



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 20
(2008-2009)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**Elaboration d'une cartographie
des risques opérationnels
du cycle ventes/clients :
Cas de la SOTRACOL**

Présenté par :

Halima Keita TRAORE

Dirigé par :

M. Ali Samba ISSIAKA

Chef de Département Licence

ISCBF- CESAG

REMERCIEMENTS

Au terme de la rédaction de ce mémoire, il m'incombe d'exprimer ma reconnaissance à tous ceux qui ont contribué à divers degrés à son accomplissement.

J'adresse mes remerciements à M Babacar Diakité, Secrétaire Général de la SOTRACOL, pour m'avoir autorisée à faire le stage dans l'organisation.

J'exprime ma gratitude à M. Thiéniaté Sylla, Directeur Financier et Comptable, pour m'avoir accueillie au sein de sa Direction et M. Oumar Sambou Directeur du contrôle de gestion de la SOTRACOL, pour avoir été mon tuteur au sein de l'organisation.

Je remercie Mme Astou Sanokho, responsable comptabilité client, M. Ameth Ndiaya, responsable des ventes export, M. Seydina Sall, responsable des ventes nationales, Mme Marième Diakhaté, responsable adjoint des ventes nationales, M. Elimane Sambou responsable du bureau de Bamako et toute son équipe, M. Papa Diokh, responsable de l'entrepôt et son équipe pour leur disponibilité et leur aide précieuse.

J'ai une pensée reconnaissante pour M. Mamadou Loum, responsable comptabilité matières qui a bien voulu partager son bureau avec moi et être mon guide dans l'organisation.

Je remercie particulièrement M. Moussa Yazi, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance (ISCBF), pour sa rigueur scientifique et M. Ali Samba Issiaka, chef de département Licence de l'ISCBF, pour l'encadrement qu'il a su m'apporter pour la confection et la réalisation de ce travail.

A tout le personnel de la SOTRACOL siège, de l'usine et du bureau de vente de Bamako, je dis merci pour toute la gentillesse dont il n'a cessé de me faire montre tout au long de mon stage.

Je ne saurais oublier mes camarades de la 20^{ème} promotion. Continuons à entretenir cette relation qui nous lie tout au long et au-delà de notre carrière.

SIGLES ET ABREVIATIONS

- ADV:** Administrateurs des Ventes
- AMF:** Autorité des Marchés Financiers (France)
- AMRAE:** Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise
- CDH:** Conditionnement des Huiles
- COSO:** Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
- CSV:** Chef de Service des Ventes Régionales
- CRM:** Customer Relationship Management
- DCM:** Direction Commerciale et Marketing
- DFC:** Direction Financière et Comptable
- DG:** Direction Générale
- DGA:** Direction Générale Adjointe
- EIG:** Etablissement Industriel de Gao
- EIB:** Etablissement Industriel de Bamako
- EIS:** Etablissement Industriel de Sikasso
- EIT:** Etablissement Industriel de Taoudenni
- IFAC:** International Federation of Accountants
- IFACI:** Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
- IIA:** Institute of Internal Auditors
- ISA:** International Standard on Auditing
- ONCAD:** Office National de Coopération et d'Assistance au Développement
- RVN:** Responsables des Ventes Nationales
- SADVE:** Superviseurs des Administrateurs des Ventes et Entrepôts
- SODEC :** Société de Décorticage et de Commercialisation
- SONADECH:** Société Nationale de Décorticage et de Commercialisation des Huiles
- SOTRACOL:** Société de Transformation et de Commercialisation des Oléagineux
- TTC:** Toutes Taxes Comprises
- TVA:** Taxe sur la Valeur Ajoutée

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

FIGURES

Figure 1: Typologie des risques.....	17
Figure 2: Risque inhérent et risque résiduel	18
Figure 3: Différentiation des risques selon leur nature.....	19
Figure 4: Matrice de classement des risques: the risk map model.....	41
Figure 5: Hiérarchisation des événements des risques suivant cinq niveaux	42
Figure 6: Modèle d'analyse de la recherche	48
Figure 7: Matrice des risques.....	95
Figure 8: Position de la Direction du contrôle de gestion dans l'organigramme de la SOTRACOL....	98

TABLEAUX

Tableau 1: Risques opérationnels du cycle ventes/clients.....	22
Tableau 2: Synthèse de points de vue de certains auteurs	33
Tableau 3: Echelle de probabilité des risques affectant les activités informatiques.....	39
Tableau 4: Impact potentiel du risque de rejet de matériaux dangereux	39
Tableau 5: Mesure de l'efficacité des contrôles	42
Tableau 6: Notation qualitative de l'appréciation des critères d'évaluation.....	43
Tableau 7: Classement des activités en fonction du niveau de risque	43
Tableau 8: Plan d'action de maîtrise des risques.....	45
Tableau 9: Récapitulatif des personnes interrogées et de leurs responsabilités.....	50
Tableau 10: Prise de décision d'une autorisation de dépassement de crédit	64
Tableau 11: Résultats des tests d'existence et de permanence	72
Tableau 12: Identification des risques relatifs aux activités de budgétisation.....	73
Tableau 13: Identification des risques relatifs aux activités d'agrément des clients	74
Tableau 14: Identification des risques liés aux activités d'octroi et d'autorisation de dépassement de plafond de crédit.....	75
Tableau 15: Identification des risques liés aux activités de réception, d'acceptation et de traitement des commandes.....	76
Tableau 16: Identification des risques liés aux activités de livraison des commandes.....	77
Tableau 17: Identification des risques liés aux activités de recouvrement des créances.....	78
Tableau 18: Identification des risques liés aux activités d'enregistrement des livraisons journalières de facturation et d'octroi d'avoirs.....	79
Tableau 19: Identification des risques liés aux activités de suivi des comptes clients et des ventes.....	80
Tableau 20: Identification des risques liés aux activités de suivi et d'encaissement de créances mobilisables.....	81

Tableau 21: Echelle de notation de la connexité des risques.....	82
Tableau 22: Connexité des risques aux objectifs du cycle	83
Tableau 23: Cotation de la qualité du dispositif de maîtrise des risques et de la probabilité	85
Tableau 24: Probabilité de survenance et qualité du dispositif de maîtrise des risques opérationnels du cycle ventes/clients à la SOTRACOL.....	86
Tableau 25: Echelle de mesure de l'impact des risques	88
Tableau 26: Evaluation de l'impact et de la qualité du dispositif de maîtrise des risques du cycle ventes/clients de la SOTRACOL	88
Tableau 27: Hiérarchisation des risques selon leur probabilité de survenance.....	91
Tableau 28: Hiérarchisation des risques selon leur impact.....	92
Tableau 29: Hiérarchisation de la criticité des risques du cycle ventes/clients de la SOTRACOL.....	94
Tableau 30: Plan d'action de maîtrise des risques.....	97

TABLE DES MATIERES

<i>DEDICACE</i>	i
<i>REMERCIEMENTS</i>	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX.....	iv
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	7
Chapitre 1: Risques opérationnels du cycle ventes/clients	9
1.1. Le cycle ventes/clients.....	9
1.1.1. Notion de cycle de cycle ventes/clients	9
1.1.1.1. Définition d'un cycle d'activité.....	10
1.1.1.2. Définition du cycle ventes/clients.....	10
1.1.2. Objectifs du cycle ventes/clients.....	11
1.1.2.1. L'optimisation des performances et l'efficacité opérationnelle.....	11
1.1.2.2. La qualité et la disponibilité des informations financières et non financières	11
1.1.2.3. Le respect des lois et règlements	11
1.1.2.4. La sécurité et la sauvegarde des actifs	12
1.1.3. Organisation du cycle ventes/clients.....	12
1.1.3.1. Fonctions opérationnelles du cycle ventes/clients	12
1.1.3.2. Fonctions comptables du cycle ventes/clients	13
1.2. Risques opérationnels du cycle ventes/clients	14
1.2.1. Notion de risques	14
1.2.1.1. Définition du risque	15
1.2.1.2. Dimensions du risque.....	15
1.2.1.3. Catégorisation des risques	16
1.2.2. Taxinomie des risques opérationnels du cycle ventes/clients.....	20
1.2.2.1. Notion de risque opérationnel du cycle ventes/clients.....	20
1.2.2.2. Conséquences et dispositifs de maîtrise des risques opérationnels du cycle ventes/clients.....	21
Chapitre 2 : Démarche d'élaboration de la cartographie des risques	24
2.1. Concept de cartographie des risques.....	24
2.1.1. Définition de la cartographie des risques.....	24
2.1.2. Les motivations de l'élaboration d'une cartographie des risques	26
2.1.2.1. Le plan d'audit interne.....	26
2.1.2.2. La communication sur les risques	26
2.1.2.3. Le plan d'action.....	27

2.1.3.	Les principaux facteurs de réussite de la cartographie	27
2.1.3.1.	L'implication et l'appui des dirigeants.....	28
2.1.3.2.	La désignation d'un pilote	28
2.1.3.3.	La définition d'objectifs pertinents	28
2.1.3.4.	Des ressources et moyens adéquats.....	28
2.1.3.5.	Un langage commun.....	28
2.1.3.6.	Une équipe de travail de qualité	28
2.1.4.	Les facteurs spécifiques de la cartographie des risques.....	29
2.1.4.1.	Les objectifs de l'organisation.....	29
2.1.4.2.	Les méthodes d'identification et d'évaluation des risques	29
2.1.4.3.	Le système de contrôle des risques existant	30
2.1.4.4.	La tolérance ou l'aversion aux risques	30
2.2.	Démarche d'élaboration d'une cartographie.....	30
2.2.1.	Les différentes approches d'élaboration	31
2.2.1.1.	La démarche bottom-up.....	31
2.2.1.2.	La démarche top-down.....	31
2.2.1.3.	La démarche combinée.....	31
2.2.1.4.	La démarche par le benchmarking	32
2.2.2.	Les étapes clefs d'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels.....	32
2.2.2.1.	Le cadre de gestion.....	34
2.2.2.2.	La phase de préparation.....	34
2.2.2.3.	La phase de planification.....	35
2.2.2.4.	La phase d'action.....	44
2.2.2.5.	La phase de reporting sur les risques résiduels.....	45
2.2.2.6.	La phase de vérification de l'efficacité de plan d'action.....	45
2.2.2.7.	L'amélioration de la performance du processus et la mise à jour de la démarche	45
Chapitre 3 :	Méthodologie de la recherche	47
3.1.	Modèle d'analyse de la recherche.....	47
3.2.	Outils de collecte et d'analyse des données.....	49
3.2.1.	L'entretien.....	49
3.2.2.	L'analyse documentaire.....	50
3.2.3.	L'observation	51
3.2.4.	Le tableau d'identification des risques	51
3.2.5.	Le questionnaire de contrôle interne et la grille de séparation des tâches	51

DEUXIEME PARTIE: CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE.....	53
Chapitre 4: Présentation de la SOTRACOL.....	55
4.1. Présentation générale.....	55
4.1.1. Historique et évolution.....	55
4.1.2. Activités et produits.....	56
4.1.3. Organisation générale.....	57
4.1.3.1. Organisation administrative et technique.....	57
4.1.3.2. Organisation du système d'information financière et non financière.....	59
4.1.3.3. Quelques chiffres clefs.....	59
4.2. La Fonction ventes/clients de la SOTRACOL.....	59
4.2.1. Contexte du cycle ventes/clients.....	59
4.2.2. Organisation de l'activité de ventes à SOTRACOL.....	60
Chapitre 5: Description des procédures opérationnelles du cycle ventes/clients de la SOTRACOL.....	61
5.1. Les procédures des activités opérationnelles de ventes.....	61
5.1.1. La procédure de budgétisation.....	61
5.1.2. La procédure d'agrément des clients.....	62
5.1.3. La procédure d'attribution de crédit aux clients.....	62
5.1.4. La procédure d'autorisation de dépassement de plafonds de crédit-client.....	63
5.1.5. Les procédures de réception, d'acceptation, de traitement et de livraison des commandes.....	64
5.2. Les procédures des activités financières de vente.....	66
5.2.1. Les procédures d'enregistrement des livraisons, d'émission des factures et d'octroi d'avoirs.....	66
5.2.2. Les procédures de recouvrement et d'encaissement des créances clients.....	68
Chapitre 6: Cartographie des risques opérationnels du cycle ventes/clients de la SOTRACOL.....	70
6.1. Tests d'existence et de permanence des procédures de ventes.....	70
6.2. Analyse des activités et identification des risques opérationnels du cycle ventes/clients.....	73
6.2.1. Analyse des activités de budgétisation et identification des risques.....	73
6.2.2. Analyse des activités d'agrément des clients et identification des risques.....	74
6.2.3. Analyse des activités d'octroi et d'autorisation de dépassement de crédit-clients et identification des risques.....	75
6.2.4. Analyse des activités de réception, d'acceptation et de traitement des commandes et identification des risques.....	75
6.2.5. Analyse des activités de livraison des commandes et identification des risques.....	76
6.2.6. Analyse des activités de recouvrement des créances et identification des risques.....	77

6.2.7.	Analyse des activités d'enregistrement des livraisons journalières, de facturation et d'octroi d'avoires et identification des risques.....	78
6.2.8.	Analyse des activités de suivi des comptes clients et des ventes et identification des risques.....	80
6.2.9.	Analyse des activités de suivi et d'encaissement des créances mobilisables et identification des risques	80
6.3.	Analyse critique des risques opérationnels du cycle ventes/clients.....	81
6.3.1.	Connexité et évaluation des risques.....	82
6.3.2.	Hierarchisation des risques opérationnels du cycle ventes/clients.....	90
6.3.2.1.	Hierarchisation des risques selon leur probabilité de survenance	90
6.4.	Modélisation de la cartographie des risques opérationnels du cycle ventes/clients de la SOTRACOL	93
6.4.1.	Présentation et analyse de la matrice cartographique des risques.....	93
6.4.1.1.	Présentation de la matrice des risques.....	93
6.4.1.2.	Analyse de la matrice des risques.....	96
6.4.2.	Dispositif de maîtrise des risques opérationnels du cycle ventes/clients.....	96
6.4.3.	Recommandations.....	98
6.4.3.1.	Recommandations relatives au management et à l'organisation de l'entreprise... 98	
6.4.3.2.	Recommandations relatives à la gestion des risques critiques du cycle ventes/clients.....	99
CONCLUSION GENERALE.....		101
ANNEXES		103
BIBLIOGRAPHIE		122

INTRODUCTION GENERALE

L'environnement des entreprises est sans cesse en mouvement. La globalisation des échanges et des marchés, l'incertitude macroéconomique, la concurrence, la pression financière exigent une plus grande réactivité et une bonne adaptabilité. Face à ces changements économiques techniques et technologiques, les risques ne font que s'accroître. Selon Bapst & al (2002: 31) il y a trois familles de risques qui sont observées :

- « Les risques liés à l'environnement économique de l'entreprise et ayant un impact sur la viabilité du business model de l'entreprise (concurrence, demandes clients, innovations technologiques, catastrophes naturelles, etc.) ;
- les risques liés au processus interne et ayant un impact sur la mise en œuvre du business model (satisfaction du client, ressources humaines, aptitudes aux changements ...) ;
- les risques liés aux informations utilisées pour la prise de décision ayant un impact sur la pertinence et la fiabilité des informations sur lesquelles sont fondées les décisions du dirigeant de l'entreprise (budget et plan, informations financières, portefeuille commercial, cycle du produit, etc.) ».

Le secteur agro alimentaire est particulièrement affecté par cette première famille de risques. En effet, c'est un secteur d'activité qui correspond à l'ensemble des entreprises des secteurs primaire et secondaire qui participent à la production des produits alimentaires finis. Il regroupe deux ensembles:

- l'industrie agroalimentaire qui transforme des produits vivants élevés, des plantes ou des fruits cultivés en produits alimentaires finis;
- l'agriculture qui élève les animaux et cultive les plantes et qui fournit des intrants à l'industrie agroalimentaire.

Ce secteur d'activité a sa propre économie qui regroupe les activités de conception, de production et de commercialisation des produits alimentaires issus de l'agriculture tels que les produits laitiers et l'huile. Etant caractérisé par des matières premières périssables, de qualité variable et non disponibles de manière régulière à toutes les périodes de l'année, la gestion du secteur agroalimentaire est un enjeu particulièrement important surtout pour ce qui concerne la sécurité alimentaire du consommateur.

Au sein de cet environnement en plein changement, les managers du secteur agroalimentaire doivent, non seulement, avoir des compétences pertinentes de gestion dans les domaines de finance et de la vente, mais également maîtriser les outils et techniques modernes indispensables pour faire face aux changements et aux risques opérationnels liés à ce secteur.

Il est conseillé, pour cela, de renforcer les politiques et stratégies visant à améliorer la compétitivité des industries agroalimentaires incluant une coordination des relations entre les différents partenaires.

Du reste, le risque opérationnel est défini par Bâle II (Riskpartner, 2002: 2) comme étant « le risque de perte résultant de carences ou de défaillance imputables à des personnes, procédures et systèmes internes ou à des événements extérieurs y compris les événements à faible probabilité d'occurrence mais à risque de perte élevé ».

Quelque soit sa nature, la plus grande conséquence du risque étant la perte, il est alors nécessaire, voire urgent, de le gérer pour le maîtriser.

La gestion des risques opérationnels conduit à la création d'un poste de risk manager dans l'entreprise. Pour rendre plus efficace cette gestion des risques opérationnels, l'activité d'audit interne a été mise en place selon le COSO. « Cette activité est chargée de donner, à l'organisation, une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise de ses opérations » (in IFACI, 2005: 5). L'efficacité de ce risk management passe par la culture du risque à tous les niveaux de l'entreprise. Il est alors indispensable de déterminer le profil du risque.

Le secteur agroalimentaire ou agroindustriel fait ainsi face à des changements caractérisés par le développement des technologies industrielles, les exigences des consommateurs en matière de rapport qualité/prix et la globalisation des marchés. Les méthodes de production et de distribution traditionnelles sont remplacées par des réseaux mieux planifiés et mieux coordonnés regroupant les entreprises agroalimentaires, les agriculteurs, les grossistes et autres acteurs de la chaîne de distribution. La forte concurrence déloyale des produits frauduleusement importés et l'insuffisance des contrôles douaniers ont amené la SOTRACOL ex SONADECH à s'interroger sur son positionnement sur le marché sénégalais. Son souci d'assurer sa pérennité et d'accroître son volume d'activité avec la diversification de ses produits l'incite à chercher de nouveaux marchés augmentant ainsi ses transactions commerciales elles-mêmes source de l'augmentation des risques liés à la gestion du cycle ventes/clients.

En effet, le marché national est inondé de produits de faible qualité en l'occurrence des huiles bon marché dont la consommation est impropre et qui ont forcément des conséquences néfastes sur l'organisme. Mais dans un pays où, pour les 2/3 de sa population, le panier de la ménagère est souvent revu à la baisse, il est compréhensible que cette dernière ait une

préférence pour ces produits bon marché pour assurer les deux repas quotidiens indispensables à la survie de sa famille.

A côté de ces produits de faible qualité, il y a aussi l'importation de produits concurrentiels de même qualité que ceux de la SOTRACOL et à faible prix de vente. En plus de ces concurrences, elle est également confrontée à des problèmes internes: les comptes de créances clients sont souvent créditeurs et le retard accusé dans le recouvrement de certaines créances affecte sa trésorerie. En effet, la majorité des clients de la SOTRACOL est constituée des commerçants du secteur informel. Ainsi, pour éviter certains cas d'impayés, l'entreprise préfère encaisser la créance avant de livrer la commande. Malgré cette anticipation de règlement, la livraison des commandes accuse souvent du retard, ce qui fragilise la fidélisation du client. L'entreprise est aujourd'hui confrontée à un dilemme: elle doit à ses clients plus que ce que ces derniers lui doivent. Nous sommes même tentés de croire que l'entreprise roule avec ces créances.

A tout cela s'ajoute le fait que l'entreprise, s'approvisionnant à l'étranger, subit les fluctuations du prix des matières premières et des devises en plus de l'augmentation des charges. Cette équation à plusieurs inconnues aura des conséquences fâcheuses; notamment l'augmentation des coûts de production, donc des prix de vente, pouvant aboutir à des méventes voire à une faillite probable de l'entreprise.

La finalité première d'une entreprise est la réalisation de profit et elle ne saurait être sans une maîtrise des activités du cycle ventes/clients qui passe impérativement par l'identification et la gestion des risques majeurs y afférant.

Dans un tel contexte, comment faire pour que la SOTRACOL retrouve sa place de leader sur le marché national ? Plusieurs solutions sont concevables:

- sensibiliser les populations sur la qualité des produits de l'entreprise et sa situation dans l'économie du pays ;
- revoir la composition des coûts de production pour une éventuelle baisse des prix ;
- renforcer les dispositifs de contrôle interne en mettant en place:
 - un service d'audit, pour la mise en place et le respect des procédures, et qui se chargera de faire un audit opérationnel du cycle ventes/clients par l'approche par les risques ;

- un service de risk management pour l'identification, l'analyse et la gestion des risques ;
- une cartographie des risques opérationnels du cycle ventes/clients qui pourrait servir de base à l'amélioration du contrôle interne.

Au vu des solutions proposées, la dernière nous semble la plus appropriée car la cartographie permet d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de hiérarchiser les risques opérationnels du cycle ventes/clients. Elle est un outil, un tableau de bord pour l'auditeur et le risk manager et est un guide d'orientation pour l'audit opérationnel du cycle.

La question fondamentale qui en résulte est alors de savoir quelle est la nature des risques opérationnels du cycle ventes/clients à SOTRACOL ? Pour ce faire, nous chercherons des réponses spécifiques aux interrogations suivantes :

- Quelle la démarche doit-on utiliser pour l'identification des risques opérationnels majeurs du cycle ventes/clients?
- Quelles sont les techniques adaptées pour l'évaluation des risques liés au cycle ventes/clients?
- Comment formalise-t-on ces risques dans une cartographie ?

Le choix du thème « Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels du cycle ventes/clients: cas de la SOTRACOL » nous permettra de répondre à ces questions.

L'objectif principal de ce mémoire est d'élaborer la cartographie des risques opérationnels du cycle ventes/clients de la SOTRACOL. Il en découle des objectifs spécifiques qui sont:

- identifier les risques majeurs découlant des activités du cycle ventes/clients et susceptibles d'entraver l'atteinte des objectifs ;
- évaluer ces risques en mesurant leur probabilité de survenance et leurs conséquences au niveau du cycle, et au-delà, au niveau de l'organisation ;
- évaluer le dispositif de maîtrise des risques mis en place dans le cycle ventes/clients ;
- hiérarchiser ces risques à travers la cartographie en fonction de leur probabilité de survenance et de leur impact;
- faire des recommandations pour la gestion optimale de ces risques.

