



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

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

**Promotion 18
(2006-2007)**

**Mémoire de fin d'études
THEME**

**LA MAITRISE DES RISQUES
OPERATIONNELS LIES AU CYCLE
VENTES/CLIENTS A LA SOPROGI
AU CONGO.**

Présenté par :

Michel PEYA

Dirigé par :

M. Alexis KOUASSI

Enseignant au CESAG

Sous directeur du contrôle de Gestion

DEDICACE

Je dédie ce travail à l'ETERNEL DIEU, pour son amour infini et sa miséricorde, sans lesquels ce travail n'aurait jamais été fait.

A ma tendre mère, MADOUKA Georgine, qui a su me conduire dans le chemin de l'école, et qui n'a jamais cessé de me témoigner son affection.

A ma merveilleuse épouse, PEYA Love Casimirine, pour son soutien moral et spirituel.

A mes enfants PEYA Norland Darhel Hubert, PEYA Jason Prince et PEYA Aimée Jémima, qui ont été privés de la chaleur de leur père pendant tout le temps de ma formation.

A tous mes parents, pour leurs encouragements et aide multiforme.

REMERCIEMENTS

Je tiens vivement à remercier M. BASSENE Jérôme pour ses conseils combien pertinents et son encouragement constant.

Je suis particulièrement reconnaissant à M. Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance (ISCBF), pour la qualité de son encadrement et ses précieux conseils sans lesquels il serait impossible que ce travail se réalise.

Je remercie également M. SY Lamine, Directeur des études et de la vie étudiante, pour son empressement et sa disponibilité à ma modeste personne.

Aussi, je veux exprimer ma gratitude à :

- M. KOUASSI Alexis, Sous directeur du Contrôle de gestion au CESAG, pour sa simplicité de cœur et sa disponibilité à mon égard ;
- M. GNANSOUNOU Sikatin, Auditeur interne du CESAG, pour sa grande disponibilité et ses conseils remarquables ;
- Tout le personnel du CESAG, pour la disponibilité et la courtoisie ;
- Mes collègues du Commissariat National aux Comptes (C.N.C) pour leur soutien et encouragement ;
- Tous mes amis, pour leur soutien multiple ;
- Toute personne, qui de loin ou de près, aurait contribué à la réalisation de ce travail, qu'elle trouve ici l'expression de ma profonde reconnaissance.

SIGLES ET ABREVIATIONS

AFDCC :	Association Française Des Crédit Managers et Conseils
CESAG :	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CA :	Conseil d'Administration
CNC :	Commissariat National aux Comptes
CNCC :	Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (France)
COSO:	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CRB:	Comité de Réglementation Bancaire
DESS :	Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées
GAAS:	Generally Accepted Auditing Standard
IFAC:	International Federation of Accountants
IFACI :	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes
IIA:	Institute of Internal Auditors
ISA:	International Standard of Auditing
ISCBF :	Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance
ISO:	International Organization for Standardization
LTCM:	Long Term Capital Management
OECCA :	Ordre des Experts Comptables et Comptables Agréés
QCI :	Questionnaire de Contrôle Interne
SOPROGI :	Société de Promotion et de Gestion Immobilière

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Risques opérationnels du cycle ventes/clients et leurs conséquences	20
Tableau 2 : Identification des risques liés aux opérations de budgétisation.....	63
Tableau 3 : Identification des risques afférant aux tâches d'agrément des clients.....	63
Tableau 4 : Identification des risques relatifs aux opérations de réception et d'acceptation des commandes	64
Tableau 5 : Identification des risques attachés aux tâches de traitement et de livraison de la commande	65
Tableau 6 : Identification des risques des opérations de facturation et d'octroi d'avoir	66
Tableau 7 : Identification des risques relatifs aux activités de comptabilisation de factures	66
Tableau 8 : Identification des risques liés aux activités d'encaissement des créances et comptabilisation	67
Tableau 9 : Identification des risques affectant les opérations de suivi des comptes clients et de ventes.....	68
Tableau 10 : Identification des risques liés aux activités de suivi et de recouvrement des créances.....	68
Tableau 11 : Echelle d'évaluation de la probabilité du risque opérationnel.....	69
Tableau 12 : Probabilité de survenance des risques opérationnels du cycle ventes/clients de la SOPROGI	70
Tableau 13 : Mesure de l'impact du risque opérationnel.....	72
Tableau 14 : Impact des risques opérationnels du cycle ventes/clients de la SOPROGI.....	73
Tableau 15 : Hiérarchisation des risques opérationnels par rapport à leur probabilité d'occurrence.....	77
Tableau 16 : Hiérarchisation des risques opérationnels par rapport à leur gravité d'impact	79
Tableau 17 : Echelle d'appréciation des dispositifs de maîtrise des risques	81
Tableau 18 : Identification des points forts et faibles des dispositifs de maîtrise des risques...	82
Tableau 19 : Hiérarchisation de l'efficacité des dispositifs	84
Tableau 20 : Propositions des actions à mener.....	89

LISTES DES FIGURES

Figure 1 : Schéma du modèle d'analyse	40
Figure 2 : Organigramme de l'agence de Brazzaville.....	60

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	I
REMERCIEMENTS	II
SIGLES ET ABREVIATIONS	III
LISTE DES TABLEAUX	IV
LISTES DES FIGURES	V
TABLE DES MATIERES	VI
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE LA MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU CYCLE VENTES/CLIENTS	8
CHAPITRE 1 : RISQUE OPERATIONNEL DU CYCLE VENTES/CLIENTS	10
<i>1.1. Le cycle ventes/clients</i>	10
1.1.1. Définition de cycle ventes/clients.....	10
1.1.2. Objectifs du cycle ventes/clients	11
1.1.3. Organisation générale du cycle ventes/clients.....	12
1.1.3.1. Aspects opérationnels du cycle ventes/clients	12
1.1.3.2. Aspects comptables du cycle ventes/clients	13
<i>1.2. Maîtrise des risques opérationnels du cycle ventes/clients</i>	14
1.2.1. Définition de maîtrise.....	14
1.2.2. Définition de risque.....	15
1.2.3. Typologie des risques.....	16
1.2.3.1. Types de risques selon la nature	16
1.2.3.2. Types de risques selon le niveau	17
1.2.3.3. Types de risques selon la menace.....	17
1.2.4. Le risque opérationnel du cycle ventes/clients.....	18
1.2.4.1. Définition du risque opérationnel du cycle ventes/clients	18
1.2.4.2. Typologie des risques opérationnels du cycle ventes/clients et leurs conséquences.....	19
1.2.4.3. La maîtrise des risques opérationnels du cycle ventes/clients	21
1.2.4.4. Etapes de maîtrise des risques opérationnels du cycle ventes/ clients	21
1.2.5. Liaison entre le contrôle interne et la maîtrise des risques	23
1.2.6. Le contrôle interne du cycle ventes/clients:	23
1.2.6.1. Objectifs et principes du contrôle interne du cycle ventes/clients	24
Après la définition du contrôle interne, nous allons parler au point suivant des objectifs et principes du contrôle interne du cycle ventes/clients.	24
1.2.6.2. Dispositifs du contrôle interne du cycle ventes/clients	25
1.2.6.3. Evaluation des dispositifs du contrôle interne du cycle ventes/clients.....	27
1.2.6.4. Limites du contrôle interne.....	27
CHAPITRE 2 : DEMARCHE DE LA MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU CYCLE VENTES/CLIENTS	28

2.1.	<i>Structuration des risques opérationnels</i>	28
2.1.1.	Identification des risques opérationnels	30
2.1.2.	Evaluation des risques opérationnels.....	31
2.1.2.1.	Méthode quantitative.....	32
2.1.2.2.	Méthode qualitative.....	32
2.1.3.	Hierarchisation des risques opérationnels	33
2.2.	<i>Dispositif de maîtrise des risques opérationnels</i>	34
2.2.1.	Traitement des risques opérationnels	34
2.2.2.	Financement.....	36
2.3.	<i>Pilotage des risques opérationnels</i>	37
2.3.1.	Suivi des risques opérationnels	37
2.3.2.	Capitalisation	38
CHAPITRE 3 : MODELE D'ANALYSE ET OUTILS DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNEES		
.....		39
3.1.	<i>Modèle d'analyse</i>	39
3.2.	<i>Outils de collecte et d'analyse des données</i>	41
3.2.1.	Outils de collecte des données	41
3.2.2.	Outils d'analyse des données	42
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE LA MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS		
LIES AU CYCLE VENTES/CLIENTS		46
CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA SOPROGI		48
4.1.	<i>Historique</i>	48
4.2.	<i>Missions</i>	48
4.3.	<i>Moyens</i>	49
4.4.	<i>Organisation générale</i>	50
4.5.	<i>Organisation administrative et technique</i>	50
4.6.	<i>Organisation du système d'information financière et non financière</i>	53
CHAPITRE 5 : PRESENTATION DU DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES DE LA SOPROGI		55
5.1.	<i>Présentation des procédures de contrôle interne de la SOPROGI</i>	55
5.1.1.	Les procédures de budgétisation	55
5.1.2.	Les procédures d'agrément de nouveaux clients.....	55
5.1.3.	Les procédures de réception, d'acceptation, de traitement et de livraison de la commande.....	56
5.1.4.	Les procédures de facturation et d'octroi d'avoir.....	57
5.1.5.	Les procédures de contrôle des factures et de comptabilisation.....	57
5.1.6.	Les procédures d'encaissement et de comptabilisation des règlements.....	57
5.1.7.	Les procédures de suivi des ventes.....	58
5.1.8.	Les procédures de recouvrement des créances	58
5.2.	<i>Présentation du cycle ventes/clients de la SOPROGI</i>	59
CHAPITRE 6 : LA MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS DU CYCLE VENTES/CLIENTS DE LA SOPROGI		61
6.1.	<i>Etude préliminaire</i>	61
6.1.1.	Prise de connaissance générale de la SOPROGI et du cycle ventes/clients	61

6.1.2.	L'analyse du cycle ventes/clients.....	61
6.2.	<i>La maîtrise des risques du cycle ventes/clients</i>	62
6.2.1.	Identification des risques opérationnels liés au cycle ventes/clients	62
6.2.1.1.	Identification des risques opérationnels liés aux activités de budgétisation	62
6.2.1.2.	Identification des risques opérationnels liés aux activités d'agrément des nouveaux clients.....	63
6.2.1.3.	Identification des risques opérationnels liés aux activités de réception et d'acceptation des commandes :.....	64
6.2.1.4.	Identification des risques opérationnels liés aux activités de traitement et livraison de la commande	64
6.2.1.5.	Identification des risques opérationnels liés aux activités de facturation et d'octroi d'avoir.....	65
6.2.1.6.	Identification des risques opérationnels liés aux activités de comptabilisation des factures.....	66
6.2.1.7.	Identification des risques opérationnels liés aux activités d'encaissement des créances et comptabilisation	67
6.2.1.8.	Identification des risques opérationnels liés aux activités de suivi des comptes clients et de ventes	68
6.2.1.9.	Identification des risques opérationnels liés aux activités de suivi des créances et recouvrement....	68
6.3.	<i>Evaluation des risques opérationnels identifiés</i>	68
6.3.1.	Mesure de la probabilité des risques opérationnels.....	69
6.3.2.	Mesure de l'impact des risques opérationnels.....	72
6.3.3.	Hierarchisation des risques par rapport à la probabilité d'occurrence.....	76
6.3.4.	Hierarchisation des risques par rapport à la gravité de l'impact.....	79
6.4.	<i>Identification des points forts et les points faibles du dispositif de maitrise des risques</i>	81
6.5.	<i>Restitution ou aide à la décision</i>	86
	<i>Recommandations à la Direction Générale de la SOPROGI</i>	86
	<i>Plans d'actions</i>	89
	CONCLUSION GENERALE	93
	ANNEXES	95
	BIBLIOGRAPHIE.....	125

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'environnement économique actuel est caractérisé par la mondialisation des échanges entre les entreprises et l'émergence de nouveaux marchés aussi bien que l'évolution rapide des technologies de l'information et de la communication. Cette extension du champ d'action des entreprises en dehors des frontières traditionnelles a profondément modifié leur gestion en raison de la forte intensité de la concurrence et de l'instabilité. Dans ce contexte difficile, les variables à maîtriser par les gestionnaires en vue d'éventuelles prises de décision sont nombreuses et s'influencent les unes les autres, parfois de manière contradictoire (ALAZARD & SEPARI, 2004 : 6).

Le cadre actuel du management est marqué essentiellement par la recherche constante d'une compétitivité à travers une position concurrentielle forte sur le marché. Devant cette situation d'instabilité permanente, les entreprises sont confrontées à une intensification de plus en plus significative des risques. Ces risques sont de nature diverse et affectent l'essence même des activités des entreprises.

Ceci s'explique par le fait que le risque est inévitable dans la vie des affaires (BERTONECHE, 2005 : 447). A ce titre, l'absence ou l'insuffisance de leur maîtrise provoque inévitablement des pertes qui affectent la rentabilité et les fonds propres et peut compromettre la pérennité de l'entreprise qui, insolvable, sera condamnée à disparaître.

Le problème est que le risque ne peut être, par nature, totalement éliminé. Aussi, les dirigeants d'entreprise ne sont pas chargés de les supprimer. Au contraire, ils sont payés pour en prendre. De ce fait, le risque n'est donc pas de prendre des risques, mais d'en prendre trop ou de mal les contrôler (SARDI, 2002 : 39).

Les tragédies humaines que sont des accidents de Bhopal (GUILHOU & LAGADEC, 2002 :12) et de « Piper Alpha », la disparition du fonds spéculatif Long Term Capital Management (LTCM) et les mésaventures de la Barings, en sont quelques illustrations négatives en la matière (KNIGHT, 2007 : 1).

De même, soumises à ce champ de forces, les sociétés immobilières doivent s'y ajuster constamment car exposées à des risques liés à la compétition interne et externe rudes. Par conséquent, elles doivent reconceptualiser leurs approches pour viser l'acquisition des compétences fondamentalement indispensables à l'adaptation aux nouvelles situations ainsi qu'aux capacités particulières du marché.

Dans cette perspective, la maîtrise des risques est devenue l'un des axes stratégiques majeurs dans la gestion des entreprises, et notamment à la Société de Promotion et de Gestion Immobilière (SOPROGI).

La Société de Promotion et de Gestion Immobilière (SOPROGI) qui joue un rôle de premier plan dans le développement social et économique de la République du Congo à travers la promotion du secteur immobilier et la gestion durable et prospective des logements construits, n'est pas épargnée par ce « phénomène » de risques.

En effet, suite au désengagement progressif de l'Etat qui s'est traduit par la libéralisation du secteur immobilier au Congo, la SOPROGI doit se lancer dans un vaste processus de restructuration et de redynamisation de ses activités afin de s'adapter au nouveau contexte de rude concurrence et de mieux répondre aux exigences de la clientèle.

Ces activités diverses constituées, entre autres, de prestations liées aux opérations de financement et de gestion des logements, de recherche et mise en place des financements nécessaires à la réalisation des programmes de construction des logements, occasionnent des risques de toutes sortes, particulièrement les risques opérationnels, qu'il est impératif de maîtriser.

Cette nécessité de maîtrise est d'autant plus complexe qu'elle implique, d'une part, une démarche cohérente et rationnelle pour identifier les risques, les mesurer, les analyser et mettre les parades les plus efficaces (SARDI, 2002 : 183), et d'autre part, procéder à l'analyse des facteurs du processus vente de cette institution.

Pour cela, la SOPROGI est appelée à surveiller les différentes fonctions de son organisation en mettant un accent au niveau des opérations du cycle ventes pour deux raisons fondamentales :

- d'une part, le cycle vente est très sensible et offre de multiples opportunités de risques auprès des acteurs de ce processus ;
- d'autre part, l'impact direct des opérations de vente sur le résultat de l'entreprise est incontestable.

A ce titre, les autorités de la SOPROGI ont été amenées dans le cadre du plan stratégique, vu l'ampleur du problème que représente les risques opérationnels, à prendre des mesures rigoureuses telles :

- la rationalisation des recouvrements ;
- la constitution de provisions clients ;
- et le renforcement de la communication afin de mieux gérer ces risques.

Mais, ces efforts combien encourageants entrepris par les dirigeants de la SOPROGI n'ont pas toujours permis de maîtriser les risques opérationnels du cycle ventes/clients occasionnant des préjudices graves à l'entreprise.

Les principales causes de la non maîtrise de ces risques peuvent être les suivantes :

- l'insuffisance ou la faiblesse des procédures du contrôle interne, notamment celles liées au processus ventes/clients ;
- l'ignorance ou la non application de certaines procédures et règles par le personnel de l'entreprise ;
- la défaillance organisationnelle occasionnée essentiellement par une confusion des tâches relatives au processus ventes/clients;
- l'inexistence au sein de l'entreprise de la culture de gestion des risques ;
- le manque de compétences requises, de fonctions définies telles qu'un service d'audit interne ou un Risk Manager, au niveau de l'organisation pour identifier, évaluer et traiter les risques opérationnels du cycle ventes/clients aux fins de les maîtriser.

Ce problème de la non maîtrise des risques est d'une importance capitale qu'elle est à l'origine des conséquences lourdes pour la SOPROGI à savoir :

- l'insolvabilité de la plupart des clients de l'entreprise ;
- les pertes de fonds, les vols et les détournements ;
- le manque de liquidité ;
- les difficultés pour mener à bien la politique de recouvrement des créances;
- la non atteinte des objectifs de l'entreprise ;
- la fuite des clients ;
- la perte du leadership.

Dans le but de réduire les effets néfastes des risques opérationnels liés au cycle ventes/clients à la SOPROGI, l'on peut entrevoir plusieurs solutions parmi lesquelles :

- faire appel aux consultants externes ou cabinets indépendants;
- solliciter les interventions systématiques des Commissaires aux Comptes ;
- disposer d'une instance tel qu'un comité de risques au niveau de la gouvernance d'entreprise pour le management des risques ;
- recourir aux compétences d'un Risk Manager qui aura, entre autres missions, d'élaborer une cartographie des risques, notamment celle des risques opérationnels du cycle ventes/clients ;
- envisager la mise en place d'un service d'audit interne qui pourra organiser des missions d'audit périodiques par l'approche des risques en vue de maîtriser ces risques;
- réaliser une étude de la maîtrise des risques opérationnels du cycle ventes/clients afin de s'assurer que ces risques sont définis, identifiés, évalués, gérés, contrôlés et contenus, et formuler des recommandations susceptibles d'apporter un bond de valeur à l'entité.

La dernière solution nous paraît plus adaptée pour la simple raison qu'à partir d'une étude sur les risques opérationnels, il est possible de les identifier, les analyser, les évaluer et les maîtriser.

Au regard de ce qui précède, la question de recherche de notre étude est : comment parvenir à maîtriser les risques opérationnels liés au cycle ventes/clients à la SOPROGI ?

En d'autres termes :

- qu'est ce qu'un risque opérationnel ?
- quels sont les différents risques opérationnels pouvant entraver la réalisation des objectifs au niveau du cycle ventes/clients à la SOPROGI ?
- quelle est leur fréquence d'occurrence et leur impact sur les objectifs de l'entreprise?
- quel est le dispositif dont dispose la SOPROGI pour maîtriser les risques identifiés ?
- quels sont les meilleurs dispositifs à mettre en place pour mieux maîtriser ces risques ?

Pour répondre à toutes ces questions, notre choix s'est porté sur le thème : « **La maîtrise des risques opérationnels liés au cycle ventes/clients à la SOPROGI** ».

L'objectif de cette étude est d'apprécier la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle ventes/clients à la SOPROGI.

De manière spécifique, il s'agira de :

- clarifier le risque opérationnel lié au cycle ventes/clients;
- identifier les risques opérationnels attachés au cycle ventes/ clients ;
- analyser et évaluer ces risques eu égard au dispositif de contrôle interne mis en place à la SOPROGI ;
- faire état des difficultés liées à l'application des procédures de contrôle ;
- analyser les forces et les faiblesses dans la maîtrise et le suivi des risques opérationnels liés au cycle ventes/clients ;
- faire des recommandations dans la perspective d'une bonne maîtrise des risques opérationnels du cycle ventes/clients au SOPROGI.

Compte tenu de la complexité de cette thématique sur les risques opérationnels liés au cycle ventes/clients, notre étude n'est nullement un aboutissement, au contraire, nous ouvrons la piste en espérant que d'autres recherches pourront être menées pour compléter sinon enrichir le sujet.

Les informations contenues dans ce document peuvent se révéler très utiles pour la SOPROGI dans la mesure où elles pourront permettre au management d'identifier ces risques, de les évaluer, de les traiter en vue de leur maîtrise. Car dans la nouvelle vision de gouvernance d'entreprise, il n'est pas possible de piloter une entreprise sans tenir compte du management des risques.

Ce travail peut aider le lecteur dans le cadre des recherches dans le domaine de la maîtrise des risques en proposant des développements sur les notions diverses de risque, maîtrise de risques, contrôle interne, etc.

Pour le CESAG, ce mémoire peut constituer une source d'information qui s'ajoutera à la liste des documents existants en matière de risques d'entreprise. Aussi, il pourra permettre d'approfondir des recherches dans la perspective d'une meilleure maîtrise des risques.

Pour nous même, cette étude nous donnera l'opportunité d'appliquer les connaissances acquises au cours de notre formation. En outre, elle se propose dans la mesure du possible de contribuer à la recherche des issues sur l'épineux problème de maîtrise des risques dans les entreprises.

Pour atteindre les objectifs fixés, nous nous proposons de développer cette étude en deux parties :

- la première partie qui sera consacrée au cadre théorique, nous permettra de faire la revue de la littérature sur les risques opérationnels liés au cycle ventes/clients en vue de leur maîtrise ;
- la seconde partie qui est essentiellement liée à la pratique nous permettra de faire le point sur les dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au cycle ventes/clients mis en place à la SOPROGI et de formuler des recommandations possibles.

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE DE LA MAITRISE DES
RISQUES OPERATIONNELS LIES AU CYCLE
VENTES/CLIENTS

L'exigence croissante de sécurité engendre un refus des risques alors que même la complexité de nos organisations et l'accélération des changements rendent l'incertitude d'autant plus prégnante (BERNARD & al, 2006 : 9).

Les incertitudes que génèrent les risques sont multiples, et à défaut de pouvoir les supprimer, il est tout au moins possible de les prendre en compte à travers certaines méthodes.

Quatre niveaux d'incertitudes peuvent rendre un investissement risqué. Il s'agit de :

- l'évolution de l'environnement ;
- les réactions de la concurrence et à la concurrence ;
- l'adaptabilité de l'entreprise ;
- les caractéristiques de l'activité (HUTIN, 2007 : 344).

A cet effet, prendre conscience de l'existence des risques dans une entreprise, plus particulièrement les risques opérationnels liés au cycle ventes/clients, et examiner attentivement les procédures appropriées en vue de les parer, n'est pas le fait d'une nature peureuse ou timorée, mais c'est avoir la connaissance que tout n'est pas permis à l'entreprise, il y a des lois et règlements à respecter.

Dans cette perspective, la bonne pratique du contrôle interne est devenue un enjeu décisif pour piloter la performance d'une organisation tout en maîtrisant les risques.

Cette première partie a pour objectifs de :

- faire un aperçu sur le cycle ventes/clients, la notion de risque et de risque opérationnel ventes/clients ;
- d'examiner le processus de maîtrise des risques notamment celui des risques opérationnels du cycle ventes/clients ;
- définir le contrôle interne du cycle ventes/clients, étudier ses objectifs et d'analyser ses principes directeurs.

Elle s'articule autour de trois chapitres, qui présenteront successivement le cadre théorique de la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle ventes/clients, la méthodologie de la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle ventes/clients ainsi que le modèle d'analyse et les outils de collecte et d'analyse des données.

CHAPITRE 1 : RISQUE OPERATIONNEL DU CYCLE VENTES/CLIENTS

Dans un environnement caractérisé par la compétitivité accrue entre les entreprises, la conduite des affaires revêt une importance capitale. A cet effet, les dirigeants des entreprises doivent concevoir de nouvelles stratégies afin de répondre aux exigences de plus en plus nombreuses, et faire face aux contraintes liées à la concurrence.

Par ailleurs, ce climat de changement constant génère pour l'entreprise les risques dus au nombre important des opérations qu'elle effectue tant au niveau interne qu'externe. A ce titre, pour rendre performantes leurs activités et s'adapter au nouveau contexte, les entreprises sont appelées à maîtriser leurs risques, plus particulièrement ceux liés au cycle ventes/clients. Ceci passe, d'une part, par la compréhension du système organisationnel de l'entreprise, et d'autre part, par l'analyse des opérations du cycle ventes/clients.

Le contrôle interne qui vise, en définitive, la maîtrise des activités de l'entreprise, joue dans ce processus de gestion des risques, un rôle de premier plan.

Dans ce chapitre, nous abordons les aspects essentiels relatifs au du cycle ventes/clients pour après parvenir à une définition du risque opérationnel du cycle ventes/clients.

1.1. Le cycle ventes/clients

Nous évoquons dans ce premier point de donner la définition de cycle, plus précisément celui de cycle ventes/clients, ses objectifs généraux ainsi que son organisation.

1.1.1. Définition de cycle ventes/clients

L'auditeur recherche les risques au niveau de l'organisation de l'entreprise afin d'agir sur les facteurs de risque, y compris ceux qui se combinent à des événements dont la source est à l'extérieur (LEMANT, 1995 : 44).

Pour y parvenir, il doit adopter une démarche structurée du plus global au plus détaillé, du conceptuel au concret. A ce titre, il procédera au découpage de l'activité de l'entreprise à auditer par cycle pour des raisons d'efficacité dans les procédures de contrôle interne (BARRY, 1995 : 10). Cette chronologie présente un avantage certain dans la mesure où

elle permet de comprendre le domaine et évite de se « noyer ». Aussi, elle aide à dresser l'inventaire des objectifs et des risques (SCHICK, 2007 :74).

Le cycle est défini comme une suite ininterrompue de phénomènes qui se renouvellent dans un ordre immuable. Mis en rapport avec l'activité, il est une suite d'opérations successives et continues concourant à sa réalisation (LAROUSSE, 2003 : 291).

Considéré dans cette dimension chronologique, le cycle ventes/clients regroupe toutes les opérations en amont et en aval de la vente allant de la budgétisation à l'encaissement des créances en passant par la réception et le traitement des commandes (BARRY, 1995 : 11 ; WILMOTS, 2002 : 86).

1.1.2. Objectifs du cycle ventes/clients

Les objectifs du cycle ventes/clients les plus cités par la plupart des auteurs et qui découlent de ceux du contrôle interne, peuvent être regroupés fondamentalement en cinq (5) catégories (COLLINS & VALIN (1992 : 38) :

- la maîtrise de l'entreprise ;
- la sauvegarde des actifs ;
- assurer la qualité de l'information ;
- assurer l'application des instructions de la direction ;
- favoriser l'amélioration des performances.

Aussi, ces objectifs doivent être décomposés en objectifs plus spécifiques, lesquels doivent être en accord avec la stratégie globale et liés aux opérations à tous les niveaux de l'entreprise (COOPERS & LYBRAND, 1999 :56).

