



Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE EDUCATION
(CEE)**

**MBA-Audit et Contrôle de Gestion
(MBA-ACG)**

**Promotion N° 29
(2017-2018)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**Conception d'un système de gestion des risques
opérationnels liés au cycle ventes/clients : cas de
la SIAGRO**

Présenté par :

TOUO Nunto Adelin- Arthur

Dirigé par :

M. MOR B. TINE

Enseignant associé au CESAG

Avril 2019

Dédicace

Je dédie ce mémoire à :

- ✓ mes parents pour tous les efforts qu'ils ont consentis pour m'offrir une excellente éducation et que sans eux ce parcours n'aurait pas été possible ;
- ✓ mes frères et sœurs, pour le soutien dont ils ont toujours fait preuve à mon égard ;
- ✓ Monsieur Zady Yvon DOUHORE, Directeur de l'audit interne BGFI Bank RDC SA, pour tous ses conseils et ses nombreuses expériences dont il m'a fait bénéficier.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Au terme de ce travail j'adresse mes remerciements et ma profonde gratitude à :

- ✓ Monsieur Mor Badiane TINE, Associé gérant de MARISYS Sénégal, Professeur associé du CESAG pour ses efforts de suivi de mon mémoire ;
- ✓ Monsieur Lassana TIOTE, chef de Département CESAG EXECUTIVE ;

- ✓ Madame Rouba KANE, Responsable de Programme MBA Audit et Contrôle de Gestion et son équipe pour la qualité de la formation ;

- ✓ Monsieur Alexandre ALCANTARA, Directeur général de la SIAGRO, pour m'avoir permis d'effectuer mon stage au sein de sa société ;

- ✓ Tout le personnel de la Direction Financière et Administrative de la SIAGRO, particulièrement à M. Martial SODANSOU, Responsable Audit interne, pour sa disponibilité et ses conseils ;

- ✓ Tout le personnel de la SIAGRO, pour sa collaboration dans la réalisation de ce travail ;

- ✓ La 29^{ème} promotion du MBA Audit et Contrôle de Gestion, pour l'esprit de famille et d'intégration.

Liste des tableaux

<u>Tableau 1</u> : Risques opérationnels et leurs conséquences.....	16
<u>Tableau 2</u> :Échelle de mesure de probabilité d'occurrence des risques	54
<u>Tableau 3</u> :Échelle de mesure de l'impact des risques	54
<u>Tableau 4</u> :Identification des risques opérationnels	55
<u>Tableau 5</u> :Échelle d'évaluation de la qualité du dispositif de contrôle	56
<u>Tableau 6</u> :Évaluation de la probabilité d'occurrence des risques	57
<u>Tableau 7</u> :Évaluation de l'impact des risques.....	58
<u>Tableau 8</u> :Évaluation de la criticité	59
<u>Tableau 9</u> :Regroupement des risques par zone.....	61
<u>Tableau 10</u> :Suivi des risques.....	63

Liste des figures

<u>Figure 1</u> : Risques classés selon l'activité	14
<u>Figure 2</u> : COSO ERM 2017	19
<u>Figure 3</u> : Processus de management des risques selon ISO 31000	21
<u>Figure 4</u> : Modèle d'analyse et outils de recherche	26
<u>Figure 5</u> : Matrice de criticité.....	60

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Listes des sigles et abréviations

ADV: Agent Administrateur des Ventes

AIA: Institut International Assurances

CESAG: Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion

CODIR: Comité de Direction

COFIL: Comité de Pilotage

COSO: Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

DAF: Direction Administrative et Financière

ERM: Management des Risques de l'Entreprise

FEB: Fédération des Entreprises de Belgique

Gescom: Gestion Commerciale

IFACI: Institut Français de l'Audit et Contrôle Internes

ISO: International Organization for Standardization

MARISYS: Cabinet Système Intégré de Maîtrise des Risques

RSE: Responsabilité Sociétale des Entreprises

SIAGRO: société industrielle Agroalimentaire

Sommaire

Dédicace.....	I
Remerciements.....	II
Liste des tableaux.....	III
Liste des figures.....	IV
Listes des sigles et abréviations	V
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : Cadre théorique de la conception d'un système de gestion des risques opérationnels liés au cycle ventes/clients	6
Chapitre 1 : Risques opérationnels liés au cycle ventes/clients.....	8
Chapitre 2 : Démarche d'élaboration d'un système de gestion des risques	21
Chapitre 3 : Méthodologie de recherche.....	25
DEUXIEME PARTIE : Cadre pratique de la conception d'un système de gestion des risques opérationnels liés au cycle ventes/clients : Cas de la SIAGRO.....	31
Chapitre 4 : Présentation de la SIAGRO	33
Chapitre 5 : Description des procédures opérationnelles du cycle vente et les mesures de maîtrise des risques dans l'exécution des tâches relatives au cycle vente	40
Chapitre 6 : Conception du système de gestion des risques opérationnels liés au cycle ventes /clients de la SIAGRO	50
CONCLUSION GENERALE	66
Bibliographie.....	68
Annexe	71
Table des matières	73

INTRODUCTION GENERALE

Nous avons assisté ces dernières années à des changements importants qui impactent à la fois la direction générale des entreprises, leur management et leur gouvernance. Cette situation est due à la mondialisation et à l'évolution de la technologie favorisant l'accroissement des échanges internationaux.

Les entreprises sont préoccupées à augmenter leur productivité pour maintenir leur rentabilité à un niveau de satisfaction. Cependant de nouveaux risques vont apparaître en raison d'un certain nombre de coupes liées à la nécessité d'augmenter la productivité (Christophe,2010). Un équilibre doit cependant être trouvé entre la maîtrise de leur risque opérationnel et la nécessité d'accroître leur efficacité.

Parler des risques des entreprises, c'est admettre que tout n'est pas toujours facile ni prédictible dans la gestion de celles-ci. Quoi qu'elle fasse une entreprise sera toujours confrontée à certains risques. Parler des risques, c'est aussi montrer qu'on peut réduire ceux-ci au minimum, et qu'on peut y faire face de manière proactive afin de pouvoir les maîtriser et en tirer profit.

Le risque opérationnel est en outre le levier le plus important en termes d'efficacité. Un risque élevé signifie en effet que les processus ne sont pas suffisamment définis, que le personnel n'est pas correctement formé. Ces facteurs de risques sont aussi des facteurs d'inefficacité. S'attaquer au problème du risque permet donc d'augmenter significativement la productivité (Christophe,2010).

Sachant que pour toute entreprise, l'objectif principal est de connaître une croissance durable, un excellent dispositif de maîtrise des risques peut être considéré comme une chance d'amélioration de sa performance et donc d'assurer son développement durable.

Au Sénégal, le secteur de l'agroalimentaire contribue au développement économique du pays. En effet, il concentre plus du tiers (35,46%) de la production industrielle nationale en 2009 et est créatrice d'emplois et de valeur ajoutée (38,5%) de la valeur ajoutée globale du secteur industriel (www.dasp.gouv.sn).

Aujourd'hui, ce secteur est en pleine mutation, en proie à la concurrence, et à la sophistication des opérations. Les entreprises sont quotidiennement confrontées à une multitude des risques qui affectent tous ses différents cycles, donc susceptibles de compromettre, voire rendre impossible la réalisation des objectifs.

Ainsi dans un tel contexte il convient dès lors aux entreprises de mettre en place les moyens ayant pour vocation de concourir à l'efficacité de leurs différentes activités, à l'utilisation efficiente et efficace de leur ressource, au respect des lois et règlements en vigueur ; ce qui se traduira à titre d'exemples par la sécurisation des ventes, la maîtrise des coûts liés aux achats car, la finalité de l'entreprise, c'est la création de plus de richesse.

Le cycle ventes/clients revêt un caractère vital pour les entreprises en général. Il est donc évident qu'une gestion adéquate des risques opérationnels liés à ce cycle peut sensiblement booster le développement et la croissance durable.

Dans le but de piloter ses objectifs de performance la SIAGRO recherche à anticiper les risques opérationnels liés à son cycle ventes/clients en vue de ne pas les subir.

Dans un tel contexte, comment permettre à la SIAGRO d'assurer le pilotage des activités de son cycle de vente tout en ayant sous contrôle les risques opérationnels ?

Plusieurs solutions sont envisageables :

- Veiller au respect des politiques de contrôle interne ;
- Renforcer le service d'audit interne ;
- Concevoir un système de gestion des risques opérationnels liés au cycle ventes /clients.

Au vu des solutions proposées, la dernière nous semble la plus appropriée car le système de gestion des risques permettra d'identifier les risques opérationnels qui pèsent sur le cycle et par la suite renforcer le dispositif de contrôle interne. C'est cet outil qui permet une gestion méthodique et responsable des risques opérationnels du cycle ventes/clients.

Au regard de la solution retenue, une question nous revient à l'esprit ; Comment concevoir un système de gestion des risques opérationnels liés au cycle ventes/clients applicable à la SIAGRO ?

De cette question principale découlent les questions spécifiques :

- Quelle est démarche à suivre pour la conception d'un système de gestion des risques opérationnels ?
- Quelles sont les phases à retenir pour la conception de notre système de gestion des risques ?

Ce thème « conception d'un système de gestion des risques opérationnels liés au cycle ventes/clients » nous permettra de répondre à ces questions.

L'objectif principal de ce mémoire est de concevoir un système de gestion des risques opérationnels liés au cycle ventes/clients de la SIAGRO. De cet objectif général résultent les objectifs spécifiques suivants :

- Décrire le cycle ventes/clients ;
- Élaborer une base d'appréciation des risques opérationnels liés au cycle ventes/clients ;
- Élaborer une base de traitement de ces risques ;
- Élaborer une base de communication, de concertation et de revue qui pourra intervenir à tous les niveaux du système.

Afin de donner plus de chance de réussite à notre travail, le champ de notre étude se limitera à la conception d'un système de gestion des risques opérationnels liés au cycle ventes/clients.

La présente étude dégage un double intérêt, pour la SIAGRO et pour nous-même.

➤ SIAGRO

Cette étude permettra à la SIAGRO de s'approprier un système de gestion des risques opérationnels liés au cycle ventes/clients. Ainsi, l'utilité de cet outil pourrait permettre à :

- La Direction Générale : d'assurer l'équilibre entre la maîtrise des risques opérationnels et la nécessité d'accroître l'efficacité de l'entreprise ;
- L'opérationnel : de disposer d'un plan de remédiation pour les risques qualifiés d'inacceptables ;

- L'auditeur : d'avoir une base pour l'orientation du plan d'audit.

➤ Nous-même

La conception de ce système de gestion des risques opérationnels sera l'occasion pour nous de mettre en pratique nos connaissances théoriques acquises au cours de notre formation grâce à l'ensemble de nos enseignements.

Afin de mieux cerner la problématique définie plus haut, notre travail s'articulera autour de deux parties :

- La première sera une revue de littérature très fournie sur la notion du risque, ses composantes, la démarche de conception d'un système de gestion des risques et de notre méthodologie de recherche.
- La seconde partie sera pour nous l'occasion de présenter la SIAGRO, de décrire les procédures opérationnelles de son cycle ventes/clients et des mesures de contrôle permanent et enfin de la conception d'un système de gestion des risques opérationnels liés au cycle ventes/clients.

PREMIERE PARTIE :

**Cadre théorique de la conception d'un système
de gestion des risques opérationnels liés au
cycle ventes/clients**

La maîtrise des risques réduit les menaces et aide à saisir les opportunités qui concourt au développement de l'entreprise au profit de toutes ses parties prenantes. Intégré au pilotage de l'entreprise, le management du risque est un outil d'efficience qui facilite les prises de décision et l'atteinte des objectifs (Jean, 2015).

La gestion des risques doit donc occuper une place centrale dans les processus stratégiques de l'entreprise. Elle aide en effet à identifier les risques qui menacent l'entreprise et à y remédier. Elle vise à gérer les risques de telle manière qu'ils deviennent acceptables, afin d'offrir une sécurité raisonnable par rapport à la réalisation des objectifs de l'entité. Avec un excellent système de gestion des risques les dirigeants augmentent les chances de réussite des objectifs de l'entreprise.

Toute cette démarche nécessite l'explication de certaines notions. Par conséquent, la première partie de ce mémoire traitera de la revue de la littérature où il sera question d'expliquer la notion du cycle ventes/clients, des risques opérationnels et leurs conséquences. Nous aborderons aussi la notion de système de gestion des risques ainsi que les étapes de sa conception.

Après la revue de littérature, nous passerons ensuite à la mise en place de notre modèle d'analyse à partir duquel nous concevrons un système de gestion des risques opérationnels liés au cycle ventes/clients de la SIAGRO Sénégal.

Chapitre 1 : Risques opérationnels liés au cycle ventes/clients

Compte tenu de l'importance du cycle ventes/clients et étant donné que vendre et fidéliser la clientèle est l'objectif principal de l'entreprise puisque les ventes constituent l'élément principal de sa rentabilité.

La procédure mise en place par l'entreprise permet à la direction de communiquer ses consignes et de déterminer le rôle de chacun dans le cycle ventes/clients, ce qui permet d'agir avec efficacité en prenant les bonnes décisions. Cependant elle accroît aussi le nombre de risque.

Pour faire face à ces risques le management des risques doit être bien réfléchi de manière à couvrir un maximum de risques avec un contrôle au moindre coût. Ce qui importe, c'est que les décisions soient prises en connaissance de cause sur la base d'une analyse des risques et de tous les aspects pertinents. Il faut donc doter l'organisation d'un management de risque dont l'objectif est de prendre des mesures pour les risques prioritaires afin qu'ils restent dans les limites acceptables pour l'entreprise.

Par conséquent, la première partie de ce mémoire traitera de la revue de la littérature où il sera question d'expliquer la notion du cycle ventes/clients, des risques opérationnels et leurs conséquences. Par ailleurs, nous aborderons aussi la notion de management des risques ainsi que les étapes de sa réalisation. Après la revue de littérature, nous passerons ensuite à la réalisation de notre modèle d'analyse à partir duquel nous concevrons un système de gestion des risques opérationnels du cycle ventes/clients de la SIAGRO.

1.1 Présentation du cycle ventes/clients

Cette section a pour but de définir la notion du cycle ventes/clients, d'en donner sa mission et d'expliquer son organisation proprement dit.