La perte de parts de marché, le souci de fidéliser leurs anciens clients et de conquérir de nouveaux marchés poussent les entreprises à connaître et à maîtriser les risques liés à leur système de vente. En effet l'augmentation du chiffre d'affaires ne signifie pas l'absence de

risque du cycle ventes/clients, encore moins le recouvrement total des créances. La connaissance de l'impact et de la probabilité de survenance des risques liés à ce cycle permet de mettre en place un dispositif de contrôle interne adapté pour les maîtriser.

Dans le cadre de notre étude, nous nous limiterons aux ventes locales en l'occurrence les ventes d'huile végétale raffinée. Les ventes nationales d'huile brute d'arachide, de vinaigre, de javel et les tourteaux et à l'exportation d'huile brute d'arachide et les tourteaux ne représentent qu'une faible part du chiffre d'affaires. Elles sont quasi inexistantes par manque d'arachide. Nous ne toucherons pas à l'évaluation du portefeuille clients ni à la constitution de provision pour dépréciation des comptes clients jugées peu importantes.

Le mémoire constitue une réflexion de l'étudiant-stagiaire sur un problème spécifique à la formation suivie sanctionnée par la délivrance d'un diplôme. A ce titre, cette étude revêt un triple intérêt:

- Pour la SOTRACOL, cette étude lui permettra de disposer d'une cartographie des risques pour mieux orienter ses actions et ses ressources.

Cette cartographie permettra

- d'identifier les risques majeurs (à forte probabilité et fort impact) liés au cycle ventes/clients pour lesquels il faut des actions immédiates;
- de mieux planifier ses missions de contrôle avec une meilleure répartition des ressources tant humaines, matérielles que financières;
- d'assurer une plus grande efficacité des contrôles.
- Pour nous, l'opportunité nous est donnée de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises au cours de notre formation.
- Pour le lecteur, ce travail lui servira de support dans la compréhension de la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels d'un cycle de l'entreprise.

Pour atteindre ce triple intérêt, ce mémoire s'articulera autour de deux parties:

- la première partie est consacrée au cadre théorique qui nous permettra de mieux cerner les notions de cycle d'activité et de risque d'une part et d'autre part la démarche de conception d'une cartographie ainsi que la méthodologie de recherche à travers le modèle d'analyse;
- la deuxième partie retrace les pratiques opérationnelles du cycle ventes/clients à la SOTRACOL et la conception de la cartographie des risques ainsi que les recommandations en vue de l'amélioration du contrôle interne de l'entreprise.

PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Avec la multiplication des scandales et crises financiers tels que les affaires de la Société Générale et de Madoff, la crise du secteur de l'automobile, la gestion du risque occupe de plus en plus une place prépondérante dans la stratégie économique et sociale des entreprises.

Lorsque le risque survient, on se demande comment et pourquoi on en est arrivé là et ce qui reste à faire constitue toujours des actions de réparation. Alors pourquoi ne pas anticiper et être vigilant par rapport à la survenance des risques.

Face à une concurrence, le management recherche perpétuellement une meilleure maîtrise de l'environnement, en vue de pérenniser les activités de l'organisation et sécuriser ses partenaires. Pour cela, il faut instaurer la culture du risque à tous les niveaux de l'organisation et l'utiliser comme un outil de management.

Avec la privatisation, la SONADECH devenue SOTRACOL se retrouve dans un environnement concurrentiel très diversifié dans lequel elle perd de plus en plus le monopole de la distribution de l'huile. Alors aujourd'hui, il est plus qu'indispensable d'identifier et de hiérarchiser, à travers une cartographie, les risques opérationnels liés à son cycle ventes/clients. Il est généralement admis que c'est le cycle qui fait intervenir le plus de personnel et qui regroupe les opérations d'aboutissement de toutes activités de l'organisation.

Pour l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels du cycle ventes/clients, il convient de comprendre certains concepts clefs.

Nous allons ainsi présenter, dans un premier chapitre, les risques opérationnels du cycle ventes/clients. Dans le deuxième chapitre, nous aborderons la démarche d'élaboration de la cartographie des risques et le troisième chapitre sera consacré à la méthodologie de la recherche.

Chapitre 1: Risques opérationnels du cycle ventes/clients

Dans une organisation, l'activité commerciale a toujours une place prépondérante. La diversité de ses opérations, leur complexité et leur répétition sont souvent source d'apparition de risques.

Face à l'accroissement de ces risques, la montée des exigences de la clientèle et des forces concurrentielles, le manager est contraint de mettre à jour continuellement la démarche qu'il adopte pour évaluer son système de contrôle interne. Cette évaluation du système de contrôle interne conduit à une meilleure gestion des risques. De plus en plus, dans l'organisation la gestion des risques est déléguée à un risk manager et pour être efficace, elle doit impérativement s'appuyer sur une cartographie des risques qui est un outil des temps modernes.

Le cycle ventes/clients est l'une des plus importantes sources de valeur ajoutée pour toute entreprise. Appréhendée dans un contexte global de l'organisation, le cycle ventes/clients occupe une place prépondérante dans la structure générale puisqu'il exprime l'aboutissement d'un processus complexe de fabrication d'un produit final de qualité destiné à la commercialisation. Ceci lui confère un rôle moteur dans le fonctionnement général et la bonne marche de l'organisation.

Pour une meilleure réalisation de la cartographie des risques opérationnels du cycle ventes/clients, il faut d'abord cerner les notions de cycle, de risque et de dispositif de maîtrise de risques identifiés.

Dans une première partie, nous allons définir ce qu'est le cycle ventes/clients, donner ses objectifs et son organisation et dans une deuxième, nous nous appesantirons sur la définition des risques d'une manière générale, ceux du cycle ventes/clients en particulier. Dans cette dernière partie, nous allons associer à chaque risque ses conséquences et identifier les dispositifs de maîtrise y afférant.

1.1. Le cycle ventes/clients

Cette section définit la notion de cycle ventes/clients et expose son organisation.

1.1.1. Notion de cycle de cycle ventes/clients

La définition du cycle ventes/clients fera suite à celle du cycle d'activité.

1.1.1.1. Définition d'un cycle d'activité

L'appréciation du système de contrôle interne passe par le découpage de l'organisation en cycle d'activités. D'une manière générale, le cycle est défini, par le Petit Larousse (2009: 279), comme étant une suite ininterrompue de phénomènes qui se renouvellent dans un ordre immuable.

Dans une organisation, l'auditeur planifie son travail en identifiant d'abord ses domaines ou systèmes significatifs. Ce sont ceux qui traitent des données qui se répètent et qui peuvent avoir une incidence significative sur les comptes annuels. Il oriente alors ses missions sur ces systèmes entre lesquels se partagent les activités de l'organisation. Chacun de ses systèmes constitue un cycle car englobant l'initialisation et la clôture des activités qui le concernent.

Comme cycles d'activité, on peut citer (Barry, 2009: 17-18; Coopers & al, 2000: 186-187):

- le cycle achats/fournisseurs;
- le cycle production/stocks;
- le cycle ventes/clients;
- le cycle paie/personnel;
- le cycle trésorerie.

1.1.1.2. Définition du cycle ventes/clients

Dans la fonction commerciale, le succès se calcule en termes de croissance du chiffre d'affaires, d'amélioration de la marge, de satisfaction et fidélisation des clients, de gain de nouveaux clients, etc. La clé se trouve dans l'analyse du cycle ventes/clients.

Le « Cycle de ventes/clients » intègre le mot « ventes » qui rappelle la finalité de l'action du commercial. Ceci lui confère un rôle moteur dans le fonctionnement général et la bonne marche de l'organisation. Selon Caltabellotta (2007: 4), il s'agit plutôt de « l'ensemble des étapes nécessaires pour gagner un client, livrer le bien ou le service vendu et se faire payer. Dans la vente de biens ou prestations spécifiques, le cycle de ventes/clients intègre aussi une phase de production car celle-ci doit correspondre en tous points à la demande initiale et unitaire du client.

Selon Barry (2009: 166), le cycle ventes/clients est le cycle d'activités qui regroupe l'ensemble des opérations :

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

Ces opérations doivent être effectuées à titre principal pour l'obtention d'un revenu.

Dans son fonctionnement quotidien, le cycle ventes/clients a pour principale mission de répondre aux besoins et exigences externes en offrant les produits demandés au meilleur prix, avec la qualité requise et dans les délais convenus. En d'autres termes, comprendre ce que l'on vend, pourquoi on vend, comment on vend et à qui l'on vend est la base de la future croissance. Généralement orienté vers l'extérieur (client, marché, etc.), on oublie fréquemment d'étudier le cœur du système : les processus, le management et les ressources.

1.1.2. Objectifs du cycle ventes/clients

En se référant aux objectifs de contrôle interne (Renard, 2002: 126), ceux généralement attribués au cycle ventes/clients regroupés en quatre catégories:

- l'optimisation des performances et efficacité opérationnelle;
- la qualité et la disponibilité des informations financières et non financières;
- le respect des lois et règlements;
- la sécurité et la sauvegarde des actifs.

Chaque catégorie d'objectifs renferme des objectifs spécifiques (Barry, 1995: 83-84, 91-92).

1.1.2.1. L'optimisation des performances et l'efficacité opérationnelle

Les objectifs spécifiques correspondants sont selon Barry (1995:83):

- le traitement rapide des commandes;
- l'examen de la solvabilité du client;
- la non rupture des stocks;
- la livraison des clients dans les délais requis.

1.1.2.2. La qualité et la disponibilité des informations financières et non financières

Les objectifs spécifiques correspondant sont:

- la protection informatique sur l'ensemble du domaine client;
- la fiabilité des processus d'enregistrement comptable des ventes et avoirs;
- le suivi correct des dossiers sur les clients;
- le classement et accès à toute information concernant les clients. (Barry 1995: 84)

1.1.2.3. Le respect des lois et règlements

Les objectifs de conformité aux normes se trouvent à deux niveaux (Barry, 1995: 91):

- au niveau intérieur: respect des directives et procédures mises en place concernant les autorisations et approbations de la ligne de crédit client;
- au niveau extérieur: contraintes et obligations qui ont trait par exemple à la production des états financiers dans les délais requis, aux paiements des impôts, à la tarification des produits, etc.

1.1.2.4. La sécurité et la sauvegarde des actifs

Les objectifs spécifiques de sécurité et de sauvegarde des actifs sont:

- la séparation des fonctions incompatibles;
- le recouvrement des créances;
- les enregistrements rapides et exhaustifs des ventes et règlements;
- la protection des stocks de produits encours et finis (Barry, 1995: 92).

1.1.3. Organisation du cycle ventes/clients

Le cycle ventes/clients regroupe les fonctions relatives aux ventes et aux créances, depuis la budgétisation des ventes et l'acceptation des clients jusqu'à l'encaissement des créances (Barry, 2009: 17). Selon lui toujours (2009: 168), ces fonctions s'analysent sous deux aspects: l'aspect opérationnel et l'aspect comptable.

1.1.3.1. Fonctions opérationnelles du cycle ventes/clients

Selon Barry (2009: 169-173), ces aspects regroupent les opérations de ventes, de la budgétisation au suivi des créances et recouvrement.

a) Fonction budgétisation des ventes

Cette fonction retrace les opérations de prévision des ventes mensuelles et annuelles des marchandises ou produits fabriqués. Elle est la principale source de recette d'une organisation et est le pilier des autres fonctions.

b) Fonction agrément des clients

Elle traite de l'acceptation et l'inscription des clients dans les fichiers de l'entreprise et des opérations d'autorisation des crédits qui leur sont accordés par la Direction Générale et les responsables concernés. C'est à ce niveau que les plafonnements et autorisations de dépassement de crédit sont décidés.

c) Fonctions réception, acceptation et traitement des commandes des clients

C'est au niveau de ces services que s'effectuent les opérations de centralisation des commandes des clients (vérification avant acceptation), d'approbation de leur montant et de préparation de la livraison.

d) Fonctions livraison de la commande et facturation

Ces fonctions assurent :

- le transfert de propriété des marchandises ou produits et de fourniture de prestation de service. Elles doivent s'assurer qu'aucune marchandise, produit ou service n'est livrée sans autorisation (ordre de livraison ou de travail);
- l'établissement et la transmission des factures aux clients et aux services concernés de l'entreprise

e) Fonctions octroi d'avois aux clients et suivi des créances et recouvrement

Elles regroupent les opérations:

- d'établissement et agrément des notes de crédit établies en faveur des clients à l'occasion des retours de marchandises et d'emballages, de réductions accordées hors factures ou pour redresser des erreurs de facturation ;
- de surveillance des échéances de règlement, de relance des clients et de déclenchement des actions judiciaires à l'encontre des clients défaillants.
- d'encaissement des créances à terme et ayant dépassé l'échéance auprès des clients. Elle assure aussi l'encaissement des créances issues des traites et chèques revenus impayés.

1.1.3.2. Fonctions comptables du cycle ventes/clients

Les fonctions opérationnelles du cycle sont complétées par celles comptables. Selon Barry (2009; 193-194), ce sont :

a) Fonction contrôle et comptabilisation des factures de vente

Elles assurent le contrôle arithmétique des factures, leur conformité par rapport aux bons d'expédition issus des services de livraison. Elles enregistrent aussi ces factures dans les journaux de ventes et dans les comptes individuels et collectifs des clients.

b) Fonction comptabilisation des règlements des clients

Elle tient le journal de trésorerie pour les recettes issues des règlements des clients.

c) Fonction suivi des comptes de ventes et de TVA sur les ventes

Elle assure le suivi des contrôles de vraisemblance de ces comptes et du caractère exhaustif des produits comptabilisés.

d) Fonctions suivi des comptes clients, évaluation du portefeuille-clients et constitution de provisions pour dépréciation des créances.

Elles assurent aussi le suivi des comptes individuels des clients pour justifier leurs soldes périodiques en faisant des circularisations internes et externes et des lettrages de ces comptes.

L'analyse et la justification périodiques des soldes de ces comptes individuels ont pour but de déterminer le caractère recouvrable ou non des créances et de constituer des provisions pour dépréciation si le risque de perte subsiste.

1.2. Risques opérationnels du cycle ventes/clients

Cette section traite du risque en général, du risque opérationnel du cycle ventes/clients en particulier et des dispositifs de maîtrise y afférant.

1.2.1. Notion de risques

La multiplication des scandales et des crises¹ et les changements dans le domaine économique ont fait que le risque est actuellement au devant de la scène. En effet quelque soit le domaine

¹ Société générale, affaire Madoff, crise du secteur automobile, etc.

d'activités, le risque se prête à de multiples interprétations et suscite de nombreux débats notamment dans les sciences et activités de gestion.

Dans ce paragraphe nous allons d'abord définir le risque, puis en donner les dimensions de perception et enfin voir les classifications de certains auteurs.

1.2.1.1. Définition du risque

Le petit Larousse (2009: 893) estime que le risque est un danger, un inconvénient plus ou moins probable auquel on est exposé. Dans le même ordre d'idée, Vincenti (1999: 26) le reconnaît comme étant « la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'organisation à réaliser ses objectifs avec succès. »

Dans son lexique « les mots de l'audit », l'IFACI le définit comme étant « un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission autant que faire se peut la maîtrise » La source de l'événement peut être interne ou externe à l'organisation. Pour Frank H. Knight² « le risque suppose que l'agent ne connaît pas l'avenir, mais peut le probabiliser ».

A travers les travaux des auteurs tels que Mareschal (2003: 8) et (2006: 1), Hamzaoui (2005: 37) et IFACI (2005: 23), on peut dire que le risque représente tout événement ou non événement, toute action ou inaction pouvant se produire et nuire à l'atteinte des objectifs d'une organisation. Il en est aussi ressorti que le risque a deux connotations : une positive et une négative. Lorsque l'événement survenu a un impact positif on parle d'opportunité ou d'occasion et, dans le cas contraire, on parle de risque ou encore de dommage. L'opportunité contribue à l'atteinte d'objectifs alors que le risque est un événement pouvant freiner la création de valeur ou détruire la valeur existante.

Devant un perpétuel changement de l'environnement et à l'évolution de la perception du risque on peut dire, comme Bouquin (2003: 1), qu'en réalité, le risque n'est pas un événement ponctuel mais c'est un processus. Comment peut-on le mesurer ?

1.2.1.2. Dimensions du risque

L'incertitude relative aux événements potentiels porte sur leur probabilité d'occurrence et leur impact (PricewaterhouseCoopers, 2005: 75). Ce qui veut dire toujours, selon le même auteur (2005: 8), que la mesure ou l'évaluation du risque se fait suivant ces deux dimensions : la probabilité d'occurrence et l'impact ou la gravité.

² In Fimbel Eric, Management des risques, des menaces et des crises, Cahiers français n°321

$$\text{Risque} = \text{Probabilité} \times \text{Gravité}$$

L'occurrence se définit comme la possibilité qu'un événement donné survienne. Cette occurrence est assimilée à une éventualité lorsque la mesure est qualitative (élevée, moyenne, faible ou d'autres types d'échelles de valeur) et à une probabilité lorsqu'elle (la mesure) est quantitative (pourcentage, fréquence, ou tout autre mesure chiffrée).

L'impact représente la conséquence du risque s'il venait à se réaliser c'est-à-dire sa gravité. Il se mesure aussi bien de façon quantitative que qualitative. L'importance de l'impact varie avec le type de menace à laquelle l'entreprise est confrontée, le type d'activités réalisées, la valeur des actifs à risque, l'efficacité des contrôles (Bilodeau, 2001: 11).

A ces deux dimensions que McNamee (1998: 39) a nommé respectivement the risk occurrence et the severity of consequences, il a ajouté deux autres qui sont « the timing of risk and the duration of its consequences » c'est-à-dire la période de réalisation du risque et la durée de ses conséquences. Ces deux dernières dimensions mettent en évidence la durée des effets du risque.

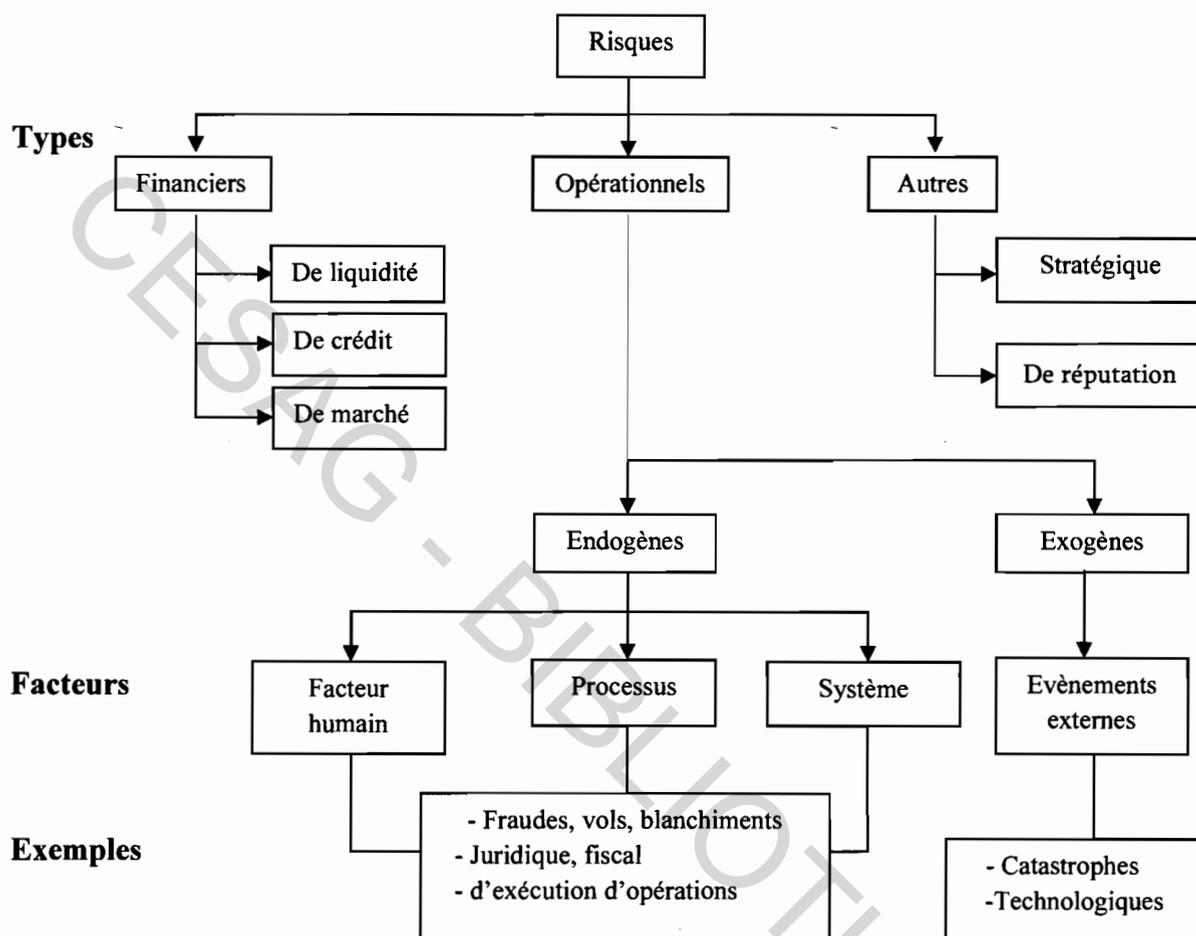
1.2.1.3. Catégorisation des risques

Selon l'angle sous lequel l'étude est faite, la nomenclature des risques est variée. Cependant nous allons nous focaliser sur ceux qui se trouvent au sein de l'organisation, en fonction des activités menées et ceux relatifs au domaine de l'audit : comptable, financier et opérationnel.

a) Les types de risques liés à l'activité au sein de l'organisation

Selon l'activité, les risques qui existent dans l'organisation sont de type stratégique, opérationnel ou financier (Utelli & al, 2001: 2). Ces risques peuvent avoir des origines internes comme externes à l'organisation. La figure suivante résume les différents types de risques cités ci-dessus.

Figure 1: Typologie des risques



Source : Utelli & al (2001: 10)

b) Les types de risques relatifs au domaine de l'audit

-En général les risques relatifs au domaine de l'audit sont classés selon leur nature, leur niveau, ou leur menace.

i) Classement selon la nature

Selon la nature du risque, on distingue: le risque inhérent, le risque résiduel, le risque de non détection et le risque de non contrôle.

