



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

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

**Diplôme d'Etudes Supérieures  
Spécialisées en Audit et Contrôle  
de Gestion**

**Promotion 21  
(2009-2010)**

**Mémoire de fin d'étude  
THEME**

**L'ANALYSE DES FACTEURS DE RISQUES LIES A LA  
FACTURATION  
Cas du Groupe DIPROM**



**Présenté par :**

**Moïse LOUBASSOU MISSAMOU**

**Dirigé par :**

**Alexis KOUASSI  
Sous Directeur - Contrôleur  
de Gestion au CESAG**

**Avril 2011**

## **DEDICACES**

Ce mémoire fruit d'un travail laborieux et de longue à haleine, trouve sa reconnaissance en Dieu à qui je le dédie en priorité.

Que sa grâce et sa miséricorde soient le symbole de l'accomplissement de ce travail et du parcours professionnel suivi.

Je dédie également ce travail à :

- Mon père Jean LOUBASSOU
- Ma défunte mère Denise MPASSI.
- Ma fille Elmira Adine LOUBASSOU
- Mon fils Josué Deo-Gracia LOUBASSOU
- Mes frères et sœurs enfin et à toute ma famille

## **REMERCIEMENTS**

Je remercie Dieu, de m'avoir gardé et protégé durant mon séjour au CESAG et à Dakar et de m'avoir permis de réaliser ce travail. Mes sincères et particuliers remerciements à :

- Monsieur Aimé Michel EWOLO, Commissaire Général au Commissariat National aux Comptes, qui m'a vivement et inlassablement exhorté et soutenu pour accomplir ma formation au CESAG particulièrement en Audit et Contrôle de Gestion ;
- tout le corps professoral, pour l'encadrement et la formation qu'il m'a donné et aussi d'avoir été à la hauteur de mes attentes ;
- Monsieur Alexis KOUASSI, mon Directeur de mémoire, pour son appui, sa disponibilité et sa volonté de voir achever ce travail. Et, à Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, Banque et Finance (ISCBF) du CESAG, pour son précieux et inoubliable encadrement, sa disponibilité, son engouement de former les élites d'Afrique ;
- tout le personnel de DIPROM, pour l'accueil, la sympathie et la bonne collaboration, aussi particulièrement à Monsieur Mohamed MUSTAPHA SEYE, le Directeur Général, Monsieur Omar FALL, Directeur commercial et Monsieur MANSOUR, chargé du personnel de m'avoir accepté à DIPROM pour réaliser ce travail ;
- mes collègues de la 21<sup>ème</sup> promotion de DESS Audit et Contrôle de Gestion, pour l'échange et le partage de connaissances, pour la collaboration et la sympathie manifestée les uns les autres et du soutien moral mutuel.

Toute ma gratitude à ma fille Elmira Adine LOUBASSOU et mon fils Josué Déo Gracia LOUBASSOU pour avoir supporté mon absence durant une année et demi et pour leur soutien par les prières, aussi à mon épouse Liliane KALLA, d'avoir gardé et soutenu les enfants pendant mon absence.

Je ne saurais terminer sans citer mes collègues de service du Commissariat National aux Comptes, et à tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce travail.

## **SIGLES**

|           |                                                                 |
|-----------|-----------------------------------------------------------------|
| A :       | autorisation,                                                   |
| BA :      | Balance auxiliaire ;                                            |
| BC:       | Bon de commande                                                 |
| BE :      | Bon d'expédition                                                |
| BL:       | Bon de livraison                                                |
| BLI:      | Bond de Livraison Informatisé                                   |
| BLM:      | Bon de Livraison Manuel                                         |
| BP :      | Bon de Prestation                                               |
| C. civ. : | Code civil                                                      |
| C. com :  | Code de commerce                                                |
| CI :      | Contrôle interne                                                |
| CLT :     | Client                                                          |
| CODAP :   | Code des appareils à pression                                   |
| COSO :    | Committee of Sponsoring Organisation of the Tradeway Commission |
| D.E. :    | Délai d'exécution                                               |
| D.O.T. :  | Fichier d'un magasin créé dans le logiciel p106                 |
| DCF :     | Directrice comptable et financière                              |
| DG :      | Directeur Générale                                              |
| DIPROM:   | Société de distribution des produits métalliques                |
| FAE :     | Facture à établir                                               |
| FfA:      | Forces et faiblesses apparentes                                 |
| ISO:      | International standard organisation                             |
| N/A :     | Non applicable                                                  |
| NPC :     | Non présenté à la caisse ;                                      |
| OR :      | Ordre de recette                                                |
| RC :      | Responsable commercial                                          |
| RCS :     | Registre de commerce                                            |
| Réf :     | Référence                                                       |
| RRR:      | Remise, Rabais, Ristourne                                       |
| TFfA:     | Tableau de forces et faiblesses apparentes                      |
| TVA :     | Taxe de la valeur ajoutée ;                                     |
| VT:       | Vente à Terme                                                   |

## **LISTES FIGURES**

|                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figure 1 : Schéma fonctionnel du processus commercial .....                                            | 20 |
| Figure 2 : Schéma fonctionnel du processus de facturation .....                                        | 20 |
| Figure 3 : Identification des causes, facteurs, impacts, conséquences des risques.....                 | 29 |
| Figure 4 : Identification des sources des risques .....                                                | 30 |
| Figure 5 : Processus d'identification des causes et effets des risques .....                           | 30 |
| Figure 6 : Schématisation de facteurs de risques.....                                                  | 31 |
| Figure 7 : Description des étapes de la mise en place ou du fonctionnement d'un contrôle interne ..... | 38 |
| Figure 8 : Matrice des risques.....                                                                    | 45 |
| Figure 9 : Schéma du modèle d'analyse.....                                                             | 51 |

## **LISTES TABLEAUX**

|                                                                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tableau 1 : Evaluation de la probabilité, de l'impact et du dispositif .....                                       | 43  |
| Tableau 2 : Synthèse des activités du Groupe Diprom.....                                                           | 60  |
| Tableau 3 : Le processus de facturation (Le narratif).....                                                         | 65  |
| Tableau 4 : Tableau des risques relatifs ou liés à la réception de la commande client .....                        | 75  |
| Tableau 5 : Tableau des risques correspondants à l'établissement de bon de livraison.....                          | 77  |
| Tableau 6 : Tableau des risques liés à l'informatique .....                                                        | 80  |
| Tableau 7 : Tableau de risques liés à la transformation de Bons de Livraison en Facture..                          | 82  |
| Tableau 8 : Tableau de risques liés à la gestion de la production et de stocks.....                                | 84  |
| Tableau 9 : Echelle de cotation.....                                                                               | 86  |
| Tableau 10 : Echelle de Gravité .....                                                                              | 86  |
| Tableau 11 : Tableau d'échelle de probabilité d'occurrence des risques .....                                       | 87  |
| Tableau 12 : Tableau d'échelle de gravité des risques .....                                                        | 89  |
| Tableau 13 : Tableau d'échelle de probabilité d'occurrence des facteurs des risques liés à la<br>facturation ..... | 92  |
| Tableau 14 : Tableau d'échelle de gravité des risques relatifs liés à la facturation .....                         | 94  |
| Tableau 15 : Tableau d'échelle de probabilité d'occurrence des risques .....                                       | 97  |
| Tableau 16 : Tableau d'échelle de gravité des risques .....                                                        | 99  |
| Tableau 17 : Echelle de probabilité d'occurrence des facteurs des risques liés à la<br>facturation .....           | 101 |
| Tableau 18 : Tableau d'échelle de gravité des risques relatifs liés à la facturation .....                         | 103 |
| Tableau 19 : Cartographie des risques liés à la facturation .....                                                  | 106 |
| Tableau 20 : Tableau 20 : Récapitulatif des risques cartographiés .....                                            | 107 |
| Tableau 21 : Cartographie des facteurs de risque liés à la facturation .....                                       | 108 |
| Tableau 22 : Récapitulatif des facteurs des risques cartographiés .....                                            | 108 |
| Tableau 23 : Recommandations .....                                                                                 | 110 |

## **LISTE DES ANNEXES**

|                                                                                              |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Annexe 1 : Eléments constitutif de la facture : la facture et ses mentions obligatoires .... | 116 |
| Annexe 2 : Comptabilisation d'une facture .....                                              | 118 |
| Annexe 3 : Ventes-Facturation .....                                                          | 121 |
| Annexe 4 : Tableau de forces et faiblesses apparentes.....                                   | 137 |
| Annexe 5 : Questionnaire sur le contrôle interne (Facteurs techniques) .....                 | 140 |
| Annexe 6 : Questionnaire sur le contrôle interne (Facteurs Organisationnels) .....           | 142 |
| Annexe 7 : Questionnaire sur le contrôle interne (Facteurs humains) .....                    | 147 |
| Annexe 8 : Questionnaire sur le contrôle interne (Facteurs Environnementaux).....            | 148 |
| Annexe 9 : Grille de séparation des taches.....                                              | 149 |
| Annexe 10 : Tests de cotation des risques.....                                               | 151 |
| Annexe 11 : Historique détaillé de DIPROM.....                                               | 154 |
| Annexe 12 : Présentation des activités des différentes unités .....                          | 157 |
| Annexe 13 : L'organisation et fonctionnement du Groupe DIPROM (Organigramme)...              | 161 |
| Annexe 14 : Flow Chart .....                                                                 | 165 |

## **TABLE DES MATIERES**

|                                                                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| DEDICACES .....                                                                                                | i         |
| REMERCIEMENTS.....                                                                                             | ii        |
| SIGLES.....                                                                                                    | iii       |
| LISTES FIGURES.....                                                                                            | iv        |
| LISTES TABLEAUX.....                                                                                           | v         |
| LISTE DES ANNEXES .....                                                                                        | vi        |
| TABLE DES MATIERES .....                                                                                       | vii       |
| <i>INTRODUCTION GENERALE.....</i>                                                                              | <i>1</i>  |
| <i>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ANALYSE DES FACTEURS DES<br/>RISQUES LIES A LA FACTURATION .....</i> | <i>9</i>  |
| <b>CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL DE L'ANALYSE DE FACTEURS DE RISQUES<br/>LIES A LA FACTURATION.....</b>        | <b>11</b> |
| 1.1.    La facturation.....                                                                                    | 11        |
| 1.1.1.    Définition de la facturation .....                                                                   | 12        |
| 1.1.2.    Objectif de la facturation .....                                                                     | 13        |
| 1.1.3.    Nécessité de la facturation .....                                                                    | 13        |
| 1.1.4.    Les différents types de facturation .....                                                            | 13        |
| 1.1.4.1.    La facture de doit.....                                                                            | 14        |
| 1.1.4.2.    La facture d'avoir .....                                                                           | 14        |
| 1.1.4.3.    Événement nécessitant l'établissement d'une facture d'avoir .....                                  | 14        |
| 1.1.5.    Etablissement de la facture .....                                                                    | 15        |
| 1.1.5.1.    Etablissement de la facture de doit .....                                                          | 15        |
| 1.1.5.2.    Etablissement de la facture d'avoir .....                                                          | 16        |
| 1.1.5.3.    La facture pro forma :.....                                                                        | 16        |
| 1.1.5.4.    Le relevé de facture : .....                                                                       | 17        |
| 1.1.6.    Nature juridique de la facture : prescription légale et caractère obligatoire.....                   | 17        |
| 1.1.7.    Éléments constitutif de la facture : La facture et ses mentions obligatoires .....                   | 18        |
| 1.1.8.    Comptabilisation .....                                                                               | 18        |
| 1.1.9.    Le processus de la facturation .....                                                                 | 19        |
| 1.1.9.1.    Définition .....                                                                                   | 19        |
| 1.1.9.2.    Schématisation du processus de facturation .....                                                   | 20        |
| 1.1.9.3.    Le processus du cycle client – vente .....                                                         | 21        |
| 1.2.    L'analyse des facteurs de risques.....                                                                 | 24        |
| 1.2.1.    Définition de l'analyse.....                                                                         | 24        |

|                                                                                                               |                                                                                |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.2.2.                                                                                                        | Notion sur les risques .....                                                   | 24        |
| 1.2.3.                                                                                                        | Définition de risques.....                                                     | 25        |
| 1.2.4.                                                                                                        | Typologie des risques : types de risques.....                                  | 26        |
| 1.3.                                                                                                          | Les risques liés à la facturation .....                                        | 27        |
| 1.3.1.                                                                                                        | Les risques liés au processus de la facturation.....                           | 27        |
| 1.3.2.                                                                                                        | Typologie des risques liés au processus de la facturation.....                 | 28        |
| 1.4.                                                                                                          | Les facteurs de risques .....                                                  | 28        |
| 1.4.1.                                                                                                        | Définition des facteurs de risques.....                                        | 28        |
| 1.4.2.                                                                                                        | Typologie de facteurs de risques (les différents facteurs de risques).....     | 30        |
| 1.5.                                                                                                          | L'analyse des facteurs de risques liés à la facturation .....                  | 33        |
| 1.6.                                                                                                          | Le dispositif du contrôle interne du processus de facturation .....            | 33        |
| 1.6.1.                                                                                                        | Le contrôle interne du processus de la facturation.....                        | 33        |
| 1.6.1.1.                                                                                                      | Les objectifs du contrôle interne du processus de la facturation.....          | 33        |
| 1.6.1.2.                                                                                                      | Le dispositif de contrôle interne du processus de la facturation.....          | 34        |
| 1.6.1.3.                                                                                                      | Evaluation du dispositif du contrôle interne du processus de facturation ..... | 35        |
| <b>CHAPITRE 2: L'APPROCHE METHODOLOGIQUE DE L'ANALYSE DES FACTEURS DE RISQUES LIES A LA FACTURATION .....</b> |                                                                                | <b>36</b> |
| 2.1.                                                                                                          | Décomposition du processus facturation.....                                    | 36        |
| 2.2.                                                                                                          | Identification des risques associés au processus de facturation.....           | 37        |
| 2.2.1.                                                                                                        | Définition des objectifs.....                                                  | 37        |
| 2.2.2.                                                                                                        | Identification des risques liés à la facturation.....                          | 37        |
| 2.2.2.1.                                                                                                      | L'identification basée sur l'atteinte des objectifs .....                      | 39        |
| 2.2.2.2.                                                                                                      | L'identification par les tâches élémentaires.....                              | 39        |
| 2.2.2.3.                                                                                                      | L'identification par l'analyse historique .....                                | 39        |
| 2.2.2.4.                                                                                                      | L'identification par l'analyse de l'environnement.....                         | 39        |
| 2.2.2.5.                                                                                                      | L'identification par processus ou fonctions .....                              | 40        |
| 2.2.3.                                                                                                        | Caractérisation des risques de facturation .....                               | 40        |
| 2.3.                                                                                                          | Evaluation de risques liés à facturation .....                                 | 40        |
| 2.3.1.                                                                                                        | Documentation de l'évaluation des risques et son évolution .....               | 41        |
| 2.3.2.                                                                                                        | L'étude des risques (classe de risques).....                                   | 41        |
| 2.4.                                                                                                          | Impacts des risques liés à la facturation .....                                | 44        |
| 2.5.                                                                                                          | Hiérarchisation des risques liés à la facturation .....                        | 44        |
| 2.6.                                                                                                          | Cartographie des risques .....                                                 | 45        |
| 2.7.                                                                                                          | Identification des facteurs de risque liés à la facturation.....               | 46        |
| 2.7.1.                                                                                                        | Identification des facteurs de risques liés à la facturation .....             | 46        |
| 2.7.2.                                                                                                        | Caractérisation des facteurs de risques liés à la facturation.....             | 47        |
| 2.7.3.                                                                                                        | Impacts des facteurs de risques liés à la facturation .....                    | 48        |
| 2.8.                                                                                                          | Evaluation des facteurs de risques liés à la facturation .....                 | 48        |
| 2.8.1.                                                                                                        | Identification des forces et faiblesses du processus de facturation .....      | 48        |
| 2.8.2.                                                                                                        | Tests de cotation .....                                                        | 48        |

|                                                                                                                 |                                                                                                  |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.8.3.                                                                                                          | Impacts de facteurs de risques liés à la facturation .....                                       | 48 |
| 2.9.                                                                                                            | Hierarchisation des facteurs de risques liés à la facturation .....                              | 48 |
| CHAPITRE 3 : LES MODELES ET LES OUTILS DE COLLECTE ET D'ANALYSE DE DONNEES .....                                |                                                                                                  | 50 |
| 3.1.                                                                                                            | Modèle d'analyse (analyse documentaire) et outils d'analyse .....                                | 50 |
| 3.1.1.                                                                                                          | Variables dépendantes .....                                                                      | 50 |
| 3.1.2.                                                                                                          | Variables indépendantes .....                                                                    | 50 |
| 3.2.                                                                                                            | La collecte des données .....                                                                    | 52 |
| Conclusion de la partie 1 .....                                                                                 |                                                                                                  | 55 |
| DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE, ETUDE MENEES AU GROUPE DIPROM .                                               |                                                                                                  | 56 |
| CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE DIPROM, PRESENTATION DU PROCESSUS DE FACTURATION ET EVALUATION DU DISPOSITIF ..... |                                                                                                  | 58 |
| 4.1.                                                                                                            | Présentation générale du Groupe DIPROM.....                                                      | 58 |
| 4.2.                                                                                                            | Historique .....                                                                                 | 59 |
| 4.3.                                                                                                            | Les activités du Groupe DIPROM.....                                                              | 59 |
| 4.3.1.                                                                                                          | Présentation des activités des différentes unités .....                                          | 60 |
| 4.4.                                                                                                            | L'organisation et fonctionnement du Groupe DIPROM.....                                           | 61 |
| 4.5.                                                                                                            | Les Objectifs.....                                                                               | 61 |
| 4.6.                                                                                                            | Les missions du Groupe DIPROM .....                                                              | 62 |
| CHAPITRE 5 : PRESENTATION DU PROCESSUS DE FACTURATION DU GROUPE DIPROM.....                                     |                                                                                                  | 63 |
| 5.1.                                                                                                            | Présentation du processus de facturation clients du Groupe DIPROM .....                          | 63 |
| 5.2.                                                                                                            | Présentation du narratif du processus de facturation .....                                       | 65 |
| 5.3.                                                                                                            | Présentation schématisée des procédures de la facturation clients : Flow-chart (Annexe 14) ..... | 72 |
| CHAPITRE 6 : L'ANALYSE DES FACTEURS DE RISQUES LIES A LA FACTURATION AU GROUPE DIPROM ET RECOMMANDATIONS .....  |                                                                                                  | 73 |
| 6.1.                                                                                                            | Présentation des résultats de l'Analyse des facteurs de risques liés à la facturation.....       | 73 |
| 6.1.1.                                                                                                          | Prise de connaissance générale de DIPROM .....                                                   | 73 |
| 6.1.2.                                                                                                          | Présentation des risques identifiés dans le processus de facturation à DIPROM.....               | 74 |
| 6.1.3.                                                                                                          | Présentation des facteurs de risques identifiés dans le processus facturation de DIPROM .....    | 75 |
| 6.2.                                                                                                            | Evaluation des facteurs de risques liés à la facturation.....                                    | 85 |
| 6.2.1.                                                                                                          | Evaluation des risques liés à la facturation (mesure) .....                                      | 87 |
| 6.2.1.1.                                                                                                        | Evaluation des risques liés à la facturation suivant l'échelle de probabilité.....               | 87 |
| 6.2.1.2.                                                                                                        | Les tests de cotation .....                                                                      | 87 |
| 6.2.1.3.                                                                                                        | Evaluation des risques liés à la facturation suivant l'échelle de Gravité .....                  | 89 |
| 6.2.2.                                                                                                          | Evaluation des facteurs de risques liés à la facturation .....                                   | 91 |
| 6.2.2.1.                                                                                                        | Evaluation des facteurs de risques liés à la facturation suivant l'échelle probabilité .....     | 92 |

|          |                                                                                         |     |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.2.2.2. | Evaluation des facteurs de risques liés à la facturation suivant l'échelle de gravité . | 94  |
| 6.3.     | Hiérarchisation des risques et facteurs de risques liés à la facturation .....          | 96  |
| 6.3.1.   | Hiérarchisation des risques liés à la facturation .....                                 | 96  |
| 6.3.1.1. | Hiérarchisation des risques identifiés suivant l'échelle de probabilité .....           | 97  |
| 6.3.1.2. | Hiérarchisation des risques liés à la facturation suivant l'échelle de Gravité.....     | 99  |
| 6.3.2.   | Hiérarchisation des facteurs de risques liés à la facturation.....                      | 101 |
| 6.3.2.1. | Hiérarchisation des facteurs de risques suivant l'échelle de probabilité .....          | 101 |
| 6.3.2.2. | Hiérarchisation des facteurs de risques suivant l'échelle de gravité.....               | 103 |
| 6.4.     | Cartographie des facteurs de risques liés à la facturation .....                        | 106 |
| 6.4.1.   | Cartographie des risques liés à la facturation .....                                    | 106 |
| 6.4.2.   | Cartographie des facteurs de risques liés à la facturation .....                        | 107 |
| 6.5.     | Evaluation du dispositif de contrôle interne (TFfA).....                                | 109 |
| 6.6.     | Hiérarchisation des FfA.....                                                            | 109 |
| 6.7.     | Plan d'action.....                                                                      | 109 |
| 6.8.     | Recommandations .....                                                                   | 109 |
|          | Conclusion de la deuxième partie .....                                                  | 112 |
|          | <i>CONCLUSION GENERALE</i> .....                                                        | 113 |
|          | <i>ANNEXES</i> .....                                                                    | 115 |
|          | <i>BIBLIOGRAPHIE</i> .....                                                              | 170 |

## **INTRODUCTION GENERALE**

## INTRODUCTION GENERALE

La gestion des organisations requiert une attention particulière sur les phénomènes récurrents susceptibles d'entraver l'atteinte de leurs objectifs. Il est vrai que des mécanismes de contrôle interne existent dans grand nombre d'organisations de grande taille, il est à remarquer qu'il est aussi vrai qu'il existe des aléas qui échappent à ces organisations, provoquant ainsi la survenance des événements inattendus. Et cela, malgré le dispositif mis en place pour les annihiler.

Ces événements se sont caractérisés, à la fin des années 1990 et au début des années 2000, par de nombreux scandales financiers qui ont secoué les entreprises américaines. Ces scandales ont conduit les chercheurs dans le domaine de management (organes de réflexion tel que ISO) à reformuler d'autres alternatives visant à pallier les phénomènes inhérents à tout système mise en place. Il va s'en dire que toute activité menée par une organisation comporte toujours des risques qui peuvent pour certains être évités ou atténués. Ces événements qui surgissent chaque fois qu'un objectif est fixé, constituent des risques dont l'impact majeur est d'empêcher le bon fonctionnement ou d'entraver la réalisation des objectifs de l'organisation. Ces situations sont connues dans presque toutes ou la quasi-totalité des organisations. Et il est dit : « à tout objectif est attaché un risque », « il n'y a pas d'objectif sans risque » (SCHICK, 2007 : 12). C'est dire que, dans ces ensembles d'objectifs que se fixent les organisations, chaque passage se trouve confronté aux événements inattendus, se caractérisant par un impact négatif. La survenance de ses événements qui constitue les risques sont incontournables malgré toutes les dispositions qui peuvent être prises.

Devant cette évidence, le problème consiste non pas à éradiquer ni à annihiler ces événements survenant de façon inopinée, ce qui n'est pour autant toujours pas possible ni réaliste car « le risque zéro n'existe pas », mais de trouver un moyen de les réduire.

Cette approche par les risques se concrétise, après identification de ces risques, par la mise en place d'un dispositif de maîtrise et de gestion de ces derniers. Ce qui permet de prévenir les risques inhérents au système ou ceux liés au dispositif du contrôle interne.

En effet, pour une organisation dont l'objet est la vente des biens et services, la facturation constitue un élément fondamental de matérialisation et de la preuve de celle-ci. Grand nombre d'indicateurs et d'agrégats en dépendent pour leur détermination ainsi que pour

leur appréciation. On peut citer : le Chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, l'Excédent brut d'exploitation, le Résultat d'exploitation, le Résultat net, etc. Si les risques qui gravitent autour de celle-ci par le biais des ventes, ne sont ni identifiés, ni évalués, ni gérés, tous les indicateurs qui en dépendent ne peuvent qu'être altérés. Et par conséquent, les dommages causés par leur occurrence peuvent affecter de façon significative l'organisation concernée. C'est dire que si la facturation ne se fait pas en conformité des règles et principes établis, elle peut être la cause des biais de certains agrégats et indicateurs déterminants pour l'organisation et peut révéler des impacts très négatifs quant à la vie de cette dernière.

Par ailleurs, lorsqu'une organisation a des difficultés, l'attention est le plus souvent portée sur l'analyse de la structure des charges. Cependant, l'analyse des produits est aussi importante dans le cadre d'un diagnostic. Si les produits ne sont pas exhaustifs et qu'ils échappent aux dirigeants, leur amélioration peut conduire à l'amélioration de la santé financière sans pour autant s'en prendre aux charges. Ainsi, l'analyse limitative à la réduction des charges n'est toujours pas une solution réaliste. Toutefois on peut se permettre de se demander comment améliorer les produits afin de réaliser des bonnes marges.

Le processus de facturation dans certaines structures est sujet d'anomalies surtout lorsque le service facturation ne dépend pas de la comptabilité, on assiste à des incompatibilités des informations entre les deux services. De même, la facturation peut être teintée d'erreurs ou peut faire l'objet des rectificatifs qui donnent lieu aux factures d'avoir lorsque les clients procèdent au paiement par anticipation sur la base de la pro forma avant de procéder aux opérations de vente. Ces factures d'avoirs mal gérées ou mal suivies sont souvent la source de nombreux litiges avec les clients et aussi de détournements des fonds.

Ces risques que représentent toutes ces opérations liées à la facturation impactent certains éléments tels que l'image vis-à-vis des clients et d'autres partenaires. La maîtrise de ces risques peut contribuer indéniablement à l'amélioration du processus de cycle vente client dont le lien est la facturation.

Cette étude sera portée sur les activités de distribution de produits dont la complexité des opérations est susceptible d'être entachée d'erreurs au regard du système d'information, de l'importance et de l'étendue des activités, des partenaires, du grand nombre de clients, et de la complexité de la réglementation des importations et exportations des produits.

Elle se rapportera spécifiquement au Groupe DIPROM (Distribution des produits métalliques), qui est l'une des plus grandes sociétés au Sénégal spécialisée dans la distribution des produits métalliques, la production des bouteilles de gaz et la distribution des hydrocarbures dans toute l'étendue du territoire Sénégalais et aussi à l'exportation des ses produits dans les pays environnants. Sa taille et son positionnement dans l'échiquier économique du pays lui donnent l'avantage de couvrir une grande part du marché sénégalais. Sans doute, les faits cités ci dessus ne peuvent l'exempter au regard des mouvements importants qui caractérisent le Groupe.

Les flux importants d'opérations de ventes et d'import export sont susceptibles d'affecter l'organisation dans son ensemble. A ces flux, on peut ajouter la pluralité des produits et articles dont dispose le Groupe, la gestion des domaines et l'immobilier, les produits transformés vendus sur place et exportés.

Au regard de tout ce qui précède, le risque est apparent si des dispositions ne sont pas prises. Dans le cas où elles existaient et si le bon suivi et les bonnes pratiques n'y sont pas mis en œuvre, il est fort évident que le Groupe DIPROM ne soit pas à l'abri des incertitudes des événements pouvant conduire à la déperdition des ressources ou à des biais immesurables.

Aussi, les irrégularités issues souvent de la discordance d'information entre le service comptabilité qui est tenu de recevoir et comptabiliser les factures et le service commercial qui assure la facturation sont imminents d'une part et le service de production et stock d'autre part. L'importance et la complexité des opérations liées à la facturation d'une grande diversité de produits et de clients peuvent traduire le risque imminent.

Par conséquent, des rapprochements à l'inventaire s'avèrent importants afin de minimiser ce risque.

Ces faits peuvent aussi être observés à la facturation aux clients, surtout si les process ne sont pas fiables ni clairement définis dans les procédures y afférentes. Devant une kyrielle des clients, à chacun une facturation spécifique, le doute quant à la certitude n'est pas à exclure. Il en est de même de la transmission des factures et de la comptabilisation des opérations de ces dernières qui sont sujets à problème quant à l'exhaustivité des factures reçues au moment de la clôture des comptes.

Tant de faits générateurs des risques liés à ces process peuvent être relevés, et ces faits sont bien inhérents au système et peuvent contribuer au risque de non atteinte des objectifs que se fixe l'organisation.

Le problème posé trouve ses fondements dans la complexité et l'importance des opérations liées aux activités du Groupe. Celles-ci revêtent une sensibilité tout à fait extrême au regard de ses spécificités de diversification. Les causes sont inhérentes à la nature même de l'activité si des dispositions spécifiques relatives aux activités industrielles et de transformation, d'importation et d'exportation sont traitées avec moins d'acuité. C'est pourquoi les conséquences à toutes inobservations des principes de fonctionnement peuvent conduire à un grand manque à gagner en termes de revenus se concrétisant en risque de perte d'une ponction de chiffre d'affaire, de pertes de clients et tant bien d'autres risques.

Plusieurs conséquences peuvent résulter de tous ces problèmes dont les plus pertinents sont les suivants :

- le manque de fiabilité de l'information du chiffre d'affaires;
- l'incohérence d'information entre le service comptable et le service facturation ;
- l'occurrence d'une facturation non exhaustive ;
- les erreurs de facturation (sur les prix, le poids) ;
- les omissions de factures (non transformation de bon de livraison en facture) ;
- l'automatisation non réussie ;
- le manque de clarté et de transparence dans le traitement des livraisons et facturation ;
- la fraude dans la facturation des clients ;
- la perte de contrôle et de la maîtrise des clients.

Pour pallier ces manquements, plusieurs alternatives de solutions peuvent aussi être proposées :

- renforcer le dispositif de contrôle ;
- suivre régulièrement des clients ;
- identifier tous les risques associés, les évaluer et les gérer ;
- utiliser un personnel qualifié dans le domaine, et au besoin le former ;

- contrôler de façon permanente la production et le stock ;
- renforcer les contrôles des livraisons ;
- renforcer le contrôle de la facturation provisoire et des bons de livraison manuels;
- harmoniser les commandes et la production de stock ;
- améliorer le système de réseau informatique au sein du Groupe et suivi des facturations faites aux clients ;
- améliorer le respect de la séparation des tâches ;

Pour notre étude, nous pouvons retenir quelques unes qui nous semblent prioritaires et plus pertinentes quant à leur efficacité.

Ainsi, nous avons :

- Identifier, évaluer et gérer les risques non tolérables associés aux processus de facturation clients ;
- renforcer les contrôles à tous les pôles générateurs de produits ;
- contrôler et suivre les activités de livraison ;
- gérer efficacement les principaux clients.

Après avoir glané et exploré en substance quelques faits et problèmes issus de ce processus et dont l'éminence des risques nous conduit à réaliser cette étude, nous sommes en droit de nous demander :

- Quels sont les facteurs susceptibles d'entraîner les risques sus cités dans le processus de facturation ?
- Quel est alors leur impact dans l'ensemble et comment ces facteurs des risques peuvent ils être évités ou traités à un niveau d'acceptabilité toléré pour rester dans ce que le COSO 2 appelle « Risk Appetite » (appétence pour le risque) ?

Afin de rendre les solutions proposées opérationnelles, nous sommes conduits à mener les recherches sur les questions d'ordre théorique selon que tels ou tels autres auteurs ont abordé ces aspects théoriques. Nous allons en même temps apprécier la pertinence et apporter notre contribution.

Ainsi notre Thème est intitulé :

« L'analyse des facteurs des risques liés à la facturation : Cas du Groupe DIPROM ».

Notre étude a pour objectif d'identifier, d'évaluer et de gérer non seulement les risques événementiels qui peuvent compromettre la sureté de l'entreprise face à elle-même d'abord et face aux partenaires sociaux et financiers ; mais également à identifier, évaluer et gérer les facteurs générateurs de ces derniers à travers la fonction facturation vente clients et celle de la comptabilisation. Sachant que cette dernière constitue la clé de voûte de la pertinence de la croissance et de l'assurance du lendemain de l'organisation. Mais aussi à proposer des alternatives de solutions capables d'améliorer la situation de l'entreprise face aux risques inhérents ou à ceux liés au dispositif de contrôle.

Ce thème est choisi en vertu des problèmes rencontrés lors des missions d'audits dans certaines entreprises quant à la détermination du chiffre d'affaires. Et, à la suite des enseignements reçus des professionnels en la matière au sein du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion qui ont eu pour but de redimensionner la connaissance et les bonnes pratiques en Audit et Contrôle de Gestion que nous comptons apporter une valeur ajoutée dans les organisations.

C'est dans ce cadre que nous fixons nos objectifs ci-dessus afin d'apporter, par le biais de la formation professionnelle reçue et de la pratique dans les organisations, notre pierre à l'édification du tissu fonctionnel de ces derniers, notamment le Groupe DIPROM.

Dans le portefeuille des risques que détiennent les entreprises ou les organisations, compte tenu de l'étendue des activités et des processus qu'on y trouve, il est difficile d'aborder cette question dans toute son étendue. Pour une meilleure compréhension de la thématique au regard du temps imparti à cette étude, nous sommes conduits à réduire notre champ d'étude à la fonction et au processus facturation ventes clients dans une synergie de l'analyse des facteurs des risques liés à la facturation tout en déterminant leur impact. Etant donné que la finalité est de déboucher sur le cas pratique choisi (Groupe DIPROM), nous aurons à explorer la documentation relative aux processus, aux procédures en place, ainsi que l'analyse documentaire, sans oublier les entretiens, et l'observation.

L'intérêt de cette étude est déterminant, car le chiffre d'affaires est un indicateur, un élément fondamental dans la détermination des agrégats et aussi bien d'autres indicateurs qui permettent d'apprécier la valeur, le niveau d'activité, la croissance et la pérennité de

l'activité. L'appréciation de la valeur de la cotation en bourse y dépend, de même, l'engagement de l'organisation à l'appel de fonds pour des investissements ou l'actionnariat, ou à l'émission des obligations.

Egalement, l'intérêt de cette étude est d'identifier les risques et les facteurs de ces risques issus des processus facturation vente et la comptabilisation. Ceci, afin de prévenir leur survenance et mettre en place des mécanismes visant à mieux gérer non seulement ces risques et mais aussi les facteurs générateurs.

Notre intérêt est d'enrichir notre connaissance au travers la revue de la littérature et aussi à apporter la valeur ajoutée en proposant ou en améliorant les bonnes pratiques au Groupe DIRPOM.

Pour mener cette étude, nous avons procédé par l'étude du cadre théorique de l'analyse des facteurs de risques liés à la facturation à travers la revue de littérature. Celle-ci est menée en s'appuyant sur des ouvrages, auteurs, revues, publications, qui ont traités les questions relatives au processus facturation clients dans toutes ces composantes faisant référence aux ventes des biens et services, les risques y afférents et la comptabilisation. Ceci constitue la première partie de notre travail. Et cette étude s'articule autour de trois chapitres :

- le premier chapitre est le cadre conceptuel de l'analyse de facteurs de risques liés à la facturation ;
- le deuxième chapitre traite de l'approche méthodologique de l'analyse des facteurs de risques liés à la facturation ;
- le troisième traite les modèles et les outils de collecte et d'analyse des données.

Ensuite, une deuxième partie est consacrée à l'étude du cas pratique menée au Groupe DIPROM. Celle-ci comprend trois chapitres à savoir :

- présentation du Groupe Diprom, présentation du processus de facturation et évaluation du dispositif ;
- l'analyse des facteurs de risques liés à la facturation au Groupe Diprom ;
- la cartographie des facteurs des risques liés à la facturation au Groupe Diprom et recommandations.

Et enfin, la conclusion générale.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE :  
CADRE THEORIQUE DE L'ANALYSE DES FACTEURS  
DES RISQUES LIES A LA FACTURATION**

Au regard des mutations économiques et technologiques actuelles et la mondialisation économique, tout ce qui peut être entrepris n'est que risque.

Ces mutations souhaitées ou non, mettent les entreprises dans une situation où elles doivent s'adapter à cet environnement changeant. Ce qui implique que les dirigeants des entreprises doivent être à la hauteur d'apprécier et d'intégrer ces mutations ; car le monde est en perpétuel changement, l'entreprise doit l'être aussi.

Ceci devient un grand dilemme pour les dirigeants des entreprises, dans le sens où, qu'ils ne peuvent prendre des décisions qui ne tiennent compte de la nouvelle donne qui se présente. Ce qui fait que les risques auxquels ces derniers doivent faire face deviennent de plus en plus importants.

Cette interface que présentent les changements avec toutes les conséquences qui sont les risques devient actuellement une préoccupation majeure.

C'est pourquoi l'intérêt d'analyser ses risques potentiels, susceptibles de surgir devrait retenir l'attention de tout manager pour parer ou atténuer les événements redoutés.

Les risques inhérents à toute activité économique ont fait, depuis longtemps et continue de faire, l'objet des théories développées par plusieurs chercheurs et praticiens en la matière. Ces théories ont largement contribué au développement de bon nombre d'entités et aidé les managers des entreprises à s'y prendre à temps.

Dans le cadre de cette étude, consacrée à l'analyse de facteurs de risques liés à la facturation, nous avons pensé que l'entreprise dans laquelle nous avons mis ce talent trouvera une valeur ajoutée pour sa croissance et sa prospérité.

Pour faire aboutir cette étude, cette partie théorique est organisée en trois chapitres :

- Cadre conceptuel de l'analyse de facteurs de risques liés à la facturation.
- L'approche méthodologique de l'analyse de facteurs des risques liés à la facturation.
- Les modèles et outils de collecte et d'analyse des données.

## **CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL DE L'ANALYSE DE FACTEURS DE RISQUES LIES A LA FACTURATION**

Les mutations actuelles qui s'imposent dans notre environnement économique, social, etc., exposent, le plus souvent, les organisations à des risques. Ces risques, parfois non anticipés par ces dernières, sont la cause des désastres vécus dans les organisations qui ne prennent pas des dispositions de se doter d'un dispositif servant d'appui pour les éviter.

Selon JOSEE (2004 : 181), le risque lié à la facturation tire ses ramifications dans ce qu'on appellerait le risque commercial. Celui-ci se mesure à partir de tous les éléments aussi bien internes qu'externes susceptibles d'affecter le chiffre d'affaires d'une entreprise et de perturber ses activités, surtout lorsque l'entreprise dispose d'une multitude de produits dont les prix respectifs diffèrent.

Pour mieux appréhender ce cadre conceptuel de notre thématique, il est impérieux de comprendre certains concepts utilisés, afin de mieux cerner le problème. Nous aurons donc à définir, à cet effet, les termes suivants et à en disséquer le contenu : la facturation, les risques, les facteurs de risques, et l'analyse des facteurs de risques.

### **1.1. La facturation**

La facturation ne peut être comprise qu'à partir des ventes d'articles (produits) ou d'une prestation de service. La facturation dépend à cet effet d'une étape préliminaire qui est celle du processus de vente.

Il est d'un grand intérêt de signaler que, avec l'avancé technologique et l'informatisation (utilisation des logiciels), la facturation a connu une grande et rapide évolution caractérisée par la dématérialisation de celle-ci. L'utilisation généralisée de l'outil informatique et aussi des applications appropriées (logiciels) dans l'établissement des factures clients a marqué un grand tournant de notre ère dans l'histoire de la facturation qui au départ n'était que manuelle. Ces logiciels facilitent et fiabilisent la facturation. La dématérialisation de la facturation a conduit, de nos jours, à la facturation électronique qui a supprimé l'envoi manuel des factures (acheminement par voie postale ou coursier) et a simplifié le temps (sans délai) et réalisé des économies pour faire parvenir la facture au client. Cette innovation intègre toute la structure de la facture prenant en compte tous les éléments

entrant en ligne de compte pour l'établissement d'une facture ainsi que tous les calculs y afférents (GUYNOT, [www.Esker](http://www.Esker) du 27/07/10).

### **1.1.1. Définition de la facturation**

Selon LASSEGUE (2007 : 336), la facture est un document émis par le fournisseur et reçu par le client ; son établissement est obligatoire en cas de vente de biens, ou de prestations de services, pour les raisons comptables et fiscales (détermination du chiffre d'affaire, de la TVA et du revenu imposable). Son émission coïncide généralement avec la livraison des biens ou prestation de service.

D'après MARY (2010 : 192) en substance, « l'établissement des factures par l'acquéreur ou le preneur pour les livraisons des biens ou les prestations de services qui sont fournis par un assujetti, est autorisé à condition qu'il existe un accord préalable entre les deux parties, et sous réserve que chaque facture fasse l'objet d'une procédure d'acceptation par l'assujetti effectuant la livraison de biens et la prestation de services ».

La facture est un document comptable de base émis par le fournisseur, qui atteste l'achat ou la vente de biens ou de services ([fr.wikipedia.org/wiki/Facture\\_\(comptabilité\)](http://fr.wikipedia.org/wiki/Facture_(comptabilit%C3%A9)) du 27/07/10).

Elle peut être aussi définie comme « un document » comptable par lequel un fournisseur établit une créance, résultant de la fourniture d'un bien ou de la prestation d'un service, vis-à-vis de son client, bénéficiaire de ce bien ou de cette prestation.

La comptabilité distingue la facture de « doit » de la facture « d'avoir » » (Wikipédia, l'encyclopédie libre) du 27/07/10.

De cette dernière définition il ressort qu'à travers la facture, le fournisseur constate une créance après fourniture de bien ou de la prestation de service vis-à-vis de son client.

On peut donc conclure que la facture est un document servant de preuve d'une vente ou prestation de service et qui permet d'établir une créance du fournisseur vis-à-vis des clients et en même temps les dettes vis-à-vis des tiers (fisc, avoirs clients). Du point de vue comptable, ce document permet de déterminer le chiffre d'affaire réalisé au cours d'un exercice.

La politique de facturation peut être perçue quant à elle comme une méthode visant à faire que les services ou « les départements de métiers 'contrôles' demandent à leurs propres utilisateurs, à réduire les coûts globaux et à identifier les services non rentables et enfin à permettre à l'entreprise d'ajuster les services à des besoins métiers démontrables, au travers d'une facturation ».

### **1.1.2. Objectif de la facturation**

Son objectif est de matérialiser tous les mouvements de ventes de biens ou prestations de services par une créance et dette vis-à-vis des tiers, et enfin de déterminer en montant le volume du chiffre d'affaire réalisé.

### **1.1.3. Nécessité de la facturation**

Il est important de signaler que toute vente de biens et services doit être matérialisée par un document dont l'utilité est très ultime pour la comptabilité et la vie de l'entreprise. A ce titre la facturation est un volet capital de la comptabilité quant à ses répercussions tant comptables, financières, commerciales, que dans les relations de l'entreprise avec ces clients (RUHEMAN, 2002 : 13).

Dans l'entreprise, la facturation représente la base de la détermination des revenus, du volume du chiffre d'affaire, du résultat imposable, du calcul de la TVA due, de la TVA récupérable, des créances clients, etc. Celle-ci peut être une créance tout comme elle peut énoncer une dette aux tiers.

### **1.1.4. Les différents types de facturation**

De façon générale, on distingue deux types de facturations : la facturation de « doit » et la facturation d'« avoir ».

Mais plusieurs autres peuvent être citées en restant toujours dans la logique de la facturation de « doit » ou d'« avoir » telles que : la facture avec réduction, la facture avec transport, la facture avec emballage, la facture avec acompte, la facture intra-communautaire et la facture d'immobilisation.

#### **1.1.4.1. La facture de doit**

A chaque vente ou prestation de service, une facture de « doit » doit être établie. La facture de « doit » est celle qui matérialise la vente, établit la créance que l'entreprise a envers le client à l'issue de cette opération.

#### **1.1.4.2. La facture d'avoir**

Lors d'un retour, par le client, de produits livrés (produits non conformes, trop perçu, réduction commerciale ou escompte, etc.), une facture d'avoir est établie par le fournisseur.

« La facture d'avoir est un document établi par le vendeur, comme la facture de doit, destinée à rectifier la facture d'origine. L'établissement de la facture d'avoir obéit aux mêmes règles de présentation que la facture de doit. Le mot Doit est alors simplement remplacé par le terme d'Avoir » (RUHEMANN, 2002 : 47).

Les réductions peuvent être consenties, obtenues tout de suite (« sur facture »), quand leur principe est acquis et leur montant chiffrable, ou au plus tard (« hors facture » ou « sur facture rectificative »).

#### **1.1.4.3. Evénement nécessitant l'établissement d'une facture d'avoir**

La facture d'avoir peut être établie à l'occasion de la vente lors des événements suivants :

- **lors d'une remise ou d'un rabais oublié** : à l'établissement de la facture de doit, l'émetteur peut oublier ou omettre la réduction ou le rabais accordé au client. La facture étant déjà parvenue au client, une facture d'avoir est établie constatant la réduction ou le rabais accordé au client. Celle-ci est envoyée au client concerné et aussi à la comptabilité ;
- **lors d'un RRR accordé à postériori** : après émission des factures, un RRR peut être accordé à un client en fin d'année pour avoir effectué des grands achats ou pour avoir été promu « grand client ». En ce moment, il est établi une facture d'avoir constatant le RRR accordé et qui est envoyé au client et aussi à la comptabilité ;
- **lors d'un escompte de règlement supplémentaire accordé** : un client peut anticiper de nouveau sur l'échéance accordée par le fournisseur. En ce moment, le

fournisseur (vendeur) peut décider de lui accorder un escompte supplémentaire. A cet effet, une facture d'avoir est établie accordant l'avoir envers le client concerné ;

- **lors d'un escompte de règlement oublié ;**
- **lors d'un retour de marchandises :** à la livraison de la marchandise au client, tout ou partie de celle-ci peut s'avérer non conforme ou ne correspondant pas à la commande, détériorée, abîmée ou périmée, dans ce cas le client retourne cette marchandise. Ce retour donne lieu à l'établissement d'une facture d'avoir envers ce client ;
- **un retour de marchandises livrées hors délais prévus ;**
- **lors d'un trop perçu ;**
- **etc.**

Selon RUHEMANN (2001 : 48), tous ces différents événements peuvent être regroupés en trois catégories de factures d'avoirs suivantes :

- la facture d'avoir pour retour marchandises ;
- la facture d'avoir pour RRR en plus ;
- la facture d'avoir pour escompte de règlement

#### **1.1.5. Etablissement de la facture**

Le service commercial ou le service d'exploitation ou tout au moins, un service rattaché à la comptabilité est chargé d'établir les factures.

La facture est établie manuellement, par informatique ou électroniquement suivant les moyens, ou la technologie dont dispose l'entreprise.

##### **1.1.5.1. Etablissement de la facture de doit**

Celle-ci est établie sur la base des documents d'expéditions ou les bons de livraison. Etablie en trois exemplaires et pré-numérotée, un exemplaire est envoyé au client pour règlement, un autre à la comptabilité pour la comptabilisation et un autre au service l'ayant établie. Après leur établissement, les factures font l'objet d'un contrôle, avant leur expédition, par des personnes autres que celles qui les ont établies. Un rapprochement est fait, avec les bons de commandes, les bons de livraison ou tout autre document relatif à la vente tels que les contrats, les tarifs de ventes ou de prestations, des documents

d'expédition, etc. Un autre contrôle est fait toujours par rapprochement avec les fiches clients qui donnent la situation de chaque client vis-à-vis de l'entreprise et des conditions de règlement.

#### **1.1.5.2. Etablissement de la facture d'avoir**

Une facture d'avoir est établie après retour de marchandises non-conformes à la commande, ou après réduction de prix, après une opération de RRR, ou d'escompte. Elle attribue au client un « avoir », c'est-à-dire une créance sur le fournisseur (LASSEGUE, 2007 : 336-337) et <http://www.aconsk.com/epages/>).

« S'agissant des avoirs, une attention toute particulière doit leur être accordée, notamment en ce qui concerne :

- leur établissement, ils doivent être fondés et être autorisés par une personne responsable ;
- leur rapprochement avec les factures auxquelles ils se rapportent ;
- la rentrée des articles, objet des avoirs, en cas de retour ;
- leur comptabilisation » (SAMBE & al., 2003 : 399-400).

Un autre document est couramment utilisé qui permet aux clients de payer avant achat ou au titre d'avance sur l'achat de marchandises. Mais ce document ne tient pas lieu de facture à comptabiliser : c'est la facture pro forma.

#### **1.1.5.3. La facture pro forma :**

Une facture pro forma est une sorte de devis remis par un fournisseur à son client, en vue de permettre au client de prendre connaissance des prix offerts pour les biens qu'il désire acquérir, pour enfin déclencher les procédures d'achat, d'exportation ou d'importation, et aussi d'avance. Les prix fixés et les quantités exprimées dans ce document, par le fournisseur, sont valables pour une période déterminée. La facture pro forma ne fait pas l'objet de comptabilisation, car c'est juste un document indicatif qui ne remplace pas la facture (LASSEGUE, 2007 : 336-337) et <http://www.aconsk.com/epages/>

Selon DABURON (2004), le logiciel « Ciel Gestion Commercial » ne distingue pas les devis des factures pro formas. L'on doit savoir que :

- un devis est un document par lequel une entreprise s'engage à faire des travaux à un certain prix.
- une facture pro forma est une facture définissant des articles à fournir, les quantités et leur prix

En fait, le devis porte sur les travaux à effectuer, une facture pro forma sur les articles à fournir.

Parmi tous les documents qui sont émis par le fournisseur au client, on peut retenir aussi le relevé de facture.

#### **1.1.5.4. Le relevé de facture :**

« C'est un document qui récapitule toutes les factures du mois, il donne lieu à un unique règlement global, mais n'est pas comptabilisé, les factures individuelles l'ayant déjà été » (LASSEGUE, 2007 : 336-337).

#### **1.1.6. Nature juridique de la facture : prescription légale et caractère obligatoire**

Toute transaction commerciale (achat/vente) ou toute prestation de service pour une activité professionnelle doit faire l'objet d'une facturation. L'entreprise doit faire accompagner chaque vente d'une facture. D'ores et déjà l'établissement d'une facture est une obligation impérative entre professionnels. Celle-ci est une prescription obligatoire dont l'omission entraîne des sanctions fiscales.

L'absence ou la dissimulation d'une facture à l'issue d'une vente est un moyen d'évasion fiscale et la fausse facture (qui contient les prix, les qualités, les quantités, l'identité et l'adresse du fournisseur inexacts) est considérée comme fraude et sanctionnée comme délit.

Pour des raisons diverses, il peut arriver qu'une entreprise émette une ou des factures, sans pour autant qu'il y ait vente ni prestation de service. Cette pratique peut être motivée par le seul but de gonfler le chiffre d'affaires afin de répondre à certaines conditions d'emprunt sur la place financière ou de majorer les charges pour diminuer le résultat imposable sont autant des fraudes sanctionnées par la loi (LASSAGUE, 2007 : 336-337).

Le manquement ou l'inexactitude observée, de l'une de ces mentions obligatoires, est susceptible de conférer à la facture le caractère litigieux et faire l'objet d'une amende.

Au regard de tout ce qui précède, une facture indique et justifie le montant de la transaction commerciale. Elle contient à cet effet des mentions obligatoires pour sa prescription ou lors de son établissement.

#### **1.1.7. Eléments constitutif de la facture : La facture et ses mentions obligatoires**

La facture est un document qui n'a pas de forme standard. Sa forme est de façon générale libre. Elle est établie au moins en deux ou trois exemplaires selon les nécessités de l'organisation et mentionne des éléments obligatoires suivants, organisés en trois parties : en tête, le corps de la facture et le pied de la facture (annexe 1).

#### **1.1.8. Comptabilisation**

La comptabilisation des ventes est faite à la date de l'émission de la facture qui coïncide le plus souvent à la date de livraison du bien ou de prestation qui constitue un repère fondamental. « Sur ce point le droit comptable marque son autonomie par rapport au droit civil, pour lequel (C. civ. art. 1583) la vente est parfaite entre les deux parties dès leur accord sur la chose et sur le prix ; le droit comptable est en effet soumis aux contraintes de prudence et de réalisation (C. com., art. 123-21). Cependant il peut arriver qu'il y ait un décalage dans le temps entre la livraison ou prestation et l'établissement de la facture, au point d'enjamber la frontière entre deux exercices ; il faut alors faire une régularisation à la fin de l'exercice, au moyen des comptes de régularisation ou de compte de rattachement, de manière à attribuer l'opération à l'exercice de livraison (prestation) » (LASSEGUE, 2007 : 336-337).

Le principe de la comptabilisation par le jeu de compte est illustré en annexe 2. (MAESO & al ; 2005 : 77-79). Celui-ci distingue les différents comptes devant être utilisés. La date d'exigibilité et celle du fait générateur pour la TVA comptabilisée et à verser au Trésor public ; faits nés à partir de la livraison des bien et services.