1.1.1 Définition du cycle ventes/clients

Le cycle ventes/clients est l'un des plus importantes sources de valeur ajoutée pour l'entreprise « Le cycle des ventes est un processus au cours duquel des articles ou

services sont échangés contre l'argent des clients ». (Wilmots, 2002). Il faut dire que le cycle ventes/clients correspond à l'ensemble du processus allant de la prise de la commande jusqu'à la conclusion de la vente.

1.1.2 Missions du cycle ventes/clients

Dans son fonctionnement quotidien, le cycle ventes/clients a pour principale vocation de répondre aux besoins et aux exigences externes en offrant les produits et services demandés au meilleur prix avec la qualité requise et ce en respectant les délais convenus.

Les missions du cycle ventes peuvent se décomposer en deux volets essentiels (Laurent, 2009) :

- **Le volet commercial** ; qui concerne la proposition de l'offre au client jusqu'à ce que celui-ci l'accepte ;
- **Le volet administratif qui concerne** ;
 - La disponibilité et la livraison de l'offre ;
 - Le paiement ou le recouvrement de la créance constatée.

1.1.3 Organisation du cycle ventes/clients

L'organisation de ce cycle désigne à la fois les opérations qui y sont traitées ainsi que leur aspect financier et comptable. (Wilmots,2002) et (Barry,2004).

1.1.3.1 Opérations liées au cycle ventes/clients

Le traitement des commandes constitue la base sur laquelle se fondent toutes les transactions du cycle des ventes avant de déboucher sur la facturation après l'expédition des marchandises ou la consommation du service. Toutes ces transactions passent avant tout par la budgétisation des ventes.

1.1.3.1.1 Budgétisation des ventes

Elle concerne les opérations de prévision mensuelle ou annuelle des ventes. Elle impacte aussi sur les autres budgets à savoir (Dépense-Trésorerie) ce qui lui confère un caractère très important.

1.1.3.1.2 Besoin du client

Les clients potentiels sont ceux-là même qui formulent la demande qui engage le cycle des ventes.

1.1.3.1.3 Offre

L'offre est demandée par le client potentiel. Sa rédaction doit tenir compte des points suivants :

- Les conditions qui seront d'application après la réception de la commande ;
- La fixation des prix ;
- La détermination des remises accordées au client.

1.1.3.1.4 Agrément des clients

Cette phase permet de ne pas livrer à un client qui ne peut tenir ses obligations financières. Pour cela il faut réaliser une enquête sur la solvabilité du client avant d'enregistrer définitivement une commande de vente.

Pour le choix d'un nouveau client, les informations suivantes peuvent rassurer sur la solvabilité du client :

- Compte annuel du client ;
- Informations financières fournies par des entreprises spécialisées ;
- Enquête relative au retard de paiement en matière d'impôts ou de sécurités sociales.

Par ailleurs, il peut être défini une limite de crédit pour les anciens clients pour chaque commande effectuée.

1.1.3.1.5 Réception, approbation, traitement de la commande

La procédure de commande efficace constitue un facteur essentiel pour la réalisation d'un bon service clientèle. Les commandes sont reçues par le service de vente interne qui se chargera des tâches suivantes :

- Pour les anciens clients, d'introduire les quantités d'articles demandés ;

- Pour les nouveaux clients, minimiser le risque de recouvrement en acceptant que les commandes fermes ;
- S'assurer d'un engagement signé par le client par exemple un bon de commande signé.

L'approbation du bon de commande ne peut se faire sans tenir compte des considérations suivantes :

- La disponibilité des articles commandés en stock ainsi que la cadence de leur réapprovisionnement ;
- Le client doit être informé si le délai ne sera pas tenu ou s'il faut prévoir une livraison en plusieurs phases ;
- Le service commercial doit disposer à tout instant d'une vue générale sur les stocks ainsi que sur les délais de production et de chargement des camions.

Une fois le bon de commande approuvé, c'est la phase de préparation interne de la commande qui comprend le déstockage et le chargement.

1.1.3.1.6 Livraison de la commande, retour de marchandises et facturation

Le départ des marchandises en direction des clients nécessite un bon de livraison signé par le magasinier pour confirmer les quantités chargées. Ensuite ces marchandises sont transportées chez le client qui signera le bordereau de livraison.

La livraison peut être défailtante, erronée ; cette situation entraîne un cas de retour des marchandises de la part du client. Après contrôle du magasinier et avec l'accord du service commercial, une note de crédit ou un avoir est accordé au client.

Pour l'établissement des factures, les services chargés de le faire doivent le faire lorsqu'ils disposeront des documents suivants :

- Bon de commande des clients ; dont les numéros et les dates doivent être rappelés sur la facture ;
- Bon de livraison dont ; dont les numéros et les dates doivent être rappelés sur la facture.
- Échéancier et les conditions de vente accordées au client.

Une fois établie, cette facture doit être envoyée le plus rapidement possible au client.

Le bon de livraison signé par le client ainsi que le bon de commande peuvent permettre ensemble au service comptable et administratif de comptabiliser la vente effectuée à temps et aux prix convenus.

1.1.3.1.7 Encaissement des créances

Une fois la marchandise livrée au client, le processus de suivi des créances doit démarrer en effectuant les tâches suivantes :

- L'enregistrement et la surveillance des créances ;
- La comptabilisation des paiements entrés ainsi que le suivi des paiements partiels ;
- La relance des débiteurs ;
- L'évaluation permanente des limites de crédit ;
- La mise en demeure des débiteurs en cas de dépassement des délais de crédit.

1.1.3.2 Description des fonctions

Cette deuxième partie de l'organisation du cycle ventes/clients concerne son aspect financier et comptable qui permet la production de comptes sincères et réguliers. Selon (Barry, 2009) on a deux fonctions à savoir :

1.1.3.2.1 Fonction contrôle et comptabilisation

Il est question d'un contrôle arithmétique des factures, d'un contrôle de leur séquence numérique et d'une vérification des éléments de facturation par rapport au bordereau de livraison et bon de commande signé par le client, ce contrôle est effectué par le comptable client. S'ensuit les opérations de transcription des factures dans les journaux des ventes et dans les comptes individuels et collectifs des clients.

1.1.3.2.2 Fonction comptabilisation des règlements des clients

Elle tient le journal de trésorerie pour les recettes issues des règlements des clients. Assure le suivi des contrôles de vraisemblance de ces comptes en faisant des circularisations internes et externes et des lettrages de ces comptes.

1.2 Risques opérationnels liés au cycle ventes/clients

Dans cette section, nous nous attèlerons d'une part à définir le risque dans sa généralité et d'autre part le risque opérationnel.

1.2.1 Notion de risque

Le risque a fait l'objet de préoccupations et d'une attention grandissante. Cela s'explique par des séries de scandales et faillites très médiatisés qui se sont traduits par des pertes considérables pour les investisseurs, les collaborateurs et les parties prenantes des entreprises. (COSO 2,2004).

Il sera question ici de définir le risque et de traiter les dimensions et catégories sous lesquelles il se présente.

1.2.1.1 Définition

La survenance d'un événement d'origine interne ou externe peut avoir des répercussions sur l'atteinte des objectifs. Les événements peuvent avoir un impact négatif, positif ou les deux simultanément. Les événements ayant un impact négatif constituent des risques. Dans ce contexte un risque se définit comme suit : « un risque représente la possibilité qu'un événement survienne et nuise à l'atteinte d'objectifs » (COSO 2, 2004).

1.2.1.2 Nomenclatures et dimensions du risque

Un risque se caractérise par deux composantes à savoir l'impact et la probabilité d'occurrence (Bouaniche,2004 ; IFACI, 2001). Dans le domaine de la gestion des risques, les spécialistes définissent le risque comme la combinaison d'un impact et de la probabilité d'une menace. L'impact est la conséquence potentielle du risque et la probabilité la fréquence qu'il se déclenche.

RISQUE = IMPACT x PROBABILITÉ

1.2.1.3 Classification des risques

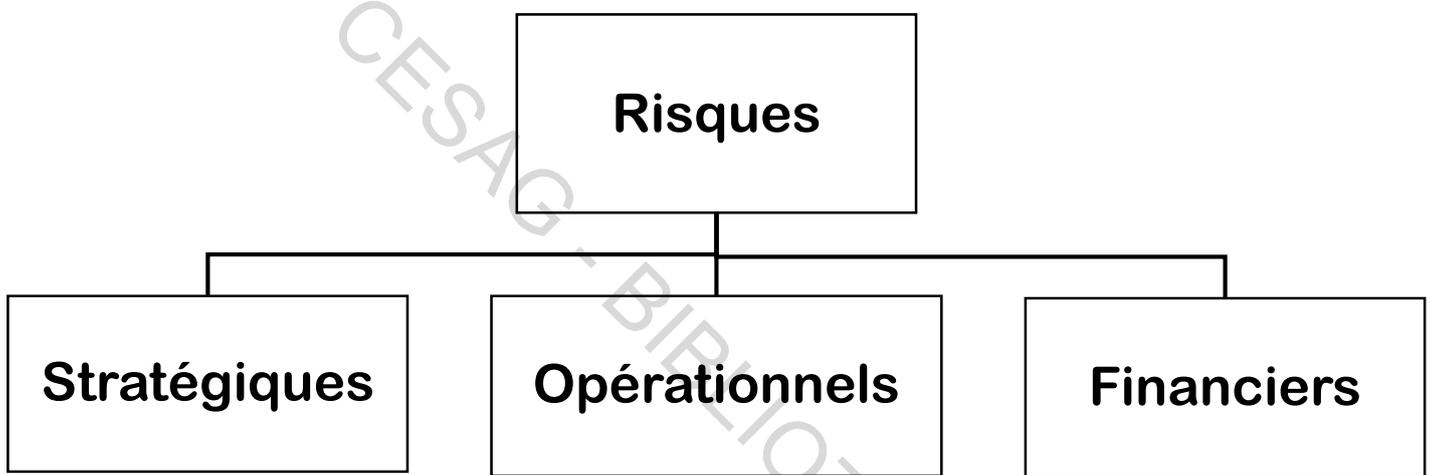
Les risques auxquels une organisation est confrontée peuvent être la conséquence des facteurs internes et externes. À côté de cette première répartition (interne versus externe), les risques peuvent également être groupés par domaine.

Dans cette partie, nous répartirons les risques selon ceux généralement observés au sein de l'organisation selon les activités menées et ceux relatifs à la pratique de l'audit.

1.2.1.3.1 Les risques classés selon l'activité au sein de l'organisation

La catégorisation des risques de l'entreprise permet d'assurer l'exhaustivité des risques. Selon (Jimenez & AL, 2008), nous pouvons distinguer trois principales catégories de risques à savoir les risques financiers, les risques stratégiques et les risques opérationnels.

Figure 1: Risques classés selon l'activité



Sources : nous-mêmes.

Les risques financiers ; découlent du risque de liquidité ; du risque de crédit ; du risque de marché ;

Les risques opérationnels ; peuvent être liés directement à l'environnement de l'entreprise ou encore liés à des événements extérieurs à l'entreprise tels que les catastrophes ;

Les risques stratégiques ; relèvent essentiellement de la responsabilité des directions générales ainsi que celles de la stratégie.

La liste présentée ici n'est pas exhaustive et peut être complétée ou adaptée en fonction de la situation spécifique.

1.2.1.3.2 Les risques dans la pratique de l'audit

Ce risque appelé risque d'audit est lié à la possibilité pour l'auditeur de formuler une opinion inappropriée sur la sincérité des comptes de l'entreprise. Ce risque est une intersection entre trois composantes :

- **Le risque inhérent** ; il découle des risques liés aux particularités qui sont le fait de l'activité de l'entité, de ses comptes, de ses opérations et aussi de son environnement ;
- **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 des erreurs ;
- **Le risque de non-détection** ; C'est le risque que les procédures mises en œuvre par l'auditeur ne lui permettent pas de détecter des erreurs significatives.

1.3 Les risques opérationnels du cycle ventes/clients et leurs conséquences

À la suite de la définition du risque, nous allons identifier les risques opérationnels liés au cycle de vente et leurs conséquences s'ils venaient à se réaliser que nous allons présenter dans le (tableau. n°1).

Tableau 1: Risques opérationnels et leurs conséquences

Activités	Risques opérationnels	Conséquences
Budgétisation : prévision d'activité et de chiffre d'affaires	Prévision de vente et de chiffre d'affaires irréalistes	Manque de ressource
Agrément des clients et des commandes	Dépassement de crédit Retard de paiement Insolvabilité Dégradation du portefeuille client Augmentation des provisions au bilan	Perte de ressources financières Coûts supplémentaires pour la gestion Dépôt de bilan Non-fiabilité du fichier client
Traitement des commandes	Non-conformité de la commande Erreur sur les paramètres de la commande Perte de commande	Litiges clients Perte de client Perte de part de marché
Livraison de commande	Non-conformité de la livraison par rapport à la commande Retard de livraison Rupture de stock	Litiges clients Créance impayée ou douteuse Perte de part de marché Allongement du temps de livraison
Facturation	Retard de facturation Double facturation Facturation erronée Écart Bon de commande, Bon de livraison et Facture	Rallonge du délai de recouvrement Pertes financières Détournement de fonds Litiges clients
Octroi d'avoir aux clients	Retard dans l'établissement des avoirs Octroi d'avoirs non autorisés Détournement d'avoirs	Perte de revenus Perte de créances Doute de la sincérité des informations financières Litiges clients
Comptabilisation des factures de vente et notes d'avoirs	Comptabilisation tardive Erreurs et omissions Fraudes sur les ventes	États financiers non fiables Non-fiabilité des informations Chiffre d'affaire erroné
Suivi des clients, encaissement des règlements, recouvrement des créances	Perte de maîtrise des comptes clients Détournements des règlements Non-recouvrement des créances	Perte de créances Litiges clients Perte de crédulité

Source : A partir de Barry (2009 : 205-211) ; Schick & al (2004 : 128-153) et Coopers & al (2000 : 205-210 et 2)

1.4 Gestion des risques

Selon (COSO ERM, 2017), toutes les organisations ont besoin de définir une stratégie et de l'ajuster régulièrement, en ayant à la fois conscience des opportunités en perpétuelle évolution de création de valeur et des défis à relever pour la concrétisation de cette valeur. Elles ont donc besoin du meilleur cadre de référence possible pour optimiser la stratégie et la performance. C'est là que le management des risques de l'entreprise entre en jeu. Les organisations qui intègrent le management des risques dans toute l'entité peuvent en tirer de nombreux bénéfices.

1.4.1 Définition de la gestion des risques

Selon le COSO, la gestion des risques est « Le 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 au risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation. ».