• Le risque inhérent

Hamzaoui (2005: 172) définit le risque inhérent comme « la prédisposition d'une assertion à une anomalie qui pourrait être significative isolément ou cumulée, avec d'autres anomalies, à

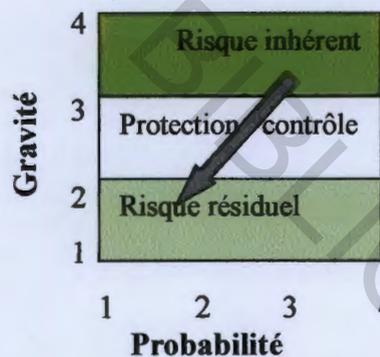
supposer qu'il n'y ait aucun contrôle correspondant. Il est généralement défini comme ne pouvant être évité par des contrôles, des préventions ou des agissements raisonnables ». Ce risque est donc lié à la nature des opérations traitées et il existe, sans tenir compte des mécanismes de contrôle présents dans l'entreprise: c'est le risque brut.

- **Le risque résiduel**

Selon Bilodeau (2001: 10), « c'est le risque qui subsiste après l'application des techniques de gestion des risques ». C'est aussi celui qui résulte du risque « brut » en tenant compte des protections et des contrôles mis en place.

La figure suivante montre le passage du risque inhérent au risque résiduel.

Figure 1: Risque inhérent et risque résiduel



Source : De Mareschal (2006: 4)

- **Le risque de non détection**

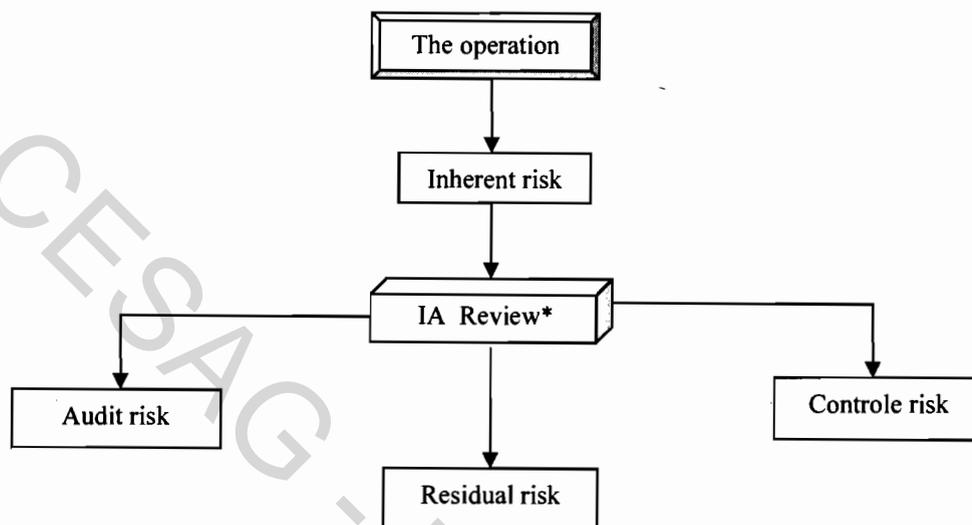
C'est la probabilité qu'une mauvaise conclusion soit tirée des travaux d'audit ou d'autres analyses effectuées par des personnes habilitées. Selon Hamzaoui (2005: 170), c'est le risque que les contrôles substantifs mis en œuvre par l'auditeur ne parviennent pas à détecter une erreur dans un solde ou dans une catégorie de transactions.

- **Le risque de non contrôle**

C'est un risque lié aux insuffisances du dispositif de contrôle interne mis en place au sein de l'entreprise. En fait comme le dit Hamzaoui (2005: 173), « c'est le risque qu'une anomalie qui pourrait être significative isolément ou cumulée avec d'autres anomalies, ne se produisent dans une assertion et ne soit ni empêchée, ni détectée, ni corrigée en temps voulu par le contrôle interne de l'entité ».

La figure suivante résume la classification des risques selon leur nature.

Figure 3: Différentiation des risques selon leur nature



*Internal Audit Review

Source: Pickett (2000: 229)

ii) Classement selon le niveau

Selon Potdevin (1999: 2), on distingue : le risque potentiel, le risque possible et le risque matériel.

• Le risque potentiel

C'est un risque théoriquement susceptible de se produire si aucun contrôle n'est exercé pour l'empêcher ou le détecter et corriger les erreurs qui pourraient en résulter. Ce risque commun à toutes les entreprises est identifié à partir des guides professionnels et de l'expérience de l'auditeur.

• Le risque possible

C'est le risque potentiel contre lequel une entreprise donnée ne s'est pas dotée de moyens pour le limiter ou le détecter et le corriger. Il est identifié à toutes les étapes de la mission par les diligences mises en œuvre par l'auditeur.

- **Le risque matériel**

C'est le risque qui s'est déjà réalisé dans l'entreprise. Un dispositif de contrôle interne efficace est nécessaire du fait de son niveau d'impact.

- iii) **Classification selon la menace**

Selon la menace, l'IFACI (in COSO 2, 2003: 10) a identifié trois types de risques: le risque source, le risque concourant et le risque incident.

- **Le risque source**

Ce risque constitue le danger que la mission d'audit a vocation à détecter, comprendre et gérer.

- **Le risque concourant**

Ce risque est la menace responsable du risque source.

- **Le risque incident**

Ce risque constitue la conséquence de la réalisation de la menace source.

1.2.2. Taxinomie des risques opérationnels du cycle ventes/clients

Le risque opérationnel est un sujet relativement nouveau parce qu'elle est une nouvelle exigence, mais ce n'est pas un nouveau risque. Après la définition de cette notion de risque opérationnel, il serait intéressant d'en voir les conséquences et les dispositifs de maîtrise.

1.2.2.1. Notion de risque opérationnel du cycle ventes/clients

Le risque opérationnel n'est pas un concept bien défini et ne fait pas l'objet d'un consensus. Selon Nicolet (2000: 44), « la notion de risque opérationnel diffère dans les réglementations nationales et internationales. Un moyen de mieux la cerner serait de la définir par un couple de facteurs/conséquences ». Elle poursuit en affirmant que les risques les plus connus sont les risques de fraude, de détournement d'actifs et d'informations financières non fiables.

Cette définition, qui fait surtout ressortir la notion de risques financiers, est complétée par celle de Jacob & al (2001: 32) qui dit que ce sont les pertes occasionnées par la gestion de l'entreprise et non reliées directement au risque de marché ou de crédit. Cette vague définition fait allusion aux risques non couverts par ailleurs.

Afin de cerner tous les aspects du risque opérationnel, la rencontre d'AMRAE³, qui a repris la définition de Bâle II, l'identifie comme le risque de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnels, et systèmes internes ou à des événements extérieurs. McNeil & al (2005: 463) précisent que "this definition includes legal risk, but excludes strategic and reputational risk".

Cette définition fait ressortir deux catégories de sources du risque :

- La source interne à l'entreprise: le risque opérationnel peut être issu des procédures, du personnel et/ou des systèmes internes ;
- La source externe à l'entreprise: le risque opérationnel peut être issu des événements extérieurs tels que les catastrophes naturelles, les lois et réglementations, etc.

Pour le cycle ventes/clients, nous pouvons dire que le risque opérationnel est le risque de pertes lié aux opérations de ventes et résultant des carences ou défaillances issues des procédures, des ressources humaines, des systèmes mis en place et des événements extérieurs.

1.2.2.2. Conséquences et dispositifs de maîtrise des risques opérationnels du cycle ventes/clients

Pour répertorier les conséquences et les dispositifs de maîtrise des risques opérationnels, il convient d'abord d'identifier ces derniers au niveau de chaque activité du cycle. Le tableau suivant nous donne les risques identifiés par activité ainsi que leurs conséquences, s'ils venaient à se réaliser, et leurs dispositifs de maîtrise.

³ Ce sont les rencontres d'AMRAE du 15 janvier 2004: Bâle II et les risques opérationnels

Tableau 1: Risques opérationnels du cycle ventes/clients.

Activités	Risques opérationnels	Conséquences	Dispositifs de maîtrise
Budgétisation : prévisions d'activité et de chiffre d'affaires.	Prévisions de vente et de chiffre d'affaires irréalistes.	Manque de ressources.	-Connaissance des objectifs stratégiques ; -Connaissance parfaite de la conjoncture du marché ; -Implication de tous les services concernés.
Agrément des clients.	-Octroi d'agrément sur des bases fausses ; -Dégradation du portefeuille client ; -Insolvabilité ; -Agrément d'un nombre élevé de clients.	-Pertes de ressources ; -Interruption d'activité ; -Coûts supplémentaires pour leur gestion ; -Non fiabilité du fichier client.	-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.
Octroi de crédit et autorisation de dépassement de crédit.	-Dépassement de crédit non autorisé ; -Octroi de crédit à des clients non solvables ; -Omission et erreur de traitement des dossiers.	-Perte de créances ; -Litige clients ; -Réalisation de chiffre d'affaires fictif ; -Modification des conditions clients non autorisée ; -Retards de paiement.	-Existence de responsable et de critères de fixation de plafonds de crédit ; -Dépôt d'une garantie couvrant le dépassement de crédit autorisé ; -Existence de visa pour toute autorisation de dépassement ; -Révision périodique des plafonds de crédit accordés.
Réception, acceptation et traitement de la commande.	-Non réception de la commande ; -Erreur de paramétrage de la commande (prix, type, quantité) ; -Retard dans le traitement de la commande.	-Litiges clients ; -Perte de clients.	-Utiliser le dernier tarif ; -Désigner des responsables pour la réception des commandes ; -Circulation des bons de commande pour visa de conformité.
Livraison de la commande et facturation.	-Omission de livraison ou facturation ; -Non-conformité des produits ou marchandises livrés ; -Erreur de décompte des produits ou marchandises et de facturation ; -Fraudes et vols ; -Non supervision et retard de la livraison.	-Allongement du temps de livraison ; -Litige clients ; -Perte d'actifs ; -Perte de clients.	-Multiplication des agents de supervision et des points de contrôle ; -Visa du responsable de l'entrepôt et du client ou chauffeur ; -Emission de bons de livraisons partielles.

Source: A partir de Barry (2009 : 205-211) ; Schick & al (2004 : 128-153) et Coopers & al (2000 : 205-210 et 260-262).

Tableau n°1(suite): Risques opérationnels du cycle ventes/clients.

Activités	Risques opérationnels	Conséquences	Dispositifs de maîtrise
Suivi des clients, recouvrement des créances et encaissement des règlements.	-Absence de visibilité de la gestion des comptes clients ; - Détournement de fonds ; -Perte de visibilité sur les créances à terme ; -Oubli de créances.	-Non fiabilité des informations ; - Litige clients ; -Pertes de ressources ; -Perte de recettes ; -Absence de motivation du personnel commercial.	-Existence de procédure de recouvrement, de réception et d'encaissement des créances ; -Responsabilisation d'un individu pour le suivi des créances à terme ; - Lettrage mensuel des comptes.
Octroi d'avoirs aux clients.	-Octroi d'avoirs sur de fausses bases ; - Détournement d'avoirs ;	-Litige client ; -Perte de ressources ; -Détournement d'actifs.	-Multiplication des points de contrôle avant l'émission de la note d'avoirs et la réception des retours clients ; -Contrôle de l'émission des avoires par un responsable.
Comptabilisation des factures de vente et notes d'avoirs, suivi des comptes individuels clients et de ventes.	-Comptabilisation tardive -Erreurs et omissions ; -Chiffre d'affaires erroné ; -Fraudes sur les ventes.	-Etats financiers non fiables ; -Non fiabilité des informations.	-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 qui sont inscrites dans le bilan des matières ; -Envoi de relevés de compte périodiquement aux clients.

Source: A partir de Barry (2009 : 205-211) ; Schick & al (2004 : 128-153) et Coopers & al (2000 : 205-210 et 260-262).

La gestion du risque opérationnel du cycle ventes/clients est d'une grande importance pour toute organisation, face aux multitudes incertitudes de l'environnement. Vu le nombre d'opérations et d'intervenants, l'adoption d'une stratégie, et l'appropriation d'outils modernes de gestion sont indispensables pour l'identification et le management des risques qui sont susceptibles de nuire à l'atteinte des objectifs du cycle.

Chapitre 2 : Démarche d'élaboration de la cartographie des risques

Actuellement le problème majeur qui se pose aux managers est de détecter et d'identifier les risques opérationnels pouvant nuire à l'atteinte de leurs objectifs et d'en apprécier à l'avance leurs incidences en vue de leur maîtrise. Cela suppose l'utilisation d'un outil adapté à la détermination, à l'analyse, et au pilotage des risques opérationnels.

L'idée de la cartographie des risques est aujourd'hui largement diffusée. En effet pour Matte (2003: 39), les meilleures pratiques actuelles de maîtrise des risques recommandent son utilisation, car, pour une entité donnée, la cartographie des risques est à la fois:

- un mode de représentation et de hiérarchisation de ces risques;
- un instrument de communication et de management stratégique;
- et une aide à la décision.

Cependant qu'est-ce qu'une cartographie des risques? Quels sont ses objectifs? Comment est-elle élaborée? Nous tenterons dans ce chapitre de répondre à ces questions.

2.1. Concept de cartographie des risques

Cette section sera consacrée à la définition de la notion de cartographie des risques, ses objectifs, les raisons de son élaboration, ses facteurs de réussite, ainsi que ses facteurs internes de spécificité.

2.1.1. Définition de la cartographie des risques

Selon Matte (2003: 39), la cartographie des risques est un outil qui permet de:

- classer, comparer, hiérarchiser les risques entre eux ;
- mettre en place des plans d'actions pour les gérer en fonction des ressources disponibles ;
- en assurer le suivi ;
- communiquer les informations sur les risques de l'organisation.

Il poursuit en affirmant que « de la même façon que les états financiers présentent la situation financière d'une entité, la cartographie, quant à elle, présente l'image des risques d'une organisation ».

Les référentiels de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) et le COSO 2 s'accordent pour dire que la cartographie est un préalable à la définition et à l'amélioration du contrôle interne et en font même un élément constitutif du système de contrôle interne de toute organisation, car elle permet l'identification et la maîtrise des risques inhérents à l'activité.

La cartographie des risques est, selon De Mareschal (2006: 5), «un mode de représentation et d'hierarchisation des risques d'une organisation». L'IFACI (in Renard, 2005: 221) précise que c'est la représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact de ces risques. Elle est élaborée périodiquement. C'est un outil qui permet d'identifier les aléas susceptibles d'entraîner une perte financière, humaine ou d'image pour l'entreprise.

Il ressort que la cartographie des risques est un outil global de gestion des risques, des ressources et de communication.

- Comme outil de gestion des risques: la vue d'ensemble et la hiérarchisation des risques entre eux permettent, aux managers, de définir les priorités d'actions et faciliter la prise de décision pour leur maîtrise.
- Comme outil de gestion des ressources la cartographie des risques prend en compte les risques susceptibles d'impacter l'atteinte des objectifs: plus l'impact est élevé plus le risque est important. Pour traiter alors ce risque, un choix de stratégie s'impose :
 - minimiser l'impact en développant une politique de protection ;
 - minimiser la fréquence en développant une politique de prévention.

L'évaluation de cet impact (ou gravité) et de cette fréquence (ou probabilité) ainsi que les mesures de contrôles permettent l'affectation et le redéploiement des ressources⁴ aux risques prioritaires.

- Comme outil de communication, elle permet le pilotage des risques en servant de tableau de bord pour les directions générales (Descarpentries et Bapst, 2003: 4) ; elle est établie par le risk manager et est exploitée pour identifier les zones à risques de l'organisation. Elle permet, au management, avec l'assistance du risk manager, d'élaborer une politique du risque qui va s'imposer à tous (responsables opérationnels et auditeurs internes). L'élaboration d'une cartographie des risques instaure une véritable culture du risque par la sensibilisation qu'elle apporte à tous les employés (Bapst & al, 2002: 32).

⁴ Humaines, financières et matérielles.

En somme, la cartographie des risques n'est pas une exigence pour les entreprises mais une étape préparatoire à la définition du « processus de management des risques ». Elle n'est pas un objectif en soi, mais un outil d'aide à la décision permettant de prévoir les risques et d'adopter une attitude proactive face à eux.

2.1.2. Les motivations de l'élaboration d'une cartographie des risques

Outil de pilotage de la gestion des risques, la cartographie a pour finalité la maîtrise de ces risques dans l'organisation. Plusieurs facteurs militent pour son élaboration. A partir de De Mareschal (2006: 8-9), Hamzaoui (2008: 38); Matte (2003: 39-40); Renard (2006: 140-141) nous avons identifié: le plan d'audit interne, la communication sur les risques et le plan d'action de gestion des ressources.

2.1.2.1. Le plan d'audit interne

Il s'étend en général sur une période d'une à cinq années. La norme 2010 d'audit interne impose « au responsable de l'audit interne la planification de leurs missions fondée sur les risques afin de définir les priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation », car le seuil de tolérance aux risques est devenu faible. Aussi les nouvelles normes⁵ d'audit (ISA 200, 315, 330 et 500) exigent que l'auditeur ait « une compréhension de plus en plus complète de l'entité, de son environnement et de son contrôle interne pour pouvoir exécuter sa mission ».

L'élaboration de la cartographie permet donc de doter l'organisation d'un outil d'analyse des processus performant et récent, et de détecter les activités les plus exposées aux risques à la suite de leur évaluation. Elles constitueront les activités qui seront les plus auditées.

2.1.2.2. La communication sur les risques

Pour la communication, la cartographie informe sur la cotation des risques de l'organisation. Elle sert de base de reporting à la direction générale ou tout autre commanditaire de mission. Selon De Mareschal (2003: 34), elle répond à la demande grandissante de transparence sur les risques. Elle permet aussi à la direction générale, avec l'assistance du risk manager, la mise en place d'une politique ou culture du risque qui va s'imposer à tous dans l'organisation.

La communication et les reportings se font pour:

- en interne: le conseil d'administration, la direction générale, les différentes directions et services ou tout utilisateur de la cartographie ;

⁵ Normes émises par l'IFAC (International Federation of Accountants)

- en externe: les assureurs et différents investisseurs, pour une meilleure négociation des contrats et l'administration pour d'éventuelles demandes réglementaires.

2.1.2.3. Le plan d'action

De Mareschal (2003: 50) précise que l'intérêt de la cartographie des risques réside dans les plans d'action qu'elle suscite. Elle constitue un référentiel d'analyse pour le pilotage de la gestion des risques en identifiant les domaines d'actions prioritaires et en suivant leur évolution dans le temps. Ces plans d'actions prennent diverses formes, à savoir:

- des actions correctives ponctuelles;
- une mise en place de procédures de contrôle récurrentes;
- une mise en place d'indicateurs pour le suivi des risques spécifiques;
- un transfert de risques vers l'assurance ou l'externalisation;
- un changement de propriétaire du risque;
- une anticipation des dysfonctionnements et des risques.

A travers la cartographie, l'organisation dispose d'un répertoire de risques par activité et par axe de surveillance qui donne des détails sur la désignation des risques, inhérents et résiduels, ainsi que leur niveau de maîtrise. Elle permet ainsi l'amélioration de la performance de l'entreprise.

2.1.3. Les principaux facteurs de réussite de la cartographie

Les critères de réussite d'une cartographie des risques dépendent du type d'organisation. Néanmoins, on peut dégager un certain nombre de facteurs généralisables (Bustamante & al, 2004: 68; Renard, 2003: 100-101; Mareschal, 2003: 44; Bapst & al, 2002: 10-12; Maders & al, 2006: 80-82):

- l'implication et l'appui des dirigeants ;
- la désignation d'un responsable ou d'un pilote ;
- la définition d'objectifs pertinents;
- les ressources et moyens adéquats ;
- un langage commun ;
- une équipe de travail de qualité.

2.1.3.1. L'implication et l'appui des dirigeants

L'initiative de l'élaboration d'une cartographie des risques doit venir des dirigeants. Une gestion optimale des risques doit passer par l'intégration de leur dimension dans les valeurs, la culture et les processus de gestion de l'organisation. Les dirigeants doivent être les premiers à s'engager pour que les opérationnels se sentent obligés d'y participer.

2.1.3.2. La désignation d'un pilote

La désignation d'un responsable est indispensable (Bapst, 2003: 4). Il sera le chief risk officer qui, selon l'organisation, peut être le risk manager, le responsable de l'audit interne ou toute personne jugée apte par le management.

2.1.3.3. La définition d'objectifs pertinents

Une définition claire, précise et partagée par les intervenants des objectifs de l'organisation tant au niveau stratégique qu'au niveau de la cartographie détermine l'approche utilisée, permet de savoir ce que l'on recherche et doit être comprise par l'équipe afin d'avoir une vision cohérente de la démarche à adopter.

2.1.3.4. Des ressources et moyens adéquats

Pour l'aboutissement du projet, en plus des conditions ci-dessus, il faut réunir les moyens adéquats, c'est-à-dire des ressources suffisantes aussi bien matérielles que financières pour un bouclage rapide et une mise à disposition d'un capital humain compétent et expérimenté.

2.1.3.5. Un langage commun

Pour l'harmonisation de la gestion des risques au sein de l'organisation, il est nécessaire que les spécialistes communiquent avec le management et plus largement avec l'ensemble du personnel. Ces échanges permettront la diffusion de la culture du risque au sein de l'entité tout en justifiant son intérêt afin que les acteurs l'intègrent dans leur gestion quotidienne. Un langage commun est aussi nécessaire pour la communication et les reportings sur les risques et leur gestion.

2.1.3.6. Une équipe de travail de qualité

La qualité du groupe de travail est déterminée par sa composition. Il est essentiel d'y retrouver les opérationnels susceptibles de connaître les risques auxquels leurs activités

peuvent être exposées mais aussi les spécialistes outillés dans le domaine du « risk assessment » qui se chargeront d'orienter les travaux (Renard, 2003: 100-101). Il est aussi conseillé de faire appel à un prestataire extérieur (consultant ou cabinet de conseil) pour le regard neuf, plus objectif afin de faciliter les décisions.

Il n'existe pas de démarche standard d'élaboration de cartographie des risques. Belluz (2002: 4) fait remarquer que chaque organisation a sa propre cartographie et Bapst (2003: 2) précise que les risques identifiés diffèrent d'une entité à une autre. Ce qui nous amène à dire que, évoluant dans un même secteur, deux organisations ayant les mêmes caractéristiques, présenteraient sûrement des profils de risques différents. Donc toute cartographie est conçue en fonction de ses facteurs spécifiques.