Il s'agit de :

- la maîtrise de l'entreprise : la définition claire des objectifs, des budgets, des structures et procédures de l'entreprise (CEDELLE, 2006 :15) ;
- la sauvegarde des actifs : la séparation des fonctions incompatibles, le recouvrement des créances, l'enregistrement exhaustif des ventes et règlements, la sécurité des opérations bancaires et des supports de règlements ;

- assurer la qualité de l'information : les protections informatiques nécessaires sur les clients, la fiabilité des enregistrements comptables des opérations des ventes, le suivi correct des dossiers clients (BARRY, 1995 : 83);
- assurer l'application des instructions de la direction : il s'agit de respecter les directives et procédures mises en place relatives certaines autorisations et approbations préalables, les obligations concernant la production des états financiers, le paiement des impôts et taxes, etc. (BAPST, 2006 : 19) ;
- favoriser l'amélioration des performances : le traitement rapide des commandes, l'examen de la solvabilité du client, la non rupture des stocks, la livraison des commandes dans les délais requis.

1.1.3. Organisation générale du cycle ventes/clients

Le cycle ventes/clients est organisé en fonctions ou activités qui peuvent être regroupés selon deux aspects : l'aspect opérationnel et l'aspect comptable.

1.1.3.1. Aspects opérationnels du cycle ventes/clients

Pour BARRY (2009 : 168-171), les aspects opérationnels couvrent aussi bien les fonctions situées en amont de la vente (approbation préalable des crédits, réception des commandes et préparation des livraisons) que les fonctions d'aval (suivi des comptes de clients, recouvrement et encaissement des créances).

- la fonction budgétisation des ventes : elle recouvre les opérations de prévision des ventes mensuelles et sur l'année. Cette fonction conditionne dans une large mesure les autres budgets, par exemple : dépenses/achats, production/stocks, trésorerie ;
- la fonction agrément des clients : cette fonction regroupe les opérations d'autorisation des crédits par la Direction Générale et d'autres responsables concernés ;
- la fonction réception et acceptation des bons de commandes : cette fonction reprend les opérations de centralisation des commandes et d'approbation par les responsables concernés des montants des commandes passées par les clients ;
- la fonction traitement de la commande : elle concerne toutes les opérations relatives à la préparation de la livraison : le déstockage, l'emballage et le chargement ;
- la fonction livraison de la commande : elle comprend les opérations de mise à disposition du client des marchandises ou des produits commandés ou encore des

services objet de la prestation. Cette fonction rend la vente parfaite et consacre le transfert de propriété. D'où son importance ;

- la fonction facturation : cette fonction reprend toutes les opérations afférant à l'établissement et à la transmission des factures aux clients ainsi que d'autres services intéressés de l'entreprise : services de recouvrement et comptables ;
- la fonction octroi d'avoirs aux clients : elle touche les opérations d'établissement et d'agrément des notes de crédit concernant les clients à l'occasion des retours de marchandises afin de redresser des erreurs de facturation ou des réductions accordées hors factures ;
- la fonction suivi des créances/ recouvrement : cette fonction essentielle regroupe toutes les opérations relatives à la surveillance des clients en cas de retard dans le paiement et le déclenchement des actions judiciaires à l'encontre des clients particulièrement défaillants.

1.1.3.2. Aspects comptables du cycle ventes/clients

Le deuxième aspect du cycle ventes/clients est comptable et comprend les fonctions suivantes (BARRY, 2009: 189-190) :

- la fonction contrôle des factures de ventes : cette fonction comprend les opérations de contrôle arithmétique des factures, de leur séquence numérique et de vérification des éléments de facturation par rapport aux documents d'expédition envoyés par les services de livraison ;
- la fonction comptabilisation des factures de ventes : cette fonction s'occupe des opérations de transcription des factures dans les journaux de ventes et dans les comptes individuels et collectifs de clients ;
- la fonction encaissement et comptabilisation des règlements des clients : elle consiste en une prise en compte des règlements dans les comptes des clients et de trésorerie concernés. Toutefois, elle ne doit pas être cumulée avec celles de comptabilisation des factures et de tenue des comptes clients ;
- la fonction suivi des comptes des clients : cette fonction englobe les opérations suivantes : l'analyse et la justification périodiques des soldes des comptes individuels des

clients et le contrôle du bien- fondé des soldes comptables par des recoupements internes et externes ;

- la fonction suivi des comptes ventes : elle consiste en des contrôles globaux de vraisemblance effectués par les services comptables pour s'assurer du caractère exhaustif des produits comptabilisés ;

- la fonction évaluation du portefeuille clients et constitution des provisions pour dépréciation des créances : elle concerne les opérations ayant pour but de déterminer le caractère recouvrable des créances sur les clients afin de constituer des provisions en cas de risques élevés de pertes. Ces opérations sont effectuées notamment en fin d'année.

1.2. Maîtrise des risques opérationnels du cycle ventes/clients

Ce point a pour objectif de présenter la définition de maîtrise, du risque, du risque opérationnel du cycle ventes/clients, sa typologie et du contrôle interne.

1.2.1. Définition de maîtrise

Le dictionnaire ENCARTA (2009), définit maîtrise comme le pouvoir de contrôler, de diriger ou de réguler quelque chose ou quelqu'un.

Pour ROBERT, c'est la possession d'une chose dont on use à son gré. C'est le contrôle (ROBERT, 1996 :170).

Ainsi, nous pouvons affirmer que la maîtrise c'est la faculté d'appréhender certains événements, d'en connaître les contours et d'anticiper leur survenance en disposant d'outils de mesure et de suivi afin de les contenir.

1.2.2. Définition de risque

Le concept de risque n'a pas toujours existé. Il n'existe d'ailleurs pas dans toutes les langues, et même, qu'il est parfois impossible de le traduire (GIDDENS & BECK : 2007 :1)

C'est avec l'essor de la marine marchande que le risque, associé aux notions de confiance et de garantie, est au cœur des modes de vie et d'organisation sociale qui se développent en Europe.

Cette notion appelle de la part des auteurs plusieurs définitions, mais, cette diversité d'interprétations nous montre simplement la difficulté qu'il y a à l'appréhender. Selon ALBOUY (2003 : 51), le risque est une notion complexe dont la perception n'est pas la même d'un individu à l'autre et dont les définitions varient selon les situations.

Par exemple, pour le public, il désigne indifféremment la réalisation d'un événement redouté, ses conséquences, ses causes, ou les trois à la fois.

Selon DESROCHES & al (2003 : 25), le qualificatif de risque est généralement associé à la potentialité d'occurrence d'un événement redouté. Cette potentialité est consécutive à l'atteinte et au dépassement de la valeur critique d'une caractéristique, d'un processus dangereux, aléatoire ou non. C'est aussi la potentialité d'échec ou d'attente partielle d'un objectif considéré comme un résultat attendu.

Mais, pour l'auditeur, le risque est la combinaison de trois constituants qu'il est nécessaire de distinguer à savoir :

- l'incident réalisé ou potentiel, ou manifestation du risque ;
- son incidence financière ou autre, ou impact du risque ;
- et les causes organisationnelles du risque ou facteurs du risque (LEMANT, 1995 : 20).

Pour résumer, le risque n'est que la menace qu'un événement, une action ou une inaction affecte la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et compromettre la création de valeurs (MOREAU, 2002 :3).

1.2.3. Typologie des risques

On ne trouve pas aujourd'hui de typologie des risques ayant un caractère standard, ou qui soit unanimement reconnue. Différentes sources proposent des classifications souvent sommaires et rarement exhaustives, et plusieurs approches sont possibles. On peut ainsi naturellement imaginer une typologie des risques regroupant les risques selon leur probabilité d'occurrence, la nature du phénomène source, l'importance des dommages qu'ils peuvent induire, la capacité à y faire face, etc.

Nous allons faire référence à la typologie générale des risques présents dans toute entreprise quelque soit son activité, et celle liée au domaine d'audit.

Selon CLEARY & MALLERET (2006 : 75-76), on observe quatre types de risques selon la nature d'activité d'une entreprise:

- les risques financiers, liés au marché, aux liquidités et au crédit, à la structure du capital ;
- les risques opérationnels, liés au processus et innovation en entreprise ;
- les risques stratégiques, liés à l'environnement économique, aux transactions ;
- les risques projets, qui surviennent dans le cadre d'un programme ou projet et comprennent ceux impliquant des problèmes technologiques, de comportement humain, des processus familiaux et des menaces externes. Les risques généralement admis en audit peuvent être regroupés selon la nature, le niveau et la menace.

1.2.3.1. Types de risques selon la nature

Pour la CNCC (1992 : 18), il existe quatre sortes de risques : le risque inhérent, le risque de non contrôle, le risque de non détection et le risque résiduel.

- le risque inhérent : c'est le risque qui existe en soi sans tenir compte des mécanismes de contrôle de l'entreprise. Il est lié à la nature des opérations traitées. C'est en fait le risque présent dans toutes les activités de l'homme ;
- le risque de non contrôle : il a trait à la conception et au fonctionnement des systèmes. C'est la probabilité qu'une mesure de contrôle manque dans la couverture d'une menace que l'on voulait éviter. Il est donc lié à la défaillance des procédures de contrôle interne ;

- le risque de non contrôle : c'est la possibilité qu'une conclusion tirée des travaux d'audit ou autres soit erronée en raison du choix des diligences insuffisantes mises en œuvre, du choix des procédures inadéquates observées ;
- le risque résiduel : c'est le risque qui subsiste malgré l'application des techniques de gestion des risques.

1.2.3.2. Types de risques selon le niveau

Selon le niveau, on peut distinguer le risque potentiel, le risque possible et le risque matériel :

- le risque potentiel : c'est le risque qui est présent dans toutes les organisations. Il se caractérise par le fait qu'il peut se produire à tout moment si l'on n'envisage aucune mesure de contrôle pour l'empêcher ou le détecter ou limiter les conséquences qui pourraient en découler ;
- le risque possible : c'est le risque contre lequel l'entreprise n'a pas disposé de moyens pour la minimiser. Il s'agit de la possibilité que des erreurs ou défaillances se produisent et ne soient ni perçues ni connues par l'entreprise ;
- le risque matériel : c'est un risque qui s'est matérialisée dans l'entreprise et qui impose un renforcement des mesures de contrôle à cause de ses conséquences.

1.2.3.3. Types de risques selon la menace

L'IFACI (2003 : 10), distingue trois sortes de risques : le risque source, le risque concourant et le risque incident :

- le risque source : c'est le risque auquel l'auditeur s'emploie à identifier, comprendre et gérer au cours de sa mission ;
- le risque concourant : c'est l'élément, le danger qui occasionne le risque source. Elle constitue par conséquent la cause du risque source ;
- le risque incident : c'est le risque qui provient de la réalisation de la menace source. C'est donc la conséquence de la menace source.

1.2.4. Le risque opérationnel du cycle ventes/clients

Nous allons à travers les pages qui suivent, essayer de donner une définition du risque opérationnel du cycle ventes/clients aussi bien que les différents risques observés et leurs conséquences.

1.2.4.1. Définition du risque opérationnel du cycle ventes/clients

Pendant longtemps, le risque opérationnel a fait l'objet de débats houleux parmi les auteurs. Mais, c'est le Comité de Bâle qui a donné le ton, en proposant d'affecter une partie du capital pour couvrir ce risque, qui a permis des réflexions plus durables sur son appréhension.

Pour NICOLET (2000 : 44), la première phase de toutes les démarches de suivi et de gestion des risques opérationnels consiste en la délimitation précise du périmètre et de la définition de ces risques.

Ainsi, le Comité de Bâle l'avait d'abord défini en négatif, l'appréhendant comme tout ce qui n'est ni risque de crédit, ni risque de marché, ni risque de taux d'intérêt global.

D'autres publications la considéraient comme un risque de fraude, de détournement d'actifs et d'informations financières non fiables (NICOLET, 2000 : 44).

C'est finalement le Comité de Bâle qui a donné une définition du risque opérationnel plus claire et acceptable par tous, le considérant comme correspondant au "risque de pertes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnes et systèmes internes, ou à des événements extérieurs, y compris les événements de faible probabilité d'occurrence, mais à risque de perte élevée (JIMENEZ & al, 2008 : 19). Cette définition inclut le risque juridique mais exclut le risque stratégique et de réputation.

D'autres définitions sont possibles telles que le risque opérationnel correspond au risque lié au traitement administratif et comptable des opérations (MADERS, 2006 : 74).

MOREAU (2002 : 5) définit les risques opérationnels comme ceux qui ont trait à chaque opération.

Cette définition réglementaire présente l'avantage d'être un point commun à l'ensemble des établissements, et accompagnée des familles de risques listées par le régulateur, permet de tracer un périmètre quantifiable à ces risques et d'utiliser aussi un langage commun (JIMENEZ & al, 2008 : 20).

Par conséquent, nous pouvons considérer de manière spécifique que le risque opérationnel du cycle ventes/clients, est celui qui découle du traitement administratif et comptable des opérations de vente, allant de la budgétisation à l'encaissement des créances.

L'approche risque opérationnel promeut une vision transversale et critique de l'organisation et montre l'interdépendance des processus et activités (GAVGANI & al, 2004 : 63).

1.2.4.2. Typologie des risques opérationnels du cycle ventes/clients et leurs conséquences

Nous allons pouvoir énumérer les principaux risques opérationnels du cycle ventes/clients identifiés et les conséquences qu'ils peuvent présenter pour les activités du processus.

Tableau 1 : Risques opérationnels du cycle ventes/clients et leurs conséquences

Activités	Risques	Conséquences	Dispositifs de maîtrise
Etablissement des prévisions d'activités et de chiffre d'affaires	Chiffre d'affaires irréalistes	Manque de ressources	-Connaissance des objectifs stratégiques ; -Connaissance parfaite de la conjoncture du marché ; -Implication de tous les services concernés.
Acceptation des clients, acceptation des commandes, fixation des limites d'engagement vis-à-vis de chaque client.	Dégradation de la qualité de portefeuille-clients Insolvabilité Dépassement de crédit.	Perte de ressources Interruption d'activités	-Fixation des critères d'agrément ; -Evaluation de la solvabilité du client ; -Autorisation d'agrément par un responsable identifié au niveau de la direction commerciale ; -Mise à jour périodique des dossiers clients.
Traitement des commandes, livraison de la commande, facturation	Non-conformité de la commande Non-conformité de la livraison ou de la facturation Omissions de livraison ou facturation Retard de livraison ou facturation Fraudes ou vols Rupture de stocks	Litiges clients Perte d'actifs Profits moindres Diminution de la part de marché	-Désignation des responsables pour la réception des commandes ; -Circulation des bons de commande pour visa de conformité ; -Multiplication des agents de supervision et des points de contrôle ; -Visa du responsable du magasin et du client ; -Emission des bons de livraison partielle.
Suivi des clients, encaissement des règlements, recouvrement des créances.	Détournement de règlements Règlements tardifs Non recouvrement de créances Oubli des créances Dégradation de la qualité financière	Perte de créances Litiges clients Manque de motivation	-Existence des procédures de recouvrement, de réception et d'encaissement des créances ; -Responsabilisation d'une personne pour le suivi des créances à terme ; -Lettrage mensuel des comptes.
Octroi d'avoir aux clients	Fraudes Détournements d'avoirs Retards	Litiges clients Détournements d'actifs Perte de revenus	-Multiplication des points de contrôle avant l'émission des notes d'avoirs et la réception des retours clients ; -Contrôle de l'émission des avoirs par un responsable.
Comptabilisation des factures de ventes et de notes d'avoir, suivi des comptes individuels de clients.	Comptabilisation tardive Erreurs ou omissions Manque de maîtrise des comptes clients Détournements Fraudes	Informations financières non fiables Perte de ressources Litiges clients	-Rapprochement entre les chiffres détenus par la comptabilité et ceux du service commercial ; -Rapprochement périodique entre les bons de livraison et les factures ; -Rapprochement journalier entre les quantités livrées et celles inscrites au bilan des matières ; -Envoi des relevés de comptes périodiques aux clients.

Source : BARRY (1995 : 97) & LEMANT (1995 : 71-72)

1.2.4.3. La maîtrise des risques opérationnels du cycle ventes/clients

Le risque est un concept selon lequel la direction exprime ses inquiétudes concernant les effets probables d'un événement sur les objectifs de l'entité dans un environnement incertain. L'incertitude et l'aléa sont inhérents à la conduite des affaires. Dans la mesure où il est contrôlé, le risque issu de cette incertitude ou de cet aléa n'est pas inquiétant en soi (HAMZAOUI, 2008 :38). Chaque risque maîtrisé peut aisément se transformer en opportunité, voire en avantage concurrentiel (NOIROT & WALTER, 2009 :19). C'est dans cette perspective que s'inscrit l'impérieuse nécessité de leur maîtrise.

Pour FAUTRAT (2000 : 24-25), la maîtrise des risques d'une entreprise est l'ensemble des initiatives souhaitables qu'elle devrait adopter pour faire face aux principaux risques inhérents à ses activités. Elle s'appuie essentiellement sur une infrastructure nécessaire à une bonne maîtrise des risques et au management de maîtrise des risques.

Par conséquent, la maîtrise des risques opérationnels du cycle ventes/clients est constituée par un ensemble d'actions, de mesures à prendre par les dirigeants d'une entreprise en vue d'identifier, d'évaluer, d'anticiper et de prévenir les pertes imputables à la survenance de certains événements aux différents stades de la chaîne de valeur.

1.2.4.4. Etapes de maîtrise des risques opérationnels du cycle ventes/ clients

La performance de l'entreprise peut être compromise par des facteurs internes ou externes, qui affectent les objectifs explicites ou implicites (PIGE, 2009 :70).

Par conséquent, la maîtrise des risques est une nécessité majeure dans la mesure où elle aide l'entreprise à atteindre ses objectifs de rentabilité et de performance et constitue une prévention contre la perte de ressources.

Nous pouvons résumer les étapes de maîtrise de risques opérationnels ainsi qu'il suit:

- **L'environnement de contrôle** : ceci se traduit par la nécessité de l'existence sein de l'entreprise des codes de conduite et de règles d'éthique, de l'application des normes de comportement moral ; que la stratégie de l'entreprise soit exemplaire, que les objectifs doivent être réalistes et réalisables notamment ceux liés au cycle ventes/clients, que des délégations de pouvoir soient bien définies et qu'il existe

une permanente adaptation des compétences aux postes attribués. Le Conseil d'administration(CA) doit jouer pleinement son rôle ainsi que le Comité d'audit, et l'organisation doit être adaptée aux objectifs fixés (RENARD, 2010 : 151-153) ;

- **L'identification des risques des risques opérationnels:** pour chacun des objectifs assignés à un centre d'activité, les risques peuvent être nombreux. Il est donc nécessaire de procéder séparément à leur identification et à l'estimation de leur probabilité de réalisation. Cela suppose l'établissement de listes de ces incertitudes et risques afin de permettre leur analyse pour déterminer leur impact ainsi que leur probabilité de survenance (CLEARY & MALLERET, 2006 :75) ;
- **L'évaluation des risques opérationnels:** l'évaluation des risques consiste à mesurer la probabilité d'occurrence et la gravité d'impact des risques afin de déterminer quelles mesures adopter afin d'empêcher le préjudice de se concrétiser (ROUFF, 2008 : 48) ;
- **La hiérarchisation des risques opérationnels :** hiérarchiser les risques permet de déterminer les risques graves à maîtriser en priorité en tenant compte de leur exposition. C'est établir un ordre de priorité ou une liste de mesures à prendre (POULLAIN, 2002 : 43) ;
- **L'évaluation du dispositif de maîtrise des risques opérationnels ou contrôle interne :** il s'agit de faire un état des lieux des forces et faiblesses réelles ou potentielles de l'entité, c'est-à-dire, évaluer l'ensemble de mesures susceptibles de faire face aux risques, ce qui permet d'avoir une appréciation sur la qualité du contrôle interne (DIVAY, 2008);
- **La restitution ou l'aide à la décision :** cette étape consiste à classer les risques selon la gravité de leur impact aussi bien que l'efficacité du dispositif de contrôle interne afin de déterminer les risques acceptables et inacceptables pour l'entreprise ;
- **Le traitement des risques opérationnels:** il consiste à définir et mettre en œuvre les dispositions appropriées pour ramener les risques à un niveau acceptable, et les rendre ainsi plus supportables dans le cadre de l'entreprise. C'est l'étape de la maîtrise des risques (COURTOT, 1998 :56).

Ainsi, au fur et à mesure que l'entreprise poursuit ses activités, le portefeuille des risques potentiels doit être réajusté en fonction de nouvelles informations recueillies. C'est pourquoi il est important de procéder périodiquement au suivi et au contrôle des risques

encourus. La maîtrise des risques nécessite enfin de capitaliser le savoir faire et les expériences acquises et d'établir une documentation rigoureuse sur les risques attachés au cycle.

1.2.5. Liaison entre le contrôle interne et la maîtrise des risques

Dans une entreprise, le contrôle interne doit permettre de déceler les erreurs ou événements susceptibles d'affaiblir l'entreprise ou de remettre en cause sa pérennité ou sa capacité à accomplir ses objectifs (PIGE, 2009 :23). Si le contrôle interne de cette entreprise est performant, c'est une garantie que les risques sont maîtrisés. Dans cette perspective, il se présente comme l'un des premiers outils de prévention et de maîtrise des risques. La maîtrise des risques et le contrôle interne sont deux éléments essentiels du dispositif de vigilance mis en œuvre par le secteur financier pour assurer sa pérennité (SIRUGUET, 2007 :81). C'est dans cet esprit que se dessine la liaison entre le contrôle interne et la maîtrise des risques. Nous allons mieux comprendre cela en définissant le contrôle interne.

1.2.6. Le contrôle interne du cycle ventes/clients:

Il existe plusieurs définitions du contrôle interne de manière qu'il s'ensuit une grande confusion parmi les décideurs, les organes législatifs, les autorités de tutelle et le public. Les malentendus et attentes divergentes qui en résultent sont généralement de problèmes au sein de l'entreprise (COOPERS & LYBRAND, 2000 : 14).

Le COSO définit le contrôle interne dans son référentiel intitulé Internal Control Integrated Framework, comme un processus mis en place par le Conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel de l'entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur (HAMZAOUI, 2006 :80).

Ainsi, le contrôle interne du processus ventes/clients est un processus mis en place le CA, les dirigeants et le personnel de l'entreprise, à l'effet de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation et l'optimisation des opérations du processus vente, les informations financières y relatives et leur conformité aux lois et règlements en vigueur.

1.2.6.1. Objectifs et principes du contrôle interne du cycle ventes/clients

Après la définition du contrôle interne, nous allons parler au point suivant des objectifs et principes du contrôle interne du cycle ventes/clients.

1.2.6.1.1. Objectifs du contrôle interne du cycle ventes/clients

Les objectifs du contrôle interne du cycle ventes/clients se déclinent des objectifs principaux du contrôle interne qui selon COLLINS & VALIN (1992 : 38) sont : la maîtrise de l'entreprise, la sauvegarde des actifs, assurer la qualité de l'information, assurer l'application des instructions de la direction et favoriser l'amélioration des performances.

1.2.6.1.2. Principes du contrôle interne du cycle ventes/clients

Pour AHOANGASI (2006 : 62), le contrôle interne repose sur un certain nombre de règles de conduite ou de préceptes dont le respect lui confèrera une qualité satisfaisante.

Ces principes sont les suivants:

- l'organisation : un bon contrôle interne doit garantir qu'une entreprise soit organisée de manière à ce que les objectifs soient bien fixés, les responsabilités définies, des méthodes et procédures appropriées, qu'il existe une documentation satisfaisante et que la séparation des tâches soit respectée (OBERT, 2004 : 65);
- l'intégration : le contrôle interne doit s'intégrer à la structure et aux procédures de l'entreprise ; les procédures doivent prévoir les étapes de traitement de chaque opération et les contrôles susceptibles de déceler les anomalies sont à préciser ;
- la permanence : ce principe se traduit par la nécessité de l'entreprise de continuer à fonctionner dans un avenir prévisible et se protéger contre les déformations et déviations dues aux tensions diverses ;
- l'universalité : le contrôle interne d'une organisation est censé concerner toutes les personnes, sans exception aucune, et s'applique en tout temps et partout (MIKOL, 1999 : 146);
- l'indépendance : les objectifs du contrôle interne doivent être atteints indépendamment des méthodes, procédés ou moyens de l'entreprise ;
- l'information : le contrôle interne doit garantir une information de bonne qualité, c'est-à-dire, être intelligible, pertinente, fiable, comparable et vérifiable ;

- l'harmonie : le contrôle interne doit être en adéquation avec les caractéristiques de l'entreprise et son environnement afin d'assurer une parfaite maîtrise des risques (SIRUGUET, 2007 :54-66).

1.2.6.2. Dispositifs du contrôle interne du cycle ventes/clients

RENARD (2010 : 170) décline un dispositif du contrôle interne en six rubriques qui sont: les objectifs, les moyens, le système d'information, l'organisation, les procédures et la supervision.

Les objectifs : la définition des objectifs clairs et précis est un préalable dans toutes les opérations de gestion de risques (COOPERS & LIBRAND, 2000 : 57). Les objectifs généraux doivent se décliner en objectifs spécifiques au cycle ventes/clients ; ils s'articulent autour de la transformation d'une commande en livraison ponctuelle au client, traduite en une facturation correcte, et ensuite, en un paiement intégral du client (WILMOTS, 2002 : 85). Le management doit pouvoir établir les objectifs du cycle pour identifier les mesures de performance et permettre la mise en œuvre de tous les moyens afin d'atteindre le but fixé. Aussi, ces objectifs du cycle doivent être en rapport avec les moyens.

Les moyens : les moyens sont les recettes ou outils que l'on utilise pour parvenir à l'exécution de la méthode (SIRUGUET, 2007 : 31). Ils doivent être la mesure des objectifs. Il s'agit aussi bien des moyens humains que financiers, techniques et organisationnels s'appuyant sur des procédures, des systèmes d'information, des outils et des pratiques appropriées (COHEN, 2008 : 46-55). L'utilisation des moyens informatiques est fondamentale ainsi que de formulaires pré-numérotés pour les factures, les bons de livraison et les bons de sortie (SCHIK & LEMANT, 2002 : 128-153).

Le système d'information et la communication: ce sont deux entités indissociables sur lesquelles se repose le fonctionnement correct d'une entité (WILMOTS, 2002 : 40). L'information doit concerner tout le cycle ventes/clients, les données sur les ventes, les clients, les enregistrements comptables des opérations, les encaissements et les créances. Elle doit être adaptée aux objectifs et requiert une protection efficace afin d'assurer la conservation des informations. Cette information doit également être exhaustive, fiable, vérifiable, utile, pertinente et disponible à tout moment.

L'organisation : l'organisation doit être adaptée à la culture, à l'environnement et à l'activité de l'entreprise ; objective, elle doit respecter la séparation des tâches afin d'éviter des incompatibilités. L'existence des éléments tels que l'organigramme hiérarchique, les fiches de description de poste, le recueil des pouvoirs et des éléments de protection matérielle sont indispensables. Les membres de l'organisation doivent posséder des connaissances et les compétences nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches (BERTIN, 2007 : 94). L'activité de vente nécessite une nette séparation entre le service chargé des ventes, celui qui s'occupe de la comptabilisation des factures et des encaissements et celui qui est responsable du recouvrement des créances (BARRY, 1995 : 85-89). Par ailleurs, l'organisation doit permettre la définition claire des conditions de ventes (délais), d'une délégation claire des responsabilités en matière de l'agrément des clients, l'approbation des commandes, l'autorisation de remise sur les ventes,...