1.4.2 Les objectifs de la gestion des risques

Selon (AMF, 2010), la gestion des risques est un levier de management de la société qui contribue à :

1.4.2.1 Créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société

La gestion des risques permet d'identifier et d'analyser les principales menaces et opportunités potentielles de la société. Elle vise à anticiper les risques au lieu de les subir, et ainsi à préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société.

1.4.2.2 Sécuriser la prise de décision et les processus de la société pour favoriser l'atteinte des objectifs

La gestion des risques vise à identifier les principaux événements et situations susceptibles d'affecter de manière significative la réalisation des objectifs de la société. La maîtrise de ces risques permet ainsi de favoriser l'atteinte des dits objectifs.

La gestion des risques est intégrée aux processus décisionnels et opérationnels de la société. Elle est l'un des outils de pilotage et d'aide à la décision.

La gestion des risques permet de donner aux dirigeants une vision objective et globale des menaces et opportunités potentielles de la société, de prendre des risques mesurés, réfléchis et d'appuyer ainsi leurs décisions quant à l'attribution des ressources humaines et financières.

1.4.2.3 Favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la société

De nombreux risques sont le reflet d'un manque de cohérence entre les valeurs de la société et les décisions et actions quotidiennes. Ces risques affectent principalement la crédibilité de la société.

1.4.2.4 Mobiliser les collaborateurs de la société

Autour d'une vision commune des principaux risques et les sensibiliser aux risques inhérents à leur activité.

1.4.3 Référentiels de gestion des risques

Preuve du dynamisme de la gestion des risques au sein des organisations, les principaux référentiels qui l'influencent ont évolué. Ainsi, une nouvelle version de la norme ISO 31000 a été publiée en février 2018, précédée par une refonte du référentiel COSO ERM en septembre 2017 (Alexandre,2018).

1.4.3.1 COSO ERM 2017

Le COSO a publié « Le management des risques de l'entreprise - cadre de référence » en 2004. L'objectif était d'aider les entités à mieux protéger et accroître la valeur pour leurs parties prenantes. Depuis sa publication, ce cadre de référence a été utilisé avec succès dans le monde entier, dans tous les secteurs, et dans des organisations de tous types et de toutes tailles, pour identifier les risques dans les limites d'une appétence pour le risque défini et contribuer ainsi à l'atteinte des objectifs.

Pourtant, malgré le nombre important d'utilisateurs actuels le potentiel du cadre de référence n'est pas encore complètement exploité. Certains aspects pourraient en effet être approfondis et clarifiés en offrant une meilleure compréhension des liens entre la stratégie, les risques et la performance.

Dans cet esprit, l'actualisation du cadre de référence :

- Relie plus explicitement le management des risques de l'entreprise à une multitude d'attentes des parties prenantes ;
- Situe les risques dans le cadre de la performance de l'organisation, au lieu de les voir comme le sujet d'un exercice isolé ;
- Permet aux organisations de mieux anticiper les risques afin de prendre les devants, en comprenant que le changement est source d'opportunités, pas seulement de crises potentielles (COSO ERM 2017).

Cette mise à jour répond également à l'invitation pressante pour une attention particulière sur la manière dont le management des risques éclaire la stratégie et la performance de l'organisation.

Figure 2: COSO ERM 2017



Source : COSO ERM 2017

Le cadre de référence ERM 2017, propose un ensemble de principes organisés en cinq composantes interdépendantes. Ces principes vont de la gouvernance au pilotage.

D'un nombre raisonnable, ils définissent des pratiques applicables de différentes manières dans des organisations de taille, type ou secteur divers. En adoptant ces principes, la direction générale et le conseil peuvent raisonnablement attendre de l'organisation qu'elle comprenne et s'efforce de gérer les risques associés à sa stratégie et ses objectifs opérationnels.

1.4.3.2 ISO 31000 :2018

La version initiale de l'ISO 31000 sur le management du risque vient d'être révisée et le nouveau texte a été publié le 15 février 2018.

La nouvelle version de l'ISO 31000 propose aux organisations des lignes directrices plus claires, plus courtes et plus concises. La relation avec l'environnement externe est abordée plus franchement, de même que les besoins et les attentes des parties prenantes (Dillen,2018).

L'ISO 31000 propose un cadre de gestion des risques qui prend en charge toutes les activités, notamment la stratégie et la planification, la résilience organisationnelle, l'informatique, la gouvernance, la continuité d'exploitation, la gestion des crises et la sûreté.

1.4.4 Cadre organisationnel de la gestion des risques

Le cadre organisationnel est l'ensemble des éléments permettant de faciliter un management des risques efficace. Pour (Motet 2009) « le cadre organisationnel n'est pas un « système de management » mais une approche pour intégrer les pratiques du management du risque dans le système de management existant dans l'organisme ».

1.4.4.1 Mandat et engagement

Selon (IFACI,2002), C'est au conseil d'administration qu'il incombe, en principe, de fixer les objectifs globaux d'une entreprise et de déterminer les processus à mettre en œuvre pour les réaliser. Toutefois, le conseil d'administration délègue généralement une grande partie des fonctions concernées aux cadres dirigeants de l'entreprise, la direction générale qui veille à l'existence d'un dispositif de gestion des risques.

1.4.4.2 De la conception à l'amélioration continue du cadre organisationnel de management des risques

Après le mandat et l'engagement de la direction de l'organisation s'ensuit la conception du cadre organisationnel de management du risque, mise en œuvre du management du risque, surveillance et revue du cadre organisationnel et enfin l'amélioration continue du cadre organisationnel.

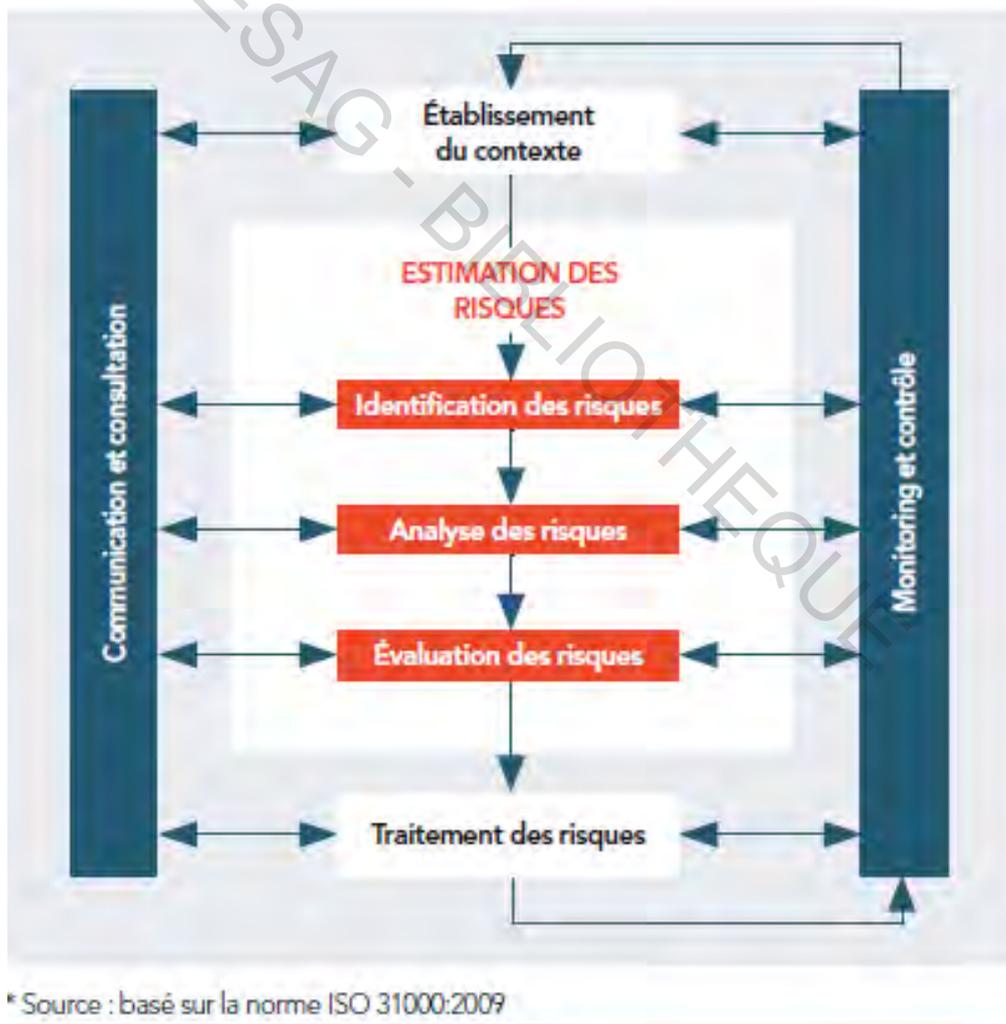
Chapitre 2 : Démarche d'élaboration d'un système de gestion des risques

Il existe plusieurs référentiels de la gestion des risques. Ceux-ci sont d'une aide précieuse parce qu'ils tracent un cadre général et font une distinction claire entre le processus de gestion du risque et son intégration dans l'organisation (FEB,2015).

2.1 Processus de gestion des risques

Le graphique suivant illustre le processus de gestion des risques selon la norme ISO 31000.

Figure 3:Processus de management des risques selon ISO 31000



2.2 Communication et concertation

La Communication et la concertation consistent à échanger et à partager régulièrement les informations relatives au processus de gestion des risques avec toutes les parties prenantes de l'organisation afin d'éviter une éventuelle asymétrie d'information.

Selon la norme (ISO GUIDE 73, 2009), la communication et la concertation sont un « processus itératifs et continu mis en œuvre par un organisme afin de fournir, partager ou obtenir des informations et d'engager un dialogue avec les parties prenantes concernant le management du risque ». Elles permettent ainsi de réduire les incompréhensions avec les décisionnaires, obtenir de nouvelles connaissances en sécurité, impliquer la responsabilité des décisionnaires. La communication et la concertation se font à partir de l'élaboration des plans de communication et de concertation qui traitent des questions relatives au risque de l'organisation.

2.3 Établissement du contexte

Il s'agit ici de fixer les objectifs, les stratégies, les domaines d'application et les paramètres des activités de l'organisme. Afin d'établir un contexte approprié, il est d'abord nécessaire de définir les critères d'évaluation (seuil de traitement des risques), d'impact (seuil de prise en compte des risques), d'acceptation (seuil d'acceptation des risques).

Selon la norme ISO 31000 l'établissement du contexte comprend quatre étapes :

- Établissement du contexte externe ;
- Établissement du contexte interne ;
- Établissement du contexte du processus de management du risque ;
- Définition des critères de risque.

2.4 Identification des risques

Cette étape permet d'identifier les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'organisation, de l'activité ou de l'initiative. Elle permet aussi l'identification de toutes les sources possibles de risque (tels que : les positions des parties prenantes,

l'évolution du marché, les erreurs de fabrication ou d'accidents de travail, etc.) ainsi que l'identification des causes et des conséquences. Pour mener à bien l'étape d'identification des risques, il faut une connaissance approfondie de l'organisation et de ses activités.

2.5 Analyse des risques

L'analyse des risques consiste à :

- Comprendre la nature des risques et de déterminer le niveau de risque ;
- Examiner les causes et les sources de risques, leurs conséquences positives et négatives, et la probabilité que les conséquences peuvent se produire ;
- Fournir la base de l'évaluation des risques et les décisions sur le traitement des risques ;
- Estimer le risque.

L'analyse des risques consiste donc à concrétiser cet impact et cette probabilité. Certains éléments seront connus, d'autres devront être estimés le plus correctement possible. Sur la base de toutes les informations disponibles, un score aussi fidèle que possible est attribué à chaque risque.

2.6 Évaluation des risques

Puisqu'il n'est ni possible ni souhaitable de maîtriser tous les risques, il est important de fixer des priorités. Le résultat de l'analyse des risques peut être utilisé pour établir un profil des risques dans lequel chaque risque reçoit une pondération et est classé selon ce score. On peut ainsi classer chaque risque identifié et se faire une idée de son importance relative. Grâce à ce processus, on peut désigner les domaines de l'organisation pour lesquels le niveau de gestion des risques peut être augmenté, réduit ou redistribué. (FEB,2015).

2.7 Traitement des risques

Lorsque le niveau de risque est toujours intolérable, le traitement du risque est nécessaire. Au cours de cette phase le processus de prise de décision devient

particulièrement important. Il comprend, alternativement ou en combinaison, une ou plusieurs des conditions suivantes :

- **Le refus ou l'évitement** ; le risque considéré est trop élevé, l'activité amenant le risque doit être supprimée ;
- **Le transfert** ; le risque sera transféré à une autre entité capable de le gérer ;
- **La réduction** ; le risque doit être diminué. Il s'agit de réduire l'impact et/ou la probabilité du risque de manière que le risque soit acceptable ;
- **Conservation du risque** ; le risque est maintenu tel qu'il se présente.

2.8 Surveillance et revue

La surveillance et la revue doivent intervenir à toutes les étapes du processus de management des risques. La norme (ISO 31010,2009), précise que dans le cadre du processus de gestion des risques, il est important de surveiller et d'examiner régulièrement les risques et leur probabilité de survenance pour s'assurer que :

- Les hypothèses concernant les risques sont toujours valides ;
- Les hypothèses sur lesquelles repose l'évaluation des risques (le contexte interne et externe, en particulier) sont toujours valides ;
- Les résultats prévus sont sur le point d'être atteints ;
- Les résultats de l'évaluation des risques sont en accord avec l'expérience réelle ;
- Les techniques d'évaluation des risques sont correctement appliquées ;
- Les traitements des risques sont efficaces.

Ainsi, cette étape consiste à s'assurer que le processus reste pertinent et adapté aux objectifs de l'organisme. Il faut également noter qu'il est important d'identifier les changements nécessitant une réévaluation du risque ainsi que les nouvelles menaces qui pourraient survenir.