Concernant notre thématique, la recherche des facteurs des risques portera sur ceux liés à la facturation. Celle-ci, ne pourrait se limiter à la simple facturation mais aussi à l'analyse du processus des éléments conduisant, ou sur lesquels se fonde la facturation.

### **1.1.9. Le processus de la facturation**

La facture qui est un élément de sortie dans le processus requiert une série d'étapes pour sa formalisation. C'est à ce juste titre qu'il est important de comprendre son processus afin de mieux cerner les éléments de base qui conduisent à la facturation.

#### **1.1.9.1. Définition**

Un processus est défini de plusieurs manières, par certains auteurs. Mais toutes ces définitions se rapprochent et convergent sur certains concepts ou termes qui les lient.

Ainsi, d'après les normes ISO (ISO 9001 : 2000), « un processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment les éléments d'entrée en éléments de sortie. Ces éléments sont soit des objets matériels pouvant être perçus comme des flux par la logistique à des fins d'évaluation, soit des informations, soit les deux » (cf. 1.1.9).

De même que, « le terme processus décrit une série d'activités réalisées afin d'atteindre un résultat particulier. Pour Van de Ven et Poole (1995), le processus est une progression (impliquant un ordre et une séquence) d'événements ayant lieu au cours de l'existence d'une organisation » (BASLY, 2009 : 59).

Selon LORINNO (1997, 2001, 2003 : 341) « Le processus est un antidote au risque de sclérose corporatiste des métiers ».

Au regard de toutes ces définitions, nous relevons les faits suivants : pour parler d'un processus, il faut nécessairement qu'il y ait des activités interactives (in put), une transformation (processus) et un produit ou résultat (out put).

Le processus de la facturation devrait définir le périmètre et une politique de facturation qui permettrait une bonne organisation du système autour des paramètres suivants :

- la détermination d'une politique tarifaire pour une meilleure facturation ;

- la tarification et les couts négociés des services fournis doit être faite de manière juste et exacte.

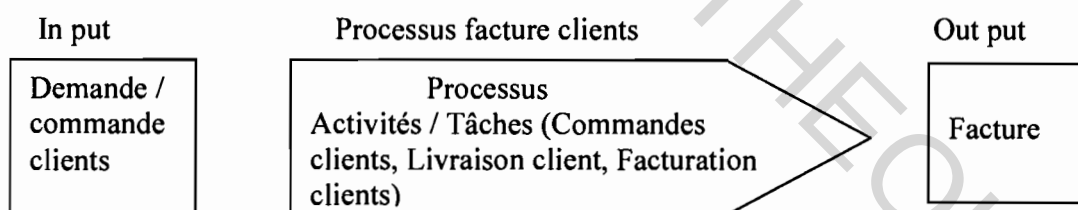
De ce fait, nous pouvons donc définir le processus de facturation comme l'ensemble des activités dont les éléments d'entrée sont les documents contenant des informations relatives aux ventes ou prestations réalisées et traités pour produire ce qu'on appelle la « facture ». Ces documents sont : les bons de commandes clients, les bons de livraison où sont mentionnés les quantités et les prix des biens vendus ou des prestations faites.

Après avoir défini le processus de la facturation, il est tout à fait clair que les différents flux liés à l'importance des ventes ou aux services fournis peuvent être indéniablement teintés d'erreurs, d'irrégularités ou de fraude. Ces différents événements cités constituent des risques qui peuvent compromettre l'atteinte des objectifs de l'entreprise ou la vie de cette dernière. Pour ce faire, il est impérieux d'identifier tous ces risques capables de remettre en cause la vie de l'entreprise (cf. 1.2.).

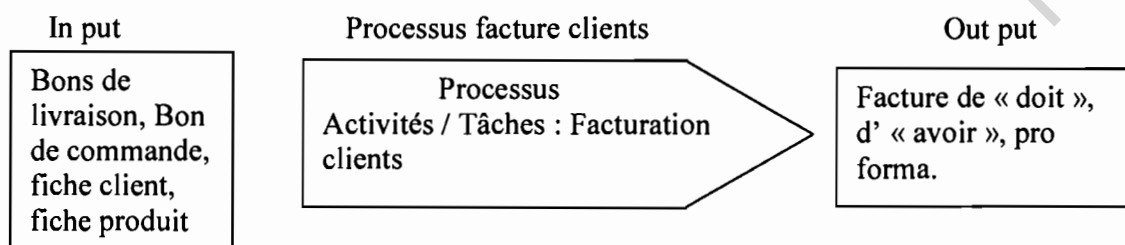
#### **1.1.9.2. Schématisation du processus de facturation**

Le processus de la facturation peut être schématisé de la manière suivante partant des éléments d'entrée (Input), du processus et des éléments de sortie (Output).

**Figure 1 : Schéma fonctionnel du processus commercial**



**Figure 2 : Schéma fonctionnel du processus de facturation**



Source: Adapté par nous même

Pour identifier les différents risques y afférents, il est nécessaire de décomposer le processus en différentes étapes de la commande clients, à la vente et à la facturation. Au cours de ce processus, nous allons donc identifier les données de base et les documents utiles ou nécessaires à partir desquels une facture peut être correctement établie :

\* **Les données** : Sont considérées comme données la fiche client comptable, la fiche client commercial, la fiche client payeur, la fiche produits (articles ou prestations) et prix y relatifs. Ces fiches doivent régulièrement être mises à jour dans les cas suivants : révision ou modification des prix des articles, prise en compte de nouveaux clients, règlement des factures clients.

\* **Les documents sources** : Ceux-ci concernent essentiellement les bons de livraison et /ou les bons de réception des clients, les bons de commandes clients et contrats dans certains cas (<http://www.kelformation.com/formation-optimiser-le-processus-facturation>).

Il est nécessaire de distinguer la facturation après livraison et la facturation avant livraison. Aussi le processus de la facturation peut se faire en deux étapes fondamentales : l'étape de la pro forma et celle de la facture.

La facturation dépend d'une étape préliminaire qui est celle du processus de vente, que l'on considère comme « méga » processus dans le processus de facturation. Car la facturation ne peut être comprise qu'à partir d'une vente ou d'une prestation de service.

#### **1.1.9.3. Le processus du cycle client – vente**

Il est décrit en une série de trois d'étapes :

##### **\* 1<sup>ère</sup> étape : Réception et traitement des commandes clients**

Ce sous processus dispose des étapes suivantes :

- la réception des commandes clients : avant leur acceptation, les commandes doivent être revues, traitées et approuvées par le service commercial, pour ce qui est des conditions de ventes et la disponibilité des articles ou produits ou service (prestation) ;

- toute acceptation de la commande est conditionnée par la vérification du paiement régulier des livraisons précédentes. A cet effet des indicateurs du niveau de crédits accordés aux clients permettent d'apprécier la situation de chaque client (balance auxiliaire client et balance âgée). Si le client est en dépassement de crédit, la vente à crédit ne peut être autorisée et un paiement comptant est exigé. Un service responsable de crédit surveille les limites de crédit accordé à chaque client, et pour tout impayé, l'information doit être mise à la disposition du responsable du service de surveillance de crédits.

Pour les nouveaux clients, un grand nombre d'informations doit être recueillie sur ces derniers sur le plan financier et la solvabilité.

Il est important de préciser que les commandes clients sont enregistrées quotidiennement. Pour les commandes passées par téléphone, une confirmation doit être faite par écrit pour être enregistrées (BARRY ; 2009 : 175).

#### **\* La 2<sup>ème</sup> étape pour ce sous processus : exécution des commandes**

Lorsque la commande a été validée, le service commercial exécute la commande. A l'issue de cette opération, un bon de livraison est établi conformément à la commande. Celui-ci sert de preuve que le bien ou le service a été livré au client. Et ce document donne droit à la facturation du bien vendu ou du service effectué. Les livraisons ou les expéditions sont pré numérotées et le service habilité doit veiller à la séquence chronologique des bons, toute rupture de séquence doit être justifiée.

Les livraisons doivent impérativement être effectuées dans le respect des conditions fixées s'agissant des délais et la qualité des produits ou des prestations. Un bon de livraison matérialisant l'opération doit impérativement être établi quelque soit le mode de livraison (fournisseur, transporteur, enlèvement par le client).

Lors de l'exécution de la commande, les documents (bon de commande) doivent être en plusieurs (3) exemplaires. A cet effet un bon est transmis au magasin et /ou service de production et un autre au service chargé de la livraison. A ce titre, quelques précautions méritent d'être observées :

- toutes sorties du magasin, des biens, par le magasinier, ou prestations de services doivent avoir l'approbation et être effectuées sur ordre écrit d'un responsable autorisé ; le magasin étant protégé et l'accès étant strictement réglementé;
- toutes sorties du magasin en vue d'une livraison ou toute prestation de service doivent faire l'objet d'un enregistrement et doivent être matérialisées par des documents pré numérotés tels que : bon de sortie (au niveau du magasin), bon d'expédition (au niveau du service expédition) et bon de livraison (à la livraison).

Ce n'est qu'à l'issue de toutes ces opérations, qu'enfin, la facturation doit avoir lieu. Ce qui implique que, la facturation ne peut être comprise si toutes ses opérations n'ont pas été effectuées (SAMBE & al. 2003 :399-400 & 1055).

**\* La 3ème étape est, enfin, la facturation (cf. 1.3.).**

Après que le service facturation ait reçu les documents relatifs à la facturation, il procède à l'établissement de la facture. Celui-ci peut être fait soit :

- manuellement, en remplissant les facturiers pré établis avec deux souches. Ici les calculs se font manuellement avec un grand risque d'erreurs de calcul ou de report du montant sur la facture ;
- par saisie sur logiciel de facture dont l'avantage est que les calculs et sous calculs pour déterminer le net à payer sont automatisés, c'est-à-dire pré conçus dans le logiciel.

Lorsque les factures établies sont contrôlées, elles sont envoyées aux clients pour règlement et à la comptabilité pour enregistrement de la créance et au service de recouvrement pour recouvrement de la créance par poste, par courriel ou par les plantons de l'entité émettrice. Une copie est gardée au service commercial pour archive. Mais tout ceci doit être bien précisé et décrit dans les dispositifs du contrôle interne qui constituent les gardes fous aux éventuels dérapages ou dysfonctionnement dans les organisations.

« The same is true for all other department and operations in a functioning enterprise. Each process has its own inputs and outputs and performs its own specific function, to ensure that the entire process is performed correctly and efficiently » (TRITTER, 2000: 53)

L'établissement d'une facture comporte des risques et ses risques ont une origine qui nécessite d'être examinée, analysée pour ainsi prévenir leur survenance.

## **1.2. L'analyse des facteurs de risques**

Décomposition d'un ensemble visant à mettre en évidence les éléments qui le constituent. Examen détaillé d'un ensemble complexe. Démarche intellectuelle qui va du complexe au plus simple.

### **1.2.1. Définition de l'analyse**

Elle consiste à présenter les objectifs, les risques, les facteurs de risques, de voir si les objectifs sont atteints ou pas, de proposer les bonnes pratiques qui mettraient l'entité à l'abri des risques et facteurs de risques.

### **1.2.2. Notion sur les risques**

Le risque, à l'origine étymologique et historique de l'entreprise, devient une notion clé dans l'économie de ce début de millénaire où les objectifs d'innovation et de changements internes se combinent à l'incertitude et à la complexité de l'environnement (MOREAU, 2002 : 222).

Le risque a toujours existé, mais sa nature, ses conséquences et sa maîtrise posent actuellement des sérieux problèmes nouveaux aux dirigeants des organisations, au regard des mutations perpétuelles constatées dans notre environnement (la mondialisation, la nouvelle technologie).

Etant au cœur de la vie sociétale, les risques sont devenus une composante incontournable, par équivoque. Ils revêtent aujourd'hui une complexité sans précédente. Les définitions données par les auteurs bien que convergentes, ne trouvent pas d'uniformité dans la formulation de son fond qui a trait à la réalité et à son vrai sens.

C'est pourquoi « le risque est un concept mal défini et encore plus galvaudé ; ce même mot pour désigner une situation dommageable, tout ou partie des causes de cette situation, ses conséquences, voire la victime potentielle » (BARTHELEMY & al, 2004: 472 & 11-12).

### **1.2.3. Définition de risques.**

Selon BOLONGA (2000: 24 & 235), « Risk is the chance of loss exposure to a peril. A pure risk, such as the risk of theft or sabotage, embodies only the possibility of loss ».

La définition conçue et admise au sein du cabinet Ernst Young (MOREAU, 2002 : 222 & 3), le risque peut être défini comme « la menace qu'un événement, une action ou une inaction qui affecte la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et compromet la création de valeurs ».

Le lexique de l'IFACI « Les mots de l'audit », définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ».

« Le risque c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès » (VINCENTI, n° 144). On peut ajouter à cette définition le « risque opportunité », on décide en connaissance de cause de prendre un risque, mais on se donne les moyens de les maîtriser.

Toutes ces définitions mettent en évidence les composantes suivantes :

- la probabilité qu'un ou plusieurs événements redoutés se produisent (l'occurrence),
- que ces événements aient un impact sur les objectifs (gravité ou conséquence de l'impact).

Autrement dit, il est clair que la notion de risque comporte trois dimensions :

- **le danger ou le péril ou menace** : il indique la source du risque. Celui-ci peut être identifié, diffus ou non identifié. Dans ce dernier cas on parlerait d'aléas.
- **ce que touchent le danger, le péril ou menace** : les dangers et les périls peuvent porter sur les objectifs, les activités, les processus des métiers, ses actifs matériels et immatériels, ses tiers et parties prenantes.
- **L'occurrence et l'impact** : Il s'agit ici de la probabilité de survenance et de la mesure de la vulnérabilité de ceux sur quoi porte le danger ou le péril (MOREAU, 2002 :222).

Selon HAMZAOUI (2008 ; 104), l'exposition à un risque est la vulnérabilité d'une catégorie d'opérations, des soldes de comptes ou des assertions correspondantes, à la survenance d'un événement négatif. Leur caractère significatif les rend prioritaires lors de l'établissement de la procédure d'évaluation des risques de l'entité. Les techniques de gestion des risques visent à limiter leur exposition.

De ces définitions, nous pouvons donc retenir que le risque est un événement incertain, mais prévisible, susceptible de survenir et dont l'occurrence peut empêcher la réalisation des objectifs, d'entraver ou d'enfreindre la poursuite des activités.

Mais le risque ne peut être seulement vu sous l'angle de menace ou d'impact négatif, il peut être également vu sous l'angle d'opportunité que l'entreprise peut saisir dont l'impact est positif.

Son caractère incertain et ses conséquences à l'occurrence font que le risque est au cœur de la vie de l'entreprise. Et de ce fait, un intérêt particulier est orienté à la maîtrise des ces risques et à ses facteurs générateurs dans le but de les gérer.

#### **1.2.4. Typologie des risques : types de risques**

La littérature consacrée à l'étude des risques nous révèle qu'il y a trois types de risque : le risque inhérent, le risque lié au contrôle et le risque de non détection :

- **Le risque inhérent (avant l'exercice du contrôle interne)** : est le risque lié à l'activité en dehors du dispositif du contrôle interne ;
- **le risque lié au contrôle** : il correspond au risque qu'une anomalie significative ne soit ni prévenue, ni détectée par le contrôle interne de l'entité et donc non corrigée en temps voulu ; il s'évalue en corrélation avec le risque inhérent ;
- **le risque de non détection** : risque que les erreurs ou inexactitudes significatives ne soient pas décelées par l'auditeur. C'est le risque que les procédures mises en œuvre par l'auditeur ne lui permettent pas de déceler d'autres erreurs significatives (GAVANOU ; 2006 : 167).

Le COSO2 demande de distinguer le risque inhérent (ou risque spécifique) du risque résiduel (HAMZAOUI, 2008 : 243).

- **le risque de fraude :** « Defective pricing fraud usually involves charging the victim a price higher than the price that was agreed on or falsely representing price so as to deceive the victim. The fraud does not appear to be widely practiced and often is easily detected by proactive fraud auditing. An inside conspirator is almost always involved » (DAVIA, 2000: 90 & 91).

Celle-ci peut être observée dans le cas d'une livraison des biens matériels, qui peut être dissimulé dans la falsification des registres de stocks, des documents de transport et des bons de livraison. (OUANICHE ; 2009 : 67-70).

Les risques, quelle que soit leur nature, se rapportent aux objectifs, aux activités qu'ils impactent dans une organisation ou entité.

Par ailleurs, LEMANT (1995 : 20) met en exergue le « tryptique des risques », concept dans lequel il désigne le risque comme la réalisation d'un événement redouté, ses conséquences, ses causes ou les trois à la fois. Le risque est situé dans la combinaison de trois constituants suivants : la manifestation (incident réalisé ou potentiel), l'impact (incidence financière ou autres valeurs) et les facteurs de risques (les causes organisationnelles).

### **1.3. Les risques liés à la facturation**

Ce sont des risques opérationnels qui peuvent survenir dans le processus de facturation soit dans les calculs manuels et arithmétiques des montants, soit dans la conception même du logiciel, soit dans les données des clients ou dans les documents sources à la facturation.

#### **1.3.1. Les risques liés au processus de la facturation**

Avec les flux importants, un service ou une vente non facturé implique des coûts financiers, mais aussi des coûts de non-qualité. Retenons que le risque d'erreurs de facturation croît avec le délai écoulé entre la prestation de service et sa facturation et des coûts d'obsolescence. Plus le temps passe, plus le risque des impayés est important. Il en est de même que le stockage des commandes non introduites dans le système de planification de l'entreprise présente les caractéristiques similaires. Il n'y a plus de coûts financiers directs, mais l'augmentation des commandes en attentes accroît le risque de retard, avec tous les coûts qui en résultent (pertes de clients, perte d'image, coûts des

urgences, désorganisation de la production et de la distribution...) et allonge le cycle (augmente donc le besoin en fonds de roulement) (LORINO, 2003 : 341).

### **1.3.2. Typologie des risques liés au processus de la facturation**

La typologie des risques liés au processus de facturation est la même que celle présentée au point 1.2.3.

### **1.4. Les facteurs de risques**

Tout risque a une cause, une origine et donc une source d'où il tire et justifie son existence, ou qui est susceptible d'influencer son existence. Son appréhension est complexe et souvent relative. C'est à ce juste titre que la détermination des facteurs de risques nécessite le concours des opérationnels et responsables du processus ou du métier dont l'expérience dans la gestion des risques aide à fixer approximativement les facteurs.

#### **1.4.1. Définition des facteurs de risques**

Un facteur est un « élément qui participe à la réalisation de quelque chose » (Dictionnaire Encarta 2009).

Selon LEMANT (1995 :22) et SCHICK (2007 :14-15) « les facteurs de risques sont des lacunes de l'organisation qui, combinées à la surveillance d'événements, vont entraîner des conséquences dommageables ».

Le terme général de facteur de risque couvre, dans les activités de gestion de risques, les dangers comme les incertitudes (DESROCHES & al., 2003 : 31).

Selon les théoriciens de la cindynique (science du danger, des risques) « une situation de risque née toujours d'un déficit systémique cindynogène. Ce déficit englobe l'absence ou l'oubli de notions portées sur l'un des axes ou l'absence de hiérarchisation entre différentes notions portées par un ou plusieurs axes ». Il est bien évident que cette théorie de facteurs nous offre un cadre d'analyse intéressant pour la recherche des facteurs des risques dans un ensemble complexe comme l'entreprise.

De ces définitions, nous pouvons dire que les facteurs de risques sont des éléments défaillant dans la conception de l'organisation ou le fonctionnement d'une entité qui

contribuent, ou au mieux, qui participent à la réalisation d'un événement causant des dommages. Ces éléments peuvent être connus, non connus ou incertains.

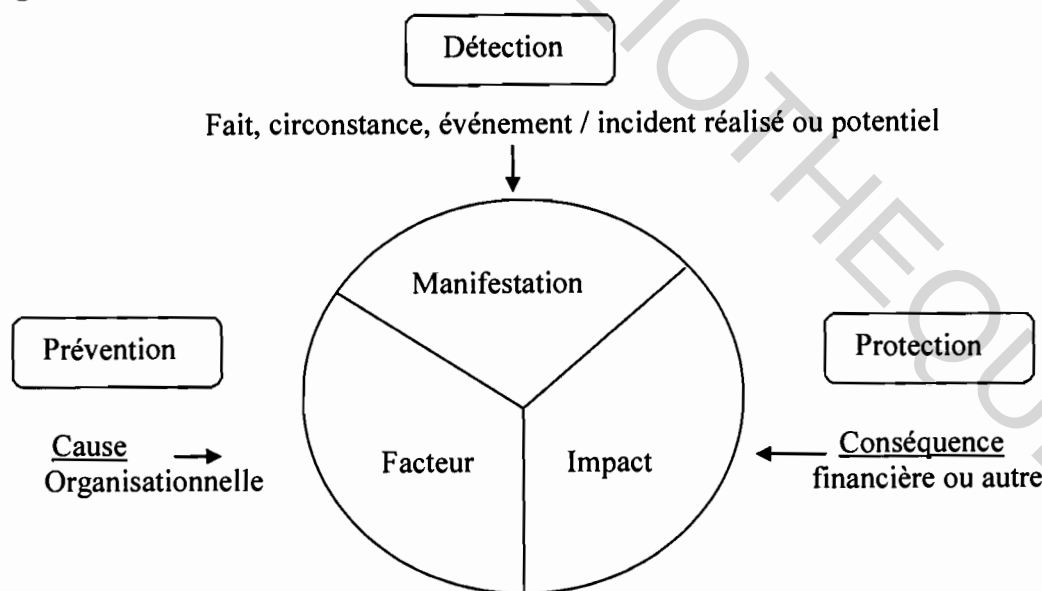
Il s'agit des lacunes au niveau de la conception de l'organisation où l'on n'a pas prévu, soit de faire (ressources inadéquates, instructions inexistantes, incomplètes ou dont l'exécution n'est pas surveillée) ; soit de contrôler que c'est fait ; soit d'assurer que c'est correctement fait ou soit de suivre les performances de l'organisation, les résultats de ses actions.

C'est à ce niveau (l'organisation) que l'entreprise peut agir sur les facteurs de risques, y compris ceux qui se combinent à des événements dont la source est à l'extérieur (et qui, en général, constituent les menaces les plus dangereuses pour l'entreprise).

Pour y parvenir efficacement, il sera défini un plan d'approche qui sera donc la décomposition de l'organisation en activités.

Trois types de mesures peuvent être prises pour pallier les facteurs de risques : prévention, détection et protection (SCHICK, 2007 : 15). La description des faits, circonstances et événements conduisant aux risques peut être explicitée par le schéma suivant :

**Figure 3 : Identification des causes, facteurs, impacts, conséquences des risques.**



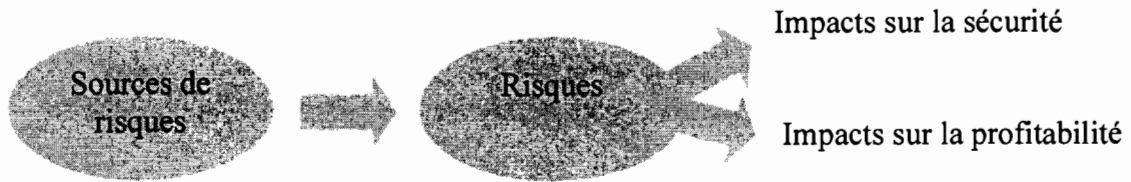
Source : SCHICK (2007 ; 15)

C'est ce que l'auditeur recherche car il prévient de risques :

Cause + Circonstance  $\Rightarrow$  Conséquence

Ainsi, la relation facteurs de risques, risques et leur impact, peut être schématisée de la manière suivante.

**Figure 4 : Identification des sources des risques**

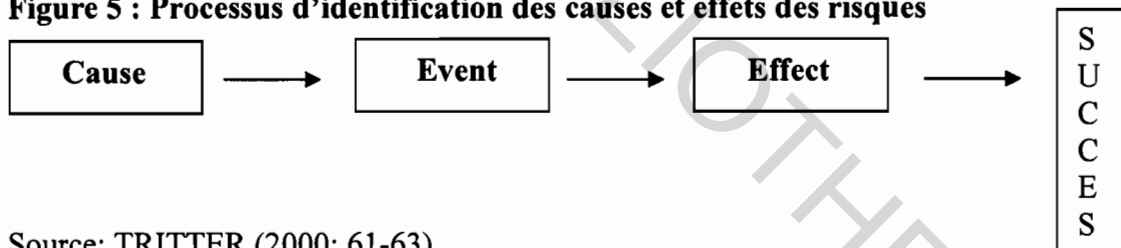


Source: BARTHELEMY (2004 ; 8)

Cette même structure du processus est présentée par TRITTER (2000, 61-63) de la manière suivante :

«Every business process, therefore, has its own unique structure. At the highest and simplest level, these can be classified as: Input (or cause); Operation (or Event); Output (or Effect). For a single business process, the structure seems relatively straight forward. When one considers an entire enterprise, however, there are thousands of combinations of business processes working alongside, and sometimes overlaying, each other ».

**Figure 5 : Processus d'identification des causes et effets des risques**



Source: TRITTER (2000; 61-63)

Selon PIGE (2009 : 73), il est question ici « des conditions susceptibles d'affecter l'obtention des objectifs ».

#### **1.4.2. Typologie de facteurs de risques (les différents facteurs de risques)**

Les risques trouvent leurs sources, au sein de l'entreprise, dans de multiples facteurs. Il faut noter que « la société influence de façon considérable et impose à l'entreprise de mieux contrôler les risques qu'elle lui fait subir » En conséquence, ces risques découlent des dysfonctionnements techniques, organisationnels et humains qui ont un impact très négatif sur les ressources de l'entreprise et peuvent altérer la profitabilité de cette dernière qui est l'objet de risques (BARTHELEMY & al. 2004 : 472).

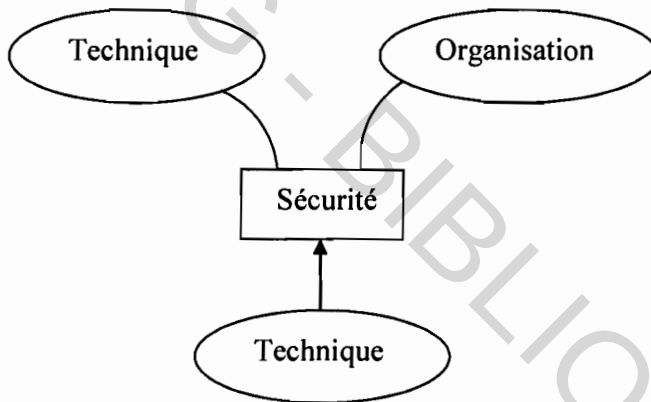
Ainsi, les facteurs de risques peuvent être humains, inhérents au système (au fonctionnement), technologiques (informatique), environnementaux, etc.

**- Facteur humain**

Le facteur humain est un facteur complexe. Il est à considérer que l'homme est l'acteur central du risque. La qualité et la sécurité d'une opération, qu'elle soit ou non industrielle, et donc de ses produits, repose sur trois éléments :

- Des équipements pertinents, fiables et sûrs ;
- Des modes opératoires effectifs et sûrs ;
- Des opérateurs compétents, motivés et fiables.

**Figure 6 : Schématisation de facteurs de risques**



Source : BARTHELEMY & al (2000 ; 472)

Le comportement humain reste aussi le domaine le plus complexe. La ressource humaine possède une caractéristique unique : elle s'autodétermine. L'homme est, à tout moment, capable d'agir selon son propre chef, quelles qu'en soient les conséquences, instable, distrait, colérique, malveillant, courageux ; l'homme est dangereux, volontairement ou non.

La concentration requise pour percevoir et analyser les informations parfois transmises, peu claires, trop fugitives, est parfois surhumaine, et ne tolère aucun relâchement.

L'information peut être mal comprise, et est souvent aussi mal transmise, ce qui est dû au transmetteur, est aussi dû au receveur, voire parfois au canal de transmission lui-même.

Ensuite, l'habitude de sous estimation des risques (il ne s'est jamais produit, ça ne doit donc pas être dangereux) conduisent au laxisme et au non-respect des consignes. Parfois le risque est trop difficile à imaginer (scénario improbable), ou encore les impacts de changements sont-ils ignorés ?

Les erreurs humaines (relâchement, compréhension insuffisante, mauvaise transmission et enfin réaction tardive ou non adéquate) contribuent donc largement aux risques, en particulier aux risques de gravité dont les fréquences sont exploitables mais dont les conséquences sont énormes.

L'identification a priori des risques de défaillance humaine étant difficile et fastidieuse, on a tenté de réduire son rôle dans la chaîne du risque, en réduisant son espace cognitif entre des machines fiables et automatisées et des méthodes de travail rigoureuses et détaillées (BARTHELEMY & al, 2004 : 472 ).

**- Facteurs inhérents au fonctionnement ou à l'organisation**

L'organisation rationnelle du travail a, elle aussi considérablement fait progresser la sécurité, d'abord pour les travailleurs, puis pour les consommateurs ou les utilisateurs de produits finis.

Aussi des dysfonctionnements dans le processus de traitement ou de l'organisation des entités sont des faits majeurs concourant à la réalisation des risques.

**- Facteurs technologiques (informatiques)**

L'évolution technologique a conduit à l'automatisation et l'informatisation, mais aussi à la prééminence des tâches de contrôle, de surveillance, de maintenance. Par ailleurs, la complexité des systèmes s'est accrue, soit par l'augmentation du nombre d'interactions, soit par l'augmentation du degré de dépendance d'un élément par rapport à l'autre.

Ces progrès techniques par leur fiabilité dépassent la capacité d'adaptation humaine. Mais ils peuvent aussi être remis en cause par les incohérences logiques non dénués de conséquences.

Selon MAËSO & al (2005 : 172) « les recours au traitement informatisé, qu'il soit externalisé ou interne à l'entreprise, n'est pas sans poser de problèmes de compatibilité

avec les obligations légales », les logiciels proposés sur le marché ne sont toujours pas tous fiables.

#### **- Facteurs environnementaux (facteurs externes)**

La mondialisation des marchés et le développement technologique influencent et imposent les besoins des entreprises à s'adapter et de modifier la manière de faire. Ceci est porteur des risques qui peuvent être des éléments internes ou externes susceptibles d'affecter les activités d'une entreprise.

L'environnement constitue donc un facteur de risques. « En effet, en faisant un peu de psychologie des organisations, il est difficile de motiver les individus si les besoins 'primaires' ne sont pas satisfaits ». Cela peut entraîner un climat social difficile à gérer (VILLALONGA ; 2006 : 34).

### **1.5. L'analyse des facteurs de risques liés à la facturation**

Ils sont définis comme des éléments susceptibles de contribuer à la réalisation de risques relatifs à la facturation. Ces éléments peuvent être, comme nous l'avons déjà énoncé précédemment, humains, techniques ou environnementaux ou organisationnels (liés au dysfonctionnement du système) (Annexe 3).

### **1.6. Le dispositif du contrôle interne du processus de facturation**

Celui-ci est le socle incontournable sur lequel s'appuie une structure qui réalise des ventes pour une meilleure protection du patrimoine.

#### **1.6.1. Le contrôle interne du processus de la facturation**

Celui-ci rassemble tous les dispositifs mise en place relatifs à la facturation (cf. 1.1.9.3 et annexe 3).

##### **1.6.1.1. Les objectifs du contrôle interne du processus de la facturation**

Ils consistent à s'assurer que l'ensemble des mécanismes, dispositifs concernant les processus de facturation fonctionnent correctement pour participer et contribuer à la réalisation des objectifs globaux et spécifiques de l'entité.

### **1.6.1.2. Le dispositif de contrôle interne du processus de la facturation**

En règle générale, la réussite d'un contrôle interne requiert quatre (4) conditions suivantes :

- l'adhésion des dirigeants : la volonté des dirigeants et leur implication sont la règle fondamentale dans la conduite des affaires ou du management.
- Personnel compétent et honnête : la compétence et l'honnêteté sont indissociables dans la réussite de la gestion d'une affaire, d'une entreprise. Mais celles-ci sont plus difficiles à remplir car à long terme compétence et honnêteté peuvent s'étioler.
- Définition d'une structure : une structure organisationnelle est indispensable et fondamentale. Celle-ci doit être clairement définie à la lumière de l'ensemble des participants pour éviter la confusion sur les questions du genre « qui fait quoi », « qui est responsable de quoi » ou « qui hiérarchiquement dépend de qui ».
- Dispositif de contrôle : l'existence des procédures dans une organisation est la condition d'exercice d'un bon contrôle interne car elles constituent un référentiel sur lequel se base les auditeurs pour atteindre les objectifs. Néanmoins, celles-ci doivent être de qualité et répondre aux principes suivants :
  - Le principe d'harmonie : les procédures doivent être celles de l'organisation. Elles doivent être adaptées à l'organisation, être légères et efficaces.
  - Le principe de permanence et d'universalité : les procédures doivent être connues de tous, acceptées par les utilisateurs et ne doivent souffrir d'aucune entorse. Aussi elles doivent être appliquées de façon permanente tout au long de l'année.
  - Principe de reconnaissance : ce principe rejoint le précédent à savoir que les procédures doivent être connues et acceptées
  - Le recoupement : les procédures doivent être étudiées de manière à assurer les recoupements et les contrôles réciproques.
  - L'enregistrement et classement méthodique des faits : l'organisation doit permettre l'enregistrement rapide et quotidienne des opérations.
  - La séparation des fonctions : le respect de ce principe suppose l'absence de cumul de fonction. Ce principe étant fondamental, son application contribue à garantir un bon niveau de contrôle interne et atténue les risques de fraude, d'erreurs et de négligence.

En ce qui concerne spécifiquement le dispositif de contrôle interne du processus de la facturation, celui a été synthétisé au point 1.1.9.3. et dans l'annexe 3 où sont énumérés de façon détaillés les bonnes pratiques pour atteindre les objectifs. Ce dispositif part de l'agrément des clients, de réception et acceptation de commande, du traitement de la commande, de la livraison de la commande et enfin à la facturation proprement dite.

#### **1.6.1.3. Evaluation du dispositif du contrôle interne du processus de facturation**

Communément, celle-ci permet l'identification des forces et faiblesses existantes dans le dispositif mis en place. « Elle consiste à l'inventaire des points positifs et des points négatifs (faiblesse réelle) du domaine audité » (MADERS ; 2006 90) Après la prise de connaissance des procédures, l'auditeur opère une évaluation théorique du contrôle interne et utilise également les questionnaires du contrôle interne qui sont des outils parmi d'autres présentés dans le chapitre 3. Sur cette base l'auditeur tire les conséquences de son appréciation en s'appuyant sur les points forts relevés. Sur les points faibles identifiés, l'auditeur renforce son appréciation sur les contrôles substantifs.

Après avoir exploré tous ces concepts de notre thématique, ce chapitre nous a permis de mieux cerner les contours de notre problématique et a balisé le chemin pour l'analyse proprement dite des facteurs de risque dans notre deuxième chapitre.

## **CHAPITRE 2: L'APPROCHE METHODOLOGIQUE DE L'ANALYSE DES FACTEURS DE RISQUES LIES A LA FACTURATION**

L'analyse de facteurs de risques dans une entreprise requiert une démarche pour atteindre ses objectifs. Cette approche consiste à identifier tout d'abord les risques opérationnels à partir du processus de facturation existant. A cet effet il est procédé à la décomposition du processus en opérations élémentaires. Et, à chaque opération (ou tâche) peut être associé un risque qui est identifié à partir d'un référentiel. Celui-ci n'est autre que le dispositif du contrôle interne mis en place. Cette identification des risques conduit à la détermination de la nature et les caractéristiques des risques identifiés et permet enfin de procéder à l'évaluation de ces risques. A l'issue de cette évaluation, des mesures sont prises dans le cadre de renforcement du dispositif afin de parer la survenance éventuelle des risques. C'est pourquoi, l'efficacité des mesures fait obligation aux acteurs d'identifier les causes et par conséquent les facteurs susceptibles d'être à l'origine des risques. C'est dire que pour chaque risque identifié dans un processus opérationnel est associé un facteur qui en est la cause.

### **2.1. Décomposition du processus facturation**

La décomposition d'un processus consiste en un examen détaillé d'un ensemble complexe d'opérations ou des tâches dont l'élément de sortie est la facture. Comme nous l'avons clarifié dans le chapitre 1, la facturation dépend en amont des éléments d'entrée qui sont les documents (les bons de commandes et les bons de livraison) et les données (fichier client, fichier produits et prix) base sur laquelle une facturation s'établit. Cet ensemble peut être teinté d'erreurs, de fraudes ou d'anomalies dont il est question de déterminer l'origine ou les causes sous jacentes. Cette démarche mise en exergue est incontournable pour la pertinence des mesures qui sont prises pour le renforcement du système. Chaque opération répond à un objectif qu'il faut définir au préalable (SCHICK ; 2007 : 73-75). Cette démarche se réalise en deux phases après fixation des objectifs :

#### **- Phase 1 :**

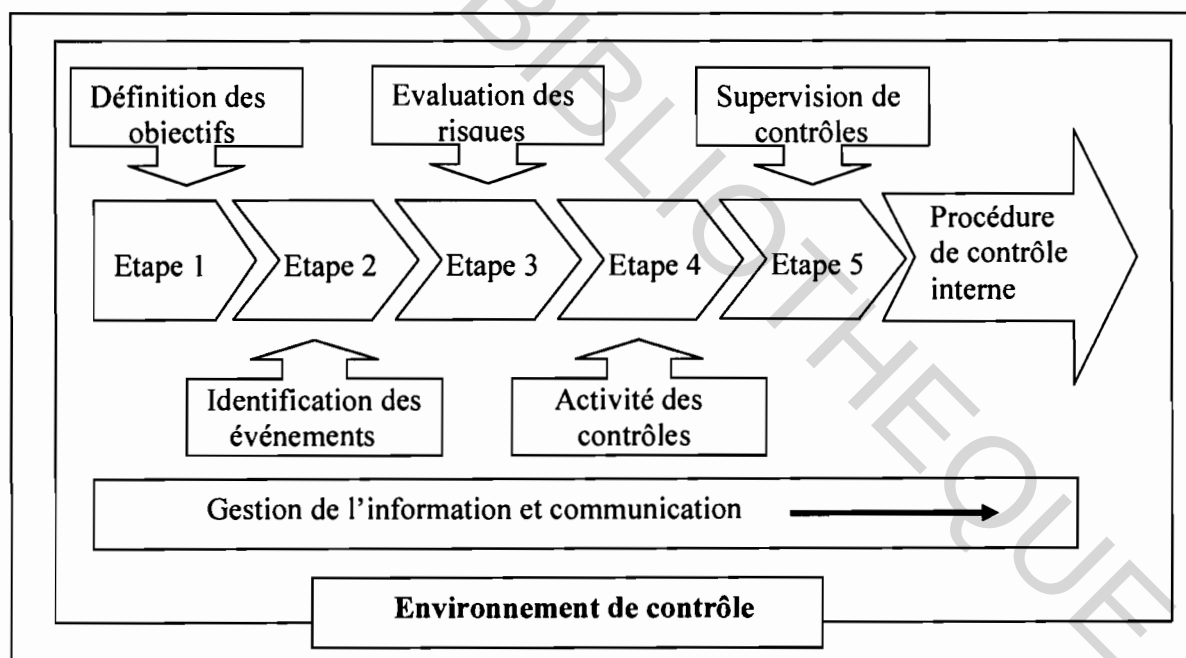
- l'identification de risques liés à la facturation ;
- l'évaluation et hiérarchisation des risques liés à la facturation, dans un premier temps.

En amont, il y a les bons de commandes, les bons de livraison, le fichier clients, le fichier produits et prix et en aval la facture. A cet ensemble complexe, il est question de déterminer les objectifs à chaque niveau (étape) desquels découlent l'identification des risques éventuels et les facteurs de risques.

Ainsi, chaque étape contient des opérations ou tâches. Et à chacune des opérations ou tâches est attaché un objectif à atteindre ; et par conséquent, un risque est susceptible d'être identifié pour chacune des opérations.

Ces risques sont tellement nombreux et de nature variée que l'entreprise a du mal à les gérer. Néanmoins qu'à cela ne tienne, l'entreprise se doit de gérer les risques après leur identification. Nous pouvons expliciter par un schéma, les étapes de mise en place d'un dispositif de contrôle interne qui permette de mieux appréhender le processus.

**Figure 7 : Description des étapes de la mise en place ou du fonctionnement d'un contrôle interne**



**Sources :** Hamzaoui (2008 ; 107)

Ceci n'est qu'un des modèles d'identification des risques que nous proposons dans notre démarche. Toutefois il existe plusieurs méthodes d'identification des risques à savoir :

**- Phase 2 :**

- l'identification des facteurs de risques liés à la facturation,
- l'évaluation, hiérarchisation et cartographie des facteurs de risques.

**2.2. Identification des risques associés au processus de facturation**

L'identification des risques obéit à une logique qui se traduit en deux étapes à savoir la définition des objectifs qui rentrent dans la stratégie de l'entreprise et ensuite, l'identification des risques qui sont associés.

**2.2.1. Définition des objectifs**

Au regard de l'environnement interne et externe à l'entreprise, les dirigeants donnent des orientations en définissant un ou des objectifs principaux qui rentrent dans le cadre de développement de l'entité. Ensuite, sont définis les objectifs spécifiques concourant à la réalisation de l'objectif principal. C'est dans cette synergie que chaque activité ou chaque métier répond aux attentes des objectifs globaux des dirigeants (PIGE; 2009 : 66-67 & 69-70).

Ainsi les objectifs fixés pour que la facturation s'établisse peuvent comporter des risques. Ces risques nécessitent qu'ils soient examinés et donc identifiés et analysés suivant leur pertinence, leur impact dans une entité donnée. L'objectif est de définir les différents éléments de la démarche d'évaluation des risques.

Concernant le processus de facturation, ses éléments sont énoncés de façon détaillée dans le tableau d'analyse des risques élaboré (Annexe 3).

**2.2.2. Identification des risques liés à la facturation**

Il s'agit d'une étape primordiale, car elle conditionne la suite de la démarche et en particulier l'évaluation et la cartographie des risques. Celle-ci doit se faire en deux étapes à savoir : l'analyse préliminaire des risques système dont la sortie est la cartographie des risques et l'analyse préliminaire des sous systèmes de type générique et fonctionnelle (DESROCHES ; 2003 : 62).

Cette identification se fait par une décomposition du processus de la facturation en différentes étapes et aussi par l'analyse du dispositif de contrôle interne mis en place.

#### **2.2.2.1. L'identification basée sur l'atteinte des objectifs**

Cette démarche consiste à définir l'objectif d'une activité, d'une opération ou d'une tâche de manière précise et identifier par la suite les risques sous jacents susceptibles de se manifester et affecter l'objectif. Ces objectifs se définissent de manière à s'assurer que l'exécution de telle ou telle tâche ne compromettrait pas la réalisation de tel ou tel autre objectif.

D'après ALEXANDRE (2005 : 3), il s'agit d'identifier d'abord les objectifs de l'activité ou de l'entreprise pour ensuite leur affecter la menace correspondante.

#### **2.2.2.2. L'identification par les tâches élémentaires**

Cette méthode consiste à déterminer les risques partant du dispositif de contrôle interne et en recueillant certaines informations par le questionnaire de contrôle interne. L'activité est donc décomposée en tâches ou opérations élémentaires auxquelles il est déterminé un ou des objectifs pour chacune d'elles. L'identification du risque est la réponse donnée à la question de savoir : que se passerait-il si une tâche n'est pas exécutée ou si elle n'est pas bien exécutée ? C'est la méthode que l'auditeur utilise pour construire son questionnaire de contrôle interne. Il s'agit de se poser la question de savoir « Que se passerait-il si une tâche est mal effectuée ou n'était pas effectuée du tout ? » RENARD (2005).

#### **2.2.2.3. L'identification par l'analyse historique**

Lors d'une mission d'audit, l'auditeur se sert des travaux précédents qu'il a réalisés ou réalisés par ses prédécesseurs. Il doit être listé les risques déjà identifiés ou déjà survenus dans l'entité. Cette technique consiste à anticiper en vue de bien cadrer la recherche des mêmes risques, des risques nouveaux ou de faire la mise à jour par les contrôles spécifiques. Elle consiste à remonter les risques qui ont menacé l'entreprise dans le passé et d'en tenir compte lors de la mise à jour ou de la conception de la cartographie des risques.

#### **2.2.2.4. L'identification par l'analyse de l'environnement**

L'entreprise est réactive face aux mutations ou aux changements de l'environnement dans lequel elle se trouve. Cet environnement peut être interne ou externe. Et l'adaptation à ces changements ne peut toujours pas être dénuée des risques susceptibles d'altérer l'entité.

C'est une méthode dans laquelle la détermination des risques se fait en fonction des variations que peut subir l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise (NAMEE ; 1996 : 13).

#### **2.2.2.5. L'identification par processus ou fonctions**

Cette technique consiste à identifier premièrement les différentes fonctions ou métiers de l'entité. Ces fonctions ou métiers sont décomposés par la suite en processus et sous processus dans l'entité et afin de déceler dans chacun des processus et sous processus les risques afférents.

#### **2.2.3. Caractérisation des risques de facturation**

Tous les risques n'ont pas la même nature. Leurs causes peuvent être endogènes ou exogènes. Une différenciation catégorielle des risques peut être faite par leur nature. Celle-ci peut être commerciale, industrielle, juridique, financière, technologique, organisationnel, etc. (DAVIS & al., 1997 : 30). Lorsque les risques sont identifiés, on peut alors procéder à leur évaluation.

#### **2.3. Evaluation de risques liés à facturation**

L'évaluation des risques est une composante déterminante pour l'appréciation de ces derniers. Cette appréciation se fait par rapport au niveau (position) qu'occupe le risque, à son occurrence potentielle et à son impact au sein de l'entité. C'est dire que le risque s'évalue ou se mesure par rapport aux enjeux de l'entreprise et à la probabilité d'occurrence. « L'enjeu du risque est défini comme indéniable, avec un coût élevé, moyen ou faible. La probabilité d'occurrence s'exprime en termes de très probable, improbable ou statistiquement connue » (MOREAU ; 2002 : 222).

L'évaluation des risques comporte trois phases principales à savoir : l'identification, la hiérarchisation et la communication. Mais cette dernière phase prend souvent la forme d'une cartographie des risques. Ce tableau ne prend en compte que, quelques niveaux limités afin de synthétiser l'analyse. Mais chaque risque est mesuré avant de le classer dans les différents niveaux. L'évaluation du risque répond à trois critères : l'impact ou la gravité, la fréquence ou la probabilité de survenance et le degré de maîtrise. (NOIROT & al, 2009 : 85-86).

### **2.3.1. Documentation de l'évaluation des risques et son évolution**

L'évaluation des risques est considérée comme une photographie à un instant donné, de la perception que les managers ont de la fréquence de survenance et l'évaluation de leurs impacts potentiels. A cet effet, le processus de management de risque ne peut revêtir de sens que s'il est en mesure de montrer, non seulement l'évolution de la sévérité des risques, mais aussi de retenir des mesures efficaces pour les maîtriser. Ainsi, la documentation d'un risque repose en substance sur l'identification du risque, sa description précise, son périmètre, sa nature, son rattachement éventuel aux catégories de la matrices de risques et à un processus, son porteur, les plans d'actions proposés et/ou décidés pour le maîtriser, éventuellement les projets en cours ou envisagés pouvant réduire sa fréquence et son impact et de sa probabilité (NOIROT & al, 2009 : 85-86).

L'évaluation réside dans la détection et l'analyse des facteurs susceptibles de perturber la réalisation des objectifs. C'est un processus continue et répétitif. Les risques couverts sont aussi bien les risques internes qu'externes, en portant une attention particulière aux risques spécifiques aux changements.

### **2.3.2. L'étude des risques (classe de risques)**

Selon DESROCHES (2003 : 58), elles sont de deux types à savoir : l'étude qualitative et l'étude quantitative.

- l'étude qualitative : celle-ci traite essentiellement de la nature de la gravité des risques
- l'étude quantitative : elle traite de la probabilité d'occurrence et de la mesure de la gravité des risques caractérisant un événement redouté. Le but est de hiérarchiser les risques et d'évaluer leur niveau de sécurité (POULLAIN ; 2002 : 41).

La finalité est d'aboutir à une gestion des risques. Cette gestion présuppose la classification en deux grandes catégories :

- risque non acceptable ;
- risque acceptable et résiduel.

On peut dire qu'il existe quatre « types principaux de réaction face aux risques :

- Tolérer ou accepter (le risque à son niveau actuel) ;
- Traiter (le risque en diminuant la sévérité à un niveau acceptable) ;
- Transférer (le risque ou l'activité qui le génère vers quelqu'un d'autre) ;
- Terminer (l'activité qui génère le risque) » (NOIROT & al, 2009 : 14).

Pour parvenir à des résultats concluant, l'information doit être pertinente, précise, exacte, donnée en temps voulu et diffusée au bon destinataire. La circulation de l'information doit être multidirectionnelle (descendante, ascendante et transversale) et intégrer les informations externes.

L'évaluation du risque suppose une claire définition de la notion du risque, et une méthode pour parvenir à une évaluation. C'est une approche par classification et ordonnancement des risques. Elle traite essentiellement de la nature de la gravité des risques déterminant ainsi leur l'impact. Cette approche a pour but de :

- identifier les événements à risques ou zone à risque suite à la défaillance du système de contrôle interne ;
- identifier les causes de ces événements ;
- identifier les conséquences de ces événements sur le système à travers des scénarios ;
- identifier les actions à entreprendre pour diminuer les risques.

On procède à une échelle de notation à cinq niveaux de gravité : très négligeable, négligeable marginal, moyen, critique et catastrophique. Les niveaux de gravité seront croisés avec cinq niveaux de survenance, en l'occurrence : très improbable, improbable, rare, occasionnel et fréquent (NGUENA, 2008 : 70-71). Ensuite est évalué le dispositif de maîtrise des risques mis en place par l'entreprise pour s'assurer de son efficacité à filtrer les risques.

Les risques résiduels (risques qui subsistent après les différents contrôles mis en place), seront évalués suivant la même cotation que les risques inhérents.

Selon Hassid (2008), il y a quatre catégories de mesure de risque :

- 1<sup>ère</sup> catégorie : les risques de fréquence et de gravité faible, sont des risques qui se réalisent rarement et dont les impacts sont limités même s'ils se réalisent.

- 2<sup>ème</sup> catégorie : les risques de fréquence faible et de gravité élevée, sont des événements qui se produisent rarement mais dont les conséquences sont significatives.
- 3<sup>ème</sup> catégorie : les risques de fréquence élevée et de gravité faible, sont des événements qui se produisent régulièrement mais les conséquences sont relativement limitées ;
- 4<sup>ème</sup> catégorie : les risques de fréquence et de gravité élevée, sont des événements qui se produisent régulièrement et leur conséquence sont à chaque fois significatives.

Le poids du risque est ainsi fondé sur le postulat que le risque est la confrontation de la fréquence ou de probabilité d'occurrence d'un événement avec la gravité des conséquences de ce dernier, (WASSENHOVE & al, 2008 : 51).

Si Pr est la probabilité et G la gravité, le poids du risque serait :  $R = Pr \times G$ .

Le risque ainsi quantifié peut être appréhendé à deux niveaux : au niveau des risques inhérents, indépendamment des dispositifs de contrôle interne où l'on définit le poids ; et, au niveau du risque résiduel dépendant de la manière dont le contrôle interne va atténuer le risque. Ce risque résiduel peut être quantifié.

En effet, cette formule est valable tant pour les risques inhérents que pour les risques résiduels.

**Tableau 1 : Evaluation de la probabilité, de l'impact et du dispositif**

| Cote du CI | Qualité du CI | Cote de la probabilité et de la gravité | Probabilité (fréquence) | Impact (Gravité) |
|------------|---------------|-----------------------------------------|-------------------------|------------------|
| 5          | Très mauvais  | 1                                       | Très rare               | Négligeable      |
| 4          | Mauvais       | 2                                       | Peu probable            | Insignifiant     |
| 3          | Moyen         | 3                                       | Moyen                   | Marginal         |
| 2          | Bon           | 4                                       | Fréquent                | Critique         |
| 1          | Très bon      | 5                                       | Très fréquent           | Catastrophique   |

**Source :** adapté de Maders & al. (2006 :49) et Nguéna (2008 : 70)

Les risques identifiés et évalués seront fonction de leur gravité et de leur survenance (NGUYEN, 2008 : 71). La connaissance des paramètres d'évaluation permettra de juger du caractère acceptable d'un risque. Mais il faudra au préalable procéder à la hiérarchisation des risques identifiés et les évaluer.

#### **2.4. Impacts des risques liés à la facturation**

Les impacts sont des conséquences potentielles à l'occurrence de risques associés au processus de la facturation. Pour chaque objectif nous avons énoncé les tâches ou opérations susceptibles d'être exposées à la vulnérabilité.