Les procédures : les méthodes de travail et les procédures de l'entreprise doivent être définies et écrites dans un manuel et mises à jour régulièrement et connues de tous. En ce qui concerne les procédures du cycle ventes/clients, elles doivent garantir la bonne séparation des tâches entre les fonctions incompatibles des ventes, de comptabilisation et des encaissements et de suivi des clients. Elles doivent respecter également les règles de signatures autorisant par exemple l'acceptation d'une commande, l'augmentation de la ligne de crédit, le dépôt en banque des encaissements (SCHIK & LEMANT, 2002 : 131).

La supervision : elle se traduit par l'assistance, la gratification et la vérification dans le travail des collaborateurs pour mesurer, entre autres, les progrès réalisés dans la poursuite des objectifs de l'entreprise. Toute supervision doit laisser une trace sous forme de visa, de compte rendu ou de note. Par rapport à la gestion des activités de ventes, un suivi particulier doit se faire au niveau de certaines tâches essentielles telles que le traitement des commandes, l'émission des factures et des notes de crédits, les enregistrements comptables ou le contrôle d'accès aux fichiers clients (WILMOTS, 2002 : 118).

La maîtrise des risques opérationnels est d'une importance capitale pour toute entreprise notamment pour une entreprise commerciale, vu le nombre considérable d'opérations qui découlent de ce cycle. Cette maîtrise passe par un contrôle interne efficace à partir duquel les règles essentielles sont respectées au niveau des dispositifs qui le constituent.

1.2.6.3. Evaluation des dispositifs du contrôle interne du cycle ventes/clients

L'évaluation du contrôle interne est une étape essentielle dans la démarche de l'auditeur. Elle a pour objectif de comprendre le système d'information et de contrôle interne, dévaluer ce système en vue de déterminer s'il peut s'en appuyer pour exprimer une opinion sur la conformité des procédures et mener un programme de tests pour s'assurer du bon fonctionnement du système et de contrôle (PIGE, 2009 :129). Elle comprend : la prise de connaissance générale du système, la description des procédures du contrôle interne, la vérification de l'adéquation des procédures aux objectifs à atteindre, l'évaluation des risques et la validation directe des procédures du contrôle interne.

1.2.6.4. Limites du contrôle interne

Les principales limites observées dans la mise en œuvre d'un contrôle interne peuvent se résumer ainsi qu'il suit :

- même un bon contrôle interne ne peut empêcher les omissions, les erreurs ou les fraudes (BERTIN, 2007 : 93-94);
- le contrôle interne ne constitue pas une protection absolue contre les malversations, les mauvais travaux ou la négligence des employés, ou la mauvaise gestion des dirigeants ;
- le coût du contrôle interne est une limite naturelle (SAMBE & DIALLO, 2003 : 76) ;
- dans la mesure où le contrôle interne se repose sur le facteur humain, il est susceptible de pâtir d'erreurs de conception, de jugement, ou de malentendus et négligence, voire de manœuvres telles que collusions et autres turpitudes (SIRUGUET, 2007 : 69).

Dans le chapitre premier nous avons traité non seulement la notion de risque opérationnel, mais aussi les notions de cycle ventes/clients, contrôle interne du cycle ventes/clients et dispositif de maîtrise des risques. Il nous a montré que pour maîtriser les risques, il faut mettre en place un dispositif de contrôle interne qui doit être évalué pour permettre l'amélioration de son efficacité.

CHAPITRE 2 : DEMARCHE DE LA MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU CYCLE VENTES/CLIENTS

Les risques opérationnels sont omniprésents et diffus. La masse et la diversité des opérations traitées quotidiennement par les entreprises sont toujours considérables. Des négligences, des retards, des fraudes se produisent inévitablement. Ils engagent la responsabilité des entreprises, mais aussi, peuvent détériorer son image de marque (SARDI, 2002 : 309). C'est pour cela que les organisations doivent impérativement tenir compte de ces risques dans la perspective de réaliser leur stratégie afin d'atteindre les objectifs fixés. Elles doivent s'appuyer sur une démarche qui vise successivement, à les identifier et les analyser, à envisager les moyens de les maîtriser, à les suivre et les contrôler, et enfin à capitaliser le savoir-faire et l'expérience acquis. D'où, dans ce chapitre nous traiterons de la méthodologie de la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle ventes/clients.

2.1. Structuration des risques opérationnels

Les ventes constituent pour l'entreprise la principale source de revenus. Cependant, les opérations découlant du cycle ventes/clients ne font pas toujours l'objet de la part des dirigeants d'une attention soutenue. Beaucoup de pertes par négligence, par inadvertance ou autre sont évitables. Elles sont souvent le résultat d'un manque de maîtrise des risques opérationnels liés à ce processus. Par conséquent, la connaissance et la maîtrise des risques liés au cycle ventes/clients pour une optimisation de ses opérations est essentielle. Pour y parvenir, il est important d'abord de structurer ces risques.

.La structuration des risques opérationnels liés au cycle ventes/clients consiste à faire un inventaire de tous les risques opérationnels de ce cycle ou cartographie. Cette structuration va de l'identification et la caractérisation de ces risques à la restitution ou aide à la décision (COURTOT, 1998 : 46).

Cependant, pour que les risques opérationnels soient bien maîtrisés, il faut la satisfaction de deux conditions indispensables : un environnement interne favorable et une définition des objectifs stratégiques par l'entreprise (RENARD, 2008 : 151-153).

L'environnement interne favorable :

Un environnement interne favorable se traduit par :

- l'existence de codes de conduite et des règles d'éthique, l'application de normes de comportement moral par tout le personnel de l'entreprise ;
- la stratégie de l'organisation doit être parfaite, des délégations de pouvoir doivent être définies et des compétences adaptées aux postes, une gestion des ressources humaines transparente ;
- le management par le biais du Risk manager, doit prôner la culture du risque, et notamment des risques opérationnels dans l'entreprise ; le Conseil d'administration doit jouer pleinement son rôle, ainsi que le Comité d'audit, s'il existe.

Une définition des objectifs stratégiques :

Pour maîtriser les risques opérationnels, l'organisation doit également préciser les objectifs stratégiques qui seront déclinés en objectifs opérationnels, de reporting et de conformité. Ces objectifs doivent être complémentaires et interdépendants (HAMZAOUI, 2008 : 86). Ce sont :

- les objectifs opérationnels touchent à la réalisation et à l'optimisation des opérations en termes notamment de performances, de rentabilité et de protection de ressources ;
- les objectifs de reporting ont trait à la préparation d'états financiers fiables et à la prévention de la falsification des informations financières publiées ;
- les objectifs de conformité visent le respect des lois et réglementations auxquelles l'organisation est soumise.

Cette définition des objectifs est sensiblement influencée par l'appétence pour le risque de l'entreprise, ce qui implique de chiffrer la tolérance de cette prise de risque. Autrement dit, il faut situer la frontière en termes financiers entre risques acceptables et inacceptables.

L'environnement interne étant favorable et les objectifs stratégiques définis ainsi que leurs limites de tolérance, on peut construire la structure rationnelle des risques.

L'exemple des risques opérationnels liés au cycle ventes/clients est donné au chapitre 1 dans le tableau N° 1.

2.1.1. Identification des risques opérationnels

La particularité des risques opérationnels est qu'ils ne sont pas concernés par un secteur d'activité spécifique. Ils sont partout présents. C'est ainsi que pour les identifier, il faut au préalable, les répertorier de la manière la plus exhaustive possible en termes : facteurs de risques ou situations à risques, causes de ces événements et conséquences. Cette identification des risques opérationnels doit faire partie d'un plan d'optimisation et de contrôle de l'entreprise.

Pour entreprendre ce recensement, plusieurs techniques d'identification des risques opérationnels sont utilisées et combinées (COURTOT, 1998 : 46). Nous avons à titre d'exemples :

- l'identification par l'analyse historique : elle caractérise par la consultation des bases de données des risques opérationnels rencontrés dans l'entreprise antérieurement (JIMENEZ, 2008 : 164);
- l'identification basée sur l'analyse de l'environnement : elle se fait sur la base des changements de l'environnement auxquels l'entreprise est confrontée ;
- l'identification basée sur les actifs créateurs de valeurs : elle consiste à identifier les risques opérationnels susceptibles d'affecter chaque actif à partir de l'analyse des actifs créateurs de valeurs dans l'entreprise (BAPST, 2003 : 2);
- l'identification basée sur l'atteinte des objectifs : Cette technique consiste à identifier les risques à partir de la détermination de chaque objectif spécifique de l'entreprise (BAPST, 2003 : 3);
- l'identification basée sur les check-lists : c'est une technique qui consiste à dresser un listing de tous les risques couvrant les différents domaines de l'entreprise pour permettre une meilleure identification des risques. Il doit être utilisé avec discernement (ROUFF, 2001 : 14);
- l'identification par les tâches élémentaires : elle se caractérise par le découpage de l'activité en tâches élémentaires, et l'indication pour chaque tâche de son objectif, ce qui permet ainsi d'identifier les risques y afférents (RENARD, 2010 : 195-196).

Dans cette démarche d'identification des risques opérationnels, l'on peut disposer de plusieurs outils, mais leur utilisation dépend de la nécessité et du choix que l'on se fait.

L'objectif est de recenser un maximum de risques étant donné qu'il n'est pas possible d'établir la liste exhaustive de tous les risques.

Nous avons entre autres outils d'identification des risques opérationnels: l'analyse de la documentation existante, l'interview d'experts, la réalisation des réunions de brainstorming (BARTHELEMY & COURREGES : 63-64), le questionnaire du contrôle interne (QCI), le diagramme de circulation ou flow-chart, etc.....

Une fois l'identification réalisée, il convient ensuite d'analyser de manière plus ou moins détaillée leurs causes et leurs incidences potentielles, et de les caractériser. Mais, la maîtrise des risques opérationnels s'appuie également sur une analyse quantitative pour mieux appréhender et estimer leur probabilité d'apparition et la gravité de leur impact.

2.1.2. Evaluation des risques opérationnels

L'objectif de l'évaluation des risques opérationnels est de distinguer parmi les risques identifiés préalablement, ceux qui n'en sont pas ou qui sont fondés et qu'il convient de rejeter de l'analyse, et ceux qui sont réels et susceptibles d'affecter les objectifs de l'entreprise, et qui demandent une attention constante et doivent faire l'objet d'un traitement et d'un suivi particulier. Il y a plusieurs méthodes d'évaluation des risques opérationnels, parmi lesquelles nous retenons la méthode quantitative et la méthode qualitative qui sont plus pratiques (COURTOT, 1998 :47-48).

2.1.2.1. Méthode quantitative

Elle consiste à évaluer le risque en tenant compte de sa probabilité d'occurrence et la mesure de sa gravité.

Cette méthode vise à hiérarchiser les risques, évaluer le niveau de sécurité du système ou du sous système dans la phase considérée et construire la sécurité du système de façon efficace et cohérente (DESROCHES & al, 2003 : 59).

Elle ne peut améliorer par elle-même la sécurité d'un système, sa garantie dépend de l'exhaustivité des analyses qualitatives. Nous pouvons citer comme exemples de méthodes quantitatives les suivants:

- la méthode des pertes annualisées estimées, qui consiste à multiplier la probabilité d'occurrence du risque par la durée de l'évènement et par la valeur de la conséquence de la survenance du risque ;
- la méthode des pertes annualisées et constatées : consiste à évaluer le risque par rapport au montant de la perte constatée en tenant compte l'expérience des incidents survenus antérieurement.
- la méthode des pertes annualisées constatées et extrapolées : se caractérise par l'évaluation du risque suite à une extrapolation à partir d'une valeur du risque globale ;
- et la méthode des pertes moyennes annualisées et constatées : consiste à estimer la perte moyenne pour chaque risque en se référant à l'historique des pertes moyennes (POULIOT & BILODEAU, 2002 : 35-37).

Eu égard à toutes ces difficultés d'évaluation des risques, la méthode qualitative est préconisée.

2.1.2.2. Méthode qualitative

Cette méthode traite essentiellement de la nature de la gravité des risques. Leur but est d'identifier : les événements à risque apparaissant hors et suite à la défaillance d'éléments du système, les causes de ces événements, leurs conséquences sur le système à travers des scénarios et des actions en diminution de risque qui peuvent être prises (DESROCHES & al, 2003 : 58).

Les risques inhérents sont évalués par rapport à leur poids, selon que le poids d'un risque est égal à la probabilité fois l'impact. Une notation suivant l'échelle (très élevée, élevée, moyenne, faible, très faible) est portée à la probabilité d'occurrence (fréquence de survenance du risque) et à la gravité de l'impact (supportable, réversible, irréversible, critique, fatale). Après, on évalue le dispositif du contrôle interne mis en place par l'entreprise pour s'assurer de son efficacité à parer les risques. Par ailleurs, les risques résiduels doivent être évalués selon la même procédure afin de permettre leur acceptabilité ou non.

La phase de l'évaluation des risques terminée, on procède à l'évaluation du contrôle interne mis en place par l'entreprise.

De la même manière, il faut attribuer pour le contrôle interne une cotation sur une échelle donnée comprise entre, soit 1 à 5, soit 1 à 10. L'échelle est déterminée par rapport à l'efficacité et la performance du dispositif de contrôle à réduire, soit la probabilité de survenance de l'évènement, soit à atténuer la gravité de son impact.

La méthode de l'évaluation du contrôle interne du cycle ventes/clients et les outils de cette évaluation sont les mêmes que ceux décrits dans les chapitres précédents.

L'appréciation du contrôle interne permet de déterminer le risque résiduel et d'hierarchiser les risques opérationnels.

2.1.3. Hiérarchisation des risques opérationnels

La hiérarchisation des risques consiste à donner un ordre de grandeur permettant de distinguer les risques acceptables des risques inacceptables pour l'entreprise. La finalité de cette étape est de pouvoir se focaliser sur les risques inacceptables, de préparer les parades les plus efficaces possibles et de définir les actions à mener en priorité pour les maîtriser. La classification sera utilisée pour déterminer les priorités de traitement des risques afin d'améliorer le dispositif en définissant et en mettant en œuvre des plans d'actions qui auront pour objectif de ramener si nécessaire les risques nets à un niveau acceptable pour l'établissement (JIMENEZ & al, 2008 : 68).

Restitution/Aide à la Décision

Les informations pertinentes et fiables sur les risques sont essentielles pour la gestion des affaires (BAPST & BERGERET, 2002 : 32). Les risques opérationnels vont être pris en compte dans la matrice pour des éventuelles décisions à prendre. C'est à ce niveau que s'achève la structuration des risques opérationnels. Nous allons passer au traitement des risques opérationnels et définir les actions à mener en priorité pour les maîtriser.

2.2. Dispositif de maîtrise des risques opérationnels

L'évaluation des risques opérationnels et du contrôle interne permet de maîtriser les risques. Selon JIMENEZ & al (2008 : 67), une bonne démarche de gestion des risques incitera à regarder de près les dispositifs existants sur les risques bruts élevés considérés comme fortement maîtrisés. La démarche consiste à regrouper les risques opérationnels identifiés par tâche, et à l'aide d'une fiche on affecte le dispositif du contrôle interne à mettre en œuvre pour chaque tâche. Ce regroupement donnera lieu à une centralisation de tous les risques et les contrôles pour avoir un dispositif du contrôle interne unique à mettre en place. C'est à partir de ce rassemblement des risques opérationnels et du dispositif de contrôle qu'on pourra déterminer les plans d'action. Le dispositif de maîtrise des risques est mis en place suivant les étapes ci-après: le traitement des risques opérationnels et leur financement.

2.2.1. Traitement des risques opérationnels

Le traitement des risques opérationnels a pour objectif de définir et mettre en œuvre les dispositions appropriées pour les ramener à un niveau acceptable et les rendre plus supportables dans l'entreprise. Cela implique la définition des réponses types et de mettre en œuvre, risque par risque, un certain nombre d'actions visant soit à supprimer ses causes, soit à transférer ou partager sa responsabilité ou le coût du dommage à un tiers, soit réduire sa criticité, soit accepter le risque tout en le surveillant.

Le traitement des risques a pour objectif de définir et de consolider des actions permettant de rendre acceptables des risques (POULLAIN, 2002 : 44). A cet effet, on peut utiliser plusieurs méthodes parmi lesquelles : la pertinence et l'acceptation, la précaution, la prévention, la protection et la dérogation ou l'assurance.

La pertinence des actions : elle consiste à mener des études de pertinence en vue de décider de l'opportunité des actions à entreprendre pour la maîtrise des risques. Ces études doivent démontrer que l'effort d'engagement de ces actions est inférieur au coût des conséquences de l'occurrence des risques. Au cas contraire, on accepte les risques ou on abandonne l'activité qui les génère.

La précaution : la précaution ou prudence consiste à réduire le domaine du risque acceptable lorsqu'aucune connaissance ne permet de comprendre les scénarios y conduisant, ou l'augmenter en repoussant la limite de confiance par suite d'acquisition d'informations extérieures pouvant le justifier.

Les mots clés du principe de précaution sont :

- la précocité, en vertu de laquelle l'absence de certitude ne doit pas retarder l'adoption de mesures ;
- l'efficacité, selon laquelle les mesures ne doivent pas seulement rassurer ;
- la proportionnalité, pour laquelle il faut agir en proportion de la gravité des dommages anticipés ;
- la cohérence, parce qu'il ne faut pas faire pour un risque potentiel plus que pour un risque avéré de même gravité ;
- la révisabilité qui veut que les mesures prises soient provisoires et doivent pouvoir être révisées en fonction des progrès de recherche (BARTHELEMY & COURREGES, 2004 : 14).

La prévention : elle consiste à modifier le système ou son exploitation pour diminuer la probabilité d'occurrence des risques et les rendre acceptables. Autrement dit, mettre en œuvre une action préventive vis-à-vis des risques, c'est agir sur leurs causes pour en diminuer la probabilité d'occurrence.

La protection : elle consiste à modifier le système ou son exploitation pour diminuer la gravité des risques et les rendre acceptables. En d'autres termes, mettre en œuvre une action de protection vis-à-vis des risques, c'est agir sur leurs conséquences pour en diminuer la gravité.

La dérogation ou l'assurance : elle consiste à rendre « artificiellement » le risque acceptable en modifiant ou non la conception du système ou son exploitation, pour diminuer la probabilité d'occurrence ou la gravité des conséquences des risques.

La couverture interne des risques comprend toutes les actions d'amélioration des processus, des outils, des mesures de contrôle ou de prévention qui vont permettre de réduire la fréquence ou l'impact des risques opérationnels. Elle se traduit par la définition et la mise en œuvre de plans d'actions qui vont préciser les mesures retenues, les responsabilités dans la mise en place et les délais de réalisation. Cela nécessite souvent de disposer de moyens humains et financiers qui vont requérir une approbation budgétaire. A ce titre, il est souhaitable de prévoir le financement des risques.

2.2.2. Financement

Il existe plusieurs types de financement pour couverture de risques. L'entreprise pourra procéder à la rétention, au provisionnement, à l'emprunt et à l'assurance.

La rétention : elle consiste à financer les sinistres lorsqu'aucune autre mesure particulière n'ait été prise à cet effet. Leurs coûts sont assumés au fur et à mesure de leur constatation, et sont en fait considérés comme des dépenses courantes. Cette pratique s'applique à des montants très faibles et correspond en quelque sorte à la notion de franchise en assurance (LAFITTE, 2003 : 98).

Le provisionnement : il ne présente pas de différence avec la rétention, sauf que les montants provisionnés sont affectés à un compte spécifique et font l'objet de placements conservant une liquidité appropriée en cas de sinistre. Toutefois, ce dispositif a le mérite de matérialiser les risques potentiels et d'avoir un impact moindre sur le résultat courant du fait de la reprise des provisions (JIMENEZ & al, 2008 : 143).

L'emprunt : le recours à l'emprunt est une forme particulière de financement d'une provision. Il consiste à mettre en place avec un établissement bancaire une ligne de crédit spécifique qui ne servira qu'en cas de sinistre. Outre le fait que cette garantie bancaire a un coût, elle obère la capacité financière de l'entreprise, et doit donc figurer au bilan. C'est en cela qu'elle est la contrepartie de la dotation figurant au passif du bilan (BARTHELEMY & COURREGES, 2004 : 55).

L'assurance : l'entreprise peut faire recours à l'assurance pour couvrir ses risques, mais, elle ne gère pas directement ces risques comme tels sinon leurs conséquences financières potentielles. L'assuré bénéficiera de la mutualisation des risques apportée par l'assureur qui espère statistiquement que les primes collectées auprès d'un grand nombre d'assurés couvriront largement les sinistres enregistrés.

La maîtrise des risques opérationnels est fonction de l'efficacité du dispositif mis en place par l'entreprise. Cette maîtrise de risque permet de traiter et financer les risques. Ensuite vient l'étape du pilotage des risques opérationnels.

2.3. Pilotage des risques opérationnels

La maîtrise des risques opérationnels doit faire partie intégrante du pilotage de l'entreprise au quotidien. L'implication des instances dirigeantes est impérative. Les principes qui suivent sont reconnus comme de saines pratiques en matière de pilotage des risques opérationnels : une claire répartition des responsabilités entre l'instance décisionnelle et exécutive, une démarche d'identification des risques opérationnels, une surveillance permanente du risque à travers un dispositif de reporting périodique, la mise en place de politiques pour la réduction des risques opérationnels, des audits internes périodiques sur les risques opérationnels (JIMENEZ & al, 2008 : 43).

Le pilotage peut se faire grâce au suivi et contrôle des risques et à la capitalisation et la documentation des risques.

2.3.1. Suivi des risques opérationnels

Il est indispensable de procéder périodiquement au suivi et contrôle des risques opérationnels. Selon BAPST & BERGERET (2002 : 33), aucun processus n'est complet et efficace sans un dispositif de suivi qui permet d'analyser son efficacité et de comparer les résultats aux attentes, de faire un benchmarking ou d'obtenir un retour des acteurs impliqués. L'objectif est de mettre à jour la liste initiale des risques identifiés, d'affiner les données caractéristiques de ceux déjà connus, de réévaluer leur criticité, de contrôler l'application des actions de maîtrise, d'apprécier l'efficacité des actions engagées, et de surveiller le déclenchement des risques et leurs conséquences.

2.3.2. Capitalisation

La maîtrise des risques nécessite de capitaliser le savoir faire et les expériences acquises et d'établir une documentation rigoureuse sur les risques associés à l'entreprise. Cela doit permettre d'enrichir la connaissance des risques potentiels et dommageables, d'accroître la réactivité à chaque niveau d'intervention, de faciliter la prise de décision et améliorer l'efficacité des actions de maîtrise (COURTOT, 1998 : 59).

Dans cette perspective, le retour d'expérience peut être considéré comme une ressource de progrès pour la maîtrise des risques.

Conclusion

Le but de toute entreprise est la réalisation des objectifs de succès qu'elle s'est définie et l'application de sa stratégie à cette fin. A cet effet, la recherche des facteurs qui pourraient avoir une incidence négative sur la capacité de l'entité à atteindre ses objectifs s'impose. La maîtrise des risques, notamment les risques opérationnels s'inscrit dans cette perspective. Elle permet à l'entité d'identifier, d'évaluer et de suivre les actions de mitigations des risques, et de constater leur contribution à la stratégie générale de l'entreprise. Ceci passe par la nécessité de disposer non seulement de personnels aptes à gérer la problématique des métiers et systèmes, mais aussi dans une large mesure, de dispositifs de contrôle adaptés à l'objectif de réduction des risques opérationnels. Cette démarche s'appuie sur un processus continu et itératif qui vise successivement à structurer les risques, à les traiter et les piloter dans un environnement de contrôle propice.

Dans le prochain chapitre, nous traiterons de la méthodologie de recherche et des outils de collecte et d'analyse de données.

CHAPITRE 3 : MODELE D'ANALYSE ET OUTILS DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNEES

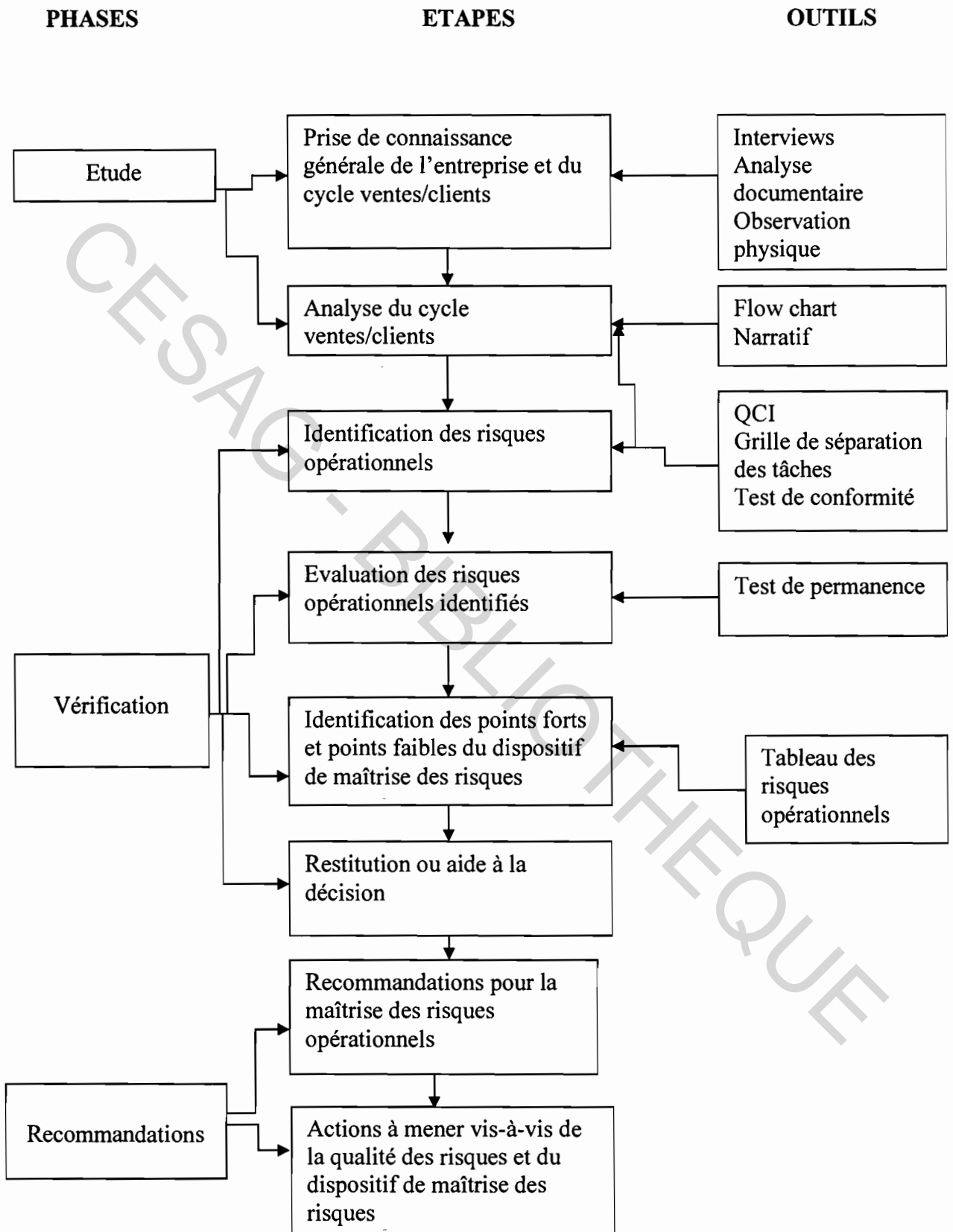
Dans la première partie de notre étude, nous nous sommes évertués à faire la revue de la littérature en définissant des concepts divers ainsi que l'analyse théorique du cycle vente/clients et de la maîtrise des risques opérationnels qui y sont attachés. A présent, nous présenterons la méthodologie de recherche que nous allons adopter et le modèle d'analyse et les outils de collecte des données pour la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle ventes/clients.

