basé à Dakar au Sénégal, qui l'assiste dans la présentation de ses états financiers. De plus, une société spécialisée de la place assiste également le CESAG dans le domaine de l'informatique.

4.4. Les sources de financement

Le CESAG dépend fortement des subventions. Le centre dispose de deux principaux types de sources de financement :

- **les ressources générées par ses propres activités:** ces ressources proviennent essentiellement des activités des formations diplômantes, des séminaires et des consultations;
- **les subventions:** elles sont de deux types; les subventions d'équipement et d'investissement en provenance des Etats membres de l'UEMOA par le canal de la BCEAO (autorité de tutelle) et celles des divers bailleurs de fonds (Coopération française, Banque mondiale, OMS, etc.) qui sont constituées de subventions d'équilibre et d'exploitation.

4.5. Le manuel de procédures du CESAG

Le CESAG ne dispose pas d'un manuel de procédure formalisé. Néanmoins, les procédures relatives à la réalisation de certaines activités telle que le recouvrement, la relance,..... sont mise à la disposition des agents au moyens de note de service. En outre, chaque agent dispose d'une fiche de poste décrivant les tâches qui relève de sa responsabilité.

Ce premier chapitre basé essentiellement sur la présentation du CESAG a permis de connaître l'environnement interne du CESAG à travers son mode de gouvernance, sa mission, ses activités et ses produits.

CHAPITRE V : DESCRIPTION DE LA GESTION DES RISQUES LIES AU CYCLE CLIENTS AU CESAG

Ce chapitre sera consacré à la description des procédures existantes afin d'identifier les risques associés à chaque tâche. Les entretiens avec les responsables et agents des services concernés nous ont permis de comprendre les activités.

Nous entamerons donc ce chapitre par une sommaire classification des clients du CESAG, ensuite nous décrirons les procédures existantes, puis nous procéderons à une identification des risques relevés dans les procédures existantes.

5.1. Aperçu de la clientèle du CESAG

La clientèle du CESAG est constitué d'une part des clients séminaristes et des clients étudiantins d'autre part. Notre étude se limitera à cette deuxième catégorie de clients étudiantins.

La clientèle étudiantine du CESAG est composée de deux types de clients que sont : les clients individuels et les clients institutionnels.

- les clients individuels

Les clients individuels sont les stagiaires dont les frais de scolarité sont pris en charge soit par eux-mêmes, leurs parents, ou une tierce personne qui s'est porté garant pour eux.

- les clients institutionnels

Ce sont les stagiaires dont les frais de scolarité sont pris en charge par des bailleurs de fonds représentés par des Etats, des institutions ou sociétés nationales et internationales.

5.2. Les dispositifs de gestion du risque client mis en place par le CESAG

Afin de limiter le volume de ses créances clients, Le CESAG a mis en place un ensemble de dispositifs en vue de faciliter le recouvrement de ses créances.

5.2.1. Le quitus

Dans l'optique de limiter le montant de ses créances clients, le CESAG a instauré l'élaboration des quitus pour tous étudiants passant en année supérieure et /ou en fin d'études.

Le quitus est un document, à caractère de preuve, qui montre que l'étudiant s'est acquitté de l'ensemble de ses créances envers les différents centres de services du CESAG à savoir : la résidence, le service informatique, et la comptabilité.

5.2.2. Le droit d'accès scolaire

Afin de limiter les règlements tardive de la part des étudiants et de les pousser à se conformer à leur fiche d'engagement, le CESAG a mis en place le concept de droit d'accès. Il tient lieu de complément à la carte d'étudiant et conditionne l'entrée de l'étudiant dans l'enceinte de l'institution.

5.3. Description du cycle client au sein du CESAG

Dans cette section, nous nous attèlerons à faire une description synoptique des procédures du processus vente/clients du CESAG afin d'acquérir une connaissance suffisante de ses activités pour une meilleure identification des risques et une meilleure analyse de leur maîtrise.

5.3.1. L'agrément du client

L'acceptation au sein du CESAG est possible après la réussite du stagiaire au concours d'entrée ou sur études de dossier pour certains programmes tels que le MAM et le DESCOGEF. Seuls les stagiaires admis au concours d'entrée ou qui ont eu leur dossier de candidature accepté ont l'insigne honneur de faire leurs études au CESAG.

Le stagiaire qui vient payer sa scolarité a la possibilité d'étaler son paiement sur trois mois. Il existe en effet un minimum à verser pour s'inscrire pour chaque formation. Le stagiaire une fois qu'il verse le montant minimum doit pour le reste remplir une fiche d'engagement conçue par le CESAG. Cette fiche comporte des informations pour recouvrer le stagiaire tel que son nom, son prénom, la durée de son paiement,... et est à joindre au dossier d'inscription. Elle recense les principales valeurs professionnelles existantes et dresse un état des lieux des informations les plus pertinentes relatives à la personne qui s'engage à payer. (Voir fiche d'engagement en annexe n°5, page 84).

5.3.2. Etablissement des factures

L'établissement des factures est fait par la secrétaire du directeur financier et comptable après que le stagiaire ait payé le minimum convenu pour sa formation et sacrifié aux formalités

relatives à l'inscription. Les factures sont établies en trois exemplaires au moyen d'un logiciel: l'original est transmis à la comptabilité pour comptabilisation et les deux autres sont transmises au service recouvrement.

5.3.3. Encaissement et comptabilisation des règlements

L'encaissement des règlements clients fait intervenir plusieurs acteurs. Les stagiaires ont la possibilité de régler leurs scolarités par versement d'espèces à la banque ECOBANK, par chèque ou par virement bancaire.

- Depuis 3 ans, le CESAG ne perçoit plus de versements d'espèces au sein de sa caisse. Le stagiaire est prié d'effectuer son versement d'espèces directement à la banque ECOBANK et de se présenter à l'agent en charge des reçus muni de son reçu de versement bancaire. Arrivé à la caisse, le stagiaire transmet son reçu de versement à l'agent et reçoit en contrepartie un reçu CESAG. Le reçu de versement bancaire fait l'objet d'une copie après que l'agent en charge des reçus ait inscrit le nom et le programme de l'étudiant. L'original est transmis à la comptabilité pour enregistrement tandis que le second est transmis au service de recouvrement.
- Si le paiement de la scolarité se fait par chèque, l'agent en charge des reçus fait une décharge au stagiaire sur un reçu à quatre volets portant les mentions suivantes : le nom du stagiaire, son programme et l'objet du chèque généralement les frais de scolarité. Le stagiaire et l'agent conservent chacun un volet. Le chèque et les deux autres volets ayant auparavant fait l'objet d'une signature par la caissière sont transmis au Sous-Directeur des Finances et du Budget (SDFB) qui se charge du dépôt des chèques à la banque. Une copie du chèque auquel est joint un volet de la décharge est transmise à la comptabilité pour imputation. Le dernier volet quant à lui est transmis à l'agent de recouvrement.
- Concernant les virements, le comptable récupère régulièrement auprès de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), les informations au sujet des virements effectués sur le compte du CESAG. Sur la base de l'avis de crédit que lui transmet la BCEAO, il effectue les régularisations nécessaires. L'avis de crédit comprend le nom, le programme et le montant versé par le stagiaire. Une copie de l'avis de crédit est transmise à l'agent en charge des reçus pour confection du reçu du stagiaire.

5.3.4. Les notes de remboursements de frais de scolarité

Certains stagiaires plus précisément ceux bénéficiant d'une prise en charge paie le minimum exigé pour s'inscrire en attendant que l'institution les ayant pris en charge vienne procéder au paiement de leurs scolarités. Lorsque l'institution remplit ses obligations, il revient au stagiaire d'adresser au Directeur Général ou au Directeur Financier une lettre de remboursements de frais de scolarité mentionnant son nom, son programme et le montant dû.

Le directeur financier s'assure auprès du service comptable de l'existence de la dette puis le dossier constitué de la lettre de remboursement, d'un extrait de compte du stagiaire sont transmis au SDFB qui établit un ordre de paiement permettant ainsi de procéder au remboursement. La comptabilité quant à elle procède aux régularisations sur la base d'une copie du chèque de remboursement de frais et du fond de dossier (lettre de remboursement, extrait de compte du stagiaire, ordre de paiement).