2.1.4. Les facteurs spécifiques de la cartographie des risques

Ces facteurs constituent la différenciation d'une cartographie des risques d'une organisation à une autre. Sans prétendre à une exhaustivité, les éléments internes qui influent sur le processus de cartographie sont: les objectifs de l'organisation ou de l'activité, les méthodes d'identification et d'évaluation des risques, le système de contrôle des risques existant, et le niveau de tolérance des risques.

2.1.4.1. Les objectifs de l'organisation

Les objectifs définissent les risques qui leur sont associés. En partant du principe que les objectifs peuvent être différents d'une organisation à une autre, il serait impossible à deux organisations de présenter un profil de risques identique (Coopers & al, 2000: 15 et 27).

2.1.4.2. Les méthodes d'identification et d'évaluation des risques

De nombreuses techniques d'identification et d'évaluation des risques ont été développées en fonction des organisations ou des groupes de travail. Parmi elles, nous pouvons citer la méthode basée sur les actifs créateurs de valeurs, celle basée sur l'atteinte des objectifs, la méthode basée sur l'analyse des activités⁶, etc. (Bapst, 2003: 2-3), pour ce qui concerne l'identification et pour l'évaluation les méthodes quantitatives ou qualitatives basées soit sur les pertes financières, soit sur biens immobiliers et mobiliers, soit sur les actifs intangibles et

⁶ Méthode basée sur les actifs créateurs de valeur: les risques identifiés sont ceux associés aux actifs intangibles. Méthode basée sur les objectifs: les risques identifiés sont ceux qui empêchent l'atteinte des objectifs principaux de l'organisation ou de l'activité.

Méthode basée sur l'analyse des activités: les risques sont identifiés à partir de la décomposition des processus en activités; ils sont les conséquences potentielles de la non ou mauvaise exécution des tâches.

les objectifs (Barroin & al, 2002: 3). L'utilisation de l'une ou l'autre de ces méthodes modifiera la structure de la cartographie des risques.

2.1.4.3. Le système de contrôle des risques existant

Le contrôle interne est un système ou un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation de ses objectifs. Lorsqu'il est efficace, il constitue le mécanisme primaire pour identifier, mesurer et atténuer les risques opérationnels. La qualité de contrôle interne et la façon dont le risque est géré dans l'organisation influencent sa survenance.

2.1.4.4. La tolérance ou l'aversion aux risques

La tolérance aux risques est définie comme le niveau de risque que les dirigeants veulent bien accepter. Selon Renard (2006: 137), c'est la frontière, en termes financiers, entre risques acceptables et risques non acceptables, ou encore les limites à partir desquelles il importe de prendre des dispositions protectrices. Cette particularité propre à chaque organisation définira les risques qui apparaîtront sur la cartographie. Au sein d'une même organisation, la perception du degré du risque n'est pas la même chez les individus, alors le niveau de tolérance divergera. Il revient donc au management de définir un langage commun permettant de travailler sur des bases communes.

Après la définition de quelques caractéristiques de la cartographie des risques, il serait intéressant de voir les différentes démarches et méthodes adoptées pour sa réalisation.

2.2. Démarche d'élaboration d'une cartographie

Vincenti (1996: 26) estime que la mise en place du processus de cartographie des risques est un exercice lourd qui requiert le choix de méthodes et d'outils qui l'accompagnent. Il n'existe pas de démarche standard, unique et rigoureuse pour l'élaboration d'une cartographie, mais plutôt, des techniques et outils adaptés aux objectifs de l'organisation. Selon Renard (2006: 141), les méthodes utilisées sont multiples allant du plus élémentaire au plus complexe. Selon l'objectif poursuivi, chaque organisation a une démarche qui lui est propre et la réalisation de la cartographie peut prendre des mois voire des années (Matte, 2003: 39).

Dans cette section, nous allons voir quelques démarches couramment utilisées ainsi que les étapes clés de l'élaboration de la cartographie des risques.

2.2.1. Les différentes approches d'élaboration

La conception de la cartographie des risques peut résulter de plusieurs démarches (Renard, 2003:100-101; Bernard & al, 2006: 69-72). Parmi eux, nous pouvons citer:

- la démarche bottom-up ;
- la démarche top-down ;
- la démarche combinée ;
- la démarche par le benchmarking.

2.2.1.1. La démarche bottom-up

L'identification des risques opérationnels est faite de manière relativement libre et ouverte par les personnes les plus proches possibles des activités, car elles sont les plus habilitées à connaître les risques auxquels leurs activités sont exposées. Chaque responsable opérationnel établit son propre risk assessment. Ces risques sont ensuite remontés aux personnes en charge de l'élaboration de la cartographie.

Ce type d'identification se fait en général par l'intermédiaire d'interviews. La valeur ajoutée d'une telle approche, selon Colatrella (2006: 7), est l'appropriation de la démarche du contrôle interne par les opérationnels.

2.2.1.2. La démarche top-down

Cette démarche consiste à partir du sommet, ainsi l'identification des risques est faite de manière plus fermée par des personnes en chargē de la cartographie. Des questionnaires de type questions à choix multiples sont conçus à cet effet. Les risques identifiés sont ensuite soumis aux opérationnels pour leurs avis. Ce processus permet de descendre chercher l'information (Mareschall, 2003: 16), et pour cela, le gros du travail est dans la connaissance approfondie que doit avoir la direction des risques des entités auditées.

2.2.1.3. La démarche combinée

Elle est la combinaison des deux démarches précédentes et, selon Renard (2003: 101), elle est la meilleure. C'est celle où, assisté par le risk manager ou l'audit interne, chaque responsable

opérationnel définit les risques de son activité et, de proche en proche, en remontant la hiérarchie, on obtient l'ensemble des risques. Par la suite, le risk manager ou le responsable de l'audit soumet à la Direction Générale la liste des risques considérés comme essentiels, puis la fait redescendre afin que chaque responsable opérationnel fasse la relecture pour s'assurer que tout est bien pris en compte.

2.2.1.4. La démarche par le benchmarking

Elle consiste à mener une campagne de collecte des meilleures pratiques en matière de gestion des risques. Elle permet d'avoir une idée générale des risques à prendre en compte et la meilleure façon de leur prise en compte. Pour Matte (2003: 39), la démarche consiste à s'inspirer de différents modèles de cartographie à partir des meilleures pratiques (dont celui réalisé par un groupe de recherche de l'IFACI).

Les démarches s'enrichissent mutuellement les unes des autres et font intervenir les opérationnels à des degrés différents. Pour Rodouin (2003: 25), l'implication à part entière des opérationnels est indispensable pour aboutir à une classification réaliste.

2.2.2. Les étapes clefs d'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels

La mise en place d'un outil de gestion des risques opérationnels comme la cartographie suppose une démarche en plusieurs étapes. En l'absence de démarche standard d'élaboration de cartographie des risques, des pratiques de certains auteurs ont été synthétisées dans le tableau ci-dessous. Les étapes de ces démarches se résument en sept points essentiels.

Tableau 2: Synthèse de points de vue de certains auteurs

Auteurs		IIA (2003: 7)	Bapst et Bergeret (2002: 12)	Renard (2006: 141-144)	Maders et Masselin (2006: 6)	Fautrat (2002:7-8)	Matte (2003: 39-40)	Bernard et al (2006: 68-69)	Belluz (2002: 1)	Ernest et Young (2004: 12)	Pignault et Nicolet (2003: 68)
Phases	Etapes										
1-Cadre de gestion	Analyse du contexte	X	X			X	X	X			
2-Préparation	Conception et mise en place d'un référentiel cible de maîtrise des risques		X	X	X	X	X	X			X
3-Planification	Identification et analyse des risques	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Evaluation des risques	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Hiérarchisation et mesure des risques	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques		X	X	X	X		X	X		
	Matrice des risques	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4-Action	Définition des stratégies de gestion et plans d'action		X		X	X		X	X	X	
5-Reporting	Reporting sur les risques résiduels	X	X		X	X				X	X
6-Audit	Vérification de l'efficacité du plan d'action				X	X		X	X		
7-Actualisation	Amélioration de la performance du processus et mise à jour de la démarche		X		X	X		X	X		

Source: nous même

A travers ce tableau, il est noté qu'au niveau de la phase de planification, les étapes d'identification et d'analyse, d'évaluation, de hiérarchisation et de mesure ainsi que celle de présentation de la matrice des risques font l'unanimité chez les auteurs retenus.

2.2.2.1. Le cadre de gestion

Selon Matte (2003: 39), le cadre de gestion vise à:

- établir les lignes directrices et un langage commun ;
- renforcer les pratiques de gestion ;
- améliorer la performance par une prise de décision mieux éclairée ;
- contribuer à l'établissement d'un milieu de travail soucieux du risque en favorisant l'innovation.

Il comporte ainsi la culture du risque, le profil global, les orientations stratégiques, la politique de gestion des risques, la classification par axe de surveillance et le processus continu de gestion des risques. En plus, il précise les bénéfices escomptés et les facteurs de succès pour implanter cette approche.

C'est à cette étape qu'il faut:

- définir les liens entre les stratégies, les objectifs de l'organisation et les risques inhérents à leur réalisation ;
- définir la sensibilité et la tolérance de l'organisation à certains types de risques ;
- intégrer la mission dans les objectifs du comité d'audit ou créer un comité chargé du management des risques ;
- préciser les rôles de l'audit interne dans le dispositif.

2.2.2.2. La phase de préparation

Nicolet & al (2005: 51) pensent que la construction d'un référentiel cible de contrôle présente plusieurs avantages. Il permet de réévaluer périodiquement les dispositifs existants et de mettre les dispositifs servant à couvrir ces risques en regard des événements de risques identifiés précédemment.

Ce référentiel intègre, à la fois, les grands principes de contrôle interne, l'ensemble des réglementations applicables et des normes déontologiques mais également les plans de continuité d'activité qui sont l'unique moyen de couvrir les risques de sinistre à fréquence d'occurrence faible et à impact élevé.

Ce référentiel doit être validé:

- d'une part, par la direction pour visualiser:
 - les processus d'activité ;
 - les risques essentiels qui leur sont inhérents ;
 - ainsi que les règles d'or de contrôle interne.
- et d'autre part, par les opérationnels pour en assurer la pertinence vis-à-vis de leur propre organisation.

2.2.2.3. La phase de planification

C'est une phase qui permet aux dirigeants non seulement de prendre des décisions en matière de gestion des risques, mais également de prendre en compte les priorités de ce management.

Elle comprend plusieurs étapes:

- identification et analyse des risques ;
- évaluation des risques ;
- hiérarchisation et mesure des risques ;
- évaluation du dispositif de maîtrise des risques ;
- matrice des risques.

a) Identification et analyse des risques

L'étape d'identification des risques est un préalable à tout processus d'élaboration de cartographie et de gestion des risques. Renard (2006: 138) renchérit en la qualifiant de passage obligé dans la construction d'une structure rationnelle et globale de gestion des risques pour permettre l'élaboration d'un contrôle interne efficace. Cette étape consiste à répertorier l'ensemble des risques inhérents qui pèsent sur l'organisation et identifier les points des activités ou processus sur lesquels ces risques préjudiciables peuvent se produire.

Pour l'identification des risques, il n'existe pas de méthodes plus fiables que d'autres ; l'essentiel, pour Coopers & al (2000: 60), est que les dirigeants tiennent compte de certains facteurs qui peuvent contribuer à l'apparition d'un risque, voire à son aggravation. Ces facteurs peuvent être:

- la non réalisation des objectifs par le passé ;
- le niveau de compétence du personnel ;
- l'importance de l'activité dans l'organisation ;

- la complexité d'une activité, etc.

La méthodologie d'identification des risques fait appel à une combinaison des techniques ci-après:

- **Identification basée sur des actifs créateurs de valeurs**

Selon McNamee (1998: 13) et Bapst (2003: 2), elle consiste à déterminer les actifs constitutifs de valeur de l'organisation et à mettre en évidence les risques qui pèsent sur ces éléments de valeur. La valeur de l'entreprise se trouve souvent sous forme d'actifs intangibles et l'identification des risques nécessite des connaissances et des réflexions approfondies dans ce domaine.

- **Identification basée sur l'atteinte des objectifs**

Très souvent, le risque est défini comme un événement qui empêche l'atteinte des objectifs de l'organisation. Ainsi, suivant cette approche, selon Bapst (2003: 3), on identifie d'abord les objectifs de l'activité ou de l'organisation, pour ensuite leur adjoindre les menaces qui pèsent sur eux. L'efficacité de cette approche repose sur une identification claire et partagée des objectifs en amont. Quant à sa réussite, elle est fonction d'un langage commun, partagé par les acteurs pour ce qui est des objectifs poursuivis par l'organisation.

- **Identification basée sur les check-lists**

La check-list est une liste déjà préconçue qui énumère l'ensemble des risques possibles par fonction et par activité (Ohanessian, 2004: 27). Cette méthode vient en complément des deux autres et permet de passer rapidement en revue les risques classiques d'un domaine ou d'un processus (Maders & al, 2006: 50).

- **Identification basée sur l'analyse de l'environnement**

L'analyse de l'environnement ou "Environmental analysis", selon McNamee (1998: 13), est une technique qui permet de déterminer les risques en fonction des variations que peut subir l'environnement dans lequel se trouve l'organisation. La difficulté dans l'application de cette méthode réside dans le fait que les événements provenant de l'environnement sont toujours difficiles à cerner.

- **Identification par analyse historique**

Cette approche consiste à identifier les risques opérationnels en se basant sur ceux déjà survenus au sein de l'organisation (Barroin & al, 2002: 2). L'inconvénient, avec cette méthode, est que les risques peuvent varier avec les variations au plan interne et externe de l'organisation.

- **Identification par tâches élémentaires**

Cette approche est basée, selon Renard (2006: 220-222), sur le découpage de la fonction, de l'activité ou du processus en tâches élémentaires. A chaque tâche seront associés les risques essentiels lorsque celle-ci est non ou mal exécutée. Cette méthode est souvent utilisée dans les missions d'audit interne.

- **Identification basée sur les scénarios**

Pour Bernard & al (2006: 75-76), cette approche consiste à décrire d'abord chacune des tâches qui composent l'activité et ensuite imaginer collectivement les menaces qui vont permettre de détecter les risques présents sur ces tâches.

En définitive, pour une meilleure appréciation des risques encourus par l'organisation, une utilisation complémentaire ou combinée de deux ou plusieurs de ces méthodes serait souhaitable. Quelque soit la méthode retenue, le groupe de travail doit avoir un sérieux d'objectivité et une application d'exhaustivité pour ne pas laisser passer des risques significatifs qui viendraient à ne pas être couverts correctement (Maders & al, 2006: 46).

b) Evaluation des risques

Une fois identifiés, il est nécessaire d'évaluer l'impact des risques en cas de survenance (Maders & al, 2006: 48). Ces risques peuvent mettre en cause la survie de l'organisation: sa compétitivité, sa situation financière, son image de marque, la qualité de ses produits, de ses services et de son personnel (Coopers & al, 2000: 48).

L'évaluation des risques consiste en l'identification et l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs. Selon l'IFACI (in COSO 2, 2006: 78), la méthodologie d'évaluation des risques d'une organisation s'appuie sur un ensemble de techniques quantitatives et qualitatives.

- **La méthode quantitative**

La mise en œuvre des techniques d'évaluation quantitatives nécessite, en règle générale, un investissement et une rigueur importants, et requiert l'utilisation de modèles mathématiques et d'approches cartésiennes. Cette évaluation est un peu difficile à cause de la diversité des risques et ils ne peuvent être tous appréciés sur une échelle commune. C'est le cas des risques intangibles ou immatériels qui représentent aujourd'hui, selon Bapst & al (2002: 11) les 2/3 de la valeur des organisations; il s'avère difficile de les mesurer par un impact financier (Colattrela, 2003: 6). Ce qui entraîne l'utilisation de méthodes multicritères.

La méthode d'évaluation quantitative repose sur deux critères: la probabilité de survenance et la gravité ou impact financier. La probabilité peut résulter d'une estimation de la loi statistique ou d'une modélisation plus complexe fondée sur une description des processus représentée par un graphique (Barroin & al, 2002: 2). Selon Renard (2006: 139), l'auditeur interne n'a pas à rentrer dans ces détails de savants calculs de mesure et de probabilité, alors le recours à des méthodes qualitatives s'impose.

- **La méthode qualitative**

L'évaluation qualitative est inversement liée à la qualité du contrôle interne. Pour cette méthode les composantes du risque sont mises en évidence, à savoir:

- la gravité ou conséquence de l'impact ;
- la probabilité d'occurrence ou fréquence.

Les échelles de gravité et de probabilité sont en général calées sur les métiers et les cultures d'organisation. Vu la difficulté d'évaluer la gravité et la probabilité, des appréciations ou côtes telles que « élevée », « moyenne », « faible » leur sont attribuées (Coopers & al, 2000: 61). Ces appréciations sont établies, pour ce qui est de la probabilité, au regard des forces et faiblesses potentielles de l'organisation (Ohanessian, 2004: 17) résultant de l'environnement, des activités et de la qualité des dispositifs de contrôle. L'exemple ci-dessous donne un aperçu de mesures qualitatives de la probabilité.

Tableau 3: Echelle de probabilité des risques affectant les activités informatiques

Niveau	Qualificatif	Probabilité de survenance	Risques encourus
1	Rare	Très faible	Panne prolongée des systèmes du fait d'actes terroristes ou délibérés
2	Improbable	Faible	Catastrophe naturelle ou événement provoqué par un tiers obligeant à avoir recours au plan de continuité
3	Possible	Modérée	Sécurité informatique attaquée par des pirates
4	Probable	Elevée	Le personnel utilise les ressources de l'organisation pour accéder à des informations non appropriées sur Internet
5	Presque sûr	Très élevée	Le personnel utilise les ressources de l'organisation à des activités de messagerie privée

Source: Pricewaterhousecoopers (2005: 208)

Les limites de la probabilité de survenance vont du très faible (le risque est quasi certain de ne pas se produire) au très élevée (il est fort probable que le risque se produise).

Concernant l'impact, les seuils sont arrêtés après l'évaluation des conséquences sur la base de différents critères tels que les pertes financières, l'atteinte à l'image, la perte de marché, etc. Le tableau ci-dessous donne un exemple d'impact potentiel du risque de rejet de matériaux dangereux.

Tableau 4: Impact potentiel du risque de rejet de matériaux dangereux

Niveau	Impact	Critères
1	Insignifiant	Pas d'incident signalé; pertes de production minimales; aucun accident corporel.
2	Mineur	1 ou 2 incidents signalés; Les matériaux sont gardés sur site par le personnel; effet inférieur à 5% des heures de production du jour; Accident corporel minime ou absent.
3	Modéré	Plusieurs incidents signalés; les matériaux sont gardés sur site grâce à une assistance externe; perte de production entre 5% et 20% des heures non travaillées dans la journée; traitement médical nécessaire (sans hospitalisation)
4	Majeur	Événement majeur signalé; matériaux rejetés dans l'environnement, mais sans effet réel ou perçu préjudiciable; perte significative de production entre 20% et 100% des heures non travaillées dans la journée; hospitalisation légère requise.
5	Catastrophique	Plusieurs événements majeurs ou un événement catastrophique signalés; rejet dans l'environnement avec préjudice significatif, rendant nécessaires le concours de tiers; perte substantielle de la capacité de production ou perte de production correspondant à plus de deux jours; accidents corporels significatifs.

Source: Pricewaterhousecoopers (2005: 209)

L'impact est d'autant plus élevé que le risque affecte les composantes des états financiers et augmente considérablement les charges de l'entreprise.

Pour chaque risque analysé, il est possible d'associer ces deux composantes et leur produit constitue un indicateur de son acuité appelé criticité ou espérance mathématique. Selon Pignault & al (2003: 67), « une fois les gravité et probabilité d'occurrence cernées, il devient possible d'engager un dialogue où subjectivité et rationalité pourront s'affronter et permettre d'arriver à un consensus acceptable ».

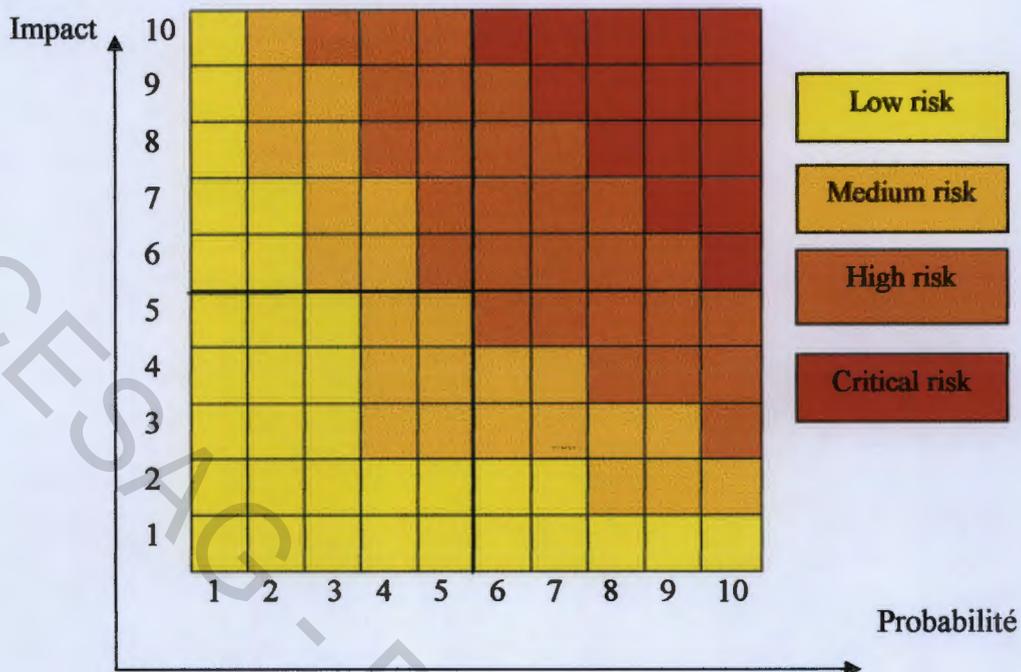
c) Hiérarchisation et mesure des risques

Dans une organisation, il existe une multitude de risques. Il n'est donc pas possible de mettre tous les risques sous contrôle et il n'existe aucun moyen de les éliminer tous, car le risque est inhérent aux affaires et le risque zéro n'existe pas (Coopers et al, 2000: 48). Ainsi il est important de déterminer les priorités de contrôle. En effet, une fois l'identification et l'évaluation des risques faites, selon Bernard & al (2006: 72), il convient de les placer suivant les priorités d'action ou de contrôle à travers la matrice de vulnérabilité. Ces priorités sont établies à partir de la hiérarchisation et la mesure des risques. Quelque soit le critère de hiérarchisation retenu, l'importance du risque se mesure en terme de probabilité d'occurrence et d'impact ou gravité⁷.