3.1. Modèle d'analyse

Un modèle est une représentation schématique de tout ou partie de l'entreprise dans un langage de représentation approprié (JIMENEZ & al, 2007 : 55). Pour le cas d'espèce, il s'agit du modèle de la démarche qui nous conduira à la maîtrise des risques opérationnels du cycle ventes/clients. A cet effet, nous avons adopté la démarche traditionnelle d'évaluation du contrôle interne d'une entreprise par un auditeur. Plusieurs approches sont possibles pour mener à bien cette étude ; elles sont complémentaires et tendent à formuler le diagnostic final, mais nous utiliserons l'approche par les risques étant conceptuellement plus simple et logique.

Notre démarche est déclinée en trois phases principales lesquelles se décomposent en huit étapes. La première phase est celle d'étude qui consiste à l'étude préliminaire du domaine d'audit. Dans le cadre de ce travail, elle sera consacrée à la prise de connaissance de l'entreprise et du cycle ventes/clients ainsi que de l'analyse de ce cycle. La deuxième phase sera marquée par les étapes suivantes : l'identification des risques opérationnels, l'évaluation des risques opérationnels identifiés, l'identification des points forts et des points faibles du dispositif de maîtrise des risques et la restitution ou aide à la décision. En fin, la dernière phase vise essentiellement les actions à entreprendre face à la qualité des risques et du dispositif de maîtrise des risques ainsi que les recommandations à la direction générale de la société. Cette démarche est représentée dans la figure N°1 : schéma du modèle d'analyse à la page suivante.

Figure 1 : Schéma du modèle d'analyse



Source : nous même

3.2. Outils de collecte et d'analyse des données

Les outils de collecte et d'analyse des données sont nombreux, et ne sont pas employés de façon systématique. L'auditeur choisit avec discernement l'outil le mieux approprié à l'objectif qu'il veut atteindre. Pour cette raison, nous utiliserons pour cette étude, les outils ci-après :

3.2.1. Outils de collecte des données

Pour la collecte des données nous utiliserons les outils ci-dessous:

- l'observation physique: c'est le fait d'aller sur le terrain et de pratiquer l'observation. Elle permet d'observer les processus en vue de déceler les insuffisances ou dysfonctionnements aussi bien les biens, les documents et les comportements ;
- l'analyse documentaire : l'analyse documentaire consiste à prendre connaissance de la documentation de l'entreprise pour comprendre les méthodes et procédures de travail. Elle permet également de s'assurer de la validité des opérations et de révéler les dysfonctionnements ;

Dans le cas de cette étude, nous examinerons l'ensemble de la documentation permettant de comprendre le processus ventes/clients afin d'identifier et évaluer les risques opérationnels liés à ce cycle. A cet effet, nous comptons exploiter les principaux documents ci-après : les textes organiques, le manuel de procédures, les budgets, les contrats, les rapports d'audit...

- l'interview: c'est un entretien avec des employés de l'entité en vue de les interroger sur leurs actes, idées, etc. et de divulguer la teneur. Elle est coopératif (RENARD, 2006 : 55). L'objectif des entretiens est d'obtenir une description des processus du domaine sous l'angle de ses risques et de son dispositif de contrôle interne (MADERS & MASSELIN (2004 : 55).

Nous organiserons des entretiens avec nos répondants qui seront ceux indiqués par le tableau ci-après :

Tableau 2 : Récapitulatif des personnes interrogées et leurs fonctions

Direction ou service	Fonctions	Echantillon/Effectif	Objectif de l'entretien
Direction Générale	Contrôleur interne	1/1	Entretiens dans le but d'obtenir la description des tâches et comprendre la conduite des activités
Direction Financière et Comptable	Directeur Financier et Comptable	1/1	
	Le chef comptable	1/1	
Direction des Ressources Humaines	Le chef du personnel	1/1	
Agence de Brazzaville	Le chef d'agence	1/1	
	Le chef de service clientèle	1/1	
	Le chef de section gérance	1/1	
	Le chef de section exploitation	1/1	
	Les employés	3/4	

Source : nous même

3.2.2. Outils d'analyse des données

Les outils mentionnés plus haut nous ont permis de faire la collecte des données. Cependant, pour les analyser, nous utiliserons les outils suivants :

- le narratif : elle consiste à décrire les différentes tâches du processus afin de reconstituer les procédures. Dans le cadre de notre étude, nous utiliserons le narratif pour essayer d'obtenir la description des procédures de vente auprès des acteurs de ce processus ;
- le diagramme de circulation: le diagramme de circulation ou flow chart permet de représenter graphiquement les modes opératoires (MADERS, 1994 :118). Facile à lire et à comprendre, il permet de prendre rapidement connaissance d'une procédure ou d'un processus. C'est un outil d'autocontrôle et un moyen de

- validation des informations obtenues. Nous allons élaborer un diagramme de circulation pour représenter schématiquement le déroulement des opérations afin de déceler les insuffisances ;
- la grille de séparation des tâches : la grille de séparation des tâches permet de relier l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et de justifier les analyses de postes. Sa lecture permet de repérer sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et d'y remédier. Dans le cadre de cette étude, nous présenterons une grille de séparation des tâches afin de repérer si possible les manquements liés à la séparation des fonctions ;
 - tableau des Risques Référentiel (TaRiR): l'approche tableau de risques fait suite à l'évolution méthodologique du tableau des forces et faiblesses (TFfa). C'est un outil de référence qui permet d'identifier les risques opérationnels liés au cycle objet de notre étude. Ce tableau inspiré de celui élaboré par RENARD (2006 :224), comprendra six colonnes dans lesquelles on aura de gauche à droite : la nature de la tâche, les objectifs de contrôle interne, les scénarii d'empêchement, les points de contrôle, les impacts, les bonnes pratiques (éléments constitutifs du dispositif de contrôle interne) et les constats ;
 - le Questionnaire de Contrôle Interne(QCI) : le QCI est un outil d'appréciation des différents contrôles mis en place par l'entreprise conformément aux objectifs aux fins de déceler les forces et faiblesses du dispositif de contrôle interne. Pour mener à bien cette étude, nous élaborerons des QCI que nous présenterons à l'ensemble des acteurs du processus ventes/clients afin d'identifier à chaque étape, les dispositifs de contrôle interne mis en place et les risques y attachés ;
 - tests de conformité : les tests de conformité permettent de s'assurer que la description faite par nous des procédures de contrôle interne soit par le narratif soit par le diagramme de circulation est conforme à la réalité. Dans le cadre de cette étude, nous choisirons au niveau du processus vente, quelques opérations entièrement bouclées pour vérifier par les documents, s'il n'existe pas de rupture ;
 - tests de permanence : ils permettent de valider ou d'infirmer les forces relevées dans la description des procédures de contrôle interne, c'est-à-dire, vérifier la permanence du fonctionnement des procédures. Pour ce faire, nous pourrions soumettre à un test une opération pour nous assurer de l'applicabilité de la procédure dans le temps.

Dans ce chapitre, nous avons décrit la méthodologie ainsi que les outils de collecte et d'analyse qui nous permettront de réaliser notre étude. Comme nous l'avons dit plus haut, d'autres approches sont possibles, mais, nous avons utilisé la démarche la plus simple et logique conceptuellement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la première partie

Les risques opérationnels sont de plus en plus présents dans les entreprises, et la nécessité de leur maîtrise s'impose incontestablement. Devant cette situation, les dirigeants sont appelés à doter leur organisation de dispositif de maîtrise de risques performant capable de contrer la menace des risques. Ainsi, la maîtrise des risques opérationnels devient un enjeu essentiel pour le management et la survie des entreprises.

Cette partie consacrée à la revue de la littérature, nous a permis de passer en revue les différents types de risques opérationnels liés au cycle ventes/clients aussi bien que les méthodes d'identification et outils d'évaluation utilisés pour leur maîtrise. Par ailleurs, nous avons montré au cours de cette première partie que la mise en place d'un dispositif efficient de maîtrise de risques dans l'entreprise est une condition indispensable pour cette maîtrise.

La revue de littérature sur la méthodologie de maîtrise des risques opérationnels liés au cycle ventes/clients nous a permis de concevoir notre modèle d'analyse et de sélectionner les outils de collecte des données pour une meilleure application.

DEUXIEME PARTIE :
CADRE PRATIQUE DE LA MAITRISE DES
RISQUES OPERATIONNELS LIES AU
CYCLE VENTES/CLIENTS

Dans la première partie de notre étude, nous avons présenté les grands traits relatifs à la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle ventes/clients. Dans cette deuxième partie, nous essaierons de l'adapter à un contexte particulier, plus précisément à la Société de Promotion et de Gestion immobilière (SOPROGI).

Le chapitre premier de cette partie sera consacré à la présentation de l'entreprise, son organisation générale aussi bien que l'organisation administrative et technique.

Dans le deuxième chapitre, nous présenterons le dispositif de maîtrise des risques mis en place au sein de cette structure, et au dernier chapitre, nous ferons le diagnostic de ce dispositif afin de déceler les dysfonctionnements qui pourront en découler, et ensuite proposer des recommandations susceptibles de maîtriser les risques opérationnels du cycle vente/clients.

Nous espérons que notre modèle d'analyse décrit au chapitre précédent pourra nous permettre d'atteindre nos objectifs.

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA SOPROGI

La SOPROGI est un établissement public à caractère industriel et commercial doté de la personnalité juridique et jouissant de l'autonomie financière. Elle a pour mission principale de promouvoir le secteur immobilier au Congo et d'assurer la gestion des logements construits en garantissant l'accès des personnes physiques et morales aux habitations décentes.

Dans les lignes qui suivent, nous allons montrer de manière succincte l'évolution de la SOPROGI, ses missions les plus importantes et comment elle est organisée.

4.1. Historique

La SOPROGI est née des cendres du Fonds National de Construction(FNC) et de l'Office Congolais de l'Habitat(OCH), lesquels avaient pour mission respectivement de collecter les fonds afin d'exécuter les travaux publics et de développer l'activité de construction des logements sociaux.

4.2. Missions

Les missions essentielles dévolues à la SOPROGI sont les suivantes :

- le financement et la gestion des logements sociaux et économiques au milieu urbain et rural ;
- la recherche et la mise en place des financements nécessaires à la réalisation des programmes de logements définis et retenus dans la planification ;
- la promotion des programmes de l'épargne-logement et l'utilisation de celle-ci en vue de faciliter l'accès des personnes physiques et morales a la propriété immobilière ;
- l'accomplissement d'une manière générale de toutes les opérations financières, commerciales, mobilières et immobilières se rattachant directement ou indirectement à son objet social.

4.3. Moyens

La SOPROGI dispose de moyens financiers, humains et matériels qui sont les suivants :

- Les moyens financiers : ces moyens proviennent des prélèvements sur la taxe patronale, les versements des loyers des clients et les produits des ventes de logements. Aussi, en vue de renforcer la capacité de production et de financement des logements, l'Etat congolais intervient depuis l'année 2005 par apports de fonds du Trésor public pour financer les nouveaux programmes immobiliers dans les villes de Brazzaville et Oyo, à travers le Groupement d'Intérêt Economique (GIE) SOPROGI-WIETC, signé à Brazzaville en date du 10 mai 2004 cent dix sept (117) logements, suivant un accord de partenariat dit Joint Venture. Dans le cadre de cet accord, il sera construit à Brazzaville deux cent quarante trois (243) logements, et à Oyo cent dix sept (117) ;
- Les moyens humains : les effectifs du personnel de la SOPROGI au 31 décembre 2009 sont de 116 agents, dont 76 hommes et 40 femmes ;
- Les moyens matériels : la SOPROGI dispose d'un parc immobilier composé comme nous le montre le tableau suivant:

Tableau 3 : récapitulatif du parc immobilier de la SOPROGI

Site	Location simple	Location vente	Non exploités	Total
Brazzaville	125	101	32	258
Pointe-Noire	64	13	0	77
Gamboma	0	0	4	4
Djambala	0	0	5	5
Total	189	114	41	344

Source : nous même à partir du Rapport du CNC au 31 décembre 2010

La SOPROGI dispose également des immeubles dont le siège de la société, les terrains, le parc automobile, le mobilier et matériel de bureau, le matériel informatique, etc.

4.4. Organisation générale

La SOPROGI est un établissement public à caractère industriel et commercial soumis aux dispositions du statut général des entreprises d'Etat. Elle est placée sous la tutelle du Ministère de la Construction, de l'Urbanisme et de l'Habitat(M.C.U.H), et son administration est assurée par un Comité de Direction.

Après l'organisation générale, nous verrons comment la SOPROGI est organisée de manière administrative et technique.

4.5. Organisation administrative et technique

Du point de vue administratif et technique, la SOPROGI est organisée comme suit :

- la Direction générale ;
- le Secrétariat de direction ;
- le Contrôleur interne ;
- l'assistant de direction ;
- le Service informatique ;
- la Direction de l'administration générale et des ressources humaines ;
- la Direction financière et comptable ;
- la Direction technique et de la maintenance ;
- et les Agences.

➤ La Direction générale

La Direction générale de la SOPROGI est assurée par un Directeur Général nommé par décret pris en Conseil des Ministres sur proposition du Ministre de tutelle. Le Directeur Général est assisté par des collaborateurs et de délégués. Ceux-ci sont des directeurs et chefs de service à différents niveaux de la hiérarchie de l'entreprise. Le Directeur Général coordonne l'ensemble des activités de l'entreprise et doit exécuter des missions qui lui sont confiées par le Conseil des Ministres. Il a pour missions, notamment :

- représenter la société dans tous ses actes civils ;
- orienter, contrôler et coordonner le fonctionnement des directions, services et agences relevant de la Direction générale

- nommer à tous les emplois de l'entreprise conformément au planning d'embauche adopté par le Comité de Direction et/ou à exploitation prévus par décret ou arrêté.
- gérer, apprécier et noter le personnel de la société suivant la législation en vigueur et les règles propres à chaque catégorie ;
- proposer au Comité de Direction pour approbation tous les textes réglementant la vie de l'entreprise ;
- assurer la préparation et l'exécution des décisions prises par le Comité de direction.

➤ **Le Secrétariat de direction**

Le Secrétariat de direction est chargé de : traiter et archiver le courrier et de reprographier les documents de la direction.

➤ **Le contrôle interne**

Le Contrôle interne est chargé de : veiller au respect des procédures en vigueur, réaliser le contrôle budgétaire, effectuer le contrôle financier et comptable, élaborer le tableau de bord pour le compte du Directeur Général.

➤ **L'assistant de direction**

Il est commis aux tâches administratives et financières ponctuelles par le Directeur Général. Aussi, il a entre autres attributions : assister le Directeur Général, assurer la coordination et la synthèse des documents transmis au DG par des directions divisionnaires, les agences et les services rattachés à la Direction générale, organiser réceptions de la Direction générale avec les directeurs, les chefs d'agences et les chefs de service.

➤ **Le service informatique**

Le service informatique centralise et assure le traitement automatisé de toutes les données administratives, financières et comptables de la société.

Il est animé par un chef de service qui pour tâches :

- définir les différents niveaux d'accès à l'information des utilisateurs du matériel informatique ;

- veiller à l'entretien et à la réparation du matériel informatique ;
- centraliser et organiser les différents fichiers de la société.

➤ **La direction de l'administration générale et des ressources humaines**

La direction de l'administration générale et des ressources humaines est animée par un Directeur divisionnaire chargé de : mettre en œuvre la politique de la Direction générale en matière de gestion des ressources humaines et organiser la gestion du personnel, du matériel et des approvisionnements de la société.

Elle comprend quatre (4) services : le service de l'administration du personnel et des moyens communs, le service du contentieux et de recouvrement, le service des affaires juridiques et le service d'assistance sociale.

➤ **La direction financière et comptable**

Elle est animée par un directeur qui s'occupe entre autres de :

- la gestion des finances (produits d'exploitation, subvention, etc.) de la société ;
- l'évaluation des états financiers et comptables ;
- la recherche et l'organisation de la mise en œuvre des financements nécessaires à la réalisation de l'objet social ;
- la tenue de la comptabilité de la société.

Cette direction comprend trois services qui sont les suivantes : celui de la comptabilité, des finances et de la cotisation patronale.

➤ **La direction technique et de la maintenance**

Elle est animée par un directeur, et s'occupe principalement de :

- réaliser les études techniques, économiques, sociales et financières ;
- valoriser les terrains et gérer le patrimoine foncier ;
- assurer la réalisation et le contrôle des travaux de maintenance ;
- assurer la maîtrise d'ouvrage et le contrôle de l'exécution des programmes immobiliers.

La direction technique et de la maintenance est composée de deux services qui sont : le service d'études et programmation et le service contrôle technique.

➤ **Les agences**

La fonction de gestion immobilière est dévolue aux agences.

Il en existe deux : l'agence de Brazzaville et l'agence de Pointe-Noire. Toutes deux sont animées par des chefs d'agence placés sous l'autorité directe du DG qu'ils représentent auprès des autorités régionales de leur circonscription territoriale respective.

✓ **L'agence de Brazzaville**

Cette agence a une compétence territoriale sur la commune autonome de Brazzaville et les départements de la Likouala, de la Sangha, de la Cuvette, des Plateaux, du Pool et de la Bouenza. Aussi, elle est composée d'un service clientèle et de deux sections : la section exploitation et recouvrement et la section commerciale.

✓ **L'agence de Pointe-Noire**

L'agence de Pointe-Noire a une compétence territoriale sur la commune autonome de Pointe-Noire, le département du Kouilou, de la Lékoumou et du Niari. Sa localisation par rapport à la Direction générale favorise l'élargissement de ses attributions aux fonctions administratives, financières et comptables spécifiques pour son fonctionnement. Elle dispose de trois sections chargées notamment de la gérance, de la comptabilité et de la cotisation patronale. L'organigramme de la SOPROGI est présenté en annexe N°1.

4.6. Organisation du système d'information financière et non financière

Le système d'information de la SOPROGI est informatisé à un taux plus ou moins élevé. L'entreprise utilise pour sa gestion de l'information plusieurs logiciels. On y trouve même des logiciels conçus par des informaticiens de la société, par exemple, le logiciel « sofi ». Certes, il n'existe pas de système intégré d'information, mais le service informatique dispose des données de la plupart des services de sorte qu'il peut gérer les informations à temps réel. Au niveau de l'agence de Brazzaville, il existe un logiciel réseau de manière que les informations relatives aux ventes de logements sont disponibles dans tous les

services de l'agence. Les reportings comptables, financiers et non financiers se font quasiment de manière permanente. Le système comptable utilisé à la SOPROGI est l'OHADA.

Dans ce chapitre, nous avons pu avoir une connaissance plus large de la SOPROGI. Nous avons la connaissance que l'entreprise est confrontée aux risques dans la réalisation de ses activités de location ou ventes immobilières. Elle est appelée à maîtriser les risques liés au cycle ventes/clients pour éviter des événements non souhaités qui peuvent compromettre la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs. Ainsi, nous allons observer le dispositif de maîtrise de risques de la SOPROGI.

CHAPITRE 5 : PRESENTATION DU DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES DE LA SOPROGI

Il est indispensable pour la performance et le bon fonctionnement d'une entreprise, qu'il existe un dispositif qui permette la maîtrise des activités. Ce dispositif se caractérise par la mise en place au sein de l'entité, d'un système d'organisation, de méthodes et de procédures visant à garantir l'atteinte des objectifs et la pérennité de cette dernière. Aussi, il est souvent conditionné par l'existence d'un manuel de procédures et d'un système de conservation des données et de documentation. La SOPROGI dispose des procédures ci-dessous :

5.1. Présentation des procédures de contrôle interne de la SOPROGI

La SOPROGI ne dispose pas d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables. C'est sur la base de l'observation du déroulement des opérations dans l'entreprise que nous avons pu reconstituer les procédures. Nous pouvons distinguer les procédures ci-dessous:

5.1.1. Les procédures de budgétisation

Depuis l'année 2001, date de la tenue du dernier Comité de Direction, la SOPROGI ne présente plus de budget « comme tel » en raison de l'absence du président du Conseil d'administration. Le programme de construction des logements est établi par un comité conjoint composé des techniciens du ministère de tutelle et des agents de la SOPROGI, en combinant plusieurs facteurs, par exemple, l'enveloppe financière accordée par l'Etat à la SOPROGI au cours de l'année aussi bien que d'autres aléas liés à la conjoncture, etc.

5.1.2. Les procédures d'agrément de nouveaux clients

L'agrément de nouveaux clients à la SOPROGI se fait de la manière suivante :

Les clients sont reçus par le service clientèle, et notamment par le chef de section gérance. Après la prise de contact avec le chef de section gérance où ils expriment leur besoin d'avoir un logement, ils sont renseignés sur la base du fichier d'immatriculation des logements, et remplissent un formulaire de demande de logement. Ensuite, leur demande

est minutieusement examinée par un comité de vente en tenant compte des logements disponibles, qui décide enfin du sort à réserver à chaque dossier concerné.

5.1.3. Les procédures de réception, d'acceptation, de traitement et de livraison de la commande

Cette procédure consiste à la notification par le chef de service clientèle au client de sa demande de logement acceptée par le comité d'attribution, pour souscription du contrat de vente et signature. Mais, la rédaction du contrat doit être précédée :

- d'une visite sur les locaux à louer ou à céder. Cette visite permettra au client d'avoir une connaissance parfaite de l'objet de la location ou de la vente. Elle sera matérialisée par la rédaction d'un inventaire dit : « Etat des lieux ». Cet état des lieux a pour objectif la prospection ayant l'effet de démonstration et devant conduire le client à la décision de location ou d'achat.

L'état des lieux devrait aider à la réhabilitation des lieux et à la fixation du prix du loyer ou l'amortissement.

- d'une remise en état des lieux (cas de nécessité de réparation ou réhabilitation). Cette remise en état est sanctionnée d'un deuxième état des lieux après travaux.
- d'un versement d'une caution ou arrhes exigées, déterminées et fixées par la SOPROGI.

Après la signature du contrat, les employés du service clientèle procède au classement par :

- expédition de trois(3) exemplaires de contrat au client ;
- classement de trois(3) copies à la section Exploitation pour suivi, facturation, règlement et mise à jour du fichier clientèle ;
- transmission au Chef d'agence pour justificatif au rapport d'exploitation auprès du directeur général ;
- transmission d'une copie au service de la comptabilité pour suivi fichier général client.

Cette opération sera suivie de la remise des clés au client, et ce jour portera date de début de la facturation.

5.1.4. Les procédures de facturation et d'octroi d'avoir

La facturation des loyers par la SOPROGI est une activité récurrente. Les factures sont établies cinq(5) jours avant le début ou la fin de chaque période par le chef de section exploitation. Le service clientèle doit préciser dans les contrats la période et les modalités de règlement.

Le prix facturé est celui conclu dans le contrat, et la facture doit tenir compte de la date de la mise à disposition du loyer au client.

L'établissement de la facture se fait par type de produit : location vente, location simple et contrat vente.

5.1.5. Les procédures de contrôle des factures et de comptabilisation

Après établissement de la facture par le chef de section exploitation, une copie de celle-ci est envoyée au client. Ensuite, les employés de la section exploitation procèdent à la mise à jour de la fiche client, et enregistrent dans le journal de ventes chaque vente dans l'ordre chronologique avec référence ou numéro attribué à la facture.

Le chef d'agence effectue périodiquement (à la fin de chaque mois) un pointage entre les factures émises et les contrats existants. Ce contrôle est matérialisé par un visa du chef d'agence dans le journal de ventes et une copie est transmise au service de la comptabilité pour contrôle imputation comptabilité auxiliaire et comptabilité générale.

5.1.6. Les procédures d'encaissement et de comptabilisation des règlements

Il existe trois caisses à la SOPROGI dont deux(2) de recettes et une(1) de dépense. Des deux caisses recettes, une qui est sous l'autorité directe du directeur financier et comptable, est chargée d'encaisser tous les versements relatifs à la taxe patronale. Par contre, l'autre qui dépend du chef d'agence, s'occupe essentiellement des encaissements de loyers et échéances des clients.

Les versements des clients se font à la caisse soit en espèces, soit en chèque, soit par virement bancaire, et au fur et à mesure, les enregistrements sont effectués par le caissier dans l'outil informatique et reportés dans le journal de caisse. Aussi, chaque paiement client donne lieu à la délivrance d'un reçu de couleur blanc pour le client ; un exemplaire

de couleur rose va à la comptabilité ; un autre est envoyé à la section exploitation, et enfin, la souche reste attachée au carnet à la caisse.

Par ailleurs, à la fin de la journée, le caissier tire la situation de la caisse et l'état issu de ce point est validé par le chef d'agence ; puis, l'argent est reversé en banque. Les originaux des bordereaux de versement et de l'état de la situation journalière sont transmis à la comptabilité, et les photocopies restent à la caisse.

5.1.7. Les procédures de suivi des ventes

Chaque mois, le chef de la section exploitation sur la base du relevé synthétique fait le point de la situation des clients qu'il transmet au chef d'agence. Les clients ayant accumulé des retards de paiement feront l'objet d'une procédure qui se traduit comme suit :

- une convocation à se présenter dans les bureaux de l'agence leur est faite ;
- en cas de non présentation, une deuxième convocation leur est notifiée ;
- s'ils ne répondent pas favorablement à cette deuxième invitation, une lettre de mise en demeure accompagnée d'un délai de sortie leur est adressée.

Après quoi, le client devient un cas du contentieux.

5.1.8. Les procédures de recouvrement des créances

Le contrat de location ou de vente suppose de la part du preneur, acheteur ou acquéreur, l'obligation de payer le prix dans les conditions prévues par le contrat. Ceci passe, entre autres, par la prise de mesures et formalités susceptibles de permettre le paiement dans les délais requis.

Dans ces conditions, lorsqu'un client vient de manquer à ses obligations, la SOPROGI se trouve dans l'intérêt d'exiger au client le paiement du prix convenu.

En effet, chaque mois, les employés de la section exploitation sous la conduite de leur chef, tirent le relevé de comptes par client. De ce fait, à l'examen de ces comptes, les clients qui présentent des retards de paiement sont convoqués, et on les applique des pénalités de retard, calculées de manière suivante :

Pénalité de retard = échéance mensuelle x coefficient correspondant au nombre de mois impayés x 5 / 1200

Les agents de la section exploitation procèdent au recouvrement par secteur et en tenant compte l'ordre numérique des clients.

5.2. Présentation du cycle ventes/clients de la SOPROGI

Les opérations afférentes au cycle ventes/clients à la SOPROGI découlent essentiellement des missions assignées à la direction générale par le Conseil d'Administration, lesquelles s'organisent au niveau des agences de Brazzaville et Pointe-Noire.

Ces deux agences gèrent le parc immobilier de la SOPROGI à travers tout le territoire national et s'occupent de toutes les activités de vente, allant de l'agrément de nouveaux clients, la réception, l'acceptation, le traitement, la livraison et la facturation des commandes, en passant par l'octroi d'avois aux clients, le contrôle et la comptabilisation des ventes, l'encaissement et la comptabilisation des règlements des clients, le suivi de ventes et des comptes clients, pour terminer par le recouvrement des créances et l'évaluation du portefeuille clients.

Le service comptable de la direction financière et comptable intervient dans le processus qu'en traitant les informations reçues des divers clients des agences pour en constituer un compte client général de la société.

Par ailleurs, la budgétisation des ventes se fait conjointement avec le ministère de tutelle, et il revient à la SOPROGI d'exécuter le programme arrêté.