5.3.5. Archivages des pièces comptables

Les différentes pièces comptables relatives au cycle vente/clients (factures, reçus,...) sont classées, rangées et protégées dans des armoires métalliques. Les factures sont classées par programmes et par années.

5.3.6. La relance

La relance des stagiaires se fait différemment suivant qu'il s'agisse d'un client individuel ou d'un client institutionnel.

- Pour les clients individuels

La relance des clients individuels se fait sur la base de la fiche d'engagement remplie lors de la phase l'inscription. Selon l'engagement pris par le stagiaire, l'agent en charge du recouvrement s'assure que le stagiaire a procédé au paiement de sa scolarité durant la période prévu à cet effet. Si tel n'est pas le cas, l'agent adresse une lettre de créance au stagiaire pour l'exhorter à venir faire face à ses engagements.

- Pour les clients institutionnels

Le stagiaire bénéficiant d'une prise en charge. La relance concerne les bailleurs de fonds. Si ceux-ci n'ont pas éteint leur créances durant le mois de février, à compter du mois de mars l'agent en charge du recouvrement leurs adressent une lettre de relance suivi d'un appel deux semaines plus tard en cas d'absence de réponse de leur part afin de convenir d'un accord sur les modalités de paiements.

5.3.7. Suivi et recouvrement des créances

Les stagiaires qui viennent payer leurs mensualités ont leurs comptes crédités. Avant la fin du mois d'avril, l'agent en charge du recouvrement sélectionne tous les stagiaires qui sont en règle avec la scolarité et leur établit un laissez passer mensuel. Chaque stagiaire est obligé de montrer aux vigils son badge et son laissez-passer à chaque fois qu'il veut rentrer dans l'institut. C'est obligatoire de montrer ces deux papiers pour qu'ils voient qu'ils sont en règle avec la comptabilité.

A la fin de chaque année universitaire, les stagiaires sont dans l'obligation d'établir un quitus afin de montrer qu'ils sont en règle avec les différents services du CESAG ainsi que la comptabilité. L'établissement de ce quitus est obligatoire pour se réinscrire en classe supérieure et pour le dépôt du mémoire de fin d'année.

Le recouvrement s'effectue au moyen d'un tableau de suivi consignait l'ensemble des stagiaires ainsi que leurs paiements respectifs.

A l'issue de ce chapitre consacré essentiellement à la description du cycle clients au CESAG , il est nécessaire de faire l'analyse des procédures vente/clients. Cette analyse va consister en une identification des risques, puis en une évaluation des risques identifiés suivie d'une hiérarchisation des risques afin de mettre en exergue les forces et les faiblesses dudit cycle.

CHAPITRE VI : ANALYSE DU RISQUE CLIENT AU CESAG

Une gestion efficace de l'entreprise nécessite la prise en compte des différents risques pouvant affecter l'atteinte des objectifs. Cette gestion, au-delà d'une compétence technique, une qualité humaine, est un savoir être (MOREAU, 2002 :172), qui par la mise en place d'une nomenclature des risques, permet l'identification des risques majeurs et de décider des meilleures stratégies pour réduire la vulnérabilité.

Dans ce chapitre, nous procéderons à l'identification des risques ainsi qu'à l'analyse des risques en nous référant aux outils d'analyse (les tests d'audits, le QCI,...) afin de nous prononcer sur l'efficacité des moyens de contrôle mis en œuvre. Dans le même temps, nous procéderons à l'évaluation des dispositifs de maîtrise de risques au CESAG, puis les risques identifiés seront évalués en termes de probabilité-impact qui aboutira à la formulation de recommandations.

6.1. Identification des risques associés au cycle vente/clients

L'identification des risques est faite à travers une analyse des différentes activités du processus. Elle est effectuée à l'aide d'un tableau de cinq colonnes comprenant :

- les tâches exécutées tout au long du processus ;
- les objectifs de contrôle pour assurer la bonne exécution des tâches ;
- les risques opérationnels encourus ;
- les dispositifs de maîtrise de risque afin d'éviter la survenance des risques ;
- le constat qui met en évidence l'existence des dispositifs de risques au CESAG.

6.1.1. Identification des risques opérationnels liés à l'agrément des clients

L'identification résultera d'un inventaire des risques pertinents en termes d'incidence sur l'atteinte des objectifs. Les risques seront identifiés à travers l'ensemble des tâches de l'activité agréments des clients.

Tableau n°8 : Identification des risques opérationnels liés à l'agrément des clients

Tâches	Objectif de contrôle	Risques Opérationnels Encourus (ROE)	Dispositif de maîtrise du risque	Constats
Examen de la solvabilité du client ou de la personne qui s'en porte garant	S'assurer de la solvabilité du client avant acceptation	R1. Insolvabilité des clients	Enquête préalable sur les clients	Non
		R2. Dégradation des revenus	Respect des délais de recouvrement des créances	Non

Source : Nous-même

6.1.2. Identification des risques opérationnels liés à la facturation

Le tableau en dessous expose l'ensemble des différents risques relatifs à la facturation.

Tableau n°9 : identification des risques liés à la facturation

Tâches	Objectifs	Risques opérationnels Encourus (ROE)	Dispositifs de maîtrise du risque	Constats
Etablissement des factures	S'assurer que tous les clients admis au concours font l'objet d'une facturation	R3. Omission d'émission de factures;	Existence d'un registre d'enregistrement des factures émises;	Oui
		R4. Edition tardive des factures;	Modèle de factures standards et prénumérotés	Oui
Transmission des factures à la comptabilité et au recouvrement	S'assurer de la transmission rapide de toutes les factures	R6. Retard de transmission des factures	Transmission des factures le lendemain de leur édition	Non

Source : Nous-mêmes

6.1.3. Identification des risques opérationnels liés à l'encaissement et à la comptabilisation des règlements clients

Les risques relatifs à l'encaissement et à la comptabilisation de règlements effectués sur les données collectés sont recensés dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°10 : Identification des risques liés à l'encaissement et à la comptabilisation des règlements

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques Opérationnels Encourus (ROE)	Dispositifs de maîtrise du Risque	Constats
Réception des chèques ou des ordres de virements	S'assurer de la réalité et de l'archivage de la réception	R7. Perte de chèques; R8. Fraude sur le chèque	Traitement rapide des chèques; Accusé de réception du chèque par la caisse; Chèque libellé au nom de l'entreprise	Non Oui Oui
Enregistrements comptable des règlements	S'assurer de l'enregistrement exhaustif et rapide des règlements	R9. Erreur de Saisie; R10. non comptabilisation ou comptabilisation tardive	Contrôle des saisies et pièces comptables avant validation; validation des enregistrements par le chef comptable	Oui Oui
Lettrage et suivi des comptes clients	s'assurer du lettrage correct et rapide des comptes clients	R11. Omission du lettrage des comptes clients	Lettrage dès comptabilisation des règlements	Non

Source : Nous-même

6.1.4. Identification des risques opérationnels liés au suivi et au recouvrement des créances clients

Le suivi et le recouvrement des créances visent la réduction des pertes de revenus. Néanmoins, cette étape est sujette aux risques présentés ci-dessous :

Tableau n°11 : Identification des risques opérationnels liés au suivi et au recouvrement des créances clients

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques Opérationnels Encourus (ROE)	Dispositifs de maitrise du risque	Constats
Etablissement et analyse de la balance âgée	S'assurer que les créances échues et non réglées sont détectées à temps ou rapidement	R12. Détection tardive	Existence d'un service de recouvrement et suivi des créances;	Oui
		R13. Oublies de créances;	Tirage et analyse régulier des balances âgées	Non

Source : Nous-même

6.1.5. Identification des risques opérationnels liés à la relance des clients

Les risques relatifs à l'activité de relance des clients sont recensés dans le tableau suivant :

Tableau n°12 : Identification des risques opérationnel liés à la relance des clients

Tâches	Objectif de contrôle	Risques Opérationnels Encourus (ROE)	Dispositifs de maîtrise du risque	Constats
Relance des clients	S'assurer que le client est relancé à l'approche de l'échéance;	R14. Relance non effectuée dans les délais raisonnables;	Recensement des créances arrivant à échéance;	Oui
		R15. Règlements tardifs des clients;	Relance avant l'échéance;	Non
	S'assurer de la mise en œuvre des procédures de recouvrement	R16. Augmentation du volume des créances	Analyse régulière des comptes clients	Non

Source : Nous-même

Le découpage du processus en tâches élémentaires a conduit à identifier un certain nombre de risques qui trouvent leurs origines dans les procédures, les personnes et l'organisation mise en place.