Chapitre 3 : Méthodologie de recherche

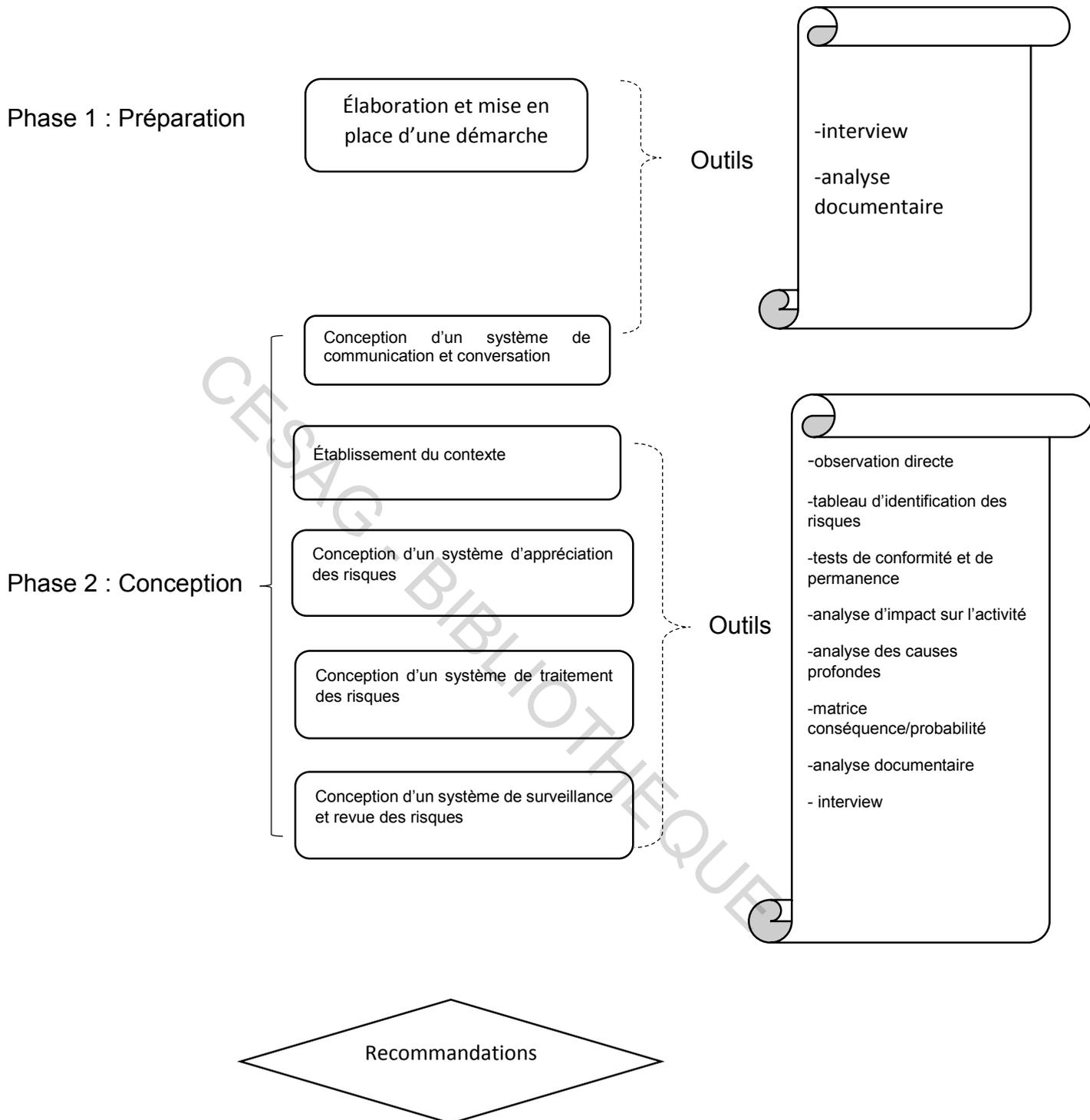
Ce chapitre consacré à la méthodologie de recherche, vise à présenter la méthodologie adoptée pour la réalisation de notre étude à travers le modèle d'analyse, les outils et techniques à utiliser.

3.1 Modèle d'analyse

Dans le souci de réussir la conception du système de gestion des risques opérationnels liés au cycle ventes/clients de la SIAGRO, nous avons découpé le travail à faire en phases et étapes en y associant des outils correspondants. Les outils et techniques retenus pour notre conception sont les suivantes :

- L'interview ;
- L'analyse documentaire ;
- L'observation physique directe ;
- Le tableau d'identification des risques ;
- Tests de conformité et de permanence ;
- Analyse d'impact sur activité ;
- Analyse de causes profondes ;
- Matrice conséquence/probabilité.

Figure 4: Modèle d'analyse et outils de recherche



Source : nous même

3.2 Description des outils de collecte et d'étude des données

Afin de mener à bien notre étude sur la conception d'un système de gestion des risques opérationnels liés au cycle ventes/clients, nous avons utilisé des outils nécessaires pour la collecte des données. Les outils utilisés sont les suivants : l'interview, l'analyse documentaire, l'observation physique directe, le tableau d'identification des risques, les tests de conformité et de permanence, l'analyse de l'impact et de la probabilité d'occurrence sur activité, l'analyse des causes profondes, la matrice conséquence / probabilité.

3.2.1 L'interview

L'interview permet de collecter des données afin de les analyser. Ces différentes données recueillies nous permettront d'avoir une connaissance des procédures pratiques du travail. Pour (SCHICK ,2010), « l'interview permet à l'auditeur d'appréhender les différents processus de l'organisation en posant les questions aux personnes impliquées dans le domaine audité. Il peut aussi recueillir de l'information afin de comprendre pour chaque opération réalisée : les objectifs poursuivis, la nature des tâches exécutées, les documents utilisés, les difficultés rencontrées et ainsi identifier les risques potentiels ».

Dans le cadre de notre étude, nous allons orienter nos interviews vers l'administrateur des ventes, l'agent de facturation, le comptable clients. Ces échanges nous ont permis de faire une bonne description du cycle de vente et les mesures de maîtrise des risques existantes.

3.2.2 L'analyse documentaire

L'analyse documentaire consiste à la consultation de documents internes et externes à l'entité. Elle a pour but de donner une connaissance générale de l'entité. Dans le cadre de notre étude, nous consulterons les documents suivants :

- Le manuel de procédures ;
- L'organigramme de la SIAGRO ;

- Le tableau d'identification des risques qui est un document interne à la SIAGRO.

Ces différents documents nous ont permis d'approfondir nos connaissances sur l'entreprise et son mode de gestion.

3.2.3 L'observation physique directe

Elle consiste à vérifier l'existence physique du matériel dans une entité tout en s'assurant du bon fonctionnement de ceux-ci. Elle permet également de voir comment se déroule les opérations et l'analyse des différentes tâches exécutées par l'opérationnel. L'observation ne peut se faire à l'insu des opérationnels. Selon (RENARD 2009) « Au cours de ces observations l'auditeur ne sera ni un guetteur ni un espion. Les acteurs sont au courant de son observation : si elle est attentive, il décèlera aisément les insuffisances ou les dysfonctionnements ».

Dans notre travail elle nous a ainsi permis d'identifier les dysfonctionnements et les altérations aux dispositions décrites dans le manuel de procédures mais aussi de nous familiariser davantage avec le cycle ventes/clients.

3.2.4 Le tableau d'identification des risques

Ce tableau nous a permis de recenser les risques liés au cycle ventes/clients de la SIAGRO. Nous avons à cet effet associé à chaque tâche, les risques les plus significatifs susceptibles de se réaliser.

3.2.5 Tests de conformité et de permanence

Ce test a pour objectif de mettre en évidence les manquements, les erreurs ou les limites de programme ou de ce processus. Autrement dit, il s'agit de s'assurer que les opérations s'effectuent conformément à la procédure décrite et de s'assurer également qu'elles le sont de manière pertinente.

3.2.6 Analyse d'impact sur activité

L'analyse d'impact sur l'activité, nous a permis d'analyser la manière dont les principaux risques pourraient avoir un impact sur l'activité de l'organisation. Selon (ISO 31010,2009) « De manière spécifique, l'AIA propose une compréhension convenue de :

- L'identification et le caractère critique des processus métier-clés, des fonctions et des ressources associées et les principales interdépendances qui existent au sein d'une organisation ;
- L'impact d'un sinistre sur la capacité et la possibilité d'atteindre des objectifs commerciaux essentiels ;
- La capacité et les aptitudes nécessaires pour gérer l'impact d'un sinistre et aider l'organisation à retrouver des volumes d'opérations acceptables. ».

Dans le cadre de notre étude l'analyse d'impact sur l'activité nous a permis d'apprécier les conséquences des risques sur les activités de la SIAGRO en vue de renforcer le contrôle interne pour réduire l'impact et/ou la probabilité d'occurrence.

3.2.7 Analyse des causes profondes

La connaissance des causes aide à identifier les mesures préventives qui doivent être conçues et mises en œuvre pour réduire la probabilité de survenance des risques. En effet, le risque n'est pas seulement un problème d'impact, mais une paire (cause/conséquence ou probabilité/impact). Cette analyse des causes profondes nous a permis de mieux évaluer le système de contrôle interne mis en place par la SIAGRO dans le cadre de la gestion des risques opérationnels liés à son cycle ventes/clients.

3.2.8 Matrice conséquence / probabilité

Encore appelé matrice de criticité, la matrice conséquence/probabilité consiste à cartographier sur un repère l'ensemble des risques identifiés et évalués. Cette matrice nous a donné une vision assez claire et précise sur l'ampleur des risques identifiés. Notons que cette matrice nous a permis de prioriser les risques en fonction des modes de traitement existants.

Conclusion de la première partie

Nous voici au terme de la première partie de notre étude. Nous retenons que le cycle ventes/clients est à la fois très complexe avec l'interaction de plusieurs intervenants et d'opérations et aussi très important pour toute entreprise en général et pour les entreprises commerciales en particulier. Dès lors la maîtrise des risques liés au cycle ventes/clients devient une priorité pour les dirigeants car ils peuvent affecter la performance et la pérennité de l'entreprise.

Cette première partie avait d'abord pour objectif de comprendre et de maîtriser tous les contours du cycle ventes/clients, faire ressortir les risques opérations liés à ce cycle et leurs conséquences. Ensuite expliquer la notion de système de gestion des risques ainsi que les étapes de sa conception. Enfin mettre en exergue la méthode de collecte de données utilisées pour nous permettre de recueillir les informations qui nous aideront à concevoir un système de gestion des risques opérationnels liés au cycle ventes/clients.

DEUXIEME PARTIE :

**Cadre pratique de la conception d'un système
de gestion des risques opérationnels liés au
cycle ventes/clients : Cas de la SIAGRO**

Cette partie est consacrée de manière pratique à la conception d'un système de gestion des risques opérationnels adapté à la SIAGRO

À cet égard, ce volet pratique du travail sera présenté comme suite :

- Présentation de la SIAGRO ;
- Description des procédures opérationnelles du cycle ventes/clients et des mesures de maîtrise des risques dans l'exécution des tâches relatives au cycle de vente ;
- Conception d'un système de gestion des risques opérationnels liés au cycle ventes/clients adéquat à la SIAGRO.

GESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : Présentation de la SIAGRO

Dans ce chapitre nous allons dans une première partie vous présenter l'organisation de la SIAGRO (Société Industrielle Agroalimentaire), puis l'évolution de ses activités en deuxième partie.

4.1 Organisation de la SIAGRO

L'organisation de la SIAGRO s'articule autour de deux unités : le siège sis à Dakar sur l'avenue Malick Sy et l'usine située à 50km de Dakar dans la localité de Diass. En plus du siège et de l'usine, un dépôt a été aménagé à 5km du siège dans un souci de répondre à un besoin de stockage grandissant des produits fins.

L'usine est dirigée par un directeur d'usine qui a sous sa responsabilité une direction, le service logistique et production, une direction qualité et un service recherche et développement. Le siège situé à Dakar abrite la direction générale, la direction administrative et financière, la direction commerciale ainsi que la direction marketing et communication.

4.1.1 Les postes de directions

La SIAGRO comporte en son sein cinq (5) grandes directions réparties comme suit :

4.1.1.1 Direction Générale

La SIAGRO est dirigée par un directeur général secondé par une adjointe. L'équipe directionnelle a la responsabilité d'élaborer et de piloter la stratégie de la société et de veiller à la réalisation des activités de l'entreprise.

4.1.1.2 Direction Industrielle

Cette direction est sous la responsabilité d'un directeur et regroupe de nombreuses lignes de production dédiées à chaque produit de la société. Le service recherche et développement et production sont installés à l'usine.

4.1.1.3 Direction Administrative et Financière

Ce poste est assuré par une directrice, qui a pour mission d'assurer la gestion des ressources financières et humaines de l'entreprise. Elle se compose des départements

d'audit et contrôle de gestion, comptabilité, ressources humaines, achat et caisse, le service informatique et de la géolocalisation pour les besoins de contrôle. Elle assure le volet administratif de l'entreprise et veille à l'établissement et au contrôle des procédures internes de chaque direction.

4.1.1.4 Direction Commerciale

Cette direction a pour mission de déterminer la politique commerciale et de veiller à l'atteinte des objectifs commerciaux de l'entreprise. Elle est constituée de deux forces de vente à savoir :

- **Une force de vente directe** ; (pour la vente aux détaillants, boutiques de proximité) ;
- **Une force de vente régulière** ; composée de commerciaux grands comptes (pour les clients grandes surfaces et grossistes).

Les commerciaux de terrain interagissent avec les administrateurs des ventes pour des besoins administratifs (passer des commandes, suivre les comptes clients, analyser les ventes...)

4.1.1.5 Direction Marketing et Communication

La direction marketing est chargée prioritairement de la définition et du suivi de la stratégie marketing et communication de l'entreprise. Le département marketing de la SIAGRO est composé de neuf (9) postes : une directrice marketing et communication, deux (2) chefs de produit, un responsable études, veille et innovation, un marchandiseur, un responsable communication interne et media, un responsable des opérations hors media, un assistant communication et un assistant exécution de marché.

4.1.2 Les comités

Pour une gestion efficace et pertinente, la SIAGRO a mis en place deux comités à savoir :

- Le comité de pilotage (COPIL)

- Le comité de direction (CODIR)

4.1.2.1 Comité de pilotage

Composé des responsables et personnels subalternes de tous les départements, ce comité a pour but de veiller au bon déroulement de la stratégie de l'entreprise, ainsi que de la stratégie marketing et commerciale de l'entreprise. Ses rencontres se tiennent au siège, une fois par semaine.

4.1.2.2 Comité de direction

Regroupant les postes de direction et généralement tenue après le COPIL. C'est à ses rencontres que se prennent les décisions d'ordre managériales. Ces décisions sont prises sur la base des informations des réalités du terrain transmises par le COPIL.

4.2 Évolution des activités de la SIAGRO

4.2.1 Historique

Créée en 2001, la Société Industrielle Agroalimentaire (SIAGRO), plus connue sous la marque de ses produits dénommée « GROUPE KIRENE », a connu un développement au fil des années.