Il faut noter qu'il existe un manuel de procédures à la SOPROGI, mais, il se trouve qu'il est caduc et non actualisé. Ainsi, les procédures qui sont décrites plus loin, ne reflètent pas vraiment le contenu de ce document. Le fonctionnement de l'activité vente s'articule autour de l'organigramme suivant :

CHAPITRE 6 : LA MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS DU CYCLE VENTES/CLIENTS DE LA SOPROGI

Les opérations du cycle ventes/clients sont nombreuses et relèvent d'une importance capitale pour l'entreprise. Les risques de pertes liées à la défaillance des procédures y afférentes sont énormes, et souvent mal évaluées dans l'entreprise pour des raisons diverses. Dans ce chapitre, nous essayerons d'identifier ces risques, les évaluer et apprécier le dispositif de contrôle mis en place par la SOPROGI pour les maîtriser afin de proposer des plans d'actions ainsi que des recommandations aux dirigeants de l'organisation.

6.1. Etude préliminaire

Cette phase consistera à prendre connaissance de la SOPROGI et de son cycle ventes/clients, aussi bien que l'analyse des activités attachées à ce cycle comme décrite au chapitre 3 relatif au modèle d'analyse.

6.1.1. Prise de connaissance générale de la SOPROGI et du cycle ventes/clients

Pour nous permettre d'avoir une connaissance générale de l'entreprise et de son environnement, nous nous sommes appuyés sur les entretiens avec le personnel comme indiqué au chapitre 3. Les documents suivants ont été mis à notre disposition : l'Ordonnance N° 016/79 du 18 mai 1979 portant création de la SOPROGI, le décret N°84/642 du 10 juillet 1984 portant statut de la SOPROGI, la convention collective, etc. Cette collecte des données nous a permis de donner une présentation sommaire de la SOPROGI au chapitre 4, et de son dispositif de maîtrise de risques au chapitre 5. Par ailleurs, l'observation des usages et pratiques dans l'entreprise, l'analyse des documents et l'entretien avec les employés de la société, nous ont servis pour faire l'analyse du cycle ventes/clients.

6.1.2. L'analyse du cycle ventes/clients

L'analyse du cycle a été possible grâce au diagramme de circulation ou flow chart qui est représenté en annexe 10 (Flow chart : cycle ventes/clients). Cette formalisation du traitement des opérations et des procédures de contrôle existantes nous a permis de procéder à l'évaluation du dispositif de maîtrise des risques.

6.2. La maîtrise des risques du cycle ventes/clients

Cette phase a consisté en l'identification des risques opérationnels et leur caractérisation, et des points forts et faibles, l'évaluation et la hiérarchisation de ces risques ainsi que la restitution ou aide à la décision.

6.2.1. Identification des risques opérationnels liés au cycle ventes/clients

Un tableau de risques est conçu dans lequel nous aurons sensiblement six (6) colonnes libellées ci-après (RENARD, 2006 : 224):

- la tâche attachée dans le processus vente,
- l'objectif de contrôle assigné à la tâche,
- le risque encouru par l'opération,
- l'évaluation sommaire du risque lié à la tâche, qui se fera à trois(03) niveaux : important(I), moyen(M) et faible(F).
- le dispositif de maîtrise du risque identifié et le constat (s'il existe ou non au sein de la structure).

Il faut noter que cette évaluation e peut être scientifique et exacte, elle reste aléatoire et approximative (RENARD, 2010 : 196).

6.2.1.1. Identification des risques opérationnels liés aux activités de budgétisation

Elle portera sur la détermination des risques attachés aux opérations d'élaboration et de contrôle du budget. Cette analyse s'effectuera à partir du tableau suivant :

Tableau 4 : Identification des risques liés aux opérations de budgétisation

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif de C.I	Constat
Elaboration du budget	S'assurer de la fiabilité des informations	Prévision irréaliste	I	Connaissance des objectifs stratégiques	Non O, Or + P
Contrôle du budget	Rapprochement des prévisions aux réalisations	Suivi incorrect du budget	I	Contrôle budgétaire réalisé régulièrement	Non P + Or

I : Important ; M : Moyen ; Faible : F

A noter que la qualification des dispositifs est notée comme suit : organisation(Or), moyens (M), objectif (O), procédure (P), système d'information (SI) et la supervision (S).

Source : nous même

6.2.1.2. Identification des risques opérationnels liés aux activités d'agrément des nouveaux clients

Elle vise à repérer les risques liés aux activités d'agrément des clients

Tableau 5 : Identification des risques afférant aux tâches d'agrément des clients

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif de C.I	Constat
Agrément du client	S'assurer que l'acceptation du client se fait en tenant compte de sa solvabilité	Octroi d'agrément sur de faux critères	I	Evaluation de la solvabilité du client ; Autorisation accordée par une personne habilitée	Oui
		Dégradation du portefeuille client			Oui
Actualisation de l'agrément	S'assurer que le client répond toujours au critère de solvabilité	Non actualisation de l'agrément	I	Réactualisation effectuée chaque année	Oui

Source : nous même

Identification des risques opérationnels liés aux activités de réception, d'acceptation, de traitement et de livraison des commandes

6.2.1.3. Identification des risques opérationnels liés aux activités de réception et d'acceptation des commandes :

Cette analyse permet d'identifier les risques susceptibles d'affecter les activités de réception et d'acceptation de la commande.

Tableau 6 : Identification des risques relatifs aux opérations de réception et d'acceptation des commandes

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif de C.I	Constant
Réception de la commande	S'assurer de la réception des commandes conformément aux besoins des clients	Non réception des commandes Erreurs dans la prise de commandes	M	Réception des commandes par écrit	Oui
Enregistrement de la commande	S'assurer de la réalité de la réception des commandes	Omission ou erreur d'enregistrement	F	Contrôle d'enregistrement	Non P + SI
Examen de la solvabilité	S'assurer de la solvabilité du client	Insolvabilité Dégradation des revenus	I	Désignation expresse d'un responsable de la direction Visa d'autorisation	Oui Non M + Or
Approbation de l'ordre de vente	S'assurer de l'acceptation de la commande suite à la garantie de solvabilité	Acceptation sans contrôle	I	Visa d'acceptation pour traitement de la commande	Oui

Source : nous même

6.2.1.4. Identification des risques opérationnels liés aux activités de traitement et livraison de la commande

Elle permet de mettre à nu les risques liés aux tâches de traitement et de livraison de la commande.

Tableau 7 : Identification des risques attachés aux tâches de traitement et de livraison de la commande

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif de C.I	Constat
Etablissement des contrats	S'assurer du suivi des commandes et de l'archivage des informations	Erreurs de transcription des informations	M	Disposition de logiciels fiables et de documents standardisés	Oui
Contrôle de l'élaboration des contrats	S'assurer de la conformité des contrats avec les commandes	Non-conformité des contrats avec les commandes	F	Présence des visas de contrôle	Oui
Autorisation de la préparation des commandes	S'assurer de l'autorisation des commandes traitées	Vols	M	Disposition de visas d'autorisation par un responsable dûment identifié	Oui
Planning de traitement	S'assurer de la rapidité dans le traitement des commandes	Mauvais traitements Retards	M	Planning régulier	Oui
Contrôle du traitement des contrats	S'assurer que les commandes traitées correspondent effectivement à la nature des contrats	Non respect des contrats Manque de contrôle	M	Double contrôle Vérification par sondage	Oui Oui
Supervision et exécution des contrats	S'assurer que les livraisons sont conformes aux contrats	Livraisons arbitraires Manque de supervision	M	Visa du superviseur et signature	Oui

Source : nous même

6.2.1.5. Identification des risques opérationnels liés aux activités de facturation et d'octroi d'avoir

Cette analyse porte sur les risques capables de nuire aux opérations de facturation et d'octroi d'avoir lesquelles activités sont réputées à grand risque.

Tableau 8 : Identification des risques des opérations de facturation et d'octroi d'avoir

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif de C.I	Constat
Etablissement de factures	S'assurer que toutes les commandes donnent lieu à la facturation S'assurer de l'émission rapide des factures	Oubli ou omission d'émission Non conformité des factures Retards Fraudes, etc.....	I	Facturation standardisée et pré-numérotée Rapprochement Factures/ contrats	Oui Oui
Transmission des factures au service comptabilité	S'assurer de la rapidité dans la transmission des factures	Omission Retards dans la transmission	M	Délais précis de transmission	Oui
Octroi d'avoir	S'assurer de l'émission correcte et rapide des avoirs	Non-conformité des avoirs Fraudes	M	Contrôle permanent assuré par un responsable	Oui
Transmission des factures d'avoir à la comptabilité	S'assurer de la transmission rapide et réelle	Omission Retard	M	Précision des délais de transmission	Oui

Source : nous même

6.2.1.6. Identification des risques opérationnels liés aux activités de comptabilisation des factures

Cette analyse fera ressortir les risques pouvant avoir un impact sur les activités de comptabilisation de factures.

Tableau 9 : Identification des risques relatifs aux activités de comptabilisation de factures

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif de C.I	Constat
Réception des factures et leur contrôle	S'assurer de la conformité et de l'exhaustivité des factures	Manque de contrôle de conformité Fraudes	I	Rapprochement Factures/contrats	Oui
Comptabilisation des factures	S'assurer de la fiabilité et la rapidité des enregistrements	Omission Erreur Retard et fraudes de comptabilisation	I M F	Tampon de confirmation d'enregistrement Enregistrement à des périodes régulières	Oui Oui
Contrôle des enregistrements	S'assurer de la conformité des enregistrements	Absence de contrôle des enregistrements	M	Contrôle effectué par une personne identifiée	Oui

Source : nous même

6.2.1.7. Identification des risques opérationnels liés aux activités d'encaissement des créances et comptabilisation

Elle permet de déceler les risques liés aux activités d'encaissement et de comptabilisation des créances.

Tableau 10 : Identification des risques liés aux activités d'encaissement des créances et comptabilisation

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif de C.I	Constat
Réception des espèces et chèques et leur enregistrement	S'assurer de l'exhaustivité et de la fiabilité des enregistrements	Fraudes Détournements Vols	F	Enregistrement Immédiat Double enregistrement	Oui Oui
Transmission à la comptabilité	S'assurer de la transmission effective à la comptabilité	Omission Retard dans la transmission	F	Rapprochement entre registre/paiements	Non P + Or + SI
Enregistrement comptable des règlements	S'assurer de l'enregistrement exhaustif et rapide des règlements	Omission Erreur Fraude Détournement des fonds	I F M M	Rapprochement entre registre/journal	Non Or + P + SI
Elaboration du bordereau de remise à l'encaissement	S'assurer du dépôt effectif des fonds	Détournement de fonds Vol	I	Remise en banque journalière Vérification des remises	Oui
Signature du bordereau	S'assurer de l'approbation des dépôts par des personnes autorisées	Fraude Détournement	I	Signature des personnes habilitées	Oui
Dépôt en banque	S'assurer de la réalité des dépôts des fonds	Détournement Vol	I	Contrôle des remises en banque par des bordereaux de réception des fonds	Oui

Source : nous même

6.2.1.8. Identification des risques opérationnels liés aux activités de suivi des comptes clients et de ventes

Tableau 11 : Identification des risques affectant les opérations de suivi des comptes clients et de ventes.

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif de C.I	Constat
Suivi des comptes clients	S'assurer de la fiabilité des comptes individuels clients	Comptabilité erronée	I	Analyse et justifications régulières des soldes	Non M + P + SI
Suivi des comptes ventes	S'assurer d'un contrôle régulier des soldes des comptes de produits	Fraudes Chiffre d'affaires erroné	M	Rapprochement des soldes entre la comptabilité et l'exploitation	Oui

Source : nous même

6.2.1.9. Identification des risques opérationnels liés aux activités de suivi des créances et recouvrement

Cette analyse porte sur le recensement des risques liés aux tâches de suivi et recouvrement de créances qui sont déterminants dans le processus vente.

Tableau 12 : Identification des risques liés aux activités de suivi et de recouvrement des créances

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif de C.I	Constat
Etablissement de la balance âgée	S'assurer de l'état de la facturation	Perte d'informations Perte de visibilité sur les créances	I	Elaboration périodique de la balance âgée par une personne désignée	Non Or + P + SI
Relance des clients	Informers les clients de l'arrivée à terme de leurs créances	Absence de relance Règlements en retard	I	Existence d'une procédure de relance systématique de clients	Non Or + S
Recouvrement des créances	S'assurer de la réalité du recouvrement	Vol Détournement de fonds	I	Existence d'une procédure de réception de créances	Oui

Source : nous même

6.3. Evaluation des risques opérationnels identifiés

Il s'agit d'examiner la relation entre chaque risque identifié et les objectifs de contrôle interne à atteindre qui sont : la protection et la sauvegarde du patrimoine, la fiabilité et

l'intégrité de l'information, le respect des lois, des règlements et des contrats, l'efficacité et l'efficacité des opérations. Cette appréciation se fait à l'aide d'une valeur numérique (cotation) à chaque relation risque-objectif. La moyenne obtenue donne la note globale qui est affectée à la relation risque-ensemble des objectifs qui peut être forte, moyenne ou faible. Par ailleurs, il sera question de faire une évaluation qualitative en tenant compte les deux composants du risque : la probabilité d'occurrence et la gravité de l'impact.

6.3.1. Mesure de la probabilité des risques opérationnels

La mesure de la probabilité du risque est faite en attribuant une note comprise entre 1 à 5 à l'échelle de la probabilité qui peut être considérée (Très élevée, élevée, moyenne, faible, très faible), selon les cas.

Tableau 13 : Echelle d'évaluation de la probabilité du risque opérationnel

Note	Probabilité	Description des caractéristiques des dispositifs
5	Très élevée	Inefficacité extrême des dispositifs
4	Elevée	Dispositifs peu efficaces
3	Moyenne	Dispositifs efficaces
2	Faible	Dispositifs assez efficaces
1	Très faible	Dispositifs très efficaces

Source : nous même

Cette méthode appliquée à la mesure de probabilité risques opérationnels du cycle ventes/clients à la SOPROGI est présentée dans le tableau N° 12: Probabilité d'occurrence des risques opérationnels du cycle ventes/clients à la SOPROGI ci-après :

Tableau 14 : Probabilité de survenance des risques opérationnels du cycle ventes/clients de la SOPROGI

Risques	Note	Probabilité	Caractéristiques des dispositifs
1-Prévision irréaliste	5	Très élevée	Défaut d'implication soprogi
2-Suivi incorrect du budget	5	Très élevée	Défaut d'actualisation
3-Octroi d'agrément sur de faux critères	4	Elevée	Manque d'objectivité
4-Insolvabilité des clients	3	Moyenne	Solvabilité apparente
5-Dégradation du portefeuille clients	3	Moyenne	Idem
6-Non actualisation de l'agrément	4	Elevée	Défaillance d'actualisation
7-Non réception des commandes	3	Moyenne	Réception écrite
8-Erreurs dans la prise des commandes	2	Faible	Remplissage de formulaire
9-Omission ou erreur d'enregistrement	3	Moyenne	Existence carnet pré numéroté
10-Insolvabilité	3	Moyenne	Solvabilité apparente
11-Dégradation des revenus	4	Elevée	Idem
12-Acceptation sans contrôle	3	Moyenne	Garantie insuffisante
13-Erreurs de transcription des informations	2	Faible	Existence d'imprimés
14-Non-conformité des contrats et commandes	2	Faible	Rapprochement contrat- demande de logement
15-Vols	2	Faible	Contrôle adéquat
16-Mauvais traitements	4	Elevée	Absence de planning
17-Retards	4	Elevée	Idem
18-Non respect des contrats	3	Moyenne	Injonction de l'autorité
19-Manque de contrôle	4	Elevée	Défaut de double vérification
20-Livraisons arbitraires	4	Elevée	Manque de suivi
21-Manque de supervision	3	Moyenne	Défaillance de supervision
22-Omission d'émission	2	Faible	Visa de contrôle
23-Non-conformité des factures	3	Moyenne	Absence de supervision
24-Retards	4	Elevée	Absence de planning
25-Fraudes	4	Elevée	Défaut de double contrôle
26-Omission	3	Moyenne	Défaut de rapprochement
27-Retards dans la transmission	4	Elevée	Absence de planning
28-Non-conformité des avoirs	4	Elevée	Défaillance de vérification
29-Fraudes	4	Elevée	Défaut de double contrôle
30-Omission	3	Moyenne	Défaut de rapprochement
31-Retard	4	Elevée	Absence de planning

Tableau 15 : Probabilité de survenance des risques opérationnels du cycle ventes/clients de la SOPROGI (suite et fin)

32-Manque de contrôle de conformité	3	Moyenne	Absence de visa de contrôle
33-Fraudes	4	Elevée	Défaut de double contrôle
34-Omission	3	Moyenne	Défaut de rapprochement
35-Erreur	3	Moyenne	Défaut de supervision
36-Retard	4	Elevée	Absence de planning
37-Fraudes de comptabilisation	4	Elevée	Carence de contrôle
38-Absence de contrôle des enregistrements	4	Elevée	Absence de supervision
39-Fraudes	4	Elevée	Défaut de double contrôle
40-Détournements	4	Elevée	Défaillance de contrôle
41-Vols	3	Moyenne	Contrôle adéquat
42-Omission	3	Moyenne	Défaut de rapprochement
43-Retard dans la transmission	3	Moyenne	Absence de planning
44-Omission	3	Moyenne	Défaut de rapprochement
45-Erreur	4	Elevée	Défaut de double contrôle
46-Fraude	4	Elevée	Défaut de double contrôle
47-Détournement de fonds	4	Elevée	Défaut de contrôle
48-Détournement de fonds	4	Elevée	Défaut de contrôle
49-Vol	3	Moyenne	Contrôle adéquat
50-Fraude	4	Elevée	Défaut de double contrôle
51-Détournement	3	Moyenne	Défaut de contrôle
52-Détournement	3	Moyenne	Idem
53-Vol	2	Faible	Contrôle adéquat
54-Comptabilité erronée	3	Moyenne	Absence de supervision
55-Fraudes	4	Elevée	Défaut de double contrôle
56-Chiffre d'affaire erronée	3	Moyenne	Absence de rapprochement
57-Perte d'informations	3	Moyenne	Défaut d'enregistrement
58-Perte de visibilité sur les créances	4	Elevée	Absence de balance âgée
59-Absence de relance	3	Moyenne	Absence de rigueur
60-Règlements en retard	3	Moyenne	Manque de suivi
61-Vol	2	Faible	Contrôle adéquat
62-Détournement de fonds	3	Moyenne	Défaut de contrôle

Source : nous même

Dans les lignes qui suivent, nous allons parler de la mesure de l'impact du risque opérationnel.

6.3.2. Mesure de l'impact des risques opérationnels

La mesure de l'impact du risque s'effectue de manière qualitative à l'aide d'une note comprise de 1 à 5 aux critères (supportable, réversible, irréversible, critique, fatale) de l'impact du risque.

Cette mesure se présente comme nous le montre le tableau N°13 : Mesure de l'impact du risque opérationnel ci-dessous :

Tableau 16 : Mesure de l'impact du risque opérationnel

Note	Gravité de l'impact	Description du degré d'impact
5	Fatale	Défaillance qui perturbe très gravement le patrimoine, perte notable de la fiabilité de l'information, non respect des lois et règlements et efficacité déplorable des opérations.
4	Critique	Défaillance qui perturbe gravement le patrimoine, perte importante de fiabilité de l'information, mauvaise application des lois et règlements et exécution critique des opérations.
3	Irréversible	Défaillance modérée du patrimoine et de la fiabilité de l'information, application modérée des lois et règlements et dégradation modérée de l'efficacité des opérations.
2	Réversible	Dégradation négligeable du patrimoine et de la fiabilité de l'information, les conséquences sur l'application des lois et règlements ainsi que sur l'optimisation des opérations est à négliger.
1	Supportable	La dégradation sur le patrimoine et la fiabilité de l'information est insignifiant. Les conséquences sur l'application des lois et règlements et sur l'optimisation des opérations sont minimales.

Source : nous même

L'impact du risque opérationnel du cycle ventes/clients de la SOPROGI est illustré dans le tableau N°14: Impact des risques opérationnels du cycle ventes/clients de la SOPROGI ci dessous :

Tableau 17 : Impact des risques opérationnels du cycle ventes/clients de la SOPROGI

Risques	Note	Gravité de l'impact	Conséquences
1-Prévision irréaliste	5	Fatale	Perte financière élevée causée par la mauvaise qualité des ventes, l'information non fiable, non respect des lois et règlements et l'exécution déplorable des opérations.
2-Suivi incorrect du budget	4	Critique	Perte financière importante due au manque de suivi des ventes, à la non fiabilité de l'information et au non application des textes, défaillance considérable dans l'optimisation des opérations
3-Octroi d'agrément sur de faux critères	3	Irréversible	Perte financière modérée du patrimoine résultante à l'information de non qualité, à l'application non satisfaisante des procédures et lois et à l'inefficacité des opérations.
4-Insolvabilité des clients	5	Fatale	Défaillance extrême des procédures entraînant des pertes financières exagérées, l'information irrégulière, les litiges avec les clients et l'exécution mitigée des opérations.
5-Dégradation du portefeuille clients	5	Fatale	Idem
6-Non actualisation de l'agrément	3	Irréversible	Perte modérée du patrimoine consécutive à la non actualisation de l'information, au non respect des lois et à l'exécution opérationnelle des tâches.
7-Non réception des commandes	1	Supportable	Pertes financières non significatives sur les ventes et sur la fiabilité de l'information, les conséquences sur les lois et règlements aussi bien que l'efficacité des opérations sont minimes.
8-Erreurs dans la prise des commandes	1	Supportable	Idem
9-Omission ou erreur d'enregistrement	1	Supportable	Idem
10-Insolvabilité	4	Critique	Dégradation financière importante due à la négligence des aspects de solvabilité et d'honorabilité, non fiabilité de l'information, défaillance considérable dans l'application des lois et règlements et l'exécution déplorable des opérations.
11-Dégradation des revenus	4	Critique	Idem
12-Acceptation sans contrôle	2	Réversible	Perte financière négligeable sur le patrimoine et sur la fiabilité et l'intégrité de l'information. Aussi, l'impact sur les lois et règlements et l'optimisation des opérations est à négliger.
13-Erreurs de transcription des informations	3	Irréversible	Perte financière modérée sur la qualité des ventes, sur la fiabilité de l'information, l'application modérée des lois et règlements, l'efficacité mesurée des opérations.
14-Non-conformité des contrats et commandes	3	Irréversible	Idem

Tableau 18 : Impact des risques opérationnels du cycle ventes/clients de la SOPROGI (suite1)

15-Vols	5	Fatale	Dompage financier élevé sur le patrimoine du à la défaillance des procédures, non fiabilité de l'information, mauvaise application des lois et règlements et exécution désastreuse des opérations.
16-Mauvais traitements	2	Réversible	Perte financière négligeable sur le patrimoine et sur la fiabilité et l'intégrité de l'information. Par ailleurs, les conséquences sur les lois et règlements et l'exécution des opérations sont dérisoires.
17-Retards	2	Réversible	Idem
18-Non respect des contrats	4	Critique	Manque à gagner important sur les ventes, non fiabilité de l'information, défaillance critique dans l'application des lois et règlements et l'exécution déplorable des opérations.
19-Manque de contrôle	3	Irréversible	Perte modérée sur le patrimoine et sur la fiabilité de l'information, l'application acceptable des lois et règlements, l'efficacité raisonnable des opérations.
20-Livraisons arbitraires	4	Critique	Perte financière importante sur les ventes, non fiabilité de l'information, défaillance critique dans l'application des lois et règlements et l'exécution mauvaise des opérations.
21-Manque de supervision	2	Réversible	Perte financière négligeable sur le patrimoine et sur la fiabilité et l'intégrité de l'information. De même, l'impact sur les lois et règlements et l'exécution des opérations sont de valeur négligeable.
22-Oubli ou omission d'émission	2	Réversible	Idem
23-Non-conformité des factures	4	Critique	Défaillance entraînant des pertes importantes du patrimoine, non fiabilité de l'information, mauvaise application des lois et règlements et l'exécution déplorable des opérations.
24-Retards	1	Supportable	Pertes financières non significatives sur le patrimoine et sur la fiabilité de l'information, les conséquences sur les lois et règlements aussi bien que l'efficacité des opérations peuvent être supportées.
25-Fraudes	5	Fatale	Dégâts financiers élevés sur le patrimoine du à la défaillance des procédures, non fiabilité de l'information, non respect des lois et règlements et exécution désastreuse des opérations.
26-Omission	1	Supportable	Pertes financières non importantes sur le patrimoine et sur la fiabilité de l'information, l'impact sur les lois et règlements et sur l'efficacité des opérations sont insignifiantes.
27-Retards dans la transmission	1	Supportable	Idem
28-Non-conformité des avoirs	3	Irréversible	Perte financière modérée sur le patrimoine, sur la fiabilité de l'information, l'application modérée des lois et règlements, l'exécution des opérations est modeste.

Tableau 19 : Impact des risques opérationnels du cycle ventes/clients de la SOPROGI (suite2)

29-Fraudes	5	Fatale	Perte financière élevée sur le patrimoine due à la défaillance des procédures, non fiabilité de l'information, application inadéquate des lois et règlements et exécution lamentable des opérations.
30-Omission	1	Supportable	Pertes financières non significatives sur les ventes et sur la fiabilité de l'information, les répercussions sur les lois et règlements et l'exécution des opérations sont aussi insignifiantes.
31-Retard	1	Supportable	Idem
32-Manque de contrôle de conformité	2	Réversible	Perte financière négligeable sur le patrimoine et sur la fiabilité et l'intégrité de l'information. L'impact sur les lois et règlements et l'exécution des opérations est dérisoire.
33-Fraudes	5	Fatale	Perte financière considérable sur le patrimoine, non fiabilité de l'information, mauvaise application des lois et règlements et exécution déplorable des opérations.
34-Omission	1	Supportable	Pertes financières peu significatives sur le patrimoine et sur la fiabilité de l'information, les conséquences sur les lois et règlements et l'efficacité des opérations ne sont pas importantes.
35-Erreur	2	Réversible	Perte financière négligeable sur le patrimoine et sur la fiabilité et l'intégrité de l'information. Egalement, les effets sur les lois et règlements et l'exécution des opérations sont dérisoires.
36-Retard	1	Supportable	Pertes financières non significatives sur le patrimoine et sur la fiabilité de l'information, les impacts sur les lois et règlements aussi bien que l'efficacité des opérations sont minimales.
37-Fraudes de comptabilisation	5	Fatale	Dégâts financiers élevés sur le patrimoine dus à la défaillance des procédures, non fiabilité de l'information, non respect des lois et règlements et exécution lamentable des opérations.
38-Absence de contrôle des enregistrements	2	Réversible	Perte financière négligeable sur le patrimoine et sur la fiabilité et l'intégrité de l'information. Par ailleurs, les conséquences sur les lois et règlements et l'exécution des opérations sont dérisoires.
39-Fraudes	5	Fatale	Perte considérable sur le patrimoine, non fiabilité de l'information, mauvaise application des lois et règlements et exécution déplorable des opérations.
40-Détournements	5	Fatale	Idem
41-Vols	5	Fatale	Idem
42-Omission	2	Réversible	Perte financière négligeable sur le patrimoine et sur la fiabilité et l'intégrité de l'information, et ayant un effet non significatif sur les lois et règlements et l'efficacité des opérations.
43-Retard dans la transmission	1	Supportable	Perte financière non significative sur le patrimoine et sur la fiabilité de l'information, les conséquences sur les lois et règlements et l'efficacité des opérations sont minimales.
44-Omission	2	Réversible	Perte financière négligeable sur le patrimoine et sur la fiabilité et l'intégrité de l'information. Les conséquences sur les lois et règlements et l'exécution des opérations sont peu importantes.