6.2. Analyse des risques opérationnels identifiés du cycle clients

Dans cette section, il sera question d'évaluer les risques opérationnels identifiés lors du précédent chapitre mais aussi de présenter les tests que nous avons effectués afin de nous assurer de la permanence des procédures décrites.

6.2.1. Tests de permanence et de conformité

Les tests de permanence et de conformité nous permettent de constater l'existence et l'application effective des procédures de vente telles que décrites.

Ces tests ont portés sur un échantillon aléatoire de 10 factures clients déjà classés à la comptabilité. Les observations ont portés sur les points suivants :

- la comptabilisation des factures ;
- la comptabilisation des règlements ;

- le respect du délai de paiement accordé ;

Les résultats des tests de permanence et de conformité sont présentés dans le tableau suivant pour l'ensemble du processus :

Tableau n°13 : Résultats des tests de permanence et de conformité

N°	Vérification N° Factures	Comptabilisation des factures	Comptabilisation des règlements	Respect du délai de paiement accordé
1	FG-0-2011-12-2424	✓	✓	X
2	FG-0-2011-10-1447	✓	✓	X
3	FG-0-2011-12-2434	✓	-	-
4	FG-0-2011-12-2155	✓	✓	X
5	FG-0-2011-12-2477	✓	✓	✓
6	FG-0-2011-12-2363	✓	✓	X
7	FG-0-2011-10-757	✓	✓	X
8	FG-0-2011-9-129	✓	✓	✓
9	FG-0-2011-10-1280	✓	✓	✓
10	FG-0-2011-10-896	✓	✓	X
TOTAL		10	10	10
POURCENTAGE		100%	90%	30%

Source : Nous-même

Légende ✓ : Oui X : Non - : Néant

6.2.2. Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients

Le dispositif de maîtrise des risques se définit comme l'ensemble des mesures mise en place pour maîtriser le risque. Son évaluation s'effectue à travers les différentes composantes du contrôle interne que sont les objectifs, les moyens humains et matériels, l'organisation, les procédures,... afin de dégager les forces et faiblesses apparentes du système. Cette évaluation consiste à s'interroger sur l'efficacité du dispositif mis en place et se fait sur la base de deux (2) critères à savoir : l'adéquation et l'efficacité des dispositifs. De ces deux critères dépend la qualité du dispositif de maîtrise des risques existants.

6.2.2.1. Evaluation globale de la qualité du dispositif de maîtrise des risques existants

L'évaluation du dispositif de maîtrise des risques est faite sur la base de critères d'évaluation du dispositif de maîtrise des risques consignés dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°14 : Proposition de critères d'évaluation du dispositif de maîtrise des risques

Qualité des dispositifs de maîtrise du risque	Cote	Description (efficacité et adéquation du dispositif)
Inexistante	1	<i>Efficacité inexistante</i> ; les objectifs de contrôle non atteints. Les procédures n'existent pas ou sont non respectées.
Insuffisante	2	<i>Efficacité/adéquation insuffisante</i> ; les objectifs de contrôle non atteints. Les procédures sont de moins en moins appliquées
Acceptable	3	<i>Efficacité/adéquation acceptable</i> ; les objectifs de contrôle partiellement atteints. Les procédures existent mais présentent des lacunes. On relève des incidents réguliers.
Satisfaisante	4	<i>Efficacité/adéquation satisfaisantes</i> ; les objectifs de contrôle atteints au prix de grand efforts. Néanmoins, les procédures sont adaptées et appliquées.
Très satisfaisante	5	<i>Efficacité/adéquation approprié</i> ; les objectifs de contrôle atteints de façon optimale, les procédures sont adaptées à l'entreprise et systématiquement appliquées.

Source : nous-même

Sur la base des critères choisis dans le tableau précédent, nous avons établi un second tableau présentant les résultats de l'évaluation des mesures du dispositif de maîtrise des risques mis en œuvre par le CESAG pour gérer son risque client.

Tableau n°15 : Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques du cycle clients

Risques	Dispositif de maîtrise du risque	Cote	Efficacité/adéquation	Commentaires
1. Insolvabilité des clients	Absence de procédure	1	Inexistante	Inexistence d'une enquête préalable de solvabilité
2. Dégradation des revenus	Procédure de recouvrement des créances	2	Insuffisante	Non-respect des délais de recouvrement
3. Omission d'édition des factures	Enregistrement des factures établies	5	Très satisfaisante	-
4. Edition tardive des factures	Délai fixé pour l'édition des factures	3	Acceptable	Absence de contrôle rigoureux
5. Erreurs sur des factures	Contrôle à priori des factures	5	Très satisfaisante	-
6. Retard de transmission des factures	Transmission journalière des factures à la comptabilité	3	Acceptable	Non respect du délai journalier
7. Perte de chèques	Traitement rapide des chèques	4	satisfaisante	Les chèques sont remis au Sous directeur du budget le même jour de leur réception avec accusé-réception du chèque par la caisse

Risques	Dispositif de maîtrise du risque	Cote	Efficacité/adéquation	Commentaires
8. Fraude sur le chèque	Chèque libellé au nom de l'entreprise	5	Très satisfaisante	-
9. Erreur de saisie	Contrôle des saisies avant validation	4	Satisfaisant	Contrôle par le SDC
10. Comptabilisation tardive des encaissements	Comptabilisation journalière des encaissements	4	Satisfaisante	Les pièces de saisies sont marquées pour éviter une double comptabilisation
11. Omission de lettrage des comptes	Quitus annuelle remplaçant le lettrage	5	Très Satisfaisant	Il existe une seule facture par année dans chaque compte client. Le quitus s'avère donc être une mesure suffisante.
12. Détection tardive des impayés	Existence d'un service de suivi et de recouvrement des créances	3	Acceptable	Le service de recouvrement ne compte que deux agents. L'absence d'édition de balance âgée empêche la détection à temps des créances échues.
13. oublies de créances	Etablissement d'un quitus en fin d'année scolaire	5	Très satisfaisant	-

Risques	Dispositif de maitrise du risque	Cote	Efficacité/ adéquation	Commentaires
14. Relance non effectuée dans des délais raisonnables	Relance des clients arrivant à terme	2	Insuffisant	Le recensement se fait à l'aide d'un tableau de suivi des créances. Cependant, le service de recouvrement ne débute la relance qu'à compter du mois d'avril.
15. Règlements tardifs des clients	Relance avant échéance	2	Insuffisant	La Majorité des règlements sont effectués au-delà du mois d'avril comme cela est prévu par la fiche d'engagement
16. Augmentation du volume des créances	Suivi régulier des comptes des stagiaires	2	Insuffisant	Malgré l'établissement des tableaux de suivi, le niveau des créances stagiaires est tout de même élevé

Source : nous-même

6.2.2.2. Hiérarchisation de l'efficacité des dispositifs de maitrise des risques

Les risques seront classés par ordre croissant et à chaque risque sera associé le niveau de gravité correspondant.

Tableau n°16 : Hiérarchisation de l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques

Risques	Cote	Efficacité/adéquation
1. Insolvabilité des clients	1	Inexistant
2. Dégradation des revenus	2	Insuffisante
14. Relance non effectuée dans des délais raisonnables	2	Insuffisante
15. Règlements tardifs des clients	2	insuffisant
16. Augmentation du volume des créances	2	Insuffisante
4. Edition tardive des factures	3	Acceptable
6. Retard de transmission des factures	3	Acceptable
12. Détection tardive des impayés	3	Acceptable
7. Perte de chèques	4	Satisfaisante
9. Erreur de saisie	4	Satisfaisante
10. Comptabilisation tardive des encaissements	4	Satisfaisante
3. Omission d'édition des factures	5	Très satisfaisante
5. Erreurs sur des factures	5	Très satisfaisante
8. Fraude sur le chèque	5	Très satisfaisante
11. Omission de lettrage des comptes	5	Très satisfaisante
13. oublies de créances	5	Très satisfaisante

Source : Nous-même

6.3. Evaluation des risques identifiés

L'évaluation de l'ensemble des risques opérationnels identifiés est une étape très importante car elle permet de classer les risques par priorités en vue de mettre en place des actions correctives ainsi que des procédures adéquates et efficaces pour les réduire.