Après ces travaux, il appartient aux managers de déterminer le niveau de tolérance des risques et, avec leurs collaborateurs, ils doivent concentrer leur vigilance sur les risques majeurs. La figure ci-après présente un exemple de matrice de classement des risques.

⁷ Voir page 16

Figure 4: Matrice de classement des risques: the risk map model



Source: Beswick & al (2003: 4)

A travers ce classement des risques, et partant de la formule $\text{risque} = \text{probabilité} \times \text{impact}$, nous notons que les risques faibles ont une valeur comprise dans l'intervalle 1 à 10, ceux qui sont moyens se retrouvent dans la fourchette de 12 à 28, ceux qui sont forts, entre 30 et 54 et enfin les risques critiques ont une cotation allant de 56 à 100.

Mis à part la matrice de classement, McNamee (1998: 13) préconise d'autres critères de hiérarchisation des risques tels que le classement en fonction du score ou "the absolute ranking" et celui suivant trois ou cinq niveaux appelé "the relative ranking".

Figure 5: Hiérarchisation des événements des risques suivant cinq niveaux

Impact					
Très élevé	Importante	Importante	Critique	Critique	Critique
Elevé	Moyenne	Moyenne	Importante	Importante	Critique
Moyen	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Importante	Importante
Faible	Faible	Faible	Moyenne	Moyenne	Importante
Très faible	Très faible	Faible	Moyenne	Moyenne	Importante
Probabilité					
	Très faible	Faible	Moyenne	Elevée	Très élevée

Source: Nicolet & al (2005: 52)

d) Evaluation du dispositif de maîtrise des risques

Cette évaluation passe d'abord par une identification des contrôles et des stratégies d'atténuation des risques existants et ensuite un rapprochement entre ces mesures et dispositifs mis en place et le référentiel-cible est opéré (IFACI, 2001: 32). Elle est donc, selon Nicolet & al (2005: 52), une étape essentielle des démarches de gestion des risques opérationnels permettant de tracer une cotation de ces derniers en justifiant le résultat obtenu. En effet, une côte⁸ est attribuée à chaque mesure et est fonction de la fiabilité de cette dernière, de son efficacité et de son application effective (Belluz, 2002: 6). Le tableau ci-dessous donne un aperçu d'estimation.

Tableau 5: Mesure de l'efficacité des contrôles

Score	Efficacité	Description
5	Exagérée	Excès, perte d'opportunités
4	Trop importante	Procédures lourdes, coûts excessifs
3	Adéquate	Risques couverts efficacement
2	Insuffisante	Traitements insuffisants
1	Inexistante	Pas de traitement

Source: Fontugne (2001: 12)

⁸ Par exemple: faible, moyenne, élevée.

Pour l'évaluation des dispositifs de contrôle interne et de maîtrise des risques existants, une autre approche est utilisée par les services d'audit interne. Cette approche qui est surtout utilisée pour l'élaboration des plans d'audit, permet également la hiérarchisation des risques. En résumé, Renard (2006: 398-401) a retenu trois critères d'évaluation:

- l'appréciation du contrôle interne,
- l'appréciation quantitative c'est-à-dire celle de la gravité ou l'importance des enjeux,
- l'appréciation qualitative c'est-à-dire celle de la vulnérabilité de l'activité.

Des notes qualitatives (K) allant de 1 à 3 sont affectées aux trois critères retenus ci-dessus en fonction de leur appréciation « adapté », « insuffisant » et « défaillant » pour le contrôle interne ; « faible », « moyen » et « important » pour la gravité et la vulnérabilité.

Tableau 6: Notation qualitative de l'appréciation des critères d'évaluation

Critères Note qualitative (K)	Appréciation du contrôle interne (K1)	Appréciation de l'impact (K2)	Appréciation de la vulnérabilité (K3)
1	Adapté	Faible	Faible
2	Insuffisant	Moyen	Moyen
3	Défaillant	Important	Elevée

Source: A partir de Renard (2006: 398-401)

L'appréciation globale ou la notation du risque est obtenue en faisant le produit des notes qualitatives des trois critères retenus (K1, K2 et K3). A partir de cette notation globale, le niveau du risque est connu et les risques sont hiérarchisés comme l'indique l'exemple à travers le tableau suivant.

Tableau 7: Classement des activités en fonction du niveau de risque

Rang	Contrôle interne	Enjeu	Vulnérabilité	Notation globale ⁹
1	Adapté	Faible	Faible	1
2	Adapté	Faible	Moyenne	2
...
26	Défaillant	Elevé	Moyenne	18
27	Défaillant	Elevé	Elevée	27

Source : A partir de Renard (2006: 401)

⁹ La note la plus faible est 1 (= 1 x 1 x 1) et la plus haute est 27 (= 3 x 3 x 3)

Un contrôle adapté conduit souvent à un niveau du risque faible, alors que pour un contrôle inadapté ou inexistant, le risque a un niveau élevé.

Le calendrier des missions est établi en fonction du niveau du risque. Pour les risques à niveau élevé, une mission est programmée tous les ans; pour ceux ayant un niveau moyen, un audit est effectué une fois tous les deux ans, alors que pour les risques à niveau faible, c'est une mission tous les trois ans.

Pour Bustamante & al (2004: 67) et Fautrat (2002: 8), le dispositif de contrôle et maîtrise des risques doit être pertinent, fiable, efficient et efficace.

e) Matrice des risques

Elle est la représentation, à un instant donné, des risques opérationnels de l'organisation et de leurs causes et celle de la hiérarchisation des risques résiduels. Les risques sont classés par catégorie et par domaine d'influence. Une fois effectué, ce classement facilite la prise de décision et constitue un outil de pilotage interne et de communication (Bapst & al, 2002: 32).

La matrice des risques constitue un passage vers l'élaboration des plans d'actions destinés à sécuriser les processus et à diminuer les risques.

2.2.2.4. La phase d'action

Elle est l'établissement formel des actions décidées pour l'année à venir dans le domaine de la maîtrise des risques et permet de gérer les risques en fonction des ressources disponibles (Fautrat, 2002: 8). Selon Bapst & al (2002: 12), le plan d'action a pour finalité de définir les stratégies de gestion des risques et les actions de traitement.

Toutes les stratégies face aux risques sont possibles, mais, à un instant donné, l'une est meilleure que l'autre, et il faut souvent combiner plusieurs approches pour optimiser les résultats.

Le déploiement d'une stratégie face aux risques doit tenir compte de leur gravité, des indicateurs de performance, des actions à mener (réduire, supprimer ou transférer le risque), des délais de mise en œuvre des activités et des tâches à accomplir, de la qualification des responsables, etc. Le tableau suivant montre un exemple de plan d'action.

Tableau 8: Plan d'action de maitrise des risques

PLAN D'ACTION						
Processus majeur:						
N°	Actions à mener		Responsabilité	Période de réalisation	Avancement	
	Objectif	Moyens mis en œuvre			Indicateur de suivi	Etat

Source : Guide méthodologique AMARIS de définition des plans d'action.

L'efficacité d'un plan d'action passe par la définition des actions à mener à travers les moyens à déployer, l'identification du responsable, la détermination de la période de réalisation et la mesure de l'état d'avancement avec des indicateurs de suivi.

2.2.2.5. La phase de reporting sur les risques résiduels

Cette phase constitue une communication sur la maîtrise des risques dans l'organisation. Ainsi, son bon fonctionnement conditionne la transparence et la confiance vis-à-vis du management et des actionnaires, par conséquent leur confiance (Frautrat, 2002: 8). C'est un outil d'aide à la décision: le reporting doit permettre aux managers de disposer d'informations pertinentes et fiables dans des délais réduits afin de tirer le meilleur parti des efforts dans le domaine du management des risques (Bapst & al, 2002: 32).

2.2.2.6. La phase de vérification de l'efficacité de plan d'action

Cette phase permet de s'assurer de l'efficacité et de l'efficience des objectifs assignés au plan d'action et de comparer les résultats réels obtenus aux attentes. Elle permet de suivre l'évolution des risques résiduels identifiés malgré le contrôle interne existant et de prévenir les nouveaux risques susceptibles de surgir.

2.2.2.7. L'amélioration de la performance du processus et la mise à jour de la démarche

Tout système mis en place a besoin d'un suivi et d'une perpétuelle amélioration en vue de perfectionner l'existant. La démarche doit être un processus dynamique: sa révision et son adaptation aux nouvelles exigences et l'abandon des composantes désuètes l'inscrivent dans une logique d'amélioration continue.

C'est une phase de suivi des progrès dès l'instant qu'elle vise à tracer la qualité du fonctionnement du processus de maîtrise des risques (Frautrat, 2002: 8).

La cartographie est donc un référentiel qui aide une organisation à mieux gérer ses risques afin d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Il n'existe pas de démarche référentielle, l'importance est qu'elle soit pertinente, économique et efficiente. Elle doit, avant tout, reposer sur une définition claire des objectifs recherchés par l'organisation et d'un langage commun autour du risque. La démarche doit aussi s'adapter au style de management de l'organisation et à la culture du risque qui y existe.

En outre, une implication de la Direction Générale et des responsables opérationnels constitue un facteur indispensable de réussite et à la cohérence de la démarche. Et c'est à partir de la synthèse des différentes démarches préconisées par certains auteurs, que nous allons concevoir un référentiel en matière de cartographie des risques.

Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche

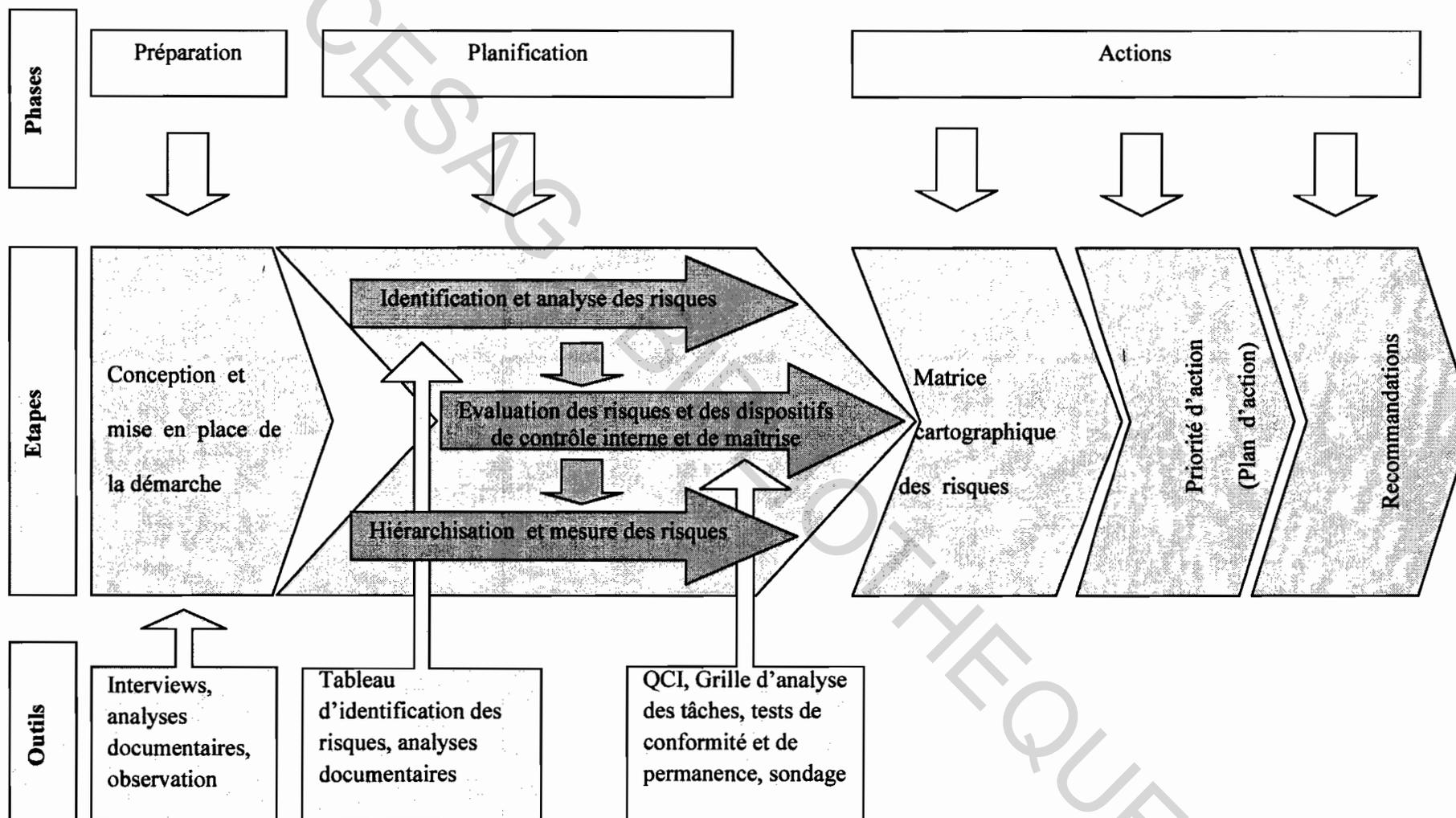
Ce chapitre consacre notre méthodologie de recherche à travers un modèle d'analyse. Ce modèle va nous permettre de prendre connaissance du processus ventes/clients pour pouvoir présenter après, la cartographie de ses risques opérationnels. Pour ce faire, nous aborderons dans un premier temps le modèle d'analyse de la recherche, puis la collecte des données et enfin leur analyse.

3.1. Modèle d'analyse de la recherche

A travers la revue de littérature et la synthèse des points de vue de certains auteurs, nous avons présenté la démarche de notre recherche pour l'élaboration de la cartographie des risques dans la figure ci-dessous.

Il faut noter que toutes les phases et étapes synthétisées dans le tableau n°2 ne figureront pas dans le modèle d'analyse du fait que notre travail se limite à élaborer la cartographie des risques opérationnels, à suggérer quelques dispositifs de maîtrise des risques et à proposer des recommandations.

Figure 6: Modèle d'analyse de la recherche



Source : nous même, à partir du tableau de synthèse des points de vue des auteurs.

3.2. Outils de collecte et d'analyse des données

Ils constituent les méthodes et techniques utilisées pour la collecte et l'analyse des informations concernant le fonctionnement et les procédures du cycle ventes/clients d'une entité donnée. Dans l'objectif de maximiser cette collecte d'informations, nous utiliserons l'entretien, l'analyse documentaire, l'observation, le tableau d'identification des risques, le questionnaire de contrôle interne et la grille de séparation des tâches.

3.2.1. L'entretien

C'est un outil permettant d'obtenir de nos interlocuteurs des informations concernant leurs activités, c'est-à-dire une description des processus de ventes et autres processus en relation avec le cycle. Au-delà de ces informations, l'entretien va nous permettre de déceler et de déterminer les dispositifs de contrôle interne et de maîtrise des risques.

Avec les changements intervenus dans l'organisation, le manuel de procédures n'a pas été mis à jour et il nous a fallu consulter celui du temps de SONADECH et les textes qui sont encore à l'état de projet et en phase de test. C'est donc au cours des entretiens que nous avons pris connaissance de la réalité des processus de vente.

La conduite d'un entretien nécessite une coopération de l'audité et un respect de la qualité des relations avec lui et des informations recueillies. L'entretien peut porter sur des questions ouvertes ou fermées ; il peut se faire individuellement ou par groupe et dans un milieu où le contact avec le personnel est aisé. A cet effet, nous avons conçu un guide d'entretien qui a été le fil conducteur de nos échanges. Ainsi, nous nous sommes entretenus individuellement avec les personnes ci-dessous.

Tableau 9: Récapitulatif des personnes interrogées et de leurs responsabilités

Directions	Responsabilités ou Fonctions	Echantillon/ Effectif	Modalités et objectif de l'entretien
Direction Commerciale et Marketing	Directeur Commercial	1/1	Entretiens individuels dans le but d'obtenir la description des tâches et comprendre la conduite des activités
	Responsable des Ventes Export(*)	1/1	
	Responsable des Ventes Nationales	1/1	
	Responsable Adjoint des Ventes Nationales	1/1	
	Chef de service des ventes régionales du bureau de Bamako ¹⁰	1/1	
	Administrateurs de ventes du bureau de Bamako	2/3	
	Commerciaux du bureau de Bamako	3/5	
Direction Financière et Comptable	Responsable de l'entrepôt de Bamako	1/1	
	Agent préposé à la livraison	1/3	
	Contrôleur de gestion	1/1	
	Trésorier	1/1	
Direction de l'Informatique et des Achats	Responsable comptabilité client	1/1	
	Comptable (**)	1/1	
	Directeur de l'Informatique et des Achats	1/1	
Secrétariat Général	Agent du Bureau Central des Achats	1/2	
	Secrétaire Général	1/1	
	Responsable juridique	1/2	

(*) Il s'occupe aussi de la procédure d'importation d'huile brute végétale.

(**)Détaché au bureau des ventes de Bamako

Source: nous même

En plus des entretiens avec le personnel de l'organisation, nous avons élargi notre échantillon aux clients. En effet, l'occasion nous a été donnée de descendre sur le terrain avec les commerciaux et de nous entretenir avec certains de leurs clients.

3.2.2. L'analyse documentaire

Elle consiste en l'exploitation des documents existants et nécessaires au fonctionnement de l'organisation. Elle porte sur le manuel des procédures de la SONADECH, des projets de procédures en phase de test, quelques rapports d'audit produits, des bulletins d'information internes, des dossiers de clients (y compris la situation évolutive des retards de paiement ou des impayés), des documents de traitement des commandes (confirmation de commandes, factures de doit et d'avoir, bons de retour), ainsi que des mémoires élaborés au sein de l'organisation.

¹⁰ Il existe des bureaux de ventes dans quatre autres régions mais notre choix est porté sur la région Dakar du fait qu'elle réalise au moins 90% du chiffre d'affaires de l'organisation.

A l'exception du manuel des procédures, tous les autres documents exploités sont produits à partir de 2007.

3.2.3. L'observation

Cette technique est utilisée pour comprendre le processus de vente et valider les différentes déclarations des responsables. Ces observations ont été faites avec le consentement des concernés depuis la réception des commandes jusqu'à la livraison et son enregistrement.

Elle consiste à assister et prendre note du déroulement des différentes tâches effectuées par les opérationnels pour ce qui est de la réception, d'acceptation, du traitement des commandes puis de la livraison et de son enregistrement.

3.2.4. Le tableau d'identification des risques

Communément appelé tableau des forces et faiblesses apparentes, il sert à l'identification des risques. La construction de ce tableau¹¹ fait appel au découpage de l'activité en tâches facilitant ainsi l'identification des risques susceptibles de se produire si leurs objectifs ne sont pas atteints. Ce tableau est copié sur celui de Renard avec en plus des colonnes relatives à la source du risque, à ses conséquences sur les opérations et les affaires de l'entreprise.

3.2.5. Le questionnaire de contrôle interne et la grille de séparation des tâches

Ils ont pour objectif d'analyser une activité afin d'apprécier les mesures de contrôle interne existant et de constater les forces et faiblesses des dispositifs mis en place par la direction. Dans le questionnaire de contrôle interne¹², chaque réponse « oui » ou « non » à une question est supposée être une force ou une faiblesse. Les tests¹³ de conformité et de permanence permettront de confirmer ou d'infirmer les forces et faiblesses constatées en matière de gestion des risques opérationnels du cycle ventes clients.

La spécificité de la grille de séparation des tâches¹⁴ est de nous permettre d'aboutir à la lisibilité des tâches incompatibles.

¹¹ Tableau utilisé dans le chapitre 6 pour l'analyse des activités de vente et l'identification des risques.

¹² Voir annexe 3, p 108.

¹³ Voir chapitre 6 et annexe 2, p106.

¹⁴ Voir annexe 1, page 104.

La revue de la littérature permet de rendre compte de l'existence de différentes méthodes et techniques d'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels et de mieux cerner les notions de cycle ventes/clients et de risque opérationnel.

En effet, le cycle ventes/clients représente le cycle le plus complexe d'une organisation au vu du nombre d'opérations et d'intervenants, ce qui multiplie les risques opérationnels.

D'une manière générale, cette partie nous a permis de concevoir une démarche d'élaboration de la cartographie des risques avec la mise sur pied d'un modèle d'analyse qui nous servira de référence pour l'analyse des activités de vente de la SOTRACOL et la hiérarchisation de leurs risques inhérents.

Cette revue de la littérature suffit-elle à elle seule à la mise sur pied d'un modèle d'analyse servant de référence pour l'analyse et la hiérarchisation des risques?

DEUXIEME PARTIE: CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE

La cartographie constitue un outil efficace et privilégié de gestion des risques opérationnels d'une entreprise. Ainsi, après avoir présenté dans la première partie les principes fondamentaux de son élaboration, nous nous proposons dans cette deuxième partie de l'appliquer à un cas concret, celui du cycle ventes/clients de la SOTRACOL.

Dans cette partie, nous allons d'abord, dans un premier chapitre, présenter la SOTRACOL, à travers son organisation générale administrative, technique et comptable et plus particulièrement sa fonction vente.

Au-delà de cette présentation, le deuxième chapitre nous conduira à la prise de connaissance du déroulement des procédures de ventes.

Dans un troisième chapitre, des tests d'existence et de permanence des procédures de ventes seront faits, la matrice cartographique y sera présentée puis analysée, après avoir identifié, évalué et hiérarchisé les risques opérationnels du cycle ventes/clients. Un dispositif de maîtrise des risques sera proposé, de même que des recommandations pour une gestion plus efficace des risques.

Chapitre 4: Présentation de la SOTRACOL

La SOTRACOL est une filiale du groupe ADVENS France. Elle est leader dans l'industrie agroalimentaire au Bamako et est le premier exportateur d'huile brute d'arachide et de tourteaux. Son ambition est de satisfaire au mieux les besoins de la clientèle et de reconquérir les parts de marché perdues au profit des concurrents au Bamako. L'entreprise a pour objectif de nouer des partenariats avec les agriculteurs et développer la filière arachide.

La connaissance de l'entreprise: son historique, son évolution, ses activités et produits, son organisation et des activités de son cycle ventes/clients permet d'identifier au mieux les risques, de les hiérarchiser et de faire des recommandations adéquates.

4.1. Présentation générale

Cette partie retrace l'historique de l'entreprise, son évolution, son organisation en générale et celle du cycle ventes/clients en particulier.