Tableau 20 : Impact des risques opérationnels du cycle ventes/clients de la SOPROGI (suite3 et fin)

45-Erreur	2	Réversible	Idem
46-Fraude	5	Fatale	Dégâts considérables sur le patrimoine, non fiabilité de l'information, application inadéquate des lois et règlements et exécution désastreuse des opérations.
47-Détournement de fonds	5	Fatale	Idem
48-Détournement de fonds	5	Fatale	Idem
49-Vol	5	Fatale	Idem
50-Fraude	5	Fatale	Idem
51-Détournement	5	Fatale	Idem
52-Détournement	5	Fatale	Idem
53-Vol	5	Fatale	Idem
54-Comptabilité erronée	3	Irréversible	Perte financière modérée sur le patrimoine et sur la fiabilité de l'information, le respect timide des lois et règlements, l'efficacité mesurée des opérations.
55-Fraudes	5	Fatale	Perte financière très importante sur le patrimoine, non fiabilité de l'information, mauvaise application des lois et règlements et exécution cahoteuse des opérations.
56-Chiffre d'affaire erronée	5	Fatale	Idem
57-Perte d'informations	3	Irréversible	Perte financière modérée sur le patrimoine, sur la fiabilité de l'information, l'application raisonnable des lois et règlements, l'efficacité mesurée des opérations.
58-Perte de visibilité sur les créances	5	Fatale	Dommage financier élevé sur le patrimoine, non fiabilité de l'information, mauvaise application des lois et règlements et exécution déplorable des opérations.
59-Absence de relance	3	Irréversible	Perte financière modérée sur les ventes, sur la fiabilité de l'information, les lois et règlements sont appliqués timidement, l'exécution des opérations est modeste.
60-Règlements en retard	3	Irréversible	Idem
61-Vol	5	Fatale	Perte financière élevée sur le patrimoine, non fiabilité et intégrité de l'information, non application des lois et règlements et exécution désastreuse des opérations.
62-Détournement de fonds	5	Fatale	Idem

Source : nous même

6.3.3. Hiérarchisation des risques par rapport à la probabilité d'occurrence

Une fois que les risques sont évalués, il convient à présent de les hiérarchiser par rapport au niveau de la probabilité d'occurrence et à l'impact.

Le tableau N°15 ci-dessous nous montre comment se présente cette hiérarchisation des risques opérationnels par rapport à la probabilité.

Tableau 21 : Hiérarchisation des risques opérationnels par rapport à leur probabilité d'occurrence

Risques	Probabilité d'occurrence	
	Note	Niveau
1-Prévision irréaliste	5	Fatal
2-Suivi incorrect du budget	5	Fatal
3-Octroi d'agrément sur de faux critères	4	Critique
6-Non actualisation de l'agrément	4	Critique
11-Dégradation des revenus	4	Critique
16-Mauvais traitements	4	Critique
17-Retards	4	Critique
19-Manque de contrôle	4	Critique
20-Livraisons arbitraires	4	Critique
24-Retards	4	Critique
25-Fraudes	4	Critique
27-Retards dans la transmission	4	Critique
28-Non-conformité des avoirs	4	Critique
29-Fraudes	4	Critique
31-Retard	4	Critique
33-Fraudes	4	Critique
36-Retard	4	Critique
37-Fraudes de comptabilisation	4	Critique
38-Absence de contrôle des enregistrements	4	Critique
39- Fraudes	4	Critique
40-Détournements	4	Critique
45-Erreur	4	Critique
46-Fraude	4	Critique
47-Détournement de fonds	4	Critique
48-Détournement de fonds	4	Critique
50-Fraude	4	Critique
55-Fraudes	4	Critique
58-Perte de visibilité sur les créances	4	Critique
4-Insolvabilité des clients	3	Irréversible

Tableau 22 : Hiérarchisation des risques opérationnels par rapport à leur probabilité d'occurrence (suite1)

5-Dégradation du portefeuille clients	3	Irréversible
7-Non réception des commandes	3	Irréversible
9-Omission ou erreur d'enregistrement	3	Irréversible
10-Insolvabilité	3	Irréversible
12-Acceptation sans contrôle	3	Irréversible
18-Non respect des contrats	3	Irréversible
21-Manque de supervision	3	Irréversible
23-Non-conformité des factures	3	Irréversible
26-Omission	3	Irréversible
30-Omission	3	Irréversible
32-Manque de contrôle de conformité	3	Irréversible
34-Omission	3	Irréversible
35-Erreur	3	Irréversible
41-Vols	3	Irréversible
42-Omission	3	Irréversible
43-Retard dans la transmission	3	Irréversible
44-Omission	3	Irréversible
49-Vol	3	Irréversible
51-Détournement	3	Irréversible
52-Détournement	3	Irréversible
54-Comptabilité erronée	3	Irréversible
56-Chiffre d'affaire erronée	3	Irréversible
57-Perte d'informations	3	Irréversible
59-Absence de relance	3	Irréversible
60-Règlements en retard	3	Irréversible
62-Détournement de fonds	3	Irréversible
8-Erreurs dans la prise des commandes	2	Réversible
13-Erreurs de transcription des informations	2	Réversible
14-Non-conformité des contrats et commandes	2	Réversible
15-Vols	2	Réversible
22-Oubli ou omission d'émission	2	Réversible
53-Vol	2	Réversible
61-Vol	2	Réversible

Source : nous même

6.3.4. Hiérarchisation des risques par rapport à la gravité de l'impact

Le tableau ci-après nous illustre sur la hiérarchisation des risques opérationnels par rapport au niveau de l'impact.

Tableau 23 : Hiérarchisation des risques opérationnels par rapport à leur gravité d'impact

Risques	Impact	
	Note	Gravité
1-Prévision irréaliste	5	Fatale
4-Insolvabilité des clients	5	Fatale
5-Dégradation du portefeuille clients	5	Fatale
15-Vols	5	Fatale
25-Fraudes	5	Fatale
29-Fraudes	5	Fatale
33-Fraudes	5	Fatale
37-Fraudes de comptabilisation	5	Fatale
39-Fraudes	5	Fatale
40-Détournements	5	Fatale
41-Vols	5	Fatale
46-Fraude	5	Fatale
47-Détournement de fonds	5	Fatale
48-Détournement de fonds	5	Fatale
49-Vol	5	Fatale
50-Fraude	5	Fatale
51-Détournement	5	Fatale
52-Détournement	5	Fatale
53-Vol	5	Fatale
55-Fraudes	5	Fatale
56-Chiffre d'affaire erronée	5	Fatale
58-Perte de visibilité sur les créances	5	Fatale
61-Vol	5	Fatale
62-Détournement de fonds	5	Fatale
2-Suivi incorrect du budget	4	Critique
10-Insolvabilité	4	Critique
11-Dégradation des revenus	4	Critique
18-Non respect des contrats	4	Critique
20-Livraisons arbitraires	4	Critique
23-Non-conformité des factures	4	Critique
3-Octroi d'agrément sur de faux critères	3	Irréversible
6-Non actualisation de l'agrément	3	Irréversible

Tableau 24 : Hiérarchisation des risques opérationnels par rapport à leur gravité d'impact (suite et fin)

13-Erreurs de transcription des informations	3	Irréversible
14-Non-conformité des contrats et commandes	3	Irréversible
19-Manque de contrôle	3	Irréversible
28-Non-conformité des avoirs	3	Irréversible
54-Comptabilité erronée	3	Irréversible
57-Perte d'informations	3	Irréversible
59-Absence de relance	3	Irréversible
60-Règlements en retard	3	Irréversible
12-Acceptation sans contrôle	2	Réversible
16-Mauvais traitements	2	Réversible
17-Retards	2	Réversible
21-Manque de supervision	2	Réversible
22-Oubli ou omission d'émission	2	Réversible
32-Manque de contrôle de conformité	2	Réversible
35-Erreur	2	Réversible
38-Absence de contrôle des enregistrements	2	Réversible
42-Omission	2	Réversible
44-Omission	2	Réversible
45-Erreur	2	Réversible
7-Non réception des commandes	1	Supportable
8-Erreurs dans la prise des commandes	1	Supportable
9-Omission ou erreur d'enregistrement	1	Supportable
24-Retards	1	Supportable
26-Omission	1	Supportable
27-Retards dans la transmission	1	Supportable
30-Omission	1	Supportable
31-Retard	1	Supportable
34-Omission	1	Supportable
36-Retard	1	Supportable
43-Retard dans la transmission	1	Supportable

Source : nous même

La finalité de cette hiérarchisation des risques est de pouvoir ainsi se focaliser sur les risques prépondérants, de préparer les parades les plus efficaces possibles et de définir les actions à mener en priorité pour les maîtriser.

A présent, nous allons passer à l'évaluation des dispositifs de maîtrise de ces risques pour identifier les points forts et les points faibles.

6.4. Identification des points forts et les points faibles du dispositif de maîtrise des risques

Les informations recueillies à partir de l'utilisation des outils tels que le diagramme de circulation ou flow chart, le QCI, l'analyse de l'organigramme, la grille de séparation de tâches et différents tests, comme nous le montrent les annexes 1, 2, 5 et 10, nous ont permis de noter la présence des dispositifs de maîtrise des risques à la SOPROGI.

Ces dispositifs ont été évalués à partir du tableau N° 18: identification points et des points faibles des dispositifs de maîtrise de risques dans la page suivante.

Mais, pour faire cette évaluation, nous avons choisi une échelle d'appréciation basée sur le modèle de RENARD (2002 :295). Cette échelle présente trois colonnes: la première fixe une cote comprise entre 1 à 5, définie au niveau d'efficacité des dispositifs, la deuxième concerne la qualité des dispositifs et la troisième présente les critères d'appréciation des dispositifs. Cette échelle est présentée ci-après : Tableau d'appréciation des dispositifs de maîtrise des risques.

Tableau 25 : Echelle d'appréciation des dispositifs de maîtrise des risques

Côte	Qualité des dispositifs de maîtrise de risques	Critères d'appréciation des dispositifs
5	Approprié	Il existe un dispositif de maîtrise des risques Il ne présente pas de lacunes Il est systématiquement appliqué
4	Acceptable	Il existe un dispositif de maîtrise des risques Il est systématiquement appliqué Mais, il présente quelques lacunes
3	Passable	Il existe un dispositif de maîtrise des risques Il ne présente pas de lacunes Mais, il n'est pas toujours appliqué
2	Insuffisant	Il existe un dispositif de maîtrise des risques Il présente des lacunes Il n'est pas toujours appliqué
1	Inexistant	Il n'existe pas de dispositif de maîtrise des risques

Source : RENARD (2002 : 295)

Tableau 26 : Identification des points forts et faibles des dispositifs de maitrise des risques

Risques	Qualité des dispositifs	Cote	Critères d'appréciation
1-Prévision irréaliste	Inexistant	1	Inexistence des procédures écrites, défaut d'approbation de budget par le CA.
2-Suivi incorrect du budget	Inexistant	1	Idem
3-Octroi d'agrément sur de faux critères	Insuffisant	2	Pas de procédures écrites, manque d'objectivité.
4-Insolvabilité des clients	Passable	3	Négligence des critères de solvabilité et d'honorabilité.
5-Dégradation du portefeuille clients	Passable	3	Idem
6-Non actualisation de l'agrément	Passable	3	Défaillance de procédures d'actualisation périodique.
7-Non réception des commandes	Acceptable	4	La réception est écrite de manière à garantir que toutes les conditions soient réunies.
8-Erreurs dans la prise des commandes	Acceptable	4	Il est fait obligation au client de remplir un formulaire de demande de logement.
9-Omission ou erreur d'enregistrement	Acceptable	4	Il existe un carnet pré numéroté.
10-Insolvabilité	Passable	3	Il n'existe pas de procédure qui garantisse de façon objective le respect des critères de solvabilité
11-Dégradation des revenus	Passable	3	Idem
12-Acceptation sans contrôle	Passable	3	Manque de contrôle suffisant
13-Erreurs de transcription des informations	Acceptable	4	Existence d'imprimés qui permettent de véhiculer l'information
14-Non-conformité des contrats et commandes	Acceptable	4	Les rapprochements contrat- demande de logement existent
15-Vols	Acceptable	4	Les contrôles sont validés par plusieurs personnes
16-Mauvais traitements	Passable	3	Il n'existe pas de planning dans le traitement des commandes
17-Retards	Passable	3	Il n'existe pas de procédures qui garantissent un traitement rapide des commandes
18-Non respect des contrats	Passable	3	On observe des injonctions de l'autorité publique
19-Manque de contrôle	Passable	3	Absence de procédures de double vérification
20-Livraisons arbitraires	Passable	3	Manque de suivi
21-Manque de supervision	Passable	3	La supervision n'est pas systématique
22-Oubli ou omission d'émission	Passable	3	Il existe des visas de contrôle

Tableau 27 : Identification des points forts et faibles des dispositifs de maîtrise des risques (suite1)

23-Non-conformité des factures	Passable	3	Absence de supervision
24-Retards	Passable	3	Inexistence de planning
25-Fraudes	Passable	3	Absence de procédures de double contrôle
26-Omission	Passable	3	Défaut de rapprochement par les responsables
27-Retards dans la transmission	Passable	3	Absence de planning pour assurer le respect des délais
28-Non-conformité des avoirs	Passable	3	Défaillance de vérification par les responsables
29-Fraudes	Passable	3	Défaut de double contrôle
30-Omission	Passable	3	Absence de rapprochement
31-Retard	Passable	3	Inexistence de planning
32-Manque de contrôle de conformité	Passable	3	Les contrôles ne sont pas matérialisés par des visas
33-Fraudes	Passable	3	Défaillance de double contrôle
34-Omission	Passable	3	Défaut de rapprochement
35-Erreur	Passable	3	Défaut de supervision par les responsables
36-Retard	Passable	3	Absence de planning
37-Fraudes de comptabilisation	Passable	3	Il n'y a pas suffisamment de contrôle
38-Absence de contrôle des enregistrements	Passable	3	Absence de supervision par les responsables hiérarchiques
39-Fraudes	Passable	3	Les procédures de double contrôle ne sont pas respectées
40-Détournements	Passable	3	Idem
41-Vols	Acceptable	4	Contrôle adéquat par les responsables
42-Omission	Passable	3	Défaut de rapprochement
43-Retard dans la transmission	Passable	3	Absence de planning
44-Omission	Passable	3	Défaut de rapprochement
45-Erreur	Passable	3	Défaut de double contrôle
46-Fraude	Passable	3	Idem
47-Détournement de fonds	Passable	3	Idem
48-Détournement de fonds	Passable	3	Idem
49-Vol	Acceptable	4	Contrôle validé par plusieurs personnes
50-Fraude	Passable	3	Défaut de double contrôle
51-Détournement	Passable	3	Idem
52-Détournement	Passable	3	Idem
53-Vol	Acceptable	4	Contrôle adéquat matérialisé par des visas
54-Comptabilité erronée	Passable	3	Absence de supervision par les responsables
55-Fraudes	Passable	3	Pas suffisamment de double contrôle
56-Chiffre d'affaire erronée	Passable	3	Pas de rapprochement entre la section exploitation et la comptabilité

Tableau 28 : Identification des points forts et faibles des dispositifs de maitrise des risques (suite et fin)

57-Perte d'informations	Passable	3	Défaut d'enregistrement
58-Perte de visibilité sur les créances	Passable	3	Absence de balance âgée
59-Absence de relance	Passable	3	Absence de rigueur, pas de relance systématique des clients
60-Règlements en retard	Passable	3	Manque de suivi, pas de déclenchement systématique des procédures judiciaires pour le recouvrement des créances douteuses
61-Vol	Acceptable	4	Contrôle adéquat matérialisé par des visas
62-Détournement de fonds	Passable	3	Pas de contrôle suffisant par les responsables

Source : nous même

Hierarchisation de l'efficacité des dispositifs

Cette hiérarchisation est présentée dans le tableau N°19 : hiérarchisation de l'efficacité des dispositifs ci-après.

Tableau 29 : Hierarchisation de l'efficacité des dispositifs

Risques	Cote	Qualité des dispositifs
7-Non réception des commandes	4	Acceptable
8-Erreurs dans la prise des commandes	4	Acceptable
9-Omission ou erreur d'enregistrement	4	Acceptable
13-Erreurs de transcription des informations	4	Acceptable
14-Non-conformité des contrats et commandes	4	Acceptable
15-Vols	4	Acceptable
41-Vols	4	Acceptable
49-Vol	4	Acceptable
53-Vol	4	Acceptable
61-Vol	4	Acceptable
4-Insolvabilité des clients	3	Passable
5-Dégradation du portefeuille clients	3	Passable
6-Non actualisation de l'agrément	3	Passable
10-Insolvabilité	3	Passable
11-Dégradation des revenus	3	Passable
12-Acceptation sans contrôle	3	Passable
16-Mauvais traitements	3	Passable
17-Retards	3	Passable

Tableau 30 : Hiérarchisation de l'efficacité des dispositifs (suite et fin)

18-Non respect des contrats	3	Passable
19-Manque de contrôle	3	Passable
20-Livraisons arbitraires	3	Passable
21-Manque de supervision	3	Passable
22-Oubli ou omission d'émission	3	Passable
23-Non-conformité des factures	3	Passable
24-Retards	3	Passable
25-Fraudes	3	Passable
26-Omission	3	Passable
27-Retards dans la transmission	3	Passable
28-Non-conformité des avoirs	3	Passable
29-Fraudes	3	Passable
30-Omission	3	Passable
31-Retard	3	Passable
32-Manque de contrôle de conformité	3	Passable
33-Fraudes	3	Passable
34-Omission	3	Passable
35-Erreur	3	Passable
36-Retard	3	Passable
37-Fraudes de comptabilisation	3	Passable
38-Absence de contrôle des enregistrements	3	Passable
39-Fraudes	3	Passable
40-Détournements	3	Passable
42-Omission	3	Passable
43-Retard dans la transmission	3	Passable
44-Omission	3	Passable
45-Erreur	3	Passable
46-Fraude	3	Passable
47-Détournement de fonds	3	Passable
48-Détournement de fonds	3	Passable
50-Fraude	3	Passable
51-Détournement	3	Passable
52-Détournement	3	Passable
54-Comptabilité erronée	3	Passable
55-Fraudes	3	Passable
56-Chiffre d'affaire erronée	3	Passable
57-Perte d'informations	3	Passable
58-Perte de visibilité sur les créances	3	Passable
59-Absence de relance	3	Passable
60-Règlements en retard	3	Passable
62-Détournement de fonds	3	Passable
3-Octroi d'agrément sur de faux critères	2	Insuffisant
1-Prévision irréaliste	1	Inexistant
2-Suivi incorrect du budget	1	Inexistant

Source : nous même

De l'appréciation des dispositifs de maîtrise des risques en découlent les points forts par rapport aux risques suivants : et des points faibles au niveau des risques ci-après :

Nous allons à partir des points faibles relevés, faire un certain nombre de recommandations.

6.5. Restitution ou aide à la décision

Pour une meilleure prise de décision, nous présenterons les risques d'après l'efficacité des dispositifs et leur niveau. L'analyse faite dans le tableau d'aide à la décision en annexe N°3 vise la maîtrise des risques par rapport aux dispositifs existants.

Recommandations à la Direction Générale de la SOPROGI

Eu égard à l'évaluation précédente, il est à noter que les dispositifs de maîtrise de risques de la SOPROGI présentent plusieurs points faibles en dépit de quelques points forts. Ces points faibles feront l'objet des recommandations vu les risques identifiés.

Les recommandations que nous nous proposons de formuler aux responsables de la SOPROGI sont de deux niveaux :

- le premier niveau touche l'organisation de l'entreprise d'une manière générale ;
- le deuxième niveau intéresse la maîtrise des risques opérationnels du cycle ventes/clients.

➤ Recommandations touchant l'organisation générale de l'entreprise

La maîtrise des risques dans une entité comme la SOPROGI, passe par une organisation de qualité qui s'adapte essentiellement aux objectifs fixés par les dirigeants, au sens général.

A ce titre, nous recommandons:

- mettre en place à la SOPROGI des procédures et politiques adéquates de contrôle interne, notamment par l'adoption d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables fiables afin de l'adapter au nouvel environnement économique auquel est confronté l'entreprise;

L'importance de ce manuel s'explique, entre autres, par la nécessité d'une bonne séparation des tâches, l'établissement des responsabilités, la garantie de l'exhaustivité des enregistrements des opérations, le contrôle hiérarchique de l'exécution des tâches et l'aide à la prise de décisions.

- créer un service d'audit interne au lieu et à la place de contrôle interne pour veiller au respect et à l'application de ces procédures par l'ensemble du personnel de l'entreprise et assurer la maîtrise des risques.
 - nommer au sein de la SOPROGI d'un responsable de gestion des risques opérationnels, autrement dit, « Risk manager », qui aura pour mission principale d'identifier les risques, d'en dessiner la cartographie et de proposer une politique appropriée pour leur maîtrise.
- **Recommandations relatives à la maîtrise des risques opérationnels du cycle vente/clients**

Aussi, comme nous l'avons déjà dit, la démarche que nous avons préconisée pour aboutir à la maîtrise des risques à la SOPROGI est une approche opérationnelle.

Par conséquent, les risques identifiés à travers l'analyse des activités à l'échelle du cycle ventes/clients sont, pour la plupart, le résultat des faiblesses des mesures de contrôle constatées.

A cet effet, nos recommandations vont s'orienter vers l'optimisation et le renforcement du dispositif de contrôle interne du cycle.

Ainsi, nous recommandons :

- **Pour les activités de budgétisation**

Nous recommandons l'élaboration des procédures écrites de budgétisation, et l'adoption immédiate du budget de la SOPROGI par le CA et son suivi régulier les opérationnels.

- **Pour les activités d'agrément de clients**

Pour faire face aux risques identifiés au niveau des activités d'agrément, nous recommandons l'adoption des procédures écrites afin de permettre que les nouveaux clients soient agréés strictement sur la base de critères précis et objectifs de solvabilité et

d'honorabilité, et qu'une enquête minutieuse soit menée afin de déterminer le profil de client indiqué. Aussi, il faut que l'agrément soit actualisé de façon périodique.

➤ **Pour les activités de réception et d'acceptation des commandes**

En ce qui concerne ces activités, il serait souhaitable que les contrats signés entre, d'une part, la SOPROGI, et les clients, d'autre part, soient enregistrés au fisc. Cela permettrait à l'Etat, dans une certaine mesure, d'avoir le regard sur la gestion du patrimoine immobilier et à la SOPROGI, de ne pas courir le risque de pénalités fiscales.

➤ **Pour les activités de traitement et de livraison des commandes**

Par rapport aux activités de traitement et de livraison des commandes, nous recommandons l'adoption de plannings réguliers ainsi que plus de contrôle dans le traitement des commandes.

➤ **Pour les activités de facturation et d'octroi d'avoir**

Pour les activités de facturation et d'octroi d'avoir, nous préconisons plus de suivi dans l'établissement des factures et notes d'avoir et leur transmission expéditive au service de la comptabilité.

➤ **Pour les activités de comptabilisation des factures**

En ce qui concerne ces activités, nous recommandons que des rapprochements réguliers soient effectués entre les données de la section exploitation et celles de la comptabilité afin de s'assurer de l'exhaustivité des enregistrements.

➤ **Pour les activités d'encaissement des créances et comptabilisation**

Pour les activités d'encaissement des créances et comptabilisation, nous recommandons que des contrôles périodiques soient effectués par les responsables pour s'assurer de l'enregistrement des encaissements et les dépôts réguliers des fonds en banque.

➤ **Pour les activités de suivi des comptes clients et des ventes, des créances et recouvrement**

En ce qui concerne ces activités, nous recommandons que des moyens (outil informatique, logistique et finances) soient mis au service de la section exploitation pour permettre un suivi correct de ces comptes par les opérationnels et faciliter leur déplacement sur le terrain

Plans d'actions

Le tableau N° 20 ci-contre présente un certain nombre d'actions à mener en vue de maîtriser les risques opérationnels.