L'évaluation du risque se fera au travers de la probabilité de survenance du risque identifié et de la gravité de l'impact de ce risque s'il venait à se matérialiser.

6.3.1. Mesure de la probabilité de survenance du risque

L'évaluation de la probabilité est une donnée qualitative. Elle correspond à la possibilité de survenance de chacun des risques identifiés.

La mesure de la probabilité de survenance est faite en affectant une note allant de 1 à 5 à chaque risque identifié. La probabilité de survenance peut-être définie par l'échelle de mesure suivante :

Tableau n°17 : Echelle de mesure de la probabilité de survenance

Cotation	Probabilité	Description
5	très forte	Dispositifs inefficaces, il est presque certain que le risque se produise
4	Forte	Dispositifs peu efficaces, il y a de bonne chance que le risque se produise
3	Moyenne	dispositifs efficaces, il est possible que le risque se produise
2	Faible	Dispositifs moyennement efficaces, il y a peu de chance que le risque se produise
1	très faible	Dispositifs très efficaces, il est presque impossible que le risque se produise

Source : Nous-même

L'appréciation de la qualité des dispositifs de maîtrise de risque faite à partir du programme de vérification (annexe 6, page85) se présente dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°18 : Probabilité de survenance des risques opérationnels liés au cycle vente/clients au CESAG

Risques Opérationnels	Cotation	Probabilité	commentaires
1. Insolvabilité des clients	5	Très forte	Inexistence d'enquête préalable portant sur la solvabilité
2. Dégradation des revenus	4	Forte	Suivi peu efficace
3. Omission d'édition des factures	1	Très faible	Contrôle à posteriori par l'agent comptable
4. Edition tardive des factures	3	Moyenne	Non-respect de la période désignée pour l'édition de toutes les factures.
5. Erreurs sur des factures	1	Très faible	Contrôle à priori
6. Retard de transmission des factures	2	Faible	Les factures se transmettent au fur et à mesure de leur édition
7. Perte de chèques	2	faible	Enregistrement à plusieurs niveaux
8. Fraude sur le chèque	1	Très faible	Chèque libellé au nom du CESAG
9. Erreur de saisie	2	Faible	Contrôle et validation par le SDC
10. Comptabilisation tardive des encaissements	2	Faible	Comptabilisation journalière des règlements
11. Omission de lettrage des comptes	1	Très faible	Le quitus annuel tient lieu de lettrage
12. Détection tardive des impayés	3	Moyenne	Absence de rapprochement entre la comptabilité et le service de recouvrement
13. oublies de créances	2	Faible	Elaboration de Quitus attestant que le stagiaire est en règle avec la scolarité
14. Relance non effectuée dans des délais raisonnables	4	Forte	Inexistence d'un suivi régulier des créances clients

15. Règlements tardifs des clients			La Majorité des règlements sont effectués au-delà du mois de Mars contrairement aux délais prévu par la fiche d'engagement
16. Augmentation du volume des créances			Non respect des Procédures de recouvrement

Source : Nous-même

La probabilité de survenance des risques identifiés, l'étape suivante va consister à déterminer leur impact.

6.3.2. Mesure de l'impact du risque

La mesure de l'impact du risque se fait qualitativement tout comme celle de la probabilité. Elle permet d'apprécier l'impact du risque sur l'atteinte des objectifs en cas de survenance. Sa cotation se fait également sur une échelle allant de 1 à 5 comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau n°19 : Critère d'évaluation de l'impact du risque

Cote	Probabilité	Description
1	Insignifiant	Impact très négligeable sur l'optimisation des opérations, perte non considérable sur la fiabilité et la qualité des informations.
2	Mineur	Impact faible des effets de risque en termes de perte financière ainsi que sur la réalisation rapide et la qualité des informations issues des différentes tâches du processus.
3	Significatif	Pertes modérés des effets de risque en terme financier, de rapidité et de qualité sur les différentes tâches du processus.
4	Critique	Pertes lourdes sur le plan financier, sur la rapidité et sur la qualité des différentes tâches du processus.
5	Catastrophique	Conséquence financière grave, pertes très lourdes sur le plan financier, dégradation considérables des informations financières et non financières.

Source : Nous-même

Les critères de l'évaluation de l'impact du risque ainsi définis, l'impact des différents risques, liés au processus client au sein du CESAG, mesurer sur la base du programme de vérification (annexe 6, page 85) et des entretiens réalisés est exposé dans le tableau suivant :

Tableau n°20: Impact des risques opérationnels au CESAG

Risques Opérationnels	Cotation	Impact	Commentaires
1. Insolvabilité des clients	4	Critique	Perte financière lourde ayant pour cause l'inexistence d'une enquête préalable de solvabilité
2. Dégradation des revenus	3	Significatif	Pertes modérées dues au non-respect des délais de recouvrement
3. Omission d'édition des factures	2	Mineur	Impact faible en terme financier et sur la qualité de l'information
4. Edition tardive des factures	2	Mineur	Ralentissement du processus
5. Erreurs sur des factures	1	Insignifiant	Impact négligeable généré par le Contrôle à priori
6. Retard de transmission des factures	2	mineur	Retard dans le processus
7. Perte de chèques	3	Significatif	Perte financière
8. Fraude sur le chèque	3	significatif	Perte financière
9. Erreur de saisie	3	Significatif	Atteinte à la fiabilité de l'information financière
10. Comptabilisation tardive des encaissements	2	Mineur	Perte due au manque de suivi
11. Omission de lettrage des comptes	1	Insignifiant	Impact non significatif sur la fiabilité de l'information
12. Détection tardive des impayés	3	Significatif	Dégradation des informations financières

13. oubliés de créances	4	Critique	Perte financières importantes
14. Relance non effectuée dans des délais raisonnables	3	significatif	Perte financière générée par le manque de suivi dans la relance
15. Règlements tardifs des clients	4	Critique	Perte financière lourde entraînant des tensions probables de trésorerie
16. Augmentation du volume des créances	4	Critique	Perte financière élevée due à l'inexistence d'un contrôle

Source : Nous-même

Les risques ainsi analysés selon leur Probabilité de survenance et leur impact devront faire l'objet d'une hiérarchisation afin de déterminer à quelle zone de risque ils appartiennent.

6.3.3. Hiérarchisation des risques

Après l'étape de l'évaluation des risques, nous allons aborder celle de la hiérarchisation qui consiste à organiser les risques dans un ordre respectant l'importance de leur cotation. La cotation du risque à multiplier la cote de la probabilité par celle de l'impact. Cette cotation nous servira de boussole pour la hiérarchisation.

Le tableau ci-dessous recense les risques identifiés en tenant compte de leur probabilité de survenance.

Tableau 21 : Hiérarchisation décroissante des risques en fonction de leur cotation