« Une fois les risques répertoriés, il convient de déterminer l'impact financier, toutes les conséquences confondues, des sinistres reconnus comme étant probables » (AHOUANGANSI ; 47).

#### **2.5. Hiérarchisation des risques liés à la facturation**

Après identification des risques, ceux-ci sont évalués et classifiés. Par rapport à leur occurrence et à leur impact, une cotation est faite permettant de les hiérarchiser dans un tableau appelé cartographie des risques. A l'issue de cette étude, il est aussi important de classer les risques et de déterminer les plus importants selon leur nature.

Cette dimension intègre trois principes : la détermination des objectifs, l'identification et l'analyse des risques, la gestion du changement.

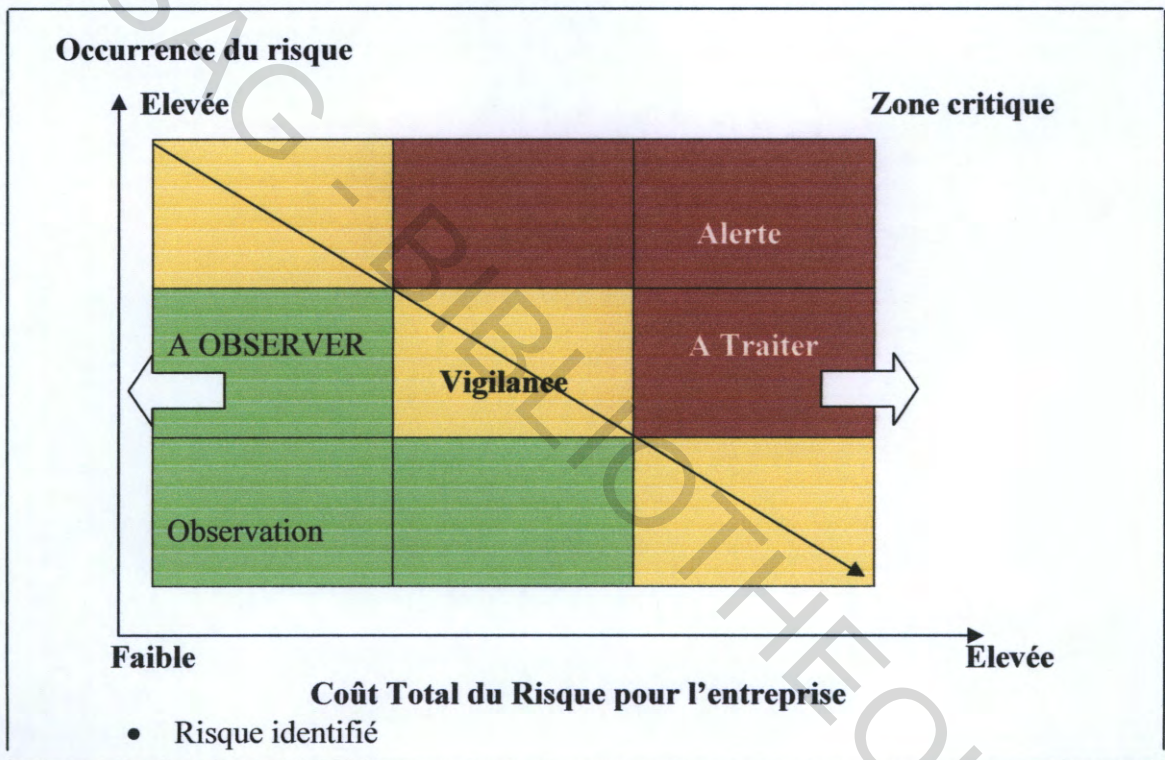
Selon NGUYÊN (2008 :71), la hiérarchie des risques s'effectuera suivant la valeur des paramètres d'évaluation. Trois cas pourront être observés ou se présenter :

- survenance et gravité sont élevées, le risque est qualifié de majeur. Il remet en cause les objectifs de l'entreprise ;
- les deux paramètres d'évaluation ne sont pas simultanément élevés ou simultanément faibles, le risque est qualifié d'intermédiaire (moyen). Il peut remettre en cause l'atteinte des objectifs.
- survenance et gravité sont faibles, le risque est qualifié de mineur ; Il ne remet pas en cause les objectifs de l'entreprise.

## 2.6. Cartographie des risques

Utile dans notre analyse, elle donne une photographie, à un instant donné, les différents niveaux d'exposition de l'entité. Au regard de l'occurrence et l'impact des risques et suivant les enjeux de l'entité, le risque peut être faible, insuffisant, moyen, élevé et très élevé. Et par conséquent selon l'appréciation, il peut être acceptable, minime, réversible, critique, catastrophique. Ce qui permet au Risk manager d'orienter sa politique de gestion en priorisant les risques les plus pointus (qui exposent le plus l'entité, dont la fréquence et l'impact sont plus dangereux).

**Figure 8 : Matrice des risques**



Source : BERNARD & al (2009 ; 158)

- La zone de criticité représente la zone sur laquelle les CTR (coût total des risques) sont les plus élevés et qui a la plus forte probabilité d'occurrence. Il s'agit d'une zone d'alerte, à traiter en priorité du fait des conséquences hautement probables pour l'entreprise.
- La zone de vigilance est une zone médiane de risques qu'il conviendra d'analyser et de traiter au cas par cas, en fonction de la tolérance de risque de l'entreprise.
- Enfin, la zone d'observation est une zone de risques faibles, auxquels l'entreprise peut faire face sans grande conséquence (BERNARD & al., 2009 : 158).

La matrice des risques permet d'appréhender de manière globale le profil de risque de l'entreprise dans son ensemble. En matière de gestion des risques, la communication est encore trop rarement perçue comme un facteur différenciant et stratégique ; comme un flux bilatéral d'informations entre les différentes parties concernant l'existence, la nature, la gravité, la fréquence, la capacité de mutation de risques et leur acceptation.

La communication sur les risques a pour finalité d'informer et d'éduquer les acteurs grâce à une meilleure compréhension des problèmes, mais également de prendre en compte la diversité des niveaux de compréhension et la divergence évidente des intérêts.

## **2.7. Identification des facteurs de risque liés à la facturation**

Après avoir identifié les risques liés à la facturation on peut enfin procéder à l'identification des facteurs qui peuvent concourir à leur réalisation. Cette étude est d'une complexité assez large au point où elle requiert l'expérience et fait appel aux responsables opérationnels de l'entité dans laquelle cette analyse s'effectue, déjà dotés d'une expérience, pour aider à la formalisation des facteurs de risques. Identifier les facteurs de risques susceptibles de nuire au succès ou aux objectifs d'entreprise est la première étape de ce processus pour la maîtrise et la gestion de ses risques

### **2.7.1. Identification des facteurs de risques liés à la facturation**

L'identification de facteurs de risques est très fondamentale au regard des mesures qui sont prises pour parer ces événements négatifs et redoutés. Cette identification très complexe demande non seulement des moyens importants mais aussi la rigueur et l'imagination. Elle nécessite l'implication des responsables opérationnels, car ils connaissent mieux l'activité quotidienne de l'entreprise et l'environnement tant interne qu'externe et peuvent mettre leur expérience au profit des auditeurs.

Les facteurs des risques récurrents nécessitent à cet effet « l'utilisation d'un système d'information performant ou l'élaboration d'arbre des causes sur un mode très déductif » (DAVIS & al.; 1997 :30).

### **2.7.2. Caractérisation des facteurs de risques liés à la facturation**

Les facteurs de risques sont d'ordre humain, technologique (informatique), environnementaux et organisationnels. Et leurs impacts sont d'ordre économique (d'organisation), financier, image / réputation.

Il s'agit de diagnostiquer les risques de facturation, afin d'identifier les facteurs qui peuvent causer des préjudices à l'entreprise. Cette démarche permettra de comprendre dès l'origine des difficultés qu'aurait connues l'entreprise par le passé (JOSEE ; 2004 : 177).

La typologie de risques de Bâle, qui constitue l'apport du comité de Bâle, nous renseigne sur les différents types de risques. Ainsi nous pouvons citer en substance en ce qui nous concerne :

- les risques clients, produits et pratiques commerciales ;
- dysfonctionnement des processus de traitement ;
- fraude interne ;
- fraude externe ;
- insuffisance des pratiques internes concernant les ressources humaines et la sécurité de lieu de travail ;
- interruption d'activité et dysfonctionnement des systèmes (JIMENEZ & al.; 2008 :52).

En matière de facturation, il est observé une limite de crédit accordé aux clients qui est souvent une source de fraude. C'est ainsi qu'il est question de se poser les questions comme le présente CHAMBERS & al (1999: 224-227) « How are individual customer credit limits determined and are they subject to a higher level of authority prior to orders being accepted? And how does management confirm that all order data is accurately captured, conforms to company policies, and is accurately reflected through delivery and invoice accounting? ».

Le périmètre à analyser étant limité au processus global de facturation décrit au point 1.1.9.2., nous avons formalisé l'analyse dans un tableau où sont définis les objectifs, les risques liés à la facturation, facteurs contribuant à leurs réalisations et le dispositif du contrôle interne (Annexe n° 3).

### **2.7.3. Impacts des facteurs de risques liés à la facturation**

Ceux-ci sont mis en évidence par les causes des événements susceptibles de faire occurrence et dont il faut mesurer la gravité suivant une échelle établie.

## **2.8. Evaluation des facteurs de risques liés à la facturation**

Leur évaluation suit la même méthodologie que celle énoncée pour l'évaluation des risques et remonte aux causes intrinsèques qui engendrent ou qui sont susceptibles de causer les dommages à l'entité.

### **2.8.1. Identification des forces et faiblesses du processus de facturation**

Elle consiste à partir des procédures existantes de ressortir la pertinence du dispositif de la facturation à partir les tests d'existence, de permanence et d'apprécier les procédures mises en place. Pour ce faire, nous sommes amenés à évaluer les forces d'une part et aussi les faiblesses d'autre part. Ceci est matérialisé par l'élaboration de tableau de force et faiblesse apparente dont l'esquisse du modèle est présentée dans le tableau ci-dessous (annexe 4).

### **2.8.2. Tests de cotation**

Ils concernent les objets audit et ne sont autres que les mesures (échelle de cotation) attribuées à chaque événement susceptible de faire irruption et permet de voir le degré de vulnérabilité ou d'exposition de l'entité pour chaque catégorie des facteurs de risques identifiés.

### **2.8.3. Impacts de facteurs de risques liés à la facturation**

La démarche d'évaluation des impacts de facteurs de risques est la même que celle appliquée sur les risques. Mais celle ci demande plus l'implication, des responsables de l'entité qui ont la connaissance plus large de la structure et une expérience de gestion des risques (LEMANT ; 1995 : 20).

## **2.9. Hiérarchisation des facteurs de risques liés à la facturation**

La hiérarchisation des facteurs de risques suit le même processus que celui décrit dans la hiérarchisation des risques.

## **2.10. Cartographie des facteurs de risques liés à la facturation**

C'est une représentation qui se fait de la même façon que la cartographie des risques su dessus énoncée.

Concernant notre thématique, la recherche des facteurs des risques portera sur l'étude des risques de la facturation. Celle-ci, comme nous l'avons, précisé précédemment ne pourrait se limiter à la simple facturation mais aussi à l'analyse du processus des éléments sur lesquels se fonde la facturation.

L'appréhension de cette méthodologie nous a permis de mettre en place les outils et techniques relatifs à la pratique effectuée sur le terrain. Ceux-ci sont exposés dans le chapitre suivant (chapitre 3).

## **CHAPITRE 3 : LES MODELES ET LES OUTILS DE COLLECTE ET D'ANALYSE DE DONNEES**

Pour la pertinence de notre étude, il est nécessaire et impérieux de mettre en exergue une approche qui consiste à définir le modèle d'analyse des données et à mettre en œuvre les outils et techniques de collectes des données pour une analyse conséquente.

### **3.1. Modèle d'analyse (analyse documentaire) et outils d'analyse**

Selon Rémy BACHELET (<http://rb.ec-lille.fr>), l'analyse des données, définie au sens large, est un ensemble de méthodes ayant pour objectif la modélisation, le recueil et le traitement des données. Son objectif est de rassembler un ensemble d'éléments quantitatifs et qualitatifs pour en extraire l'information utile.

Le modèle d'analyse est une représentation d'un ensemble d'éléments. Le modèle repose donc sur des éléments qui sont des variables. Celles-ci sont de deux types : les variables dépendantes et les variables indépendantes.

Le modèle nous permet d'apprécier comment les variables agissent indépendamment les unes les autres ou en dépendance. Cela permet également de déceler les pistes de risques ou d'identifier les pôles de risques issus des ces variables.

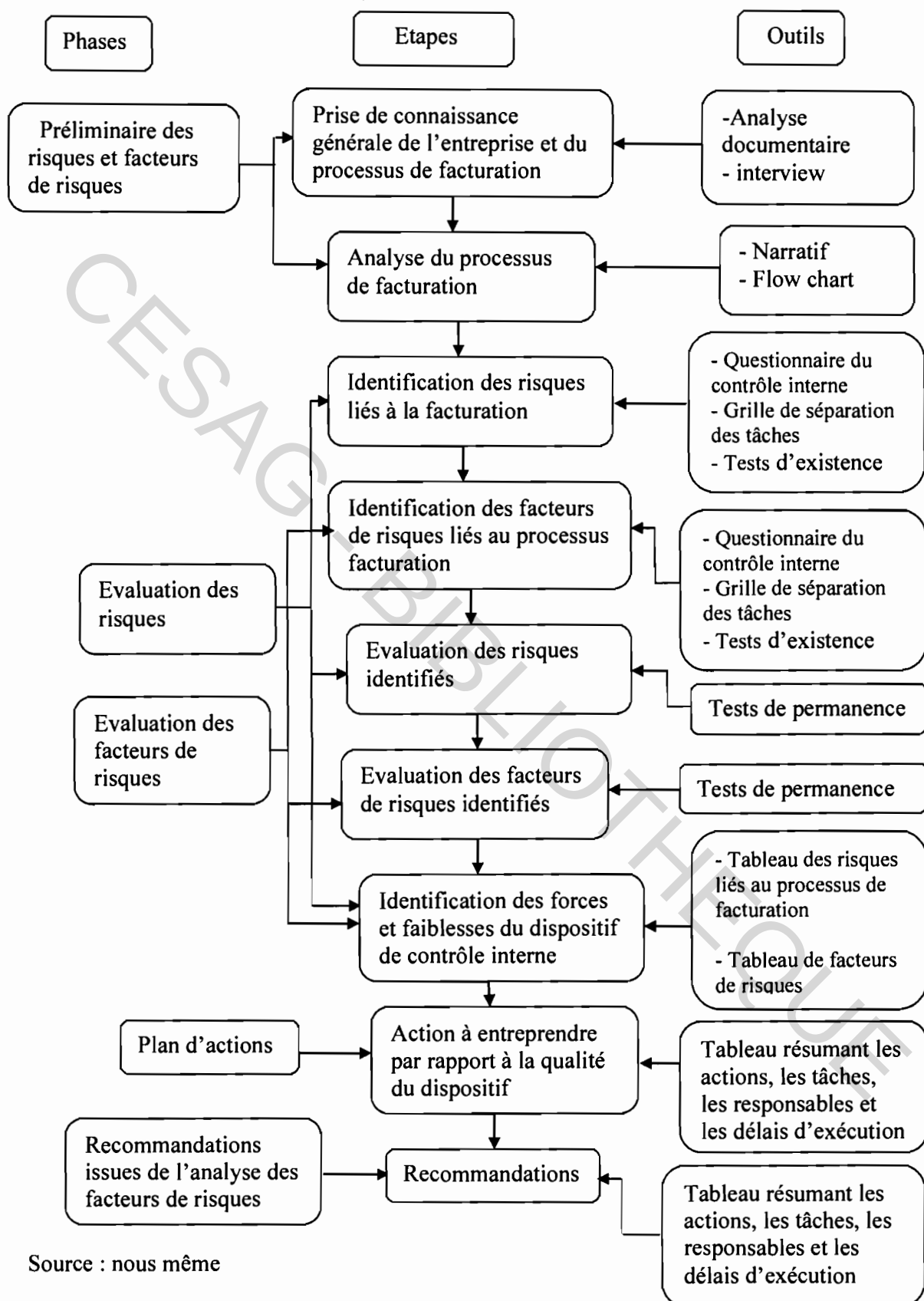
#### **3.1.1. Variables dépendantes**

Selon le même article de Wikipédia, une variable dépendante dans un problème est un paramètre du problème qui varie sous l'influence d'autres paramètres du problème (qui eux-mêmes peuvent varier, et sont soit d'autres variables dépendantes, soit des variables indépendantes).

#### **3.1.2. Variables indépendantes**

Selon un article de Wikipédia, une variable indépendante dans un problème est un paramètre du problème qui varie sans être influencé par les autres paramètres du problème. Cela correspond le plus souvent aux paramètres exogènes ou imposés par la nature ([fr.wikipedia.org/wiki/Variable\\_independante](http://fr.wikipedia.org/wiki/Variable_independante) du 02 avril 2011).

Figure 9 : Schéma du modèle d'analyse



Source : nous même

L'objectif de modèle d'analyse est l'exploration ou la vérification, la mesure et les tests d'hypothèse et enfin la validité et la fiabilité des données ou de l'information. Ces données et informations s'obtiennent aux moyens des outils, des techniques et une méthodologie mise en œuvre suivant le contexte et l'étendue de l'analyse (cf. figure 9).

### **3.2. La collecte des données**

La collecte des données se fait sur la base des outils et techniques élaborés en vue d'avoir le maximum d'informations nécessaires et pertinentes pour réaliser l'analyse faisant l'objet d'étude. Ceux-ci peuvent être adaptés selon le contexte et de la nature du problème étudié.

#### **Les outils et techniques de collecte des données**

Parmi les outils et techniques, nous pouvons citer : l'analyse documentaire, le questionnaire, l'interview, l'entretien individuel, l'observation, la grille d'analyse et de séparation des tâches, le guide et les contrôles spécifiques, la stratégie de la recherche.

**Le questionnaire du contrôle interne :** C'est un ensemble de questions construit dans le but d'obtenir l'information correspondant aux questions de l'évaluation. Selon RENARD (2010 : 256), en substance, ce document est un véritable fil conducteur. Il permet à l'auditeur de réaliser sur chacun des points soumis à son jugement critique, une observation qui soit la plus complète possible. Il est conçu en découpage sémantique et séquentiel ou logique des opérations pour ne rien oublier sur l'essentiel des questions à savoir : Qui ?, Quoi ?, Où ?, Quand ?, Comment ? (Annexes 5, 6, 7, 8).

**L'entretien :** Il est une technique de recueil d'informations auprès du chef d'entreprise et d'autres responsables. Celui-ci peut se faire en rencontrant individuellement les responsables ou sous forme de focus. Mais ce dernier cas présente beaucoup de limites car les répondants peuvent éviter de s'exposer et retenir l'information ou ne pas donner la bonne information. Celui-ci est déroulé en prenant tout d'abord des rendez-vous avec les personnes et responsables ciblés qui participent au processus de facturation tout en rappelant les objectifs de la mission.

**L'interview :** elle est organisée et centrée sur les objectifs à atteindre qui sont l'obtention d'un certain nombre d'informations. Une bonne interview est « coopérative » et répond à sept règles qui s'inspirent de l'esprit de collaboration entre audité et auditeur :

- respecter la voie hiérarchique ;
- rappeler clairement la mission et ses objectifs ;
- évoquer les difficultés, les points faibles, les anomalies rencontrées ;
- adhérer aux conclusions de l'interview ;
- conserver l'approche système ;
- savoir écouter ;
- considérer son interlocuteur comme son égal (RENARD ; 2010 : 336-337).

**L'observation :** Après avoir pris connaissance des informations relatives aux questionnaires de contrôle interne, cette phase constitue le premier des tests que va réaliser l'auditeur. Celle-ci s'est déroulée en vérifiant, en rapprochant ce qui est dit et avec ce qui se fait effectivement.

**La grille de séparation des tâches :** Selon RENARD (2010 : 357), elle est un document qui relie l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et justifie les analyses des postes reflétant une situation à une date donnée. Sa lecture permet de déceler sans erreur possible les manquements des tâches et les incompatibilités, d'analyser la charge de travail de tout un chacun et d'y apporter des remèdes. Partant de l'organisation des services concernés et des tâches qui s'effectuent, nous avons élaboré une grille de séparation de tâches sur la base des informations obtenues lors des entretiens (annexe 9).

**Le guide d'entretien :** c'est un document qui facilite le recueil de l'information au cours de l'entretien avec les audités ou les responsables de l'entité notamment sur la manière et l'orientation des questions. Nous avons procédé à l'élaboration de ce guide qui nous a servi de base et a facilité les entretiens et interviews. Les questions ont été centrées sur les objectifs fixés.

**Les contrôles spécifiques :** il s'agit ici des différents tests effectués à savoir les tests de conformité et les tests de permanence. Ces tests permettent de vérifier si les dispositifs mis en place sont appliqués tels que prévus et de façon permanente. La population n'étant pas assez importante ; nous avons procédé au contrôle exhaustif sur la période de janvier à mars 2011. C'est dire que cette analyse couvre une période de trois mois pendant laquelle les experts ont amélioré le dispositif de la facturation.

**La stratégie de la recherche :** méthode statistique, méthode comparative, méthode expérimentale, méthode typologique, méthode historique. Nous avons monté des tableaux dans lesquels toutes les informations ont été saisies. Les informations vérifiées ont été recherchées par filtrage élaboré sur excel.

Dans cette démarche, l'approche par les risques nous a conduit à une série d'étapes suivantes :

- Identification des étapes clés.
- Identification des risques opérationnels.
- Inventaires des meilleures pratiques.
- Conception des tests.
- Conception des outils de mise en œuvre des tests
- Mise en œuvre des tests.
- Les outils et techniques énoncés ont été très utiles pour la compréhension du système et des processus. A cet effet l'entretien, la revue analytique préliminaire, l'évaluation des risques inhérents, l'évaluation de l'environnement de contrôle, la note d'orientation et le choix des techniques d'audit, et l'observation physique ont constitué des techniques mises en œuvre en complément.

**\* Les outils de description :** Diagramme de circulation, la piste d'audit, la narration, la grille de contrôle.

#### **\* L'analyse documentaire**

Après la collecte des documents de l'entité dont l'auditeur a besoin pour effectuer son travail, ses documents sont par la suite étudiés, analysés et appréciés. Cette phase est très importante pour la connaissance de l'entité.

Ces outils et techniques nous ont permis de comprendre les dispositifs de contrôle interne de l'entité, le système d'information, d'apprécier les dispositifs et de formaliser le narratif.

Les données collectées ont eu pour finalité de vérifier si l'ensemble des procédures énoncées et édictées par la Direction Générale sont mises en œuvre et, de façon conforme et permanente. Ces instruments ont permis de faire une analyse de la situation des facteurs de risques de l'entité où s'est déroulée la pratique de l'étude théorique réalisée.

## **Conclusion de la partie 1**

Les mutations actuelles ne mettent pas à l'abri les entreprises qui redoutent les risques. Cette première partie consacrée à la revue de littérature nous a permis de mettre en exergue les risques que peuvent encourir les entreprises en matière de facturation.

A l'ère où les avancées technologiques ont conduit à l'automatisation et à la dématérialisation de la facturation, celles-ci présentent des grands avantages mais aussi des grands risques.

Les dispositifs de contrôle interne aussi meilleurs qu'ils soient, ne peuvent être qu'apparents s'ils ne sont pas mis en œuvre ou s'ils ne sont pas appliqués correctement et de façon permanente au sein de l'entité.

L'analyse de facteurs de risques liés à la facturation qui vient d'être réalisée théoriquement présente de façon globale et détaillée les risques et facteurs de risques auxquels les entreprises sont susceptibles d'être exposées.

Ces facteurs de risques relevés, enrichis par une documentation diversifiée des ouvrages et auteurs ne peuvent être de simples théories mais aussi des faits vécus dans les entreprises.

Ce développement doit, à la fin, attirer l'attention des dirigeants des entreprises sur les risques et facteurs de risques liés à la facturation afin d'améliorer leur système et de prévenir leur occurrence potentielle.

Tout ce développement a été mis à l'épreuve au sein du Groupe DIPROM du Sénégal, ceci pour aider les responsables à mieux gérer ces risques et facteurs de risques relevés. C'est ce qui fait l'objet de la deuxième partie de cette étude.

**DEUXIEME PARTIE :  
CADRE PRATIQUE, ETUDE MENEES AU GROUPE DIPROM**

Après avoir parcouru la revue de littérature relative aux facteurs des risques liés à facturation, et après avoir défini les modèles et outils d'analyse, cette seconde partie n'est que la suite de tous les aspects développés. Le travail de terrain a donc consisté à mettre en application toute la méthodologie et les outils dans l'entreprise afin d'apprécier de manière objective la situation réelle de l'entité concernée.

Notre choix a porté sur le Groupe DIPROM où nous avons effectué notre stage durant deux mois et demi ; et où nous avons mis en exergue l'obligation des moyens dont nous avons eu le devoir de mettre au profil du Groupe et aussi pour la compréhension et maîtrise de notre métier.

A cet effet, cette deuxième partie relative à l'étude pratique au sein du Groupe DIPROM est organisée autour de trois (3) chapitres :

- le premier chapitre concerne la présentation du Groupe DIPROM, présentation du processus de facturation et évaluation du dispositif ;
- le deuxième chapitre est consacré à l'analyse des facteurs de risques liés à la facturation au Groupe Diprom ;
- le troisième traite de la cartographie des risques et facteurs des risques liés à la facturation au Groupe Diprom et recommandations

A l'issue de ce travail un plan d'action est proposé et sera mis en application par l'ensemble des responsables concernés du Groupe DIPROM.

## **CHAPITRE 4 : PRESENTATION DU GROUPE DIPROM**

Pour bien mener notre étude, la connaissance de l'entité est un impératif sans lequel nous ne pourrions arriver à l'aboutissement concret de notre travail. Ce chapitre est consacré à la présentation du Groupe DIPROM de façon générale et à la présentation du processus de facturation et évaluation du dispositif.

### **4.1. Présentation générale du Groupe DIPROM**

Le Groupe DIPROM s'inscrit dans le panorama des grandes sociétés Sénégalaises œuvrant pour le développement. S'inscrivant ensuite dans « une vision pleine d'engagement », le Groupe n'a cessé de confirmer l'image d'une entreprise dynamique, innovante et est investi dans des secteurs particulièrement pointus requérant un savoir faire développé (intelligent).

Le Groupe DIPROM dispose d'un certain nombre de départements stratégiques à savoir :

- L'Unité industrielle de transformation de l'acier ;
- TOUBA GAZ ;
- TOUBA OIL ;
- SARII ;
- SITRA,
- SENSTOCK,
- DAROU KHOUDOS.

Au regard de cette panoplie des départements stratégiques à forte intensité productive, couvrant environ un tiers du marché national, on comprend aisément que le Groupe occupe pleinement sa place sur l'échiquier économique national. Son positionnement s'étend dans les pays voisins et ceux de la sous région tels que la Gambie, le Mali, la Côte d'Ivoire, le Bénin, le Burkina Faso, etc.

Son leadership est affirmé avec plus de 1.000 employés, en engageant des investissements importants dans les infrastructures de stockage de gaz butane et les hydrocarbures autour d'un partenariat avec l'Etat du Sénégal dans le but de renforcer l'autonomie énergétique du pays.

Par son management intelligent, le Groupe est aujourd'hui :

Par son management intelligent, le Groupe est aujourd'hui :

- Leader dans la distribution de produits métalliques et la transformation de l'acier.
- Leader du marché sénégalais dans l'emplissage et la distribution du gaz butane.
- Premier et seul Groupe sénégalais à stocker et distribuer des hydrocarbures.
- Le bon qualificatif avec la certification ISO 9001-2000 pour être au niveau des standards internationaux.

Il dispose à cet effet d'un personnel qualifié assurant ces performances, ce positionnement et ses qualités.

Au-delà de son positionnement, le Groupe DIPROM a d'autres défis l'amenant ainsi à œuvrer dans le social particulièrement dans l'éducation avec la création d'instituts de formation.

Le Groupe DIPROM est constitué en Société Anonyme uni personae au capital de 500.000.000 FCFA. Avec un effectif de plus de 126 employés au départ, le Groupe compte actuellement plus de 1.000 employés.

Son siège social est situé au Km 10 du Centenaire de la Commune de Dakar. D'autres départements sont localisés à Mbao (à 18 km de la Commune de Dakar).

#### **4.2. Historique**

Créé en 1986, DIPROM est une société de distribution des produits métalliques. Actuellement elle œuvre également dans le domaine de l'industrie et des hydrocarbures (annexe 11).

#### **4.3. Les activités du Groupe DIPROM**

Les activités productives et commerciales s'articulent autour des unités suivantes : DIPROM, SITRA, TOUBA GAZ, TOUBA OIL, filières qui sont des départements stratégiques. Chacune de ses unités s'est spécialisée dans son domaine et certaines unités produisent aussi pour les besoins des autres unités du Groupe. Ces activités se résument ci après (tableau 2 et l'annexe 13).

### 4.3.1. Présentation des activités des différentes unités

Le Groupe DIPROM réalise les activités industrielles et commerciales suivantes :

- Distribution des produits métalliques,
- Transformation de l'acier,
- Emplissage et distribution de gaz butane,
- Stockage d'hydrocarbures.

**Tableau 2 : Synthèse des activités du Groupe Diprom**

| Départements                                    | Activités                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Unité Industrielle de transformation de l'acier | Spécialisée dans la production industrielle de tubes métalliques et la distribution de tubes coudés, de profilés à froid, de fer à béton, de tôles noires et galvanisées, la production des portes blindées. Elle produit des tôles ondulées et des tôles bac en aluzinc.<br>L'unité produit plusieurs types de profilés à froid en acier entrant dans la construction.                                                                                             |
| SITRA                                           | Fabrication du prototype de la première bouteille de gaz GPL<br>Atelier de chaudronnerie et est spécialisée dans les domaines suivants :<br>- la réalisation des tanks ;<br>- la réalisation des sphères de stockage ;<br>- la réalisation des cuves pour le stockage d'hydrocarbures ;<br>- la réalisation des stations service clef en main ;<br>- la société dispose d'un centre de formation de soudeurs homologués.                                            |
| TOUBA OIL                                       | Cette unité commercialise sa propre marque de lubrifiants.<br>Elle dispose des stations services, un complexe avec boutique bien achalandée, restaurant. Elle offre un espace auto express pour rechange de pièces toutes marques, réglage de freins, des amortisseurs, l'équilibrage de pneumatiques, les symétries des trains, le lavage express, la vidange, et tout autre accessoire utile pour automobile. Un service BOSH pour diagnostic et réparation auto. |
| TOUBA GAZ                                       | Cette unité se charge du transport de GPL en vrac avec trois semi remorques vers la Gambie et la Guinée Bissau.<br>Emplisseur de gaz automatisé.<br>Une sphère de stockage opérationnelle de gaz. Cette activité occupe 34% du marché dans la distribution de gaz GPL au Sénégal.                                                                                                                                                                                   |
| SENSTOCK                                        | Un hub de stockage des hydrocarbures dans la sous région.<br>Ses infrastructures ont été entièrement réalisées par la SITRA (une société faisant partie du groupe).                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

**Tableau 2 (suite)**

| Départements       | Activités                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SARII              | Il réalise des contrôles suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôle par radiographie ;</li> <li>- contrôle par ultrasons ;</li> <li>- contrôle par magnétoscopie ;</li> <li>- jaugeage des camions citernes et barémage ;</li> <li>- contrôle par essuyage ;</li> <li>- épreuves hydrauliques (tests sur tous les appareils à pression : bouteilles de gaz, citernes).</li> </ul>                                                                 |
| DAROU<br>KHOUDOS   | Société de Manutention, Consignation, Transport, Affrètement, Import-export, Transit, Logistique appartenant au Groupe DIPROM.<br>Elle est aussi une agence maritime et une agence de voyages dénommée KERMEL VOYAGES.<br>Elle a une filiale dénommée SAI Libération. Cette dernière gère l'immobilier du Groupe DIPROM et fait également de la transaction et de la gérance immobilière. La gestion du parc automobile estimée à 150 véhicules est de son ressort. |
| ŒUVRES<br>SOCIALES | <ul style="list-style-type: none"> <li>- un projet éducation coranique/formation professionnel/santé est en cours de finition.</li> <li>- La mosquée est implantée dans l'enceinte au bénéfice des agents du Groupe et le voisinage.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                     |

Source : nous même

#### 4.4. L'organisation et fonctionnement du Groupe DIPROM

Le Groupe DIPROM est structuré de la manière suivante : à la tête se trouve un Administrateur Général suivi des Directeurs Généraux (qui sont des Directeurs des entités du Groupe). Ensuite des Directions Centrales et des services (voir organigramme en annexe 13).

#### 4.5. Les Objectifs

Les objectifs s'inscrivent dans la dynamique de la réalisation du défi sénégalais, celui de couvrir à 100% le marché sénégalais en hydrocarbure, en produits et intrants métalliques pour la construction et assurer l'autonomie de ce secteur.

#### **4.6. Les missions du Groupe DIPROM**

Les missions du Groupe DIPROM sont insérées dans la présentation des activités de chaque unité. Globalement le Groupe s'est pleinement engagé pour contribuer à la réalisation du défi sénégalais. Ainsi il s'est assigné pour missions de :

- contribuer à la bonne couverture en hydrocarbure sur toute l'étendue du territoire,
- produire et distribuer des intrants métalliques de construction destinés à la consommation nationale (pour diminuer la dépendance en bois) et à l'exportation ;
- produire les bouteilles de gaz pour le conditionnement domestique et industriel du gaz ;
- distribuer les hydrocarbures (Essence, Gasoil, Gaz, etc.) et lubrifiants sur toute l'étendue du territoire ;
- assurer le stockage des hydrocarbures avec l'appui de l'Etat du Sénégal ;
- former pour améliorer le niveau de la main d'œuvre qualifiée fortement sollicitée.

Ce chapitre très important, a été un tremplin pour la réussite de notre étude. Il nous a permis d'avoir une vue globale de la composition, des activités, de la part du marché, de la structuration et du fonctionnement du Groupe DIPROM.

Ce chapitre nous a aussi permis de comprendre l'ampleur des activités menées au sein du Groupe et de mesurer l'envergure et la pertinence de notre thématique.

Cette présentation a permis de faire une prise de connaissance générale qui a contribué à l'orientation et à l'organisation de notre travail. La connaissance des activités réalisées au sein du Groupe nous a donné une vue d'ensemble sur les types de produits, les transactions, le volume de la facturation, ainsi que les accords sur le partenariat avec l'Etat du Sénégal.

## **CHAPITRE 5 : PRESENTATION DU PROCESSUS DE FACTURATION DU GROUPE DIPROM**

La compréhension du processus de facturation est très fondamentale et constitue une étape importante dans l'identification des risques et facteurs de risques que nous recherchons. A partir de l'analyse documentaire, nous avons procédé à la présentation du processus tel qu'énoncé dans les documents mis à notre disposition.

### **5.1. Présentation du processus de facturation clients du Groupe DIPROM**

Une bonne gestion de la facturation, comme tout autre processus opérationnel, requiert une organisation, un enchaînement et une synchronisation des différentes étapes ou tâches qui constituent le processus. Celui-ci peut être formalisé à travers le manuel de procédures qui est un référentiel sur lequel les opérationnels s'appuient dans l'exécution de leurs tâches. Dans certaines structures ce processus n'est pas formalisé et reste simplement verbal.

Le Groupe DIPROM dispose d'un manuel de procédures de gestion administrative, comptable et financière élaboré depuis 2001. Près de dix ans après, celui-ci n'a pas été actualisé pour intégrer les processus nés de la création des autres unités au sein du groupe. Le dispositif de contrôle interne du Groupe garantit néanmoins la protection de son patrimoine et sécurise ses opérations. Ce dispositif dont la description est faite, à partir du narratif est synthétisé dans les termes ci-dessous.

#### **- Les procédures relatives à l'agrément des clients**

Elles décrivent les processus de réception des clients par les agents commerciaux, d'examen de la solvabilité des clients et d'attribution des lignes de crédits par la Direction Générale.

#### **- Les procédures relatives à l'établissement des devis (pro forma)**

Celles-ci décrivent comment les devis ou les pro formas sont établis par les agents commerciaux par rapport à la commande éventuelle de clients.

- **Les procédures relatives à l'établissement du bon de commande du client**

Celles-ci décrivent les opérations de la transformation automatisée de pro forma en bon de commande par les commerciaux à partir de l'application de gestion commerciale utilisée au sein de l'entreprise.

- **Les procédures relatives au traitement de la commande**

Ces procédures décrivent les opérations partant de l'établissement des « ordres de recettes », à l'approbation et établissement des « ventes à terme » (assimilés aux bons de commandes et aux factures provisoires).

- **Les procédures relatives à la livraison de la commande**

Ces procédures décrivent les opérations de contrôle et de vérification de la facture provisoire, de la livraison, de l'enlèvement et du contrôle des documents effectué par la Direction Générale.

- **Les procédures relatives à la facturation client.**

Celles-ci décrivent les opérations du contrôle des factures provisoires et les bons de livraison jusqu'à la transformation automatisée des bons de livraisons en factures.

- **Les procédures relatives au retour au magasin des livraisons**

Elles décrivent les opérations de réception des produits retournés au magasin par le client pour des raisons diverses jusqu'à la saisie de la comptabilité.

- **Les procédures donnant lieu aux avoirs clients**

Ces procédures décrivent les opérations de réception des produits retournés au magasin par les clients, de l'autorisation d'établissement des avoirs clients par la Direction Générale.

- **Les procédures relatives à la comptabilisation.**

Ces dernières décrivent les opérations effectuées pour la comptabilisation des factures de ventes établies (annexe 2).

Dans notre démarche, nous avons présenté le descriptif recueilli auprès des opérationnels (tableau 3) qui constitue notre référentiel. Le diagnostic du narratif a facilité l'identification des risques et des facteurs de risques analysés dans le chapitre 5 de la présente étude.

## 5.2. Présentation du narratif du processus de facturation

**Tableau 3 : Le processus de facturation (Le narratif)**

| DIPROM |                    | Processus facturation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Date d'application |
|--------|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
|        |                    | Procédure de réception client                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Mise à jour        |
|        |                    | Réception client pour commande et facturation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Folio n°           |
| N°     | Intervenants       | Description détaillée des opérations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                    |
| TPC 01 | Acteur \ D.E.      | Dès Réception des clients                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                    |
|        | Agents commerciaux | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prospectent les nouveaux clients pour les intéresser aux différentes offres des produits du Groupe.</li> <li>- Reçoivent les clients pour toutes éventuelles commandes.</li> <li>- Etablissent les devis ou pro forma à la demande ou aux besoins exprimés par les clients et remettent aux clients ces documents.</li> <li>- Réceptionnent les commandes des clients et transforment les devis ou les factures pro forma, émis au départ, en bons de commande lorsque les clients confirment leurs commandes ou reprennent les devis par rapport aux nouveaux besoins des clients et les transforment ensuite en bon de commande.</li> <li>- Vérifient le stock dans l'application et s'assure de l'existence et de la disponibilité des articles au magasin en termes de quantité. Lorsque les quantités sont insuffisantes par rapport à la commande ou n'y sont pas, discutent avec les clients sur l'échelonnement de la livraison. En ce moment, adressent une demande de production au responsable de production de produire les quantités demandées des articles pour satisfaire les demandes des clients. Cette demande est transmise au préalable au Directeur commercial qui la vise.</li> <li>- Etablissent les « ordres de recettes » si paiement comptant ;</li> <li>- Etablissent les « ventes à terme » si ventes à crédit établis avec l'approbation du Directeur commercial que le client aura préalablement discuté avec ce dernier, ou vente avec acompte. Ces documents sont remis aux clients pour les présenter à la caisse.</li> <li>- Signent les « ordres de recettes » et/ou les « ventes à terme » en trois exemplaires et les remettent aux clients et orientent les clients à la caisse.</li> <li>- Facturent et transmettent les factures aux clients.</li> </ul> |                    |

Source : nous mêmes

**Tableau 3 (suite 1)**

| DIPROM |               | Processus facturation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Date d'application |
|--------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
|        |               | Procédure de réception client                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Mise à jour        |
|        |               | Réception client pour règlement facture                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Folio n°           |
| N°     | Intervenants  | Description détaillée des opérations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                    |
| TPC 02 | Acteur \ D.E. | Dès orientation du client à la caisse                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                    |
|        | La caissière  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réceptionne les « ordres de recettes » présentés par des clients.</li> <li>- Réceptionne et compte les règlements effectués par clients.</li> <li>- Vérifie les chèques (signature, montant) et les règlements reçus comparativement à ou aux « ordres de recette » et s'assure de la conformité des montants reçus (encaissés) et ceux facturés.</li> <li>- Appose sa signature sur l'« ordre de recette » et la mention « payé ».</li> <li>- Enregistre les encaissements dans le cahier des recettes et dépenses (brouillard de caisse).</li> <li>- Pour les nouveaux clients qui payent par chèque, envoie les chèques à la Directrice Comptable et Financière qui s'assure en lien avec les banques sur la solvabilité de clients. Reçoit de cette dernière les chèques vérifiés avant d'apposer la mention « payé » sur la facture provisoire ou « ordre de recette » de nouveaux clients.</li> <li>- Réceptionne les « ventes à terme » des clients, et réceptionne les fonds si acompte et procède au comptage ou à la vérification de chèques.</li> <li>- Appose sa signature et la mention « non payé » pour ce cas ci.</li> <li>- Remet le premier exemplaire (blanc) au client, transmet le deuxième exemplaire (rose) à la comptabilité après arrêt de la caisse et, transmet le troisième exemplaire (jaune) au service livraison.</li> <li>- Oriente le client au service livraison.</li> </ul> |                    |

Source : nous même

Tableau 3 (suite 2)

| DIPROM |                             | Processus facturation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Date d'application |
|--------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
|        |                             | Procédure de réception client                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Mise à jour        |
|        |                             | Réception client pour livraison                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Folio n°           |
| N°     | Intervenants                | Description détaillée des opérations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                    |
| TPC 03 | Acteur \ D.E.               | Réception des « ordres de recettes » et « des ventes à terme »                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                    |
|        | Responsable de la livraison | <p>- Réceptionne des « ordres de recettes » et des « ventes à terme » que les clients lui présentent, documents assimilés aux factures provisoires.</p> <p>- Vérifie l'exactitude des documents avec ceux transmis par la caisse ou retirés à la caisse (documents roses) en rapport avec les bons de commande électronique.</p> <p>- Contrôle et vérifie les documents en lien avec les bons de commandes électroniques élaborés par les agents commerciaux dans l'application fonctionnant en réseau.</p> <p>- Vérifie l'approbation (visa) du Directeur commercial pour les ventes à terme ou de la chargé de recouvrement en cas d'absence du D.C.</p> <p>- Appose la mention « Bon à Livrer » si les ordres de recettes ou les ventes à terme, sont conformes.</p> <p>- Renvoie le client au service ou agent concerné par l'objet de renvoi ou de refus pour reprendre la procédure ou l'annulation de la commande si les documents ne sont pas conformes.</p> <p>- Vérifie dans l'application les quantités existences, le poids des articles à livrer. S'assure de la conformité des prix au poids et le prix facturé par les agents commerciaux.</p> <p>Deux situations peuvent être observées :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Les articles sont au magasin mais dans l'application les stocks n'existent pas ou sont en quantité insuffisantes ;</li> <li>* les articles ne sont pas disponibles au magasin, vérifie à l'usine de l'existence de stock. Si le stock y est.</li> </ul> <p>Dans ces deux cas, engage la livraison du stock au magasin ou de celui de l'usine en lien avec le responsable du stock usine en faisant une entrée apparente ou fictive au magasin. Etabli le bon de livraison manuel qu'il régularise lorsque le responsable de stock met à jour son stock dans l'application.</p> <p>- Transmet au Livreur les « ordres de recettes » ou « ventes à terme » validés avec la mention « Bon à livrer ».</p> <p><u>Pour les produits SITRA</u></p> <p>- Transmet directement les « ordres de recettes » ou « ventes à terme » visés avec la mention « Bon à livrer » au livreur.</p> |                    |

Source : nous même

**Tableau 3 (suite 3)**

| DIPROM |              | Processus facturation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Date d'application |
|--------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
|        |              | Procédure de réception client                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Mise à jour        |
|        |              | Réception client pour livraison                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Folio n° 1         |
| N°     | Intervenants | Description détaillée des opérations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                    |
| TPC 04 | Acteur, D.E. | Réception des clients avec les ordres de recette ou ventes à terme                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                    |
|        | Livreur      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réceptionne du client les « ordres de recettes » ou les « ventes à terme » visés par le Responsable de la livraison de la mention « Bon à livrer ».</li> <li>- Etablit sur la base des documents reçus du client (ordres de recettes ou ventes à terme) le brouillard de livraison en deux exemplaires (souche).</li> <li>- Dénombre avec le client les marchandises ou les produits mentionnés dans le brouillard de livraison.</li> <li>- Livre la marchandise ou les produits au client.</li> <li>- Ordonne aux manœuvres de charger le véhicule du client.</li> <li>- Signe avec le client ou son représentant, après livraison, le brouillard de livraison établit conformément à la livraison effectuée et aux documents présentés par le client.</li> <li>- Etablit la liasse « ordre de recette » ou « vente à terme » et brouillard de livraison qu'il remet au client.</li> </ul> <p>Pour les produits SITRA :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit du Responsable de la livraison les « ordres de recettes » ou « ventes à terme » visé avec la mention « Bon à livrer ».</li> <li>- En établit le brouillard de livraison.</li> <li>- Transmet directement au Responsable de la livraison la liasse « ordre de recettes » ou « vente à terme » et le brouillard de livraison.</li> </ul> |                    |

**Tableau 3 (suite 4)**

| DIPROM |                             | Processus facturation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Date d'application |
|--------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
|        |                             | Procédure de réception clients                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Mise à jour        |
|        |                             | Réception clients pour livraison                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Folio n° 2         |
| N°     | Intervenants                | Description détaillée des opérations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                    |
| TPC 05 | Acteur \ D.E.               | Dès Réception des documents remis au livreur et du brouillard établit                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                    |
|        | Responsable de la livraison | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réceptionne du client la liasse des documents de livraison.</li> <li>- Vérifie la liasse (ordre de recette ou vente à terme avec le brouillard de livraison).</li> <li>- Etablit le Bon de livraison si les documents présentés sont conformes et correctement établis.</li> <li>- Signe avec le client le bon de livraison établit en trois exemplaires.</li> <li>- Vise par les mentions : « livré » et « soldé » (si toute la commande a été livrée) et mentionne la date de la livraison.</li> <li>- Vise par la mention : « livré » uniquement et la date de livraison pour les</li> </ul> |                    |

|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | <p>livraisons partielles.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablit le bon « Reste à livrer » en trois exemplaires, de façon automatisée, si la livraison a été partielle.</li> <li>- Remet au client un exemplaire de bon de livraison (blanc) auquel est annexé l'ordre de recette ou la vente à terme, ainsi que le deuxième exemplaire (rose) que ce dernier remet à la sécurité pour l'enlèvement de la marchandise ou des produits (ce bon représente le bon de sortie).</li> <li>- Etablit la liasse : bon de livraison (exemplaire jaune), ordre de recette ou vente à terme (exemplaire rose) et le brouillard de livraison y compris le bon « reste à livrer » si livraison partielle.</li> <li>- Enregistre la liasse constituée dans le cahier de registre des livraisons.</li> <li>- Transmet la liasse et registre au Bureau de contrôle pour vérification qui les remet au DG pour établissement et signature du bon vert.</li> </ul> <p>Pour les produits SITRA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réceptionne du livreur la liasse (ordre de recette ou vente à terme et le brouillard de livraison visé par le livreur et le client).</li> <li>- Etablit le bon de livraison après contrôle de la liasse.</li> <li>- Signe avec le client le bon de livraison établi en trois exemplaires.</li> <li>- Constitue une liasse composée de bon de livraison, ordre de recette ou vente à terme.</li> <li>- Remet au livreur la liasse et l'exemplaire rose du bon de livraison.</li> </ul> |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Tableau 3 (suite 5)

| DIPROM |               | Processus facturation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Date d'application |
|--------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
|        |               | Procédure de réception client                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Mise à jour        |
|        |               | Réception client pour enlèvement                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Folio n° 3         |
| N°     | Intervenants  | Description détaillée des opérations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                    |
| TPC 06 | Acteur \ D.E. | Dès Réception des clients d'un exemplaire de bon de livraison « rose »                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                    |
|        | Sécurité      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réceptionne du client de l'exemplaire « rose » du bon de livraison.</li> <li>- Vérifie en lien avec le bon de livraison rose et le contenu du véhicule avant l'enlèvement des produits livrés.</li> <li>- Autorise l'enlèvement si livraison correcte (conforme).</li> <li>- Refuse l'enlèvement ou retire les articles ne figurant pas dans le bon de livraison (si livraison avec anomalie).</li> <li>- Enregistre le bon de livraison rose dans le cahier de registre des enlèvements des marchandises ou de produits.</li> <li>- Enregistre le numéro du véhicule, le nom du client éventuellement le numéro permis du conducteur.</li> <li>- Archive le bon de livraison rose par ordre journalier dans une chemise.</li> </ul> |                    |

|  |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmet les documents archivés au responsable de la sécurité.</li> <li>- Le responsable de la sécurité les transmet aux archives.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|  | Directeur commercial | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Approuve les ventes à terme.</li> <li>- Reçoit les clients qui négocient les lignes de crédit.</li> <li>- Supervise tout le processus de facturation.</li> <li>- Accorde les escomptes aux clients (norme : différentiel de prix 50 à 100 frs par rapport aux clients demi grossistes) attribués sous forme d'avoirs.</li> <li>- Traite et négocie avec les clients sur les prix et les conditions de vente.</li> <li>- Vise les demandes de production établies par les agents commerciaux.</li> </ul> |

Source : nous même

**Tableau 3 (suite 7)**

| DIPROM |                    | Processus facturation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Date d'application |
|--------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
|        |                    | Procédure de comptabilisation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Mise à jour        |
|        |                    | Réception documents                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Folio n° 5         |
| N°     | Intervenants       | Description détaillée des opérations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                    |
| TPC 08 | Acteur \ D.E.      | A l'arrêt journalier de la caisse                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                    |
|        | Comptabilité       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arrête la caisse avec la caissière en fin de la journée (15h).</li> <li>- Contrôle le brouillard de caisse (cahier de recettes et dépenses).</li> <li>- Vérifie les ordres de recettes par rapprochement avec les bons de livraison électronique établis par le Responsable de la livraison.</li> <li>- Transforme de façon automatisée, après validation de la livraison, la livraison en facture définitive.</li> <li>- Comptabilise, de façon automatisée, les factures confirmées.</li> <li>- Demande des explications au service concerné en cas d'incohérence des données.</li> <li>- Annule dans le système tous les ordres de recettes ou ventes à terme n'ayant pas fait l'objet d'encaissement au jour de leur établissement.</li> <li>- Annule dans le système toutes les ventes à terme non présentées à la caisse au jour de leur établissement.</li> <li>- Vérifie les documents de retours des marchandises ou des produits au magasin transmis par le magasinier.</li> <li>- Etablit, de façon automatisée, les avoirs clients approuvés par le Directeur Générale.</li> </ul> |                    |
|        | Agents commerciaux | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Délivre au client la facture confirmée électroniquement par la comptabilité.</li> <li>- Etablit les factures pro formas aux clients pour l'obtention de l'exonération de droits de douanes et établit les factures définitives pour l'obtention de l'exonération de la TVA aux Impôts et domaines.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                    |

Source : nous même

**Tableau 3 (suite 9)**

| DIPROM |                                      | Processus facturation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Date d'application |
|--------|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
|        |                                      | Procédure de réception client                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Mise à jour        |
|        |                                      | Réception client pour commande                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Folio n° 7         |
| N°     | Intervenants                         | Description détaillée des opérations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                    |
| TPC 10 | Acteur \ D.E.                        | Réception des clients                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                    |
|        | Agent de la comptabilité (assistant) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit les clients disposant des exonérations.</li> <li>- Vérifie les dossiers des exonérations des clients et donne le quitus pour l'établissement des factures pro formas (pour l'exonération de droits de douanes) et la facture définitive (pour l'exonération de la TVA aux Impôts et domaines).</li> <li>- Transmet le dossier au service commercial/ la facturation qui établit une facture pro forma et une facture définitive des clients.</li> <li>- Réceptionne les recouvrements effectués par l'agent chargé de recouvrement (saisie de la pièce de règlement électroniquement).</li> <li>- Etablit les « bons de caisse » en deux exemplaires qu'elle signe et qu'elle retransmet à l'agent de recouvrement et les enregistre.</li> <li>- Etabli les bons blancs (recouvrement en chèques ou en espèces).</li> <li>- Etabli les bons verts (pour les virements bancaires).</li> </ul> |                    |

Source : nous même

**Tableau 3 (suite 10)**

| DIPROM |               | Processus facturation                                                                                                                                                                                                                                                                         | Date d'application |
|--------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
|        |               | Procédure de réception client                                                                                                                                                                                                                                                                 | Mise à jour        |
|        |               | Retour par le client des marchandises livrées                                                                                                                                                                                                                                                 | Folio n° 6         |
| N°     | Intervenants  | Description détaillée des opérations                                                                                                                                                                                                                                                          |                    |
| TPC 09 | Acteur \ D.E. | Dès Réception retour des marchandises livrées                                                                                                                                                                                                                                                 |                    |
|        | Magasinier    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit les retours des marchandises livrées.</li> <li>- Informe le service livraison et la comptabilité sur le retour marchandise.</li> <li>- Enregistre la marchandise retournée dans le cahier retour et donne un exemplaire au client.</li> </ul> |                    |

Source : nous même

**Tableau 3 (suite 11)**

| DIPROM |                     | Processus facturation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Date d'application |
|--------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
|        |                     | Procédure de réception client                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Mise à jour        |
|        |                     | Réception client pour commande                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Folio n° 8         |
| N°     | Intervenants        | Description détaillée des opérations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                    |
| TPC 11 | Acteur \ D.E.       | Réception des clients                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                    |
|        | Transit exportation | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réceptionne les factures définitives des clients auxquelles sont annexées les copies de virements pour les produits destinés à l'exportation.</li> <li>- Détermine le régime des exportations (il y a deux types de régimes : le régime S320 (entrepôt industriel) et le régime 300 (entrepôt fictif) concerne les produits pétroliers).</li> <li>- Détermine la valeur sommier (valeur en douane)</li> <li>- Emmène les factures et copies de virement au service des Douanes pour la déclaration d'exportations et obtenir l'attestation ou le bon d'exportation qui tient lieu d'autorisation de sortie des produits du territoire national.</li> </ul> |                    |

Source : nous même

**Tableau 3 (suite 12)**

| DIPROM |                    | Processus facturation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Date d'application |
|--------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
|        |                    | Procédure de réception client                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Mise à jour        |
|        |                    | Réception client pour commande                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Folio n° 4         |
| N°     | Intervenants       | Description détaillée des opérations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                    |
| TPC 07 | Acteur, D.E.       | Réception des clients                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                    |
|        | Agents commerciaux | <p>Pour les exportations :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoivent les documents de virement du client vérifiés au préalable par la Direction Comptable et financière et le bon vert établi pour ce virement.</li> <li>- Etablissent les bons de commande et les factures définitives, en font une copie que le client décharge.</li> <li>- Transmettent la facture établie et la copie de virement client au service « transit exportation ».</li> </ul> |                    |

Source : nous même

### 5.3. Présentation schématisée des procédures de la facturation clients : Flow-chart (Annexe 14)

La présentation du processus de facturation du Groupe est d'une importance fondamentale car, elle a permis et faciliter l'identification des risques et facteurs de risques à chaque étape du processus. Celle-ci nous a conduit à faire d'abord l'analyse des facteurs des risques liées à la facturation et les dispositifs du contrôle interne relatifs au processus de facturation pour lequel cette étude a suscité notre intérêt et que nous présentons dans le chapitre qui suit.