Elle a d'abord commercé par se constituer un modèle économique très solide autour de son métier de base : la production et la commercialisation de l'eau minérale. Elle a par la suite diversifié ses produits et s'est engagée dans une croissance originale avec l'alliance commerciale qu'elle a nouée avec Coca Cola.

Grâce aux produits de qualité irréprochable et par une différenciation par les prix la SIAGRO a pu s'imposer sur un marché totalement dominé par les marques étrangères.

Aujourd'hui la SIAGRO se trouve dans une position de leader, dominant le marché national des eaux minérales avec plus de 80% des parts de marché grâce à un maillage conséquent de son réseau de distribution sur le territoire national. Elle est également exportée dans la sous-région.

En 2008, un investissement massif a été effectué pour hisser la production à 2.400 bouteilles par heure basée sur une excellente organisation de travail et des lignes de production plus fortement automatisées. Face à l'apparition des concurrents nationaux, la SIAGRO a engagé une politique de diversification de ses produits avec la production

de Présséa ; Candia ; Minute Maid en 2014 et aussi elle s'engage dans une alliance avec Coca Cola.

Afin de sécuriser sa production et assurer un approvisionnement régulier d'une clientèle en constante augmentations, la SIAGRO se dote de groupe électrogène de dimension industrielle en 2010 ce qui lui permet d'être à l'abri de l'instabilité que connaît la fourniture d'électricité au Sénégal.

Grâce à la pertinence de ses orientations marketing et à sa capacité d'innovation en plus de 17 ans d'existence la SIAGRO est une référence dans la sous-région.

4.2.2 Mission et valeurs de la SIAGRO

La vision et la mission de la SIAGRO s'inscrivent dans une dynamique permanente d'innovation pour proposer des produits de qualité accessible à tous. L'aspiration de la société repose essentiellement sur ses cinq (5) valeurs clé à savoir : la performance, la qualité, l'éthique, la proximité et l'innovation.

4.2.2.1 Performance

Avoir une performance industrielle et commerciale, d'où son engagement à mettre en œuvre des processus efficaces et flexibles de production, de transport, d'entrepôt, d'approvisionnement etc. Ses processus évoluent en fonction des besoins du marché et des ambitions de l'entreprise.

4.2.2.2 Qualité

Être une référence qualité sur le marché sénégalais et ouest-africain. Depuis sa création, la SIAGRO s'est engagée dans une démarche qualité aux normes internationales à toutes les étapes de la production, garantissant le bon goût, la pureté et les vertus nutritionnelles de chacun de ses produits. Elle assure une traçabilité de tous ses produits, de la production jusqu'aux points de vente.

4.2.2.3 Éthique

La SIAGRO attache une importance primordiale au respect des lois, règlements et codes de conduite. Elle bâtit des relations solides et durables avec ses clients et ses fournisseurs, fondées sur l'éthique et la transparence. Elle place ses collaborateurs au cœur de ses préoccupations en participant à leur montée, et en veillant à leur bien-être.

4.2.2.4 Proximité

La SIAGRO est d'abord une entreprise sénégalaise qui va vers ses clients pour tenir compte de la spécificité de leurs attentes et de leurs besoins. Des grandes surfaces, jusqu'aux plus petites boutiques, ses produits sont présents partout au Sénégal. La stratégie RSE de l'entreprise se traduit par des actions concrètes visant à améliorer le bien-être des communautés. Elle soutient de nombreux programmes et actions en faveur de l'éducation, contribue à la réinsertion des jeunes du village pilote et soutient régulièrement des événements sportifs.

4.2.2.5 Innovation

L'esprit d'innovation est le moteur des actions et la clé du développement de l'entreprise. Cet esprit se reflète au quotidien dans les actions de chacun de ses collaborateurs. Premier industriel en Afrique de l'Ouest, sa politique d'innovation conduit la SIAGRO à s'adapter continuellement aux besoins, aux moyens et aux goûts des consommateurs et à créer des formats de plus en plus économiques.

4.3 Les produits et les partenaires de l'entreprise

La SIAGRO a un portefeuille de produit assez varié grâce à ses partenaires.

4.3.1 Les produits de la SIAGRO

Société Industrielle Agroalimentaire (SIAGRO) est présente sur différents marchés sous cinq (5) marques et gammes de produits. Elle met sur le marché plusieurs gammes de produits de différents formats dans l'optique de satisfaire toutes les couches de la société.

4.3.1.1 L'eau minérale

La SIAGRO produit deux (2) sortes d'eaux minérales sous sa marque Kirène :

- **L'eau minérale plate**, en formats de 0,5 litre, 1,5 litres, 10 litres, et 19 litres. L'eau minérale Kirène est riche en sels minéraux et embouteillée à la source, elle est présente sur toute l'étendue du territoire sénégalais.
- **L'eau pétillante**, disponible sur tout le territoire sénégalais, la pétillante est gazéifiée dès la source et suit tous les autres processus de qualité et de contrôle que l'eau plate. Elle n'est disponible qu'en un seul format de 0,75 litres.

4.3.1.2 Les boissons aux jus fruits

La SIAGRO est présente sur deux segments de jus à travers les marques Présséa et Minute Maid ; le segment nectar de fruits et le segment boisson aux fruits.

➤ **Les Nectar**

Commercialisés sous la marque Présséa et sous le format 1 litre en plusieurs gammes : une gamme classique (Goyave, Cocktail, Orange, Ananas, Pomme et Bissap), une gamme sans sucres ajoutés (Orange Light et Cocktail Light, sans sucre ajouté), une gamme mix (Ananas Coco et Ananas Gingembre), une gamme 100% mangue du Sénégal (Mangue, Mix Cocktail, Mango et Mix Mangue Passion).

➤ **Les boissons aux fruits**

Commercialisés sous la marque Minute Maid de coca-cola company, les boissons aux fruits sont des jus qui ont une teneur en fruit. Les jus Minute Maid sont disponibles en trois (3) parfums : Mangue, Tropical et Orange. Et en formats pratiques de 10ml, 33cl et économique de 1 litre.

4.3.1.3 Produits laitiers

La SIAGRO produit et commercialise trois (3) catégories de lait liquide : le lait entier, le demi-écrémé et le lait aromatisé.

4.3.1.4 Boissons gazeuses

➤ **Boisson énergisante**

La SIAGRO est le distributeur officiel de la marque Monster en Afrique de l'ouest. Monster est une boisson énergisante disponible en trois (3) parfums en canettes 500ml : Energy et Ripper.

➤ **Boisson Gazeuses de la famille Coca-Cola**

La SIAGRO est aussi le distributeur local des marques Coca, Fanta, Sprite, Schweppes sous forme de canettes de 33 cl depuis 2017.

4.3.2 Les partenaires

Pour une meilleure politique de diversification de ses produits, la SIAGRO s'est allié à de grandes marques internationales du secteur agroalimentaire comme :

- **Candia Grandlait**
- **Coca-Cola Company**
- **Tetra Pak**

Ce qui a valu à la SIAGRO d'accroître sa notoriété en image et d'acquérir de nouvelle compétence.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 5 : Description des procédures opérationnelles du cycle vente et les mesures de maîtrise des risques dans l'exécution des tâches relatives au cycle vente

La description des procédures opérationnelles du cycle ventes/clients et des mesures de maîtrise des risques dans l'exécution des tâches liées à ce cycle est une étape importante pour la conception d'un système de gestion des risques opérationnels. Elle permet une prise de connaissance de l'existant de l'entité en vue de mieux intégrer les différentes phases de la gestion des risques opérationnels.

Le présent chapitre traitera des questions du cycle ventes/clients et des mesures de maîtrise des risques.

5.1 Les procédures des activités opérationnelles de vente

Ce sont essentiellement les activités de la budgétisation à la facturation en passant par l'agrément des clients, la réception, l'acceptation, le traitement et la livraison des commandes.

5.1.1 La procédure de budgétisation

Elle représente une des phases les plus importantes du cycle. Le budget est établi en ayant une parfaite connaissance de la conjoncture du marché, de la concurrence : ses parts de marché et les objectifs de vente. Il est préparé et établi par la direction commerciale qui tient compte de l'historique de l'année précédente qui constitue un atout majeur pour l'élaboration d'un budget. La préparation du budget se fait durant les trois (3) derniers mois de l'année en cours. Le directeur commercial analyse l'évolution des chiffres d'affaires des années N-1 et N. Il procède ensuite à une comparaison des réalisations de l'année et les prévisions attendues.

En se basant sur les résultats des analyses financières, des études concurrentielles, le directeur commercial apprécie les opportunités et les menaces. Et en commun accord avec la direction générale il fixe les objectifs de vente de la nouvelle année à répartir en fonction des mois de l'année. Le budget prévu tient compte des incertitudes il est donc ajustable.

5.1.2 La procédure d'agrément des clients

Ne peut commercer avec la SIAGRO qu'un client qui possède un compte client avec un code client. Tout nouveau client doit se faire ouvrir un compte client.

➤ **Les clients sociétés commerciales**

La création du compte client d'une société commerciale est subordonnée à la fourniture par le client de certains documents commerciaux à savoir :

- Une copie du registre de commerce ;
- Une copie de la carte de commerçant du client ou éventuellement son NINEA.

➤ **Les autres clients (ONG)**

La création d'un compte client à une ONG est subordonnée à la fourniture des pièces suivantes :

- D'une copie de son accréditation au Sénégal ;
- D'une lettre d'ouverture de compte.

Le commercial est chargé de collectionner les pièces auprès du client. Le support de création du compte client est la fiche client. Le commercial est chargé de remplir la fiche client en y mentionnant toutes les informations nécessaires sauf les conditions financières qui doivent être remplies par la Directrice Administrative et Financière (DAF). La fiche client devra être cachetée et signée par le client (voir annexe 1), et les signatures respectives du commercial et du DAF.

Le dossier complet (fiche client remplie, copie des documents obligatoires) du nouveau client sera transmis par le commercial à l'Administrateur Des Ventes (ADV) en charge des créations des comptes clients pour transmission au DAF pour validation après visa du directeur commercial. Une fois la fiche client validée, elle sera transmise à la comptabilité qui procèdera à la création du compte tiers client avec mention du code client sur la fiche client. La comptabilité transmettra la fiche client au :

- **Service informatique** ; pour mise à jour du « fichier des clients » sur Excel ou Access et sur le logiciel « Gescom serveur » ;

- **L'Audit Interne** ; pour la transmission d'une copie de la fiche client à l'ADV en charge de l'archivage (physique, électronique).

5.1.3 Les conditions de vente et d'attribution de crédit aux clients

Tout nouveau client durant une période de six (6) mois est au comptant avant livraison sous respect des quotas en vigueur sauf accord explicite de la direction générale. Après cette période d'essai il sera accordé au client satisfaisant une condition de vente de 50% à la commande et le solde à date de facture sauf accord explicite de la direction générale. Le commercial est tenu de respecter les conditions de vente validées sur la fiche client. Lors des règlements par chèque une durée de 48 heures au minimum sera observée avant la validation de la commande par le contrôle.

Tout client disposant d'un compte d'une ancienneté de six (6) mois peut bénéficier des conditions de crédit. La demande de crédit devra être validée par la direction administrative et financière après l'approbation de la direction commerciale. Sur donc la base du portefeuille du client le crédit accordé peut être :

- Trente (30) jours ;
- Quarante-cinq (45) jours ;
- Trente (30) jours fins du mois.

5.1.4 Le plafonnage

Chaque année, les plafonds des comptes clients sont révisés par la direction administrative et financière sur proposition du directeur commercial et mis à jour par le service informatique sur le fichier de clients et en Gescom serveur.

Le plafond du nouveau client sera défini et inscrit par la direction administrative et financière sur la fiche client six (6) mois après la création du compte client. Ce plafond sera automatiquement mis à jour par le service informatique en Gescom serveur et sur le fichier des clients.

5.1.5 Les procédures de réception, de traitement et de livraison des commandes

L'Administrateur Des Ventes (ADV) reçoit les commandes des clients soit par mail, par fax ou via le commercial. Il saisit la commande du client dans le logiciel « Gescom » les informations relatives au bon de commande. Une fois saisi, un numéro de devis est automatiquement généré par le logiciel, on parle dans ce cas de bon de commande saisi.

Le bon de commande saisi est transmis au contrôle (service audit) pour une vérification financière à savoir :

- Le client n'a-t-il pas des factures impayées ;
- Les quantités commandes sont-elles conformes au règlement.

Une fois ces conditions réunies la commande est validée, on a donc un bon de commande validé. Cependant au cas où le client n'est pas en règle la commande est bloquée et le client est informé.

Après que la commande soit validée, la logistique se charge de préparer la commande du client et charge le camion du chauffeur du client. Dans le cas contraire elle procède elle-même à la livraison, ce qui peut se faire au dépôt ou à l'usine.

La livraison est justifiée par un bon de livraison édité en trois (3) exemplaires avec les références du client et signé par ce dernier.

5.2 Procédures des activités financières de vente

Ce sont les activités de validation et non validation des factures, transmission des factures au client, anomalies après la livraison et recouvrement des factures client.

5.2.1 Validation et non validation des factures ventes

5.2.1.1 Validation des factures ventes

Les factures de vente sont établies en trois (3) exemplaires et autocontrôlées par le responsable facturation conformément aux conditions de vente. Une fois contrôlées, le responsable facturation appose sur chaque facture le cachet « Autocontrôlé facturation

». Les factures sont ensuite transmises à l'ADV pour validation via une feuille de transmission comportant les mentions suivantes :

- Mention feuille de transmission pour validation ADV ;
- Numéro ;
- Date ;
- Numéros de la facture ;
- Signature responsable facturation.

Avant de valider la facture, l'ADV compare :

- Quantité bon de livraison / Quantité facturée ;
- Prix facturé / Prix en vigueur ;
- Nom et cachet du client sur le bon de livraison / Nom du client sur la facture.

En cas de satisfaction, l'ADV appose sa signature sur les trois (3) exemplaires de la facture dont l'originale est destinée au client et les deux exemplaires restants sont respectivement pour le commercial pour le recouvrement et la comptabilité.

5.1.1.2 Factures non validées par l'Agent Administratif des Ventes

En cas de non-satisfaction à la suite du contrôle effectué par l'ADV, celui-ci établit à cet effet une demande de correction de facture signée par le commercial portant les mentions obligatoires :

- Mention demande de correction de facture ;
- Numéro de facture ;
- Date ;
- Objet de la correction demandée ;

- Détails de la correction demandée (numéro de facture, quantité, désignation des produits, prix de vente en vigueur) ;
- Signature agent administrateur des ventes et commercial ;
- Validation contrôle (cachet du service contrôle).