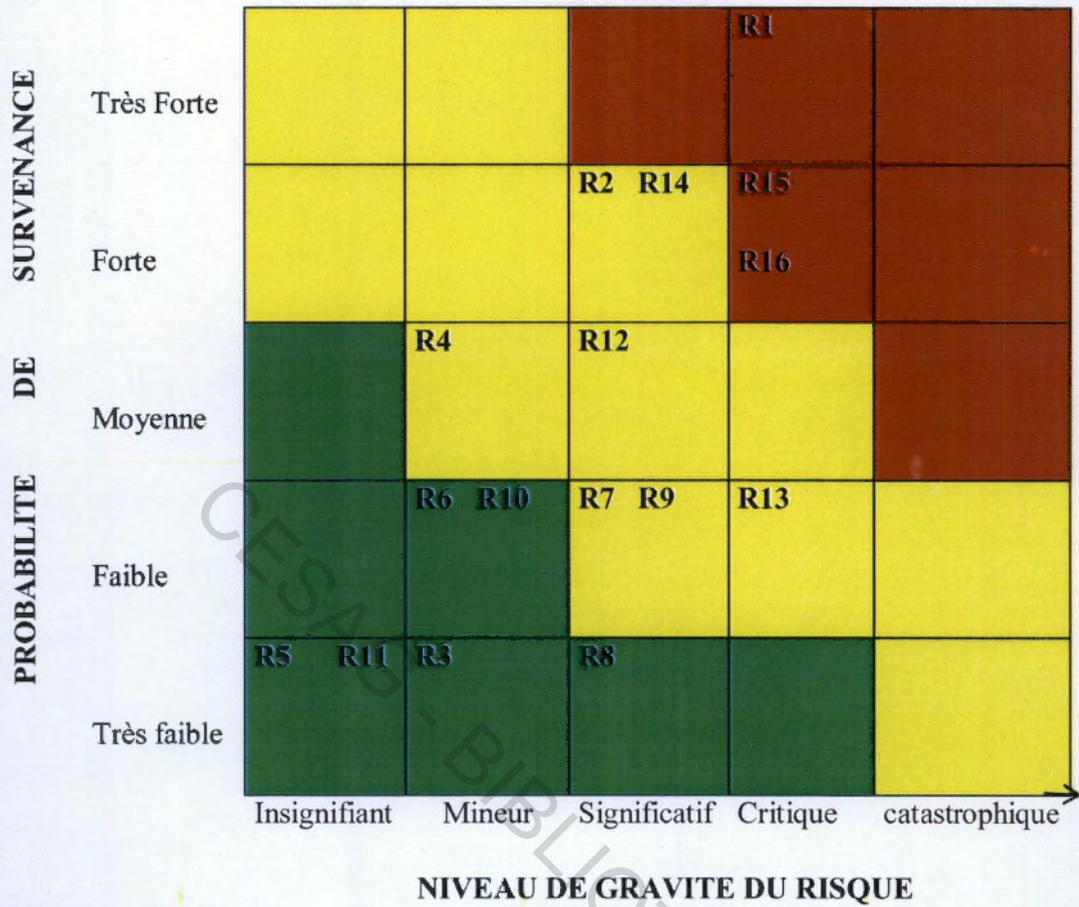
Risques identifiés	Probabilité de survenance		Impact du risque		Cotation
	Appréciation	cote	Appréciation	cote	
1. Insolvabilité des clients	Très forte	5	Critique	4	20
15. Règlements tardifs des clients	forte	4	Critique	4	16
16. Augmentation du volume des créances	Forte	4	Critique	4	16
2. Dégradation des revenus	Forte	4	Significatif	3	12
14. Relance non effectuée dans des délais raisonnables	Forte	4	Significatif	3	12

12. Détection tardive des impayés	Moyenne	3	Significatif	3	9
13. Oublies de créances	Faible	2	Critique	4	8
4. Edition tardive des factures	Moyenne	4	Mineur	2	6
7. Perte de chèques	Faible	2	Significatif	3	6
9. Erreur de saisie	Faible	2	Significatif	3	6
6. Retard de transmission des factures	Faible	2	Mineur	2	4
10. Comptabilisation tardive des encaissements	Faible	2	Mineur	2	4
8. Fraude sur le chèque	Très faible	1	Significatif	3	3
3. Omission d'édition des factures	Très faible	1	Mineur	2	2
5. Erreurs sur des factures	Très faible	1	Insignifiant	1	1
11. Omission de lettrage des comptes	Très faible	1	Insignifiant	1	1

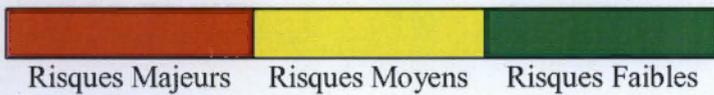
Source : Nous-même

Les risques ainsi évalués et hiérarchisés selon leur probabilité de survenance et leur impact seront représentés au sein d'une matrice des risques afin d'obtenir une vue d'ensemble de ces risques.

Figure n°6 : Matrice des risques du processus clients au CESAG



Légende



Source : Nous-même

L'analyse de ces risques fait ressortir que l'impact de ces risques se résume essentiellement en une perte financière et en une tension de trésorerie résultant de l'insolvabilité potentielle des clients et du manque de suivi lors de la phase de relance. Ces risques nécessitent un traitement immédiat.

Les risques intermédiaires ou risques moyens sont liés à l'édition tardive des factures, à la comptabilisation des encaissements, aux erreurs de saisies, aux oublis de créances, ... et nécessite l'amélioration des procédures pour juguler leurs impacts.

Les risques faibles ont un impact négligeable et exige un suivi régulier.

6.3.4. Analyse des résultats de l'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques

L'environnement de maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients nous semble peu satisfaisant dans l'ensemble. Nos travaux nous ont permis de déceler quelques défaillances dans la mise en œuvre des procédures. En effet, les risques de dégradation des revenus, de détection tardive des impayées,... ont des niveaux de risques élevés puisque leur dispositifs de maîtrise n'est pas satisfaisant. Ces défaillances relevées au niveau du dispositif pourraient être le fait d'une absence de contrôle rigoureux, de la routine dans l'exécution des tâches ou des charges de travail. Quel qu'en soit la raison, il est primordial de mener des actions visant à les réduire car une opération maleffectuée a des répercussions sur tout le cycle, l'exposant ainsi à de nombreux risques.

La matrice ainsi élaborée, nous a permis de déterminer les actions à entreprendre selon leur importance:

Les risques situés dans les zones de première et deuxième priorités correspondent à des risques inacceptables qui nécessitent des actions immédiates et la mise en place de dispositifs adéquats pour les mettre sous contrôle.

Les risques de la troisième priorité sont qualifiés de risques acceptables. Cependant, ils nécessitent un renforcement des dispositifs de contrôle existants ou la mise en place de nouvelles procédures pour corriger les défaillances.

Les risques de la quatrième et cinquième zone de priorité quant eux bénéficient de dispositifs appropriés et ne requièrent pas une attention rigoureuse au vu de l'efficacité des dispositifs mis en place. Néanmoins, ils doivent faire l'objet d'un suivi régulier compte tenu de l'influence de leur impact.

Après avoir analysé la matrice, nous allons formuler des recommandations aux dirigeants du CESAG en vue d'une bonne gestion des risques identifiés.

6.4. Recommandations

Au terme de nos travaux sur l'analyse de la gestion du risque client, nous avons jugé utile de suggérer un certain nombre de recommandations nécessaires et adéquates pour réduire les

risques identifiés au sein du processus clients du CESAG. Ces recommandations s'adressent essentiellement à la Direction Financière et Comptable à ainsi qu'à la Direction Générale.

6.4.1. Recommandations adressées à la Direction Financière et Comptable

Ces recommandations sont relatives à certaines activités qui sont du ressort de cette direction.

6.4.1.1. Recommandation relatives à l'insolvabilité des clients

Le CESAG a défini pour chaque client une limite standard de crédit fixé à la moitié des frais de scolarité. Néanmoins la fixation d'une limite de crédit ne constitue pas une garantie de la solvabilité de ses clients. A cet effet, un responsable devrait être désigné pour l'examen de la solvabilité des clients afin de recenser des informations (financières ou non) pour réduire le risque d'octroi de crédit à des clients insolvable.

Vu le nombre important de clients auquel fait face le CESAG chaque année, et leur bref parcours au sein de l'institution cela semble impossible. Cependant, s'il s'avère impossible de s'assurer de la solvabilité des clients individuels, tel n'est pas le cas pour les clients institutionnels. Pour ces clients, le CESAG peut établir des conditions de paiements particulières en se référant à leurs situations de paiements antérieurs issus de la comptabilité et du service de recouvrement.

6.4.1.2. Recommandation relative à la facturation

Cette phase constitue une étape majeure de la relation financière. Néanmoins force est de constater que les paiements de certains clients sont enregistrés à la comptabilité sans que ceux-ci aient été facturés. Pour pallier à cette insuffisance relevée, nous recommandons au CESAG de se munir d'un logiciel de facturation lié à la comptabilité pour l'édition des factures afin de réduire le temps dû à la transmission des factures et à leurs enregistrements.

En outre, le numéro de facture doit être transmis au stagiaire pour servir de référence lors du règlement des frais de scolarité.