## **CHAPITRE 6 : L'ANALYSE DES FACTEURS DE RISQUES LIES A LA FACTURATION AU GROUPE DIPROM ET RECOMMANDATIONS**

Comme toute autre organisation, notre étude menée au sein du Groupe DIPROM nous révèle que celui-ci disposant d'une diversité d'activités, n'a pu être à l'abri des risques dans son processus de facturation. Elle a fait ressortir et déceler les facteurs sous jacents.

L'étude théorique que nous avons menée ainsi que les outils et techniques développés ou élaborés ont été un atout dans la mise en œuvre de cette analyse prospective que nous avons déroulée de la manière suivante.

### **6.1. Présentation des résultats de l'Analyse des facteurs de risques liés à la facturation**

Cette analyse a suivi une méthodologie, celle développée dans notre revue de littérature. Au sein du Groupe DIPROM nous avons mis en œuvre les moyens techniques pour faire aboutir cette étude.

#### **6.1.1. Prise de connaissance générale de DIPROM**

Lors de notre stage, nous avons commencé par la prise de connaissance du Groupe DIPROM. A cet effet, nous avons pris des contacts avec les personnes ressources suivantes qui ont aidé à l'aboutissement de ce travail à savoir : le Directeur Commercial, le Directeur commercial adjoint, le Responsable des ressources Humaines, les deux agents commerciaux, le Responsable de livraison et son équipe composée de trois livreurs, le Responsable de production et de stocks, la caissière, le Comptable, l'Assistant comptable, l'aide comptable, la Directrice comptable et Financière, le Responsable de Transit export, le Responsable de transit import, l'agent recouvreur, le Responsable du service contentieux. Cette prise de connaissance a été émaillée d'une visite des sites : le lieu et les stocks de matières premières, les ateliers de production ainsi que les magasins de stockage des articles produits.

Nous avons mené des entretiens avec les différents agents cités ci-dessus. De ces entretiens nous avons pu élaborer le narratif. De même que nous avons aussi obtenu des documents tels que le prospectus, le manuel de procédures.

Tout ceci nous a permis de connaître le Groupe DIPROM. La mise en œuvre du questionnaire de contrôle interne ainsi que l'élaboration de la grille de séparation des tâches ont fondamentalement permis d'identifier les risques inhérents au processus de facturation au sein du Groupe DIPROM. A partir des risques potentiels identifiés, nous avons procédé à l'identification des causes, c'est à dire les facteurs qui sont liés à ces risques.

### **6.1.2. Présentation des risques identifiés dans le processus de facturation à DIPROM**

Comme nous l'avons précédemment énoncé, nous avons procédé à l'identification des risques et ensuite aux facteurs sous jacentes à ces risques.

Au vu du nombre importants des risques et facteurs de risques, et pour faciliter notre analyse, nous les avons présenté dans des tableaux à sept (7) colonnes réparties comme suit :

- dans la première colonne sont présentées les différentes tâches liées au processus,
- dans la deuxième colonne, les objectifs spécifiques à atteindre,
- dans la troisième colonne, nous avons présenté les facteurs de risques,
- dans la quatrième colonne, nous avons présenté les risques opérationnels potentiels identifiés dans le processus,
- dans la cinquième colonne, nous avons présenté le résultat de l'évaluation des risques et facteurs de risques,
- dans la sixième colonne, nous avons les dispositifs de contrôle interne pour parer ces risques et facteurs de risques,
- dans la septième colonne, nous avons présenté les constats faits quant à leur existence.

Pour faciliter notre analyse, nous avons réparti cette identification des risques et facteurs de risques suivant les fonctions ou tâches du processus de la facturation partant des éléments d'entrée aux éléments de sortie. Ainsi nous avons :

- le tableau des risques relatifs ou liés à la réception de la commande client ;
- le tableau des risques correspondant à l'établissement du bon de livraison informatisé (transformation de facture provisoire en BL).

- le tableau des risques liés à l'informatique ;
- le tableau de risques liés à la transformation de BL en Facture ;
- le tableau de risques liés à la gestion de la production et de stocks

Dans ces tableaux, ci dessous présentés, selon le cas, nous avons relevé les différents facteurs de risques suivants : les facteurs humains, les facteurs inhérents au système (au fonctionnement), les facteurs technologiques et enfin, les facteurs environnementaux.

### 6.1.3. Présentation des facteurs de risques identifiés dans le processus facturation de DIPROM

Pour une présentation synthétique, ces facteurs de risques ont été placés dans la colonne précédent les risques identifiés. Ceux-ci expliquent l'origine ou les causes de ces risques potentiels. Ces risques et facteurs de risques sont présentés suivant leur regroupement par étapes concourant à la facturation.

Nous procédons d'abord à cet effet, à la présentation des risques et facteurs de risques relatifs à la réception de commandes.

**Tableau 4 : Tableau des risques relatifs ou liés à la réception de la commande client**

| Tâches                                              | Objectifs                                                                  | Facteurs de risques                                                                                                      | Risques                                                        | Evaluation | Dispositif de contrôle interne                                                                                                                 | Constat |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1- Réception des commandes clients                  | * S'assurer que les commandes sont formalisées par écrit                   | 1- la Facilité des clients à passer leur commande verbalement ou par téléphone<br>2- Existence des BC dans l'application | 1- Les commandes ne sont pas formalisées par les clients.      | E          | - Réception des commandes formalisées par les clients<br>- Confirmation par écrit pour les commandes passées au téléphone                      | Non     |
| 2- Acceptation de commandes clients                 | * S'assurer que les commandes sont approuvées par le service commercial    | 3- Commande adressée directement au service livraison sur la base d'un état de besoin (commande interne)                 | 2- Existence des commandes non approuvées par les commerciaux. | E          | - Autorisation préalable du R.C.<br>- Mise en place de bon de commande spécifique pour les cessions internes validées par resp. ccial et le DG | Non     |
| 3- Vérifier les stocks avant d'accepter la commande | S'assurer de la disponibilité des stocks avant l'acceptation des commandes | 4- Acceptation des commandes sans stock disponible                                                                       | 3- Retard de livraison.<br>4- Risque de litige.                | M<br>M     | - Existence d'un stock permanent minimum<br>- Mise en place des délais de livraison                                                            | Non     |
| 4- Consulter                                        | S'assurer que le fichier                                                   | 5- Possibilité d'accès dans les                                                                                          | 5- Utilisation par les commerciaux                             | E          | - Existence d'un fichier unique pour                                                                                                           | Non     |

| Tâches                                                         | Objectifs                                                                                                             | Facteurs de risques                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Risques                                                                                                                                                                                                                         | Evaluation                 | Dispositif de contrôle interne                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Constat |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| le fichier magasin exact.                                      | magasin utilisé par les commerciaux est le même que celui du responsable de stock concerné                            | <p>fichiers magasin</p> <p>6- Inattention sur le choix du fichier magasin utilisé</p> <p>7- Facturation des clients en l'absence de stock disponible</p> <p>8- Utilisation de fichier autre que celui concerné</p> <p>9- Habitude de voir souvent des stocks théoriques inexistants et des stocks physiques disponibles</p> | <p>d'un fichier magasin autre que celui du magasin concerné.</p> <p>6- Apparition dans le fichier utilisé par les commerciaux des stocks négatifs.</p> <p>7- Stock théorique de magasin concerné non mouvementé (surstock).</p> | <p>M</p> <p>M</p>          | <p>chaque magasin</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôle régulier des fichiers magasin par un responsable</li> <li>- Existence d'une harmonisation des commandes et la production</li> <li>- Cohérence de fichiers</li> <li>- Tenue des réunions de entre les commerciaux et la production coordonnées par la Direction Générale</li> <li>- Suivi de l'exécution de l'application par ses représentants</li> </ul> | non     |
| 5- Etablissement des ordres de recettes (factures provisoires) | * S'assurer que les clients ont des disponibilités pour paiement à la caisse                                          | <p>10- Confiance que tout client qui passe la commande paie toujours.</p> <p>11- Perte de temps causée aux clients qui renoncent au paiement le même jour.</p>                                                                                                                                                              | 8- Etablissement des ordres de recette non reçus à la caisse.                                                                                                                                                                   | M                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'une procédure d'archivage et de relance des clients détenant des OR non passé par la caisse dans les délais déterminés</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                            | Non     |
| 6- Etablissement des ventes à termes (factures provisoires)    | * S'assurer que les ventes à terme sont approuvées par les resp. commerciaux en respect des lignes de crédits clients | <p>12- Dépassement des lignes de crédit client</p> <p>13- Laxisme dans le suivi des lignes de crédits clients</p> <p>14- Facilité accordée à certains clients</p>                                                                                                                                                           | <p>9- Risque de Créances irrécouvrables (Insolvabilité des clients).</p> <p>10- Contentieux clients lors des recouvrements.</p> <p>11- Facturation des clients non bénéficiaires des lignes de crédits.</p>                     | <p>E</p> <p>E</p> <p>M</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise à jour régulière des clients et mis à disposition de la balance âgée au Responsable commercial</li> <li>- Existence d'un listing des clients et des crédits alloués.</li> <li>- Dispositif de contrôle des clients</li> <li>- Blocage informatique dans le cas où l'enregistrement de la commande client dépasse les limites de crédit.</li> </ul>                                  | Non     |
| 7- Orientation du client à la caisse pour paiement             | * S'assurer que les OR et VT sont présentés à la caisse                                                               | <p>15- Etablissement de OR à un client n'ayant pas de disponibilité le jour de son établissement</p> <p>16- Etablissement de VT à un client ne remplissant pas les conditions d'accès</p>                                                                                                                                   | <p>12- Certains OR et VT échappent à la caisse ou sont rejetés à la caisse.</p> <p>13- Créance irrécouvrable</p>                                                                                                                | <p>M</p> <p>M</p>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Curiosité des commerciaux à demander si paiement immédiat ou à reporter.</li> <li>- Retrait et classement des VT établies et non approuvées au préalable</li> <li>- Visa du resp. Ccial avant établissement des VT</li> </ul>                                                                                                                                                            |         |

| Tâches                                                 | Objectifs                                                                                                | Facteurs de risques                                                                               | Risques                                                                                          | Evaluation | Dispositif de contrôle interne                                                                                                                                                                                                     | Constat |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 8- Vérification des poids, prix des articles commandés | - S'assurer que tous les articles contiennent le poids et le prix actualisé dans le fichier informatique | 17- Certains articles ne contiennent pas de poids et les prix sont négociés au service commercial | 14- Risque d'erreur de prix                                                                      | M          | - Suivi permanent des changements des prix et application de procédure d'actualisation<br>- Existence de procédure d'inscription de poids sur le logiciel                                                                          | Non     |
| 9- Contrôle des séquences des OR et VT                 | S'assurer du respect des séquences d'émission OR et VT                                                   | 18- Suppression dans le système des OR passés outre la caisse                                     | 15- Non respect des séquences des OR et VT.<br><br>16- Non justification des sauts de séquences. | F<br><br>E | - Existence de procédures d'archivages des OR et VT non déposés à la caisse<br>- Existence de possibilité de relance des clients dont l'OR et VT ont été supprimés<br>- Existence des justificatifs fiables des OR et VT supprimés | non     |

Source : nous même

E= élevé ; M= moyen ; F = faible

L'identification préliminaire des risques et facteurs de risques relatifs à la réception des commandes clients révèle à travers cette évaluation que le dispositif de contrôle interne n'assure pas globalement les opérations et nécessite d'être amélioré. Ceci nécessite également un suivi dans l'exécution des tâches car elles présentent, presque toutes, des risques soit moyens ou élevés.

Après avoir présenté les risques et facteurs de risques liés à la réception de commandes, s'ensuit donc, la présentation des risques et facteurs de risques correspondant à l'établissement de bon de livraison.

**Tableau 5 : Tableau des risques correspondants à l'établissement de bon de livraison**

| Tâches                                       | Objectifs                                                                                           | Facteurs de risques                                                                                                                      | Risques                                                                                           | Evaluation | Dispositif de contrôle interne                                                                                          | Constat |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 10- Etablissement du brouillard de livraison | * S'assurer de la validité des brouillards de livraisons en cas d'assignation du Groupe en justice. | 19- Utilisation de brouillard de livraison, document interne comme pièce justificative<br>20- Laxisme de faire signer le BLI aux clients | 17- Risque de rejet du brouillard de livraison en cas de litige.<br>18- Risque de perte de procès | E<br><br>E | - Existence d'un service contentieux<br>- Mise en place d'un service d'audit interne pour déceler ces anomalies à temps | Oui     |

| Tâches                                                   | Objectifs                                                                                                                | Facteurs de risques                                                                                                                                                                  | Risques                                                                                                                                                                                                                                                                                | Evaluation                                     | Dispositif de contrôle interne                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Constat        |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 11- Etablissement de bon de livraison informatique       | * S'assurer que tous les bons de livraisons correspondent à un OR ou à VT                                                | 21- Existence d'une procédure de livraison sur un état de besoin                                                                                                                     | 19- Livraison sans OR ni VT.                                                                                                                                                                                                                                                           | E                                              | - Rapprochement régulier des BL aux OR et VT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                |
| 12- Etablissement du Bon de livraison manuel             | * S'assurer que l'établissement du bon de livraison manuel respecte la procédure et qu'il porte la même séquence que BLI | 22- Réseau informatique non accessible<br>23- lenteur du réseau informatique<br>24- Egarement de BLM<br>25- Négligence<br>26- Non respect des procédures (BLM manuel hors procédure) | 20- Les références des BLM ne correspondent pas à celles des BLI.<br>21- Risque de non régularisation de BLM dans l'application.<br>22- Détournement probable des marchandises.<br>23- Risque de collusion.<br><br>24- Non facturation de livraisons.<br><br>25- Doublet de livraison. | E<br><br>E<br><br>E<br><br>M<br><br>M<br><br>F | - Contrôle périodique des séquences générées par l'application<br>- Existence d'une procédure de classement ou d'enregistrement manuel des BL par ordre séquentiel dans le cahier de livraison<br>- Correspondance des séquences en BLI et BLM régularisé<br>- Existence de procédure de régularisation des BLM en premier avant de transformer les nouveaux OR et VT en BLI pour respecter la correspondance des séquences.<br>- Existence d'un contrôle systématique des BLM | non<br><br>Non |
| 13- Exécution de la livraison                            | S'assurer que chaque livraison du jour correspond à une et une seule facture                                             | 27- Le client ne prévoit pas l'enlèvement unique pour une facture.<br>28- Manque d'information sur le poids des articles et la capacité de véhicule de transport                     | 26- Risque de détournement des marchandises en différent souvent les livraisons pour une facture.<br>27- Risque de doublet de livraison.                                                                                                                                               | F<br><br>M                                     | - Renseignement sur le poids et le type de véhicule pour l'enlèvement unique des articles<br>- Existence d'un dispositif de contrôle d'enlèvement<br>- Existence d'un statut pour les livraisons partielles                                                                                                                                                                                                                                                                    |                |
| 14- Contrôle des séquences chronologiques des BLI et BLM | S'assurer de la chronologie des séquences des BLE et BLM                                                                 | 29- Non respect des séquences chronologiques.<br><br>30- Laxisme dans l'organisation des séquences.                                                                                  | 28- Sauts de séquences non justifiées.<br><br>29- Possibilité de fraude.                                                                                                                                                                                                               | E<br><br>E                                     | - Contrôle régulier des séquences<br>- Mise en place d'un dispositif de justification et d'archivage de sauts de séquences                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | non            |
| 15- Vérification de listing des                          | S'assurer que les articles facturés sont bien celles qui                                                                 | 31- Non sensibilisation des agents cciaux sur les conséquences                                                                                                                       | 30- Engagement contraire aux intérêts de l'entreprise.                                                                                                                                                                                                                                 | F                                              | - Mise en place d'un dispositif réglementant la vente des déchets                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | non            |

| Tâches                                                                                        | Objectifs                                                                     | Facteurs de risques                                                                                                                                                                                                          | Risques                                                                                                                                                                                                      | Evaluation                   | Dispositif de contrôle interne                                                                                                                                                                                             | Constat |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| produits et aussi des textes                                                                  | font l'objet de vente de l'entité                                             | encourues.<br>32- Méconnaissance des textes administratifs.<br>33- Ignorance des clauses avec les partenaires.                                                                                                               | 31- Non respect de règle de l'entreprise.<br>32- Litige avec les partenaires (service de douane).<br>33- Litige client.                                                                                      | F<br><br>F<br><br>F          | - Mise en place d'un dispositif de prévention contre les litiges                                                                                                                                                           |         |
| 16- Faire signer les bons de livraison informatique ou manuel par le client                   | S'assurer que tous les BL sont signés par le client ou son représentant       | 34- Ignorance des conséquences juridiques en cas de litige.<br>35- Lourdeur du processus de livraison.                                                                                                                       | 34- Absence de preuve en cas de litige client.<br>35- Absence de signature client sur tous les BL définitifs.                                                                                                | E<br><br>E                   | - Contrôle des signatures et d'autres mentions après établissement du BL définitif<br>- Dispositif allégeant le processus                                                                                                  | non     |
| 17- Inscription sur les BL l'immatriculation, le nom du chauffeur transportant la marchandise | S'assurer du véhicule qui transporte les articles livrés                      | 36- Négligence.<br>37- Surcharge des agents livreurs.                                                                                                                                                                        | 36- Certains BL ne portent ni immatriculation du véhicule, ni nom du chauffeur.                                                                                                                              | E                            | - Contrôle des signatures et d'autres mentions sur les BL avant l'enlèvement                                                                                                                                               | non     |
| 18- Vérifier le numéro séquentiel du BLI dans l'application et le reporter sur le BLM         | * S'assurer que la séquence attribuée à un BL est unique                      | 38- Accès souvent grisé de l'application pour des travaux informatiques.<br>39- Perte de temps souvent causée aux clients par la lenteur du réseau.                                                                          | 37- Numéro du BLM différent de celui du BLI régularisé.<br><br>38- Existence de doublon de référence des BL.<br><br>39- Risque de doublon de livraison.                                                      | M<br><br>E<br><br>M          | - Contrôle systématique de la correspondance des séquences de BLI et BLM<br>- Dispositif de classement séquentiel des BL<br>- Dispositif de diligence des travaux informatique (panne)                                     | non     |
| 19- Sortie des articles du magasin pour livraison                                             | S'assurer que les articles livrés sont ceux stockés dans le magasin approprié | 40- Non mise à jour des stocks existant dans le logiciel.<br>41- Pression des clients pour la livraison des commandes.<br>42- Réception des commandes sans avis du responsable de la production.<br>43- Manipulation de BLM. | 40- Livraison des stocks sortant directement de l'atelier de production.<br>41- Risque de collusion entre agents concernés.<br>42- Risque de détournement des stocks.<br>43- Sortie des stocks non facturés. | E<br><br>M<br><br>M<br><br>F | - Transfert des stocks au magasin<br>- Existence d'un dispositif de livraison au magasin<br>- Mise à jour systématique des stocks dans le fichier<br>- Mise en place d'un dispositif de supervision évitant les collusions | Non     |
| 20- Vérification des OR, VT et BLM                                                            | S'assurer que les OR et VT sont réguliers et que les BLM sont régularisés     | 44- Négligence.<br>45- Livraisons cumulées.<br>46- Pression des clients.<br>47- Inattention                                                                                                                                  | 44- Perte des OR et VT.<br><br>45- Perte de BLE et BLM.                                                                                                                                                      | F<br><br>M                   | - Bonne organisation de l'archivage<br>- Identification des OR et VT supprimés<br>- Autorisation préalable de                                                                                                              | non     |

| Tâches | Objectifs | Facteurs de risques | Risques | Evaluation | Dispositif de contrôle interne                             | Constat |
|--------|-----------|---------------------|---------|------------|------------------------------------------------------------|---------|
|        |           | possible.           |         |            | suppression des OR et VT<br>- Traçabilité des suppressions | Non     |

Source : nous même

L'identification des risques et facteurs de risques liés à l'établissement de bon de livraison présente les mêmes caractéristiques que celles relevées à la réception des commandes clients.

Ensuite, nous présentons les risques et facteurs de risques relatifs à l'informatique.

**Tableau 6 : Tableau des risques liés à l'informatique**

| Tâches                                                         | Objectifs                                                                                           | Facteurs de risques                                                                                                                                                                                                  | Risques                                                                  | Evaluation | Dispositif de contrôle interne                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Constat |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 21- Maintenance du réseau informatique par les informaticiens  | S'assurer que le réseau informatique fonctionne correctement                                        | 48- Débit faible ou variation du débit internet.<br>49- Le type de réseau ne correspond pas à la taille de l'entreprise.<br>50- Lourdeur d'exploitation de l'application<br>51- Fonctionnement du réseau non adéquat | 46- Impossibilité d'éditer les BLE.                                      | M          | - Bonne répartition du réseau au sein du groupe<br>- Mise en place d'un dispositif de vérification du débit internet<br>- Existence d'un dispositif d'alerte au fournisseur internet pour améliorer la qualité du débit.<br>- Le BLM doit avoir une autorisation (visa) de la direction ou d'un responsable autre que l'émetteur et l'enregistrer. | non     |
|                                                                |                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                      | 47- Retard de livraison.                                                 | M          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | non     |
|                                                                |                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                      | 48- Utilisation des BLM.                                                 | E          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | non     |
|                                                                |                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                      | 49- Non régularisation de BLM.                                           | E          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | non     |
|                                                                |                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                      | 50- Non respect des séquences chronologiques.                            | E          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | non     |
|                                                                |                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                      | 51- Risque de détournement des marchandises par l'établissement des BLM. | M          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Non     |
| 22- Protection du des informations et fichier de l'application | * Etre sur de la qualité et sécurité des protections informatiques sur l'ensemble du domaine client | 52 La qualité de la sécurité informatique et des informations des clients n'est pas du tout bonne ni assurée.                                                                                                        | 52- Risque de non maîtrise des livraisons exhaustives à la comptabilité. | M          | - Existence d'un responsable de fichier client en charge de la mise à jour et de sa fiabilité<br>- Protection des accès logiques des fichiers à la transaction de modification.<br>- Existence d'une interface entre le système de passation de commande et le système de gestion du risque client.                                                | non     |
|                                                                |                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                      | 53- Perte financière.                                                    | M          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |         |
|                                                                |                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                      | 54- Perte d'efficacité.                                                  | M          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |         |
|                                                                |                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                      | 55- Risque de modification non autorisée des fichiers.                   | M          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |         |

| Tâches                                                                        | Objectifs                                                                                                                                   | Facteurs de risques                                                                                                  | Risques                                                                                                                                                                                                                                                      | Evaluation                | Dispositif de contrôle interne                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Constat                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 23- Rendre opérationnelle l'application                                       | * Etre sur de la maitrise de relation avec les sociétés l'extérieurs (fournisseurs d'application)                                           | 53- La maitrise des relations avec les sociétés extérieures n'est pas du tout assurée.                               | 56- Risque financier.<br>57- Dépendance vis-à-vis de l'extérieur.<br>58- Absence de maitrise de l'application.                                                                                                                                               | F<br>M<br>F               | - Modalité de transfert de connaissances<br>- Documentation complète et à jour notamment des applicatifs.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                               |
| 24- Organisation de la fonction informatique                                  | Etre sur de l'efficacité de l'organisation de la fonction informatique en interne et en relation avec les utilisateurs                      | 54- La coordination de la fonction informatique avec les utilisateurs n'est pas assurée.                             | 59- Inadéquation du système d'information aux besoins de la société (utilisateurs).<br><br>60- Absence de maitrise de volume des travaux informatiques<br><br>61- Perte d'efficacité<br><br>62- Insatisfaction des utilisateurs.<br><br>63- Risque financier | M<br><br>M<br>M<br>M<br>M | - Définition des responsabilités.<br>- Existence d'un schéma directeur décrivant l'état actuel du système d'information et leur évaluation et / ou le plan pluri annuels validés par la direction générale.<br>- Existence d'un comité du système d'information réunissant la Direction Générale, les responsables utilisateurs et les responsables informatiques.<br>- Utilisation méthodique de l'application.<br>- Formation des utilisateurs.<br>- Modalité. d'échange entre utilisateurs et informaticiens (transmission des dysfonctionnements aux informaticiens)<br>- Définition d'une politique de choix de matériel informatique | Non<br><br><br><br><br><br>Non<br><br><br>Non |
| 25- Vérification et suivi de la traçabilité des utilisateurs de l'application | S'assurer de la protection de l'application et du réseau<br><br>S'assurer que les codes d'accès ne sont pas utilisés par d'autres personnes | 55- Connaissance des codes d'accès des autres utilisateurs.<br><br>56- Protection apparente d'accès à l'application. | 64- Utilisation des fichiers de l'application par des personnes autres que celles habilitées.<br><br>65- Risque de modification des données non autorisée.                                                                                                   | M<br><br>F                | - Existence d'un dispositif de contrôle journalier des utilisateurs de l'application<br>- Existence d'un service d'audit interne qui contrôle la traçabilité informatique des travaux effectués sur l'application et leurs utilisateurs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | non                                           |

Source : nous même

L'identification des événements redoutés montre que le dispositif existant n'est pas du tout efficace et nécessite d'être renforcé afin d'atténuer l'imminence des risques potentiels observés.

La transformation des bons de livraison en factures au sein du Groupe peut être exposée à des risques et facteurs de risques dont nous présentons dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 7 : Tableau de risques liés à la transformation de Bons de Livraison en Facture**

| Tâches                                                       | Objectifs                                                                                                                             | Facteurs de risques                                                                                               | Risques                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Évaluation                                              | Dispositif de contrôle interne                                                                                                                                                                          | Constat |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 26- Suppression des OR et VT dans le système                 | S'assurer que les OR et les VT supprimés dans le système sont bien ceux non reçus à la caisse et qu'ils ne correspondent pas à des BL | 57- La suppression libre d'un OR ou VT et non contrôlée par une personne autre que celle qui exécute cette tâche. | 66- Risque de suppression des OR et VT reçus à la caisse et dont la livraison est effectuée.<br>67- Risque de litige client non livré et dont le OR ou VT a été supprimé maladroitement.                                                                                                                                               | E<br><br>F                                              | - Mise en place d'un dispositif de conservation, de vérification et circularisation des OR et VT supprimés                                                                                              | non     |
| 27- Archivage des pièces (factures provisoires)              | S'assurer de la traçabilité des factures provisoires supprimées                                                                       | 58- Dispositif d'archiver les factures provisoires supprimées non prévu.                                          | 68- Perte de trace de Factures provisoires supprimées.<br>69- Risque des sauts de séquences chronologiques des OR et VT non justifiées.<br>70- Risque de détournement de fonds.<br>71- Risque de fraude.<br>72- Risque de collusion entre membres de la société.<br>73- Annulation non autorisée.<br>74- Perte d'information critique. | E<br><br>E<br><br>M<br><br>M<br><br>F<br><br>E<br><br>M | - Existence du même dispositif prévu dans les tâches n° 9 et 21<br><br>- Existence d'un dispositif de supervision dans le système ou d'un service d'audit interne                                       | non     |
| 28- Etablissement des BL ou transformation de OR et VT en BL | S'assurer qu'un BL correspond à un OR ou un VT                                                                                        | 59- Fractionnement d'une facture provisoire en plusieurs BL.                                                      | 75- Livraison partielle.<br><br>76- Risque d'avoirs clients fictifs.<br><br>77- Risque de fraude.                                                                                                                                                                                                                                      | M<br><br>M<br><br>M                                     | - Existence d'un dispositif de suivi de reste à livrer<br>- Réunions mensuelle des responsables commerciaux, resp. de livraison, comptable, resp. de stocks, sous la direction de DCF pour analyser les | non     |

| Tâches                                             | Objectifs                                                                                                        | Facteurs de risques                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Risques                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Évaluation          | Dispositif de contrôle interne                                                                                                                                                                        | Constat |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
|                                                    |                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                     | livraisons partielles et pour décider de les transformer en avoirs.                                                                                                                                   |         |
| 29- Comptabilisation des encaissements clients     | S'assurer que les encaissements sont enregistrés par une personne distincte de celle qui comptabilise les ventes | 60- La personne qui comptabilise les encaissements est la même qui comptabilise les ventes.                                                                                                                                                                                                                                               | 78- Risques des créances clients incorrectes.<br><br>79- Détournement des fonds.                                                                                                                                                                                                                                       | F<br><br>M          | - Existence d'un dispositif de comptabilisation des règlements clients et comptabilisation de ventes par deux personnes distinctes.                                                                   | Non     |
| 30- Comptabilisation des ventes (factures clients) | S'assurer que toutes les livraisons sont transformées en factures dans l'application                             | 61- La faculté d'établissement d'un BLM.<br>62- les problèmes techniques liés au                                                                                                                                                                                                                                                          | 79- Livraison non transformée en facture.<br>80- Non comptabilisation de facture.<br>81- Déclaration du chiffre d'affaire non exhaustif                                                                                                                                                                                | F<br><br>F<br><br>M | - Edition périodique et revue des commandes en cours et des livraisons partielles                                                                                                                     |         |
| 31- Envoi ou expédition des factures clients       | S'assurer que les factures sont envoyées aux clients                                                             | 64 Réseau informatique.<br>63- Non existence de stocks dans le logiciel.- Difficulté d'éditer des milliers des factures sur une imprimante matricielle.<br>65- Perte de temps<br>66- Laxisme dans l'édition des factures.<br>67- Les clients ne réclament pas les factures.<br>68- L'édition des factures ne se fait pas au jour le jour. | 82- Seules les factures ventes à terme sont envoyées aux clients.<br>83- Les factures ne sont pas imprimées, ni classées, ni envoyées. Elles sont délivrées sur demande du client.<br>84- La TVA est uniquement déclarée sur la base d'un listing de ventes tiré sur l'application et d'un listing de TVA à récupérée. | E<br><br>E<br><br>M | - Mise en place d'un dispositif d'édition des factures au jour le jour.<br>- Existence d'un dispositif d'envoi des factures aux clients, classement et archivage de celles non parvenues aux clients. | non     |

Source : nous même

Au regard de cette évaluation, le constat fait au tableau 5, l'est aussi pour Tableau de risques liés à la transformation de Bons de Livraison en Facture.

Le processus de facturation présente d'autres risques et facteurs de risques qui sont liés à la gestion des stocks et à la production des stocks ; nous les présentons dans le tableau ci après.

**Tableau 8 : Tableau de risques liés à la gestion de la production et de stocks**

| Tâches                                                     | Objectifs                                                                              | Facteurs de risques                                                                                                                                                                                      | Risques                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Evaluation                            | Dispositif de contrôle interne                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Constat            |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| 32- Contrôle et suivi de la production dans les ateliers   | * S'assurer que les stocks sont produits suivant le planning établi par le responsable | 69- Injonction des cciaux dans le processus de production.<br>70- Dépendance organique de la Production à Direction commercial.<br>71- Organigramme non claire et non opérationnel.                      | 85- Non respect du planning par les ouvriers.<br>86- Production exécutée en dehors du planning établi par le responsable.<br>87- Retard des livraisons prévues.<br>88- Risques de perte de clients ou de non fidélisation des clients.<br>89- Risque de sortie de stocks non enregistrés. | E<br><br>E<br><br>M<br><br>M<br><br>M | - Existence d'un dispositif clarifiant la responsabilité en cas d'exécution des commandes non prévues par le responsable de production et de stocks.<br>- Mise en place d'un dispositif définissant le respect de la séparation des tâches et des fonctions<br>- Existence d'un organigramme clarifiant le rattachement des ateliers au responsable de production et de stocks | non                |
| 33- Contrôle et suivi de transferts des stocks au magasin  | S'assurer que tous les stocks produits sont transférés au magasin                      | 72- Pression des commerciaux de voir leur client être livré à temps.<br>73- Baisse de la capacité de production des machines.                                                                            | 90- Certains stocks livrés ne passent pas au magasin.<br>91- Perte de contrôle de stocks.<br>92- Enregistrement fictif ou non exhaustif de stocks au magasin                                                                                                                              | E<br><br>M<br><br>M                   | - Mise en place d'un dispositif empêchant la livraison directement aux ateliers<br>- Transfert automatique des stocks au magasin                                                                                                                                                                                                                                               | non                |
| 34- Actualisation des stocks dans le système (application) | S'assurer de l'enregistrement des fiches de production journalière dans l'application  | 74- Dépôt des fiches de production journalière à la descente des agents.<br>75- Surcharge de travail.<br><br>76- Sous information sur le stock disponible.<br>77- Inadéquation du système d'information. | 93- Non saisie régulière de stocks dans le système.<br>94- Facilité d'utilisation de BLM.<br>95- Risque de refus de commandes clients par les commerciaux par le manque de la bonne d'information sur les stocks disponibles.                                                             | E<br><br>E<br><br>F                   | - Enregistrement systématique des stocks dans l'application<br>- Utilisation par les commerciaux du fichier de stocks approprié<br>- Existence d'un dispositif d'harmonisation commande-production et de coordination (réunion de planification ente service ccial et production)                                                                                              | Non<br><br><br>non |
| 35- Exécution de la production                             | S'assurer que la production est conforme à la commande                                 | 78- Existence des commandes express.<br>79- Lisibilité difficile des                                                                                                                                     | 96- Production hors planning établi.<br>97- Production non conforme à la commande.                                                                                                                                                                                                        | E<br><br>F                            | - Dispositif vu à la tâche n° 26<br>- Existence d'un dispositif de contrôle de la                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                    |

| Tâches                                        | Objectifs                                                              | Facteurs de risques                                                                                                                         | Risques                                                               | Evaluation | Dispositif de contrôle interne                                                                                                                                                             | Constat |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
|                                               |                                                                        | références et désignation des articles sur le OR et VT imprimé.                                                                             |                                                                       |            | désignation et référence par le responsable de production et de suivi des orientations donnés aux chefs d'ateliers                                                                         |         |
| 36- Etablissement de la demande de production | S'assurer que les commerciaux facturent tenant compte de la production | 80- la divergence d'intérêts cciaux et ceux de la production<br>81- Problème de performance des machines par rapport au rythme de commande. | 98- Divergence entre politique commercial et politique de production. | E          | - Ce dispositif est cité aux tâches n° 26 et 29<br>- Existence d'évaluation de la performance des machines et dispositif de remplacement des machines ou d'amélioration de la productivité | non     |

Source : nous même

Symbole utilisé : OR= Ordre de recette ; VT = Vente à terme ; Resp. = Responsable ; Ccial= commercial

Cciaux = Commerciaux ; BL= Bon de livraison ; BLI= Bon de livraison informatique ; BLM= Bon de livraison manuel ; TVA= Taxe de la valeur ajoutée ; DCF= Direction comptable et Financière ; DG = Directeur Général. ; F = Faible ; M = Moyen ; E = Elevé ;

La structure de ce tableau d'identification de risques et facteurs de risques liés à la production et au stock pose les mêmes préoccupations que relevées de l'inefficacité du dispositif existant qui nécessite une amélioration et un bon suivi de son application.

## 6.2. Evaluation des facteurs de risques liés à la facturation

Cette évaluation s'est faite de la manière suivante :

### - Mesure de la probabilité d'occurrence et de la gravité d'impact

Après identification des risques et facteurs de risques liés à la facturation, nous avons procédé à la classification de ces derniers en cinq (5) grandes familles ou classes de risques.

L'évaluation et la mesure des risques et des facteurs de risques s'est faite à deux niveaux à savoir : la mesure par rapport à l'échelle de probabilité d'occurrence, et la mesure par rapport à la gravité de l'impact causé au sein de l'entité. D'où la nécessité des deux tableaux présentés ci-dessous.

- Echelle cotation la de probabilité d'occurrence

**Tableau 9 : Echelle de cotation**

| Cote | Probabilité | Caractéristiques des conséquences                                                                                                                                                                      |
|------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1    | Très faible | La défaillance imputable à l'événement est très rarement observée voir impossible                                                                                                                      |
| 2    | Faible      | La lacune caractérisée par une faible probabilité d'occurrence. Mais l'événement redouté peut ou ne pas être important                                                                                 |
| 3    | Moyen       | La lacune a une probabilité d'apparaître qui nécessite une surveillance. Car elle peut d'un moment à l'autre surgir. Mais l'événement redouté peut ou ne pas être important ou très important.         |
| 4    | Elevé       | La lacune observée surgie de temps en temps et donc sa probabilité d'apparition est inquiétante. Mais son occurrence peut ou ne pas avoir un impact majeur ou compromettant l'atteinte des objectifs ; |
| 5    | Très élevé  | La lacune observée apparaît très souvent. Mais son occurrence influence fortement l'atteinte des objectifs ou négligeable                                                                              |

La mesure des événements redoutés suivant l'échelle de cotation de la probabilité de l'occurrence nous permet de mesurer la fréquence avec laquelle ces événements surgissent. Cinq (5) grandeurs (mesures) ont été définies pour apprécier la survenance des événements.

- Echelle cotation de la Gravité ou d'impact

**Tableau 10 : Echelle de Gravité**

| Cote | Gravité        | Caractéristiques des conséquences                                                                                                                                             |
|------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1    | Négligeable    | L'événement redouté n'a aucun impact dans l'atteinte des objectifs ou dans le bon fonctionnement de l'entité                                                                  |
| 2    | Significative  | L'événement redouté a un impact plus ou moins important. Mais son occurrence peut être très probable, ou négligeable.                                                         |
| 3    | Majeure        | L'événement redouté a un impact important, et peu remettre en cause les objectifs à atteindre. Mais son occurrence peut ou ne pas être probable.                              |
| 4    | Critique       | L'événement redouté a un impact très important c'est dire négatif. Mais toute fois son occurrence peut ou ne pas être probable.                                               |
| 5    | Catastrophique | L'événement redouté a un impact très négatif, remet en cause la vie de l'entité ou soit la cessation d'activité. Mais toute fois son occurrence peut ou ne pas être probable. |

Source : nous même

De même que l'échelle de cotation de probabilité, la gravité des événements redoutés est mesurée de la même manière suivant que l'impact est très ou moins important. Cinq (5) niveaux de gravité ont été définis appréciant ainsi le niveau de gravité des risques et facteurs de risques identifiés. Ceci constitue notre référentiel pour les tests effectués au sein du Groupe Diprom.

### 6.2.1. Evaluation des risques liés à la facturation (mesure)

Cette évaluation s'est faite sous deux angles que nous présentons ci-dessous. Et les tests de cotation prouvant ces résultats ont été présentés en Annexe 10.

#### 6.2.1.1. Evaluation des risques liés à la facturation suivant l'échelle de probabilité

Cette évaluation s'effectue par la mesure des différents risques et facteurs de risques en attribuant une note ou une cotation en fonction de sa probabilité d'occurrence dont nous présentons dans le tableau ci-dessous.

Il faut noter qu'il y a eu des objectifs qui ont présentés les risques et facteurs de risques similaires. Ces risques et facteurs de risques redondants ont été synthétisés dans la suite du travail. C'est pourquoi, il n'a été retenu que, dans l'ensemble un total de quarante huit (48) risques au lieu de quatre vingt dix neuf (99) et quarante cinq (45) facteurs de risques au lieu de quatre vingt un (81) identifiés préalablement dans les tableaux 3, 4, 5 et 6. Ce qui fait que la numérotation n'est plus la même pour certains risques et facteurs de risques par rapport aux tableaux sus mentionnés. La numérotation à retenir est donc celle-ci après.

#### 6.2.1.2. Les tests de cotation

Celles-ci sont faites sur une période restreinte allant de Janvier à mars 2010. Et nous avons procédé à l'étude exhaustive au regard d'un petit nombre de factures. Nous avons dénombré 897 factures provisoires (OR et VT) et 1151 bons de livraison (BLI et BLM) sur lesquelles les tests ont été effectués dont les résultats sont présentés ci-dessous et les preuves de tests se trouvent dans l'annexe 10.

L'occurrence des risques à l'échelle de probabilité est évaluée suivant la cotation suivante :

**Tableau 11 : Tableau d'échelle de probabilité d'occurrence des risques**

| Risques                                                                                  | Cotation | Probabilité | Caractéristique du dispositif du CI                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 1- Les commandes ne sont pas formalisées par les clients.                                | 5        | Très élevé  | Dispositif très faible                                                        |
| 2- Existence des commandes non approuvées par les commerciaux (livraison sans OR ni VT). | 1        | Très faible | Existence du dispositif efficace mais non appliqué pour les cessions internes |
| 3- Risque de litige.                                                                     | 2        | Faible      | Dispositif existant                                                           |
| 4- Utilisation par les commerciaux d'un                                                  |          |             | Dispositif existante mais appliqué avec                                       |

| Risques                                                                                      | Cota-tion | Probabilité | Caractéristique du dispositif du CI                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| fichier magasin autre que celui du magasin concerné (stock négatif).                         | 3         | Moyen       | légèreté                                                                                       |
| 5- Contentieux clients créances irrécouvrable                                                | 3         | Moyen       | Dispositif existant                                                                            |
| 6- Facturation des clients non bénéficiaires des lignes de crédits.                          | 1         | Très faible | Dispositif existant et efficace                                                                |
| 7- Risque d'erreur de prix                                                                   | 2         | Faible      | Dispositif amélioré mais non encore formalisé                                                  |
| 8- Non respect des séquences des chronologiques des OR et VT, BLI et BLM                     | 4         | Elevé       | Dispositif existante mais non appliqué convenablement de façon permanente                      |
| 9- Non justification des sauts de séquences.                                                 | 5         | Très élevé  | Dispositif inexistant                                                                          |
| 10- Les références des BLM ne correspondent pas à celles des BLI.                            | 4         | Elevé       | Dispositif existant mais accuse des faiblesses                                                 |
| 11- Risque de non régularisation de BLM dans l'application.                                  | 3         | Moyen       | Dispositif existant mais accuse des failles se justifiant par des séquences introuvables       |
| 12- Possibilité de fraude.                                                                   | 1         | Très faible | Dispositif existant et efficace                                                                |
| 12- Absence de preuve en cas de litige client.                                               | 3         | Moyen       | Dispositif existant mais non appliqué                                                          |
| 14- Absence de signature client sur tous les BL définitifs.                                  | 5         | Très élevé  | Dispositif existant mais non appliqué                                                          |
| 15- Numéro du BLM différent de celui du BLE régularisé.                                      | 4         | Elevé       | Dispositif existant mais n'est pas adéquat                                                     |
| 16- Existence de doublon de référence des BL.                                                | 2         | Faible      | Dispositif existant mais son application pose quelques problèmes                               |
| 17- Risque de doublon de livraison.                                                          | 1         | Très faible | Dispositif existant mais son application pose quelques problèmes                               |
| 18- Livraison des stocks sortant directement de l'atelier de production.                     | 3         | Moyen       | Dispositif existant mais non appliqué de façon permanente                                      |
| 19- Risque de collusion entre agents concernés.                                              | 2         | Faible      | Dispositif existant mais difficile maîtriser les comportements.                                |
| 20- Perte de BLI et BLM.                                                                     | 1         | Très faible | Dispositif existant et appliqué                                                                |
| 21- Utilisation des BLM.                                                                     | 4         | Elevé       | Dispositif existant mais pas bonne                                                             |
| 22- Risque de détournement des marchandises par l'établissement des BLM.                     | 2         | Faible      | Dispositif existant mais les comportements humains peuvent accusés des dérapages non maîtrisés |
| 23- Perte financière.                                                                        | 1         | Très faible | Dispositif existant et efficace                                                                |
| 24- Perte d'efficacité.                                                                      | 3         | Moyen       | Dispositif existant et efficace                                                                |
| 25- Risque de modification non autorisée des fichiers.                                       | 1         | Très faible | Dispositif existant et efficace                                                                |
| 26- Insatisfaction des utilisateurs.                                                         | 3         | Moyen       | Dispositif existant mais non les résolutions sont insensibles                                  |
| 27- Utilisation des fichiers de l'application par des personnes autre que celles habilitées. | 1         | Très faible | Disposition existant et efficace                                                               |
| 28- Risque de modification des données non autorisée                                         | 1         | Très faible | Disposition existant et efficace                                                               |
| 29- Risque de suppression des OR et VT reçus à la caisse et dont la livraison est effectuée. | 2         | Faible      | Dispositif existant mais accuse de lacunes.                                                    |
| 30- Risque de litige client non livré et dont le OR ou VT a été supprimé maladroitement.     | 1         | Très faible | Dispositif existant mais peu accuser des limites                                               |
| 31- Perte de trace de Factures provisoires supprimées.                                       | 5         | Très élevé  | Dispositif inexistant                                                                          |
| 32- Risque des sauts de séquences chronologiques des OR, VT, BLE et BLM non justifiées.      | 4         | Elevé       | Dispositif inexistant                                                                          |
| 33- Risque de détournement de fonds.                                                         | 1         | Très faible | Dispositif existant mais les facteurs humains ne sont pas faciles à maîtriser                  |

| Risques                                                                                                                                 | Cotation | Probabilité | Caractéristique du dispositif du CI                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------|------------------------------------------------------------|
| 34- Livraison partielle fréquente.                                                                                                      | 3        | Moyen       | Dispositif existant mais problème d'application            |
| 35- Risque d'avoirs clients fictifs.                                                                                                    | 2        | Faible      | Dispositif existant mais accuse quelques lacunes           |
| 36- Livraison non transformée en facture.                                                                                               | 1        | Très faible | Dispositif existant et efficace                            |
| 37- Risque de déclaration du chiffre d'affaire non exhaustif.                                                                           | 1        | Très faible | Dispositif existant et efficace                            |
| 38- Les factures ne sont pas imprimées, ni classées, ni envoyées. Elles sont délivrées sur demande du client. Sauf pour les pour les VT | 4        | Elevé       | Dispositif existant mais non opérationnel                  |
| 39- Non respect du planning par les ouvriers.                                                                                           | 3        | Moyen       | Dispositif existant mais non appliqué                      |
| 40- Production exécutée en dehors du planning établi par le responsable.                                                                | 3        | Moyen       | Dispositif existant mais non appliqué                      |
| 41- Retard des livraisons                                                                                                               | 3        | Moyen       | Dispositif existant mais non appliqué                      |
| 42- Risques de perte de clients ou de non fidélisation des clients.                                                                     | 1        | Très faible | Dispositif existant et efficace                            |
| 43- Risque de sortie de stocks non enregistrés.                                                                                         | 1        | Très faible | Dispositif existant et efficace                            |
| 44- Enregistrement fictif ou non exhaustif de stocks au magasin.                                                                        | 1        | Très faible | Dispositif existant et efficace                            |
| 45- Non saisie régulière de stocks dans le système.                                                                                     | 2        | Faible      | Dispositif existant mais accuse quelque lacunes réparables |
| 46- Risque de refus de commandes clients par les commerciaux par le manque de la bonne d'information sur les stocks disponibles.        | 1        | Très faible | Dispositif existant efficace                               |
| 47- Production non conforme à la commande.                                                                                              | 1        | Très faible | Dispositif existant efficace                               |
| 48- Divergence entre politique commerciale et politique de production.                                                                  | 3        | Moyen       | Dispositif existant mais non appliqué de façon permanente  |

Source : nous même

Suivant les tests effectués, chaque risque identifié se trouve indexé d'une cotation suivant que le risque est très élevé, élevé, moyen, faible ou très faible.