La correction demandée par l'ADV doit être soumise au contrôle du service audit pour validation au plus tard 24 heures dès réception de la demande de correction. La validation du contrôle est matérialisée par l'apposition du cachet « CONTROLE » sur la demande de correction. Dans le cas contraire, la demande sera rejetée par le contrôle et matérialisée par le cachet « REJET ».

Dès réception de la demande de correction de facture validée par le contrôle, le responsable facturation procède à la correction conformément à la demande. Et transmet à l'ADV pour validation.

Par la suite l'ADV transmet au commercial ou à l'agent recouvreur deux (2) exemplaires des factures validées pour le client. Le commercial ou l'agent recouvreur transmet l'original de la facture vente au client. Cela se matérialise par le visa du client dans le carnet de transmission des factures.

5.3 Anomalies après la livraison

Concernant les anomalies après la livraison, le commercial informé par son client devra établir une fiche de réclamation (voir annexe 2) cachetée par le client et la transmettre à l'ADV en charge des réclamations clients pour traitement. Le commercial devra suivre le dénouement final des fiches de réclamation :

- Avoir ;
- Échange ;
- Néant.

Et en informer le client.

L'ADV en charge des réclamations clients devra traiter les réclamations clients dès réception de la fiche de réclamation client cachetée et signée par le client comme suite :

- Faire valider la réclamation en interne par la direction commerciale et la direction administrative et financière ;
- Numéroté la fiche de réclamation validée par la direction commerciale et la direction administrative et financière ;
- Envoyer par mail la fiche validée au responsable qualité pour expertise ;
- Suivre et obtenir du responsable qualité, le rapport d'expertise de la qualité
- Informer la direction commerciale et les commerciaux de la décision de la direction administrative et financière ;
- Établir la demande de rapatriement numérotée et la soumettre à la validation de la direction administrative et financière ;
- Suivre l'établissement des bordereaux de retours produits par le transport et le responsable dépôt ;
- Constituer les dossiers d'échange validés par la direction administrative et financière et les transmettre à l'ADV en charge pour passation des commandes sur le logiciel GESCOM ;
- Suivre l'établissement des factures d'avoir par la facturation via la GESCOM ;
- Archiver le dossier complet par client dans un classeur portant la mention « Réclamations clients » : fiche de réclamation, demande de rapatriement (avec mention de la quantité rapatriée), rapport d'expertise, facture d'avoir au bon de livraison d'échange.

5.4 Recouvrement des factures

Les commerciaux et les agents de recouvrement sont chargés de recouvrir les factures ventes auprès de leurs clients et de respecter les délais et conditions de vente accordés quel que soit le mode de règlement (espèces ; chèques ; traites ; virements).

Quel que soit le mode de règlement du client, le commercial ou l'agent recouvreur est tenu de délivrer au client un reçu de paiement portant les références, le cachet et la signature du client des mentions indispensables à la validité du reçu de paiement.

Le reçu de paiement est édité en trois (3) exemplaires dont un volet reste comme souche dans le carnet de reçu de paiement et les deux autres sont respectivement pour le client et la comptabilité.

Les commerciaux et agents recouvreurs doivent recouvrer un montant égal au montant de la facture ou de la commande aucune différence n'est admise.

5.4.1 Recouvrement en espèce

Le recouvrement en espèce des factures vente se fait à la caisse via le carnet de pièce de caisse recette établies en deux (2) exemplaires, un volet destiné à la caisse recette et l'autre conservée comme souche dans le carnet.

5.4.2 Recouvrement par chèque

Le recouvrement par chèque des factures vente est transmis à la caisse via le carnet de transmission banque numéroté. Les pièces de transmission banque sont établies en deux (2) exemplaires, un volet destiné à la caisse et un conservée comme la souche dans le carnet.

Le commercial ou l'agent recouvreur devra faire la copie du chèque remise en paiement de la facture ou de commande et la transmettre à la caisse pour archivage.

Il est formellement interdit à la caisse de recevoir des règlements chèques non photocopiés.

5.4.3 Recouvrement par traite

Le recouvrement par traite des factures vente sont transmis à la caisse via le carnet de transmission banque numéroté. Les pièces de transmission banque sont établies en deux (2) exemplaires, un volet destiné à la caisse et un conservée comme la souche dans le carnet.

Le commercial ou l'agent recouvreur devra faire la copie de chaque traite remise en paiement de facture ou de commande et la transmettre à la caisse pour archivage.

Dans le cas où les frais d'escompte sont à la charge du client, le commercial sera tenu de communiquer l'information à l'audit interne par mail et s'assurer que les frais ont été refacturés au client et payés par ce dernier.

Il est formellement interdit à la caisse de recevoir des règlements traites non photocopiés.

5.4.4 Recouvrement par virement (ou versement bancaire)

Le commercial ou l'agent recouvreur ayant recouvré une facture client par virement ou par versement bancaire, doit réclamer à celui-ci l'ordre de virement ou le reçu de virement bancaire et le transmettre à la caisse. Le commercial ou l'agent recouvreur devra inscrire sur l'ordre du virement ou le reçu de banque les mentions obligatoires :

- Numéro de facture ou numéro de commande ;
- Le nom du client ;
- Le code du client ;
- Le nom du commercial ou l'agent recouvreur et signature.

À la suite de cela la pièce de transmission banque est établie en deux (2) exemplaires, un volet destiné à la caisse et un conservée comme la souche dans le carnet.

Il est interdit aux commerciaux et agents recouvreurs de recouvrer une vente sur la base bordereau de livraison. Le recouvrement d'une vente doit se faire sur la base d'une facture définitive dument contrôlée (portant le cachet contrôle).

5.5 Régularisation des virements ou versements espèces reçus à la banque non-identifiés

Les virements ou versements espèces reçus à la banque des tiers ou des clients non identifiés et non comptabilisés dans les comptes clients concernées doivent être régularisés par le commercial qui doit produire le justificatif du règlement (virements, versements espèces à la banque) de la manière suivante :

- Identifier les virements ou versements espèces à la banque non comptabilisés dans les comptes clients appropriés lors de la validation mensuelle des comptes clients ;
- S'informer auprès de l'Audit Interne et / ou de la comptabilité des virements ou versements espèces reçus à la banque non identifiés ;
- Recevoir mensuellement de l'Audit Interne l'état des virements et versements espèces non identifiés ;
- Identifier dans son portefeuille clients, le client donneur d'ordre du virement ou versements espèces ;
- Obtenir du client le justificatif bancaire du virement ou du versement ;
- Transmettre le justificatif de règlement à la comptabilité via la pièce de transmission banque.

Au cas où le client donneur d'ordre identifié a perdu le justificatif des virements ou des versements espèces à la banque, le commercial doit établir le bordereau de régularisation des virements ou versements espèces à la banque et le transmettre à l'Audit Interne pour approbation. Après approbation, le commercial transmettra à la comptabilité via la pièce de transmission banque le bordereau de régularisation des virements ou versements espèces à la banque.

Chapitre 6 : Conception du système de gestion des risques opérationnels liés au cycle ventes /clients de la SIAGRO

Cette partie sera entièrement consacré à l'élaboration d'un système de gestion des risques opérationnels liés au cycle ventes/clients chez SIAGRO. Ce système sera conçu en se basant sur les étapes de conception selon ISO 31000 comme présenté dans la partie théorique de notre étude.

Il sera question dans ce chapitre de la conception du système de gestion des risques opérationnels liés au cycle de ventes/clients et des recommandations sur certaines anomalies observées lors de notre étude.

6.1 Mandat et engagement du management pour la conception du système de gestion des risques opérationnels

Le mandat et l'engagement constituent en quelque sorte une implication de la direction dans le processus de conception du système de gestion des risques.

6.1.1 Mandat du management pour la conception du système de gestion des risques opérationnels

L'intégration du système de management des risques trouve un grand intérêt pour la direction de la SIAGRO après avoir pris connaissance de la politique de gestion des risques basée sur le référentiel ISO 31000 présenté par l'auditeur interne et son équipe.

Pour la direction de la SIAGRO l'atteinte des objectifs stratégiques à travers les objectifs opérationnels et managériaux est fondamentale. Pratiquer une approche de gestion de l'entreprise à travers les risques, c'est opter pour l'assurance la plus raisonnable qui soit.

6.1.2 Engagement pour la conception du système de gestion des risques opérationnels

La conception du système de gestion des risques mandaté ne peut se faire sans engagement. La direction, pour la conception d'un système de gestion des risques efficace s'est engagé à mettre à la disposition du service audit interne tous les moyens financiers, techniques et matériels nécessaires à la conception et la mise en œuvre de ce système de gestion des risques.

6.2 Conception du système de gestion des risques opérationnels

La conception du système de gestion des risques se fera à partir de :

- Conception d'un système de communication et de concertation ;
- Établissement du contexte ;
- Conception d'un système d'appréciation du risque ;
- Conception d'un système de traitement du risque ;
- Conception d'un système de surveillance et de revue.

6.2.1 Conception d'un système de Communication et de concertation

Dans le cadre de notre étude, le système de communication et de concertation s'avère indispensable dans la mise en place d'un système de gestion des risques opérationnels efficace dans la mesure où il permettra de :

- Analyser une large part des risques non identifiés lors des entretiens et procéder à la mise à jour de la cartographie ;
- Proposer une réponse unique et homogène face aux risques ;
- Aider la direction dans la répartition des ressources par unité en intégrant l'appétence de l'organisation pour le risque.

Ce système devra permettre d'approfondir les travaux et les réflexions en matière de gestion des risques, d'informer sur les plans d'action et le bilan de l'évolution de la maîtrise des risques.

La communication et la concertation internes et externes permettront donc au top management de donner confiance aux parties prenantes.

Elle doit être globale et intervenir à toutes les étapes du système de gestion des risques opérationnels. Pour la mise en œuvre de ce plan de communication et de concertation

trois (3) mécanismes sont prévus à savoir : réunion avec le comité de pilotage, réunion avec le comité de direction et un dispositif d'auto-évaluation du contrôle interne.

- **Réunion du comité de pilotage** : il s'agit d'une réunion qui regroupe tous les différents responsables des services. Cette rencontre est faite par quinzaine afin d'échanger sur les différentes difficultés rencontrées dans chaque service d'une part et de se concerter sur le niveau d'évolution de la gestion des risques opérationnels
- **Réunion du comité de direction** : il s'agit d'une réunion qui regroupe tous les postes de direction de la SIAGRO. Cette équipe se rencontre chaque un (1) mois dans le cadre d'une réflexion sur les orientations des activités de la SIAGRO et les difficultés remontrées par le comité de pilotage.
- **L'auto-évaluation** : ces auto-évaluations donneront lieu à une synthèse, qui sera rapporté au comité de pilotage sur l'examen du contrôle interne. Une liste de question sera envoyée aux équipes sur la réciprocité des tâches, le respect des procédures.

Notons que dans la mise en place d'un système de communication efficace et pertinent, la présence de l'auditeur interne est souhaitable pour assurer une excellente architecture du système et la recherche de la plus grande efficacité des systèmes de contrôle interne.

6.2.2 Établissement du contexte

L'établissement du contexte de la SIAGRO comprend l'établissement du contexte interne, établissement du contexte du processus de gestion des risques et la définition des critères de risque.

6.2.2.1 Établissement du contexte interne

L'environnement de l'entreprise, les enjeux de diverses natures (commerciaux, concurrentiels, économiques) auxquels est ou sera confrontée étaient les facteurs incitant la SIAGRO à mettre sur place un projet de conception d'un système de gestion des risques opérationnels liés à son cycle vente.

Ce contexte est confirmé par :

- La nécessité d'avoir une bonne visibilité de la situation des comptes clients et identifier les risques de recouvrement ;
- Les recommandations des reviseurs légaux en matière d'obligation de création d'une structure de management des risques ;
- Le souci du top management à renforcer le dispositif de contrôle interne ;
- La nécessité de maîtriser l'évolution de ses créances qui peut entraîner l'entreprise à un énorme déséquilibre financier.

6.2.2.2 Établissement du contexte du processus de gestion des risques

Le système de gestion des risques opérationnels à concevoir touche essentiellement les activités du cycle de vente. L'évaluation des risques identifiés se fera à partir de la méthode quantitative d'évaluation des risques. La bonne utilisation de cette méthode requiert la définition d'un tableau d'estimation de l'impact et d'un tableau d'estimation de la probabilité d'occurrence afin de mieux ressortir la criticité du risque.

Grâce à des données résultant de l'identification et de l'évaluation des risques et au résultat d'évaluation du dispositif de contrôle interne, le comité de direction a le choix entre les différentes méthodes (l'acceptation, l'évitement, le partage et la réduction) de traitement.

6.2.2.3 Définition des critères de risque

L'analyse des risques se fera par la définition d'une échelle de probabilité d'occurrence. Cela revient à apprécier la probabilité de survenance du risque (Très forte, Forte, Moyenne, Faible et Très faible). En fonction de la gravité du risque une échelle est définie afin d'estimer son impact sur la réalisation des objectifs. La conséquence peut être : Catastrophique, Majeur, Modéré, Faible, Très faible.

Le niveau du risque se déterminera par la criticité qui est l'impact que multiplie la probabilité d'occurrence. De cette criticité sera établie une matrice de criticité qui permettra à l'audit interne de mieux appréhender les zones à risque afin d'y associer un traitement efficace.

6.2.2.3.1 Échelle de la probabilité d'occurrence

Pour estimer la probabilité de survenance des risques dans notre travail, nous avons choisi une échelle de mesure allant de 1 à 5 (voir tableau n°2). Lorsque le risque est récurrent le chiffre 5 est attribué.