6.4.1.3. Recommandation relative au recouvrement des créances

Le CESAG ne dispose que de deux agents pour le traitement de l'ensemble de ses créances. Cela nous semble insuffisant au regard de l'afflux de clients qu'il reçoit au cours d'une année scolaire. Il nous semble indispensable de doter le recouvrement en ressources humaines.

De plus, le recouvrement des créances se fait à l'aide d'un tableau de suivi qui est totalement déconnecté de la comptabilité. Pour un meilleur suivi des créances, il serait judicieux pour l'agent en charge du recouvrement d'effectuer à la fin de chaque mois un rapprochement entre la comptabilité et lui afin d'avoir une situation nette des créances stagiaires avant le début du mois suivant et de vérifier les paiements réelles.

A cet effet, le recouvrement des créances devra se faire au moyen d'une balance âgée qui sera éditée par la comptabilité et permettra au service de recouvrement de déclencher les actions de relance à temps.

6.4.2. Recommandations adressées à la Direction Générale

Au cours des entretiens que nous avons eus avec les agents de la structure, la notion de risque semble méconnue par ceux-ci. Les recommandations d'ordre organisationnel que nous formulons sont adressées à la Direction Générale du CESAG et sont les suivants :

- élaborer un manuel de procédures comptable-financier du cycle vente/clients ;
- mettre en place un plan de formation des agents afin de les éduquer à la culture du risque et renforcer leurs capacités opérationnelles ;
- élaborer une cartographie des risques clients par des experts.

Ce chapitre nous a permis de passer en revue les différentes étapes du processus clients au CESAG et de procéder à une analyse de l'impact des risques s'il venait à se produire. De cette analyse nous avons relevé certaines insuffisances au niveau des procédures appliquées au sein de l'entité et avons formulé des recommandations dans le but de renforcer les acquis et d'améliorer autant que faire se peut les dysfonctionnements.

Conclusion

A la fin de notre étude portant sur l'analyse du risque client, nous avons pu nous familiariser avec l'environnement du CESAG et recueillir les informations nécessaires à notre étude. Nous avons ainsi ressorti les forces et faiblesses et nous avons formulé des recommandations visant à réduire les risques.

L'étude menée devrait permettre au responsable du CESAG d'améliorer le processus de gestion des clients mais également d'inclure la gestion des risques au cœur de toutes leurs activités.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le crédit client est une composante de la proposition commerciale de l'entreprise. Le risque inhérent à cet octroi de crédit s'impose donc aux entreprises qui selon leur taille, leur profil de clientèle et leur stratégie réalisent un effort plus ou moins grand pour le contrôler. La gestion du risque client est un paramètre d'amélioration et de maintien de la situation financière d'une entreprise. En effet, « une bonne gestion des risques favorise l'accélération des flux de trésorerie provenant des règlements des factures clients, à échéance ou en souffrance » (DARSA, 2010 :64).

La question fondamentale de notre recherche était de savoir comment analyser le dispositif de maîtrise du risque client au CESAG. Dans cette optique nous nous étions fixés comme des objectifs spécifiques suivants :

- identifier les bonnes pratiques de gestion du poste clients ;
- décrire la démarche d'analyse du risque client ;
- évaluer les risques associés aux dispositifs de maîtrise du risque client afin de formuler des recommandations pour une maîtrise efficace de ce risque.

L'atteinte des objectifs recherchés a nécessité une première partie relative à la revue de littérature. Cette Partie est la résultante de la synthèse des points de vue de plusieurs auteurs sur les notions de crédit management, des bonnes pratiques de gestion du poste client et de l'analyse des risques. Elle a conduit à la conception du modèle d'analyse, outil primordial pour la seconde partie de notre étude.

Soucieux de lier la théorie à la pratique, la seconde partie de notre étude a été consacré à l'application pratique sur un cas concret, en l'occurrence le cycle vente/clients du CESAG. Elle concerne la description de ce processus, l'identification des risques opérationnels encourus et l'analyse en dernier lieu. Au terme de notre analyse, les risques résiduels jugés inacceptables ont fait l'objet de recommandations qui une fois prises en compte par la direction pourront améliorer la capacité de la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle ventes/clients au CESAG.

Suivant l'adage selon lequel « Aucune œuvre humaine n'est parfaite », notre étude n'a pas la prétention de proposer une analyse parfaite du risque client. Néanmoins elle présente les différentes étapes pouvant mener à une meilleure analyse des risques. A cet effet, nous pouvons estimer que les objectifs recherchés ont été atteints et espérons que notre étude ouvre

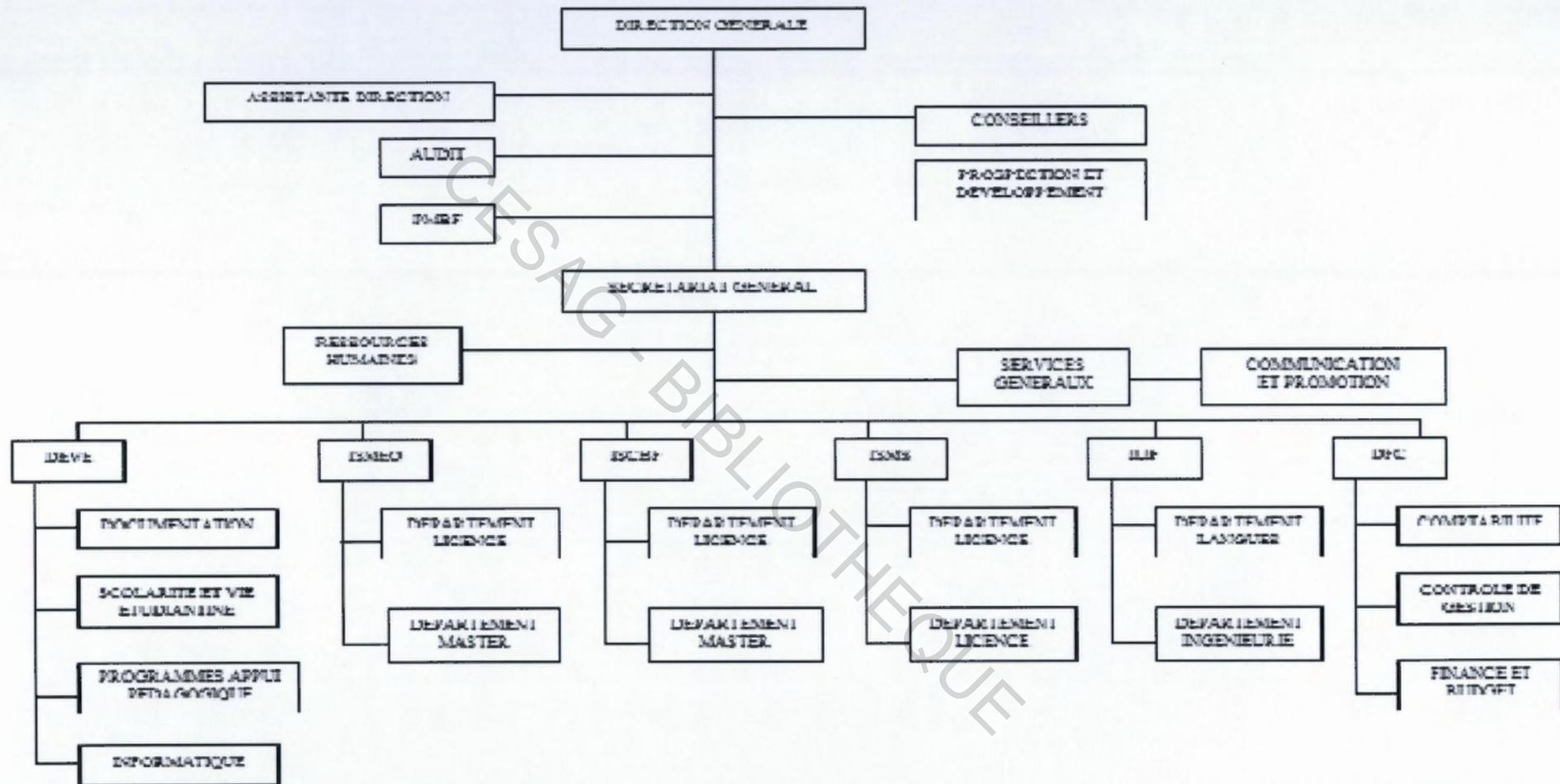
la voie à d'autres études pouvant apporter une contribution ou une plus-value à ce vaste sujet qu'est la gestion des risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Organigramme du CESAG