### 6.2.1.3. Evaluation des risques liés à la facturation suivant l'échelle de Gravité

Cette évaluation permet de mesurer, en attribuant une cotation, l'impact ou le niveau de gravité qu'aurait entraîné l'occurrence d'un événement redouté dont ci-dessous présenté :

**Tableau 12 : Tableau d'échelle de gravité des risques**

| Risques                                                                                  | Cote | Gravité      | Conséquences potentielles                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|-------------------------------------------------------------|
| 1- Les commandes ne sont pas formalisées par les clients.                                | 3    | Majeur       | Perte financières très sensible si refus du client          |
| 2- Existence des commandes non approuvées par les commerciaux (livraison sans OR ni VT). | 4    | Critique     | Perte financières très importantes si livraison irrégulière |
| 3- Risque de litige.                                                                     | 2    | Significatif | Perte d'image et perte de client modérée ou tolérable       |

| <b>Risques</b>                                                                                               | <b>Cote</b> | <b>Gravité</b> | <b>Conséquences potentielles</b>                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4- Utilisation par les commerciaux d'un fichier magasin autre que celui du magasin concerné (stock négatif). | 4           | Critique       | Incompatibilité logique grave dans la gestion de l'application, perte de stocks                             |
| 5- Contentieux clients créance irrécouvrable                                                                 | 4           | Critique       | Paiement des dommages très et intérêts très importants.                                                     |
| 6- Facturation des clients non bénéficiaires des lignes de crédits.                                          | 5           | Catastrophique | Non recouvrement de fonds grave et perte de procès                                                          |
| 7- Risque d'erreur de prix                                                                                   | 3           | Majeur         | Pertes importantes sur les ventes                                                                           |
| 8- Non respect des séquences des chronologiques des OR et VT, BLI et BLM                                     | 4           | Critique       | Conduit à des situations de fraudes très importantes en dissimulant les séquences et BLM                    |
| 9- Non justification des sauts de séquences.                                                                 | 5           | Critique       | Perte financière grave due à la dissimulation des BLI et BLM                                                |
| 10- Les références des BLM ne correspondent pas à celles des BLI.                                            | 4           | Critique       | Pertes financières très importantes occasionnées par des litiges                                            |
| 11- Risque de non régularisation de BLM dans l'application.                                                  | 4           | Critique       | Perte financière pour détournement des marchandises                                                         |
| 12- Possibilité de fraude.                                                                                   | 3           | Majeur         | Perte financière importante                                                                                 |
| 13- Absence de preuve en cas de litige client.                                                               | 5           | Catastrophique | Perte financière grave pour dommage à payer                                                                 |
| 14- Absence de signature client sur tous les BL définitifs.                                                  | 5           | Critique       | Perte financière grave pour perte sur les ventes non prouvées                                               |
| 15- Numéro du BLM différent de celui du BLE régularisé.                                                      | 3           | Majeur         | Perte financière importante pour double livraison                                                           |
| 16- Existence de doublon de référence des BL.                                                                | 3           | Majeur         | Perte financière importante pour double livraison                                                           |
| 17- Risque de doublon de livraison.                                                                          | 4           | Critique       | Perte financière grave                                                                                      |
| 18- Livraison des stocks sortant directement de l'atelier de production.                                     | 4           | Critique       | Perte grave de contrôle et de maîtrise de stocks                                                            |
| 19- Risque de collusion entre agents concernés.                                                              | 3           | Majeur         | Perte importante en cas de réalisation                                                                      |
| 20- Perte de BLI et BLM.                                                                                     | 3           | Majeur         | Perte financière importante                                                                                 |
| 21- Utilisation des BLM.                                                                                     | 4           | Critique       | Perte très importante en cas de non régularisation                                                          |
| 22- Risque de détournement des marchandises par l'établissement des BLM.                                     | 3           | Majeur         | Perte importante en cas de non régularisation                                                               |
| 23- Perte financière.                                                                                        | 2           | Significatif   | Perte financière non négligeable                                                                            |
| 24- Perte d'efficacité.                                                                                      | 3           | Significatif   | Perte financière importante                                                                                 |
| 25- Risque de modification non autorisée des fichiers.                                                       | 2           | Significatif   | Perte tolérable si la fréquence n'est pas importante et les données modifiées n'ont pas trop d'impact       |
| 26- Insatisfaction des utilisateurs.                                                                         | 3           | Majeur         | Perte financière importante issue de la négligence née des insatisfactions                                  |
| 27- Utilisation des fichiers de l'application par des personnes autre que celles habilitées.                 | 3           | Majeur         | Perte importante de la maîtrise des fichiers par le trafic d'informations ou de la manipulation des données |
| 28- Risque de modification des données non autorisée                                                         | 2           | Significatif   | Perte importante de la maîtrise des fichiers par le trafic d'informations ou de la manipulation des données |
| 29- Risque de suppression des OR et VT reçus à la caisse et dont la livraison est effectuée.                 | 5           | Catastrophique | Perte financière grave si les montants des factures sont élevés                                             |
| 30- Risque de litige client non livré et dont le OR ou VT a été supprimé maladroitement.                     | 3           | Majeur         | Perte importante d'image de la société                                                                      |
| 31- Perte de trace de Factures provisoires supprimées.                                                       | 4           | Critique       | Perte financière très importante si Livraisons effectuées                                                   |
| 32- Risque des sauts de séquences chronologiques des OR, VT, BLI et BLM                                      | 4           | Critique       | Perte financière très importante si livraison effectuée.                                                    |

| Risques                                                                                                                                    | Cote | Gravité      | Conséquences potentielles                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| non justifiées.                                                                                                                            |      |              |                                                                                                                                     |
| 33- Risque de détournement de fonds.                                                                                                       | 3    | Majeur       | Perte financière importante en cas de réalisation                                                                                   |
| 34- Livraison partielle fréquente.                                                                                                         | 3    | Majeur       | Perte importante des imprimés avec impact financier                                                                                 |
| 35- Risque d'avoirs clients fictifs.                                                                                                       | 3    | Majeur       | Perte importante mais et non négligeable                                                                                            |
| 36- Livraison non transformée en facture.                                                                                                  | 1    | Négligeable  | Perte financière négligeable ou inexistante                                                                                         |
| 37- Risque de déclaration du chiffre d'affaire non exhaustif.                                                                              | 4    | Critique     | Perte financière importante à la déclaration de la TVA                                                                              |
| 38- Les factures ne sont pas imprimées, ni classées, ni envoyées. Elles sont délivrées sur demande du client. Sauf pour le ventes à terme. | 4    | Critique     | Perte financière pour non respect de contrat de vente (obligation de délivrer la facture au client) en cas de litige ou de contrôle |
| 39- Non respect du planning par les ouvriers.                                                                                              | 3    | Majeur       | Perte importante des clients insatisfaits                                                                                           |
| 40- Production exécutée en dehors du planning établi par le responsable.                                                                   | 4    | Critique     | Perte très importante des clients insatisfaits                                                                                      |
| 41- Retard des livraisons                                                                                                                  | 3    | Majeur       | Perte importante des clients insatisfaits                                                                                           |
| 42- Risques de perte de clients ou de non fidélisation des clients.                                                                        | 3    | Majeur       | Perte importante des clients insatisfaits                                                                                           |
| 43- Risque de sortie de stocks non enregistrés.                                                                                            | 3    | Majeur       | Perte financière importante pour évacion de stocks                                                                                  |
| 44- Enregistrement fictif ou non exhaustif de stocks au magasin.                                                                           | 3    | Majeur       | Perte importante de maitrise de stock magasin, incohérence production stock et stock magasin                                        |
| 45- Non saisie régulière de stocks dans le système.                                                                                        | 3    | Majeur       | Perte financière importante pour non existence de stock dans le système                                                             |
| 46- Risque de refus de commandes clients par les commerciaux par le manque de la bonne d'information sur les stocks disponibles.           | 2    | Significatif | Perte financière importante pour non existence de stock dans le système                                                             |
| 47- Production non conforme à la commande.                                                                                                 | 3    | Majeur       | Perte financière importante pour refus de stock commandé par le client                                                              |
| 48- Divergence entre politique commercial et politique de production.                                                                      | 4    | Critique     | Perte financière importante                                                                                                         |

Source : nous même

De même que le tableau précédent, les tests effectués nous donnent la cotation ci dessus sur la gravité des risques et facteurs de risques partant du plus important (catastrophique) au moins important (négligeable).

### 6.2.2. Evaluation des facteurs de risques liés à la facturation

De la même manière que les risques ont été mesurés suivant les échelles de probabilité et de gravité, la mesure des facteurs ayant occasionné ces risques suit le même principe.

### 6.2.2.1. Evaluation des facteurs de risques liés à la facturation suivant l'échelle probabilité

Cette échelle de mesure est présentée dans le tableau ci-dessous. Les deux tableaux évaluent, pour l'un, les échelles de cotation de la probabilité évaluée la fréquence avec laquelle qu'un facteur de risques identifiés est susceptible de générer le risque correspondant. Et l'autre, l'échelle de cotation de la gravité mesure le niveau de gravité auquel correspondant au facteur de risques qui a généré le risque identifié.

**Tableau 13 : Tableau d'échelle de probabilité d'occurrence des facteurs des risques liés à la facturation**

| Facteurs de Risques                                                                                      | Cote | Probabilité | Caractéristique du dispositif de CI                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1- La Facilité des clients à passer leur commande verbalement ou par téléphone                           | 5    | Très élevé  | Dispositif existant                                                                                            |
| 2- Commande adressée directement au service livraison sur la base d'un état de besoin (commande interne) | 3    | Moyen       | Dispositif existant mais accuse des lacunes                                                                    |
| 3- Acceptation des commandes sans stock disponible                                                       | 5    | Elevé       | Dispositif existant mais on appliqué de façon permanente                                                       |
| 4- Facturation provisoire des clients en l'absence de stock disponible                                   | 5    | Très élevé  | Dispositif existant mais non appliqué de façon permanente                                                      |
| 5- Utilisation de fichier magasin autre que celui concerné par inattention                               | 3    | Moyen       | Dispositif existant mais accuse des lacunes                                                                    |
| 6- Perte de temps causée aux clients qui renoncent au paiement le même jour.                             | 3    | Moyen       | Lourdeur du dispositif surtout pour les VT                                                                     |
| 7- Dépassement des lignes de crédit client                                                               | 3    | Moyen       | Dispositif existant, son application pose quelques problèmes                                                   |
| 8- Laxisme dans le suivi des lignes de crédits clients                                                   | 3    | Moyen       | Dispositif existant et efficace                                                                                |
| 9- Certains articles ne contiennent pas de poids et les prix sont négociés au service commercial         | 3    | Moyen       | Dispositif existant, mais régularisation non effectué pour certains articles et d'autres progressivement       |
| 10- Utilisation de brouillard de livraison, document interne comme pièce justificative                   | 5    | Très élevé  | Dispositif interne mais le document n'a pas une validité probante en cas de litige et d'assignation en justice |
| 11- Laxisme de faire signer le BLI aux clients                                                           | 5    | Très élevé  | Dispositif existant mais n'est pas appliqué par ignorance des conséquences encourues                           |
| 12- Existence d'une procédure de livraison sur un état de besoin                                         | 3    | Moyen       | Ce dispositif accuse des lacunes et doit être renforcé                                                         |
| 13- Lenteur du réseau informatique parfois non accessible occasionnant la perte de temps aux clients     | 3    | Moyen       | Dispositif inexistant de traiter avec le fournisseur d'internet pour réguler le débit.                         |
| 14- Possibilité d'égarement de BLM                                                                       | 3    | Moyen       | Dispositif existant mais les facteurs humains sont difficiles à maîtriser                                      |
| 15- Le client ne prévoit pas l'enlèvement unique pour une facture.                                       | 3    | Moyen       | Dispositif existant mais accuse des lacunes                                                                    |
| 16- Non respect des séquences chronologiques.                                                            | 3    | Moyen       | Dispositif existant mais existence aussi des facteurs humains                                                  |
| 17- Non sensibilisation des agents cciaux sur les conséquences encourues.                                | 4    | Elevé       | Dispositif existant mais non appliqué                                                                          |
| 18- Ignorance des conséquences                                                                           |      |             | Dispositif inexistant                                                                                          |

| <b>Facteurs de Risques</b>                                                                                        | <b>Cote</b> | <b>Probabilité</b> | <b>Caractéristique du dispositif de CI</b>                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| juridiques en cas de litige.                                                                                      | 4           | Elevé              |                                                                                        |
| 19- Lourdeur du processus de facturation et livraison.                                                            | 3           | Moyen              | Existence d'un bon dispositif mais a pour conséquence la lourdeur                      |
| 20- Surcharge des agents livreurs.                                                                                | 3           | Moyen              | Déséquilibre poids de travail et effectif                                              |
| 21- Accès souvent grisé de l'application pour des travaux informatiques.                                          | 3           | Moyen              | Non sensibilisation souvent lors des travaux informatique. Absence du dispositif       |
| 22- Non mise à jour des stocks existant dans le logiciel.                                                         | 2           | Faible             | Dispositif existant mais retard de régularisation sur le système                       |
| 23- Pression des cciaux de voir leur clients être livré à temps                                                   | 3           | Moyen              | Dispositif existant mais non respecté                                                  |
| 24- Réception des commandes à l'atelier sans avis du responsable de production.                                   | 3           | Moyen              | Dispositif existant mais non respecté                                                  |
| 25- Débit faible ou variation du débit internet.                                                                  | 4           | Elevé              | Dispositif inexistant de traiter avec le fournisseur d'internet pour réguler le débit. |
| 26- Lourdeur d'exploitation de l'application                                                                      | 3           | Moyen              | Dispositif inexistant, intervention limité des informaticiens                          |
| 27- Fonctionnement du réseau non adéquat à la taille du Groupe                                                    | 3           | Moyen              | Dispositif inexistant, intervention limité des informaticiens                          |
| 28- La qualité de la sécurité informatique et des informations des clients n'est pas du tout bonne ni assurée.    | 4           | Elevé              | Dispositif existant, mais accuse des lacunes issues des plaintes des utilisateurs      |
| 29- La coordination de la fonction informatique avec les utilisateurs n'est pas assurée.                          | 2           | Faible             | Dispositif existant mais accuse des lacunes qui créées des dysfonctionnements          |
| 30- Protection apparente d'accès à l'application.                                                                 | 1           | Très faible        | Dispositif existant et efficace                                                        |
| 31- La suppression libre d'un OR ou VT et non contrôlée par une personne autre que celle qui exécute cette tâche. | 4           | Elevé              | Dispositif existant mais accuse des lacunes                                            |
| 32- Dispositif d'archiver les factures provisoires supprimées non prévu.                                          | 1           | Très faible        | Dispositif inexistant                                                                  |
| 33- La personne qui comptabilise les encaissements est la même qui comptabilise les ventes.                       | 5           | Très élevé         | Dispositif inexistant                                                                  |
| 34- La faculté d'établissement d'un BLM.                                                                          | 3           | Moyen              | Dispositif existant, mais accuse des lacunes                                           |
| 35- Les problèmes techniques liés au réseau informatique.                                                         | 3           | Moyen              | Dispositif existant, mais les informaticiens sont limités                              |
| 36- Non existence de stocks dans le logiciel.                                                                     | 2           | Faible             | Dispositif existant, mais accuse des lacunes                                           |
| 37- Difficulté d'éditer des milliers des factures sur une imprimante matricielle.                                 | 2           | Faible             | Dispositif existant, mais n'est pas appliqué                                           |
| 38- Perte de temps                                                                                                | 3           | Moyen              | Dispositif lourd avec les matriciels                                                   |
| 39- Laxisme dans l'édition des factures.                                                                          | 4           | Elevé              | Dispositif lourd avec les matriciels                                                   |
| 40- Les clients ne réclament pas les factures.                                                                    | 4           | Elevé              | Dispositif existant mais n'est appliqué que sur demande du client                      |
| 41- L'édition des factures définitives ne se fait pas au jour le jour.                                            | 4           | Elevé              | Dispositif existant mais n'est appliqué que sur demande du client                      |
| 42- Injonction des cciaux dans le processus de production.                                                        | 4           | Elevé              | L'organigramme n'est pas du tout clair et mauvaise compréhension                       |
| 43- Dépendance organique de la Production à Direction commercial.                                                 | 4           | Elevé              | L'organigramme pose des problèmes sur le rattachement                                  |
| 44- Organigramme non claire et non opérationnel.                                                                  | 4           | Elevé              | L'organigramme pose des problèmes sur le rattachement                                  |
| 45- Baisse de la capacité de production des machines.                                                             | 3           | Moyen              | Problème de renouvellement des machines, dispositif inexistant                         |

| Facteurs de Risques                                                      | Cote | Probabilité | Caractéristique du dispositif de CI                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------|------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 46- Dépôt des fiches de production journalière à la descente des agents. | 5    | Très élevé  | Dispositif existant mais accuse des lacunes à cause des commandes importantes et la baisse de capacité. |
| 47- Surcharge de travail.                                                | 3    | Moyen       | Problème de renouvellement des machines, dispositif inexistant                                          |
| 48- Sous information dans le logiciel du stock disponible.               | 3    | Moyen       | Dispositif existant, manque de maîtrise de fichier concerné                                             |
| 49- Inadéquation du système d'information.                               | 3    | Moyen       | Dispositif existant, manque de maîtrise de fichier concerné                                             |
| 50- La divergence d'intérêts cciaux et ceux de la production             | 2    | Faible      | Dispositif existant, mais accuse des lacunes dans leur exécution.                                       |

La probabilité d'occurrence des facteurs de risques est évaluée de la même manière que celle des risques.

#### 6.2.2.2. Evaluation des facteurs de risques liés à la facturation suivant l'échelle de gravité

Cette échelle de mesure est présentée dans le tableau ci dessous :

**Tableau 14 : Tableau d'échelle de gravité des risques relatifs liés à la facturation**

| Facteurs de Risques                                                                                      | Cote | Gravité        | Conséquences potentielles                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1- La Facilité des clients à passer leur commande verbalement ou par téléphone                           | 2    | Significative  | Perte financière peu importante                                                                      |
| 2- Commande adressée directement au service livraison sur la base d'un état de besoin (commande interne) | 3    | Majeur         | Perte financière importante en cas de d'état de besoin irrégulier                                    |
| 3- Acceptation des commandes sans stock disponible                                                       | 3    | Majeur         | Perte importante de client et perte sur les litiges clients                                          |
| 4- Facturation des clients en l'absence de stock disponible                                              | 4    | Critique       | Perte importante de client et perte sur les litiges clients                                          |
| 5- Utilisation de fichier magasin autre que celui concerné par inattention                               | 4    | Critique       | Perte financière pour régularisation faite par les experts                                           |
| 6- Perte de temps causée aux clients qui renoncent au paiement le même jour.                             | 3    | Majeur         | Perte financière et perte d'image                                                                    |
| 7- Dépassement des lignes de crédit client                                                               | 5    | Catastrophique | Perte grave pour non recouvrement et perte de procès en cas d'assignation en justice                 |
| 8- Laxisme dans le suivi des lignes de crédits clients                                                   | 4    | Critique       | Perte financière très importante pour créance non recouvrée dans les délais                          |
| 9- Certains articles ne contiennent pas de poids et les prix sont négociés au service commercial         | 4    | Critique       | Perte financière importante                                                                          |
| 10- Utilisation de brouillard de livraison, document interne comme pièce justificative                   | 4    | Critique       | Perte financière importante en cas de litige et d'assignation client en justice                      |
| 11- Laxisme de faire signer le BLI aux clients                                                           | 4    | Critique       | Perte financière très importante en cas de litige et d'assignation client en justice pour non preuve |
| 12- Existence d'une procédure de livraison sur un état de besoin                                         | 3    | Majeur         | Perte financière sur les états de besoin non conformes                                               |
| 13- Lenteur du réseau informatique parfois                                                               | 3    | Majeur         | Perte énorme des clients et aussi                                                                    |

| <b>Facteurs de Risques</b>                                                                                        | <b>Cote</b> | <b>Gravité</b> | <b>Conséquences potentielles</b>                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| non accessible occasionnant la perte de temps aux clients                                                         |             |                | financière, démotivation importante des utilisateurs                                                     |
| 14- Possibilité d'égarement de BLM                                                                                | 4           | Critique       | Perte financières très énormes pour perte des BLM                                                        |
| 15- Le client ne prévoit pas l'enlèvement unique pour une facture.                                                | 3           | Majeur         | Perte financière importante pour enlèvement erroné, doublon                                              |
| 16- Non respect des séquences chronologiques.                                                                     | 4           | Critique       | Perte financière pour des livraisons effectuées                                                          |
| 17- Non sensibilisation des agents cciaux sur les conséquences encourues.                                         | 4           | Critique       | Perte financière très importante pour assignation en justice                                             |
| 18- Ignorance des conséquences juridiques en cas de litige.                                                       | 4           | Critique       | Perte financière très importante pour assignation en justice                                             |
| 19- Lourdeur du processus de facturation et livraison.                                                            | 3           | Majeur         | Perte importante des clients dont les OR ou VT a été établie                                             |
| 20- Surcharge des agents livreurs.                                                                                | 3           | Majeur         | Perte financière pour mauvaise exécution des livraisons, doublon                                         |
| 21- Accès souvent grisé de l'application pour des travaux informatiques.                                          | 4           | Critique       | Perte de temps très importante et utilisation de BLM irrégulier                                          |
| 22- Non mise à jour des stocks existant dans le logiciel.                                                         | 3           | Majeur         | Perte financière importante en cas de non recevabilité de commande                                       |
| 23- Pression des cciaux de voir leur clients être livré à temps                                                   | 4           | Critique       | Perte financière pour perte de clients et éventuel accident                                              |
| 24- Réception des commandes à l'atelier sans avis du responsable de production.                                   | 4           | Critique       | Perte financière énorme pour stock et livraison non contrôlées                                           |
| 25- Débit faible ou variation du débit internet.                                                                  | 3           | Majeur         | Perte financière importante pour baisse d'activité de vente, utilisation de BLM                          |
| 26- Lourdeur d'exploitation de l'application                                                                      | 3           | Majeur         | Perte financière importante pour baisse d'activité de vente / BLM                                        |
| 27- Fonctionnement du réseau non adéquat à la taille du Groupe                                                    | 3           | Majeur         | Perte financière importante et perte d'image pour des tâches non exécutées dans les délais               |
| 28- La qualité de la sécurité informatique et des informations des clients n'est pas du tout bonne ni assurée.    | 3           | Majeur         | Perte significative d'information et perte financière sur les erreurs commises                           |
| 29- La coordination de la fonction informatique avec les utilisateurs n'est pas assurée.                          | 2           | Significatif   | Perte d'efficacité importante                                                                            |
| 30- Protection apparente d'accès à l'application.                                                                 | 1           | Négligeable    | Perte énormes d'information et perte financière importante                                               |
| 31- La suppression libre d'un OR ou VT et non contrôlée par une personne autre que celle qui exécute cette tâche. | 5           | Catastrophique | Perte financière très grave en cas de suppression volontaire de BL et de signature de Bon vert sur avoir |
| 32- Dispositif d'archiver les factures provisoires supprimées non prévu.                                          | 5           | Catastrophique | Perte très grave d'information financière                                                                |
| 33- La personne qui comptabilise les encaissements est la même qui comptabilise les ventes.                       | 4           | Critique       | Perte financière très importante par des fraudes.                                                        |
| 34- La faculté d'établissement d'un BLM.                                                                          | 4           | Critique       | Perte financière en cas de non régularisation du BLM et non exhaustivité des ventes                      |
| 35- Les problèmes techniques liés au réseau informatique.                                                         | 4           | Critique       | Perte assez importante du temps avec conséquence perte financière                                        |
| 36- Non existence de stocks dans le logiciel.                                                                     | 3           | Majeur         | Perte importante des commandes                                                                           |
| 37- Difficulté d'éditer des milliers des factures sur une imprimante matricielle.                                 | 3           | Majeur         | Perte importante pour non respect de contrat, de délivrer la facture                                     |
| 38- Perte de temps                                                                                                | 3           | Majeur         | Perte importante de clients                                                                              |

| Facteurs de Risques                                                      | Cote | Gravité      | Conséquences potentielles                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------|------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 39- Laxisme dans l'édition des factures.                                 | 3    | Majeur       | Perte importante pour amende                                                                         |
| 40- Les clients ne réclament pas les factures.                           | 2    | Significatif | Perte importante pour amende                                                                         |
| 41- L'édition des factures ne se fait pas au jour le jour.               | 3    | Majeur       | Travail fastidieux en cas contrôle exigeant les pièces imprimées                                     |
| 42- Injonction des cciaux dans le processus de production.               | 4    | Critique     | Perte financière énorme pour inefficacité de respecter le planning                                   |
| 43- Dépendance organique de la Production à Direction commercial.        | 4    | Critique     | Perte très financière importante causée par des problèmes organisationnels de rattachement           |
| 44- Organigramme non claire et non opérationnel.                         | 4    | Critique     | Perte financière causé par des conflits de rattachement                                              |
| 45- Baisse de la capacité de production des machines.                    | 4    | Majeur       | Perte financière énorme pour incapacité de satisfaire les commandes                                  |
| 46- Dépôt des fiches de production journalière à la descente des agents. | 1    | Négligeable  | Perte financière pour marchandise non disponible dans l'application pour non acceptation de commande |
| 47- Surcharge de travail.                                                | 3    | Majeur       | Perte importante pour information indisponible, retard de rapport                                    |
| 48- Sous information dans le logiciel du stock disponible.               | 3    | Majeur       | Perte financière importante causée pour renvoi des clients par manque de stock théorique disponible  |
| 49- Inadéquation du système d'information.                               | 3    | Majeur       | Perte financière importante causée pour renvoi des clients par manque de stock théorique disponible  |
| 50- La divergence d'intérêts cciaux et ceux de la production             | 3    | Majeur       | Perte financière causée par le conflit d'intérêt suivi des pertes de commandes clients.              |

Source : nous même

L'évaluation de la gravité des facteurs de risques a suivi le même procédé que celui de l'évaluation des risques.

### 6.3. Hiérarchisation des risques et facteurs de risques liés à la facturation

Pour une bonne analyse des risques et facteurs de risques identifiés au sein du Groupe DIPROM, nous procédons à la hiérarchisation de ces derniers suivant la cotation indexée à chaque risque et facteur de risques afin de les rassembler en cinq types de classes.

#### 6.3.1. Hiérarchisation des risques liés à la facturation

La hiérarchisation des risques cotés à DIPROM se fait à deux niveaux distincts : à l'échelle de probabilité et à l'échelle de gravité.

### 6.3.1.1. Hiérarchisation des risques identifiés suivant l'échelle de probabilité

Les risques liés au processus de facturation à DIPROM sont hiérarchisés suivant l'échelle de probabilité dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 15 : Tableau d'échelle de probabilité d'occurrence des risques**

| Risques                                                                                                                        | Cote | Probabilité | Caractéristique du dispositif du CI                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1- Les commandes ne sont pas formalisées par les clients.                                                                      | 5    | Très élevé  | Dispositif très faible                                                                   |
| 9- Non justification des sauts de séquences.                                                                                   | 5    | Très élevé  | Dispositif inexistant                                                                    |
| 31- Perte de trace de Factures provisoires supprimées.                                                                         | 5    | Très élevé  | Dispositif inexistant                                                                    |
| 14- Absence de signature client sur tous les BL définitifs.                                                                    | 5    | Très élevé  | Dispositif existant mais non appliqué                                                    |
| 10- Les références des BLM ne correspondent pas à celles des BLI.                                                              | 4    | Elevé       | Dispositif existant mais accuse des faiblesses                                           |
| 15- Numéro du BLM différent de celui du BLE régularisé.                                                                        | 4    | Elevé       | Dispositif existant mais n'est pas adéquat                                               |
| 21- Utilisation des BLM.                                                                                                       | 4    | Elevé       | Dispositif existant mais pas bonne                                                       |
| 32- Risque des sauts de séquences chronologiques des OR, VT, BLI et BLM non justifiées.                                        | 4    | Elevé       | Dispositif inexistant                                                                    |
| 38- Les factures ne sont pas imprimées, ni classées, ni envoyées. Elles sont délivrées sur demande du client. Sauf pour les VT | 4    | Elevé       | Dispositif existant mais non opérationnel                                                |
| 4- Utilisation par les commerciaux d'un fichier magasin autre que celui du magasin concerné (stock négatif).                   | 3    | Moyen       | Dispositif existant mais appliqué avec légèreté                                          |
| 5- Contentieux clients créances irrécouvrable                                                                                  | 3    | Moyen       | Dispositif existant                                                                      |
| 11- Risque de non régularisation de BLM dans l'application.                                                                    | 3    | Moyen       | Dispositif existant mais accuse des failles se justifiant par des séquences introuvables |
| 12- Absence de preuve en cas de litige clt.                                                                                    | 3    | Moyen       | Dispositif existant mais non appliqué                                                    |
| 18- Livraison des stocks sortant directement de l'atelier de production.                                                       | 3    | Moyen       | Dispositif existant mais non appliqué de façon permanente                                |
| 24- Perte d'efficacité.                                                                                                        | 3    | Moyen       | Dispositif existant et efficace                                                          |
| 26- Insatisfaction des utilisateurs.                                                                                           | 3    | Moyen       | Dispositif existant mais non les résolutions sont insensibles                            |
| 34- Livraison partielle fréquente.                                                                                             | 3    | Moyen       | Dispositif existant mais problème d'application                                          |
| 39- Non respect du planning par les ouvriers.                                                                                  | 3    | Moyen       | Dispositif existant mais non appliqué                                                    |
| 40- Production exécutée en dehors du planning établi par le responsable.                                                       | 3    | Moyen       | Dispositif existant mais non appliqué                                                    |
| 41- Retard des livraisons                                                                                                      | 3    | Moyen       | Dispositif existant mais non appliqué                                                    |
| 48- Divergence entre politique commercial et politique de production.                                                          | 3    | Moyen       | Dispositif existant mais non appliqué de façon permanente                                |
| 3- Risque de litige.                                                                                                           | 2    | Faible      | Dispositif existant                                                                      |
| 7- Risque d'erreur de prix                                                                                                     | 2    | Faible      | Dispositif amélioré mais non encore formalisé                                            |
| 16- Existence de doublon de référence des BL.                                                                                  | 2    | Faible      | Dispositif existant mais son application pose quelques problèmes                         |
| 19- Risque de collusion entre agents concernés.                                                                                | 2    | Faible      | Dispositif existant mais difficile maîtriser les comportements.                          |
| 22- Risque de détournement des marchandises                                                                                    |      |             | Dispositif existant mais les                                                             |

| <b>Risques</b>                                                                                                                   | <b>Cote</b> | <b>Probabilité</b> | <b>Caractéristique du dispositif du CI</b>                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| par l'établissement des BLM.                                                                                                     | 2           | Faible             | comportements humains peuvent accusés des dérapages non maîtrisés             |
| 29- Risque de suppression des OR et VT reçus à la caisse et dont la livraison est effectuée.                                     | 2           | Faible             | Dispositif existant mais accuse de lacunes.                                   |
| 45- Non saisie régulière de stocks dans le système.                                                                              | 2           | Faible             | Dispositif existant mais accuse quelque lacunes réparables                    |
| 35- Risque d'avoirs clients fictifs.                                                                                             | 2           | Faible             | Dispositif existant mais accuse quelques lacunes                              |
| 2- Existence des commandes non approuvées par les commerciaux (livraison sans OR ni VT).                                         | 1           | Très faible        | Existence du dispositif efficace mais non appliqué pour les cessions internes |
| 6- Facturation des clients non bénéficiaires des lignes de crédits.                                                              | 1           | Très faible        | Dispositif existant et efficace                                               |
| 12- Possibilité de fraude.                                                                                                       | 1           | Très faible        | Dispositif existant et efficace                                               |
| 17- Risque de doublon de livraison.                                                                                              | 1           | Très faible        | Dispositif existant mais son application pose quelques problèmes              |
| 20- Perte de BLI et BLM.                                                                                                         | 1           | Très faible        | Dispositif existant et appliqué                                               |
| 23- Perte financière.                                                                                                            | 1           | Très faible        | Dispositif existant et efficace                                               |
| 25- Risque de modification non autorisée des fichiers.                                                                           | 1           | Très faible        | Dispositif existant et efficace                                               |
| 27- Utilisation des fichiers de l'application par des personnes autre que celles habilitées.                                     | 1           | Très faible        | Disposition existant et efficace                                              |
| 28- Risque de modification des données non autorisée                                                                             | 1           | Très faible        | Disposition existant et efficace                                              |
| 30- Risque de litige client non livré et dont le OR ou VT a été supprimé maladroitement.                                         | 1           | Très faible        | Dispositif existant mais peu accuser des limites                              |
| 33- Risque de détournement de fonds.                                                                                             | 1           | Très faible        | Dispositif existant mais les facteurs humains ne sont pas faciles à maîtriser |
| 36- Livraison non transformée en facture.                                                                                        | 1           | Très faible        | Dispositif existant et efficace                                               |
| 37- Risque de déclaration du chiffre d'affaire non exhaustif.                                                                    | 1           | Très faible        | Dispositif existant et efficace                                               |
| 42- Risques de perte de clients ou de non fidélisation des clients.                                                              | 1           | Très faible        | Dispositif existant et efficace                                               |
| 43- Risque de sortie de stocks non enregistrés.                                                                                  | 1           | Très faible        | Dispositif existant et efficace                                               |
| 44- Enregistrement fictif ou non exhaustif de stocks au magasin.                                                                 | 1           | Très faible        | Dispositif existant et efficace                                               |
| 46- Risque de refus de commandes clients par les commerciaux par le manque de la bonne d'information sur les stocks disponibles. | 1           | Très faible        | Dispositif existant efficace                                                  |
| 47- Production non conforme à la commande.                                                                                       | 1           | Très faible        | Dispositif existant efficace                                                  |

Source : nous même

Ce tableau nous révèle qu'un grand nombre de risques surgit avec une cotation d'une part moyenne et d'autre part faible et très faible. Cela ne pas suffit pour conclure, nous devons examiner l'autre paramètre qui est l'échelle de la gravité. Une visualisation de la cartographie serait meilleure pour faire une bonne analyse.

### 6.3.1.2. Hiérarchisation des risques liés à la facturation suivant l'échelle de Gravité

La hiérarchisation des risques liés à facturation à DIPROM suivant l'échelle de gravité est présentée dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 16 : Tableau d'échelle de gravité des risques**

| Risques                                                                                                                                     | Cote | Gravité        | Conséquences potentielles                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6- Facturation des clients non bénéficiaires des lignes de crédits.                                                                         | 5    | Catastrophique | Non recouvrement de fonds grave et perte de procès                                                                                  |
| 9- Non justification des sauts de séquences.                                                                                                | 5    | Critique       | Perte financière grave due à la dissimulation des BLE et BLM                                                                        |
| 13- Absence de preuve en cas de litige client.                                                                                              | 5    | Catastrophique | Perte financière grave pour dommage à payer                                                                                         |
| 14- Absence de signature client sur tous les BL définitifs.                                                                                 | 5    | Critique       | Perte financière grave pour perte sur les ventes non prouvées                                                                       |
| 29- Risque de suppression des OR et VT reçus à la caisse et dont la livraison est effectuée.                                                | 5    | Catastrophique | Perte financière grave si les montants des factures sont élevés                                                                     |
| 4- Utilisation par les commerciaux d'un fichier magasin autre que celui du magasin concerné (stock négatif).                                | 4    | Critique       | Incompatibilité logique grave dans la gestion de l'application, perte de stocks                                                     |
| 5- Contentieux clients créance irrécouvrable                                                                                                | 4    | Critique       | Païement des dommages et intérêts très importants.                                                                                  |
| 2- Existence des commandes non approuvées par les commerciaux (livraison sans OR ni VT).                                                    | 4    | Critique       | Perte financières très importantes si livraison irrégulière                                                                         |
| 8- Non respect des séquences des chronologiques des OR et VT, BLI et BLM                                                                    | 4    | Critique       | Conduit à des situations de fraudes très importantes en dissimulant les séquences et BLM                                            |
| 10- Les références des BLM ne correspondent pas à celles des BLE.                                                                           | 4    | Critique       | Pertes financières très importantes occasionnées par des litiges                                                                    |
| 11- Risque de non régularisation de BLM dans l'application.                                                                                 | 4    | Critique       | Perte financière pour détournement des marchandises                                                                                 |
| 17- Risque de doublon de livraison.                                                                                                         | 4    | Critique       | Perte financière grave                                                                                                              |
| 18- Livraison des stocks sortant directement de l'atelier de production.                                                                    | 4    | Critique       | Perte grave de contrôle et de maîtrise de stocks                                                                                    |
| 21- Utilisation des BLM.                                                                                                                    | 4    | Critique       | Perte très importante en cas de non régularisation                                                                                  |
| 31- Perte de trace de Factures provisoires supprimées.                                                                                      | 4    | Critique       | Perte financière très importante si Livraisons effectuées                                                                           |
| 32- Risque des sauts de séquences chronologiques des OR, VT, BLI et BLM non justifiées.                                                     | 4    | Critique       | Perte financière très importante si livraison effectuée.                                                                            |
| 37- Risque de déclaration du chiffre d'affaire non exhaustif.                                                                               | 4    | Critique       | Perte financière importante à la déclaration de la TVA                                                                              |
| 38- Les factures ne sont pas imprimées, ni classées, ni envoyées. Elles sont délivrées sur demande du client. Sauf pour les ventes à terme. | 4    | Critique       | Perte financière pour non respect de contrat de vente (obligation de délivrer la facture au client) en cas de litige ou de contrôle |
| 40- Production exécutée en dehors du planning établi par le responsable.                                                                    | 4    | Critique       | Perte très importante des clients insatisfaits                                                                                      |
| 48- Divergence entre politique commerciale                                                                                                  | 4    | Critique       | Perte financière importante                                                                                                         |

| Risques                                                                                                                          | Cote | Gravité      | Conséquences potentielles                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| et politique de production.                                                                                                      |      |              |                                                                                                             |
| 1- Les commandes ne sont pas formalisées par les clients.                                                                        | 3    | Majeur       | Perte financières très sensible si refus du client                                                          |
| 7- Risque d'erreur de prix                                                                                                       | 3    | Majeur       | Pertes importantes sur les ventes                                                                           |
| 12- Possibilité de fraude.                                                                                                       | 3    | Majeur       | Perte financière importante                                                                                 |
| 15- Numéro du BLM différent de celui du BLI régularisé.                                                                          | 3    | Majeur       | Perte financière importante pour double livraison                                                           |
| 16- Existence de doublon de références des BL.                                                                                   | 3    | Majeur       | Perte financière importante pour double livraison                                                           |
| 19- Risque de collusion entre agents concernés.                                                                                  | 3    | Majeur       | Perte importante en cas de réalisation                                                                      |
| 20- Perte de BLE et BLM.                                                                                                         | 3    | Majeur       | Perte financière importante                                                                                 |
| 22- Risque de détournement des marchandises par l'établissement des BLM.                                                         | 3    | Majeur       | Perte importante en cas de non régularisation                                                               |
| 24- Perte d'efficacité.                                                                                                          | 3    | Significatif | Perte financière importante                                                                                 |
| 26- Insatisfaction des utilisateurs.                                                                                             | 3    | Majeur       | Perte financière importante issue de la négligence née des insatisfactions                                  |
| 27- Utilisation des fichiers de l'application par des personnes autre que celles habilitées.                                     | 3    | Majeur       | Perte importante de la maîtrise des fichiers par le trafic d'informations ou de la manipulation des données |
| 30- Risque de litige client non livré et dont le OR ou VT a été supprimé maladroitement.                                         | 3    | Majeur       | Perte importante d'image de la société                                                                      |
| 33- Risque de détournement de fonds.                                                                                             | 3    | Majeur       | Perte financière importante en cas de réalisation                                                           |
| 34- Livraison partielle fréquente.                                                                                               | 3    | Majeur       | Perte importante des imprimés avec impact financier                                                         |
| 35- Risque d'avoirs clients fictifs.                                                                                             | 3    | Majeur       | Perte importante mais et non négligeable                                                                    |
| 39- Non respect du planning par les ouvriers.                                                                                    | 3    | Majeur       | Perte importante des clients insatisfaits                                                                   |
| 41- Retard des livraisons                                                                                                        | 3    | Majeur       | Perte importante des clients insatisfaits                                                                   |
| 42- Risques de perte de clients ou de non fidélisation des clients.                                                              | 3    | Majeur       | Perte importante des clients insatisfaits                                                                   |
| 43- Risque de sortie de stocks non enregistrés.                                                                                  | 3    | Majeur       | Perte financière importante pour évocation de stocks                                                        |
| 44- Enregistrement fictif ou non exhaustif de stocks au magasin.                                                                 | 3    | Majeur       | Perte importante de maîtrise de stock magasin, incohérence production stock et stock magasin                |
| 45- Non saisie régulière de stocks dans le système.                                                                              | 3    | Majeur       | Perte financière importante pour non existence de stock dans le système                                     |
| 47- Production non conforme à la commande.                                                                                       | 3    | Majeur       | Perte financière importante pour refus de stock commandé par le client                                      |
| 3- Risque de litige.                                                                                                             | 2    | Significatif | Perte d'image et perte de client modérée ou tolérable                                                       |
| 23- Perte financière.                                                                                                            | 2    | Significatif | Perte financière non négligeable                                                                            |
| 25- Risque de modification non autorisée des fichiers.                                                                           | 2    | Significatif | Perte tolérable si la fréquence n'est pas importante et les données modifiées n'a pas trop d'impact         |
| 28- Risque de modification des données non autorisée                                                                             | 2    | Significatif | Perte importante de la maîtrise des fichiers par le trafic d'informations ou de la manipulation des données |
| 46- Risque de refus de commandes clients par les commerciaux par le manque de la bonne d'information sur les stocks disponibles. | 2    | Significatif | Perte financière importante pour non existence de stock dans le système                                     |
| 36- Livraison non transformée en facture.                                                                                        | 1    | Négligeable  | Perte financière négligeable ou inexistante                                                                 |

Source : nous même

A travers ce tableau nous constatons, que l'effectif des risques dont la gravité est critique et majeure est très important. Ceci doit interpeller les dirigeants de l'entreprise. Toutefois, cet impact doit être conjugué à l'occurrence pour une bonne analyse.

### **6.3.2. Hiérarchisation des facteurs de risques liés à la facturation**

Après avoir hiérarchisé les risques, nous procédons à la hiérarchisation des facteurs sous jacents à ces risques identifiés. Pour rester dans la même logique, le principe de hiérarchisation est le même que celui observé dans la hiérarchisation des risques.

#### **6.3.2.1. Hiérarchisation des facteurs de risques suivant l'échelle de probabilité**

Dans le tableau ci-dessous, nous présentons la hiérarchie des facteurs de risques au regard de leur probabilité d'occurrence.

**Tableau 17 : Echelle de probabilité d'occurrence des facteurs des risques liés à la facturation**

| <b>Facteurs de Risques</b>                                                                                     | <b>Cote</b> | <b>Probabilité</b> | <b>Caractéristique du dispositif de CI</b>                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1- La Facilité des clients à passer leur commande verbalement ou par téléphone                                 | 5           | Très élevé         | Dispositif existant                                                                                            |
| 3- Acceptation des commandes sans stock disponible                                                             | 5           | Elevé              | Dispositif existant mais on appliqué de façon permanente                                                       |
| 4- Facturation provisoire des clients en l'absence de stock disponible                                         | 5           | Très élevé         | Dispositif existant mais non appliqué de façon permanente                                                      |
| 10- Utilisation de brouillard de livraison, document interne comme pièce justificative                         | 5           | Très élevé         | Dispositif interne mais le document n'a pas une validité probante en cas de litige et d'assignation en justice |
| 11- Laxisme de faire signer le BLI aux clients                                                                 | 5           | Très élevé         | Dispositif existant mais n'est pas appliqué par ignorance des conséquences encourues                           |
| 33- La personne qui comptabilise les encaissements est la même qui comptabilise les ventes.                    | 5           | Très élevé         | Dispositif inexistant                                                                                          |
| 46- Dépôt des fiches de production journalière à la descente des agents.                                       | 5           | Très élevé         | Dispositif existant mais accuse des lacunes à cause des commandes importantes et la baisse de capacité.        |
| 18- Ignorance des conséquences juridiques en cas de litige.                                                    | 4           | Elevé              | Dispositif inexistant                                                                                          |
| 17- Non sensibilisation des agents cciaux sur les conséquences encourues.                                      | 4           | Elevé              | Dispositif existant mais non appliqué                                                                          |
| 25- Débit faible ou variation du débit internet.                                                               | 4           | Elevé              | Dispositif inexistant de traiter avec le fournisseur d'internet pour réguler le débit.                         |
| 28- La qualité de la sécurité informatique et des informations des clients n'est pas du tout bonne ni assurée. | 4           | Elevé              | Dispositif existant, mais accuse des lacunes issues des plaintes des utilisateurs                              |
| 31- La suppression libre d'un OR ou VT                                                                         |             |                    | Dispositif existant mais accuse des                                                                            |

| <b>Facteurs de Risques</b>                                                                               | <b>Cote</b> | <b>Probabilité</b> | <b>Caractéristique du dispositif de CI</b>                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| et non contrôlée par une personne autre que celle qui exécute cette tâche.                               | 4           | Elevé              | lacunes                                                                                                  |
| 39- Laxisme dans l'édition des factures.                                                                 | 4           | Elevé              | Dispositif lourd avec les matriciels                                                                     |
| 40- Les clients ne réclament pas les factures.                                                           | 4           | Elevé              | Dispositif existant mais n'est appliqué que sur demande du client                                        |
| 41- L'édition des factures définitives ne se fait pas au jour le jour.                                   | 4           | Elevé              | Dispositif existant mais n'est appliqué que sur demande du client                                        |
| 42- Injonction des cciaux dans le processus de production.                                               | 4           | Elevé              | L'organigramme n'est pas du tout clair et mauvaise compréhension                                         |
| 43- Dépendance organique de la Production à Direction commercial.                                        | 4           | Elevé              | L'organigramme pose des problèmes sur le rattachement                                                    |
| 44- Organigramme non claire et non opérationnel.                                                         | 4           | Elevé              | L'organigramme pose des problèmes sur le rattachement                                                    |
| 2- Commande adressée directement au service livraison sur la base d'un état de besoin (commande interne) | 3           | Moyen              | Dispositif existant mais accuse des lacunes                                                              |
| 5- Utilisation de fichier magasin autre que celui concerné par inattention                               | 3           | Moyen              | Dispositif existant mais accuse des lacunes                                                              |
| 6- Perte de temps causée aux clients qui renoncent au paiement le même jour.                             | 3           | Moyen              | Lourdeur du dispositif surtout pour les VT                                                               |
| 7- Dépassement des lignes de crédit client                                                               | 3           | Moyen              | Dispositif existant, son application pose quelques problèmes                                             |
| 8- Laxisme dans le suivi des lignes de crédits clients                                                   | 3           | Moyen              | Dispositif existant et efficace                                                                          |
| 9- Certains articles ne contiennent pas de poids et les prix sont négociés au service commercial         | 3           | Moyen              | Dispositif existant, mais régularisation non effectué pour certains articles et d'autres progressivement |
| 12- Existence d'une procédure de livraison sur un état de besoin                                         | 3           | Moyen              | Ce dispositif accuse des lacunes et doit être renforcé                                                   |
| 13- Lenteur du réseau informatique parfois non accessible occasionnant la perte de temps aux clients     | 3           | Moyen              | Dispositif inexistant de traiter avec le fournisseur d'internet pour réguler le débit.                   |
| 14- Possibilité d'égarement de BLM                                                                       | 3           | Moyen              | Dispositif existant mais les facteurs humains sont difficiles à maîtriser                                |
| 15- Le client ne prévoit pas l'enlèvement unique pour une facture.                                       | 3           | Moyen              | Dispositif existant mais accuse des lacunes                                                              |
| 16- Non respect des séquences chronologiques.                                                            | 3           | Moyen              | Dispositif existant mais existence aussi des facteurs humains                                            |
| 19- Lourdeur du processus de facturation et livraison.                                                   | 3           | Moyen              | Existence d'un bon dispositif mais a pour conséquence la lourdeur                                        |
| 20- Surcharge des agents livreurs.                                                                       | 3           | Moyen              | Déséquilibre poids de travail et effectif                                                                |
| 21- Accès souvent grisé de l'application pour des travaux informatiques.                                 | 3           | Moyen              | Non sensibilisation souvent lors des travaux informatique. Absence du dispositif                         |
| 23- Pression des cciaux de voir leur clients être livré à temps                                          | 3           | Moyen              | Dispositif existant mais non respecté                                                                    |
| 24- Réception des commandes à l'atelier sans avis du responsable de production.                          | 3           | Moyen              | Dispositif existant mais non respecté                                                                    |
| 26- Lourdeur d'exploitation de l'application                                                             | 3           | Moyen              | Dispositif inexistant, intervention limitée des informaticiens                                           |
| 27- Fonctionnement du réseau non adéquat à la taille du Groupe                                           | 3           | Moyen              | Dispositif inexistant, intervention limitée des informaticiens                                           |
| 34- La faculté d'établissement d'un BLM.                                                                 | 3           | Moyen              | Dispositif existant, mais accuse des lacunes                                                             |
| 35- Les problèmes techniques liés au réseau informatique.                                                | 3           | Moyen              | Dispositif existant, mais les informaticiens sont limités                                                |
| 38- Perte de temps                                                                                       | 3           | Moyen              | Dispositif lourd avec les matriciels                                                                     |
| 45- Baisse de la capacité de production                                                                  | 3           | Moyen              | Problème de renouvellement des                                                                           |

| Facteurs de Risques                                                                      | Cote | Probabilité | Caractéristique du dispositif de CI                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| des machines.                                                                            |      |             | machines, dispositif inexistant                                               |
| 47- Surcharge de travail.                                                                | 3    | Moyen       | Problème de renouvellement des machines, dispositif inexistant                |
| 48- Sous information dans le logiciel du stock disponible.                               | 3    | Moyen       | Dispositif existant, manque de maîtrise de fichier concerné                   |
| 49- Inadéquation du système d'information.                                               | 3    | Moyen       | Dispositif existant, manque de maîtrise de fichier concerné                   |
| 22- Non mise à jour des stocks existant dans le logiciel.                                | 2    | Faible      | Dispositif existant mais retard de régularisation sur le système              |
| 29- La coordination de la fonction informatique avec les utilisateurs n'est pas assurée. | 2    | Faible      | Dispositif existant mais accuse des lacunes qui créées des dysfonctionnements |
| 36- Non existence de stocks dans le logiciel.                                            | 2    | Faible      | Dispositif existant, mais accuse des lacunes                                  |
| 37- Difficulté d'éditer des milliers des factures sur une imprimante matricielle.        | 2    | Faible      | Dispositif existant, mais n'est pas appliqué                                  |
| 50- La divergence d'intérêts cciaux et ceux de la production                             | 2    | Faible      | Dispositif existant, mais accuse des lacunes dans leur exécution.             |
| 30- Protection apparente d'accès à l'application.                                        | 1    | Très faible | Dispositif existant et efficace                                               |
| 32- Dispositif d'archiver les factures provisoires supprimées non prévu.                 | 1    | Très faible | Dispositif inexistant                                                         |

Source : nous même

Contrairement à la probabilité d'occurrence des risques, les facteurs des risques présentent une situation où l'effectif ces derniers est très important dans les classes « élevée » et « moyenne ». La combinaison avec l'échelle de gravité de ces facteurs de risques nous en dirait plus.

### 6.3.2.2. Hiérarchisation des facteurs de risques suivant l'échelle de gravité

Dans le tableau ci-dessous, nous présentons la hiérarchie des facteurs de risques au regard de leur gravité à l'occurrence de l'événement redouté.