Tableau 31 : Propositions des actions à mener

Tâches	Risques	Dispositifs proposés	Action			
			Priorité	Qualité	Description	Délai
Elaboration du budget	1-Prévision irréaliste	Connaissance des objectifs stratégiques	1 ^{ère}	Précaution/ prévention	Soumettre un budget à l'approbation du CA	Immédiatement
Contrôle du budget	2-Suivi incorrect du budget	Contrôle budgétaire réalisé régulièrement	1 ^{ère}	Précaution/ Prévention	Mettre en place un dispositif de contrôle budgétaire	Immédiatement
Agrément du client	3-Octroi d'agrément sur de faux critères 4-Insolvabilité des clients 5-Dégradation du portefeuille client	Evaluation de la solvabilité du client ; Autorisation accordée par une personne habilitée	2 ^{ème} et 3 ^{ème}	Prévention	Disposer des critères précis et rigoureux de sélection des clients sur la base strictement de solvabilité et d'honorabilité	Cinq jours
Actualisation de l'agrément	6-Non actualisation de l'agrément	Réactualisation effectuée chaque année	3 ^{ème}	Prévention	Mettre en place des procédures d'actualisation	Une semaine
Réception de la commande	7-Non réception des commandes 8-Erreurs dans la prise de commandes	Réception des commandes par écrit	5 ^{ème}	Prévention/ Précaution	Veiller au maintien du dispositif de maîtrise	
Enregistrement de la commande	9-Omission ou erreur d'enregistrement	Contrôle d'enregistrement	5 ^{ème}	Précaution	Veiller au maintien du dispositif de maîtrise	
Examen de la solvabilité	10-Insolvabilité 11-Dégradation des revenus	Désignation expresse d'un responsable de la direction Visa d'autorisation	3 ^{ème}	Pertinence	Il est indispensable d'examiner systématiquement la situation du client et s'assurer de sa solvabilité	Une semaine
Approbation de l'ordre de vente	12-Acceptation sans contrôle	Visa d'acceptation pour traitement de la commande	4 ^{ème}	Prévention	Mettre en place un système de contrôle au moyen de visa	Une semaine Une semaine
Etablissement des contrats	13-Erreurs de transcription des informations	Disposition de logiciels fiables et de documents standardisés	4 ^{ème}	Protection	Veiller au maintien du dispositif de maîtrise	
Contrôle de l'élaboration des contrats	14-Non-conformité des contrats avec les commandes	Présence des visas de contrôle	4 ^{ème}	Prévention/ précaution	Veiller au maintien du dispositif de maîtrise	
Autorisation de la préparation des commandes	15-Vols	Disposition de visas d'autorisation par un responsable dûment identifié	3 ^{ème}	Précaution/ prévention	Veiller au maintien du dispositif de maîtrise	
Planning de traitement	16-Mauvais traitements 17-Retards	Planning régulier	3 ^{ème} et 4 ^{ème}	Prévention	Etablissement des plannings réguliers	Une semaine

Tableau 32 : Propositions des actions à mener (suite1)

Contrôle du traitement des contrats	18-Non respect des contrats 19-Manque de contrôle	Double contrôle Vérification par sondage	3 ^{ème}	Précaution	Renforcer les vérifications par les sondages	Une semaine
Supervision et exécution des contrats	20-Livraisons arbitraires 21-Manque de supervision	Visa du superviseur et signature	3 ^{ème} et 4 ^{ème}	Précaution	Etablir des calendriers de contrôle par les responsables	Une semaine
Etablissement de factures	22-Oubli ou omission d'émission 23-Non conformité des factures 24-Retards 25-Fraudes, etc.....	Facturation standardisée et pré-numérotée Rapprochement Factures/ contrats	2 ^{ème} , 3 ^{ème} , 4 ^{ème} et 5 ^{ème}	Prévention/ protection	Ouvrir un fichier de facturation et procéder à des rapprochements systématiques des factures et contrats	Une semaine
Transmission des factures au service comptabilité	26-Omission 27-Retards dans la transmission	Délais précis de transmission	5 ^{ème}	Prévention	Assurer la transmission des factures dans les délais raisonnables	Une semaine
Octroi d'avoir	28-Non-conformité des avoirs 29-Fraudes	Contrôle permanent assuré par un responsable	2 ^{ème} et 3 ^{ème}	Prévention/ précaution	Mettre en place par la DG des procédures d'octroi d'avoir et s'assurer de leur respect	Une semaine
Transmission des factures d'avoir à la comptabilité	30-Omission 31-Retard	Précision des délais de transmission	5 ^{ème}	Prévention	Etablissement des délais de transmission	Une semaine
Réception des factures et leur contrôle	32-Manque de contrôle de conformité 33-Fraudes	Rapprochement Factures/contrats	2 ^{ème} et 4 ^{ème}	Précaution/ prévention	Veiller renforcer et maintenir le dispositif	
Comptabilisation des factures	34-Omission 35-Erreur 36-Retard et fraudes de comptabilisation	Tampon de confirmation d'enregistrement Enregistrement à des périodes régulières	3 ^{ème} , 4 ^{ème} et 5 ^{ème}	Protection	Mettre en œuvre une comptabilisation au jour le jour dans l'ordre de séquence numérique	Une semaine
Contrôle des enregistrements	38-Absence de contrôle des enregistrements	Contrôle effectué par une personne identifiée	4 ^{ème}	Prévention/ protection	Renforcer les vérifications	Une semaine
Réception des espèces et chèques et leur enregistrement	39-Fraudes 40-Détournements 41-Vols	Enregistrement Immédiat Double enregistrement	2 ^{ème} et 3 ^{ème}	Prévention/ protection	Veiller au maintien du dispositif de maîtrise et même le renforcer	
Transmission à la comptabilité	42-Omission 43-Retard dans la transmission	Rapprochement entre registre/paiements	3 ^{ème} et 5 ^{ème}	Précaution	Renforcer les vérifications	Une semaine
Enregistrement comptable des règlements	44-Omission 45-Erreur 46-Fraude 47-Détournement des fonds	Rapprochement entre registre/journal	2 ^{ème} et 4 ^{ème}	Idem	Idem	Idem

Tableau 33 : Propositions des actions à mener (suite2 et fin)

Elaboration du bordereau de remise à l'encaissement	48-Détournement de fonds 49-Vol	Remise en banque journalière Vérification des remises	2 ^{ème} et 3 ^{ème}	Prévention/ protection	Maintenir le dispositif de maîtrise	
Signature du bordereau	50-Fraude 51-Détournement	Signature des personnes habilitées	2 ^{ème}	Précaution/ prévention	Renforcer les contrôles	Une semaine
Dépôt en banque	52-Détournement 53-Vol	Contrôle des remises en banque par des bordereaux de réception des fonds	2 ^{ème} et 3 ^{ème}	Précaution/ prévention	Eviter le cumul des fonctions incompatibles et renforcer les contrôles	Une semaine
Suivi des comptes clients	54-Comptabilité erronée	Analyse et justifications régulières des soldes	3 ^{ème}	Prévention	Maintenir et même renforcer le dispositif	
Suivi des comptes ventes	55-Fraudes 56-Chiffre d'affaires erroné	Rapprochement des soldes entre la comptabilité et l'exploitation	2 ^{ème}	Prévention/ précaution	Maintenir le dispositif de maîtrise	
Etablissement de la balance âgée	57-Perte d'informations 58-Perte de visibilité sur les créances	Elaboration périodique de la balance âgée par une personne désignée	2 ^{ème} et 3 ^{ème}	Précaution	Etablir et mettre à jour la balance âgée des clients	Une semaine
Relance des clients	59-Absence de relance 60-Règlements en retard	Existence d'une procédure de relance systématique de clients	3 ^{ème}	Prévention/ précaution	Mettre en place une politique de recouvrement systématique et rigoureuse	Une semaine
Recouvrement des créances	61-Vol 62-Détournement de fonds	Existence d'une procédure de réception de créances	2 ^{ème} et 3 ^{ème}	Prévention/ protection	Renforcer et maintenir le dispositif de maîtrise	

Source : nous même

Il faut noter qu'en dehors des risques : 7, 8, 9, 24, 26, 27, 30, 31, 34, 36 et 43 pour lesquels l'entreprise doit veiller à renforcer et maintenir les dispositifs de maîtrise étant donné leur qualité acceptable, pour les risques(1, et 2), les actions sont à entreprendre dans l'immédiat. De même, les risques : 4, 5, 29, 33, 37, 39, 40, 46, 47, 48, 50, 51, 52, 55, 56, 58 et 62 sont à surveiller de manière attentive, et pour le reste, le délai d'au moins une semaine est requis pour leur mise en œuvre.

Dans ce chapitre, nous avons traité de la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle ventes/clients au sein de la SOPROGI. Ces risques ont fait l'objet d'une identification, d'une évaluation, d'une hiérarchisation et des mesures pour leur maîtrise ont été proposées. Aussi, avons nous formulé un certain nombre de recommandations utiles à l'entreprise pour la bonne maîtrise de ces risques.

La deuxième partie de notre étude traite du cadre pratique de la maîtrise des risques opérationnels du cycle ventes/clients. Elle comprend trois chapitres : dans le premier chapitre, nous avons procédé à la présentation de l'entreprise. Le deuxième chapitre nous a permis de présenter le dispositif de maîtrise de risques existant au sein de l'entreprise, et le dernier chapitre a été consacré à la maîtrise des risques du cycle ventes/clients à la SOPROGI. Ce qui nous a permis d'identifier et d'évaluer les risques, de les classer et de proposer certaines actions pour leur maîtrise.

Nous avons adopté au cours de notre étude la démarche décrite dans la méthodologie et utilisé les outils y afférents.

Aussi, compte tenu des défaillances et faiblesses observées au cours de nos contrôles, nous avons fait des recommandations à la direction de la Société.

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'objectif que nous proposons d'atteindre à travers cette étude était d'apprécier le niveau à maîtriser par une entreprise, les événements négatifs susceptibles d'entraver sa capacité à atteindre les objectifs de rentabilité et de performance. A cet effet, à partir de notre revue de littérature, nous avons présenté la méthodologie générale et conçu notre modèle d'analyse dans la première partie de notre travail.

L'intérêt principal qui nous a motivé dans le choix de ce thème était de montrer le profil des risques opérationnels majeurs du cycle ventes/clients pouvant nuire ses activités, eu égard aux nombreuses difficultés que traversent la plupart des entreprises, notamment de présenter un dispositif de mesures capables de maîtriser ces risques.

Au terme de notre recherche, nous estimons que les objectifs poursuivis ont été accomplis même si beaucoup reste encore à faire à l'effet d'arriver à une maîtrise complète du sujet. Nous pensons que d'autres travaux à venir pourront avoir pour finalité d'enrichir cette étude.

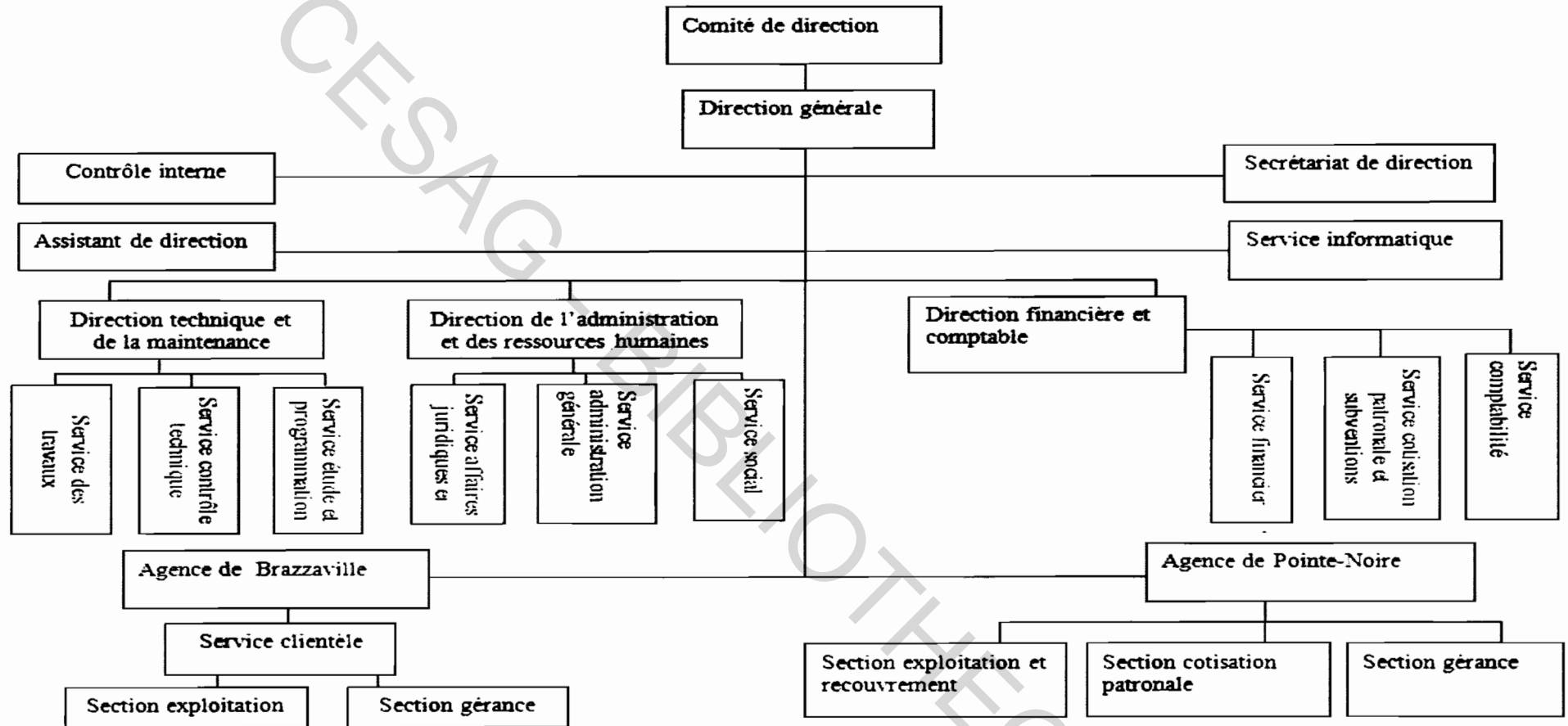
Toutefois, l'utilisation de notre modèle d'analyse nous a permis d'atteindre les objectifs particuliers ci-après :

- l'identification des risques opérationnels liés au cycle ventes/clients à partir du découpage séquentiel des opérations en tâches élémentaires;
- l'évaluation des risques identifiés, leur hiérarchisation, enfin, leur structuration et la proposition d'actions à entreprendre pour leur maîtrise ;
- l'évaluation des dispositifs de maîtrise de risques et la formulation des recommandations à la direction de l'entreprise pour faire face aux défaillances constatées.

De même, nous espérons que les recommandations exprimées seront prises en compte par les responsables de la société s'ils veulent rentabiliser la production et atteindre les objectifs fixés.

ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de la SOPROGI



Source : nous même à partir du Décret N°84/648 du 10 juillet 1979 portant statut de la SOPROGI

Annexe 2 : Grille de séparation des tâches

Tâches	Nature de la tâche	Services concernés					Agence de Brazzaville				
		Direction générale		Direction financière et comptable			Chef d'agence	Chef service clientèle	Chef section gérance	Chef section exploitation	Caissier (e)
		DG	Secrétaire	DFC	Secrétaire	Chef comptable					
Réception des commandes	Ex							X			
Acceptation de la commande	A					X					
Etablissement des contrats	Ex							X			
Autorisation de traitement des c.	A					X					
Contrôle de traitement contrats	C						X				
Exécution de la livraison	Ex							X			
Supervision de la livraison	C						X				
Etablissement des factures	Ex								X		
Contrôle des factures	C					X					
Autorisation d'émission d'avoirs	A					X					
Rapprochement contrat/facture	C						X				
Tenue du journal de ventes	En								X		
Tenue du journal de caisse	En									X	
Tenue des comptes clients	En					X					

Annexe 3 : Grille de séparation des tâches (suite et fin)

Tâches	Nature de la tâche	Services concernés					Agence de Brazzaville				
		Direction générale		Direction financière et comptable			Chef d'agence	Chef service clientèle	Chef section gérance	Chef section exploitation	Caissier (e)
		DG	Secrétaire	DFC	Secrétaire	Chef comptable					
Approbation des enregistrements et rapprochements bancaires	C			X							
Réception des chèques	En					X					
Réception des règlements au comptant	En									X	
Préparation de l'ordre de versement	Ex									X	
Signature de l'ordre de versement	A						X				
Dépôt en banque des chèques et espèces	Ex									X	
Etablissement de la balance âgée	C								X		
Relance des clients	Ex								X		
Recouvrement des créances	Ex								X		

Source : nous même

Types de tâches :

A : Autorisation

En : Enregistrement

Ex : Exécution

C : Contrôle

Annexe 4 : Narratif du cycle ventes/clients de la SOPROGI

N°	Service	Nature de l'opération	Description de l'opération	Contrôle effectué	Document utilisé	Observations
1	Section gérance	Réception clients	Les clients sont reçus par les employés de la section gérance avec lesquels ils expriment leur besoin de logements	Une simple signature	Formulaire de demande de logements	
2	Comité de vente	Examen du dossier	Le comité de vente procède à un examen minutieux de la demande de logements	Un visa d'approbation ou de refus	Dossier du client (Formulaire de demande de logements)	
3	Comité d'attribution	Acceptation	Notification au client de la demande de logements acceptée pour souscription de contrat et signature		Formulaire de demande de logements	
4	Service clientèle	Traitement et livraison de la commande	Visite du client dans les locaux à louer ou à céder et rédaction d'un « Etat des lieux » et signature de contrat. Puis, le service procède au classement du dossier en expédiant trois(03) exemplaires de contrat au client, trois(03) à la section exploitation pour facturation, règlement et mise à jour du fichier clientèle. Aussi, une copie est transmise au chef d'agence pour rapport d'exploitation au Directeur Général(DG) et une autre à la comptabilité aux fins de suivi au fichier général client.	Signature	Etat des lieux et contrats	
5	Section exploitation	Facturation	Les factures sont établies cinq(05) du début ou à la fin de chaque mois. Le prix facturé est celui contenu dans le contrat. L'établissement de la facture se fait par type de produit : location vente, location simple ou contrat vente. Une copie est envoyée au client, et la section exploitation procède à la mise à jour de la fiche client et à l'enregistrement au journal ventes de chaque vente dans l'ordre chronologique avec attribution d'une référence ou numéro de la facture.	Signature	Facture	
6	Chef d'agence	Contrôle de la facture	Le chef d'agence effectue chaque mois un pointage entre les factures émises et les contrats existants. Ce contrôle est matérialisé par un visa au journal de ventes et une copie est transmise à la comptabilité pour contrôle imputation comptabilité auxiliaire et comptabilité générale.	Visa	Facture et contrat, plus le journal de ventes	

Source : nous même

Annexe 4 : Narratif du cycle ventes/clients de la SOPROGI (suite et fin)

N°	Service	Nature de l'opération	Description de l'opération	Contrôle effectué	Document utilisé	Observations
7	Caissier	Encaissement et comptabilisation des règlements	Le caissier enregistre les versements effectués par les clients dans la caisse, soit en espèces, soit par chèques ou par virements bancaires, dans l'ordinateur et les reporte dans le journal de caisse. Chaque paiement fait l'objet d'un reçu de couleur blanche pour le client, un de couleur rose va à la comptabilité, un autre de couleur bleue est envoyé à la section exploitation et la souche reste attachée au carnet à la caisse. Par ailleurs, le caissier fait le point de la caisse en fin de journée et l'état est validé par le chef d'agence. Ensuite, l'argent est reversé en banque et les originaux des bordereaux de versement et l'état de la caisse sont transmis à la comptabilité. Les photocopies sont conservées à la caisse.	visa	Journal de caisse et registre de carnets	
8	Section exploitation	Suivi des ventes	Chaque mois, la section exploitation fait le point des clients sur la base d'un relevé synthétique. Les clients qui présentent des retards de paiement sont convoqués dans les bureaux de l'agence. Au cas où ils ne se présenteraient pas, une seconde convocation leur est notifiée. En cas de désobéissance, une lettre de mise en demeure leur est adressée avec un délai de sortie. Après quoi, ils deviennent un cas du contentieux.	visa	Relevé synthétique	
9	Section exploitation	Recouvrement des créances	La section exploitation tire les relevés des comptes clients chaque mois. Les clients qui présentent des retards de paiement sont convoqués, et les pénalités de retard leur sont appliquées de manière suivante : pénalité de retard = échéance mensuelle x coefficient correspondant au nombre de mois impayés x 5/1200.	visa	Relevé des comptes	

Source : nous même

Annexe 5 : Questionnaire de contrôle interne

Questionnaire de contrôle interne	Section vente	Entité auditée : Auditeur : Date :	Folio :
	Rubrique : Budgétisation des ventes		Exercice :
Objectifs de contrôle : assurer la fiabilité des informations et donner l'assurance d'un contrôle budgétaire efficace			
Questions	Réponses		Observations
	Oui ou N/A	Non	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Le budget est-il établi sur la base des critères bien précis ? 2. Le budget est-il élaboré de manière réaliste ? 3. Des contrôles budgétaires sont-ils effectués entre les prévisions et les réalisations ? 4. Existe-il un système de contrôle budgétaire approprié ? 5. Les variations entre les prévisions et les réalisations sont-elles analysées ? 		<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	

Annexe 5 (suite 1)

Questionnaire de contrôle interne	Section vente	Entité auditée : Auditeur : Date :	Folio :
			Exercice :
	Rubrique : Agrément des clients		
Objectifs de contrôle : s'assurer que l'acceptation des nouveaux clients se fait sur la base de leur solvabilité			
Questions	Réponses		Observations
	Oui ou N/A	Non	
1. Existe-t-il une procédure d'agrément de nouveaux clients ?	X		
2. L'agrément se fait sur la base des critères objectifs tels la solvabilité et l'honorabilité du client, le respect des engagements envers des partenaires ou banques ?		X	
3. Une personne ou un comité est-il formellement identifié comme responsable en matière d'agrément de nouveaux clients ?	X		
4. L'agrément accordé est-il revu de manière périodique ?		X	

Annexe 5 (suite 2)

Questionnaire de contrôle interne	Section vente	Entité auditée : Auditeur : Date :	Folio :
	Rubrique : Réception et acceptation des bons de commande		Exercice :
Objectifs de contrôle : s'assurer que les commandes ne sont acceptées que dans le cadre strict des garanties de solvabilité			
Questions	Réponses		Observations
	Oui ou N/A	Non	
1. L'acceptation de la commande se fait-elle dans le strict respect de la solvabilité du client ?	X		
2. Une personne est-elle formellement identifiée pour approuver les commandes ?		X	
3. S'assure t-on de la disponibilité permanente des informations exactes concernant les logements ?		X	
4. Une actualisation périodique du dossier client est-elle effectuée ?		X	
5. Les modifications des prix sont-elles justifiées, autorisées et correctement traitées ?		X	

Annexe 5 (suite 3)

Questionnaire de contrôle interne	Section vente	Entité auditée : Auditeur : Date :	Folio :
	Rubrique : Traitement de la commande		Exercice :
Objectifs de contrôle : s'assurer d'un traitement rapide des opérations et de toutes les commandes			
Questions	Réponses		Observations
	Oui ou N/A	Non	
1. Les commandes sont-elles rapidement acheminées vers le responsable pour traitement une fois que l'acceptation a été faite ?	X		
2. La transmission se fait-elle dans un ordre logique ?		X	
3. Existe t-il des formulaires standards de traitement ?	X		
4. Ces formulaires sont-ils pré numérotés ?		X	
5. Une planification adéquate du traitement des commandes est-elle assurée ?		X	
6. La personne responsable du traitement des commandes est-elle nettement identifiée ?	X		
7. Un suivi des dossiers par un responsable nommé désigné est-il effectué ?	X		
8. Des analyses sont-elles effectuées pour déterminer les causes des retards dans le traitement des dossiers ?	X		
9. Des doubles vérifications sont-elles opérées après traitement des commandes ?	X		

Annexe 5 (suite 4)

Questionnaire de contrôle interne	Section vente	Entité auditée : Auditeur : Date :	Folio :
	Rubrique : Livraison de la commande		Exercice :
Objectifs de contrôle : s'assurer que les livraisons sont effectuées conformément aux stipulations des clients			
Questions	Réponses		Observations
	Oui ou N/A	Non	
1. Les livraisons de logement sont-elles faites au regard des contrats de location ?	X		
2. Les documents de livraison sont-ils standardisés et pré numérotés ?	X		
3. Ces documents sont-ils signés par les clients pour décharge ?	X		
4. Existe-t-elle une liste de personnes autorisées pour effectuer la livraison ?	X		

Annexe 5 (suite 5)

Questionnaire de contrôle interne	Section vente	Entité auditée : Auditeur : Date :	Folio :
	Rubrique : Facturation		Exercice :
Objectifs de contrôle : s'assurer que les livraisons donnent systématiquement lieu à l'émission des factures aux clients dans les délais raisonnables			
Questions	Réponses		Observations
	Oui ou N/A	Non	
1. La section chargée de la facturation est-elle séparée du service d'expédition ?		X	
2. La section de la facturation est-elle séparée de la comptabilité ?	X		
3. La facturation est-elle établie dans les meilleurs délais ?	X		
4. Les factures sont-elles numérotées par ordre séquentiel ?	X		
5. Des rapprochements sont-ils régulièrement effectués entre :			
- les contrats (de location ou vente) et la facturation ?	X		
- la facturation et les montants imputés dans les comptes clients ?	X		
- Les numéros de contrats et les fiches de renseignement clients pour s'assurer que tous les clients sont facturés ?	X		
6. Les fiches clients sont-elles transmises à la comptabilité pour enregistrement ?		X	
7. Le contrôle de la séquence des fiches est-elle assurée ?		X	

Annexe 5 (suite 6)

Questionnaire de contrôle interne	Section vente	Entité auditée : Auditeur : Date :	Folio :
	Rubrique : Contrôle des factures de ventes		Exercice :
Objectifs de contrôle : s'assurer d'un contrôle efficace des factures émises préalablement à leur comptabilisation			
Questions	Réponses		Observations
	Oui ou N/A	Non	
1. Existe-t-elle une procédure de contrôle des factures ?	X		
2. Existe-t-elle une personne compétente et nommément commise à cette tâche ?		X	
3. Des rapprochements sont-ils effectués entre les contrats et les factures, d'une part, et les contrats et les fiches clients, d'autre part ?		X	
4. Le service de la comptabilité procède-t-il à la vérification de la séquence numérique des factures afin de s'assurer que toutes ont été reçues ?		X	

Annexe 5 (suite 7)

Questionnaire de contrôle interne	Section vente	Entité audité : Auditeur : Date :	Folio :
	Rubrique : Comptabilisation des factures de ventes		Exercice :
Objectifs de contrôle : s'assurer d'une comptabilisation exhaustive des factures tout en évitant les doubles enregistrements			
Questions	Réponses		Observations
	Oui ou N/A	Non	
1. La comptabilisation des factures se fait-elle de façon chronologique ?		X	
2. Elle s'effectue dans les délais requis ?		X	
3. Est-ce que le classement des factures se fait-il de manière régulière ?	X		
4. Existe-t-il des sécurités informatiques qui permettent d'éviter des doubles comptabilisations ?	X		
5. Des rapprochements sont-ils effectués régulièrement entre les factures enregistrées et les états récapitulatifs des ventes, d'une part, et entre les factures édictées et le nombre des contrats signés, d'autre part ?		X	
6. Les journaux de ventes sont-ils établis par un autre service indépendant des comptes clients ?		X	
7. Existe-t-il un contrôle des enregistrements des factures par une autre personne avant leur validation ?	X		

Annexe 5 (suite 8)

Questionnaire de contrôle interne	Section vente	Entité auditée : Auditeur : Date :	Folio :
	Rubrique : Suivi des créances - recouvrement		Exercice :
Objectifs de contrôle : s'assurer d'un suivi correct des montants dus par les clients, de leur relance systématique et de la mise en œuvre des procédures adéquates de recouvrement des créances			
Questions	Réponses		Observations
	Oui ou N/A	Non	
1. Existe-t-il une personne nommément désignée pour s'occuper de cette fonction ?		X	
2. Une balance de créances par ancienneté est-elle régulièrement établie par le service concerné ?			
3. Existe-t-il un contrôle périodique des balances de créances ?	X		
4. Les clients mauvais payeurs sont-ils : régulièrement identifiés, relancés de façon systématique et sortis du fichier informatique ?	X		
5. Existe-t-il une procédure de suivi et de relance des retards et impayés ?		X	
6. La mise à jour des échéances est-elle faite de manière formelle ?	X		
7. La procédure de suivi et de traitement des créances anciennes et douteuses permettent-elles un recouvrement efficace et sûr ?	X	X	

Annexe 5 (suite 9)

Questionnaire de contrôle interne	Section vente	Entité auditée : Auditeur : Date :	Folio :
	Rubrique : Encaissement des règlements des clients		Exercice :
Objectifs de contrôle : s'assurer d'un enregistrement correct et rapide des règlements			
Questions	Réponses		Observations
	Oui ou N/A	Non	
1. Cette fonction est-elle séparée de :	X		
a) Celle de la tenue des comptes clients ?			
b) Celle de la comptabilisation des factures ventes ?	X		
c) Celle d'annulation comptable des créances ?	X		
2. Existe-t-il une procédure de contrôle des encaissements des créances clients ?	X		
3. Cette procédure garantie t-elle un enregistrement fiable et rapide des encaissements :			
- Elle donne de reverser les encaissements en banque ?	X		
- Elle permet une sécurité des opérations bancaires et des supports de règlement ?	X		
4. Les paiements reçus sont-ils rapprochés avec les factures émises ?	X		
5. Les modes de paiements sont formellement identifiés ?	X		
6. Tous les paiements au comptant font-ils l'objet d'un reçu ?			
7. Les comptes clients sont-ils analysés et justifiés périodiquement ?	X		

Annexe 5 (suite 10)

Questionnaire de contrôle interne	Section vente	Entité auditée : Auditeur : Date :	Folio :
	Rubrique : Comptabilisation des règlements clients		Exercice :
Objectifs de contrôle : s'assurer que les règlements clients sont correctement et rapidement enregistrés dans les comptes concernés et que les paiements non reversés sont détectés à temps			
Questions	Réponses		Observations
	Oui ou N/A	Non	
1. Cette opération est-elle séparée de celle de la comptabilisation des factures ?	X		
2. Elle est séparée de la fonction de la tenue des comptes clients ?	X		
3. La comptabilisation des règlements se fait-elle dès leur réception ?	X		
4. Les comptes clients sont-ils régulièrement lettrés après comptabilisation des encaissements ?		X	
5. Procède t-on à des rapprochements entre les encaissements reçus et les factures émises ?	X		