Tableau 2:Échelle de mesure de probabilité d'occurrence des risques

Cote	Probabilité	Interprétation
5	Très forte	Il y a une quasi-certitude d'apparition du risque
4	Forte	Il y a de forte chance d'apparition du risque
3	Moyenne	Il est possible que le risque apparaisse
2	Faible	Il y a peu de chance d'apparition du risque
1	Très faible	Il y a une quasi-impossibilité d'apparition du risque

Source : nous-même

6.2.2.3.2 Échelle de l'impact

Afin de mesurer avec efficacité l'impact des risques opérationnels sur l'ensemble des activités se rattachant au cycle de vente, nous avons opté pour une échelle dont la mesure varie entre 1 et 5 (voir tableau n°3) ci-après :

Tableau 3:Échelle de mesure de l'impact des risques

Cote	Impact	Interprétation
5	Catastrophique	Conséquences très fâcheuses allant jusqu'à la non atteinte des objectifs du cycle
4	Majeur	Conséquences fâcheuses pour la réalisation des objectifs du cycle
3	Modéré	Conséquences modérées du risque sur la réalisation des objectifs du cycle
2	Faible	Conséquences faibles sur l'atteinte des objectifs du cycle
1	Très faible	Conséquences négligeables sur l'atteinte les objectifs du cycle

Source : nous-même

La criticité d'un risque menaçant le bon fonctionnement des activités de l'entreprise est proportionnelle à sa gravité et à sa probabilité d'occurrence. Le seuil d'acceptabilité fixé est un niveau de criticité inférieur ou égal à quatre (4).

6.2.3 Conception d'un système d'appréciation du risque

Concevoir un système d'appréciation du risque consiste à concevoir des canevas qui permettront d'identifier, d'analyser et d'évaluer les risques opérationnels.

6.2.3.1 Conception d'un système d'identification des risques opérationnels

À l'aide de questionnaire, observations, de brainstorming et d'entretiens, il conviendra d'identifier les risques opérationnels affectant le cycle vente. Les différents risques une fois identifiés sont inscrits dans (le tableau n°4) ci- après :

Tableau 4: Identification des risques opérationnels

Tâches	Objectifs	Risques opérationnels	Impacts	Dispositifs de maîtrise	Constat

Source : nous-même

➤ Description des rubriques du tableau d'identification des risques

- ❖ **Tâches** : il est question ici d'énumérer les différentes tâches relatives au processus exécuté ;
- ❖ **Objectifs** : il est question d'énoncer les objectifs associés à chaque tâche ;
- ❖ **Risques opérationnels** : il s'agit ici d'associer à chaque tâche précitée les différents risques opérationnels correspondants.

- ❖ **Impacts** : il s'agit dans cette rubrique de juger de l'impact du risque opérationnel identifié sur l'activité ;
- ❖ **Dispositifs de maîtrise** : il s'agit ici de décrire le système mise en place pour contenir les risques identifiés ;
- ❖ **Constat** : il s'agit de dire si le risque est maîtrisé après application des mesures de contrôle. La réponse attendue peut être soit « oui » soit « non ».

Ce tableau d'identification des risques opérationnels doit être effectué à tous les services intervenants dans le cycle ventes/clients. Il revient donc au comité de pilotage appuyé par l'audit interne d'être en mesure d'identifier les risques majeurs pesant sur le cycle de vente.

À la suite de l'identification des risques, il est nécessaire d'apprécier l'ensemble des dispositifs de contrôle mis en place par la direction. Le critère d'efficacité permettra de savoir si le dispositif de contrôle mis en place est suffisamment pertinent pour couvrir le risque tandis que le critère de degré de mise en œuvre confirmera l'effectivité de la mise en œuvre du dispositif (voir tableau n°5) :

Tableau 5: Échelle d'évaluation de la qualité du dispositif de contrôle

Code	Qualité des mesures de contrôle	Interprétations
5	Approprié	La mesure de contrôle existe, bien conçue et elle est bien appliquée
4	Acceptable	La mesure de contrôle existe, présente des lacunes mineures au niveau de sa conception mais est bien appliquée
3	Passage	La mesure de contrôle existe, bien conçue mais n'est pas toujours appliquée
2	Insuffisante	La mesure de contrôle existe, mais sa conception présente quelques lacunes mineures et n'est toujours pas appliquée
1	Inexistante	La mesure de contrôle n'existe pas

6.2.3.2 Technique d'évaluation des risques opérationnels

Après l'identification des risques, nous allons procéder à leur évaluation. L'évaluation des risques va consister à déterminer la probabilité de survenance et l'impact des risques. Parmi les nombreuses méthodes d'évaluation existantes notre choix se porte sur la méthode quantitative cela est dû à la simplicité du principe consistant à lister tous les risques possibles sans se préoccuper de la gravité ou de la probabilité.

6.2.3.2.1 Évaluation de la probabilité d'occurrence

En fonction d'échelle de la probabilité d'occurrence établie, chaque risque sera évalué dans un tableau intitulé tableau d'évaluation de la probabilité d'occurrence des risques (Voir tableau n°6).

Tableau 6:Évaluation de la probabilité d'occurrence des risques

Tâches	Risques opérationnels	Estimation de la probabilité des risques opérationnels	
		Probabilité	Cote

Source : nous-même

➤ **Description des différentes rubriques du tableau d'évaluation de la probabilité d'occurrence**

- ❖ **Probabilité** : il s'agit dans cette rubrique de reporter les différentes la probabilité de survenance du risque attribuées dans le tableau d'échelle de mesure de probabilité d'occurrence des risques.
- ❖ **Cote** : il s'agit dans cette rubrique de reporter les différentes cotes attribuées dans le tableau d'échelle de mesure de probabilité d'occurrence des risques.

6.2.3.2.2 Évaluation de l'impact des risques

L'échelle d'impact définie dans les critères du risque nous servira de référence pour réaliser l'évaluation de l'impact des risques identifiés et analysés. L'évaluation de l'impact se fera donc à partir du (tableau n°7) ci-après

Tableau 7: Évaluation de l'impact des risques

Tâches	Risques opérationnels	Estimation de l'impact des risques opérationnels	
		Impact	Cote

Source : nous-même

➤ Description des différentes rubriques du tableau d'évaluation des risques

- ❖ **Impact** : il s'agit dans cette rubrique de reporter les différentes conséquences attribuées dans le tableau d'échelle de mesure de l'impact des risques.
- ❖ **Cote** : il s'agit dans cette rubrique de reporter les différentes cotes attribuées dans le tableau d'échelle de mesure de l'impact des risques.

6.2.3.2.3 La criticité

La criticité (C) est la multiplication de la gravité (G) et de la probabilité d'occurrence (P) ($C = G \times P$). La criticité nous permet de faire une hiérarchisation des risques afin de faire un traitement par priorité.

L'évaluation de cette criticité se fera à partir du (tableau n ° 8) ci-après :

Tableau 8:Évaluation de la criticité

Tâches	Risques opérationnels	Impact	Probabilité	Criticité

➤ **Description des différentes rubriques du tableau de criticité**

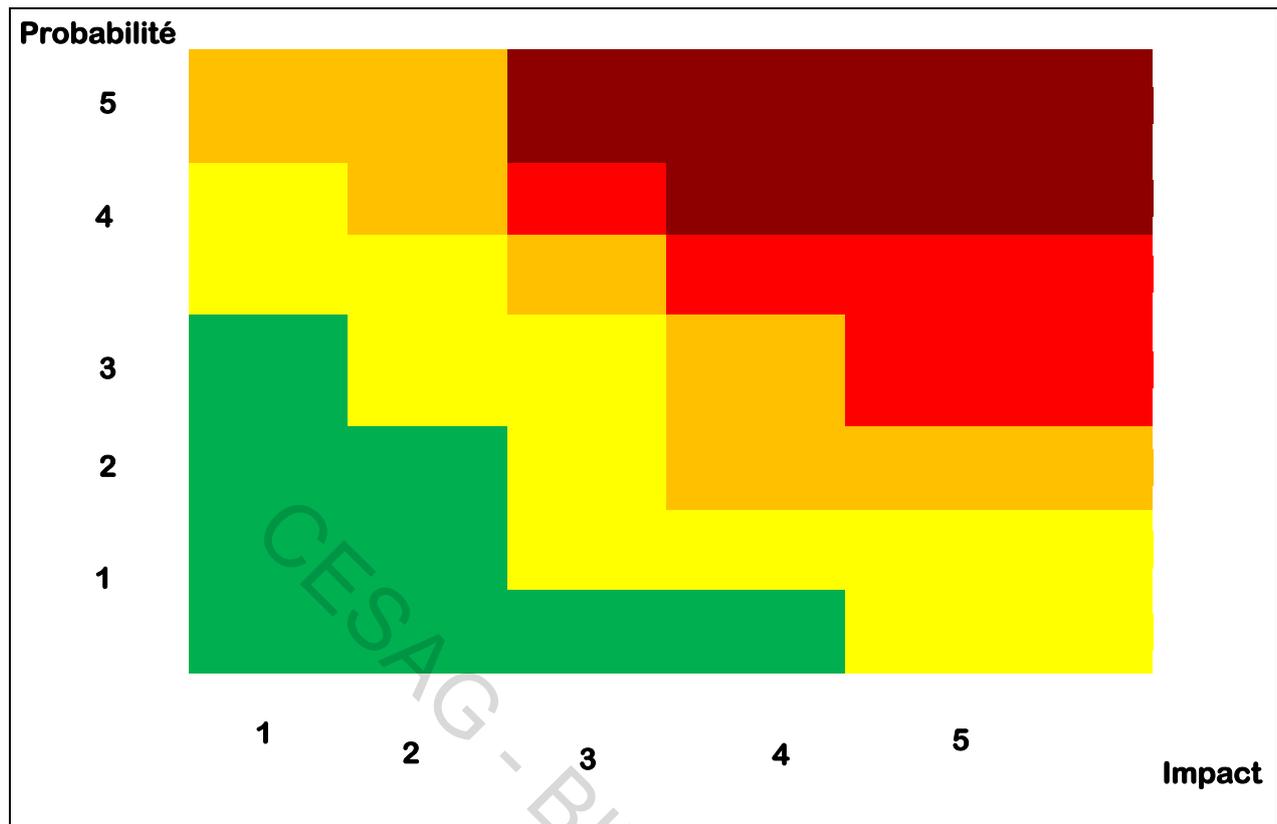
- ❖ **Impact** : il s'agit dans cette rubrique de reporter les différentes cotes attribuées dans le tableau d'évaluation de l'impact des risques ;
- ❖ **Probabilité** : il s'agit dans cette rubrique de reporter les différentes cotes attribuées dans le tableau d'évaluation de la probabilité d'occurrence des risques ;
- ❖ **Criticité** : il s'agit dans cette rubrique de faire une multiplication des valeurs attribuées à l'évaluation de l'impact et à celle de la probabilité d'occurrence des risques.

6.2.3.2.4 Conception de la matrice de criticité

La matrice de criticité est un outil permettant d'analyser rapidement les éléments les plus critiques grâce à la représentation graphique des différentes données relatives à la probabilité d'occurrence et l'impact défini lors de l'évaluation du risque.

La réalisation de cette matrice se fera par l'utilisation de la figure n°5 ci-après

Figure 5:Matrice de criticité



Source : nous-même

À la suite de la réalisation de la matrice de criticité, nous pouvons définir le niveau priorité d'actions pour une gestion efficace des risques.

Description des couleurs	Criticité faible	Criticité modéré	Criticité forte	Criticité majeure	Criticité catastrophique
--------------------------	------------------	------------------	-----------------	-------------------	--------------------------

6.2.4 Conception d'un système de traitement du risque

Pour le traitement des risques quatre (4) solutions s'offrent à nous pour un traitement efficace des risques potentiels listés, à savoir : l'acceptation, le partage, l'évitement et la réduction. Le choix de l'une ou plusieurs de ces solutions se fera après regroupement des risques par zone à partir (du tableau n° 9) ci-après :

Tableau 9 : Regroupement des risques par zone

Description des couleurs	Criticité faible	Criticité modéré	Criticité forte	Criticité majeure	Criticité catastrophique
Risques afférent					

Source : nous-même

- ❖ **Niveau catastrophique :** il s'agit dans cette colonne de regrouper les risques qui ont une cote de criticité très élevée et une qualité des mesures de contrôle insuffisantes. Ces risques sont inacceptables et nécessitent que des actions rapides soient menées par les dirigeants en vue de faire face à ces risques. Le traitement peut se faire par le renforcement des dispositifs de contrôle, la souscription à une police d'assurance ou encore le management peut contourner le risque en l'évitant ;
- ❖ **Niveau majeur :** cette zone est quasiment similaire au niveau catastrophique précédemment énoncé. Par conséquent les traitements accordés aux différents risques identifiés seront identiques ;
- ❖ **Niveau fort :** cette colonne regroupe les risques à forte cote de criticité (cote moyenne de criticité) et des mesures de contrôle appropriées. À partir d'une revue et d'une amélioration du dispositif existant l'on peut maîtriser (réduire ou supprimer) ces risques ;
- ❖ **Niveau modéré :** il est question des risques à cote de criticité modérée et des mesures de contrôle adéquates. Ils sont donc est sans inquiétude pour les dirigeants en ce sens que les risques sont sous contrôle ;
- ❖ **Niveau faible :** dans cette zone il s'agit des risques à cote de criticité faible et des mesures de contrôle insuffisantes ou inexistantes. Ces risques peuvent être considérés comme acceptables, cependant ils devront être surveillés pour éviter tout effet de surprise.

6.2.5 Conception d'un système de surveillance et de revue

Le dispositif de gestion des risques devra fait l'objet d'une surveillance et d'une revue régulière par l'auditeur interne. Un suivi permet l'amélioration continue du dispositif.

La surveillance et la revue interviennent à toutes les phases du processus du système de gestion des risques opérationnels et comprennent la mise à jour et la fréquence de renouvellement du système de gestion des risques opérationnels.

6.2.5.1 La mise à jour du système de gestion des risques opérationnels

La mise à jour du système de gestion des risques s'avère nécessaire pour faire face à l'évolution ou à la parution des nouveaux risques liés au développement des activités de la SIAGRO. Il revient donc à la SIAGRO à travers son service d'audit de reconduire l'exercice en adoptant les dispositifs permettant :

- De réexaminer les différentes phases de la gestion des risques tout en centrant l'intérêt au niveau de l'appréciation des risques ;
- D'identifier les nouveaux risques pour anticiper leurs traitements.

6.2.5.2 La fréquence de mise à jour du système de gestion des risques opérationnels

La fréquence de mise à jour du système de gestion des risques sera fonction des normes pratique en vigueur.

Dans le cas de la SIAGRO, un personnel doit être formé pour intervenir tout en se basant sur un planning de suivi du risque. (Voir tableau n° 10) afin d'actualiser le tableau d'identification des risques. Bien vrai que la fréquence d'actualisation de l'appréciation des risques est propre à chaque structure. Nous proposons à la SIAGRO d'actualiser l'appréciation du risque par exercice, ce qui revient à dire chaque année. Cela permettra à la structure d'être en phase avec l'élaboration du programme d'activités et du budget afin de prendre en compte le coût de l'actualisation.