Source : CESAG (2009)

Annexe 2 : Grille de séparation des tâches

Tâches	Fonctions					
	DEVE	Secrétaire	Agent en charge des reçus	Comptable	SDC	Recouvrement
Agréments de clients	X					
Facturation		X				
Encaissement des chèques			X			
Imputation comptable				X		
Recouvrement des créances						X
Relance clients						X
Vérifications des imputations					X	
Suivi des clients						X

Source : nous même

Annexe 3 : Guide d'entretien

Guide d'entretien	Entité: CESAG; Fait par: Corine Sandra TANOH	Exercice 2012
		Date: 05/09/2012
Question principale	Questions secondaires	
Comment le CESAG gère t-il ses clients?	Existe-t-il un manuel de procédure décrivant l'agrément des clients?	
	L'agrément des clients se fait-il sur la base de critères précis et rigoureux incluant la solvabilité des clients? Si oui, quels sont ces critères?	
	La facturation des clients est-elle séparée de la comptabilité?	
	La comptabilisation se fait elle par un logiciel?	
	Le CESAG dispose t-il d'un service d'audit interne et/ou de contrôle de gestion?	
	Les encaissements par chèques font-ils l'objet d'un accusé de réception?	
	Le CESAG dispose t-il d'un organigramme?	
	Le CESAG dispose t-il d'un manuel de gestion des risques?	
	Existe-t-il une procédure formelle ou informelle de prévisions des ventes? Sont-elles efficaces?	

Source : Nous-même

Annexe 4 : Questionnaire de contrôle interne

Questionnaire de contrôle interne	Entité : CESAG		Exercice 2012
	Fait par: Corine Sandra TANOH;		Folio : 1/4
Date: 05/09/2012			
Objectif de contrôle: S'assurer de l'existence et du respect de la procédure de gestion des risques.			
Questions	Réponses		Observations
	Oui	Non	
La société Dispose t-elle d'un manuel de gestion des risques?		X	
Existe-t-il une politique définie et validée par la direction pour la gestion des risques?		X	
Existe-t-il des moyens spécifiques consacrés à la mise en œuvre de la surveillance des procédures de gestion des risques.		X	
La société prend t-elle en compte ses expériences passées en matière de gestion des risques?		X	
Les responsabilités en matière de gestion des risques sont-elles définies et communiquées aux personnes concernées?		X	
La société a-t-elle fixé des objectifs en matière de gestion des risques ?		X	
La culture du risque semble t-elle nouvelle à la société et aux agents?	X		

Source : nous-même

Questionnaire de contrôle interne	Entité : CESAG Fait par: Corine Sandra TANOH; Date:05/09/2012		Exercice 2012
			Folio: 2/4
Objectif de contrôle: S'assurer de la comptabilisation exhaustive des factures			
Questions	Réponses		Observations
	Oui	Non	
La comptabilisation des factures clients se fait-elle de façon chronologique?	X		
La comptabilisation des factures clients se fait-elle à partir d'un logiciel? Si oui, - permet-il de déceler les doubles emplois?	X	X	Le double emploi se verra lors des analyses périodiques. Le logiciel ne le fait pas de façon systématique.
La comptabilisation se fait-elle dans les délais raisonnables, selon la période indiqué?	X		
La Comptabilisation se fait-elle selon un plan de codification généralement admis?	X		
la validation des enregistrements se fait-elle par une personne autre que celle qui les a enregistrés?	X		Par le sous-directeur comptable (SDC)
Est-il possible de comptabiliser un client sans le facturer?	X		Si le paiement des frais de scolarité intervient avant l'établissement de la facture.
Les notes de remboursements de frais ont-elles transmises à la comptabilité pour comptabilisation?	X		Après avoir subit un traitement en amont. C'est-à-dire dans les autres service.

Source : nous-même

Questionnaire de contrôle interne	Entité: CESAG Fait par : Corine Sandra TANOH Date:05/09/2012		Exercice 2012
			Folio: 3/4
Objectif de contrôle: S'assurer de l'encaissement exhaustif des règlements			
Questions	Réponses		Observations
	Oui	Non	
Les modalités de paiement sont-elles formellement connues?	X		
Les encaissements par chèques sont-ils rapidement reverser à la banque?	X		
Les pièces comptables sont-elles aussitôt transmises à la comptabilité pour imputation?	X		Les reçus espèces sont transmis le jour même. Tandis que les reçus de chèques sont transmis le lendemain après les dépôts des chèques à la banque.
Les encaissements par chèques font-ils l'objet d'un accusé de réception?	X		
Existe-t-il un fichier extracomptable destiné au suivi de l'évolution des règlements? Si oui, - Analyse-t-on le niveau de fiabilité et de concordance des deux fichiers?		X	

Source : nous-même

Questionnaire de contrôle interne	Entité: CESAG		Exercice 2012
	Fait par: Corine Sandra TANOH		Folio: 4/4
Date:05/09/2012			
Objectif de contrôle: S'assurer du suivi correct par les services concernés des montants dus par les clients et de la mise en œuvre de la procédure de recouvrement.			
Questions	Réponses		Observations
	Oui	Non	
Avez-vous un délai pour le recouvrement des créances? Si oui, - ce délai est-il scrupuleusement respecté?	X	X	Certains stagiaires ont du mal à respecter leurs engagements.
Existe-t-il un suivi des créances?	X		
Mettez- vous de la rigueur dans la relance et le suivi des créances clients?		X	
L'agent en charge des créances est- il à même de gérer toutes les créances?		X	
La fiche d'engagement contient elle toutes les informations nécessaires pour recouvrer les créances?		X	
Les procédures de suivi et de traitement des créances anciennes et douteuses permettent-elles un recouvrement efficace et sûr des créances?		X	
Des rapprochements périodiques réguliers sont-ils effectués entre le service recouvrement et la comptabilité?		X	Les rapprochements sont effectués lors des missions d'audit ou lors des travaux demandés par la hiérarchie.
Existe-t-il une procédure formelle de recouvrement?	X		
Tous les créanciers possèdent ils un code pour les identifier?	X		

Source : nous-même

Annexe 5 : Fiche d'engagement



CESAG CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

Direction Financière et Comptable

FICHE D'ENGAGEMENT DE L'ETUDIANT

Nom et prénom(s) :

Programme suivi en 2011-2012 :

Je soussigné (e).....

Moi-même

Autre bailleur de fonds :

Adresse :

Téléphone : Email :

m'engage à régler, avant le 5/03/12, le solde de mes frais de scolarité qui s'élève à... ..

en 5 mensualités au maximum* :

- Octobre : (.....) F CFA
- Novembre : (.....) F CFA
- Décembre : (.....) F CFA
- Janvier : (.....) F CFA
- Février : (.....) F CFA

En foi de quoi, j'établis la présente fiche d'engagement pour servir et valoir ce que de droit.

Fait à Dakar, le

Signature de la personne autorisée : Signature de l'autorité :

*NB : préférence pour l'étalement des mensualités

Source : CESAG (2011)

ANNEXE 6 : Programme de vérification

Risques	Tests
R1. Insolvabilité des clients	Vérifier qu'il existe une commission chargé de s'assurer de la solvabilité des clients
R2. dégradation des revenus	Sélectionner un échantillon de comptes clients et vérifier ceux qui s'acquittent du paiement de leur scolarité dans le délai imparti
R3. Omission d'édition des factures	Sélectionner un échantillon de comptes clients et vérifier si tous ont été facturés
R4. Edition tardive des factures	Sélectionner un échantillon de factures et vérifier leur date d'édition
R5. Erreurs sur les factures	Vérifier que les factures sont contrôlées par une personne autre que celle qui les édite
R6. Retard de transmission des factures	Vérifier la date d'édition des factures et la date de transmission des factures
R7. Perte de chèques	Vérifier qu'il existe un enregistrement ainsi qu'un cahier de transmission des chèques perçus afin limiter leurs pertes
R8. Fraude sur les chèques	Sélectionner un échantillon de chèque clients et s'assurer que ceux-ci sont libellés au nom de l'institution
R9. Erreurs de saisies	S'assurer que les enregistrements comptables sont validés par un supérieur hiérarchique
R10. Comptabilisation tardives des encaissements	Vérifier la date de transmission des reçus de règlements clients et la date de leurs comptabilisation
R11. Omission de lettrage des comptes	Sélectionner un échantillon de comptes clients et vérifier si le lettrage annuel a été effectué
R12. Détection tardive des impayés	Vérifier s'il existe un rapprochement effectué entre le fichier extra comptable élaboré par le service recouvrement et la balance âgée mensuel du service comptable
R13. Oublies de créances	Vérifier si les clients relancés par le service recouvrement correspondent aux nombres de clients débiteurs effectifs