**Tableau 18 : Tableau d'échelle de gravité des risques relatifs liés à la facturation**

| Facteurs de Risques                                                                                               | Cote | Gravité         | Conséquences potentielles                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7- Dépassement des lignes de crédit client                                                                        | 5    | Catastro phique | Perte grave pour non recouvrement et perte de procès en cas d'assignation en justice                     |
| 31- La suppression libre d'un OR ou VT et non contrôlée par une personne autre que celle qui exécute cette tâche. | 5    | Catastro phique | Perte financière très grave en cas de suppression volontaire de BL et de signature de Bon vert sur avoir |
| 32- Dispositif d'archiver les factures provisoires supprimées non prévu.                                          | 5    | Catastro phique | Perte très grave d'information financière                                                                |
| 4- Facturation des clients en l'absence de stock disponible                                                       | 4    | Critique        | Perte importante de client et perte sur les litiges clients                                              |
| 5- Utilisation de fichier magasin autre que celui concerné par inattention                                        | 4    | Critique        | Perte financière pour régularisation faite par les experts                                               |

| <b>Facteurs de Risques</b>                                                                               | <b>Cote</b> | <b>Gravité</b> | <b>Conséquences potentielles</b>                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8- Laxisme dans le suivi des lignes de crédits clients                                                   | 4           | Critique       | Perte financière très importante pour créance non recouvrée dans les délais                          |
| 9- Certains articles ne contiennent pas de poids et les prix sont négociés au service commercial         | 4           | Critique       | Perte financière importante                                                                          |
| 10- Utilisation de brouillard de livraison, document interne comme pièce justificative                   | 4           | Critique       | Perte financière importante en cas de litige et d'assignation client en justice                      |
| 11- Laxisme de faire signer le BLI aux clients                                                           | 4           | Critique       | Perte financière très importante en cas de litige et d'assignation client en justice pour non preuve |
| 14- Possibilité d'égarement de BLM                                                                       | 4           | Critique       | Perte financières très énormes pour perte des BLM                                                    |
| 16- Non respect des séquences chronologiques.                                                            | 4           | Critique       | Perte financière pour des livraisons effectuées                                                      |
| 17- Non sensibilisation des agents cciaux sur les conséquences encourues.                                | 4           | Critique       | Perte financière très importante pour assignation en justice                                         |
| 18- Ignorance des conséquences juridiques en cas de litige.                                              | 4           | Critique       | Perte financière très importante pour assignation en justice                                         |
| 21- Accès souvent grisé de l'application pour des travaux informatiques.                                 | 4           | Critique       | Perte de temps très important et utilisation de BLM irrégulier                                       |
| 23- Pression des cciaux de voir leur clients être livré à temps                                          | 4           | Critique       | Perte financière pour perte de clients et éventuel accident                                          |
| 24- Réception des commandes à l'atelier sans avis du responsable de production.                          | 4           | Critique       | Perte financière énorme pour stock et livraison non contrôlés                                        |
| 33- La personne qui comptabilise les encaissements est la même qui comptabilise les ventes.              | 4           | Critique       | Perte financière très importante par des fraudes.                                                    |
| 34- La faculté d'établissement d'un BLM.                                                                 | 4           | Critique       | Perte financière en cas de non régularisation du BLM et non exhaustivité des ventes                  |
| 35- Les problèmes techniques liés au réseau informatique.                                                | 4           | Critique       | Perte assez importante du temps avec conséquence perte financière                                    |
| 42- Injonction des cciaux dans le processus de production.                                               | 4           | Critique       | Perte financière énorme pour inefficacité de respecter le planning                                   |
| 43- Dépendance organique de la Production à Direction commercial.                                        | 4           | Critique       | Perte très financière importante causée par des problèmes organisationnels de rattachement           |
| 44- Organigramme non claire et non opérationnel.                                                         | 4           | Critique       | Perte financière causé par des conflits de rattachement                                              |
| 45- Baisse de la capacité de production des machines.                                                    | 4           | Majeur         | Perte financière énorme pour incapacité de satisfaire les commandes                                  |
| 2- Commande adressée directement au service livraison sur la base d'un état de besoin (commande interne) | 3           | Majeur         | Perte financière importante en cas de d'état de besoin irrégulier                                    |
| 3- Acceptation des commandes sans stock disponible                                                       | 3           | Majeur         | Perte importante de client et perte sur les litiges clients                                          |
| 6- Perte de temps causée aux clients qui renoncent au paiement le même jour.                             | 3           | Majeur         | Perte financière et perte d'image                                                                    |
| 12- Existence d'une procédure de livraison sur un état de besoin                                         | 3           | Majeur         | Perte financière sur les états de besoin non conformes                                               |
| 13- Lenteur du réseau informatique parfois non accessible occasionnant la perte de temps aux clients     | 3           | Majeur         | Perte énorme des clients et aussi financière, démotivation importante des utilisateurs               |
| 15- Le client ne prévoit pas l'enlèvement unique pour une facture.                                       | 3           | Majeur         | Perte financière important pour enlèvement erroné, doublon                                           |
| 19- Lourdeur du processus de                                                                             |             | Majeur         | Perte importante des clients dont les OR ou                                                          |

| <b>Facteurs de Risques</b>                                                                                     | <b>Cote</b> | <b>Gravité</b> | <b>Conséquences potentielles</b>                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| facturation et livraison.                                                                                      | 3           |                | VT a été établie                                                                                     |
| 20- Surcharge des agents livreurs.                                                                             | 3           | Majeur         | Perte financière pour mauvaise exécution des livraisons, doublon                                     |
| 22- Non mise à jour des stocks existant dans le logiciel.                                                      | 3           | Majeur         | Perte financière important en cas de non recevabilité de commande                                    |
| 25- Débit faible ou variation du débit internet.                                                               | 3           | Majeur         | Perte financière importante pour baisse d'activité de vente, utilisation de BLM                      |
| 26- Lourdeur d'exploitation de l'application                                                                   | 3           | Majeur         | Perte financière importante pour baisse d'activité de vente / BLM                                    |
| 27- Fonctionnement du réseau non adéquat à la taille du Groupe                                                 | 3           | Majeur         | Perte financière importante et perte d'image pour des tâches non exécutées dans les délais           |
| 28- La qualité de la sécurité informatique et des informations des clients n'est pas du tout bonne ni assurée. | 3           | Majeur         | Perte significative d'information et perte financière sur les erreurs commises                       |
| 36- Non existence de stocks dans le logiciel.                                                                  | 3           | Majeur         | Perte importante des commandes                                                                       |
| 37- Difficulté d'éditer des milliers des factures sur une imprimante matricielle.                              | 3           | Majeur         | Perte importante pour non respect de contrat, de délivrer la facture                                 |
| 38- Perte de temps                                                                                             | 3           | Majeur         | Perte importante de clients                                                                          |
| 39- Laxisme dans l'édition des factures.                                                                       | 3           | Majeur         | Perte importante pour amende                                                                         |
| 41- L'édition des factures ne se fait pas au jour le jour.                                                     | 3           | Majeur         | Travail fastidieux en cas contrôle exigeant les pièces imprimées                                     |
| 47- Surcharge de travail.                                                                                      | 3           | Majeur         | Perte importante pour information indisponible, retard de rapport                                    |
| 48- Sous information dans le logiciel du stock disponible.                                                     | 3           | Majeur         | Perte financière importante causée pour renvoi des clients par manque de stock théorique disponible  |
| 49- Inadéquation du système d'information.                                                                     | 3           | Majeur         | Perte financière importante causée pour renvoi des clients par manque de stock théorique disponible  |
| 50- La divergence d'intérêts cciaux et ceux de la production                                                   | 3           | Majeur         | Perte financière causée par le conflit d'intérêt suivi des pertes de commandes clients.              |
| 1- La Facilité des clients à passer leur commande verbalement ou par téléphone                                 | 2           | Significative  | Perte financière peu importante                                                                      |
| 29- La coordination de la fonction informatique avec les utilisateurs n'est pas assurée.                       | 2           | Significatif   | Perte d'efficacité importante                                                                        |
| 40- Les clients ne réclament pas les factures.                                                                 | 2           | Significatif   | Perte importante pour amende                                                                         |
| 30- Protection apparente d'accès à l'application.                                                              | 1           | Négligeable    | Perte énormes d'information et perte financière importante                                           |
| 46- Dépôt des fiches de production journalière à la descente des agents.                                       | 1           | Négligeable    | Perte financière pour marchandise non disponible dans l'application pour non acceptation de commande |

Source : nous même

Le constat qui est fait sur l'occurrence des facteurs de risques est le même qui celui de leur gravité. Mais notre analyse serait plus pertinente si nous regardons ces facteurs des risques à travers une cartographie. Ce qui fait l'objet du chapitre suivant.

#### 6.4. Cartographie des facteurs de risques liés à la facturation

Celle-ci n'étant par l'objet principal de notre étude, mais elle s'avère un outil fondamental et indispensable dans notre analyse des facteurs de risques et permet d'aider les responsables du Groupe à la prise de décision privilégiant les priorités.

La cartographie donne ici un tableau où sont répertoriés les risques par rapport à leur probabilité d'occurrence et leur niveau de gravité. Elle synthétise donc les risques et facteurs de risques dans un tableau et facilite la lecture des risques qui permet d'établir une priorité selon les enjeux et la politique générale de l'entreprise.

##### 6.4.1. Cartographie des risques liés à la facturation

Cette cartographie se fait suivant la classification des risques issus de la hiérarchisation des risques potentiels identifiés dans le processus de facturation tant à l'échelle d'occurrence qu'à celle de la gravité.

Tableau 19 : Cartographie des risques liés à la facturation

| Probabilité ↑ |             |              |        |          |                |
|---------------|-------------|--------------|--------|----------|----------------|
| Très élevé    |             |              | D2     | E2       | E1             |
| Elevé         |             |              | D1     | D3       |                |
| Moyenne       |             |              | C4     | D4       |                |
| Faible        |             | B2           | C3     |          | D5             |
| Très faible   |             | B1           | C1     | C2       | C5             |
|               | Négligeable | Significatif | Majeur | Critique | Catastrophique |

Source : nous même

Gravité

| Légende        |   |  |
|----------------|---|--|
| Catastrophique | E |  |
| Critique       | D |  |
| Majeur         | C |  |
| Modéré         | B |  |
| Négligeable    | A |  |

**Tableau 20 : Récapitulatif des risques cartographiés**

| Classe |    | Référence des risques          | Classe |    | Référence des risques |
|--------|----|--------------------------------|--------|----|-----------------------|
| A      | -  | -                              | D      | D1 | 15                    |
| B      | B1 | 25 ; 26; 28 ; 36 ; 48          |        | D2 | 1                     |
|        | B2 | 3                              |        | D3 | 8; 10; 21; 32         |
| C      | C1 | 20 ; 27; 30 ; 33 ; 42, 44 ; 47 |        | D4 | 4; 5; 11              |
|        | C2 | 2; 17; 37                      |        | D5 | 29                    |
|        | C3 | 7 ; 16 ; 19 ; 22 ; 45          |        |    |                       |
|        | C4 | 12; 24; 26; 34; 39; 41         | E      | E1 | 9; 14                 |
|        | C5 | 6                              |        | E2 | 31                    |

Source: nous même

L'analyse de ce tableau nous révèle qu'il y a une très forte concentration des risques majeurs et une présence assez importante des risques critiques. Les risques modérés, acceptables ne sont pas assez nombreux. Tandis que les risques catastrophiques sont moins présents.

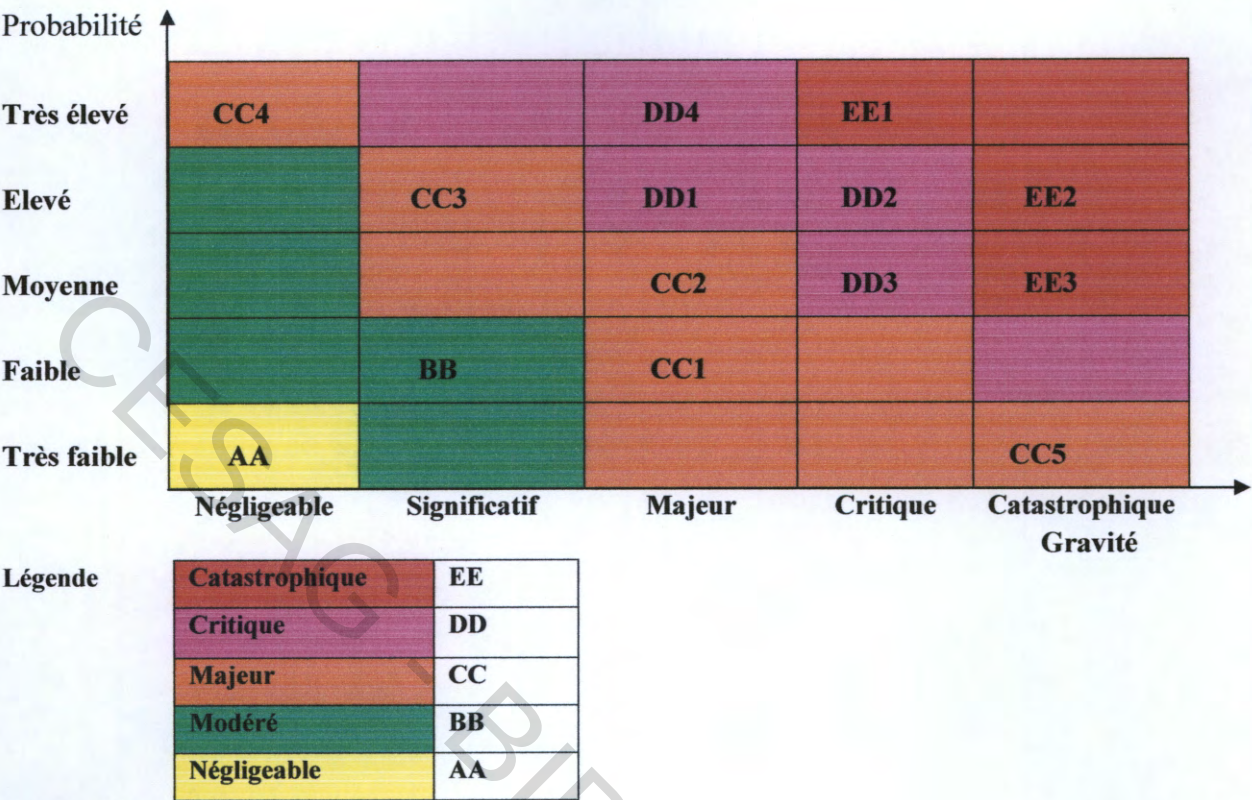
Les facteurs générateurs de ces risques critiques et majeurs potentiels sont très importants. Il est donc important d'apporter des mesures correctives en vue de l'amélioration du système de fonctionnement et des conditions des acteurs. Une priorité devra être accordée suivant la hiérarchie des facteurs des risques en tenant en compte des enjeux et des moyens dont dispose l'entreprise.

Les détails des références de risques et facteurs de risques portées dans ce tableau se trouvent dans les tableaux d'évaluation et de hiérarchisation des risques présentés dans le chapitre 5.

#### **6.4.2. Cartographie des facteurs de risques liés à la facturation**

Il en est de même pour les facteurs de risques liés à la facturation, la cartographie s'établit de la même manière dont ci-dessous présentée.

Tableau 21 : Cartographie des facteurs de risque liés à la facturation



Source : nous même

Tableau 22 : Récapitulatif des facteurs des risques cartographiés

| Classe |    | Référence des facteurs                       | Classe |     | Référence de facteurs               |
|--------|----|----------------------------------------------|--------|-----|-------------------------------------|
| AA     |    | 30                                           | DD     | D1  | 25 ; 39 ; 41                        |
| BB     |    | 29                                           |        | D2  | 17 ; 18 ; 42 ; 43 ; 44              |
| C      | C1 | 22 ; 36 ; 37 ; 50                            |        | D3  | 5; 8; 9; 14; 16; 20; 23; 24; 34. 35 |
|        | C2 | 2; 6; 12; 13; 15; 19; 20; 26; 27; 47; 48; 49 |        | D4  | 1 ; 3                               |
|        | C3 | 40                                           | EE     | EE1 | 4 ; 10 ; 11 ; 33                    |
|        | C4 | 46                                           |        | EE2 | 31                                  |
|        | C5 | 32                                           |        | EE3 | 7                                   |

Il en est de même pour les facteurs de risques ; une forte concentration se trouve dans la zone critique et majeure. Les dirigeants devront donc réfléchir et œuvrer pour un management qui intègre les solutions à apporter aux facteurs des risques suivant les priorités bien définies afin d’éviter ou d’atténuer l’occurrence et l’impact de ces risques et facteurs de risques.

### **6.5. Evaluation du dispositif de contrôle interne (TFfA)**

Le narratif réalisé nous a permis de comprendre les procédures exécutées au sein de Groupe DIPROM. Cette compréhension a été appuyée par l'élaboration du Flow Chart qui a facilité la compréhension du circuit de la facturation partant des éléments d'in put aux éléments d'out put. Le questionnaire mis en œuvre ainsi que l'établissement de la grille de séparation des tâches ont été couronnés pour la réussite de d'identification des forces et faiblesses apparentes du dispositif de contrôle interne existant (Annexe 5).

### **6.6. Hiérarchisation des FfA.**

Bien que l'identification des forces et faiblesses apparentes a été faite, il convient de les classer afin de permettre aux responsables de l'entité d'émettre un jugement objectif et d'envisager dans les plus brefs délais le moyen de corriger ou au mieux d'améliorer le dispositif mis en place. Ceci pour prévenir et parer les risques potentiels liés aux lacunes observées dans les dispositifs. Ainsi, nous présentons la hiérarchie des forces et faiblesses apparentes observées dans les dispositifs du contrôle interne (annexe 6).

### **6.7. Plan d'action**

Pour aider les structures à prendre conscience et à mieux se gérer, il ne suffit pas seulement d'identifier les risques et facteurs de risques liés à la facturation, de les évaluer, de les hiérarchiser et d'identifier les forces et faiblesses des dispositifs de contrôle interne. Mais tout ce travail doit aboutir à une proposition de solutions concrètes mises en œuvre et suivies pour un changement radieux, pour la pérennité de la structure et pour la protection du patrimoine. Pour ce faire un plan d'action devra être élaboré et qui sera mis en œuvre par les responsables concernés afin d'atteindre les résultats escomptés c'est-à-dire les objectifs.

### **6.8. Recommandations**

Celles ci ne font que suite de tous les problèmes relevés dont un plan d'action doit être proposé. Il s'agit ici des mesures à prendre par tel ou tel autre responsable concerné pour la mise en œuvre du plan d'action et pour la protection du patrimoine de l'entité et la fiabilité de l'information. Ces recommandations sont présentées dans le tableau ci après.

**Tableau 23 : Recommandations**

| A l'endroit du                        | Recommandations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Directeur Commercial                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Veiller à ce que les VT soient validées en respect des lignes de crédit accordées pour éviter les contentieux et les pertes dues à l'insolvabilité des clients.</li> <li>- Organiser des réunions de coordination avec le responsable de production (Direction Technique) pour améliorer et harmoniser la qualité des services ventes et la gestion des stocks.</li> <li>- Le DC doit suivre les ventes et la qualité des documents délivrés aux clients, contrôler certains indicateurs tels que le Chiffre d'affaires.</li> <li>- Suivre et contrôler les ventes, les livraisons et la facturation.</li> <li>- Etudier la possibilité de supprimer les BLM.</li> <li>- Veiller à ce que les stocks soient mis à la disposition du magasin avant d'assurer la distribution.</li> <li>- Le fichier D.O.T. ne trouve aucune justification jusque là. C'est un fichier créé par les experts sur lequel le commercial et le stock ne s'accordent pas sur les imputations des stocks. Trouver des solutions urgentes pour éviter toute confusion.</li> </ul> |
| Responsable de livraison              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respecter les séquences chronologiques des livraisons.</li> <li>- Eviter l'utilisation des BLM.</li> <li>-Veiller à la signature des Bons de livraison par les clients.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Responsable de production et de stock | <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'environnement étant fortement concurrentiel, et la demande étant importante, négocier le renforcement de la capacité de production avec la DG.</li> <li>- Faire respecter le planning de production établi en lien avec le service commercial.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Responsable des ressources humaines   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revoir et améliorer l'organigramme du Groupe.</li> <li>- Clarifier et sensibiliser le personnel sur le niveau de rattachement hiérarchique des services et directions notamment la direction commerciale, la direction technique et la direction de production.</li> <li>- Ventiler les fiches de postes aux agents.</li> <li>- Mettre en place un plan de carrière des agents.</li> <li>- Elaborer ou aménager la grille salariale satisfaisante tenant compte du coût de la vie et en fonction des ressources et à proposer à la hiérarchie notamment la Direction Générale pour atténuer les insatisfactions et relever le niveau de salaire bas facteurs des risques.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Directeur Financier et comptable      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Archiver les factures provisoires annulées. Cela permettra un suivi lorsqu'il y a coupure de séquences chronologiques et de pouvoir les justifier par des supports physiques et clairs.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Directeur Général                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tenir des réunions de planification avec les différents responsables (responsable technique et responsable commercial).</li> <li>- Mettre en place un service d'audit interne pour mieux garantir la protection du patrimoine et la fiabilité des informations de tout le système productif, commercial et financier.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

| A l'endroit du          | Recommandations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         | <ul style="list-style-type: none"><li>- La certification ISO 9001 concerne Touba Gaz et Sitra pour les productions suivantes : production des bouteilles de gaz, production des fûts. Avoir la certification pour tous les produits concernant le Groupe.</li><li>- Une formation s'impose pour que l'utilisation du logiciel soit adéquate et harmonisée.</li><li>- Tenir des réunions techniques entre la Direction commerciale, la Direction technique Ces réunions permettront d'éviter les ruptures de stocks et satisfaire les clients dans les délais.</li><li>- Prendre en compte des plaintes enregistrées au niveau de la ligne verte. (plaintes sur la lourdeur des procédures et les produits ne sont parfois pas disponibles).</li></ul> |
| Responsable contentieux | <ul style="list-style-type: none"><li>- Instruire les responsables commerciaux sur les risques et les conséquences juridiques encourus par le Groupe sur les contentieux existantes pour prévenir et éviter ces risques dans l'avenir.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

Ce présent chapitre a été une synthèse des résultats de la mise en œuvre de la méthodologie et des outils énoncés dans la phase théorique de notre travail dans la Société DIPROM.

Ce chapitre a été consacré à la mise en œuvre les outils de collecte et d'analyse des données. Les informations obtenues, en commençant par la prise de connaissance du groupe Diprom, nous ont permis d'identifier les risques et facteurs de risques issus du processus de facturation, de les analyser, de les évaluer suivant leur probabilité d'occurrence et de leur impact. Partant de ces éléments, nous les avons hiérarchisés afin d'élaborer un tableau permettant d'établir les priorités sur lesquelles les dirigeants de Diprom pourront prendre des décisions, et recadrer leur management.

Ce travail synthétisé sous forme des tableaux de synthèse de risques et facteurs de risques a permis d'envisager l'élaboration d'un plan d'action et une proposition des recommandations est faite et que les responsables en charge pourront mettre en exécution dans les meilleurs délais et de la manière la plus conséquente.

Par le biais de ces tableaux, des zones de criticité accrue, moyenne et inoffensive ont été visualisées. Ce qui a conduit à l'établissement des priorités, car tous les risques et facteurs de risques ne peuvent pas être traités en même temps. Les dirigeants doivent donc impérativement agir sur les facteurs sous jacents aux risques afin de parer leur occurrence.

## **Conclusion de la deuxième partie**

Cette partie n'est que la suite de la pratique de la revue de la littérature effectuée au sein du Groupe DIPROM où nous avons effectué notre stage durant deux mois et demi. Avec la bonne volonté des opérationnels dans le processus de facturation, ce travail a pu voir son aboutissement malgré quelques difficultés qui ont failli allonger le temps prévu pour notre stage.

La franche et bonne collaboration de tous les acteurs du Groupe DIPROM concernés par ce processus nous a permis l'accès à l'information utile pour la réalisation de cette étude.

Il est vrai que tout se passe bien au sein du Groupe, mais un adage dit que « qui veut aller loin, ménage sa monture » et mieux vaut prévenir que guérir.

Nous osons espérer que les lacunes relevées au cours de ce travail dans le processus étudié aideront les responsables à prendre en main les recommandations proposées en vue de l'amélioration du système et que tous les acteurs se sentent concernés et y mettent leur bonne volonté.

## **CONCLUSION GENERALE**

L'objectif de ce travail a été d'apporter des réponses à la problématique posée dans notre introduction. Au regard de ce monde en mutation perpétuelle et la mondialisation, l'espace économique et entrepreneurial revêt actuellement une complexité inédite. Car tout est risque.

C'est pourquoi, pour éviter de subir les conséquences néfastes de ces mutations, il faut anticiper afin de parer tout événement redouté et redoutable susceptible de causer des dommages dont les conséquences peuvent être immesurables. Voilà en fait la difficulté à laquelle tous les managers sont confrontés. Et, la gestion de la bonne information, la mise en place des dispositifs efficaces et efficients ainsi que la bonne volonté de les mettre en œuvre doivent être ce que nous appellerons 'le cheval de bataille' des managers.

Malgré tout, les acteurs étant des humains, une attention particulière devrait être portée à leur endroit, être à leur écoute et apporter les solutions aux questions qui relèvent des besoins fondamentaux des ces derniers. L'homme étant au centre de toutes les activités, les plaintes exprimées ou non exprimées et auxquelles aucune solution n'est donnée, peuvent être le point de départ de la plupart des maux qui peuvent biaiser, de près ou de loin, dans l'immédiat ou dans l'avenir les objectifs et résultats du Groupe.

L'expérience acquise est un atout, mais le départ de cette expérience peut être un maillon de moins dans la chaîne de travail ; et un remplacement n'est toujours pas une expérience remplacée. Tout devrait aller dans le sens de l'amélioration du système.

Les langages du genre souvent utilisés « ceci n'arrivera jamais », « tel risque n'arrivera jamais », « tout est bon » sont à éviter. La règle de prudence en vaut la couronne. Ensuite, s'adapter aux mutations et à la gestion des risques devrait être une culture de tout dirigeant visionnaire pour être à l'abri des aléas aux conséquences irréparables.

L'intérêt de cette étude était d'apporter une valeur ajoutée au sein du Groupe DIPROM. Malheureusement l'espace temporel très limité ne nous a pas permis de faire la couverture de cette étude à l'ensemble du Groupe. Nous nous sommes limités juste à la facturation effectuée à l'entité DIPROM et en partie à SITRA. Malgré cette limite, nous osons espérer que les responsables du Groupe DIPROM trouveront intérêt et satisfaction à cette étude. Et que le document et ses recommandations proposées ne seront pas un érudit classé dans un tiroir.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**

## **Annexe 1 : Eléments constitutif de la facture : la facture et ses mentions obligatoires**

### **a) L'en tête :**

Cette partie contient les éléments suivants :

- L'identification du vendeur ou du prestataire de service : raison sociale, statut juridique, numéro RCS, etc. ;
- le nom et l'adresse de l'acheteur ou du bénéficiaire de prestation ;
- les termes ou mentions de la Facture et de doit ou d'avoir ;
- la date de la facture et son numéro sur la base des séquences chronologiques et continues. Il peut être utilisé des séries différentes des séquences de factures, si l'entreprise dispose plusieurs activités qui peuvent le justifier.

### **b) Le corps de la facture :**

La deuxième partie se compose des éléments suivants :

- chaque ligne contient la désignation de l'article ou le type de prestation, la quantité, le prix unitaire hors taxe et le montant pour un article donné, le taux de TVA de chaque article vendu ou prestation effectuée, ainsi que l'exonération le cas échéant ;
- les rabais, ristournes, remises et escompte de règlement accordé ;
- les avances et acomptes versés ;
- sous l'ensemble de lignes des articles, il est porté le total de l'ensemble des articles vendus ou des prestations effectuées libellé en chiffre et ensuite en lettre.

**\* Remarque :** Pour certains pays, le taux de la TVA n'est pas unique, il varie suivant la nature des biens vendus ou des prestations effectuées.

### **c) Le pied de la facture :**

Celui-ci récapitule les calculs déterminant le « net à payer » hors taxe ou toutes taxes comprises et peut selon les cas intégrer les rabais, les réductions commerciales ou exceptionnelles au regard des défauts de la qualité de la marchandise constatés. Lorsque le vendeur de produits ou le fournisseur de services a accordé des remises au client, chaque facture sur laquelle est appliquée la remise devra être accompagnée d'une facture de remise au client enregistrée régulièrement à la comptabilité.

Il est aussi possible de faire figurer sur la facture les mentions subsidiaires suivantes :

- la date de la commande ;
- le lieu de livraison ;
- les conditions de paiement (espèce, chèque, virement) et délai de paiement (en jours généralement 30 jours).
- le code des activités ;
- le numéro de TVA intra communautaire ;
- les numéros SIREN ou SIRET du vendeur ; etc.

(RUHEMANN, 2002 :14 & 22) et (Site : [http://fr.wikipedia.org/wiki/Facture\\_comptabilité](http://fr.wikipedia.org/wiki/Facture_comptabilit%C3%A9), consulté le 28 /07/10).

## Annexe 2 : Comptabilisation d'une facture

Dans cette facturation nous nous situons dans le cadre de vente facturée et donc dans la position du fournisseur client.

Voici la présentation du schéma des écritures comptables concernées :

1<sup>er</sup> temps : Facturation

a) - Du côté du fournisseur

|     |                                |     |   |  |
|-----|--------------------------------|-----|---|--|
| 411 | Client                         | X+Y |   |  |
| 702 | Vente marchandises             |     | X |  |
| 443 | TVA facturée<br>(Facture n° w) |     | Y |  |

b) - Du côté du client

|     |                               |   |     |  |
|-----|-------------------------------|---|-----|--|
| 602 | Achat marchandises            | X |     |  |
| 445 | TVA récupérable               | Y |     |  |
| 401 | Fournisseur<br>(Facture n° w) |   | X+Y |  |

2<sup>er</sup> temps : Règlement facture

a) - Du côté du fournisseur

|     |                         |     |     |  |
|-----|-------------------------|-----|-----|--|
| 521 | Banque                  | X+Y |     |  |
| 411 | Client<br>(Chèque n° v) |     | X+Y |  |

b) - Du côté du client

|     |               |  |     |     |  |
|-----|---------------|--|-----|-----|--|
| 401 | Fournisseur   |  | X+Y |     |  |
| 521 | Banque        |  |     | X+Y |  |
|     | (Chèque n° v) |  |     |     |  |

2<sup>e</sup> cas de figure où le client procède par acompte versé.

1<sup>er</sup> temps : Acompte

a) – Du côté du fournisseur

|      |                                   |  |     |     |  |
|------|-----------------------------------|--|-----|-----|--|
| 521  | Banque                            |  | X+Y |     |  |
| 4191 | Client, avances et acomptes reçus |  |     | X+Y |  |
|      | (Chèque n° v)                     |  |     |     |  |

b) - Du côté du client

|      |                                                       |  |     |     |  |
|------|-------------------------------------------------------|--|-----|-----|--|
| 4091 | Fournisseur, avances et acomptes versés sur commandes |  | X+Y |     |  |
| 521  | Banque                                                |  |     | X+Y |  |
|      | (Chèque n° v)                                         |  |     |     |  |

2<sup>ème</sup> temps : Facturation

a) - Du côté du fournisseur

|      |                                                                 |  |     |     |  |
|------|-----------------------------------------------------------------|--|-----|-----|--|
| 411  | Client                                                          |  | Z+W |     |  |
| 4191 | Client, avances et acomptes reçus                               |  | X+Y |     |  |
| 443  | TVA facturée et TVA à régulariser sur avances et acomptes reçus |  |     | Y+W |  |
| 702  | Vente Marchandises                                              |  |     | X+Z |  |
|      | (Facture n° w)                                                  |  |     |     |  |

b) – Du côté du client

|      |                                                                      |     |     |
|------|----------------------------------------------------------------------|-----|-----|
| 602  | Achat marchandises                                                   | X+Z |     |
| 445  | Etat, TVA récupérable                                                | Y+W |     |
| 401  | Fournisseur                                                          |     | Z+W |
| 4091 | Fournisseur, avances et acomptes versés sur commandes (Facture n° w) |     | X+Y |

3<sup>ème</sup> temps : Paiement solde

a) - Du côté du fournisseur

|     |                      |     |     |
|-----|----------------------|-----|-----|
| 521 | Banque               | Z+W |     |
| 411 | Client (Chèque n° v) |     | Z+W |

a) - Du côté du client

|     |                      |     |     |
|-----|----------------------|-----|-----|
| 401 | Fournisseur          | Z+W |     |
| 521 | Banque (Chèque n° v) |     | Z+W |

Source : adapté de MAESON (2005 ; 77-79)

**Annexe 3 : Ventes-Facturation**

| <b>Objectif (**)</b>                                                                                                                                                                               | <b>Facteurs de risques</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Risques</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Bonnes Pratiques</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Etre sûr que l'organisation des services intervenant dans le circuit de ventes des biens ou prestation de service est clairement définie, connue de tous et répond aux besoins de l'entreprise. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mauvaise organisation des services intervenant dans le circuit de ventes et prestations ;</li> <li>- les attributions ne sont pas clairement définie ;</li> <li>- les attributions ne répondent pas aux besoins de l'entreprise ;</li> <li>- l'inexistence ou confusion de l'organigramme du métier</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perte des BC, BL.</li> <li>- Risque de cumul de fonctions.</li> <li>- Risque de conflit de compétence.</li> <li>- Risque d'injonction dans les tâches</li> <li>- Perte d'efficacité.</li> <li>- Pérennité des modes de fonctionnement.</li> <li>- Risque de doublons.</li> <li>- Risque de détournement de financiers</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'organigramme détaillé.</li> <li>- Existence des définitions des fonctions écrites (absences de doublons et d'exhaustivité).</li> <li>- Respect des règles et de séparation de fonction.</li> <li>- Existence de règles et pouvoirs de signature.</li> <li>- Existence de procédures et notes de service centralisées dans un dossier.</li> </ul>                                        |
| 2. Etre sûr que l'activité commerciale (vente ou prestation) est correctement suivie.                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Négligence du suivi des ventes ou prestations de services ;</li> <li>- Laxisme dans l'application des procédures de ventes ou de prestations.</li> <li>- Absence de vision sur la gestion.</li> </ul>                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation surdimensionnées ou sous dimensionnées</li> <li>- Mauvaise productivité des services administratifs.</li> <li>- Erreurs sur les ventes ou prestations.</li> <li>-- Réalisations non adaptées aux objectifs</li> </ul>                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'un tableau de bord.</li> <li>- Destinataires et périodicité d'édition.</li> <li>- Pertinence des indicateurs.</li> <li>- Taux d'utilisation, taux de satisfaction.</li> <li>- Liste des documents utilisés /liste des documents reçus par le service ccial.</li> <li>- Existence d'objectif pour le vendeur.</li> <li>- Existence de comptes rendus d'activité des vendeurs.</li> </ul> |
| 3. Etre sûr que l'ensemble des documents circulant dans les services ventes et facturation répondent aux besoins des utilisateurs                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- les documents utilisés (vente, prestations) ne sont pas adaptés aux besoins de l'activité de l'entreprise ou des utilisateurs ;</li> <li>- les informations demandées dans les documents utilisés sont trop surchargées.</li> </ul>                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Information inadaptée aux besoins des utilisateurs</li> <li>- Doublons</li> <li>- Perte d'information ;</li> <li>- lourdeur administrative.</li> </ul>                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liste de documents existants avec destinataire et périodicité.</li> <li>- Recensement des besoins / satisfaction.</li> <li>- Taux d'utilisation.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                         |
| 4. Être sûr de la protection de l'information                                                                                                                                                      | Accès non règlementé aux données, aux documents et aux fichiers.                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perte de confidentialité</li> <li>- Non respect du principe de séparation des fonctions</li> <li>- Altération / destruction des programmes et fichiers des données ;</li> </ul>                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence de mots de passe ;</li> <li>- Existence de menus sélectifs ;</li> <li>- Existence d'une procédure de sauvegarde.</li> <li>- Stockage des disques de sauvegarde</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                 |

Source : Adapté de SCHICK &al. (2002 ; 46-48 & 128-152)

Annexe 3 (suite 1)

| Objectif (**)                                                                                                  | Facteurs de risques                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Risques                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Bonnes Pratiques                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Suite (4)                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | - modification délibérée des données et des documents.                                                                                                                                                                                                                                                       | - dans un local ignifugé.<br>- Diffusion sélective des infos stratégiques.<br>- Existence de tampons « confidentiel » sur les documents.                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 5. Être sûr que l'ensemble des applications informatiques ventes et facturation sont fiables                   | - Les applications informatiques de ventes et de facturation contiennent des erreurs ou ne sont pas en adéquation avec le système en place ;<br>- les applications informatiques développées présentent des limites dans leurs exécutions ;<br>- les applications développées n'ont pas été bien testées pour s'assurer de la bonne application. | - Réalisation non adaptée aux objectifs et aux besoins.<br>- Risque de mauvaise saisie ;<br>- Les out put attendus ne correspondent pas aux in put saisies in put mal traités par le logiciel ;<br>- Paralysie du système de traitement, pertes d'information, retards<br>- Risque d'erreurs non détectable. | - Existence d'un cahier de charges prenant en compte les règles du contrôle interne.<br>- Liste des contrôles<br>- Champ protégés ;<br>- Existence d'états d'exception.<br>- Existence d'une documentation utilisateur<br>- Taux de satisfaction par rapport aux applications ;<br>- Existence d'une procédure d'apurement des données périmées ;<br>- Existence et validité de contrat de maintenance si application développée en externe. |
| 6- Être sûr que les conditions générales de ventes sont bien définies                                          | - Les conditions de ventes ou des prestations ne sont pas définit ou ne sont pas clairement définit ;<br>-                                                                                                                                                                                                                                       | - Engagement contraire aux intérêts de l'entreprise<br>- Non respect de règles de l'entreprise.<br>- Litige client ;<br>- Perte financières ;                                                                                                                                                                | - Formalisation des conditions de vente (prix, avances, délais de livraison et de paiement, quantités, qualité, réserves, devises).<br>- Existence de formulaires standards<br>- Utilisation systématique des agents cciaux<br>- Existence de procédures Groupe.                                                                                                                                                                             |
| 7- Être sûr que les personnes autorisées à traiter les opérations de ventes et de prestations sont déterminées | - Les personnes autorisées ne sont pas bien déterminées.                                                                                                                                                                                                                                                                                         | - Les tâches sont assumées par les personnes non habilitées.<br>- Engagements contraires aux intérêts de l'entreprise<br>- Risque de litige<br>- Perte financière.<br>- - Non respect de règles de l'entreprise                                                                                              | - Liste des personnes autorisées ;<br>- Règles de signature ;<br>- Contrôle par échantillonnage du respect de ces règles (supervision) ;<br>- - Existence de délais de règlements préconisés par le Groupe.                                                                                                                                                                                                                                  |

Annexe 3 (suite 2)

| <b>Objectif (**)</b>                                                                             | <b>Facteurs de risques</b>                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Risques</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Bonnes Pratiques</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8- Être sûr de la fiabilité du fichier produit ou catalogue, Fichier clients, fichier tarifs ( ) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le fichier client n'est pas fiable ou contient des irrégularités ;</li> <li>- le fichier produit et le fichier barème de prix ne sont pas fiables et non actualisés ;</li> </ul>                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prix erronés</li> <li>- Perte de commande (produit inexistant physiquement)</li> <li>- Litige client</li> </ul>                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Support informatisé</li> <li>- Périodicité d'édition et mise à jour</li> <li>- Personnes ayant accès au fichier informatique</li> <li>- Personne autorisé à le modifier</li> <li>- Satisfaction des utilisateurs</li> </ul>                                                                                                                                                                                     |
| 9- Être sûr que les commandes sont formalisées, contrôlées et autorisées.                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- les commandes clients ne sont pas formalisées ;</li> <li>- les commandes clients ne sont pas contrôlées</li> </ul>                                                                                                                                    | <p>Erreur sur les paramètres de la commande (type, prix, quantités...)<br/>Engagements non autorisés ;<br/>Difficulté de preuve en cas de litige avec le client<br/>Perte de commande manuelle (absence de numérotation).</p>                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contenu standard du dossier ;</li> <li>- Formalisation standard pré num.</li> <li>- Liste des visas nécessaires aux différents stades de la commande</li> <li>- Circulation du bon de commande conforme /visas nécessaires ;</li> <li>- Délai entre la commande client et l'envoi de la confirmation (A/R) ;</li> <li>- Existence d'une procédure de modification de la commande et d'autorisation).</li> </ul> |
| 10- Être sûr de la qualité du dossier suivi clients                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'inexistence d'un dossier de suivi clients ;</li> <li>- le dossier suivi clients n'est pas bien tenu ;</li> <li>- laxisme dans le suivi clients.</li> </ul>                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Retard dans l'expédition</li> <li>- Litiges clients</li> <li>- Retard de traitement</li> <li>- Perte de clients</li> </ul>                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contenu du dossier commande</li> <li>- Possibilité de consulter sur informatique l'état d'avancement de la commande ;</li> <li>- Edition et expédition d'un état des cdes en cours ou non soldées.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                   |
| 11- Être sûr que toutes les sorties de stock sont justifiées et correctement enregistrées.       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les sorties de stock de bien ne sont pas toujours justifiées ;</li> <li>- les sorties de stocks de sont pas toutes enregistrées ;</li> <li>- sorties anticipées des biens au vue de la pro format ou sur recommandation de la hiérarchie ;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Détournements de marchandises</li> <li>- Différences d'inventaire</li> <li>- Stocks comptables erronés</li> <li>- Litiges clients</li> <li>- Vols</li> <li>- Retard de livraison</li> <li>- Livraison erronée</li> <li>- Surcharge administrative</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zones d'expédition limitées et contrôlées ;</li> <li>- Liste de personnes autorisées à expédier ;</li> <li>- Personne désignées pour la responsabilité du stock ;</li> <li>- Existence de bon de sortie pré numérotées ;</li> </ul>                                                                                                                                                                             |

Source : Adapté de SCHICK &al. (2002 ; 46-48 & 128-152)

Annexe 3 (suite 3)

| Objectif (**)                                                                                                                                                            | Facteurs de risques                                                                                                                                                                                                                                                                       | Risques                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Bonnes Pratiques                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Suite (11)                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de preuve en cas de litige.</li> <li>- Non traçabilité des sorties</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contenu précis du BE (poids, nature, destinataire) ;</li> <li>- Rapprochement entre le bons (entrée/sortie) et mouvement de stock ;</li> <li>- Rapprochement bon de sortie/bon d'expédition /bon de commande ;</li> <li>- Visa obligatoire du client ou du transporteur sur le bon lors de l'enlèvement de la marchandise ;</li> <li>- Nb de retours de marchandises pour erreur d'expédition ;</li> <li>- Horaires d'ouverture en accord avec l'activité de la société ;</li> <li>- Inventaires réguliers ;</li> <li>- Contrôle régulier des instruments de mesures.</li> </ul>                                                                                                                                 |
| 12- Être sûr qu'à toute prestation de service ou vente / expédition correspond une commande ou un contrat ;<br>- Etre sûr que toute vente fait l'objet d'une facturation | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toute prestation de service / expédition ne correspond pas une commande client ou de contrat ;</li> <li>- Toute prestation de service / expédition n'est toujours pas assortie d'une commande client ou d'un contrat avec le client ;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestation ou livraison erronée ;</li> <li>- Prestation ou livraison non autorisée ;</li> <li>- Litige avec le client ;</li> <li>- Retard de réalisation des prestations ou retard de livraison ;</li> <li>- Non-facturation des prestations effectuées ou des marchandises livrées ;</li> <li>- Impossibilité de contrôle de la facturation exhaustive des prestations effectuées ou des marchandises expédiées.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence des documents numérotés : facture Bon de prestation, Bon de livraison BL ;</li> <li>- Exhaustivité des mentions sur le bon de prestation BP ou bon de livraison BL. (émetteur, date, références, quantité).</li> <li>- Modalités d'établissement des bons de prestation (BP) ou de bon de livraison BL.</li> <li>- Concordance entre les données du bon de commande ou du contrat et du bon de prestation BP ou bon de livraison BL ;</li> <li>- Signature du BP ou BL par le client ;</li> <li>- Classement d'un exemplaire du BP ou BL dans le service émetteur ;</li> <li>- Modalités d'utilisation des BP ou BL manuels ;</li> <li>Limitation de l'établissement des BP ou BL manuels ;</li> </ul> |

Annexe 3 (suite 4)

| Objectif (**)                                                | Facteurs de risques | Risques                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Bonnes Pratiques                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Suite (12)                                                   |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liste des personnes habilitées à établir le BP ou BL manuels ;</li> <li>- Identification et suivi des commandes ou des contrats traités partiellement.</li> </ul> <p><u>En milieu informatisé :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrémentation automatique du numéro du bon de prestation ou de livraison (sans possibilité de modification manuelle) ;</li> <li>- Possibilité de traitement informatique des prestations ou livraisons partielles.</li> </ul> |
| 13- Être sûr que les opérations de transport sont optimisées |                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Litige avec le client</li> <li>- Surcoût du transport</li> <li>- Perte financiers</li> <li>- Perte de marchandises ou détérioration de la marchandise ;</li> <li>- Vols ;</li> <li>- Erreur d'expédition.</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Remise en cause régulière des contrats ;</li> <li>- Suivi des retards et réclamations par type de transport et transporteur ;</li> <li>- Refacturation des frais d'expédition aux clients.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 14- Être sûr que les stocks sont correctement protégés       |                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque de perte ou de vols ;</li> <li>- Dépréciation de stock ou détérioration des produits ;</li> <li>- Ecart d'inventaire (comptable / physique) ;</li> <li>- Litige avec les tiers ;</li> <li>- Perte financière en cas de sinistre.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liste des lieux de stockage ;</li> <li>- Gardiennage et protection physique ;</li> <li>- Pesées à l'entrée et à la sortie ;</li> <li>- Clés et personnes autorisées ;</li> <li>- Contrats d'assurance exhaustifs et à jour ;</li> <li>- Inventaires réguliers ;</li> <li>- Suivi pertinents et à jour des emballages consignés ;</li> <li>- Suivi pertinent et à jour des stocks consignés chez les tiers.</li> </ul>                                                           |

Annexe 3 (suite 5)

| <b>Objectif (**)</b>                                                          | <b>Facteurs de risques</b>                                                                              | <b>Risques</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Bonnes Pratiques</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 15- Être sûr de la fiabilité du fichier clients.                              | -                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Double facturation (2 codes clients)</li> <li>- Dépassement de crédit ;</li> <li>- Conditions clients erronées ;</li> <li>- Modifications conditions clients non autorisée ;</li> <li>- Perte financière en cas de vente à des clients insolvable ou en dépassement de limite de crédit ;</li> <li>- Risque de modification non autorisées du fichier clients ;</li> <li>- Perte d'efficacité.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procédure d'ouverture et de modification des codes clients ;</li> <li>- Support fiable ;</li> <li>- Personnes autorisées à l'accès et à la mise à jour ;</li> <li>- Contenu du fichier ;</li> <li>- Tests de recherche de double codification ;</li> <li>- Existence d'un fichier clients complet ;</li> <li>- Etude de solvabilité de chaque nouveau client ;</li> <li>- Fixation d'un crédit maximum ;</li> <li>- Périodicité et responsabilité de mise à jour du fichier ;</li> <li>- Liste de personnes autorisées à renseigner le fichier clients (ajouts, retraits, modifications) ;</li> <li>- Procédure d'apurement du fichier ;</li> <li>- Nombre de clients actifs /nombre de clients en fichier.</li> </ul> |
| 16- Être sûr de la fiabilité des données de clients « risque clients ».       | - Les données des clients ne sont pas fiables.                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dépassement de limite de crédit ;</li> <li>- Livraison non autorisée</li> <li>- Perte de commande (risque non à jour) ;</li> <li>- Absence de vision claire du commercial sur son portefeuille clientèle ;</li> <li>- Perte financière ;</li> <li>- Retard de paiement</li> </ul>                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise à jour du niveau risque dans le fichier client ;</li> <li>- Mise à disposition de l'encours commercial et /ou financier dès la prise de la commande ;</li> <li>- Pertinence des éléments prises en compte dans la formule de calcul du dépassement ;</li> <li>- Existence d'un clignotant pour tout dépassement ;</li> <li>- Existence de visas pour autorisation de dépassements.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 18- Être sûr de la mise à disposition de l'information aux services concernés | - Toute l'information relative à la facturation n'est pas mise à la disposition des services concernés. | Risque clients                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Renseignement du fichier client en matière de risque client (score, découvert autorisé) ;</li> <li>- Mise à disposition de l'encours commercial et /ou financier dès la prise de commande.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

Annexe 3 (suite 6)

| <b>Objectif (**)</b>                                                            | <b>Facteurs de risques</b>                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Risques</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Bonnes Pratiques</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 19- Être sûr que les créances anciennes et douteuses sont correctement traitées | - Les créances anciennes ne sont pas correctement traitées.                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Retard de paiement de créances litigieuses ;</li> <li>- Relance non effectuée dans les délais ;</li> <li>- Surévaluation des créances clients et de l'actif de la société ;</li> <li>- Frais financiers non justifiés ;</li> <li>- Présentation des comptes faussée ;</li> <li>- Provisions non effectuées ou sous évaluées ;</li> <li>- Comptabilité générale erronée ;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'une procédure de relance (relance préventive et relance curative) ;</li> <li>- Partage clair des responsabilités entre commercial et administratif ;</li> <li>- Mise à jour des échéances dans les comptes ;</li> <li>- Cohérence entre fichier clients, balance auxiliaire et balance générale.</li> <li>- Balance âgée fiable ;</li> <li>- Suivi du montant des échus, nombre de relances, nombre de recouvrements effectifs ;</li> <li>- Contenu des lettres de relance ;</li> <li>- Contenu du dossier de relance (renseignement et intérêts de retard)</li> <li>- Suivi des délais réels de règlement et intérêts lié aux retards ;</li> <li>- Liste des conditions nécessaires pour accorder des prorogations d'échéances.</li> </ul> |
| 21- Être sûr du bon enregistrement comptable des factures                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- les factures ne sont pas envoyées à temps à la comptabilité ;</li> <li>- Il n'y a pas de diligence après la livraison pour transférer les documents à la facturation et aussi les factures à la comptabilité</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Retard de comptabilisation ;</li> <li>- Non respect de la règle de séparation des exercices ;</li> <li>- Comptabilité erronée ;</li> <li>- Non respect de l'image fidèle : surévaluation ou sous-estimation.</li> </ul>                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procédure de transmission de facture à la comptabilité ;</li> <li>- Présence sur la facture des informations permettant un enregistrement correct ;</li> <li>- Classement des factures comptabilisées ;</li> <li>- Existence d'une balance auxiliaire clients ;</li> <li>- Suivi régulier des comptes clients ;</li> <li>- Suivi particulier des comptes clients créditeurs ;</li> <li>- Procédures relatives aux facturations particulières (révision de prix, avances, acomptes) ;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                         |

Source : Adapté de SCHICK &al. (2002 ; 46-48 & 128-152)

Annexe 3 (suite 7)

| Objectif (**)                                                                                                                                     | Facteurs de risques                                                                                                                                                                                                                                        | Risques                                                                                                                                                                                                                                                 | Bonnes Pratiques                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Suite (21)                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                         | <p><u>En milieu informatisé :</u><br/> Mise à jour automatique de la balance auxiliaire clients (interfaçage entre système de facturation clients et système comptable).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 22- Être sûr que toutes les expéditions ou services rendus sont correctement facturés et que toutes les factures correspondent à des expéditions. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'existence des facturations forfaitaires ;</li> <li>- l'inexistence ou la non actualisation de barème tarifaire ;</li> <li>- Manque de clarté de la nomenclature et correspondance au barème de prix.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque de double facturation ;</li> <li>- Retard de comptabilisation ;</li> <li>- Non-respect de la règle du cut-off ;</li> <li>- Non-respect de l'image fidèle : surévaluation ou sous-évaluation.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Déversement automatique de la facturation à la comptabilité ;</li> <li>- Différenciation originaux / duplicatas ;</li> <li>- Contenu de la facture ;</li> <li>- Nb d'exemplaire, destinataires, numérotation ;</li> <li>- Rapprochement total montants facturés et total factures comptabilisés ;</li> <li>- Contrôle de la séquence des factures ;</li> <li>- Procédures relatives aux facturations particulières (révision de prix, avance, acomptes) ;</li> <li>- Numérotation séquentielle de BP / BL et suivi ;</li> <li>- Envoi systématique de l'ensemble des BP / BL au service facturation ;</li> <li>- Classement des BP / BL en attente de factures (FAE)*</li> <li>- Existence d'une procédure d'émission des factures ;</li> <li>- Numérotation chronologique des factures.</li> <li>- Référence de la livraison sur la facture.</li> <li>- Rapprochement facture /BP ou BL / bon de commande ou contrat.</li> <li>- Etat de contrôle entre les prestations / expéditions et les factures émises.</li> <li>- Informatisation de l'émission des BP / BL.</li> </ul> <p><u>En milieu informatisé :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Numérotation chronologique des factures par le système informatique.</li> </ul> <p>Edition périodique d'un listing des prestations / expéditions non facturées.</p> |

Annexe 3 (suite 8)

| <b>Objectif (**)</b>                                                          | <b>Facteurs de risques</b>                                                                                                                                                                                      | <b>Risques</b>                                                                                                                                                                                                                 | <b>Bonnes Pratiques</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 23- Être sûr de l'enregistrement exhaustif et rapide de règlements.           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- les règlements ne sont pas automatiquement enregistrés ;</li> <li>- lourdeurs du dispositif de comptabilisation ;</li> </ul>                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Détournement des fonds ;</li> <li>- Non-respect de l'image fidèle des comptes ; situation clients inexact,</li> <li>- Non-recouvrement ou recouvrement tardif de créances.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chrono d'arrivée des règlements reçu.</li> <li>- Enregistrement dès la réception et remise en banque dans la journée.</li> <li>- Rapprochement règlements enregistrés et remise en banque.</li> <li>- Enregistrement des virements avec l'avis de crédit de la banque.</li> <li>- Comptes utilisés pour les écarts de changes.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 24- Être sûr de la régularité des paiements                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'inexistence du dispositif de suivi des règlements factures clients ;</li> <li>- laxisme du suivi des règlements clients, des avances et acomptes clients.</li> </ul> | <p>Non-paiement des clients ou règlement pour des montants erronés.<br/>Risque de détournements financiers.</p>                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'une procédure de contrôle et de traitement des encaissements.</li> <li>- Revue régulier des comptes clients.</li> <li>- Contrôle des remises en banques et du journal des encaissements par caisse.</li> <li>- Séparation des tâches (réception des règlements, enregistrement comptables, remise en banque, suivi clients douteux, rapprochements bancaires).</li> <li>- Fiabilité des prévisions des encaissements clients.</li> <li>- Procédure de suivi automatique des écarts (prévisions / réalisations).</li> </ul> <p><b>En milieu informatisé :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lettrage automatique des factures avec les règlements correspondants.</li> </ul> <p>Interface automatique entre les comptes de banque et les comptes de tiers clients.</p> |
| 25- Être sûr que les créances anciennes et douteuses font l'objet d'un suivi. | -                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Annulation des créances anciennes ou report d'échéance en balance clients.</li> </ul> <p>Retard de paiement.</p>                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'une balance âgée.</li> <li>- Procédure de suivi et de relance des retards et des impayés.</li> </ul> <p>Formalisation des procédures de prorogation d'échéances (conditions, personnes habilitées).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

Source : Adapté de SCHICK &al. (2002 ; 46-48 & 128-152)