4.1.1. Historique et évolution

La SOTRACOL est une société anonyme au capital de 22 626 570 000 FCFA détenue en majorité par le groupe ADVENS qui est une société créée en 1988 et spécialisée dans le négoce de matières premières à destination de l'Afrique. La SOTRACOL est implantée un peu partout au Mali et a son siège à Bamako.

Avant les années 70, la production d'huile revenait aux entreprises privées LESIEUR, VQ-PETERSEN et SODEC qui achetaient des graines à l'ONCAD (Office National de Coopération et d'Assistance au Développement).

Source de richesse pour le Mali depuis la fin du XIXème siècle, la filière arachide a été nationalisée en 1975 et la société s'appelle Société Nationale de Décorticage et de Commercialisation des huiles (SONADECH). Elle regroupe des actifs industriels détenus par des entreprises européennes (notamment Lesieur) et maliennes.

Depuis lors et jusqu'en 2005, la SONADECH a été l'opérateur national de la filière arachide et le principal fournisseur d'huile de table pour le marché local. Elle se situait dans le peloton de tête des sociétés les plus dynamiques de notre industrie et sa place était importante auprès des paysans. Elle jouait un rôle de régulateur sur le marché de l'emploi en raison de ses capacités à employer une masse importante de saisonniers et journaliers.

En 2005 la SONADECH a été privatisée et a changé de nom pour devenir SOTRACOL en 2007. Elle est le premier acteur de l'industrie agro alimentaire du Mali.

La SOTRACOL a hérité des cinq établissements que comptait la SONADECH et de son siège:

- L'établissement Industriel de Bamako (EIB) qui s'occupe du raffinage de l'huile brute végétale et d'arachide et de son conditionnement;
- L'établissement Industriel de Gao (EIG) qui produit la javel et le vinaigre et conditionne l'huile raffinée envoyée par EIB;
- L'établissement Industriel de Sikasso (EIS) qui s'occupe de la trituration des graines d'arachide pour obtenir l'huile brute d'arachide et le tourteau.
- L'établissement Industriel de Taoudenni (EIT) qui effectue les mêmes activités qu'EIS;
- L'établissement Industriel de Tombouctou qui s'occupe du décorticage de l'arachide de bouche destiné à l'exportation;
- Le siège qui abrite la Direction Générale se trouve à Bamako.

Chaque établissement est coiffé par une Direction d'usine qui couvre le département de la production, du contrôle de la qualité et le service de maintenance.

C'est au niveau de ces établissements que se trouvent les entrepôts où sont stockés les produits destinés à la livraison

A chaque établissement est rattaché un bureau des ventes locales ou régionales coiffé par un chef des ventes régionales qui a sous sa coupe les commerciaux, les administrateurs de vente et un comptable.

La SOTRACOL compte 509 permanents et emploie des temporaires et journaliers saisonniers au niveau des usines.

4.1.2. Activités et produits

Comme industrie, la SOTRACOL gère la filière arachide du Mali. L'arachide cultivée au Mali fait vivre une filière de quatre millions de personnes. A leur côté, SOTRACOL collecte et transforme les graines d'arachide qui sont utilisées pour fabriquer des arachides de bouche, de l'huile alimentaire et du tourteau d'arachide (alimentation animale)¹⁵. La société est le

¹⁵ Le tourteau est obtenu après trituration de l'arachide

premier partenaire des paysans, leader des huiles végétales consommées au Mali (70% du marché) et le premier exportateur mondial d'huile brute et de tourteaux d'arachide.

La SOTRACOL fabrique et commercialise des produits de grande consommation:

- l'huile végétale raffinée sans cholestérol est:
 - conditionnée sous la marque Végétal Toulou en fûts de 200 litres, en bidons de 20,10 et 5 litres, en bouteilles d'un litre appelées PET et en dosettes de 25 cl. Les bouteilles d'un litre sont emballées dans une caisse de 12 alors que les dosettes sont se retrouvent en 50 dans une caisse et une partie des bidons de 5 litres, dans des caisses de 4 appelées 4 x 5;
 - vendue en vrac à des industriels qui font leur propre conditionnement.
- l'huile d'arachide raffinée, reconnue pour sa qualité supérieure grâce à un fort taux d'acide oléique et de protéine végétale, est conditionnée sous la marque Tiga Toulou, en bouteilles d'un litre dans une caisse de 12;
- l'huile brute d'arachide exportée en vrac vers l'Europe ;
- le vinaigre Le Royal, de grande qualité, est conditionnée en bouteilles d'un litre et vendu par caisse de 12 ;
- la javel Blancheur conditionnée en bouteilles de 90 cl et vendue par caisse de 15.

Les produits de la SOTRACOL sont distribués dans plus de 20 000 points de vente au Mali.

4.1.3. Organisation générale

Une distinction sera faite entre l'organisation administrative et technique d'une part et l'organisation du système d'information financier et non financier d'autre part.

4.1.3.1. Organisation administrative et technique

La SOTRACOL bénéficie d'une autonomie dans son fonctionnement, ses objectifs et orientations s'inscrivent impérativement dans le cadre de la stratégie globale du groupe.

Au niveau de l'entreprise les organes de gestion que l'on observe sont définis comme suit:

a) La Direction Générale

Elle est chargée de la coordination des activités et joue aussi le rôle de superviseur. Elle contrôle les actions définies dans le plan d'orientation générale.

b) Le Secrétariat Général

Il a en charge la gestion des ressources humaines (administration du personnel et paie), le service juridique, la communication, l'assurance, les services généraux et administratifs.

c) La Direction Générale Adjointe

Elle coiffe les établissements industriels: les unités de production c'est-à-dire les activités de trituration, de raffinage, de décorticage et de conditionnement. Elle se charge aussi de leur réparation et leur maintenance.

d) La Direction Financière et Comptable

Elle a pour prérogative la gestion financière des tiers et du patrimoine, le contrôle de gestion et le suivi budgétaire. Elle se charge de toutes les opérations de trésorerie, de l'encaissement des chèques et des traites auprès des banques, au règlement des fournisseurs, du suivi des comptes clients et de l'état des impayés et de la tenue de la comptabilité générale.

e) La Direction de l'Informatique et des Achats

Pour ce qui est de l'informatique, elle s'occupe du schéma directeur de l'organisation, de l'élaboration de plan pour le budget de sa mise en œuvre. Elle s'occupe aussi du redéploiement de la maintenance et la sécurité informatique et de la veille technologique.

Quant à la Direction des Achats, elle a pour prérogative l'élaboration de plans d'acquisition, la réduction des coûts d'achat, la satisfaction des besoins d'achat et la surveillance de l'évolution du marché.

f) La Direction Commerciale et Marketing

Le côté commercial est scindé en deux branches:

- l'une chargée du marché local qui s'occupe de la distribution des produits auprès des commerçants grossistes. Il s'agit des bureaux des ventes régionales;
- et l'autre chargée de l'industrie c'est-à-dire des clients usines mais aussi de l'exportation de l'huile brute d'arachide et des tourteaux.

Il s'occupe aussi de l'approvisionnement des usines en huile brute végétale en collaboration avec la Direction des Achats.

La Direction Marketing s'occupe de la mise en place d'une politique adéquate et est chargé de la promotion et du suivi des produits sur le marché.

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

Le système d'information de la SOTRACOL est informatisé. L'entreprise utilise pour sa gestion le logiciel intégré ou système M3 (Make, Move, Maintain) développé par LAWSON Consulting France. Au niveau de sa trésorerie d'encaissement c'est le logiciel XRT Universe qui est utilisé. Ce qui permet une meilleure gestion de cette trésorerie.

Ce système M3 constitue la base commune de travail de l'ensemble des intervenants du cycle ventes/clients. Il permet une diffusion, à temps réel, des informations. La saisie des informations se fait une seule fois, permettant ainsi une optimisation du temps et une minimisation des erreurs de saisie.

4.1.3.3. Quelques chiffres clefs

La vente de l'huile raffinée végétale qui représente la principale ressource de l'entreprise, au moins 99% du chiffre d'affaires local réalisé.

En effet, en 2008, sur un chiffre d'affaires réalisé de près de 4 milliards de francs CFA, les 75% représentent les recettes du dépôt de Bamako contre 25% pour l'ensemble des autres régions.

Sur les recettes de Bamako, les 75% ont été réalisées sur les ventes de cartons de dosettes (dont l'entreprise a le monopole de fabrication au Mali) pour 48% et sur celles des cartons de PET ou 12 x 1 litre pour 27%.

4.2. La fonction ventes/clients de la SOTRACOL

Avant de voir l'organisation du cycle ventes/clients, il convient d'énoncer les objectifs qui lui sont assignés.

4.2.1. Contexte du cycle ventes/clients

Les principaux objectifs assignés par la Direction Générale aux acteurs intervenants dans le processus de ventes sont les suivants:

- optimisation des opérations;

- disponibilité de l'information;
- fiabilité de l'information;
- sauvegarde des actifs.

4.2.2. Organisation de l'activité de ventes à SOTRACOL

L'activité de ventes à SOTRACOL implique principalement trois Directions: Commerciale et Marketing, Financière et Comptable et Générale Adjointe. Elle est organisée autour du service des ventes nationales (Direction Commerciale et Marketing) et du service financier (Direction Financière et Comptable) et l'entrepôt qui est sous la coupe de la Direction Générale Adjointe.

L'agrément des clients se fait au niveau de la Direction Commerciale, d'abord par le chef de service des ventes régionales, ensuite par son supérieur hiérarchique: le responsable des ventes nationales. La réception, la confirmation et le traitement de la commande de même que le recouvrement des créances sont du ressort des bureaux de ventes régionales, alors que la livraison revient aux gestionnaires de l'entrepôt.

Le suivi des comptes clients et ventes de même que le lettrage des factures se fait au niveau de la Direction Financière.

Dans le souci de formaliser les relations contractuelles avec ses clients, les dirigeants de l'entreprise ont fixé certaines règles et conditions de travail:

- les plafonds de crédits sont fixés au niveau de la Direction Commerciale par le Directeur des ventes nationales;
- les dépassements¹⁶ de crédit font l'objet d'une prise de décision commune entre la Direction Commerciale, la Direction Financière et même, la Direction Générale selon le taux demandé;
- la durée de ses crédits¹⁷ est en générale de 15 jours à partir de la date de confirmation de la commande pour les commerçants grossistes et d'un mois pour les industriels;
- la vente est faite aux conditions « départ usine »¹⁸.

Le développement des procédures de l'activité de ventes se fera au cours du chapitre suivant.

¹⁶ Selon le pourcentage de dépassement demandé, les intervenants à la prise de décision sont identifiés dans le tableau n°11

¹⁷ Les crédits sont matérialisés par des traites.

¹⁸ L'enlèvement des produits se fait par le client ou son représentant et à sa charge. Exceptionnellement l'entreprise livre les produits à certains clients qui le désirent et leur facture le transport.

Chapitre 5: Description des procédures opérationnelles du cycle ventes/clients de la SOTRACOL

La description des procédures régissant la gestion des activités du cycle ventes/clients permet leur prise de connaissance pour une meilleure identification des risques et une meilleure analyse de leur maîtrise. Ces procédures regroupent toutes les activités opérationnelles et financières ayant un lien avec la vente.

Cette description se fait de façon narrative de telle sorte à comprendre tous les détails des procédures aussi bien les points forts que les points faibles¹⁹. Dans l'optique d'une confirmation des points forts de ces procédures, des sondages et des tests de conformité et de permanence seront effectués.

5.1. Les procédures des activités opérationnelles de ventes

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

5.1.1. La procédure de budgétisation

Elle représente une des phases les plus importantes du cycle. Le budget est établi en ayant une parfaite connaissance de la conjoncture du marché, de la concurrence: ses parts de marché et canaux de distribution. Il est préparé et établi par le directeur commercial qui tient compte de l'historique de l'année précédente qui constitue un atout majeur pour l'élaboration d'un budget. La préparation du budget se fait à partir du mois d'août et il doit être bouclé au plus tard en fin novembre.

- a) Le directeur commercial prend de connaissance des réalisations des années N-1 et N en analysant l'évolution des chiffres d'affaires.
- b) Il compare et analyse les prévisions de N et les réalisations de la même année: l'évolution des corps de métier²⁰ sur le marché et de leurs canaux de distribution.
- c) Par rapport à l'année en cours et en tenant compte de la concurrence, des opportunités et menaces du marché, il décide, d'un commun accord avec la direction générale, d'un pourcentage de croissance annuel global qui sera réparti en fonction de la taille des corps de métier et des mois de l'année²¹.

¹⁹ Ces points forts et faibles des procédures sont identifiés après déroulement et analyse des questionnaires de contrôle interne.

²⁰ Les corps de métier sont l'huile végétale raffinée dans tous ses formats, la javel, le vinaigre, l'huile brute d'arachide et le tourteau.

²¹ Cette répartition mensuelle tient compte des événements (fêtes) calendaires

Le budget prévu doit être adaptable c'est-à-dire flexible et pour cela des révisions estimées sont prévues à la fin des première, deuxième et troisième trimestres de son exécution.

5.1.2. La procédure d'agrément des clients

L'agrément des clients se fait sur la base d'une étude de dossiers.

- a) Le commercial qui est sur le terrain démarché le futur client. Il lui présente les différents produits qu'offre l'entreprise avec les modalités de vente et les conditions de paiement.
- b) Le futur client, s'il est intéressé, va fournir les pièces demandées pour constituer son dossier. Le dossier est en général constitué des pièces suivantes:
 - l'avis d'immatriculation du client (pour une personne morale);
 - une copie de la carte nationale d'identité du client;
 - une copie de la carte de commerçant;

Exceptionnellement, certains clients rédigent une demande manuscrite d'ouverture de compte et fournissent une copie du certificat d'inscription au registre de commerce.

- c) Une fois le dossier constitué, le futur client le remet au commercial, qui, à son tour, le remet à son chef des ventes régionales pour approbation.
- d) Après l'accord du chef des ventes régionales, le dossier est envoyé au responsable des ventes nationales pour confirmation de l'accord.
- e) C'est après ce double accord que le compte client est créé par des personnes²², nommément désignées au niveau de la Direction Commerciale²³, qui se chargent ainsi de l'enregistrement des données administratives et commerciales telles que les produits vendus et les conditions de règlement, le plafond de crédit accordé dans des champs réservés à cet effet. Ces champs sont indépendants et sont verrouillés par des codes.

5.1.3. La procédure d'attribution de crédit aux clients

En matière de gestion de la clientèle, la règle générale à la SOTRACOL est le règlement des ventes au comptant. Ce qui est appelé crédit, c'est la signature des traites dument domiciliée et acceptée avec une échéance de 15 jours ou un mois selon le client (grossiste ou industriel).

²² Elles sont les seules à détenir les codes d'accès pour ces données et sont appelées les « keys users » ou les pilotes.

²³ C'est avec le logiciel M3 que le compte client est créé.

Tout client, disposant d'un compte d'une ancienneté de six(06) mois minimum, peut solliciter un crédit. Le client adresse une demande de crédit par courrier à l'attention du Responsable National des Ventes (RNV) de la SOTRACOL. Le RNV joint à la demande du client:

- sa fiche signalétique c'est-à-dire formulaire de demande de crédit ;
 - les conditions générales de ventes signées par ce dernier;
 - une copie de sa carte commerçant ;
 - sa carte d'identité nationale ;
1. Le RNV procède à l'analyse du dossier du client. Le dossier est transmis par voie hiérarchique à la Direction Commerciale et Marketing(DCM) puis à la Direction Générale (DG) avec avis notifié à chaque niveau.
 2. Après son étude, les DG et DCM décident ou non de donner une suite favorable au dossier.
 3. Les Superviseurs des Administrateurs des Ventes et Entrepôts (SADVE), les Chefs de Service des Ventes Régionales (CSVV) et le Responsable National des Ventes (RNV) sont chargés de veiller au respect de la durée du crédit qui ne doit pas excéder:
 - Quinze(15) jours pour les grossistes et les coopératives;
 - Un(01) mois pour les industries.

Le crédit accordé ne doit pas dépasser l'équivalent de quinze(15) jours ou un (01) mois de chiffre d'affaires TTC de l'année écoulée pondéré du taux de croissance du client.

5.1.4. La procédure d'autorisation de dépassement de plafonds de crédit-client

Le client ne peut effectuer ses achats qu'à concurrence du montant de crédit qui lui est consenti. Ces plafonds sont annuellement révisés en fonction de l'évolution du chiffre d'affaires du client.

Le dépassement du plafond de crédit peut être exceptionnellement autorisé. La procédure d'autorisation est la suivante et avec information à la Direction Financière:

Tableau 10: Prise de décision d'une autorisation de dépassement de crédit

Plafonds	Niveau d'approbation	Date de validation
Jusqu'à 110% du montant du crédit	Chef de Service des Ventes Régionales	Jour de la commande
De 110% à 130% du montant du crédit	CSV et RVN	Jour de la commande
De 130% à 150% du montant du crédit	RVN et DCM	Jour J à J+1
>150% du montant du crédit	DCM et DG	Jour J+1

Source: Direction Commerciale de la SOTRACOL

- a) Le client introduit sa demande de dépassement de crédit auprès du Chef de Service des Ventes Régionales;
- b) Selon le taux de dépassement de crédit demandé, le CSV prend la décision qu'il faut et/ou le transmet à son supérieur hiérarchique²⁴;

5.1.5. Les procédures de réception, d'acceptation, de traitement et de livraison des commandes

- a) Tous les jours, les représentants commerciaux vont sur le terrain pour s'enquérir des besoins des clients et prendre leurs commandes. Le mode de règlement est ainsi joint à la commande: pour le règlement au comptant un chèque sera émis et à crédit, une traite à 15 jours sera acceptée. La réception et l'acceptation se font sur un bon de commande de trois exemplaires destinés au client, au commercial et au classement en passant par un administrateur des ventes.
- b) Le traitement de la commande se fait dans les bureaux de vente par les administrateurs des ventes, sur la base de l'exemplaire du bon de commande reçu du commercial avec le logiciel M3. Ils délivrent aux clients une confirmation de commande qui vaut acceptation et tient lieu bon de livraison. Il peut arriver que le client vienne lui-même chercher cette confirmation de commande comme le commercial peut le lui amener lors de sa prochaine visite. Ce document est délivré en un seul exemplaire et le client est chargé d'en faire la copie.

²⁴ Plus le taux de dépassement augmente, plus le niveau hiérarchique de prise de décision est élevé. Voir tableau n°11

- c) Tous les matins, l'entrepôt informe le bureau des ventes locales des quantités et produits disponibles en stock. Les commerciaux se partagent entre eux les produits et invitent leurs clients respectifs, à qui ils affectent ces quantités et produits disponibles, à se présenter à l'entrepôt pour se faire livrer. Les noms de ces clients, les quantités et les produits à leur livrer sont envoyés au responsable de l'entrepôt. Ce dernier informe à son tour le service de gardiennage en place à la porte d'entrée. Les quantités commandées ne sont jamais livrées en une seule fois: une commande peut faire l'objet de plusieurs livraisons. A chaque livraison, les quantités livrée et restante sont inscrites sur les trois exemplaires de confirmation de commande.
- d) A la livraison, le représentant du client²⁵ se présente au poste de gardiennage de l'usine avec sa confirmation de commande en triple exemplaire. Les gardiens vérifient si le nom du client figure sur la liste qui leur est donnée pour le laisser entrer. Une fois au bureau du responsable de l'entrepôt, ce dernier lui confirme la (ou les) quantité(s) du (ou des) produit(s) à enlever sur un papier qu'il remettra au préposé à la livraison²⁶. Sur les confirmation de commande, il est noté le numéro d'immatriculation, le nom et le numéro du permis de conduire du chauffeur du véhicule venu enlever les produits.

L'entrepôt de stockage dispose de plusieurs issues et chacune d'entre elles est utilisée pour la livraison d'un format de produits. Pendant la livraison, il est noté trois (03) points de contrôle :

- Le premier, au moment du chargement du véhicule: le contrôle est effectué à la fois par les représentants des unités de production²⁷, de l'entrepôt et du client.
- Le deuxième, au moment de décharger la confirmation de commande indiquant la quantité livrée et celle restante. Ce contrôle est effectué par un agent de sécurité (faisant partie du service de gardiennage). Un exemplaire de la confirmation de commande (une copie) reste au niveau de bureau du responsable de l'entrepôt;
- Le troisième, au moment de la sortie du véhicule de l'entrepôt. Ce contrôle est aussi effectué par un agent de sécurité qui va lui aussi confirmer la quantité livrée sur les deux exemplaires de la confirmation de commande puis en garde une copie. En fin de journée, le cumul des sorties par produit est envoyé à la comptabilité des matières, à la direction de l'usine.

²⁵ Très souvent il s'agit d'un chauffeur avec le véhicule de livraison

²⁶ Il s'agit des représentants du responsable de l'entrepôt chargés de réceptionner les produits des unités de production et de les livrer aux clients. Ce sont les superviseurs à la livraison.

²⁷ L'entrepôt se fait lui aussi livrer par les unités de production

5.2. Les procédures des activités financières de vente

Ce sont les activités de recouvrement, la comptabilisation des ventes et des encaissements, l'octroi d'avoirs, le suivi des comptes clients.

5.2.1. Les procédures d'enregistrement des livraisons, d'émission des factures et d'octroi d'avoirs

Le responsable de l'entrepôt, en fin de journée ou au cours de l'après midi, saisit les livraisons de la journée dans M3²⁸. Le logiciel est paramétré de sorte à imprimer les factures une fois la livraison enregistrée. C'est dire alors qu'il y a autant de factures que de livraisons partielles.

Il faut noter qu'avec le système M3, les produits sont comptabilisés à différents niveaux de commande appelés statuts. Ils sont au nombre de cinq (05):

- le statut 22 est attribué à une commande acceptée et non encore livrée;
- le statut 27 représente une commande acceptée et en cours de livraison;
- le statut 66 signifie que la commande est entièrement livrée et non encore facturée;
- le statut 77 est attribué à une commande entièrement livrée et facturée;
- le statut 20 représente une commande verrouillée dans le cas où le système se plante, il y a une coupure d'électricité ou une déconnection à l'internet au moment de son acceptation;
- le statut 90 représente une commande déjà acceptée puis annulée et n'ayant pas encore fait l'objet d'une livraison. Ce cas est très rare et n'arrive que quand le système est verrouillé. Elle sera reprise avec une nouvelle codification.

Avec le logiciel du système M3 il est prévu un champ appelé « portefeuille commandes » dans lequel tous les mouvements concernant les commandes sont effectués. Avec le paramétrage du logiciel, chaque livraison partielle passe en chiffre d'affaire et seules les commandes entièrement livrées passent au statut 77. Les factures de vente, elles, sont remises aux clients qui les réclament et elles ne sont pas archivées dans l'entreprise.