Annexe 5(suite 11)

Questionnaire de contrôle interne	Section vente	Entité auditée : Auditeur : Date :	Folio :
	Rubrique : Suivi des comptes ventes		Exercice :
Objectifs de contrôle : s'assurer d'un contrôle périodique des soldes des comptes produits			
Questions	Réponses		Observations
	Oui ou N/A	Non	
1. Existe-t-il un contrôle périodique des chiffres d'affaires comptables ?	X		
2. Dans le cas affirmatif :			
- Ces procédures comprennent-elles des rapprochements entre les données des ventes détenues dans les services commerciaux et celles de la comptabilité ?	X		
- Ces procédures garantissent –elles la justification en cas des écarts ?	X		

Annexe 5 (suite 12 et fin)

Questionnaire de contrôle interne	Section vente	Entité audité : Auditeur : Date :	Folio :
	Rubrique : Suivi des comptes clients		Exercice :
Objectifs de contrôle : s'assurer d'un suivi efficace des comptes individuels des clients et la mise à jour périodique des soldes de ces comptes. S'assurer que les litiges avec les clients sont identifiés et rapidement traités			
Questions	Réponses		Observations
	Oui ou N/A	Non	
1. Les comptes individuels clients sont-ils analysés et justifiés périodiquement ?	X		
2. Un rapprochement est-il effectué entre les comptes individuels clients et le total du solde du compte collectif des clients ?	X		
3. Existe-t-il des rapprochements des données entre le service de la comptabilité et celui chargé du recouvrement ?	X		
4. Des relevés des comptes sont-ils périodiquement adressés aux clients ?	X		

Source : nous même

Annexe 74 : Test de conformité

Dossier SOPROGI	Test de conformité : Cycle ventes/clients		Réf :
Exercice : 2010	Collaborateur : MIP	Approbation du responsable	Folio : 1/1
			Date :

Opérations	Documents utilisés	Commentaire
Réception du client	Formulaire de demande de logements	
Acceptation de la demande de logement du client	Dossier du client (Demande de logement N° 173 du 08/05/1986)	La demande a été visée par le Comité d'attribution
Traitement et livraison de la commande	Contrat de vente N° 0024/85 du 11/07/1985	Le contrat porte le visa de l'inspecteur des impôts
Facturation du client	Facture N° 018 du 23/04/1987	
Contrôle de la facture	Facture N° 39 du 06/08/1988 Contrat N° 0047 du 29/07/1988	
Encaissement et comptabilisation des règlements	Registre des carnets N° 482 du 20/11/1992	
Suivi des ventes	Relevé synthétique N° 1063 du 02/03/1987	
Recouvrement des créances	Relevé des comptes N° 212 du 14/12/1996	

Source : nous même





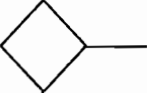

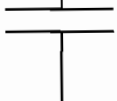

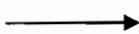
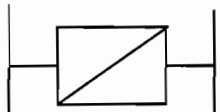
Annexe 8 : Test de permanence

Dossier SOPROGI	Test de permanence : Cycle ventes/clients		Réf.
Exercice : 2010	Collaborateur :	Approuvé par :	Folio : 1/1
			Date :

N°	Date	Libellé	Service	Visa ou signature	Comptabilisation	Observations
103	20/03/1986	Demande de logement	Section gérance	OK	OK	
241	04/08/1988	Contrat de vente	Clientèle	Chef de service	OK	
29	30/06/1984	Facture	Section exploitation	OK	OK	
78	13/10/1989	Journal	Caisse	Chef d'agence	OK	

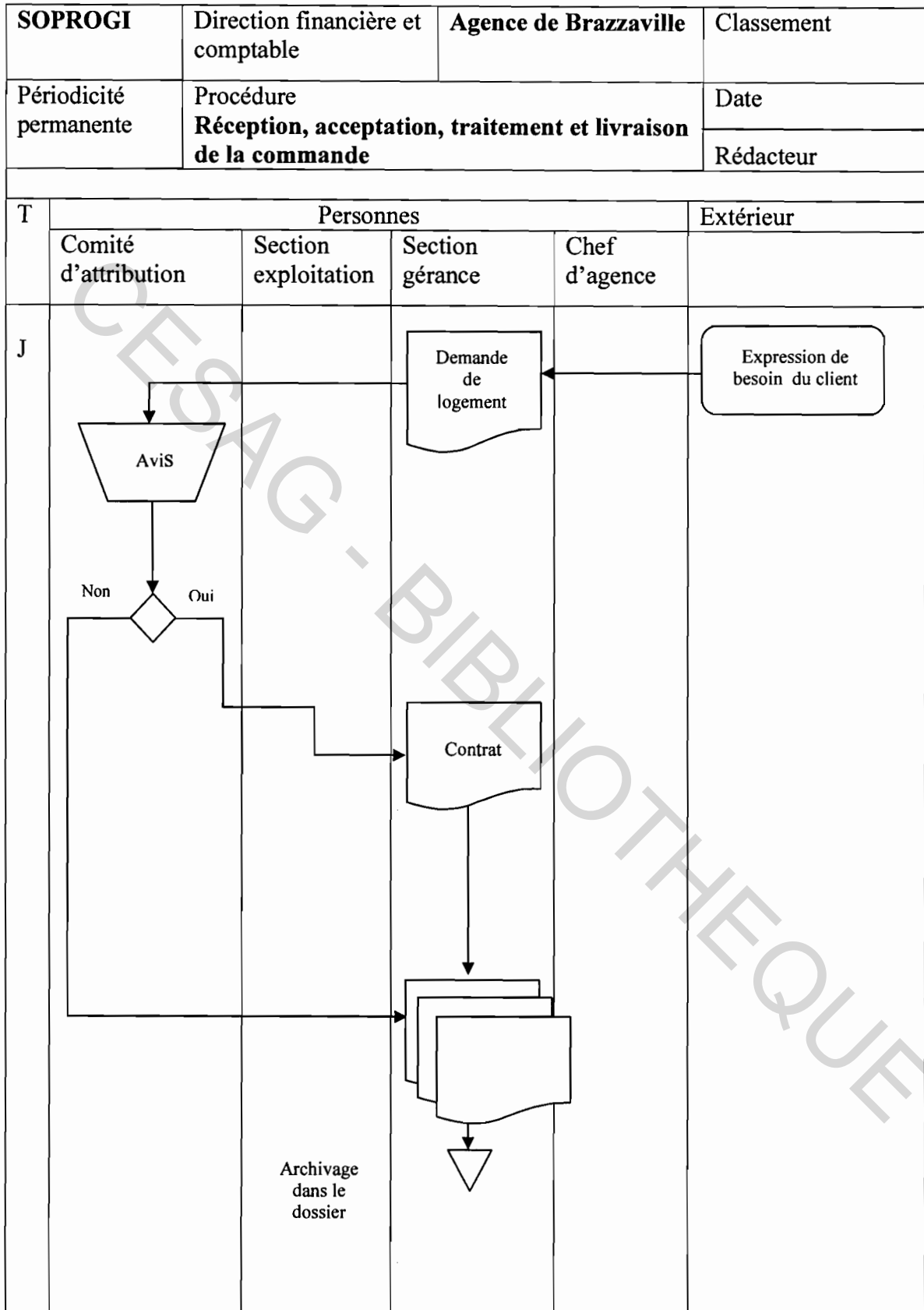
Source : nous même

Annexe9 : Les symboles utilisés pour l'établissement du Flow chart

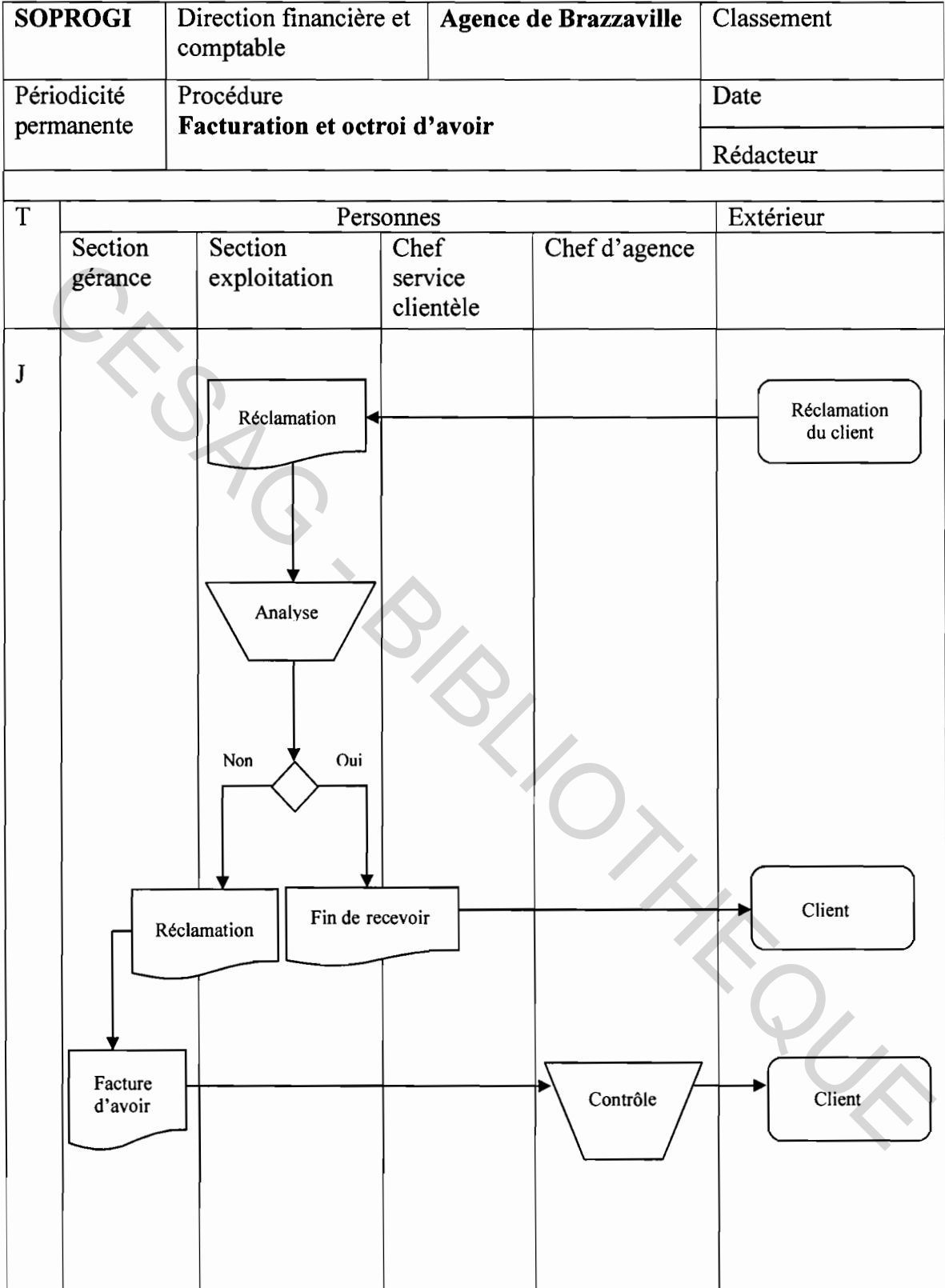
	Document
	Traitement informatique
	Opération manuelle
	Point terminal d'un diagramme
	Procédure alternative
	Archivage définitif
	Archivage provisoire
	Connecteur avec flèche
	Symbole de circulation
	Comparaison entre deux documents

Source : LEMANT (1995 : 179)

Annexe 10 : Flow chart du cycle ventes/clients



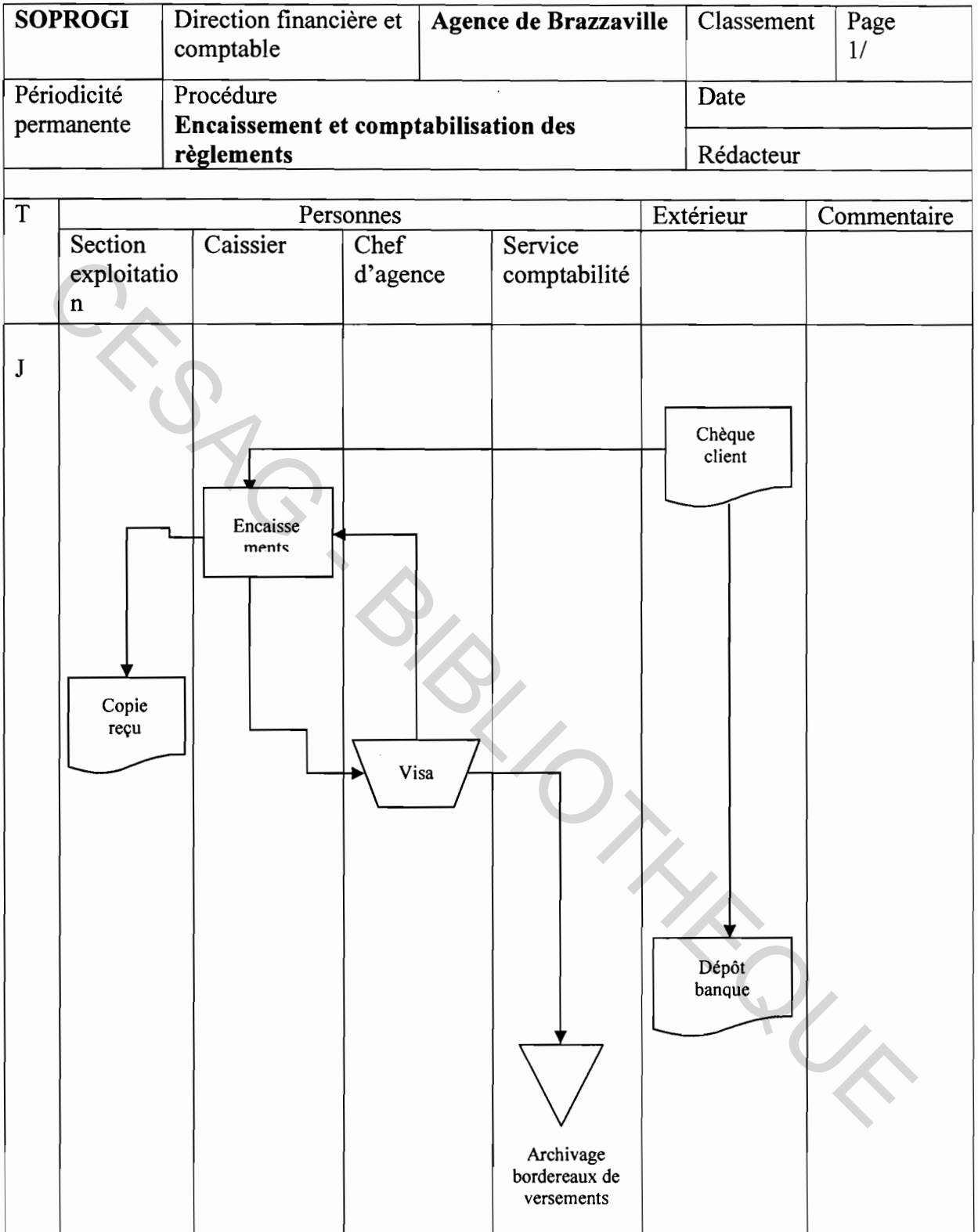
Annexe 10 : Flow chart du cycle ventes/clients (suite 1)



Annexe 10 : Flow chart du cycle ventes/clients (suite 2)

SOPROGI	Direction financière et comptable	Agence de Brazzaville		Classement	Page 1/	
Périodicité permanente	Procédure Contrôle de factures et comptabilisation			Date		
				Rédacteur		
T	Personnes				Extérieur	Commentaire
	Section exploitation	Chef service clientèle	Chef d'agence	Chef service comptabilité		
J						

Annexe 10 : Flow chart du cycle ventes/clients (suite 3)



Annexe 10 : Flow chart du cycle ventes/clients (suite 4)

SOPROGI	Direction financière et comptable	Agence de Brazzaville		Classement	Page 1/
Périodicité permanente	Procédure Suivi des ventes			Date	
				Rédacteur	
T	Personnes			Extérieur	Commentaire
	Caissier	Section exploitation	service clientèle	Chef d'agence	
J	<pre> graph TD subgraph "Personnes" C[Convocation] end subgraph "Extérieur" CC1[Convocation client] D{ } CC2[Convocation client] R[/Refus/] L[Lettre de mise en demeure] end subgraph "Caissier" P[Paiement chèque/espèces] end C --> CC1 CC1 --> D D -- Non --> CC2 D -- Oui --> P CC2 --> R R --> L L --> P </pre>				

Annexe 10 : Flow chart du cycle ventes/clients (suite 5 et fin)

SOPROGI	Direction financière et comptable	Agence de Brazzaville	Classement	Page 1/	
Périodicité permanente	Procédure Recouvrement des créances		Date		
			Rédacteur		
T	Personnes			Extérieur	Commentaire
	Section gérance	Section exploitation	Chef service clientèle	Chef d'agence	
J					

Source : nous même

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PRINCIPAUX OUVRAGES ET ARTICLES:

1. **AHOUANGANSI Evariste (2006)**, Audit et Révision des comptes : Aspects internationaux et espace OHADA, Editions MONDEXPERTS. 729 pages.
2. **ALAZARD Claude & SEPARI Sabine (2004)**, Contrôle de gestion, Manuel & applications, 6^e édition, DUNOD, Paris. 725 pages.
3. **ALBOUY François Xavier (2003)**, La montée des risques : mythe de la sécurité ou néo-catastrophisme. Expansion Management Review, N° 108, page 48-53.
4. **BAPST Pierre-Alexandre (2006)**, Le cadre de référence à l'aune de la définition du contrôle interne, Revue Audit, N° 180, page 19.
5. **BAPST Pierre-Alexandre & BERGERET Florence (2002)**, Pour un management des risques orientés vers la protection de l'entreprise et la création de valeurs, Revue française de l'audit interne, N° 162, page 31-33.
6. **BAPST Pierre-Alexandre & BERGERET Florence (2002)**, Pour un management des risques orientés vers la protection de l'entreprise et la création de valeurs, Revue française de l'audit interne, N° 161, page 10-12.
7. **BARRY Mamadou (2004)**, Audit et Contrôle interne : Entreprises d'Etat et du secteur privé. Les presses de la sénégalaise de l'imprimerie, 267 pages.
8. **BARTHELEMY Bernard & COURREGES Philippe (2004)**, Gestion des risques : Méthodes d'optimisation globale, 2^e édition. Editions d'organisations, 472 pages.
9. **BELOT Raoul (2003)**, Anticiper l'audit de projet, pour la maîtrise des risques dans les projets publics ou privés. AFNOR, 295 pages.
10. **BERNARD Frédéric, GAYRAUD Rémy & ROUSSEAU Laurent (2006)**, Contrôle Interne : concepts, réglementation, cartographie des risques, guide d'audit de la fraude, méthodologie et mise en place, référentiel et modes opératoires, MAXIMA, Laurent du MESNIL- Editeur. 303 pages.
11. **BERTIN Elisabeth (2007)**, Audit interne : enjeux et pratiques à l'international, EYROLLES, Editions d'Organisation. 320 pages.
12. **BERTONECHE Marc (2005)**, MBA : L'essentiel du management par les meilleurs professeurs, Editions d'Organisations. 506 pages.
13. **CEDELLE Jean (2006)**, Quelle démarche et quelles orientations pour le groupe de place créé par l'AMF ? Revue Audit, N°180, page 15.

14. **CLEARY Sean & MALLERET Thierry (2006)**, Risques: Perception Evaluation Gestion, Edition Maxima, Paris. 253 pages.
15. **COHEN Alain-Gérard (2008)**, Contrôle interne et audit publics : Le PIFC pour une nouvelle gestion publique, 2 édition, L.G.D.J LEXTENSO éditions. 218 pages.
16. **COLLINS Lionel & VALIN Gérard (1992)**, Audit et Contrôle interne : aspects financiers, opérationnels et stratégiques, Editions Dalloz Paris. 373 pages.
17. **COOPERS & LYBRAND (2000)**, La nouvelle pratique du contrôle interne, Editions Organisations, Paris, 378 pages.
18. **COURTOT Hervé (1998)**, La gestion des risques dans les projets, Editions, ECONOMICA. 294 pages.
19. **COUSSERGUES Sylvie (2007)**, Gestion de la banque : Du diagnostic à la stratégie, 3^e édition, DUNOD. 272 pages.
20. **DESROCHES Alain, LEROY Alain & VALLEE Frédérique (2003)**, La gestion des risques : principes et pratiques. Lavoisier, Paris 286 pages. EYROLLES, Editions d'Organisation. 469 pages.
21. **DICOS ENCARTA(2009)**, Microsoft Encarta. Dictionnaires bilingues Copyright, Langenscheidt KG Berlin ou Munich.
22. **FAUTRAT Michel (2000)**, De l'Audit interne au ... management de la maîtrise des risques, N° 148 pages 24-25.
23. **GAVGANI Bernard, PION Daniel & VALENTIN François (2004)**, Risques opérationnels. Transformer une contrainte réglementaire en opportunité. Banque Magazine, N° 657, pages 62-64.
24. **GUILHOU Xavier & LAGADEC Patrick (2002)**, La fin du risque zéro, EYROLLES Société, Editions d'Organisations. 316 pages.
25. **HAMZAOUI Mohamed (2008)**, Audit : Gestion des risques d'entreprise et Contrôle Interne, 2^e édition. Pearson Education France. 243 pages.
26. **HUTIN Hervé (2007)**, Toute la Finance, EYROLLES, Editions Organisations. 952 pages.
27. **JIMENEZ Christian, MERLIER Patrick & CHELLY Dan (2008)**, Risques opérationnels, de la mise en place du dispositif à son audit. Revue banque Editions, 271 pages.
28. **JOUFFROY Marc (1999)**, Mieux maîtriser les risques et s'impliquer dans les évolutions, Revue française de l'audit interne, N° 147, pages 30-33.

29. **LABADIE Axelle & ROUSSEAU Olivier (1996)**, Crédit Management : gérer le risque clients, Editions ECONOMICA. 238 pages.
30. **LAFITTE Michel (2003)**, Sécurité des systèmes d'information et maîtrise des risques. Revue banque édition. 127 pages.
31. **LEMANT OLIVIER (1995)**, la conduite d'une mission d'audit interne, Dunod, 2^e édition. 279 pages.
32. **MADERS Henri Pierre & MASSELIN Jean Luc (2006)**, Contrôle Interne des risques, 2^e édition, Paris. 261 pages.
33. **MADERS Henri Pierre (1994)**, Audit opérationnel dans les banques, Les éditions d'Organisations, 221 pages.
34. **MATHIEU Michel (1995)**, L'exploitant bancaire et le risque crédit : mieux cerner pour mieux le maîtriser. 301 pages.
35. **MIKOL Alain (1999)**, Les audits financiers. Comprendre les mécanismes du contrôle légal, Editions d'Organisation. 198 pages.
36. **MOREAU Franck (2002)**, Comprendre et Gérer les risques, Editions Organisation, Paris, 222 pages.
37. **NGUEYEN Hong Thaï (1999)**, Le Contrôle Interne : mettre hors risques l'entreprise, Editions l'harmattan. 326 pages.
38. **NOIROT Philippe & WALTER Jacques (2009)**, 100 questions pour comprendre et agir. Le contrôle interne, Editions AFNOR. 163 pages.
39. **OBERT Robert (2004)**, Synthèse droit et comptabilité. Audit et commissariat aux comptes, aspects internationaux, 4^e édition, Dunod, Paris. 495 pages.
40. **PERCIE DU SERT & Anne Marie (1999)**, Risque et Contrôle du risque, 1^e Edition, ECONOMICA, Paris, 133 pages.
41. **PIGE Benoît (2009)**, Audit et contrôle interne, 3 éditions, Editions EMS, 319 pages.
42. **PIGNAULT Jacques & NICOLET Jean Louis (2003)**, La maîtrise des risques, acte de gouvernance à part entière, Expansion Management Review, N° 108, page 44.
43. **POULIOT Daniel & BILODEAU Yves (2002)**, Mesurer les risques en vue de les contrôler et de les gérer, Revue Audit, N° 160, pages 35-37.
44. **POULLAIN Isabelle & LESPY Frédéric (2002)**, Gestion des risques : Guide pratique à l'usage des cadres de santé, Editions LAMARRE. 139 pages.

45. **RENARD Jacques (2010)**, Théorie et pratique de l'Audit interne, 7^e édition, EYROLLES, Editions d'Organisation, 469 pages.
46. **ROBERT Paul(1996)**, Le Grand Robert de la langue française, 2^e édition, les dictionnaires le ROBERT, Paris. 1046 pages.
47. **ROUFF Jean-Loup (2001)**, Des moyens traditionnels toujours d'actualité, Revue Audit, N° 154, pages 14-15.
48. **ROUFF Jean-Loup (2008)**, Renforcer la gouvernance et la gestion des risques, COSO II REPORT, Revue Audit, N°178, page 48.
49. **SAMBE Oumar & DIALLO Ibra Mamadou (2003)**, Le Praticien comptable, Système comptable OHADA, 3^e édition, Editions Comptables et juridiques, Dakar. 1055 pages.
50. **SARDI Antoine (2002)**, Audit et Contrôle interne bancaires, Editions AFGES 1099 pages.
51. **SCHICK Pierre (2007)**, Mémento d'audit interne, DUNOD, Paris, 215 pages.
52. **SCHICK Pierre & LEMANT Olivier (2001)**, Guide de self-audit, 184 items d'évaluation pour identifier et maîtriser les risques dans son organisation. Edition d'Organisation. 217 pages.
53. **SIRUGUET Jean Luc (2007)**, Le contrôle comptable bancaire : un dispositif de maîtrise des risques, Tome 1 Principes, normes et techniques, 2^e édition, Revue banque. 577 pages.
54. **WEIL Michel (2007)**, L'audit stratégique, qualité et efficacité des organisations, Editions AFNOR, 248 pages.
55. **WILMOTS Hans (2002)**, Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne, Editions Standard, Bruxelles, 319 pages.
56. **WIN VAN Wassenhove & GARBINO Emmanuel (2008)**, Retour d'expérience et prévention des risques, principes et méthodes. Editions TEC & DOC, Lavoisier. 72 pages.

SOURCES INTERNET :

57. **AMRAE (2006)**, Les risques opérationnels bancaires, progrès réalisés, retombées pour les entreprises, <http://www.amrae.fr/docs/MR/rencontres/deauville-2006/actes/A25DOCCOMMUN.pdf>:

58. **COURTOT Hervé (1998)**, Démarche de management des risques d'un projet, <http://courtot.herve.pagesperso-orange.fr/demarche.htm>
59. **DIVAY Xavier(2008)**, Le processus de management. Contribution à la détermination de la stratégie, <http://www.axess-qualité.fr/approche-processus.html>
60. **JACQUIAU Hervé (2007)**, Maîtriser les risques, <http://www.management-projet.org/spip.php>, Pages 6
61. **POYARD, DUNOYER (2008)**,
http://www.lecarm.com/fichiers_site/a967leca/contenu_pages/08-10_SIGR_RVR_14-10-2008.pdf, Pages 24
62. **VERNIMMEN Pierre (2011)**, Définition de risque opérationnel, <http://www.vernimmen.net/html/glossaire/definition-risque-operationnel.html>, Pages 944
63. **WIKIPEDIA (2010)**, Définition de cycle, <http://fr.wikipedia.org/wiki/cycle>