Annexe 3 (suite 9)

| Objectif (**)                                                                                                  | Facteurs de risques                                                                                                                                                 | Risques                                                                                                                                                                                                                                    | Bonnes Pratiques                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Suite (25)                                                                                                     |                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Non-recouvrement de créances anciennes.</li> <li>- Sous-évaluation des provisions pour risque clients.</li> <li>- Risque de détournement.</li> <li>- Présentation des comptes faussés.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Séparation des tâches.</li> <li>- Tableau de suivi des créances douteuses.</li> <li>- Action régulière auprès des clients douteux.</li> <li>- Règles de calcul des provisions pour dépréciation des créances anciennes et clients douteux.</li> </ul>                                                                                                                                             |
| 27- Être sûr de la sécurité des opérations d'encaissement.                                                     | - laxisme dans la sécurité des opérations d'encaissement ;                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Détournements de fonds</li> <li>- Risque de vols</li> <li>- Situation clients inexacte peut impacter ou léser le client sur les exigences de conditions de paiement</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapidité de remise en banque ;</li> <li>- Local de conservation des supports vierges et des effets.</li> <li>- Inventaires des effets et chèques détenus.</li> <li>- Procédure de remise en banque et d'encaissement de chèques.</li> </ul>                                                                                                                                                       |
| 28- Être sûr de la bonne circulation de l'information en matière d'impayés (litiges) et de règlement (relance) | - Absence de circulation de l'information sur la situation des clients dans les services concernés.                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Insolvabilité du client.</li> <li>- Non-recouvrement ou recouvrement tardif de créances.</li> <li>- Sous-évaluation des provisions pour risque clients</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Délai d'enregistrement des impayés.</li> <li>- Modalité de traitement de la comptabilité.</li> <li>- Liste des impayés transmise au service « relance ».</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                               |
| 29- Être sûr de la fiabilité des comptes clients                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de fiabilité des comptes clients.</li> <li>- les fichiers des comptes clients ne sont pas bien protégés.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comptabilité erronée.</li> <li>- Non-respect de l'image fidèle.</li> <li>- Absence de visibilité de la gestion clients.</li> <li>- Mauvaise évaluation des provisions clients.</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapprochement balance auxiliaire / balance générale.</li> <li>- Rapprochement entre les montants facturés et les mouvements des comptes.</li> <li>- Nombre d'O.D. des comptes clients à comptes clients.</li> <li>- Nombre d'écritures annulées.</li> <li>- Existence d'une circularisation en fin d'exercice.</li> <li>- Processus d'annulation des écritures réservé à une personne.</li> </ul> |

Source : Adapté de SCHICK & al. (2002 ; 46-48 & 128-152)

Annexe 3 (suite 10)

| Objectif (**)                                                                                                                                                                                                                             | Facteurs de risques                                                                                                                                                                                                            | Risques                                                                                                                                                                                                                                              | Bonnes Pratiques                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 30- S'assurer de l'efficacité du suivi des comptes clients.                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'inefficacité du dispositif de la gestion et du suivi des comptes clients.</li> <li>-</li> </ul>                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Retard dans les relances.</li> <li>- Retard de paiement de créances clients.</li> </ul> <p>Perte de Trésorerie</p>                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procédure d'ouverture d'un compte client.</li> <li>- Procédure de lettrage.</li> <li>- Lien entre code client et compte client.</li> <li>- Mise à jour en temps réel des comptes.</li> <li>- Adéquation des états de besoin : taux d'utilisation et de satisfaction.</li> <li>- Périodicité de révision des comptes.</li> <li>- Justification des comptes clients créditeurs</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p>33- Être sûr de la fiabilité du processus d'autorisation et d'enregistrement comptable des avoirs.</p> <p>Etre sûr que les avoirs sont corrects et justifiés<br/>Etre sûr que les avoirs sont autorisés par une personne habilitée</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de clarté du processus d'autorisation des avoirs ;</li> <li>- les personnes habilitées à autoriser et à enregistrer les avoirs ne sont pas clairement déterminées ;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque de fraude.</li> <li>- Etablissement d'avoir non autorisé.</li> <li>- Annulation non autorisée de créances.</li> <li>- Possibilité de collusion entre membre de la société et les clients.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'une procédure relative aux avoirs (émission, autorisation, enregistrement, classement).</li> <li>- Apposition systématique d'un visa sur les avoirs par une personne autorisée avant l'envoi à la comptabilité.</li> <li>- Vérification par la comptabilité de l'existence d'un visa d'autorisation sur les avoirs avant de procéder à leur enregistrement.</li> <li>- Edition périodique des états d'avoirs émis et contrôle par le Directeur Financier et la Direction responsable de la prestation.</li> <li>- Rapprochement avoir et document justificatif (facture, bon de retour).</li> <li>- Nb d'avoirs annulés.</li> </ul> |
| 34- Être sûr que les avoirs émis sont correctement pris en compte.                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'existence d'un décalage de temps entre l'émission des avoirs et leurs pris en compte ;</li> </ul>                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Non respect de règle de cut-off.</li> <li>- Différence d'inventaire en stock comptable et stock physique.</li> </ul>                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Déduction des avoirs pour le calcul des commissions, de la force de vente.</li> <li>- Prise en compte des avoirs pour retour marchandises dans les mouvements du stock.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 35- Être sûr de la connaissance des causes des avoirs.                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- les avoirs sont établis en dehors de la connaissance de leurs causes.</li> </ul>                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perte de crédibilité de la société auprès du client.</li> <li>- Retard de paiement du</li> </ul>                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivi du Nb d'avoirs émis.</li> <li>- Classification détaillées des causes des avoirs.</li> <li>- Suivi des clients concernés.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

Source : Adapté de SCHICK &al. (2002 ; 46-48 & 128-152)

Annexe 3 (suite 11)

| Objectif (**)                                                                                            | Facteurs de risques                                                                                                                                                                        | Risques                                                                                                                                                                                                                                  | Bonnes Pratiques                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Suite (35)                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'inexistence de causes matérielles des avoirs émis ;</li> <li>- les conditions d'émission des avoirs ne sont pas clairement définies.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>client.</li> <li>- Perte financière.</li> <li>- Récupération de la TVA tardive.</li> </ul>                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 36- Être sûr que les conditions d'attribution des escomptes sont correctement définies.                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- les conditions d'attributions des escomptes ne sont pas correctement définies.</li> </ul>                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perte financière.</li> <li>- Engagement auprès du client contraire aux intérêts financiers de la société.</li> <li>- Divergence entre politique commerciale et politique financière.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procédure d'escompte.</li> <li>- Tableau des taux d'escompte autorisés.</li> <li>- Périodicité et rapidité de mise à jour.</li> <li>- Respect des conditions préconisées par le Groupe.</li> <li>- Mention de l'escompte sur facture.</li> <li>- Relation et échanges d'informations entre service financier, commercial et risque client.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                           |
| 37- Être sûr que les escomptes accordés sont suivis et justifiés.                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'inexistence du dispositif de suivi des acomptes et leurs justificatifs</li> </ul>                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Non-respect des conditions de la commande.</li> <li>- Frais financiers superflus.</li> </ul>                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilité et obligation de vérifier la réalisation du règlement anticipé avant l'attribution de l'escompte.</li> <li>- Suivi des taux accordés par clients, par nature de règlement anticipé.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 38- Être sûr de la qualité et sécurité des protections informatiques sur l'ensemble du domaine clients ; | <ul style="list-style-type: none"> <li>- la qualité de la sécurité informatique et de la protection des informations des clients n'est pas du tout bonne ni assurée.</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perte financière.</li> <li>- Perte d'efficacité.</li> <li>- Risque de modification non autorisée des fichiers.</li> </ul>                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Protection des accès logiques au fichier clients.</li> <li>- Existence d'un responsable du fichier clients n'appartenant pas au Service informatique et charge de sa mise à jour et de sa fiabilité.</li> <li>- Existence d'une interface entre le système de passation de commandes et système de gestion du risque clients.</li> <li>- Existence de la formule de calcul de l'encours (commande + facturation + effets non échus).</li> </ul> <p>Blocage informatique dans le cas où l'enregistrement de la commande client dépasse la limite de crédit ;</p> |

Source : Adapté de SCHICK &al. (2002 ; 46-48 & 128-152)

Annexe 3 (suite 12)

| Objectif (**)                                                                                         | Facteurs de risques                                                                  | Risques                                                                                                                                                                                      | Bonnes Pratiques                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                       |                                                                                      |                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Edition périodique d'un état de dépassements d'encours autorisés ;</li> <li>- Protection des accès logiques au système de création d'une commande.</li> <li>- Incrémentation automatique du n° de bon de commande (sans possibilité de modification nouvelle).</li> <li>- Cas d'existence d'une offre client : transfert automatique des données de l'offre vers le bon de commande.</li> <li>- Contrôle automatique de la disponibilité en usine.</li> <li>- Numérotation automatique des accusés réception de commande.</li> <li>- Existence d'un statut pour les livraisons partielles.</li> <li>- Edition périodique et revue des commandes en cours et des livraisons partielles.</li> <li>- Protection des accès logiques à la transaction de modification de commandes ou de contrat. Edition périodique d'un listing des modifications de commande ou de contrat visé par un responsable.</li> </ul> |
| INFORMATIQUE                                                                                          | -                                                                                    | -                                                                                                                                                                                            | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| * Être sûr de la maîtrise des relations avec les sociétés extérieures (fournisseurs, sous-traitants). | - La maîtrise des relations avec les sociétés extérieures n'est pas du tout assurée. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque financier</li> <li>- Dépendance vis-à-vis de l'extérieur.</li> <li>- Absence de maîtrise des projets sous traités (adéquation aux</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'orientation claire concernant l'appel à la sous-traitance.</li> <li>- Détermination des applications sur lesquelles peuvent intervenir les prestataires et le type de travaux pouvant être sous-traités suivant le caractère stratégique de chaque application.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

Source : Adapté de SCHICK &al. (2002 ; 46-48 & 128-152)

Annexe 3 (suite 13)

| Objectif (**) | Facteurs de risques | Risques                                                                                                                                                                                     | Bonnes Pratiques                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| INFORMATIQUE  |                     | <p>besoins, respect des délais et des coûts, maintenance et évolution des applications...).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque de délit de marchandage (régie).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalisation d'une étude d'opportunité avec appel à la sous-traitance (bilan de compétences, étude de coûts, prise en compte de risque, opportunités éventuelles...).</li> <li>- Montant du ratio effectif externe/interne &lt;   1   et évolution dans le temps.</li> <li>- Niveau de dépendance vis à vis des sociétés extérieures (location/ vente de matériels ou logiciels, sous-traitance développement ou maintenance.</li> <li>- Fiabilité et pérennité des sociétés.</li> <li>- Modalité de transfert de connaissances prévues et organisées.</li> <li>- Documentation complète et à jour notamment les applicatifs stratégiques.</li> <li>- Préférence accordée à obligation de résultats (forfait) plutôt qu'à obligation des moyens (régie)</li> <li>- Utilisation des types de régie réduisant les risques de la régie classique (dérive des délais et des coûts, délit de marchandage) : régie plafonnée, régie contrôlée.</li> <li>- Existence d'un contrat entre la société et les prestataires de service (forfait), régie de maintenance, achat...) et contrôle par un service compétent (validité, risque de délit de marchandage...).</li> </ul> <p>Existence des appels d'offre formalisés, auxquels participe le Service achats (cas de développement de projet en forfait).</p> |

Annexe 3 (suite 14)

| Objectif (**)                                                                                                              | Facteurs de risques                                                                            | Risques                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Bonnes Pratiques                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ** Être sûr de l'efficacité de l'organisation de la fonction informatique en interne et en relation avec les utilisateurs. | - la coordination de la fonction informatique interne avec les utilisateurs n'est pas assurée. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inadéquation du système d'information aux besoins de la société.</li> <li>- Absence de maîtrise du volume des travaux informatique.</li> <li>- Perte d'efficacité.</li> <li>- Insatisfaction des utilisateurs.</li> <li>- Risque financier : absence de maîtrise des coûts</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition des responsabilités.</li> <li>- Existence d'un schéma directeur décrivant l'état actuel des systèmes d'information et leur évaluation et/ou de plans informatiques pluriannuels validés par la Direction Générale.</li> <li>- Existence (selon la taille de la société) d'un comité du système d'information réunissant la Direction Générale, les Responsables utilisateurs et les Responsables informatiques.</li> <li>- Fonction de ce comité et périodicité des ces réunions.</li> <li>- Pertinence des critères de décision et de hiérarchisation des développements à réaliser.</li> <li>- Définition d'une politique de choix des matériels informatiques.</li> <li>- Existence d'un budget et d'un suivi des coûts.</li> <li>- Disponibilité /habilité du système (panne, temps de réponse...).</li> <li>- Modalité d'échanges entre informaticien et utilisateurs (existence de correspondants informatiques, modalité des transmissions des demandes ou des dysfonctionnements à l'informatique.</li> <li>- Modalité de réalisation d'applications : chef de projet, comité de pilotage, réunissant informaticiens et utilisateurs (définition des besoins et suivi régulier de la prestation).                         <ul style="list-style-type: none"> <li>o Utilisation d'une méthodologie de développement d'applications</li> <li>o Tests avant installation,</li> <li>o Formation des utilisateurs</li> </ul> </li> </ul> |

Source : Adapté de SCHICK &al. (2002 ; 46-48 & 128-152)

Annexe 3 (suite 15)

| <b>Objectif (**)</b> | <b>Facteurs de risques</b>                                                      | <b>Risques</b>                                       | <b>Bonnes Pratiques</b>                                                                        |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      | - L'informatisation, l'automatisation de la facturation (Facteur technologique) | - Erreur de saisie<br>- perte d'information critique | - Existence d'un système de contrôle par un opérateur différent de celui qui a fait la saisie. |

Source : Adapté de SCHICK &al. (2002 ; 46-48 & 128-152).

(FAE)\* : Facture à établir

**Annexe 4 : Tableau de forces et faiblesses apparentes**

| Domaines / Opérations                                        | Objectifs spécifiques                                                   | Risques                                                                                  | POCA / Indicateur                                                     | Opinion |             |                    | Commentaires |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------|-------------|--------------------|--------------|
|                                                              |                                                                         |                                                                                          |                                                                       | F / f   | Conséquence | Degré de confiance |              |
| Agrément de nouveaux clients                                 | S'assurer de la solvabilité du client                                   | Créances irrécouvrables                                                                  | Dispositif de vérification de comptes clients                         | F       |             |                    |              |
| Réception de bons commandes clients                          | S'assurer que la commande engage le client                              | Livraison d'une commande non confirmée par le client                                     | Dispositif de confirmation écrite des commandes par les clients       | f       |             |                    |              |
| Approbation des commandes clients                            | S'assurer que le compte client a été vérifié pour voir le crédit client | Dépassement de crédit par non vérification de la balance âgée                            | Mise à jour et à disposition de la balance âgée au service commercial | F       |             |                    |              |
| Autorisation ligne de crédit clients                         | S'assurer de la solvabilité du client                                   |                                                                                          |                                                                       |         |             |                    |              |
| Acceptation vente à terme (à crédit)/visa                    | S'assurer que la VT é été visée par un responsable autorisé             | Acceptation d'un VT non visée et risque de créances irrécouvrables                       | Dispositif de contrôle de la balance âgée de la ligne de crédit       | F       |             |                    |              |
| Etablissement bon de commande client                         | S'assurer de l'existence d'une commande                                 | Livraison sans bon de commande                                                           | Existence d'un dispositif automatisé (logiciel Sage)                  | F       |             |                    |              |
| Etablissement et signature facture provisoire pour livraison | S'assurer du règlement et de l'établissement de la créance client       | Livraison d'article pour une facture provisoire non visée par le commercial et la caisse | Vérification des différents visas avant livraison                     | F       |             |                    |              |
| Etablissement des bons de livraison                          | S'assurer que le OR et VT ont été transformés en bons de livraison      | Livraison effectuée sans établir le bon de livraison définitif.                          | Présentation à la sécurité du bon de livraison définitif              | F       |             |                    |              |

Source : nous même

**Annexe 4 (suite1)**

| Domaines / Opérations                    | Objectifs spécifiques                                                     | Risques                                            | POCA / Indicateur                                                                 | Opinion |             |                    | Commentaires                   |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------|--------------------|--------------------------------|
|                                          |                                                                           |                                                    |                                                                                   | F / f   | Conséquence | Degré de confiance |                                |
| Livraison des marchandises               | S'assurer de la livraison des marchandises                                | Non livraison des marchandises                     | Contrôle automatisé des livraisons                                                | F       |             |                    |                                |
| Contrôle et autoris. Sortie m/se du site | S'assurer que les marchandises livrées ont été contrôlées                 | Enlèvement des marchandises non contrôlées         | Dispositif de contrôle par le livreur et la sécurité                              | F       |             |                    |                                |
| Etablissement facture définitive         | S'assurer du règlement ou de la créance client                            | Bon de livraison non transformé en facture         | Dispositif automatisé sur logiciel Sage                                           | F       |             |                    |                                |
| Comparaison cde clients – factures       | S'assurer que la facture correspond à la cde                              | Ecart entre commande et facture                    | Dispositif automatisé (transformation de BL en facture)                           | F       |             |                    |                                |
| Comparaison BC / BL                      | S'assurer que ce qui est livré correspond à la commande                   | Ecart entre la livraison et la commande            | Dispositif automatisé et contrôle à deux niveaux différents (livreur et sécurité) | F       |             |                    |                                |
| Comparaison BL – Facture                 | S'assurer que ce qui est livré c'est ce qui est facturé                   | Ecart entre facture et livraison                   | Dispositif automatisé de transformation des livraisons en cde                     | f       |             |                    | Pour les livraisons partielles |
| Annulation du syst. fact. Provis. NPC.   | S'assurer que la comptabilisation concerne les OR et VT encaissés         | Suppression dans le système des OR et VT encaissés | Dispositif de contrôle par une seule personne                                     | f       |             |                    |                                |
| Imputation comptable au J.V.             | S'assurer que les factures sont comptabilisées dans le journal des ventes | Comptabilisation sont effectué, CA non exhaustif   | Système automatisé de comptabilisation et contrôle par une seule personne         | f       |             |                    |                                |

Source : nous même

Annexe 4 (suite 2)

| Domaines / Opérations                    | Objectifs spécifiques                                          | Risques                                                      | POCA / Indicateur                                                            | Opinion |             |                    | Commentaires                                      |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------|--------------------|---------------------------------------------------|
|                                          |                                                                |                                                              |                                                                              | F / f   | Conséquence | Degré de confiance |                                                   |
| Etablissement des factures d'exportation | S'assurer que les factures concernent les exportations         | Les factures établies ne concernent pas les exportations     | Livraison et escorte du véhicule transportant la marchandise par un douanier | F       |             | Non efficace       | Souvent les douaniers n'escortent pas le véhicule |
| Contrôle des factures                    | S'assurer que les factures sont établies                       | Factures non établies                                        | Système automatisé                                                           | F       |             |                    |                                                   |
| Envoi des factures non payées            | S'assurer que les factures ont été émises et la créance existe |                                                              |                                                                              |         |             |                    |                                                   |
| Acceptation traites / effets             | S'assurer des comptes banques des clients                      | Effets et traites non valide en banque                       | Dispositif de vérification des effets à la banque concernée                  | F       |             |                    |                                                   |
| Autorisation des avoirs                  | S'assurer de la procédure d'autorisation des avoirs            | Etablissement des avoirs fictifs                             | Contrôle des documents retour marchandises ou des livraisons non effectuées  | f       |             |                    |                                                   |
| Contrôle des enregistrements cpt.        | S'assurer de la bonne comptabilisation des factures            | Factures mal comptabilisées                                  | Dispositif de contrôle par la personne qui comptabilise                      | f       |             |                    |                                                   |
| Contrôle annulation factures provisoires | S'assurer que les factures supprimées sont contrôlées          | Les factures supprimées sont contrôlées par la même personne | Dispositif de contrôle par une et de suppression par une seule personne      | f       |             |                    |                                                   |

Source : nous même

Les quatre premières colonnes sont enregistrées à l'étape de l'élaboration du plan d'approche. Les quatre dernières seront remplies après l'analyse des risques et un survol de terrain qui précède son examen attentif.

**Annexe 5 : Questionnaire sur le contrôle interne (Facteurs techniques)**

|                                                                                                                                            |                         |     |                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE                                                                                                          | Entité auditée : DIPROM |     | Folio : 1/9                                                                                    |
|                                                                                                                                            | Auditeur :              |     |                                                                                                |
|                                                                                                                                            | Date :                  |     |                                                                                                |
|                                                                                                                                            | Section : Facturation   |     | Exercice :                                                                                     |
| OBJECTIF:                                                                                                                                  |                         |     |                                                                                                |
| * S'assurer des outils et supports de travail                                                                                              |                         |     |                                                                                                |
| Questions                                                                                                                                  | Oui ou N/A              | Non | Commentaires                                                                                   |
|                                                                                                                                            |                         |     | Réf                                                                                            |
| <b>Facteurs techniques</b>                                                                                                                 |                         |     |                                                                                                |
| 1)- Avez-vous un logiciel approprié pour l'établissement des factures ?                                                                    | X                       |     |                                                                                                |
| 2)- Pensez-vous que ce logiciel est-il adapté aux besoins de la société ?                                                                  | X                       |     | Plus que performant                                                                            |
| 3)- Est-il aussi adapté à vos besoins ?                                                                                                    | X                       |     | Manquement qu'il faut améliorer                                                                |
| 4)- Chaque utilisateur a-t-il un code d'accès au logiciel ?                                                                                | X                       |     | Le code est désigné par l'utilisateur lui-même                                                 |
| 5)- Les ordinateurs-ont-ils un code d'accès personnalisé à chaque utilisateur ?                                                            | X                       | X   | Cela dépend de l'utilisateur                                                                   |
| 6)- Le système est-il en réseau ?                                                                                                          | X                       |     |                                                                                                |
| 7)- Si oui, est-il protégé ?                                                                                                               | X                       |     | Mais les informaticiens, comptable y accèdent.                                                 |
| 8)- Y-a-t-il une traçabilité des personnes utilisant les ordinateurs ?                                                                     | X                       |     | Uniquement pour l'application                                                                  |
| 9)- Les ordinateurs utilisés facilitent-t-ils le travail ?                                                                                 |                         | X   | Ce matériel est à remplacé car vétuste.                                                        |
| 10)- Existe-il un service informatique ?                                                                                                   | X                       |     |                                                                                                |
| 11)- Si oui, ce service contribue-t-il au développement à usage interne ?                                                                  |                         | X   | Il fait uniquement les paramétrages                                                            |
| 12)- Contribue-il également à la maintenance ?                                                                                             | X                       |     |                                                                                                |
| 13)- Le service informatique est-il responsable de la gestion des ordinateurs et de logiciels ?                                            | X                       |     | Selon les informaticiens. « Non » ils ne sont pas impliqués dans les acquisitions.             |
| 14)- Les données de la facturation sont-elles conservées par le logiciel ?                                                                 | X                       |     | Dans le serveur                                                                                |
| 15)- Le dispositif prévoit-il des supports de sauvegarde autre le disque de l'unité centrale ?                                             | X                       |     |                                                                                                |
| 16)- Si oui, est-il sécurisé ?                                                                                                             | X                       |     | Il est gardé dans le coffre fort                                                               |
| 17)- Le transfert de données de l'ancien système au nouveau concernant les références, le poids le prix s'est-il effectué sans anomalies ? | X                       |     | Effectué / les externes certifiés. Il y a problème d'adaptation des utilisateurs & des erreurs |
| 18)- Le choix des équipements utilisés (ordinateurs) donne-t-il satisfaction aux utilisateurs ?                                            | X                       |     | Sauf au service transit                                                                        |
| 19) Les données sauvegardées sont-elles mises à jour régulièrement sur le support ?                                                        | X                       |     | Mise en place d'un program de sauve garde                                                      |

**Annexe 5 (suite) : Questionnaire sur le contrôle interne (Facteurs techniques)**

|                                                                                                                                               |                        |     |                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----|-----------------------------------------------|-----|
| QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE                                                                                                             | Entité audité : DIPROM |     | Folio : 2/9                                   |     |
|                                                                                                                                               | Auditeur :<br>Date :   |     |                                               |     |
|                                                                                                                                               | Section : Facturation  |     | Exercice :                                    |     |
| OBJECTIF:<br>* S'assurer de l'organisation des services                                                                                       |                        |     |                                               |     |
| Questions                                                                                                                                     | Oui ou<br>N/A          | Non | Commentaires                                  | Réf |
| 20)- Existe-t-il de procédures de sauvegarde des programmes et fichiers ?                                                                     | X                      |     | Programme automatique                         |     |
| 21)- Existe-t-il une protection des ordinateurs contre les virus ?                                                                            | X                      |     | AVG                                           |     |
| 22)- L'automatisation de la facturation génère-t-elle les séquences chronologiques des factures ?                                             | X                      |     |                                               |     |
| 23)- Les factures sont-elles contrôlées après leur établissement avant de les envoyer aux clients ?                                           |                        | X   | Le comptable fait tout                        |     |
| 24)- Si oui, le contrôle de ces factures est-il effectué par une personne distincte de celle qui les a établies ?                             | X                      |     | Transitaires pour les exportations uniquement |     |
| 25)- Les opérations effectuées par le logiciel sont-elles vérifiées manuellement pour avoir la certitude de la concordance des nets à payer ? | X                      |     |                                               |     |
| 26)- Les ordinateurs sont-ils connectés sur internet ?                                                                                        | X                      |     | Parfois utilisation par d'autres agents.      |     |
| 27)- Si oui, y-a-t-il à cet effet un système de protection ?                                                                                  | X                      |     |                                               |     |
| 28)- L'organisation des fichiers clients est-elle favorable au traitement instantané ?                                                        | X                      |     |                                               |     |

c)- Mise ne place d'un programme de sauvegarde. Ce sont des utilitaires qui se trouvent dans l'application qu'il faut paramétrer pour une sauvegarde automatique.

**Annexe 6 : Questionnaire sur le contrôle interne (Facteurs Organisationnels)**

|                                                                                                                            |                         |     |                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----|-----------------------------------------------|
| QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE                                                                                          | Entité auditée : DIPROM |     | Folio : 3/9                                   |
|                                                                                                                            | Auditeur :              |     |                                               |
|                                                                                                                            | Date :                  |     |                                               |
|                                                                                                                            | Section : Facturation   |     | Exercice :                                    |
| OBJECTIF:                                                                                                                  |                         |     |                                               |
| * S'assurer de l'organisation de la facturation                                                                            |                         |     |                                               |
| Questions                                                                                                                  | Oui ou N/A              | Non | Commentaires                                  |
|                                                                                                                            |                         |     | Réf                                           |
| <b>Facteurs Organisationnels / Facteurs inhérents au système</b>                                                           |                         |     |                                               |
| 1)- L'organisation de la facturation facilite-t-elle le travail ?                                                          | X                       | X   | l) Surcharge dans les procédures              |
| 2)- Pensez-vous que l'organisation de la facturation répond-t-elle à l'organisation des unités du groupe ?                 |                         | X   | Pas de contrôleur                             |
| 3)- La facturation relative aux entités du groupe est-elle centralisée ?                                                   | X                       |     | Seulement pour la Sitra                       |
| 4)- Si oui, est-elle adaptée à l'organisation du groupe ?                                                                  |                         | X   | q) Système non clair                          |
| 5)- Les services ventes et facturations sont-ils séparés ?                                                                 |                         | X   |                                               |
| **- L'organigramme répond-t-il au bon fonctionnement de la structure ?                                                     |                         | X   | ?                                             |
| 6)- La sortie des articles des magasins est-elle conditionnée par la présentation de la facture ?                          | X                       |     | m) Facture provisoire (bon de commande)       |
| 7)- Toutes les sorties de stocks dans le magasin sont-elles validées par un responsable autorisé du service vente ?        | X                       |     |                                               |
| 8)- Toutes les sorties de magasins font-elles l'objet d'une facturation ?                                                  | X                       |     | a) sauf pour les bons de livraison manuel.    |
| 9)- Toutes les livraisons correspondent-elles à la facturation ?                                                           | X                       |     | p) Parfois non, problème de lisibilité        |
| 10)- Pour les cessions et prestations internes, chaque entité effectue-t-elle une facturation spécifique ?                 |                         | X   | n)- Juste un transfert interne à la livraison |
| 11)- Si oui, est-elle centralisée par le service facturation du groupe ?                                                   |                         | X   | q) juste un bon de livraison manuel           |
| 12)- Les bons de livraison manuels sont-ils pré-numérotés ?                                                                | X                       |     |                                               |
| 13)- Sont-ils régularisés rapidement sur le fichier informatisés ?                                                         | X                       |     |                                               |
| 14)- Cette régularisation est-elle suivie et contrôlée régulièrement par une personne distincte de celle qui les établie ? |                         | X   | voir compta et stock                          |
| 15)- Les livraisons du groupe sont elles centralisées au service commerciale ?                                             | X                       |     | r) Or Diprom et Sitra                         |
| 16)- La facture est-elle établie avant la livraison ?                                                                      | X                       |     | s) Facture provisoire                         |
| 17)- Si oui, le bon de livraison correspondant mentionne-t-il le numéro séquentiel de la facture ?                         | X                       |     | t) voir autre annexe                          |
| 18)- La livraison est-t-elle établie avant la facture ?                                                                    |                         |     |                                               |
| 19)- Si oui, à son établissement mentionne-t-elle le numéro séquentiel de la facture ?                                     |                         |     |                                               |
| 20) Les contrôle de livraisons sont-ils effectués régulièrement par un responsable hiérarchique ?                          |                         |     |                                               |

**Annexe 6 (suite 1) : Questionnaire sur le contrôle interne (Facteurs Organisationnels)**

| QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE                                                                                                                                                                                          | Entité auditée : DIPROM |     | Folio : 4/9                                                                              |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
|                                                                                                                                                                                                                            | Auditeur :              |     |                                                                                          |     |
|                                                                                                                                                                                                                            | Date :                  |     |                                                                                          |     |
|                                                                                                                                                                                                                            | Section : Facturation   |     | Exercice :                                                                               |     |
| OBJECTIF:                                                                                                                                                                                                                  |                         |     |                                                                                          |     |
| * S'assurer de l'organisation des services                                                                                                                                                                                 |                         |     |                                                                                          |     |
| Questions                                                                                                                                                                                                                  | Oui ou N/A              | Non | Commentaires                                                                             | Réf |
| 21)- Les rapprochements entre quantité facturée / stock livrée / sortie du magasin, stocks produits et stocks transférés au magasin sont-ils effectués régulièrement ?                                                     | X                       |     |                                                                                          |     |
| 22)- Les mises à jour des stocks dans le logiciel sont-elles régulièrement effectuées ?                                                                                                                                    | X                       |     |                                                                                          |     |
| 23)- Sont-elles supervisées par un responsable hiérarchique ?                                                                                                                                                              |                         | X   | Par la comptabilité analytique peut être                                                 |     |
| 24)- Les ateliers (chefs de section) de production émettent-ils des rapports de production journalière et de consommation de matière 1 <sup>ère</sup> ?                                                                    | X                       |     | Chaque chef de section produit son rapport journalier.                                   |     |
| 25)- Si oui, pensez-vous que ces rapports sont-ils bien suivis ?                                                                                                                                                           | X                       |     |                                                                                          |     |
| 26)- Dans le logiciel il est créé des fichiers des stocks de différents magasins du groupe. Les imputations lors des ventes et livraisons se font-t-elles régulièrement dans les fichiers stocks mes magasins appropriés ? |                         | X   | Les inventaires sont confrontés au problème des erreurs qu'il faut remonter et rectifier |     |
| 27)- Les facturations provisoires et livraison se font-t-elles en respect des stocks existant dans le fichier de magasin utilisé ?                                                                                         |                         | X   | Ce qui justifie les bons de livraison manuel à régulariser.                              |     |
| 28)- Les discordances s'il y en a, sont –elles régularisées à temps ?                                                                                                                                                      |                         | X   | Un dispositif va être mis en place pour éviter                                           | d)  |
| 29)- L'utilisation des bons de livraison manuel à des stocks indisponible dans le fichier mais existant physiquement dans le magasin est-elle une solution ?                                                               | X                       |     | Solution provisoire non souhaitée. Prise de disposition pour éviter                      | e)  |
| 30)- La production est-elle lancée uniquement sous la responsabilité de chef de stock ou de production ?                                                                                                                   |                         | X   | Immixtion des commerciaux.                                                               | f)  |
| 31)- Y-a-t-il un dispositif de contrôle des saisies automatisées effectué par les opérateurs ?                                                                                                                             |                         | X   | Selon agents cciaux « oui »                                                              |     |
| 32)- La répartition des tâches des agents est-elle formalisée par des fiches de poste ? autrement dit existe-il des fiches de poste des agents ?                                                                           | X                       |     | Non ventilée dans tous les services, les agents savent leurs tâches                      |     |
| 33)- Si oui, définissent-elles clairement les attributions de chaque poste ?                                                                                                                                               | X                       |     |                                                                                          |     |
| 34)- Ces fiches de poste sont-elles connues et ventilées aux intéressés ?                                                                                                                                                  | X                       |     | Pour les agents cciaux                                                                   |     |
| 35)- Pensez-vous qu'il y a surcharge dans le travail des agents ?                                                                                                                                                          | X                       |     | A quelques niveaux, à certains niveaux                                                   |     |
| 36)- Ces surcharges vous permettent-elles d'accomplir vos tâches dans les délais ?                                                                                                                                         |                         | X   | g) Oui, Difficilement.                                                                   |     |
| 37)- L'organisation du travail est-elle adéquate au sein des services vente et facturation ?                                                                                                                               | X                       |     | Pour les cciaux                                                                          |     |

**Annexe 6 (suite 2) : Questionnaire sur le contrôle interne (Facteurs Organisationnels)**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                         |     |                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----|--------------------------------------------------------------------------|
| QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE                                                                                                                                                                                                                                                 | Entité auditée : DIPROM |     | Folio : 5/9                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Auditeur :              |     |                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Date :                  |     |                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Section : Facturation   |     | Exercice :                                                               |
| OBJECTIF:                                                                                                                                                                                                                                                                         |                         |     |                                                                          |
| * S'assurer de l'organisation des services                                                                                                                                                                                                                                        |                         |     |                                                                          |
| Questions                                                                                                                                                                                                                                                                         | Oui ou N/A              | Non | Commentaires                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                         |     | Réf                                                                      |
| 38)- Pensez-vous que le processus de traitement des commandes, livraison et facturation répond-t-il au besoin des clients ?                                                                                                                                                       |                         | X   | *Lourdeur, lenteur dans la livraison du parfois au stock non disponible  |
| 39)- Pensez-vous que la facturation provisoire tient compte des documents principaux à savoir : bons de commande et bons de livraison ?                                                                                                                                           |                         | X   | sur la commande écrite, sur téléphone et verbale des clients confirmées. |
| 40)- La facturation définitive est-elle faite uniquement sur la base de bons de commande ?                                                                                                                                                                                        |                         | X   |                                                                          |
| 41)- La facturation définitive est-elle faite uniquement sur la base de bon de livraison ?                                                                                                                                                                                        |                         | X   |                                                                          |
| 42)- La facturation définitive est faite sur la base de ces deux documents ?                                                                                                                                                                                                      | X                       |     |                                                                          |
| 43)- La suppression dans le système par le comptable des factures provisoires non payés ou non validés par la caisse est-elle autorisée par un responsable hiérarchique après un contrôle exhaustif ?                                                                             |                         | X   | Seul le comptable le fait.                                               |
| 44)- Les informations relatives aux ventes au niveau de la comptabilité sont-elles rapprochées régulièrement avec celles du service commercial ?                                                                                                                                  |                         | X   | Ce sont les données de caisse que le comptable prend en considération    |
| 45)- La séparation des exercices concernant les produits (ventes) est-elle respectée par la comptabilité ? (comptabilisation des ventes réalisées en 2010 et factures établies en 2011 ; comptabilisation des factures de ventes en 2010 pour des livraisons effectuées en 2011). | X                       |     |                                                                          |
| 46)- L'envoi des factures aux clients est-il automatique ?                                                                                                                                                                                                                        | X                       | X   | A la demande du client. Pour vente à crédit                              |
| 47)- La comptabilisation se fait-elle au jour le jour ?                                                                                                                                                                                                                           | X                       |     | à la fin de la journée                                                   |
| 48)- Les factures provisoires ou les bons de livraison parviennent-ils à la comptabilité dans un délai raisonnable ?                                                                                                                                                              | X                       |     |                                                                          |
| <b>Produits (articles), Prix, clients.</b>                                                                                                                                                                                                                                        |                         |     |                                                                          |
| 49)- Existe-t-il un répertoire prix-produits ?                                                                                                                                                                                                                                    | X                       |     |                                                                          |
| 50) Les produits sont-ils codifiés ou référenciés ?                                                                                                                                                                                                                               | X                       |     | Il y a des flottements                                                   |
| 51) Le fichier de produits distingue-t-il les produits finis importés et les produits finis DIPROM ?                                                                                                                                                                              | X                       |     |                                                                          |
| 52) Tous les articles sont-ils saisis concernant :                                                                                                                                                                                                                                | X                       |     |                                                                          |
| le prix unitaire?                                                                                                                                                                                                                                                                 | X                       |     |                                                                          |
| le poids ?                                                                                                                                                                                                                                                                        | X                       |     |                                                                          |
| la quantité ?                                                                                                                                                                                                                                                                     | X                       |     |                                                                          |
| la référence ?                                                                                                                                                                                                                                                                    | X                       |     |                                                                          |
| 53)-Pensez-vous que la nomenclature et les références de produits sont-elles adéquates ?                                                                                                                                                                                          | X                       |     |                                                                          |

**Annexe 6 (suite 3) : Questionnaire sur le contrôle interne (Facteurs Organisationnels)**

| QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE                                                                                                                                                           | Entité auditée : DIPROM |     | Folio : 6/9                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----|------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                             | Auditeur :<br>Date :    |     |                                                                  |
|                                                                                                                                                                                             | Section : Facturation   |     | Exercice :                                                       |
| OBJECTIF:                                                                                                                                                                                   |                         |     |                                                                  |
| * S'assurer de l'organisation des services                                                                                                                                                  |                         |     |                                                                  |
| Questions                                                                                                                                                                                   | Oui ou N/A              | Non | Commentaires                                                     |
| 54)- Le répertoire prix-article est-il actualisé en cas de changement de prix d'un ou des articles ?                                                                                        | X                       |     |                                                                  |
| 55)- Les prix fixés tiennent-ils compte de cout de production ?                                                                                                                             | X                       |     |                                                                  |
| 56)- Les prix de cession interne au Groupe sont-ils fixés tenant compte de la marge sur production ?                                                                                        | X                       |     |                                                                  |
| 57)- Les clients sont-ils catégorisés (gros clients, client privés, clients publics, petit client) ?                                                                                        | X                       |     | Grossistes, demi-grossistes, détaillants                         |
| 58)- Existe-il une base de données des clients ?                                                                                                                                            | X                       |     |                                                                  |
| 59) Si oui, ce fichier est-il actualisé ?                                                                                                                                                   | X                       |     |                                                                  |
| 60)- Les informations relatives aux clients sont-elles complètes sur le fichier ?                                                                                                           | X                       |     |                                                                  |
| 61)- Les produits ou articles sont-ils identifiés par un code ou une référence ?                                                                                                            | X                       |     |                                                                  |
| 62)- S'ils varient, le répertoire des prix des articles est-il actualisé aussitôt ?                                                                                                         | X                       |     |                                                                  |
| 63)- En cas d'actualisation de répertoire de prix, l'ancien répertoire est-il retiré des services de vente et facturation ?                                                                 | X                       |     |                                                                  |
| 64)- En cas de changement d'adresse client, le fichier client est-il actualisé ?                                                                                                            | X                       |     | A la demande des clients                                         |
| 65)- Le transport des articles à la livraison est-il à la charge du client ?                                                                                                                | X                       |     | Sauf à une certaine quantité                                     |
| 66)- Le transport des articles à la livraison est –il à la charge du fournisseur ?                                                                                                          |                         | X   | Sauf à une certaine quantité et les exports                      |
| 67)- Les moyens logistiques sont-ils disponibles à tout moment pour la livraison dans les délais ?                                                                                          | X                       |     | Pour les exports ou grossistes.                                  |
| 68)- Si le transport sur livraison est à la charge du fournisseur, arrive t-il que le client enlève sa marchandise à ses frais compte tenu de l'indisponibilité de véhicule du fournisseur? | X                       |     |                                                                  |
| 69)- Si cela se fait, la société rembourse-t-elle les frais de transport au client ?                                                                                                        |                         | X   |                                                                  |
| 70)- Si le transport est à la charge du client, arrive-t-il que la société livre avec ses véhicules ?                                                                                       | X                       |     | Cas rare                                                         |
| 71)- Dans ce cas, le client est-il facturé ?                                                                                                                                                | X                       |     |                                                                  |
| 72)- Existe t-il une procédure pour ce type d'opération ?                                                                                                                                   | X                       |     | Dans le logiciel facturation                                     |
| 73)- Existe-t-il un barème de prix pour le transport des articles lorsque les clients ont sollicité les services de la société pour l'enlèvement de leurs marchandises ?                    |                         | X   | On tient compte de la distance et de la consommation du véhicule |

**Annexe 6 (suite 4) : Questionnaire sur le contrôle interne (Facteurs Organisationnels)**

| QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE                                                                                                                 | Entité auditée : DIPROM |     | Folio : 7/9                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----|-------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                   | Auditeur :<br>Date :    |     |                                                 |
|                                                                                                                                                   | Section : Facturation   |     | Exercice :                                      |
| OBJECTIF:                                                                                                                                         |                         |     |                                                 |
| * S'assurer de l'organisation des services                                                                                                        |                         |     |                                                 |
| Questions                                                                                                                                         | Oui ou N/A              | Non | Commentaires                                    |
| 74)- Les avoirs sont-ils autorisés par une personne autre que le comptable ?                                                                      |                         | X   | Seul le comptable le fait.                      |
| 75)- Y-a-t-il souvent/parfois des retours de marchandises livrées ?                                                                               | X                       |     | Parfois                                         |
| 76)- La réception de celle-ci est-elle faite sous autorisation préalable d'un responsable habilité ?                                              | X                       |     | Le livreur et contrôleur et ils font un BR (RS) |
| 77)- Pensez-vous que les litiges soulevés par les clients à la livraison sont fondés ?                                                            | X                       |     | Parfois                                         |
| 78)- Pensez-vous que les litiges soulevés par les clients pour retour de marchandises sont fondés ?                                               | X                       |     | Parfois                                         |
| 79)- Le dispositif d'accord des avoirs est-il clairement définit ?                                                                                | X                       |     | Seul le comptable et avise le DCF ou le DG      |
| 80)- Pensez-vous que les réclamations soulevées par les clients sont justifiées ?                                                                 | X                       |     | Parfois                                         |
| 81)- Les solutions sont-elles apportées le plus rapidement possible ?                                                                             | X                       |     |                                                 |
| 82)- Les avoirs sont-ils justifiés et les procédures connus de tous ?                                                                             | X                       |     | Comptable et DG                                 |
| 83)- Pensez-vous qu'un contrôle est effectué par les personnes autres que la sécurité et le livreur pour constater les retours des marchandises ? |                         | X   | En présence du client lui-même                  |
| 84)- Les avoirs clients issues des retours sont-ils libérés en numéraires ?                                                                       | X                       |     | A la demande du client b)                       |
| 85)- Sont-ils libérés en nature ?                                                                                                                 | X                       |     |                                                 |
| 86)- La politique d'escompte, de remise est-elle appliquée par une autorité désignée ?                                                            | X                       |     |                                                 |
| 87)- Les avoirs issus des livraisons partielles et non achevées, sont-ils remboursés en réintégrant la TVA facturée ?                             | X                       |     |                                                 |
| 88)- Les critères d'escompte et de remise sont-ils bien définis ?                                                                                 | X                       |     |                                                 |
| 89)- Le forfait de transport pour des livraisons faites par la société est-il facturé ?                                                           | X                       |     |                                                 |
| 90)- Existe-t-il une procédure de facturation du transport ?                                                                                      | X                       |     |                                                 |
| 91)- Cette facturation est-elle faite par le service commercial ?                                                                                 | X                       |     |                                                 |
| 92)- Ce forfait (remboursement de transport) est-il comptabilisé en produit ?                                                                     | N/A                     |     |                                                 |
| 93)- Et la TVA est-elle prise en compte ?                                                                                                         |                         | X   |                                                 |
| 94)- Le chiffre d'affaires déclaré est-il en accord avec celui déterminé par les services fiscaux ?                                               |                         |     |                                                 |

**Annexe 7 : Questionnaire sur le contrôle interne (Facteurs humains)**

| **) Les opérationnels sont obligés de forcer<br>QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE                                                                      | Entité auditée : DIPROM |     | Folio : 8/9                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----|-----------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                        | Auditeur :              |     |                                                     |
|                                                                                                                                                        | Date :                  |     |                                                     |
|                                                                                                                                                        | Section : Facturation   |     | Exercice :                                          |
| OBJECTIF:                                                                                                                                              |                         |     |                                                     |
| * S'assurer de l'organisation des services                                                                                                             |                         |     |                                                     |
| Questions                                                                                                                                              | Oui ou N/A              | Non | Commentaires                                        |
| Réf                                                                                                                                                    |                         |     |                                                     |
| <b>Facteurs humains</b>                                                                                                                                |                         |     |                                                     |
| 1)- Le personnel est-il qualifié pour exécuter les opérations (tâches) de la facturation ?                                                             | X                       |     |                                                     |
| 2)- Quel est le niveau d'étude des personnes assurant la facturation ?                                                                                 |                         |     | Bac technique, DEUG Géographie, etc..               |
| 1)- Le personnel est-il qualifié pour exécuter les opérations (tâches) de la production ?                                                              |                         | X   | Pannes dues aux défaillances humaines               |
| 3)- Y-a-t-il souvent des erreurs de saisies sur le logiciel ?                                                                                          | X                       |     | Parfois, mais rares                                 |
| 4)- Les saisies de tous ces éléments sont-elles correctement effectuées dans le logiciel ?                                                             |                         |     |                                                     |
| 5)- Si non, les corrections ont-elles été effectuées ?                                                                                                 | X                       |     |                                                     |
| 6)- Chaque agent respect-t-il son domaine d'attribution et ceux des autres ?                                                                           | X                       |     | Sauf le ccial qui s'immisce à la product.           |
| 7)- Y-a-t-il des conflits de compétences dans l'ensemble ?                                                                                             | X                       |     | j) Pas d'organigramme clair ou non respecté         |
| 8)- Le climat social est-il bon au sein des services ventes et facturation ?                                                                           | X                       |     |                                                     |
| 9)- Les employés de ces services sont-ils satisfaits de leur rémunération ?                                                                            |                         | X   | Presque tout le person. impliqué au processus       |
| 10)- Le personnel est-il évalué ?                                                                                                                      | X                       | X   | 1 ou 2 fois tous les 4ans                           |
| 11)- Si oui, et y-a-t-il des règles d'évaluation du personnel ?                                                                                        | X                       | X   | CA pour le ccial, volume de X pr l'atelier          |
| 12)- La société organise-t-elle des promotions, des récompenses pour motiver le personnel ?                                                            |                         | X   |                                                     |
| 13)- les modes opératoires sont t-ils effectifs et sûrs ?                                                                                              |                         | ?   |                                                     |
| 14)- Les opérateurs sont-ils compétents ? Motivés ?                                                                                                    |                         | X   | Pas de motivation réelle due la rémunération        |
| 15)- Arrive-t-il avec la pression du travail un relâchement du personnel ?                                                                             |                         | X   | **) Les opérationnels sont obligés de forcer        |
| 16)- Les documents sont-ils transmis correctement ?                                                                                                    | X                       |     |                                                     |
| 17)- La réactivité du personnel est-elle tardive ou non adéquate ?                                                                                     |                         | X   | Cela est relatif                                    |
| 18)- La compréhension des documents, de l'information est-elle suffisante ?                                                                            | X                       |     |                                                     |
| 19)- Y-a-t-il souvent des changements de logiciel ?                                                                                                    | X                       |     | C'est la 3 <sup>ème</sup> fois                      |
| 20)- Les règles de gestion sont-elles diffusées au sein des Directions commerciale et comptable ?                                                      | X                       |     |                                                     |
| 21)- Sont-elles comprises par les agents opérant dans la chaine de la facturation ?                                                                    | X                       |     |                                                     |
| 22)- Les primes dans les ateliers sont-t-elles attribués de manière objective ? (tenant compte des dépassements des objectifs de production prévues ?) |                         | X   | Ne tiennent pas compte du dépassement des objectifs |

**Annexe 8 : Questionnaire sur le contrôle interne (Facteurs Environnementaux)**

|                                                                                                                             |                        |     |                                                              |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----|--------------------------------------------------------------|-----|
| QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE                                                                                           | Entité audité : DIPROM |     | Folio : 9/9                                                  |     |
|                                                                                                                             | Auditeur :             |     |                                                              |     |
|                                                                                                                             | Date :                 |     |                                                              |     |
|                                                                                                                             | Section : Facturation  |     | Exercice :                                                   |     |
| OBJECTIF:                                                                                                                   |                        |     |                                                              |     |
| * S'assurer de l'environnement interne et externe des services                                                              |                        |     |                                                              |     |
| Questions                                                                                                                   | Oui ou N/A             | Non | Commentaires                                                 | Réf |
| <b>Facteurs Environnementaux</b>                                                                                            |                        |     |                                                              |     |
| 1)- La mondialisation des marchés affecte-elle votre système de facturation ? (envoi des factures électroniques) ?          | X                      |     | Augmente la part de marchés et permet de conquérir d'autres. |     |
| 2)- Les changements (mutations) technologiques influencent-ils votre système de facturation ?                               | X                      |     |                                                              |     |
| 3)- Les clients disposent-ils d'un pouvoir d'influencer le travail des agents commerciaux ?                                 | X                      |     |                                                              |     |
| 4)- Les livraisons faites sur la base de Bordereaux de livraison manuel sont –elles régularisées régulièrement et à temps ? | X                      |     |                                                              |     |
| 5)- Y-a-t-il un suivi par un responsable hiérarchique de la régularisation de ses BL manuels                                | X                      |     | DCF                                                          |     |

Source : nous même

**Annexe 9 : Grille de séparation des tâches**

| TACHES                                    | NATURE | Agents Cciaux | D. Ccial | Responsable livraison | Livreurs | Magasinier | Sécurité | Transporteur Agt livraison | DCF | Comptable | Assit. Cpt. | Resp. banque | Caissière | D.G |
|-------------------------------------------|--------|---------------|----------|-----------------------|----------|------------|----------|----------------------------|-----|-----------|-------------|--------------|-----------|-----|
| Agrément de nouveaux clients              | A      | X             |          |                       |          |            |          |                            |     |           |             |              |           |     |
| Réception de bons commandes clients       | EX     | X             |          |                       |          |            |          |                            |     |           |             |              |           |     |
| Approbation des commandes clients         | A      | X             |          |                       |          |            |          |                            |     |           |             |              |           |     |
| Autorisation ligne de crédit clients      | A      |               |          |                       |          |            |          |                            |     |           |             |              |           | X   |
| Acceptation vente à terme (à crédit)/visa | A      |               | X        |                       |          |            |          |                            |     |           |             |              |           |     |
| Etablissement bon de commande client      | EX     | X             |          |                       |          |            |          |                            |     |           |             |              |           |     |
| Etablissement et sig. facture provisoire  | EX     | X             |          |                       |          |            |          |                            |     |           |             |              |           |     |
| Visa fact. Prov. pour livraison.          | EX     |               |          |                       |          |            |          |                            |     |           |             |              | X         |     |
| Etablissement des bons de livraison       | EX     |               |          | X                     |          |            |          |                            |     |           |             |              |           |     |
| Livraison des marchandises                | EX     |               |          |                       | X        |            |          |                            |     |           |             |              |           |     |
| Contrôle et autoris. Sortie m/se du site  | C      |               |          |                       |          |            | X        |                            |     |           |             |              |           |     |
| Etablissement facture définitive          | EX     |               |          |                       |          |            |          |                            |     | X         |             |              |           |     |
| Comparaison cde clients – factures        | C      |               |          |                       |          |            |          |                            |     | X         |             |              |           |     |
| Comparaison BC / BL                       | C      |               |          |                       |          |            |          |                            |     | X         |             |              |           | X   |
| Comparaison BL - Facture                  | C      |               |          |                       |          |            |          |                            |     | X         |             |              |           |     |
| Contrôle des Rglt. fact. Prov à la caisse | C      |               |          |                       |          |            |          |                            |     | X         |             |              |           |     |
| Annulation du syst. fact. Provis. NPC.    | C      |               |          |                       |          |            |          |                            |     | X         |             |              |           |     |
| Imputation comptable au J.V.              | EN     |               |          |                       |          |            |          |                            |     | X         |             |              |           |     |
| Rap relevés clients - comptes individuels | C      |               |          |                       |          |            |          |                            |     | X         |             |              |           |     |

## **Annexe 11 : Historique détaillé de DIPROM**

Créé en 1986, DIPROM est une société de distribution des produits métalliques. Actuellement elle œuvre également dans le domaine de l'industrie et des hydrocarbures (Annexe 4). Comme son nom l'indique, au départ, elle n'avait pour seule activité que la distribution des produits métalliques dont le fer à béton importé de l'Espagne et d'autres pays.