Les factures d'avoir, elles, sont de deux types:

- 1) Les avoirs en nature qui concernent les retours de fûts vides et de produits « non-conformes » c'est-à-dire des produits pour lesquels les emballages sont défectueux.

²⁸ Logiciel utilisé pour les ventes et les stocks.

- a) Le client ou son représentant se présente au guichet du bureau des ventes régionales pour demander un bon de retour auprès d'un administrateur des ventes.
- b) L'administrateur des ventes lui demande la nature de son retour, le nombre de produits ou de fûts vides retournés pour établir le bon de retour. Les bons de retour des fûts vides sont différenciés de ceux des produits par le cachet apposé. Ils sont établis en deux exemplaires destinés au client et au bureau de vente.
- c) Le client se rend à l'entrepôt pour décharger les produits « non-conformes » ou les fûts vides.
- d) A l'entrée de l'entrepôt le vigile de garde, après avoir consulté le bon de retour, compte les produits ou les fûts, pour confirmation, avant de laisser passer le véhicule et note le résultat dans un registre qu'il tient à cet effet.
- e) Au niveau du magasin de stockage des retours, le responsable compte à nouveau avant de confirmer le retour sur le bon et l'inscrire dans le registre qu'il tient à cet effet.
- f) Le client ou son représentant se rapproche du responsable de l'entrepôt, lui présente le bon de retour confirmé et se fait délivrer une facture d'avoir.
- g) Le client ou son représentant ramène la facture d'avoir au niveau du bureau des ventes locales. Pour les retours des fûts vides la facture d'avoir servira de règlement partiel d'une nouvelle confirmation de commande.

Pour ce qui est des retours de produits « non-conformes », les factures d'avoirs émises serviront de pièces justificatives pour les produits échangés. Elles sont comptabilisées dès leur émission.

- 2) Les avoirs en valeur qui concernent les ristournes semestrielles accordées aux clients pour un chiffre d'affaires réalisé.
 - a) Ces avoirs sont calculés au niveau de la Direction Financière. Il y a une ristourne sur le volume en litres acheté, une seconde sur la gamme des produits achetés et enfin une troisième sur exclusivité de la vente des produits de l'entreprise par le client.
 - b) L'état des ristournes est envoyé à la Direction Commerciale pour validation. Elle se fait avec le concours des commerciaux des bureaux de vente.

- c) Après validation, les notes d'avoir sont établies puis envoyées aux bureaux des ventes régionales. Ces avoirs ne sont jamais payés en numéraires. Ils serviront de moyen de paiement de la prochaine commande du client.

5.2.2. Les procédures de recouvrement et d'encaissement des créances clients

Le recouvrement est du ressort des commerciaux des bureaux des ventes régionales.

- a) En effet, le commercial, au moment de prendre la commande du client chez ce dernier, lui fait signer un chèque si la vente est au comptant ou une traite si le règlement est à terme.

En général les clients, qui achètent l'huile conditionnée, c'est-à-dire les commerçants grossistes, remettent des chèques et des traites en blanc que le comptable du bureau des ventes locales va remplir plus tard lorsque une commande sera confirmée. Les grandes sociétés qui achètent les tourteaux et l'huile raffinée en vrac, connaissent à l'avance les montants à payer. Elles établissent alors elles-mêmes leurs traites et chèques.

Il faut noter que pour les règlements en espèces, le client ou son représentant verse la somme due dans un compte bancaire de l'entreprise et dépose le reçu de versement auprès des administrateurs des ventes. Il se fait ensuite délivrer sa confirmation de commande.

- b) De retour au bureau des ventes, les commerciaux remettent aux administrateurs des ventes les bons de commande qui serviront à l'établissement des confirmations de commande. Un exemplaire de la confirmation de commande est joint au mode de règlement (en plus de la facture d'avoir pour retour de fûts si elle existe).
- c) La liasse est remise au comptable²⁹ pour faire l'état des ventes et règlements quotidiens. C'est lui qui se charge de l'établissement des chèques et des traites. Il mouvemente les comptes de trésorerie utilisés pour le règlement
- d) Après l'établissement de l'état des ventes quotidiennes les copies des liasses sont archivées et les originaux sont envoyés à la Direction Financière.
- e) Le Directeur Financier endosse les chèques et, avec son chef de département, ils font le dispatching entre les banques concernées pour les remises à encaissement et à l'escompte.

²⁹ Il s'agit d'un comptable de la Direction financière et comptable détaché au bureau des ventes

- f) Les chèques et traites sont ensuite remis au trésorier qui se charge d'établir les états d'encaissement.
- g) Le planton est ensuite envoyé dans ces banques pour les remises et il revient avec les bordereaux.
- h) Dès le lendemain, le trésorier peut, sur le site de la banque et avec son code d'accès, voir si les chèques ou les traites ont été effectivement encaissés ou pas.

La prise de connaissance des procédures du cycle ventes/clients, nous permet de déceler certaines faiblesses tant du point de vue de leur conception que de leur application. Toutefois l'identification des risques découlant des activités de vente de la SOTRACOL et l'évaluation des mesures de contrôle nous permettent de nous assurer de la manière dont ils sont gérés.

Chapitre 6: Cartographie des risques opérationnels du cycle ventes/clients de la SOTRACOL

La finalité de toute entreprise est la réalisation de profit à travers son développement. Cette réalisation de profit ne saurait se faire sans la prise en compte des activités du cycle ventes/clients. L'analyse de ces activités sous entend l'identification des risques pouvant être des risques d'erreur, d'omission, de retard ou même d'insolvabilité. Ces risques sont souvent source de litige entre l'entreprise et le client pouvant aboutir à une cessation d'activité faute de ressources financières.

L'élaboration de la cartographie des risques du cycle ventes/clients de la SOTRACOL s'inscrit dans la perspective de détecter les risques susceptibles de porter entrave à la bonne marche de ses activités de ventes.

Ce chapitre donnera non seulement les résultats des tests de conformité et de permanence des procédures de vente, mais également traitera de l'identification, de la connexion aux objectifs et de l'évaluation des risques du cycle à partir du découpage des procédures de vente en activités ou tâches, mais aussi à leur hiérarchisation. La cartographie des risques opérationnels y sera présentée puis analysée et des propositions de recommandations et plan d'actions de maîtrise seront faites.

6.1. Tests d'existence et de permanence des procédures de ventes

Les procédures décrites précédemment doivent être testées afin de vérifier leur existence et leur permanence. Le test consiste à vérifier, pour certaines ventes, l'existence et l'application effective des procédures telles que décrites lors des entretiens. Les tests réalisés concernent les procédures de la réception de la commande à l'effectivité de l'encaissement. Pour les procédures de budgétisation, d'agrément des clients, d'attribution et d'autorisation de dépassement de plafond de crédit, c'est un sondage qui est réalisé car elles n'ont pas eu lieu durant la période de stage.

6.1.1. Procédure d'échantillonnage

L'organisation dispose d'un portefeuille clients volumineux dont la majeure partie est des clients du bureau de vente de Bamako. L'échantillon testé est de vingt (20) parmi les trente (30) principaux clients de l'organisation sur le premier semestre 2009 au regard de leur chiffre d'affaires. Pour chacun des 20 clients nous avons vérifié, dans la liasse existante et pour une

opération donnée, l'application et le respect des procédures décrites précédemment (voir annexe 2).

6.1.2. Résultats des tests d'existence et de permanence des procédures de vente

A l'issue de ces tests, nous constatons qu'il existe des écarts entre la réalité appliquée et la description des procédures. L'existence de ces différences montre que l'application des procédures comporte encore des failles et qu'il faut y remédier pour une meilleure gestion des risques de l'organisation. Ces dysfonctionnements sont surtout dus à l'absence de manuel de procédures formalisé et validé servant de référence. Les résultats obtenus sont résumés dans le tableau ci-après.

Tableau 11: Résultats des tests d'existence et de permanence

Vérifications	Procédures	Agrément des clients	Réception, acceptation et traitement des commandes	Livraisons des commandes	Octroi et autorisation de dépassement de crédit	Recouvrement des créances	Enregistrement des livraisons journalières	Facturations	Encaissement des créances mobilisables (traites)
Vérification de la solvabilité		Non à 95%							
Actualisation des dossiers clients		Non à 100%							
Autorisation de dépassement de plafond de crédit					Non à 80%				
Vérification de la ligne de crédit avant acceptation de la commande			Non à 100%						
Enregistrement des commandes			Oui à 100%						
Emission de confirmation de commande après traitement			Oui à 100%						
Stock disponible sur place				Non à 95%					
Respect des délais de livraison				Non à 65%					
Emission de bon de livraison				Non à 100%					
Effectivité de l'enregistrement							Oui à 100%		
Vérification des enregistrements et de la facturation							Non à 100%	Non à 100%	
Archivage des factures								Non à 100%	
Vérification au niveau des points de contrôle				Oui à 100%					
Réception des moyens de paiement						Oui à 100%			
Vérification de la confirmation de commande avant l'établissement des chèques et traites						Oui à 100%			
Même échéance pour toutes les traites acceptées par les clients						Oui à 75%			
Effectivité de l'encaissement									Oui à 90%
Respect de la procédure					Oui à 60%				
Existence de caution					Non à 100%				
Vérification de l'imputation des livraisons dans les comptes de produits							Non à 100%		

Source: nous même

6.2. Analyse des activités et identification des risques opérationnels du cycle ventes/clients

L'identification des risques opérationnels est faite à travers une analyse des différentes activités du cycle au moyen d'un tableau. Ce tableau d'identification des risques relève, pour chaque activité:

- les tâches qui lui sont associées ;
- l'objectif spécifique à chaque tâche ;
- le risque encouru en cas de non ou mauvaise exécution de la tâche ;
- les sources éventuelles du risque ;
- l'impact opérationnel et sur les affaires du risque ;
- l'évaluation ou la côte du risque ;
- le dispositif de maîtrise du risque qui devrait exister ;
- et enfin le constat de l'existence ou non de ce dispositif.

6.2.1. Analyse des activités de budgétisation et identification des risques

Le tableau ci-dessous recense les différents risques relatifs aux activités de budgétisation.

Tableau 12: Identification des risques relatifs aux activités de budgétisation

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques opérationnels	Sources	Impacts opérationnels	Evaluation (*)	Dispositifs de maîtrise des risques (**)	Constat
Elaboration du budget	S'assurer de la fiabilité des informations	1-Prévision irréaliste (surévaluation)	Personnes et/ou procédures	Réalisation incertaine du budget	I	(O)Connaissance des objectifs stratégiques	Oui
		2- Sous-évaluation des performances commerciales		Sur stockage	I	(O)Connaissance parfaite de la conjoncture du marché	Oui
				Fausser le plan de trésorerie		(P)Implication de toutes les personnes concernées	Non
Contrôle et suivi budgétaire	Rapprochement entre prévisions et réalisations	3-Suivi imparfait du budget	Personnes et/ou procédures	Manque de ressources	M	(P)Contrôle budgétaire effectué régulièrement	Oui
				Perte d'opportunités			
				Non exécution efficace du budget			
				Manque de ressources (déficit de trésorerie)			

(*) I: important ; M : Moyen

(**) (O) : Organisation ; (P) : Procédure

Source: nous même

La Direction ne fait pas intervenir l'ensemble des acteurs concernés tels que les commerciaux dans l'élaboration du budget de l'entreprise. Ces derniers étant les hommes de terrain, ils maîtrisent mieux le marché et les clients. Les risques identifiés conduisent inévitablement à un suivi imparfait du budget.

6.2.2. Analyse des activités d'agrément des clients et identification des risques

Le tableau ci-dessous recense les risques pouvant nuire les objectifs assignés aux activités d'agrément des clients.

Tableau 13: Identification des risques relatifs aux activités d'agrément des clients

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques opérationnels	Sources	Impacts opérationnels	Evaluation (*)	Dispositifs de maîtrise des risques (**)	Constat
Agrément des clients	S'assurer que l'acceptation du client se fait sur la base de sa solvabilité	4-Octroi d'agrément sur des bases fausses ;	Personnes et/ou procédures	Portefeuille client inadéquat	I	(P)Fixation des critères d'agrément	Oui
		5-Dégradation du portefeuille client		Pertes de ressources	I	(P)Evaluation de la solvabilité du client	Oui
	6-Insolvabilité	Interruption d'activité		I	(O)Autorisation d'agrément par un responsable identifié au niveau de la Direction Commerciale	Oui	
	7-Agrément d'un nombre élevé de clients	Coûts supplémentaires pour leur gestion		M			
Actualisation de l'agrément	S'assurer que le client répond toujours au critère de solvabilité	8-Non actualisation	Personnes et/ou procédures	Base du fichier clients solvables fausse	I	(P)Actualisation opérée chaque année	Non
				Perte de ressources			
				Interruption d'activité			

(*) I : Important ; M : Moyen

(**) (P) : Procédure ; (O) : Organisation

Source: nous même

Ces activités d'agrément des clients permettent à l'entreprise, en cas de litige, d'identifier et de présenter un dossier du client. Un laxisme est noté pour ce qui est de l'actualisation des dossiers de ces clients alors qu'il arrive souvent qu'il y ait des changements de raison sociale, d'adresse, etc. Un dossier non-conforme ou incomplet peut entraîner la perte d'un procès.

6.2.3. Analyse des activités d'octroi et d'autorisation de dépassement de crédit-clients et identification des risques

Le tableau ci-dessous recense des risques liés aux activités d'octroi et d'autorisation de dépassement de crédit des clients.

Tableau 14: Identification des risques liés aux activités d'octroi et d'autorisation de dépassement de plafond de crédit.

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques opérationnels	Sources	Impacts opérationnels	Evaluation (*)	Dispositifs de maîtrise des risques (**)	Cons tat
Traitement des dossiers d'octroi de crédit	S'assurer que tous les dossiers traités concernent des clients solvables ayant au moins 6 mois d'ancienneté	9-Octroi de crédit à de nouveaux clients 10-Octroi de crédit à des clients non solvables	Personnes et/ou procédures	Perte de ressources litige clients	M I	(P)Existence de responsable et de critères de fixation de plafonds de crédit	Oui
Traitement de tous les dossiers de demande d'autorisation de dépassement de plafond de crédit	S'assurer de l'impartialité dans le traitement des dossiers S'assurer que l'autorisation est accordée aux clients les plus solvables	11-Omission de traitement des dossiers 12-Erreur de traitement de dossier	Personnes et/ou procédures	Perte de ressources litige clients	F M	(P)Dépôt d'une garantie couvrant le dépassement de crédit autorisé.	Non

(*) M : Moyen ; F : Faible

(**) (P) Procédures

Source : nous même

L'entreprise fait signer à ses clients des traites de grandes valeurs sans demander une garantie surtout pendant les périodes de promotions sur les prix de vente. Elle court ainsi le risque de perte de ressources ou de retard d'encaissement effective de ses créances.

6.2.4. Analyse des activités de réception, d'acceptation et de traitement des commandes et identification des risques

Le tableau ci-dessous recense les risques différents rattachés aux activités de réception, d'acceptation et de traitement des commandes.

Tableau 15: Identification des risques liés aux activités de réception, d'acceptation et de traitement des commandes.

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques opérationnels	Sources	Impacts opérationnels	Evaluation (*)	Dispositifs de maîtrise des risques (**)	Cons tat
Réception et acceptation de la commande	S'assurer de la réception de toutes les commandes conformément à celles émises par le client	13-Non réception de la commande; 14-Erreur dans la prise de la commande.	Personnes et/ou procédures	Non fiabilité des informations Litiges clients Perte de clients	F	(P)Réception des commandes par les commerciaux. (P)Accord de prime aux commerciaux sur le chiffre d'affaires réalisé	Oui Oui
Examen de la solvabilité du client avant l'enregistrement de la commande	S'assurer de la solvabilité du client et du strict respect de sa ligne de crédit avant l'enregistrement de la commande	15-Dépassement de plafond de crédit; 16-Acceptation de la commande sans vérification; 17-Insolvabilité	Personnes et/ou procédures	Réalisation de chiffre d'affaires fictif. Arrêt d'activités	I M I	(P)Désignation d'un responsable dans chaque bureau des ventes locales. (P)Visa d'approbation de l'ordre de vente.	Non Non
Traitement de la commande réceptionnée	S'assurer du traitement effectif de toutes les commandes réceptionnées	18-Omission de traitement de la commande; 19-Erreur de traitement de la commande.	Personnes	Non fiabilité des informations Litige client	F F	(O)Rapprochement des commandes traitées entre les administrateurs de vente et les commerciaux.	Non
Etablissement des confirmations de commande	S'assurer que toutes les commandes ont fait l'objet d'un établissement de confirmation.	20-Omission d'émission de confirmation de commande 21-Retard dans l'émission des confirmations de commande	Personnes et/ou système	Litige client	F F	(P)Désignation d'un responsable pour l'établissement des confirmations de commande (O)Etablissement manuel en cas de défaillance technique	Oui Oui

(*) I : Important ; F : Faible

(**) (O) Organisation ; (P) Procédures

- Source : nous même

L'octroi aux commerciaux de prime de rendement pousse ces derniers à réaliser un chiffre d'affaires fictif, sans vérifier la solvabilité du client. Le nombre de commandes journalières n'étant pas très élevé, leur traitement n'accuse pas du retard en général.

6.2.5. Analyse des activités de livraison des commandes et identification des risques

Le tableau ci-après recense les risques liés aux activités de livraison des commandes.

Tableau 16: Identification des risques liés aux activités de livraison des commandes

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques opérationnels	Sources	Impacts opérationnels	Evaluation (*)	Dispositifs de maîtrise des risques (**)	Cons tat
Planning de traitement de la livraison	S'assurer du traitement effectif et rapide de toutes les commandes acceptées	22-Traitement anarchique des commandes acceptées 23-Retard dans le traitement de la livraison	Personnes	Retard dans la livraison des produits Litige clients Perte de clients donc de part de marché	I I	(P)Planning effectué régulièrement par un responsable dans chaque bureau de vente	Non
Contrôle du traitement des commandes acceptées	S'assurer que les produits traités correspondent à la commande	24-Non-conformité des produits traités 25-Vols de produits	Personnes	Lenteur dans la livraison Litige clients Perte d'actifs Perte de clients	F	(P)Multiplication des points de contrôle	Oui
Exécution et supervision de la livraison	S'assurer que les livraisons effectuées sont conformes à la commande et qu'elles le sont sur la base des confirmations de commande	26-Non-conformité des produits livrés 27-Erreur de décompte des produits 28-Vol de produits 29-Non supervision de la livraison	Personnes et/ou procédures	Allongement du temps de livraison Litige clients Perte d'actifs Perte de clients	M M M F	(P)Multiplication des agents de supervision et de contrôle (P)Visa du responsable de l'entrepôt et du client ou chauffeur (P)Emission de bons de livraisons partielles	Oui Oui Non

(*) I : Important ; M : Moyen ; F: Faible

(**) (P) : Procédures

Source: nous même

Le document légal de base de la livraison n'est pas émis; la livraison se fait sur la base d'une confirmation de commande qui n'est pas juridiquement reconnue. En cas de litige surtout avec un client malveillant, l'entreprise pourrait en pâtir.

Cependant, un contrôle rigoureux est fait lors de l'enlèvement des produits même si les livraisons sont opérées sans planning.

6.2.6. Analyse des activités de recouvrement des créances et identification des risques

Le tableau ci-dessous recense le risque lié aux activités de recouvrement des créances.

Tableau 17: Identification des risques liés aux activités de recouvrement des créances

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques opérationnels	Sources	Impact opérationnel	Impact sur les affaires	Evaluation (*)	Dispositifs de maîtrise des risques (**)	Constat
Réceptionner le mode de recouvrement de la créance	S'assurer que la créance est réellement recouvrée	30- Détournement de fonds	Personnes et/ou procédures	Non fiabilité de l'information	Perte de recettes Litige clients	I	(P)Existence d'une procédure de recouvrement des créances	Oui

(*) I : Important

(**) (P) : Procédures

Source : nous même

La procédure de recouvrement des créances initiée par l'entreprise minimise, décourage même les tentatives de détournement de fonds.

6.2.7. Analyse des activités d'enregistrement des livraisons journalières, de facturation et d'octroi d'avoirs et identification des risques

Le tableau suivant recense les risques différents relatifs aux activités d'enregistrement des livraisons journalières, de facturation et d'octroi d'avoirs.

Tableau 18: Identification des risques liés aux activités d'enregistrement des livraisons journalières de facturation et d'octroi d'avoirs

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques opérationnels	Sources	Impacts opérationnels	Evaluation (*)	Dispositifs de maîtrise des risques (**)	Cons tat
Enregistrement des livraisons journalières	S'assurer de l'enregistrement de toutes les livraisons journalières dans le système M3	31-Omission d'enregistrement	Personnes, Procédures et/ou Système	Non fiabilité des informations	I	(P)Rapprochement journalier entre l'état des stocks de l'entrepôt et le bilan matières	Oui
		32-Erreur d'enregistrement		Pertes de ressources	M		Oui
		33-Retard dans les enregistrements		Perte d'actifs	M		Non
		34-Non imputation des livraisons journalières dans les comptes de produits			I		(P)Rapprochement journalier entre l'état des stocks de l'entrepôt et la situation des entrées et sorties relevée par les vigiles contrôleurs. (O)Pointer les confirmations de commande une fois enregistrées
Contrôle des enregistrements des livraisons journalières	S'assurer de la conformité des enregistrements des livraisons journalières	35-Non contrôle des enregistrements	Personnes, Procédures et/ou Système	Non fiabilité des informations Pertes de ressources	M	(P)Lettrage journalier de toutes les livraisons.	Non
Octroi d'avoirs	S'assurer que les factures d'avoir sont émises rapidement et conformément à la réalité; S'assurer de l'existence d'un responsable chargé de l'approbation des factures d'avoir	36-Fraude sur les avoirs	Personnes et/ou procédures	Non fiabilité de l'information	M	(P)Multiplication des points de contrôle avant l'émission de la note d'avoirs et la réception des retours clients (S)Contrôle de l'émission des avoirs par un responsable	Oui
				Litige client Perte de ressources			Oui

(*) I : Important ; M : Moyen ; f : faible

(**) (P) : Procédure ; (O) : Organisation ; (S) : Système

Source: nous même

La facturation émane de l'enregistrement des livraisons journalières et le calcul des avoirs est souvent source de litige entre l'entreprise et ses clients. Ainsi, l'entreprise, avant d'émettre la note d'avoir effectue les contrôles nécessaires auprès des services concernés et des clients. Aucun contrôle régulier n'est effectué sur l'enregistrement des livraisons; un lettrage des comptes clients est fait de façon irrégulière.