Il revient à la SIAGRO d'être à jour des normes pratiques en vigueur promulguées par les organismes de normalisation de la gestion des risques.

Tableau10 : Suivi des risques

	Suivi des risques
Catastrophique	Le suivi de ses risques se fera toute l'année
Majeur	Le suivi de ses risques se fera toute l'année
Fort	Le suivi de ses risques se fera tous les trois mois
Modéré	Le suivi de ses risques se fera tous les trois mois
Faible	Le suivi de ses risques se fera au moins deux fois par an

Source : nous-même

6.3 Recommandations

Notre étude nous a permis de relever un certain nombre d'anomalies. Cela fera l'objet des recommandations pour assurer une meilleure intégration du dispositif de gestion des risques dans le management de la SIAGRO.

- ❖ Nous recommandons au comité de direction s'assurer la responsabilité de la surveillance des activités et du bon déroulement de la stratégie. En effet lors de notre étude nous avons pu constater que le comité de pilotage composé des responsables des départements et des personnes subalternes était responsable du suivi des activités et du bon déroulement de la stratégie.
- ❖ Nous recommandons que le service d'audit interne soit rattaché au plus haut niveau dans l'entreprise (Direction générale). Nous avons remarqué que ce service est rattaché à la direction administrative et financière ce qui pourrait constituer un risque quant à la nécessité de diagnostiquer le dispositif de gestion des risques et d'émettre une opinion appropriée. Comme le recommande les normes d'audit, le service d'audit doit être rattaché au plus haut niveau dans l'entreprise cela donne une crédibilité très importante à la fonction et permet aussi de travailler en toute indépendance.

- ❖ Pour assurer un bon suivi de l'efficacité des activités et du dispositif de gestion des risques. Nous recommandons que l'audit interne ne soit pas associé aux tâches opérationnelles.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la deuxième partie :

La seconde partie de ce travail de recherche, nous a permis d'aboutir à la conception du système de gestion des risques opérationnels liés au cycle ventes /clients.

Dans un premier temps nous avons fait une description du cycle ventes/clients et des points de contrôle dans l'exécution des tâches opérationnelles liés à ce cycle. Ensuite nous avons proposé un système de gestion des risques opérationnels plus adéquat aux activités du cycle. Enfin nous avons formulé des recommandations sur certaines anomalies constatées lors de notre étude.

Il revient donc au comité de direction de donner mandat au service d'audit d'utiliser ce système de gestion des risques afin de parvenir à un pilotage optimal des risques qui pourraient entraver le bon fonctionnement des activités de l'entreprise donc la non atteinte des objectifs des départements interagissant dans le cycle de vente.

CONCLUSION GENERALE

Cette étude nous a permis de concevoir un système de gestion des risques opérationnels liés au cycle de vente adaptés à la SIAGRO Sénégal.

La première partie a fait l'objet de la revue de littérature portant sur les différentes approches théoriques nécessaires pour la conception d'un système de gestion des risques. Dans la deuxième partie il s'agissait de mettre en pratique toute la procédure décrite dans la première partie afin d'aboutir à la conception du système de gestion des risques.

Vu le temps de stage qui nous a été accordé, notre étude compte des limites dû au fait qu'elle n'est pas été effectué jusqu' à l'étape de la mise en œuvre du système

Afin de rendre ce système de gestion des risques opérationnels viable, nous suggérons à la direction de la SIAGRO de diligenter une mission de mise en œuvre dudit système.

Bibliographie

Ouvrages

1. AMF (2010), les dispositifs de gestion de risque et de contrôle interne, P : 6-7.
2. BARRY Mamadou (2004), Audit, contrôle Interne, Entreprises d'État et du secteur Privé P : 125-126.
3. BARRY Mamadou (2009), Audit, contrôle Interne, Finance et comptabilité, Dakar, P : 371.
4. BOUANICHE José (2004), Calculer l'indemnité ou l'appréciation du risque opérationnel par l'auditeur interne, Revue Française d'Audit Interne, P : 6-10
5. COSO II (2005) Report, le management des risques de l'entreprise, Éditions d'organisation, P : XIX.
6. COSO II (2005) Report, le management des risques de l'entreprise, Éditions d'Organisation, P : 23.
7. COSO II (2005) Report, le management des risques de l'entreprise, Éditions d'Organisation, P : 5.
8. COSO ERM (2017), le management des risques de l'entreprise, une démarche intégrée à la stratégie et à la performance, P : 6.
9. COSO II (2005) Report, le management des risques de l'entreprise, Editions d'Organisation, P :106.
10. COOPERS & LYBRAND (2000), la nouvelle pratique du contrôle interne, Edition d'organisation, Paris, P : 378.
11. FEB (2015), Guide pratique pour une politique durable, P : 2.
12. FEB (2015), Guide pratique pour une politique durable, P : 21.
13. FEB (2015), Guide pratique pour une politique durable, P : 15-18.

14. LE Ray Jean (2015), De la gestion des risques au management des risques – pourquoi ? comment ? P : 40.
15. IFACI (2010), Comment devenir proactif dans la gestion de la fraude ? P : 28.
16. IFACI (2010), Comment devenir proactif dans la gestion de la fraude ? P : 29.
17. IFACI (2002), Cahier de recherche, management des risques, P : 12.
18. IFACI (2003), Cahiers de la Recherche, Étude du processus de management et de la cartographie des risques, Conception, mise en place et évaluation, paris, P : 25.
19. ISO 31010 (2009), Gestion des risques-techniques d'évaluation des risques, P :101.
20. ISO 31010 (2009), Gestion des risques, techniques d'évaluation des risques, P :188.
21. ISO FDIS/31000 (2009), Management du risque, principes et lignes directrices, P : 34.
22. JIMENEZ Christian, MERLIER Patrick, CHELLY Dan (2008), Risques opérationnels, de la mise en place du dispositif à son audit, Revue Banque Edition, Paris, P-270
23. MOREAU, Franck (2002), Comprendre et gérer les risques, Éditions, Organisations, Paris, P : 222.
24. RENARD, Jacques (2002), Théorie et pratique de l'audit interne, 4ième Edition, Éditions d'Organisations, Paris, P : 462.
25. HANS Wilmots (2002), Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne, Bruxelles, Éditions Standard, P : 40-50.

Sources internet

1. www.dasp.gouv.sn
2. ENCG Agadir (2017), Risques opérationnels du cycle vente client, [www.mawarid.ma /document-3262.html](http://www.mawarid.ma/document-3262.html).
3. <https://fr.m.wikipedia.org/wiki/Audit>
4. www.Pyx4.com

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe

Annexe 1 : Fiche client

SOCIETE INDUSTRIELLE AGRO-ALIMENTAIRE (SIAGRO)
 Immeuble SERHAN
 Avenue Malick SY
 Dakar
 Création
 Avenant

Date : _____
 N° Fiche : _____
 CODE CLIENT : _____
 CODE ZONE : _____

FICHE CLIENT

COMMERCIAL : _____

IDENTIFICATION	
NOM DE LA SOCIETE	_____
SECTEUR D'ACTIVITE	_____
NOM DU RESPONSABLE	_____
TEL. BUREAU : _____	CELLULAIRE : _____
FAX : _____	E-MAIL : _____
ADRESSE _____	

DOCUMENTS DE COMMERCE (copies obligatoires à joindre)	
RC : _____ <input type="checkbox"/>	NINEA : _____ <input type="checkbox"/>

CONDITIONS FINANCIERES (à remplir par le DAF)	
TARIF (en vigueur sous respect des quotas)	_____
REMISE	_____
DELAI ET MOYEN DE PAIEMENT	_____
GARANTIE	_____
PLAFOND AUTORISE	_____

CONDITIONS COMMERCIALES	
OBJECTIF MENSUEL (CA)	KIRENE : _____ PRESSEA : _____ CANDIA : _____ JIP : _____
OBSERVATIONS	
COMPTOIR DAKAROIS DU COMMERCE CO.DA.CO - S.A.R.L. 68, Avenue du Président Lamine Guèye Tél: 33 821 42 75 - 33 821 41 62 BP: 376 CADRE CLIENT Dakar - SENEGAL Email: co.da.co@arc.sn	
VALIDATION DC DAF/DA	_____

Source : Commercial SIAGRO

Annexe 2 : Fiche de réclamation

FNR/QUA/02
Version : 1
Date du :
Page : 1/1

Rapport Réclamation Client

SIAGRO Type de document : Enregistrement

Date : 07/08/2018

N° : 81 Date : 07/08/2018

RECLAMATION

Document de référence : Fiche de réclamation n° 81

Nom du client :
Nom du Produit :
Objet de la réclamation :
Date de production :
Date d'expiration :
Quantité incriminée : N° Lot :

SERVICE QUALITE

Date de réception de l'échantillon : Date d'analyse :

Analyses : Inspection d'échantillon reçu

Réception de 03 briques Candia lait entier 1L Exp 07/02/2019 à 01h35min36s : 02h00min51s intactes et 03h29'01 vide (qui avait caillé chez le client)

	Normes	01h35'36''	02h00'51''
pH	6,5 – 6,9	6,43	6,61
Acidité	12 – 16°D	18	12,5
Gout, couleur	Normaux	Amer	Normaux
Bacté	<10ufc	>100ufc	07ufc

NB : les résultats bactériologiques et physico-chimiques de l'échantillon 01h35'36 sont non conformes caillage

Historique de cette production Entier 1L du 07/08/2018 :

Début prod : Fin prod :

Raccord papier: 00h36mn ; 02h03mn ; 03h20mn

Raccord film: 01h51mn

Evènement au niveau de la TBA :
03h21mn-03h24 : arrêt BL Récap

Analyses Libératoires au Test à la Résazurine :
Archives tests emballage en cours de production :
Archive Labo : 00h19min Intacte

Conclusion :

Visa du Responsable Laboratoire Visa du Responsable Qualité/Produit

Visa du Responsable Prod Safety & Management Qualité

Source : Agent administratif des ventes SIAGRO

Table des matières

Dédicace.....	I
Remerciements.....	II
Liste des tableaux.....	III
Liste des figures.....	IV
Listes des sigles et abréviations	V
Sommaire.....	VI
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : Cadre théorique de la conception d'un système de gestion des risques opérationnels liés au cycle ventes/clients	6
Chapitre 1 : Risques opérationnels liés au cycle ventes/clients.....	8
1.1 Présentation du cycle ventes/clients.....	8
1.1.1 Définition du cycle ventes/clients	8
1.1.2 Missions du cycle ventes/clients	9
1.1.3 Organisation du cycle ventes/clients.....	9
1.2 Risques opérationnels liés au cycle ventes/clients	13
1.2.1 Notion de risque	13
1.3 Les risques opérationnels du cycle ventes/clients et leurs conséquences	15
1.4 Gestion des risques	17
1.4.1 Définition de la gestion des risques.....	17
1.4.2 Les objectifs de la gestion des risques.....	17
1.4.3 Référentiels de gestion des risques	18
1.4.4 Cadre organisationnel de la gestion des risques.....	20
Chapitre 2 : Démarche d'élaboration d'un système de gestion des risques	21
2.1 Processus de gestion des risques	21
2.2 Communication et concertation	22
2.3 Établissement du contexte.....	22

2.4 Identification des risques	22
2.5 Analyse des risques.....	23
2.6 Évaluation des risques.....	23
2.7 Traitement des risques	23
2.8 Surveillance et revue	24
Chapitre 3 : Méthodologie de recherche.....	25
3.1 Modèle d'analyse.....	25
3.2 Description des outils de collecte et d'étude des données	27
3.2.1 L'interview	27
3.2.2 L'analyse documentaire	27
3.2.3 L'observation physique directe.....	28
3.2.4 Le tableau d'identification des risques	28
3.2.5 Tests de conformité et de permanence.....	28
3.2.6 Analyse d'impact sur activité.....	28
3.2.7 Analyse des causes profondes	29
3.2.8 Matrice conséquence / probabilité.....	29
Conclusion de la première partie.....	30
DEUXIEME PARTIE :Cadre pratique de la conception d'un système de gestion des risques opérationnels liés au cycle ventes/clients : Cas de la SIAGRO.....	31
Chapitre 4 : Présentation de la SIAGRO	33
4.1 Organisation de la SIAGRO.....	33
4.1.1 Les postes de directions.....	33
4.1.2 Les comités	34
4.2 Évolution des activités de la SIAGRO.....	35
4.2.1 Historique	35
4.2.2 Mission et valeurs de la SIAGRO.....	36
4.3 Les produits et les partenaires de l'entreprise	37

4.3.1 Les produits de la SIAGRO	37
4.3.2 Les partenaires	39
Chapitre 5 : Description des procédures opérationnelles du cycle vente et les mesures de maîtrise des risques dans l'exécution des tâches relatives au cycle vente	40
5.1 Les procédures des activités opérationnelles de vente	40
5.1.1 La procédure de budgétisation	40
5.1.2 La procédure d'agrément des clients	41
5.1.3 Les conditions de vente et d'attribution de crédit aux clients.....	42
5.1.4 Le plafonnement	42
5.1.5 Les procédures de réception, de traitement et de livraison des commandes	43
5.2 Procédures des activités financières de vente.....	43
5.2.1 Validation et non validation des factures ventes	43
5.3 Anomalies après la livraison	45
5.4 Recouvrement des factures	47
5.4.1 Recouvrement en espèce	47
5.4.2 Recouvrement par chèque	47
5.4.3 Recouvrement par traite.....	48
5.4.4 Recouvrement par virement (ou versement bancaire)	48
5.5 Régularisation des virements ou versements espèces reçus à la banque non-identités	49
Chapitre 6 : Conception du système de gestion des risques opérationnels liés au cycle ventes /clients de la SIAGRO	50
6.1 Mandat et engagement du management pour la conception du système de gestion des risques opérationnels.....	50
6.1.1 Mandat du management pour la conception du système de gestion des risques opérationnels.....	50

6.1.2 Engagement pour la conception du système de gestion des risques opérationnels.....	50
6.2 Conception du système de gestion des risques opérationnels	51
6.2.1 Conception d'un système de Communication et de concertation	51
6.2.2 Établissement du contexte	52
6.2.3 Conception d'un système d'appréciation du risque	55
6.2.4 Conception d'un système de traitement du risque	60
6.2.5 Conception d'un système de surveillance et de revue	62
6.3 Recommandations.....	63
Conclusion de la deuxième partie :	65
CONCLUSION GENERALE	66
Bibliographie.....	68
Annexe	71
Table des matières	73