Cette société est entrée dans la filière industrie qui s'est déroulé en trois étapes :

- acquisition de la dresseuse pour découper le fer à béton enroulé (première étape)
- acquisition d'une cranteuse pour cranter le fil machine enroulé et de le découper en barres de fer à béton (deuxième étape).
- La troisième étape est caractérisée par la production des profilés en acier et les tôles bacs en aluzinc ou galvanisés et la mise place de deux lignes à tube avec soudure à haute fréquence.

DIPROM a donné naissance à la société SITRA (société de fabrication de bouteille de gaz) et SITRA à son tour engendré la création de TOUBA GAZ, une société qui se charge de l'emplissage et la distribution de Gaz.

En 1972, la désertification s'était accentuée au Sénégal et dans les pays du sahel, ce qui conduit le Président Sénégalais de l'époque, Léopold Sédar SENGHOR, à prendre des mesures pour éviter le pire des conséquences de ce phénomène.

C'est pourquoi il a résolu empêcher, éradiquer l'utilisation du bois de chauffe et du charbon dans la cuisine pour être remplacé par le gaz butane.

Comme mesure d'accompagnement, pour promouvoir l'utilisation du gaz, l'Etat du Sénégal avait subventionné ce secteur au point où l'utilisation du bois ou du charbon était plus couteuse que le gaz butane.

Le Sénégal devrait donc faire face à l'importation des bouteilles de gaz vide pour embouteiller le gaz. L'importation qui se chiffrait au départ à plus de 1.000 bouteilles par an s'est accrue à 200.000 bouteilles par an en 1995 et 1996, et coutait très cher à l'Etat

Sénégalais. Cette importation des bouteilles de gaz se faisait via les « majeurs » qui sont les sociétés pétrolières opérant au Sénégal (Elf, Total, Mobile, Shell, etc.).

Face à ces gigantesques importations, DIPROM s'est engagé à produire les bouteilles de gaz sur place. Avec l'appui de l'Etat du Sénégal, et sur la base de cahier de charges des « Majeurs » (Total, Mobile, Elf, Shell, Oiliya, etc.), DIPROM a acheté une technologie de pointe, répandant aux normes, pour la réalisation de ce projet.

Ce qui a conduit DIPROM en 1997 à la création de SITRA pour la fabrication des bouteilles de gaz GPL qu'elle devrait fournir aux « majeurs » (sociétés pétrolières opérant au Sénégal). A l'accomplissement de ce chef-d'œuvre, il eu tractation avec les « majeurs » qui ont finalement manifestés le refus d'acheter de ces bouteilles de SITRA. Devant cette bataille avec les « majeurs », il a fallu trouver d'autres débouchés. Les sociétés pétrolières « majeurs » opérant dans ce secteur avaient verrouillé le système au point que seules les sociétés ayant des actions à la SAR (Société Africaine de Raffinage) avaient capacité de distribuer le Gaz.

C'est en 1999, avec l'aide de l'Etat du Sénégal qui disposait de 10% d'actions à la SAR via la société PETROSEN que DIPROM est rentrée dans cette filière des hydrocarbures (notamment la distribution de gaz butane). Cela n'a pas eu l'assentiment des « majeurs » qui en détenaient le monopole et se sucrèrent derrière le dos de l'Etat du Sénégal.

Avec sa détermination au regard du défi Sénégalais et l'appui de l'Etat, DIPROM a pu s'insérer dans cette filière pour se faire une place et occupe actuellement 34% du marché national. Il est leader du marché national Sénégalais.

La concurrence étant rude, DIPROM a procédé à la fabrication bouteille de gaz GPL (SITRA) format, 6 kg (avec support pour préparation), 12 kg et 38 kg à partir d'un acier spécial appelé « BS2 » répondant aux mêmes normes que celles de l'Europe.

Cette unité a une capacité installée opérationnelle est de 1.000 bouteilles par jour.

Ce qui a conduit DIPROM à la création de TOUBA GAZ qui consomme l'essentiel de la production (80%).

Outre les bouteilles de gaz, cette unité produit des citernes, tonneaux pour emballage etc.

En 2006, DIPROM crée TOUBA OIL, pour la distribution des lubrifiants, l'implantation des stations services auxquelles est adjoind de complexe pour d'autres services.

Dans le cadre de la libéralisation du secteur des hydrocarbures, DIPROM crée SENSTOCK, projet de grande envergure pour le stockage des hydrocarbures.

Ce projet est appuyé par l'Etat du Sénégal. Et, dans le souci d'éviter que ce projet soit le monopole de DIPROM, l'Etat s'est imposé en rachetant 66% des actions au capital ouvert de cent milliards (100.000.000.000) de fcfa pour cette unité de stockage, et qu'il a finalement distribué (cédé) pour gestion à d'autres opérateurs (Total, Elf, Elton, Shell, Oilibya, etc.). Ce qui fait que DIPROM n'a plus le contrôle intégral (perte du contrôle exclusif) de SENSTOCK dont il était le seul et l'unique propriétaire.

A coté de ces unités, DIPROM a crée une société de Transit et de manutention dénommés DAROU KHOUDOS et qui gère la logistique du Groupe et aussi le patrimoine immobilier.

Aussi a-t-il mis en place un laboratoire de métrologie fonctionnant aux normes CODAP.

Le Groupe DIPROM s'est aussi lancé dans les œuvres sociales avec la création des structures de formation.

C'est avec cette diversité d'activités et d'unités qui sont des départements stratégiques créés en son sein que DIPROM est devenue alors un groupe appelé « Groupe DIPROM » dont nous synthétiserons les activités ci après.

## **Annexe 12 : Présentation des activités des différentes unités**

### **Unité Industrielle de transformation de l'acier**

Elle est spécialisée dans la production industrielle de tubes métalliques et la distribution de tubes coudés, de profilés à froid, de fer à béton, de tôles noires et galvanisées, la production des portes blindées. Le groupe exporte 40% de la production dans les pays limitrophes et aussi dans ceux de la sous région. Une section ligne de bardage produit des tôles ondulées et des tôles bac en aluzinc.

Le Sénégal n'étant pas producteur du bois, la société a pensé diminuer la dépendance en bois dans la construction. A ce juste titre, l'unité produit plusieurs types de profilés à froid en acier entrant dans la construction (cadre de porte, lames persiennes pour faire les fenêtres, des lames à rideaux pour les portails des magasins ou de garage, les coulisses, les glissières, les profilés bouteilles, etc.).

Par cette unité, le Groupe fabrique le prototype de la première bouteille de gaz GPL, fruit d'une haute technologie qui respecte les normes de fabrication française applicable au Sénégal avec une capacité installée opérationnelle de 1.000 bouteilles par jour absorbées à 80% par TOUBA GAZ. Une bonne partie de sa production est destinée à l'exportation vers les autres pays africains.

Le Sénégal étant un grand producteur d'arachides et d'huile d'arachide, l'unité fabrique aussi les fûts métalliques de contenance 200 litres environ conçus pour résoudre les problèmes d'emballage d'huile au Sénégal.

Elle fabrique en outre les brouettes de 85 litres de capacité, des pelles bêche, des pelles arrondies, de râtaux, à l'usage conforme des constructions, d'activités agricoles et de jardinage.

Ces produits sont d'une haute fiabilité certifiée ISO 9001-2000 fabriqués avec une technologie de pointe.

### **TOUBA OIL**

Cette unité commercialise sa propre marque de lubrifiants, sous différents formats, en partenariat avec de grands noms internationalement reconnus.

Elle dispose des stations services, un complexe avec boutique bien achalandée, restaurant. Elle offre un espace auto express pour rechange de pièces toutes marques, réglage de freins, des amortisseurs, l'équilibrage de pneumatiques, les symétries des trains, le lavage express, la vidange, et tout autre accessoire utile pour automobile. Un service BOSH pour diagnostic et réparation auto.

## **TOUBA GAZ**

Débutant ses activités en 1998, cette unité se charge du transport de GPL en vrac avec trois semi remorques vers la Gambie et la Guinée Bissau.

Elle dispose de deux mini-centres emplisseurs de gaz avec une capacité de 12.000 tonnes et aussi d'un nouveau centre entièrement automatisé d'une capacité de 20.000 tonnes par an avec trois cigares de stockage. Progressivement, il a mis sur pied, en 2002, une sphère de stockage opérationnelle de gaz d'une capacité de 1.500 tonnes. Actuellement une troisième sphère a été mise en place passant de la capacité de stockage de 3.000 tonnes par an à 3.000 tonnes par mois au bout de deux ans. Cette activité s'est taillée une part de marché de 34% dans la distribution de gaz GPL au Sénégal avec un parc de 600.000 bouteilles et plus d'une centaine de véhicules de distribution desservant toutes les régions.

Il faut noter que TOUBA GAZ exporte ses produits vers la Gambie, le Mali et la Guinée Bissau. Par ce biais, il a donné naissance à TOUBA GAZ GAMBIA.

Au regard de ses défis, deux nouvelles sphères de stockage de 1.500 tonnes chacune sont en construction.

## **SITRA**

SITRA est une société d'ingénierie et de travaux au sein du Groupe DIRPOM, répondant au besoin de rationaliser et d'optimiser les coûts d'investissements.

La SITRA dispose d'un atelier de chaudronnerie et est spécialisée dans les domaines suivants :

- La réalisation des tanks ;
- La réalisation des sphères de stockage ;
- La réalisation des cuves pour le stockage d'hydrocarbures ;

- La réalisation des stations service clef en main.

Pour l'amélioration du niveau de qualification de la main d'œuvre, fortement sollicitée, la société dispose d'un centre de formation de soudeurs homologués.

## **SENSTOCK**

SENSTOCK est une société du groupe DIPROM qui a vu le jour avec la libéralisation du secteur des hydrocarbures. Elle est le fruit d'un partenariat stratégique avec l'Etat du Sénégal.

Cette structure est créée pour augmenter de façon considérable les capacités de stockage du Sénégal en produit pétrolier (hydrocarbures), en attendant la durée des stocks de sécurité. Celle-ci se veut être un hub de stockage des hydrocarbures dans la sous région. Ses infrastructures ont été entièrement réalisées par la SITRA (une société faisant partie du groupe).

Sa capacité de stockage est de 45.000 m<sup>3</sup> répartis de la manière suivante : 29.000 m<sup>3</sup> de produits blancs (Gasoil, Diésel, Super, Essence ordinaire, Get pétrole) et de 16.000 m<sup>3</sup> de produits noirs (Fuel). Des installations supplémentaires d'une capacité de stockage de 108.000 m<sup>3</sup> sont en cours.

La société projette réaliser son propre sea line pour renforcer son autonomie.

Les installations de la société en plate forme jouissent d'une sécurité et d'une protection avec des outils et systèmes modernes (système de vidéosurveillance).

## **SARII**

Il est un véritable laboratoire de métrologie du Groupe DIPROM.

Le Centre de Contrôle non Destructifs, avec son équipement HI-TECH est une structure de référence dans la sous région ouest africaine et fonctionne avec les normes CODAP (Code des Appareils à Pression) ; son responsable est membre de la Confédération Française Pour les Essais Non Destructifs.

Il réalise des contrôles suivants :

- contrôle par radiographie ;
- contrôle par ultrasons ;
- contrôle par magnétoscopie
- jaugeage des camions citernes et barémage ;
- contrôle par ressuage ;
- épreuves hydrauliques (tests sur tous les appareils à pression : bouteilles de gaz, citernes).

Son personnel est régulièrement mis à niveau pour être à jour sur les dernières méthodes en cours.

### **DAROU KHOUDOS**

Elle est une société de Manutention, Consignation, Transport, Affrètement, Import-export, Transit, Logistique appartenant au Groupe DIPROM. Cette société dispose des moyens conséquents pour bien mener ses activités : grues, Caterpillar, chariots élévateurs, Histers camions bennes et plateaux, remorqueurs et semi-remorques, fourchettes, etc. Elle est aussi une agence maritime et une agence de voyages dénommée KERMEL VOYAGES.

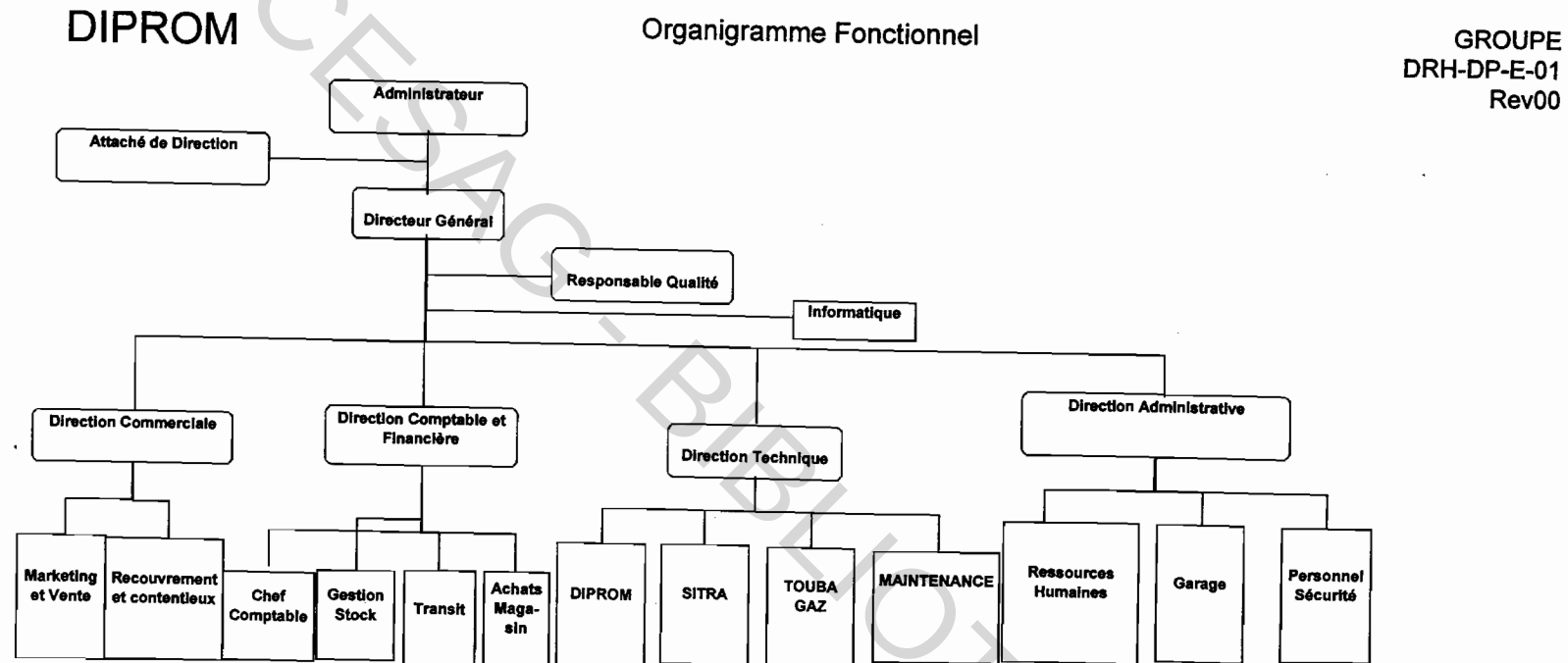
Réputée société de patrimoine, elle a une filiale dénommée SAI Libération. Cette dernière gère l'immobilier du Groupe DIPROM et fait également de la transaction et de la gérance immobilière. La gestion du parc automobile estimée à 150 véhicules est de son ressort.

### **OEUVRES SOCIALES**

Le Groupe DIPROM est ouvert aux activités socio-éducatives en partenariat avec l'institut Al AZAR pour améliorer l'offre éducative au Sénégal.

Parmi ses œuvres, un projet éducation coranique/formation professionnel/santé est en cours de finition. Le site de ce projet est situé à 18 km à Mbao. Il sera également construit une infirmerie devant assurer le suivi sanitaire des élèves et offrira ses prestations aux populations environnantes. La mosquée est implantée dans l'enceinte au bénéfice des agents du Groupe et le voisinage. Ceci pour éviter que le personnel parcoure des longues distances pour les prières journalières. D'autres projets seront réalisés à travers le territoire national.

Annexe 13 : L'organisation et fonctionnement du Groupe DIPROM (Organigramme)



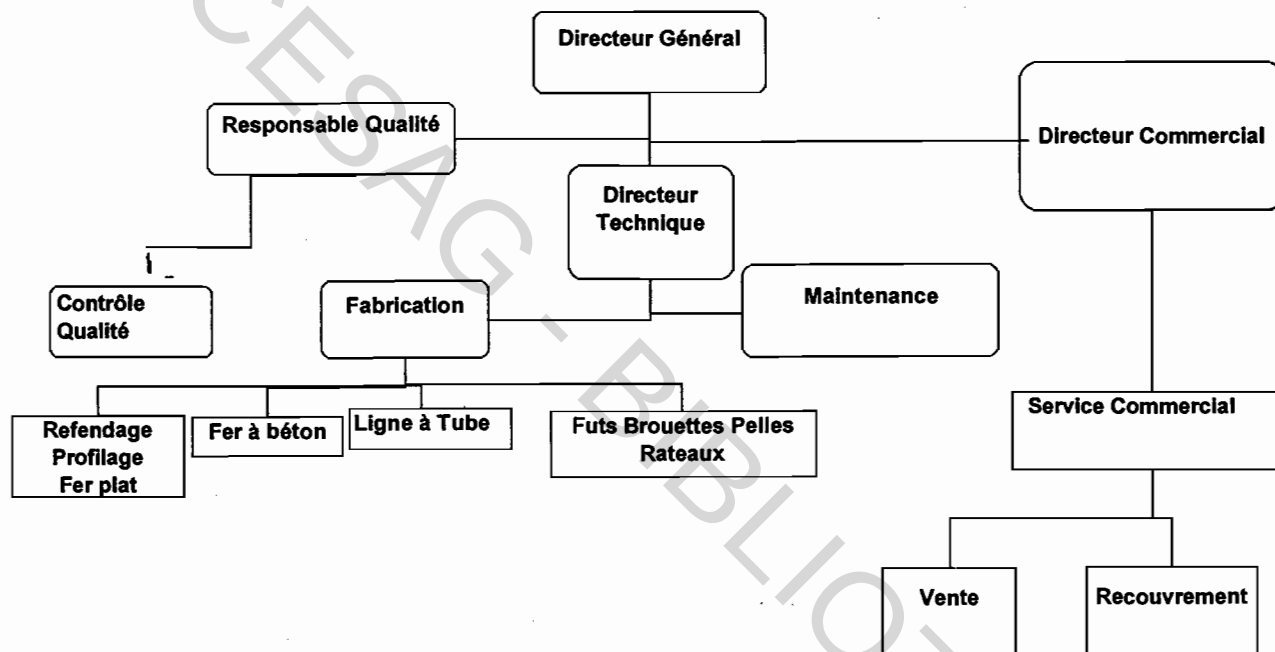
Fait par: Mme Ndoumbé NDIUOCK  
Fonction: Directeur A RH  
Visa:

Validé par: Moustapha SEYE  
Fonction: Directeur Général  
Visa:

# DIPROM PROD

## Organigramme

DRH-DPF-E-01  
Rev 00



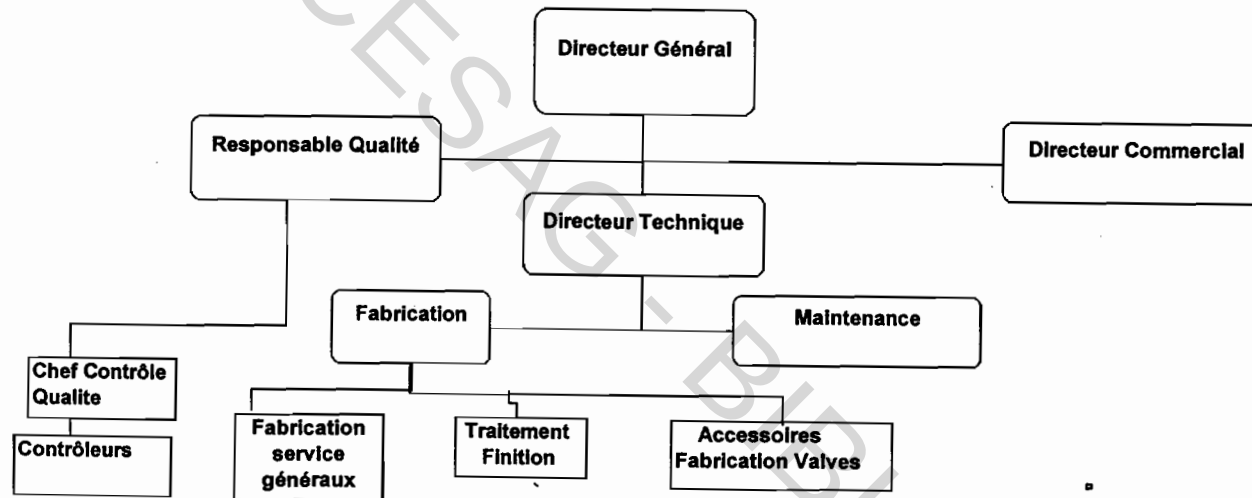
Fait par: Mme Ndoumbé NDIUCK  
Fonction: Directeur A RH  
Visa:

Validé par: Moustapha SEYE  
Fonction: Directeur Général  
Visa:

SITRA

## Organigramme

DRH-SI-E-01  
Rev 00



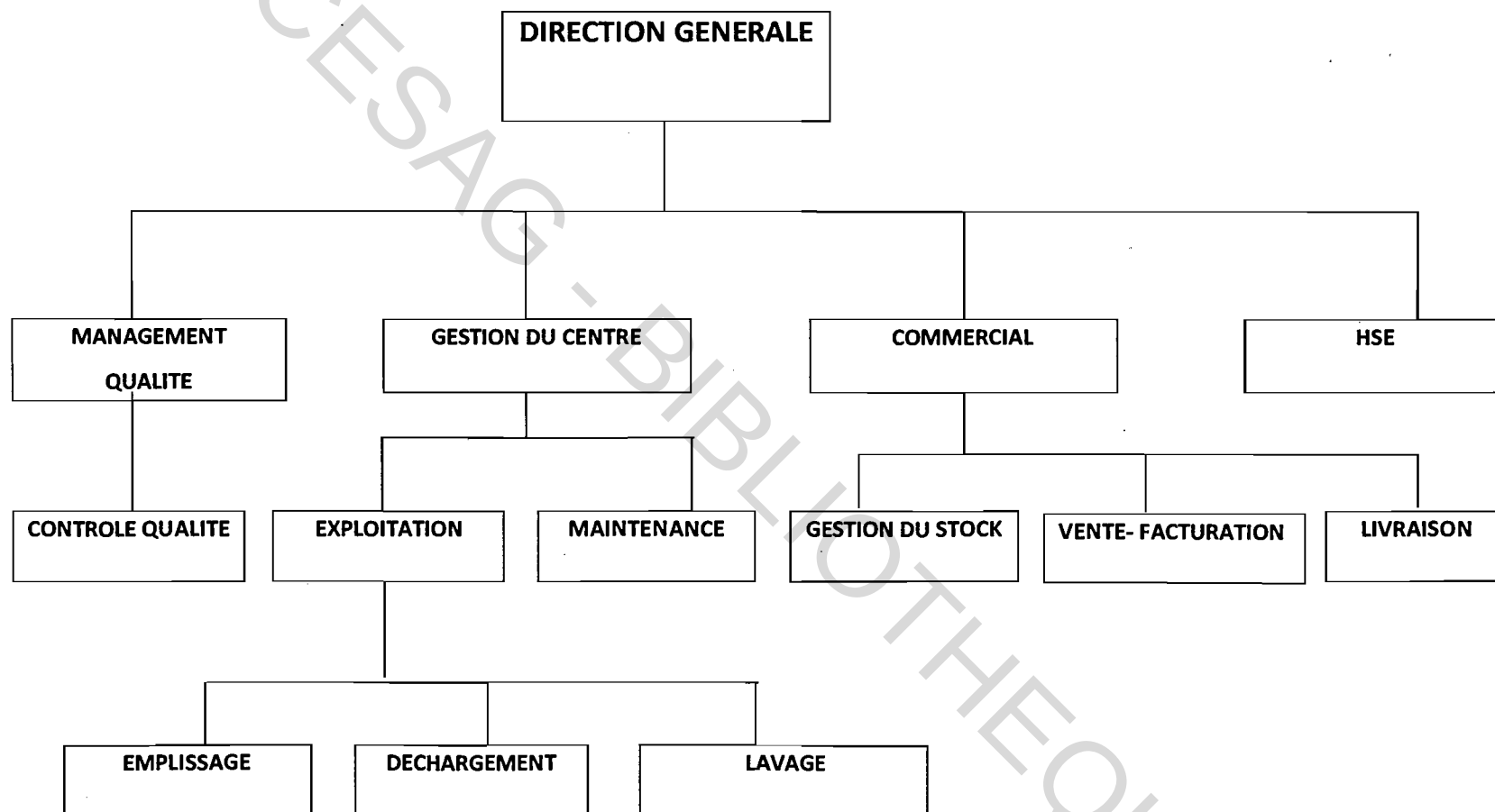
Fait par: Mme Ndoumbé NDOUCK  
Fonction: Directeur A RH  
Visa:

Validé par: Moustapha SEYE  
Fonction: Directeur Général  
Visa:

TOUBA GAZ

## Organigramme fonctionnel

DIP-RH-ORG-03



Date : 23/02/10

Visa RH :

Visa DG

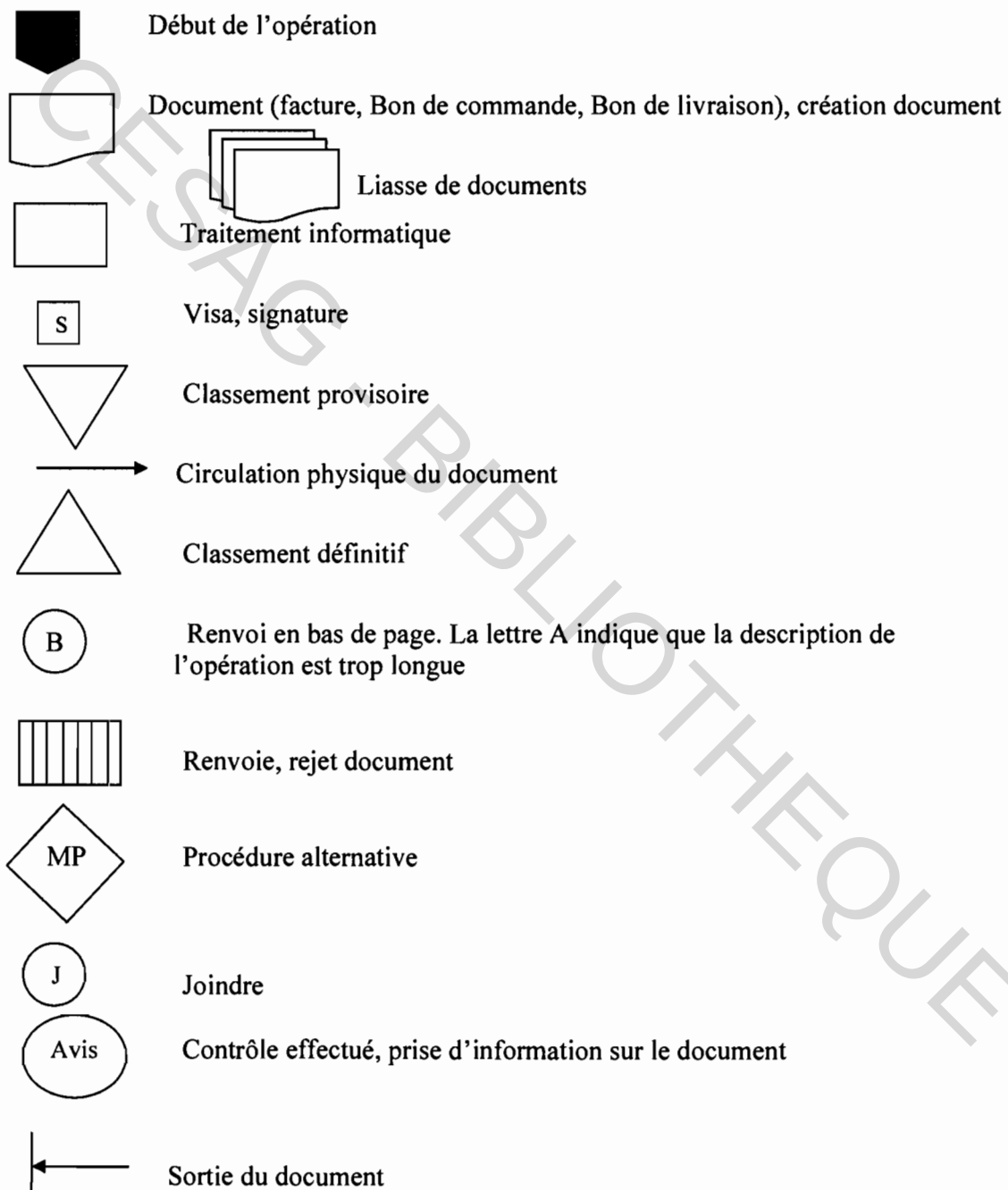
Rev :02

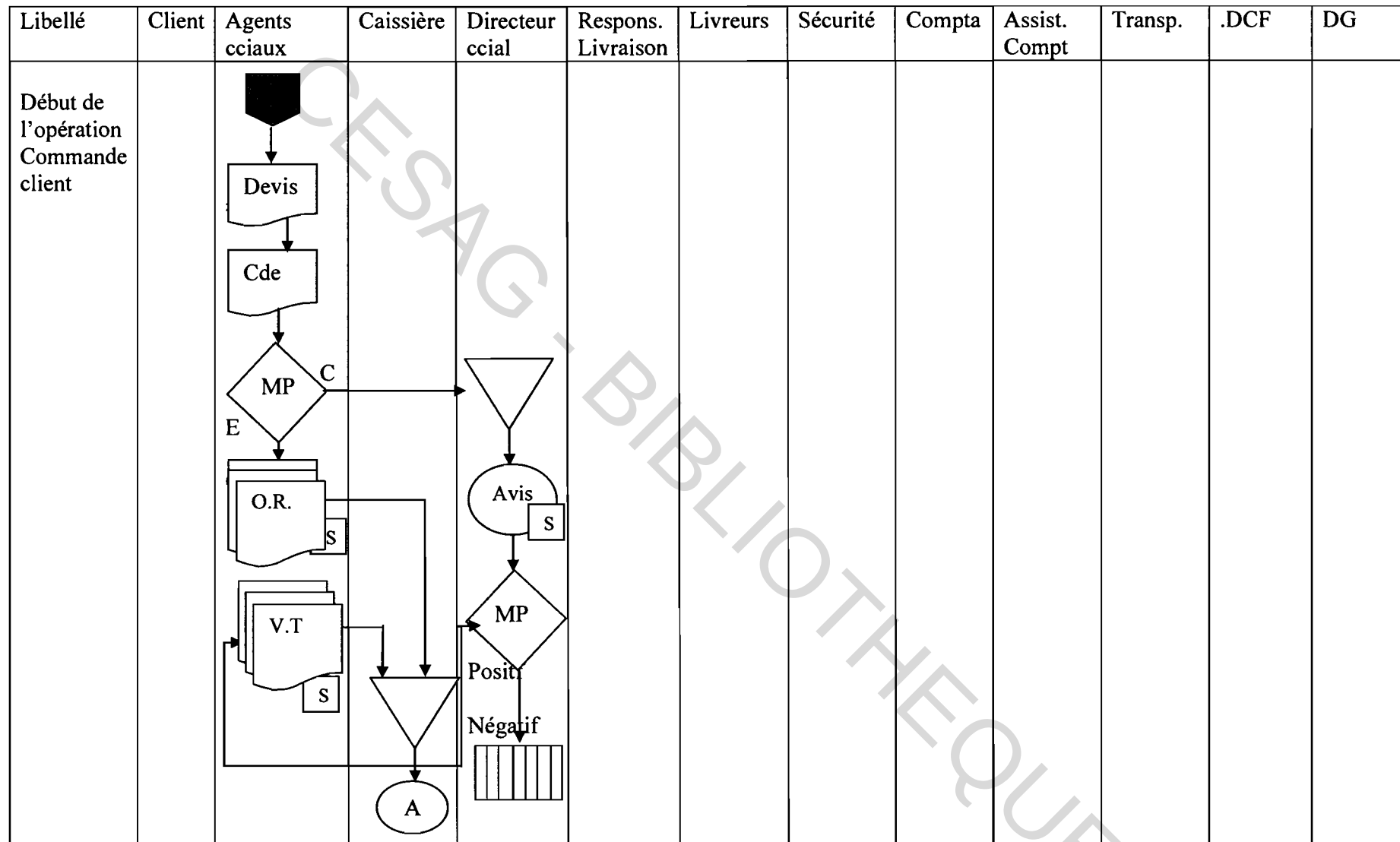
## **Annexe 14 : Flow Chart**

Symboles et abréviation utilisés

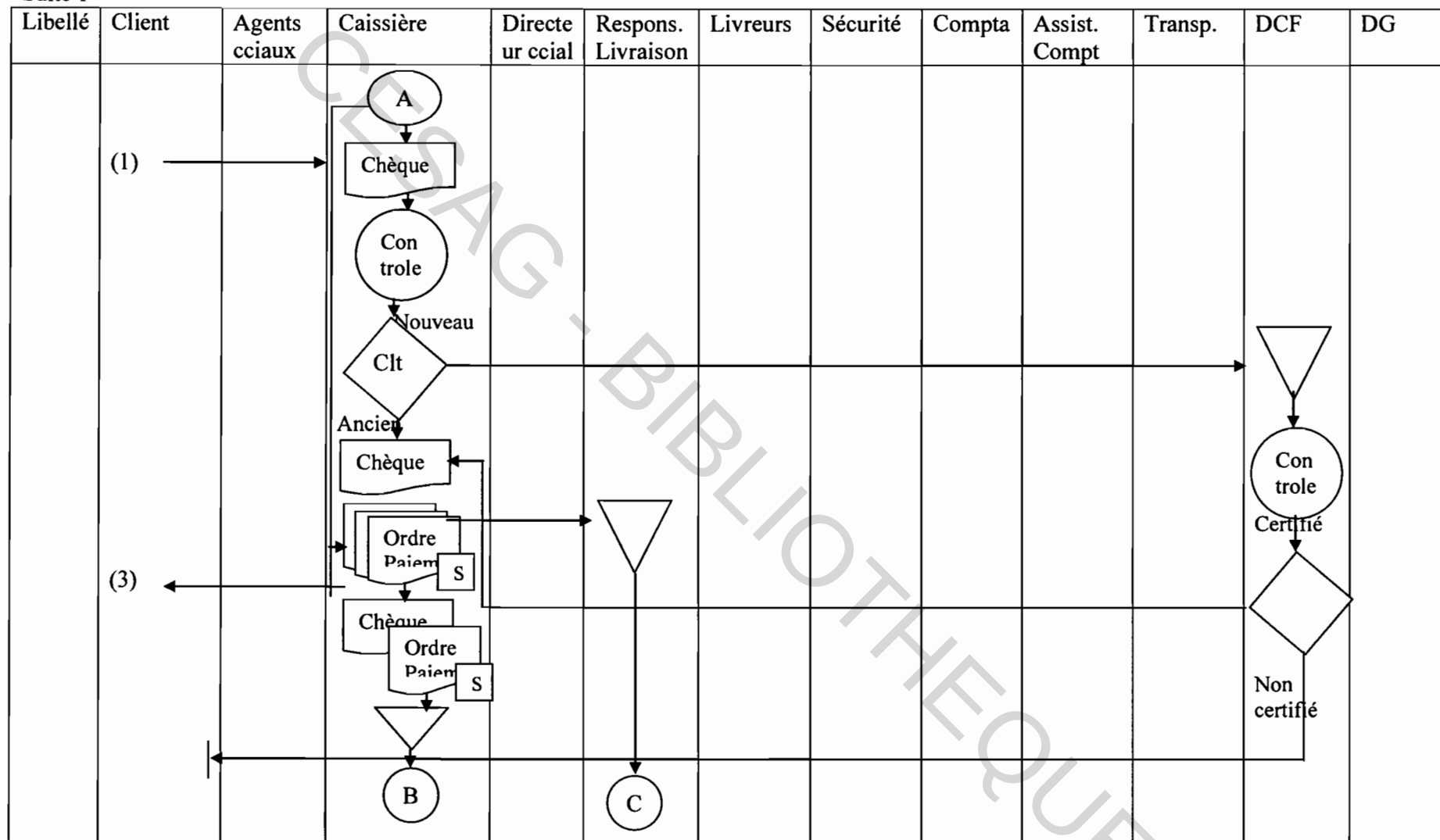
MP=Mode de paiement ; C= Chèque ; E= Espèces ; OR= Ordre de recette

VT= Vente à terme ; S =Signature ; Cde= Commande ; Impr= Imprimé

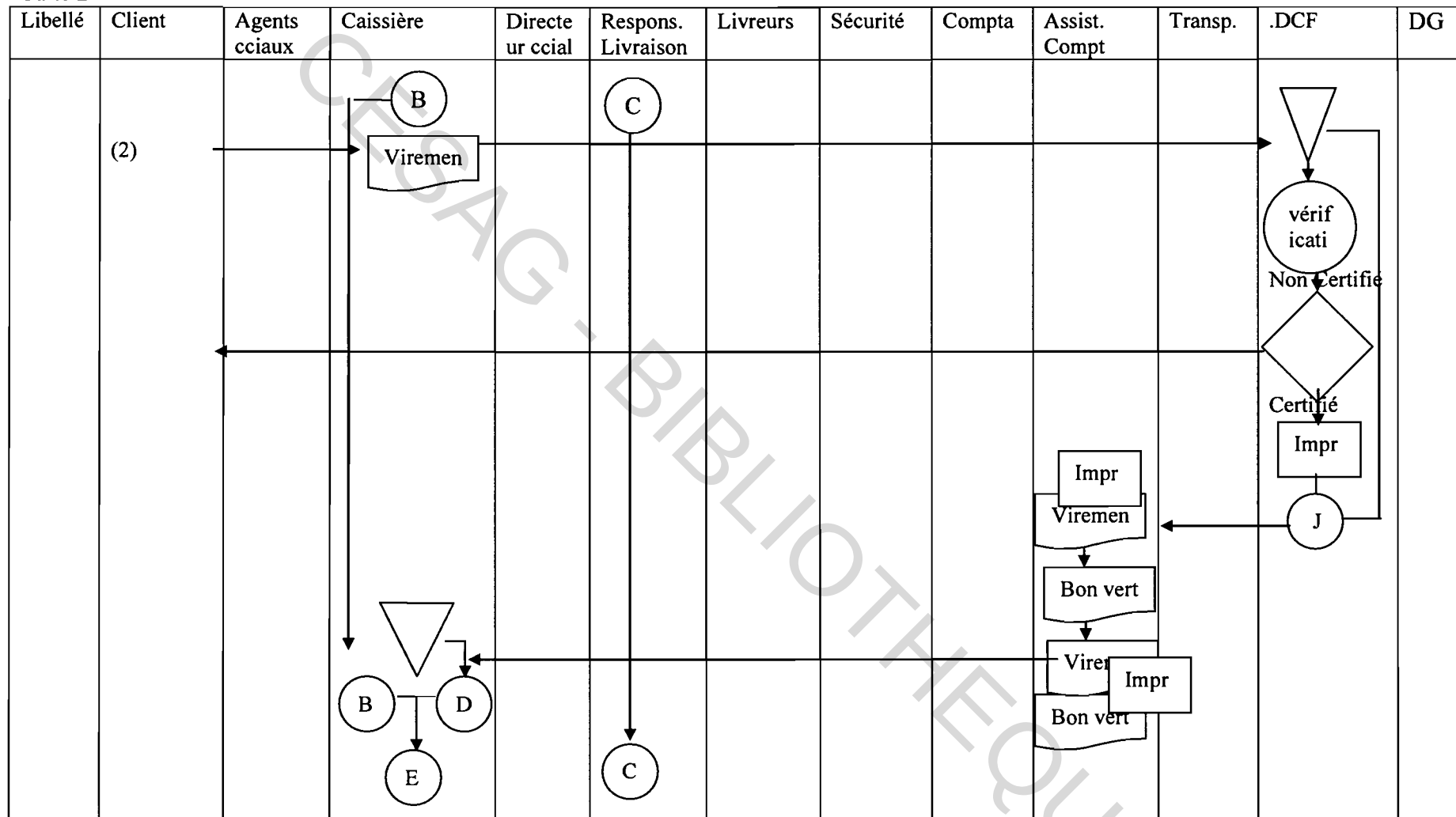




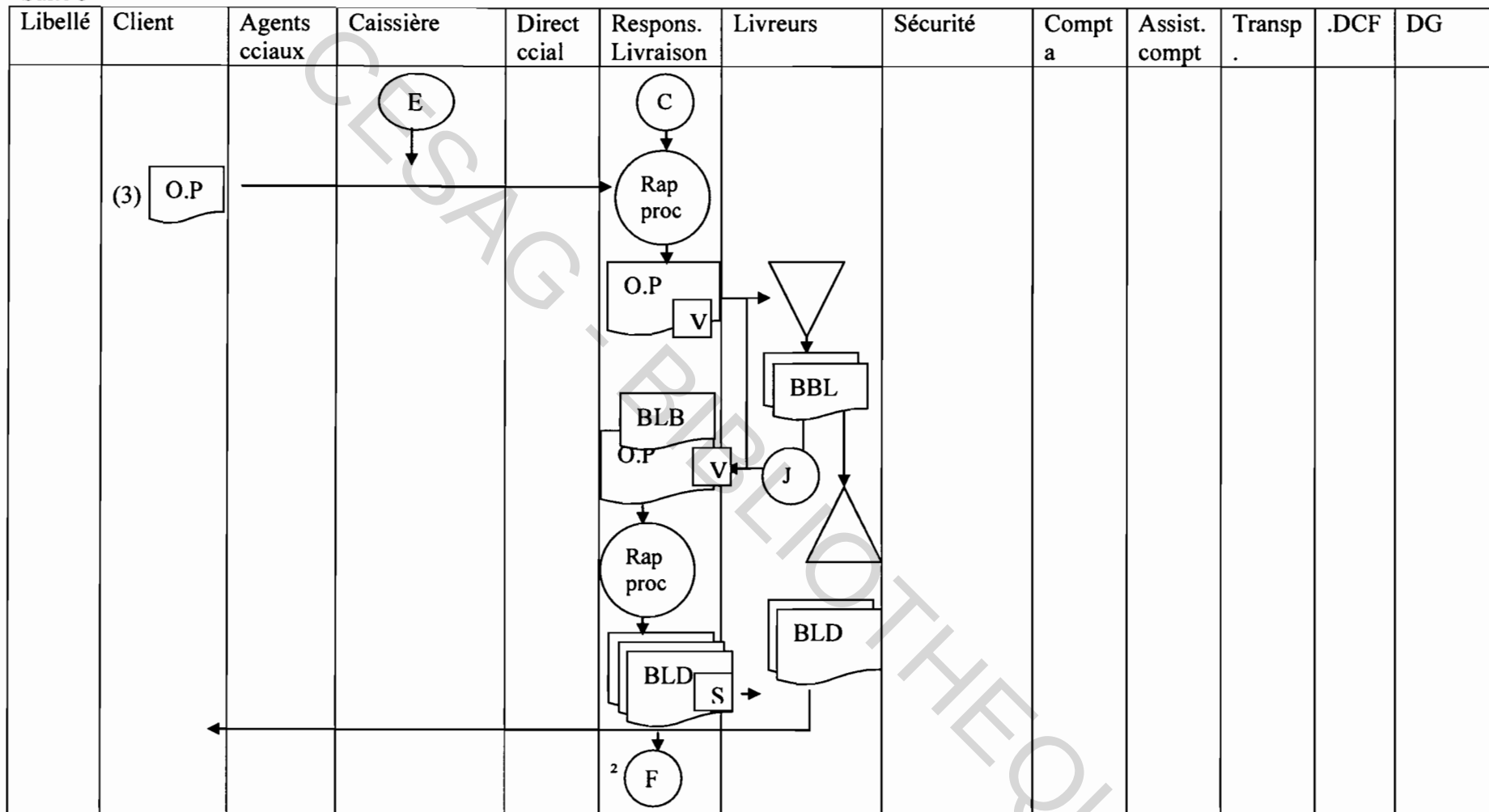
Suite 1



Suite 2



### Suite 3



## **BIBLIOGRAPHIE**

## **OUVRAGES**

1. AHOUANGANSI Evariste (2006), *Audit et révision des comptes. Aspects internationaux et espace OHADA. Cours et cas pratiques corrigés*, Les Editions Mondexperts Abidjan et Cotonou, 729 pages.
2. BARBIER Etienne (1999), *Mieux piloter et mieux utiliser l'audit*, Les Editions Maxima Laurent Presses Universitaire de France, 127 pages.
3. BARTHELEMY Bernard, COURREGES Philippe (2004), *Gestion des risques, Méthode d'optimisation globale*. Les Editions d'Organisation, Paris, 472 pages.
4. BARRY Mamadou (2009), *Audit et contrôle interne*, Cabinet Mamadou Barry, Dakar, 371 pages.
5. BASLY Sami (2009), *Le processus d'internationalisation de l'entreprise familiale*, Les Editions Harmattan, Paris, 270 pages.
6. BECOU Jean Charles, BOUQUIN Henri (2003), *Audit opérationnel: Entrepreneuriat, gouvernance et performance*, 3<sup>e</sup> Edition, Les Editions Economica, France, 389 pages.
7. BERNARD Frédéric et SALVIAC Eric (2009), *Fonction Achats. Contrôle interne et gestion des risques*, Les Editions Maxima, Paris, 298 pages.
8. BERTIN Elisabeth (2007), *Audit Interne. Enjeux et pratiques*, Les éditions d'organisation Eyrolles, Paris, 319 pages.
9. BOLOGNA, G. Jack Paul (2000), *Avoiding cyberfraud in Small Businesses*, Mc Nichols Campus Library, 256 pages.
10. BOYER André, HIRIGOYEN Gérard, THEPOT Jacques, TOURNOIS Nadine; VEDRINE Jean-Pierre (2005), *Les Fondamentaux de l'entreprise, Marketing, Production, Finance, Ressources Humaines, Stratégie*, 3<sup>e</sup> édition, Les Editions d'organisation, Paris, 283 pages.

11. CHAMBERS Andrew and Rand Graham (2000), *The Operational Auditing handbook" Auditing Business Processes*, Les éditions John Wiley & Sons, INC, United Kingdom, 859 pages.
12. DAVIA Howard R. (2000), *Fraud 101: Techniques and strategies for detection*, Les éditions John Wiley & Sons, INC, New York, 245 pages.
13. DESROCHES Alain, LEROY Alain et VALLEE Frédéric (2003), *La gestion des risques, principes et pratiques*; Les éditions Lavoisier (Hermès Sciences), Paris, 286 pages.
14. GAVANOU J.-F, GUTTMANN C., LE VOURC'H J. (2006), *Control & Auditor*, Les éditions Dunod, Paris, 457 pages.
15. GEORGIADES George (2001), *Audit Procedures" Complete Audit Program and Workpaper Management System*, Les Editions Harcourt, USA, 659 pages.
16. HAMZAOUI Mohamed (2008), *Audit : Gestion des risques d'entreprise et Contrôle interne, Normes ISA 200, 315, 330 et 500*, Les éditions Pearson Education, France, 243 pages.
17. HASSID Olivier (2008), *La gestion des risques*, 2<sup>e</sup> édition, Les Editions Dunod, Paris, 150 pages.
18. IFACI (2000), *Lexique. Les mots de l'audit*, Les éditions Liaisons, Paris, 108 pages.
19. JIMENEZ Christian, MERLIER Patrick, CHELLY Dan (2008), *Risques opérationnels. De la mise en place du dispositif à son audit*, Les Editions Revue Banque, Paris, 273 pages.
20. JOSEE St Pierre (2004), *Gestion du risque : Comment améliorer le financement des PME et faciliter leur développement*, Les Editions Presses de l'Université de Québec, 258 pages.

21. LASSEGUE Pierre (2007), *Lexique de comptabilité*, 6<sup>e</sup> édition, Les Editions Dunod, Paris, 767 pages.
22. LEMANT Olivier (1995), *La conduite d'une mission d'audit interne*, 2<sup>e</sup> édition, Les Editions DUNOD, Paris, 279 pages.
23. LORINO Philippe (2003), *Le processus est un antidote au risque de sclérose corporatiste des métiers. Méthodes et pratiques de la performance*, 3<sup>e</sup> édition, Les Editions d'organisation, Paris, 521 pages.
24. MADERS Henri-Pierre (2009), *Audit opérationnel dans les banques*, Les Editions d'organisation, Paris, 219 pages.
25. MAESO Robert, PHILIPPS André et RAULET Christian (2005), *Comptabilité financière*, 10<sup>ème</sup> édition, Les Editions Dunod, Paris, 441 pages.
26. MARY Serge & ZENNER Christoph (2010), *TVA Nouvelles déclarations*, Les éditions Corporate Copyrith, 500 pages.
27. MICROSOFT ENCARTA (2009), *Dictionnaire.*
28. MOREAU Franck (2002), *Comprendre et gérer les risques*, Les Editions d'organisation, Paris, 222 pages.
29. NGUYEN Hong Thaï (1999), *Le contrôle Interne : mettre hors risque les entreprises*, Les Editions Harmattan, Paris, 325 pages.
30. OUANICHE Mikael (2009), *Fraude en entreprise : comment prévenir, détecter, combattre. Le guide opérationnel. Lutter contre la fraude comptable et financière*, Les Editions Maxima, Paris, 224 pages.
31. POUILLAIN Isabelle- LESPAY Frédéric (2002), *Gestion des risques, Guide pratique à l'usage des cadres de santé*, Les Editions Lamarre, Paris, 137 pages.
32. NOIROT Philippe, WALTER Jacques (2009), *Le contrôle Interne, 100 questions pour comprendre et agir*, Les Editions Afnor, France, 163 pages.

33. PIGE Benoît (2009), *Audit et Contrôle Interne*, 3<sup>e</sup> édition, Les Editions EMS Management et Société, Paris, 313 pages.
34. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7<sup>e</sup> édition, Les Editions d'organisation Eyrolles, Paris, 469 pages.
35. RUHEMANN Marie – Laure (2002), *La facturation*, Les Editions d'Organisation, Paris, 283 pages.
36. SAMBE Oumar et DIALLO Mamadou (2003), *Le Praticien ; Comptable, Système comptable OHADA*, 3<sup>e</sup> édition, Les Editions Comptables et Juridiques, Dakar, 1055 pages.
37. SCHICK Pierre (2007), *Mémento d'audit interne*, Les Editions Dunod, Paris, 215 pages.
38. SCHICK Pierre – LEMANT Olivier (2002), *Guide de Self-Audit. 184 items d'évaluation*, Les Editions d'Organisation, Paris, 208 pages.
39. TRITTER Richard P. (2000), *Control self-assessment" a guide to facilitation-based consulting*, Les Editions John Willey & Sons, INC, USA, 254 pages.
40. VILLALONGA Christophe (2007), *L'Audit qualité interne. Manager avec efficacité son processus d'audit*, 2<sup>e</sup> édition, Les Editions Dunod, Paris, 197 pages.

## **SITES INTERNET**

1. Michel GUYNOT, Alp-Software (2010), Evaluons nos capacités à dématérialiser. Le passage de la facturation manuelle à la facturation électronique, [www.esker.fr](http://www.esker.fr).
2. DABURON Béatrice (2004), Gestion commercial pour Windows version 10, [www.fnac.com/Beatrice-Daburon-ciel-commercial-2004](http://www.fnac.com/Beatrice-Daburon-ciel-commercial-2004)
3. L'Encyclopédie libre, Wikipédia (2010), Enjeux de la facture. Mention obligatoire. Délai de paiement, [www.wikipedia.org/wiki/Facture\\_comptabilité](http://www.wikipedia.org/wiki/Facture_comptabilité).
4. Le service public de la diffusion du droit. Le journal officiel (1990), L'essentiel du droit français, [www.legifrance.org](http://www.legifrance.org).
5. Wexperandyou, Groupama, Cegid group, Gan (2010), La facturation, [www.club-comptable.com](http://www.club-comptable.com).
6. Les formations CEGOS (2010), Optimiser le processus de facturation, Facturation client, [www.kelformation.com/formation](http://www.kelformation.com/formation).
7. DGCCRF(2009), Fiches pratiques, Facturation entre professionnel, [www.minefi.gouv.fr/DGCCRF/fiches\\_pratiques/facturation](http://www.minefi.gouv.fr/DGCCRF/fiches_pratiques/facturation).

## **ARTICLES**

1. VINCENTI Dominique (2010), Dresser une cartographie des risques, In Revue Audit, n° 144.