R14. Relance non effectuées dans les délais raisonnable	Vérifier la date d'édition des notes d'informations aux stagiaires relatives aux sanctions en cas de non-paiements de leurs créances
R15. Règlements tardifs des clients	Sélectionner un échantillon des reçus de règlements clients et vérifier la date des versements
R16. Augmentation du volume des créances	Sélectionner un échantillon de comptes clients et vérifier s'ils ont tous soldés leur scolarité

Source : nous-même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. AHOANGANSI Evariste (2010), *Audit et révision des comptes*, Editions Mondexperts, Abidjan-Cotonou, 923 pages.
2. ALARZARD Claude, SEPARI Sabine (2007), *Contrôle de gestion*, Edition Dunod, Paris, 423 pages.
3. ANAND Sanjay (2006), *Sarbanes Oxley Guide for Finance and Information Technology Professionals*, 2ème Editions, Editions John Wiley and Sons, New York; 273 Pages
4. BARRY Mamadou (2009), *Audit Contrôle Interne*, Sénégalaise de l'Imprimerie, Dakar, 371 pages.
5. BARTHELEMY Bernard, COURREGES Phillippe (2004), *Gestion des risques : méthodes d'optimisation globale*, 2^{ème} édition, Editions Organisation, Paris, 467 pages.
6. BERNARD Frédéric, SALVIAC Eric (2009), *Fonction achat : contrôle interne et gestion des risques*, Edition MAXIMA, Paris, 298 pages.
7. Commission Electrotechnique Internationale (2009), *Norme Internationale CEI/ISO 31010 : Gestion des risques – Techniques d'Evaluation des Risques*, Switzerland, 188 pages.
8. COSO II Report (2009), *Le management des risques de l'entreprise*, Editions Organisations, France, 338 pages.
9. CURABA Sandra, SALVATORE Yanick (2009), *Evaluation des risques : Comment élaborer son document unique*, 2^{ème} éditions, Edition Afnor, Paris, 325 pages.
10. DARSA Jean David (2010), *La gestion du risque crédit client : identifier-comprendre-maîtriser*, Edition GERESO, Paris, 456 pages.
11. GAYRAUD Remi, BERNARD Frédéric, ROUSSEAU Laurent (2008), *Contrôle interne*, 2^{ème} édition, Edition Maxima, Paris, 299 pages.
12. HAMZAOUI Mohamed (2008), *Audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, Edition Village Mondial, Orléans, 245 pages.
13. HASSID Olivier (2008), *Gestion des risques*, Edition Dunod, Paris, 149 Pages
14. IFACI, PRICEWATERHOUSECOOPERS, LANDWELL & Associés (2004), *La pratique du contrôle interne : COSO Report*, Editions Organisations, France, 378 Pages

15. JIMENEZ Christian, MERTIER Patrick (2008), *Risques opérationnels, de la mise en place de son dispositif à son audit*, Revue Banque édition, Paris, 271 pages.
16. KERBEL Pascal (2009), *Management des risques, inclus secteurs banque et assurance*, Editions Eyrolles, France, 187 pages.
17. LABADIE Axelle, ROUSSEAU Olivier (1996), *Crédit management : Gérer le risque client*, Edition Economica, Paris, 238 pages.
18. LEMANT Olivier (1995), *La conduite d'une mission d'audit interne*, 2^{ème} édition, Editions DUNOD, Paris, 279 Pages
19. LERAY Jean (2006), *Gérer les risques*, Editions Afnor, France, 391 pages.
20. MADERS, MASSELIN Jean Luc (2006), *Contrôle interne des risques*, Editions Afnor, Paris, 95 pages.
21. MOREAU Franck (2002), *Comprendre et gérer les risques*, Editions Organisations, Paris, 279 pages.
22. NGUENA Jokung Octave (2008), *Management des risques*, Editions Ellipses, France, 188 pages.
23. OHADA (2008), *Traités et actes uniformes commentés et annotés*, 3^{ème} éditions, Juriscope, France, 1070 pages.
24. ONNAINTY Marcel (2003), *Le Recouvrement des Créances à Moindre Coût*, Editions Organisations, France, 151 Pages.
25. Ordre des Experts Comptables (2005), *Le contrôle interne-les missions d'accompagnement de l'expert comptable : Approche par analyse des risques et documentation*, Editions ECM, Paris, 74pages.
26. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7^{ième} édition, Editions d'Organisation, Paris, 472 pages.
27. SAMBE Ousmane, DIALLO Mamadou (2011), *Le praticien comptable système comptable OHADA*, 3^{ème} éditions, Editions comptables et juridiques, Dakar, 1055 pages.
28. SCHICK Pierre, LEMANT Olivier, "Guide de Self Audit: 184 Items d'évaluation", Editions Organisations, Paris (France), 217 Pages
29. SELMER Caroline (2006), *Toute la fonction finance*, Editions Dunod, Paris, 423 pages.
30. VAN Praag Nicolas (1995), *Crédit management et crédit scoring*, Editions Economica, Paris, 112 pages.

31. VEREL Catherine, MEKOUAR Richard (2005), *Fonction risk manager*, Edition Dunod, France, 351 pages.
32. WARWICK Ben (2003), *The Handbook of Risk*, Editions John Wiley and Sons, New York; 274 Pages
33. WILMOTS Hans (2002), *Aspects pratiques de l'organisation administrative du contrôle interne*, Editions Standard, Bruxelles, 319 pages.

Articles

34. Bouaniche José (2004), Calculer l'indéterminé ou l'appréciation du risque opérationnel par l'auditeur interne, *Revue française de l'audit interne*, N°168 :6-10,
35. NAHUM William, WARNOD Elodie (2010), Le recouvrement des créances commerciales et la gestion du poste clients, *Les cahiers de l'académie*, N°19, 134 Pages ;
36. VANTREESE Nicolas, COURCIER Jérôme (2012), Dossier n°22 – Entreprises en Difficultés pour une meilleure maîtrise des risques, *Revue Banque*, N°74 : 60-63

Sources internet

37. AVRIL Olivier (2012), *La gestion des comptes clients : les mesures à adopter...très vite*, [www. Acting-finance.com](http://www.Acting-finance.com), Consulté le 6 Avril 2012 ;
38. CARF (2011), *le risque client*, <http://www.carf.com/risque-clients.html> consulté le 24 février 2012
39. Del Bel Belluz Diana (2002), *Gestion Moderne des Risques*, <http://www.camagazine.com/archivesfr/editionimprimee/2002/nov/regulars/camagazine2507.aspx>, consulté le 7 Aout 2012
40. FONTUGNE Muriel (2001), *Cartographie des risques : Quelle valeur ajoutée? Quel processus ?*, www.amrae.asso.fr/lesrencontres/Lille/2002/actes/p10/p10 consulté le 20 juillet 2012.
41. Institut de Benchmarking, AFDCC, *Les bonnes pratiques pour le processus « relation financière clients »*, <http://193.51.90.226/cahiers/finalv2.pdf> consulté le 15 mai 2012 ;
42. LE PROVOST Séverine et Emeline VIVIEN (2001), *Le Transfert du risque client*, <http://cerfia.univ-rennes1.fr/cerfia/pdf/memoirerisqueclient2.pdf>. consulté le 17 avril 2012 :

43. SUBRANIAM et DISTINGUIN (2003), *le crédit management : outil d'aide à la décision pour la gestion du risque client*, <http://iris.wazomba.net/documents/credit-management-aide-pour-la-gestion-du-risque.pdf> consulté le 13 juin 2012
44. <http://www.cesag.sn/> consulté le 10 Aout 2012

CESAG - BIBLIOTHEQUE