6.2.8. Analyse des activités de suivi des comptes clients et des ventes et identification des risques

Le tableau suivant recense les risques liés aux activités de suivi des comptes clients et des ventes et identification des risques.

Tableau 19: Identification des risques liés aux activités de suivi des comptes clients et des ventes

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques opérationnels	Sources	Impacts opérationnels	Evaluation (*)	Dispositifs de maîtrise des risques (**)	Constat
Suivi des comptes de clients	S'assurer de la fiabilité des comptes individuels clients	37.-Absence de visibilité de la gestion des comptes clients	Personnes, Procédures et/ou Système	Non fiabilité des informations	I	(O) Lettrage mensuel des comptes	Non
				Litige clients		(P) Envoi de relevés de compte périodiquement aux clients	Non
Suivi des comptes de ventes	S'assurer de l'effectivité d'un contrôle périodique des soldes des comptes de ventes.	38-Chiffre d'affaires erroné 39-Fraudes sur les ventes	Personnes, Procédures et/ou Système	Non fiabilité des informations	I	(P) Rapprochement entre les chiffres détenus par la comptabilité et ceux du service commercial	Oui
				Etats financiers non fiables		(P) Rapprochement journalier entre les quantités livrées et celles qui sont inscrites dans le bilan des matières.	Oui

(*) I : Important.

(**) (P) : Procédure ; (O) : Organisation.

Source: nous même

Le rapprochement journalier entre les quantités livrées et celles qui sont inscrites dans le bilan des matières permet de déceler les fraudes éventuelles sur les ventes. L'entreprise gagnerait à circulariser ses-clients et à leur envoyer des relevés de comptes périodiquement car ces actes contribueraient à diminuer les réclamations de la part de ces derniers.

6.2.9. Analyse des activités de suivi et d'encaissement des créances mobilisables et identification des risques

Cette étape représente la dernière, mais non moins importante, du cycle ventes/clients de la SOTRACOL. L'analyse de ces activités a permis déceler les risques regroupés dans le tableau suivant:

Tableau 20: Identification des risques liés aux activités de suivi et d'encaissement de créances mobilisables.

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques opérationnels	Sources	Impacts opérationnels	Evaluation (*)	Dispositifs de maîtrise des risques (**)	Cons tat
Relance des clients	Rappeler aux clients de l'arrivée à l'échéance de leurs créances mobilisables (traites)	40-Relance non effectuée dans les délais	Personnes et/ou procédures	Non fiabilité de l'information	F	(O)Existence de procédure de relance systématique des clients	Non
		41-Règlements tardifs		Perte de recettes	I	(P)Responsabilisation d'un individu pour la relance des clients	Oui
Encaissement des créances	S'assurer de la réalité de l'encaissement	42-Détournement de fonds	Personnes et/ou procédures	Non fiabilité de l'information Perte de recettes	I	(O)Existence de procédure de réception et d'encaissement des créances	Oui

(*) I : Important ; F : Faible

(**) (P) : Procédures ; (O) : Organisation

Source: nous même

Pour diminuer le nombre de traites impayées, l'entreprise devrait initier une procédure de relance des clients à quelques jours de l'échéance. Ce qui serait, pour certains clients, un rappel pour provisionner leurs comptes. La procédure de réception et d'encaissement des créances ne connaît pas de faille jusqu'à maintenant et elle fait intervenir plusieurs personnes à différents niveaux.

L'analyse et l'identification des risques opérationnels du cycle ventes/clients ont permis de voir et de constater que les défaillances et imperfections sont dues aux personnes, aux procédures et aux systèmes. Au-delà de cette identification des risques opérationnels, apparaît l'importance de leur analyse critique.

6.3. Analyse critique des risques opérationnels du cycle ventes/clients

Il s'agit de déterminer la connexité et l'évaluation des risques par rapport aux objectifs du cycle et de les hiérarchiser en fonction de leur probabilité de survenance et leur impact.

6.3.1. Connexité et évaluation des risques

Dans cette partie, il est question de déterminer le lien qui existe entre les risques identifiés, s'ils se matérialisent, et les objectifs du cycle ventes/clients. Chaque risque est ensuite évalué en déterminant sa probabilité de survenance d'une part et son impact d'autre part.

6.3.1.1. Connexité des risques aux objectifs du cycle

Evaluer la connexité d'un risque à un ou plusieurs objectifs revient à apprécier qualitativement le lien existant entre eux. Il s'agit donc d'apprécier le degré d'influence du risque sur l'objectif. A cette appréciation qualitative (basse, moyenne, forte) est rattachée une échelle de notation allant de 1 à 9 et organisée comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 21: Echelle de notation de la connexité des risques

Connexité	Note	Commentaires
Basse	1 à 3	La matérialisation du risque ne peut influencer ou influe faiblement sur l'atteinte des objectifs.
Moyenne	4 à 6	La matérialisation du risque influe moyennement ou modérément sur l'atteinte des objectifs.
Forte	7 à 9	La matérialisation du risque influe fortement ou empêche l'atteinte des objectifs.

Source: nous même

Rappelons que les objectifs assignés au cycle ventes/clients de la SOTRACOL sont :

- l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité de l'information ;
- la disponibilité de l'information ;
- la sauvegarde des actifs.

Le tableau suivant montre la connexité des risques opérationnels aux objectifs du cycle.

Tableau 22: Connexité des risques aux objectifs du cycle

Risques	Connexité (*)	Côte ³⁰	Objectifs du cycle			
			Optimisation des opérations	Fiabilité de l'information	Disponibilité de l'information	Sauvegarde des actifs
1-Prévision irréaliste	M	4	8	5	1	2
2-Sous-évaluation des performances commerciales	M	4	8	5	1	2
3- Suivi imparfait du budget	M	4	8	6	1	1
4- Octroi d'agrément sur des bases fausses	M	5	4	5	1	9
5- Dégradation du portefeuille client	M	5	8	3	2	7
6- Insolvabilité	M	4	5	2	1	9
7- Agrément d'un nombre élevé de clients	B	2	1	6	1	1
8- Non actualisation	M	6	6	8	2	8
9-Octroi de crédit à de nouveaux clients	M	5	5	6	2	7
10-Octroi de crédit à des clients insolvable	M	6	8	6	1	8
11-Omission de traitement des dossiers	M	4	7	7	1	1
12-Erreur de traitement de dossier	B	3	3	8	1	1
13-Non réception de la commande	M	4	5	2	8	1
14-Erreur dans la prise de la commande	M	4	4	8	1	1
15-Dépassement de plafond de crédit	B	3	1	1	1	8
16-Acceptation de la commande sans vérification	M	4	2	6	1	7
18-Omission de traitement de la commande	B	3	6	3	1	1
19-Erreur de traitement de la commande.	M	4	2	6	1	7
20-Omission d'émission de confirmation de commande	M	4	7	8	1	1
21-Retard dans l'émission des confirmations de commande	M	4	7	5	4	1
22-Traitement discriminatoire des commandes acceptées	B	2	6	1	1	1
23-Retard dans le traitement de la livraison	B	3	8	1	4	1
24-Non-conformité des produits traités	M	4	5	6	1	2
25-Vols de produits	M	6	6	7	3	9
26-Non-conformité des produits livrés	M	5	4	6	1	7
27-Erreur de décompte des produits	M	5	4	5	1	8
29-Non supervision de la livraison	M	5	3	6	1	8
30-Détournement de fonds	F	7	6	7	5	9
31-Omission d'enregistrement	M	5	6	8	4	1
32-Erreur d'enregistrement	B	3	2	8	2	1

(*) B: Basse ; M: Moyenne ; F: Forte

Source: nous même

³⁰ Moyenne arithmétique arrondie à l'unité la plus proche

Tableau 22 (suite) : Connexité des risques aux objectifs du cycle

Risques	Connexité (*)	Côte ³¹	Objectifs du cycle			
			Optimisation des opérations	Fiabilité de l'information	Disponibilité de l'information	Sauvegarde des actifs
33-Retard dans les enregistrements	M	4	7	7	2	1
34-Non imputation des commandes entièrement livrées dans les comptes de produits.	M	6	7	8	1	7
35-Non contrôle des enregistrements	B	3	5	6	1	1
36-Fraude sur les avoirs	M	6	4	7	4	8
37.-Absence de visibilité de la gestion des comptes clients	M	6	6	7	4	7
38-Chiffre d'affaires erroné	M	5	6	8	2	4
39-Fraudes sur les ventes	F	7	7	7	5	8
40-Relance non effectuée dans les délais	M	5	8	5	1	7
41-Règlements tardifs	M	5	8	4	2	5

(*) B: Basse ; M: Moyenne ; F: Forte

Source: nous même

Il ressort de l'analyse du tableau précédent que chaque risque est en connexion au moins avec un objectif sur lequel il peut impacter. Mais en faisant la moyenne arithmétique pour déterminer la côte, cette dernière devient moyenne voire basse sauf pour les détournements de fonds et les fraudes sur les ventes.

A travers ces objectifs, la SOTRACOL veut reconquérir les parts de marché perdues au profit de la concurrence, et ainsi, augmenter son chiffre d'affaires et instaurer une politique de vente au comptant.

6.3.1.2. Evaluation des risques

L'évaluation représente une phase importante dans la cartographie des risques. Elle consiste à déterminer la probabilité de survenance et l'impact des risques identifiés sur les objectifs du cycle.

³¹ Moyenne arithmétique arrondie à l'unité la plus proche

a) Evaluation de la probabilité de survenance et de la qualité du dispositif de maîtrise des risques

Elle correspond à la mesure du degré ou de la fréquence d'apparition des risques identifiés. De la même manière que la connexité, l'évaluation de la probabilité de survenance des risques se fera de manière qualitative. Cette évaluation a été faite à plusieurs niveaux hiérarchiques au vu de la séparation des tâches dans l'entreprise.

L'appréciation du degré d'apparition des risques est faite à partir de la cotation résumée dans le tableau suivant :

Tableau 23: Cotation de la qualité du dispositif de maîtrise des risques et de la probabilité

Evaluation de la qualité du dispositif de maîtrise			Evaluation de la probabilité survenance		
Côte	Qualité	Description	Côte	Probabilité	Interprétation
5	Appropriée	Il existe des mesures de contrôle bien appliquées.	1	Très faible	Il y a une quasi-impossibilité d'apparition du risque
4	Acceptable	Les mesures de contrôle existent mais présentent un peu de lacunes	2	Faible	Il y a peu de chance d'apparition du risque
3	Passable	Il existe des mesures de contrôle qui ne sont pas toujours appliquées	3	Moyenne	Il est possible que le risque apparaisse
2	Insuffisante	Les mesures de contrôle existent mais présentent des insuffisances de conception et/ou d'application qu'il faut revoir à court terme	4	Forte	Il y a de forte chance d'apparition du risque
1	Inexistante	Il n'existe pas de mesures de contrôle	5	Très forte	Il y a une quasi-certitude d'apparition du risque

Source: nous même

Le tableau suivant résume la probabilité de survenance et la qualité du dispositif de maîtrise des risques opérationnels du cycle ventes/clients de la SOTRACOL. A chaque risque, il sera attribué une côte, une probabilité et des observations et commentaires qui justifient la probabilité.

Tableau 24: Probabilité de survenance et qualité du dispositif de maîtrise des risques opérationnels du cycle ventes/clients à la SOTRACOL

Risques	Probabilité de survenance		Qualité du dispositif de maîtrise		Observations/commentaires
	Côte	Probabilité	Côte	Qualité	
1-Prévision irréaliste	1	Très faible	3	Passable	Existence de critères de budgétisation
2 Sous-évaluation des performances commerciales	1	Très faible	4	Acceptable	Existence de critères de budgétisation
3- Suivi imparfait du budget	3	Moyenne	4	Acceptable	Ajustement entre prévision et réalisation. Révision estimée trimestrielle du budget
4- Octroi d'agrément sur des bases fausses	2	Faible	3	Passable	Etude préalable de solvabilité du client
5- Dégradation du portefeuille client	3	Moyenne	3	Passable	Perte de certains clients malgré le suivi individuel
6- Insolvabilité	2	Faible	4	Acceptable	En 9 mois il y a eu 2 clients en litige. Négociation pour l'encaissement des impayés
7- Agrément d'un nombre élevé de clients	4	Forte	2	Insuffisante	Désir d'augmentation du portefeuille clients
8- Non actualisation	5	Très forte	1	Inexistante	Non renouvellement des dossiers clients
9-Octroi de crédit à de nouveaux clients	2	Faible	4	Acceptable	Existence de critères d'octroi de crédit
10-Octroi de crédit à des clients insolubles	1	Très faible	3	Passable	Existence de procédure d'octroi de crédit
11-Omission de traitement des dossiers	1	Très faible	4	Acceptable	Suivi individuel des clients par les commerciaux
12-Erreur de traitement de dossier	2	Faible	4	Acceptable	Code individuel, étude faite à différents niveaux hiérarchiques
13-Non réception de la commande	1	Très faible	5	Appropriée	Réception directe par les administrateurs des ventes et/ou les commerciaux
14-Erreur dans la prise de la commande	2	Faible	4	Acceptable	Elle est prise par les commerciaux et les administrateurs de ventes
15-Dépassement de plafond de crédit	3	Moyenne	2	Insuffisante	Existence de vente avec promotion et besoin fréquent de réaliser un CA journalier
16-Acceptation de la commande sans vérification	2	Faible	3	Passable	Connaissance de la ligne de crédit. Besoin pressant de liquidité
18-Omission de traitement de la commande acceptée	1	Très faible	5	Appropriée	Suivi fait par les commerciaux
19-Erreur de traitement de la commande déjà acceptée	1	Très faible	4	Acceptable	Traitement sur la base des confirmations de commande
20-Omission d'émission de confirmation de commande	1	Très faible	5	Appropriée	Paramétrage du système pour l'émission des confirmations de commande
21-Retard dans l'émission des confirmations de commande	1	Très faible	4	Acceptable	Le traitement est immédiat sauf en cas de panne d'électricité
22-Traitement discriminatoire des commandes déjà acceptées	4	Forte	1	Inexistante	Discrimination positive au regard du portefeuille du client
23-Retard dans le traitement de la livraison	4	Forte	2	Insuffisante	Stock de produits à livrer insuffisant
24-Non-conformité des produits traités	2	Faible	3	Passable	Contrôle qualité fait par le laboratoire
25-Vols de produits	1	Très faible	4	Acceptable	Contrôle à plusieurs niveaux
26-Non-conformité des produits livrés	1	Très faible	5	Appropriée	Aucune livraison sans vérification préalable et sans supervision
27-Erreur de décompte des produits	1	Très faible	5	Appropriée	Existence de plusieurs points de contrôle

Source: nous même

Tableau 24 (suite): Probabilité de survenance et qualité du dispositif de maîtrise des risques opérationnels du cycle ventes/clients à la SOTRACOL

Risques	Probabilité d'occurrence		Qualité du dispositif de maîtrise		Observations/ commentaires
	Côte	Probabilité	Côte	Qualité	
29-Non supervision de la livraison	1	Très faible	5	Appropriée	Sans préposé il n'y a pas de livraison
30-Détournement de fonds	1	Très faible	5	Appropriée	Signature d'endossement et cachet
31-Omission d'enregistrement	2	Faible	4	Acceptable	Un nombre peu élevé de livraisons journalières
32-Erreur d'enregistrement	1	Très faible	4	Acceptable	La commande est appelée avant l'enregistrement de la livraison
33-Retard dans les enregistrements	2	Faible	4	Acceptable	En cas panne du logiciel PDF(Imprimante)
34-Non imputation des commandes entièrement livrées dans les comptes de produits.	1	Très faible	4	Acceptable	L'imputation est automatique avec le paramétrage du système M3
35-Non contrôle des enregistrements	2	Faible	3	Passable	Lettrage irrégulier des comptes clients
36-Fraude sur les avoirs	1	Très faible	5	Appropriée	Contrôle à plusieurs niveaux
37-Absence de visibilité de la gestion des comptes clients	2	Faible	2	Insuffisante	Suivi des comptes clients et lettrage même si c'est irrégulier
38-Chiffre d'affaires erroné	2	Faible	5	Appropriée	Seulement en cas d'oubli ou omission d'enregistrement des commandes
39-Fraudes sur les ventes	2	Faible	4	Acceptable	Existence de plusieurs points de contrôle
40-Relance non effectuée dans les délais	3	Moyenne	2	Insuffisante	Relance effectué au lendemain de l'impayé
41-Règlements tardifs	3	Moyenne	4	Acceptable	Le règlement se fait au comptant par chèque ou traite domiciliée

Source: nous même

La cotation de la qualité du dispositif de maîtrise et celle de la probabilité de survenance évoluent d'une manière générale en sens inverse. Lorsque le dispositif de maîtrise du risque est acceptable voire approprié, sa probabilité de survenance devient faible à très faible et inversement.

Après l'évaluation de la probabilité de survenance des risques identifiés et de leur dispositif de maîtrise respectif, il convient maintenant de mesurer leur impact sur les objectifs du cycle.

b) Evaluation de l'impact des risques

L'évaluation de l'impact des risques est aussi faite de manière qualitative, sur la base de la connexité déterminée précédemment. Il s'agit de mesurer les conséquences de la matérialisation des risques sur les objectifs du cycle ventes/clients de la SOTRACOL. Pour cela, la démarche à adopter consiste à déterminer, pour chaque risque, le degré de son impact sur les objectifs. La cotation retenue est le degré d'impact du risque sur l'objectif avec lequel il est le plus en connexité.

L'échelle d'évaluation de l'impact des différents risques liés aux objectifs est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 25: Echelle de mesure de l'impact des risques

Côte	Impact	Commentaires
1	Insignifiant	Conséquences négligeables sur les objectifs du cycle
2	Mineur	Conséquences faibles sur l'atteinte des objectifs du cycle
3	Modéré	Conséquences modérées des effets du risque sur la réalisation des objectifs du cycle
4	Majeur	Conséquences fâcheuses pour la réalisation et l'atteinte des objectifs
5	Catastrophique	Conséquences très fâcheuses allant jusqu'à la non atteinte des objectifs du cycle

Source : nous même

Le tableau suivant résume les impacts potentiels des risques sur les objectifs du cycle ventes/clients.

Tableau 26: Evaluation de l'impact et de la qualité du dispositif de maîtrise des risques du cycle ventes/clients de la SOTRACOL

Risques	Impact	Côte	Objectifs du cycle				Qualité du dispositif de maîtrise	
			Optimisation des opérations	Fiabilité de l'information	Disponibilité de l'information	Sauvegarde des actifs	Côte	Qualité
1-Prévision irréaliste	Majeur	4	4*	3	1	1	3	Passable
2-Sous-évaluation des performances commerciales	Majeur	4	4*	3	1	1	4	Acceptable
3- Suivi imparfait du budget	Majeur	4	4*	4	1	2	4	Acceptable
4- Octroi d'agrément sur des bases fausses	Majeur	4	2	4	1	4*	3	Passable
5- Dégradation du portefeuille client	Majeur	4	4*	3	1	4	3	Passable
6- Insolvabilité	Catastrophique	5	4	4	1	5*	4	Acceptable
7- Agrément d'un nombre élevé de clients	Majeur	4	4	4*	1	2	2	Insuffisante
8- Non actualisation	Majeur	4	2	4*	2	3	1	Inexistante
9-Octroi de crédit à de nouveaux clients	Majeur	4	3	1	1	4*	4	Acceptable
10-Octroi de crédit à des clients insolvable	Catastrophique	5	4	3	1	5*	3	Passable
11-Omission de traitement des dossiers	Majeur	4	4*	3	1	2	4	Acceptable
12-Erreur de traitement de dossier	Majeur	4	4	4*	1	4	4	Acceptable
13-Non réception de la commande	Mineur	2	3	1	2*	2	5	Appropriée
14-Erreur dans la prise de la commande	Majeur	4	3	4*	1	3	4	Acceptable

(*) L'objectif le plus pertinent

Source: nous même

Tableau 26 (suite): Evaluation de l'impact et du dispositif de maîtrise des risques du cycle ventes/clients de la SOTRACOL

Risques	Impact	Côte	Objectifs du cycle				Qualité du dispositif de maîtrise	
			Optimisation des opérations	Fiabilité de l'information	Disponibilité de l'information	Sauvegarde des actifs	Côte	Qualité
15-Dépassement de plafond de crédit	Majeur	4	3	1	1	4*	2	Insuffisante
16-Acceptation de la commande sans vérification	Modéré	3	2	2	1	3*	3	Passable
18-Omission de traitement de la commande	Modéré	3	3*	1	1	1	5	Appropriée
19-Erreur de traitement de la commande.	Majeur	4	2	3	1	4*	4	Acceptable
20-Omission d'émission de confirmation de commande	Majeur	4	4	4*	1	1	5	Appropriée
21-Retard dans l'émission des confirmations de commande	Modéré	3	3*	1	2	1	4	Acceptable
22-Traitement discriminatoire des commandes acceptées	Mineur	2	2*	1	1	1	1	Inexistante
23-Retard dans le traitement de la livraison	Majeur	4	4*	1	1	1	2	Insuffisante
24-Non-conformité des produits traités	Mineur	2	2	2*	1		3	Passable
25-Vols de produits	Catastrophique	5	1	1	1	5*	4	Acceptable
26-Non-conformité des produits livrés	Modéré	3	3	2	1	3*	5	Appropriée
27-Erreur de décompte des produits	Majeur	4	2	3	1	4*	5	Appropriée
29-Non supervision de la livraison	Catastrophique	5	2	4	1	5*	5	Appropriée
30-Détournement de fonds	Catastrophique	5	4	3	1	5*	5	Appropriée
31-Omission d'enregistrement	Majeur	4	3	4*	3	3	4	Acceptable
32-Erreur d'enregistrement	Majeur	4	3	4*	1	2	4	Acceptable
33-Retard dans les enregistrements	Mineur	2	2*	1	2	1	4	Acceptable
34-Non imputation des commandes entièrement livrées dans les comptes de produits.	Modéré	3	3	3*	2	1	4	Acceptable
35-Non contrôle des enregistrements	Majeur	4	2	4*	1	2	3	Passable
36-Erreur sur les avoirs financiers	Majeur	4	2	1	1	4*	5	Appropriée
37-Absence de visibilité de la gestion des comptes clients	Majeur	4	3	3	2	4*	2	Insuffisante
38-Chiffre d'affaires erroné	Majeur	4	3	4*	1	1	5	Appropriée
39-Fraudes sur les ventes	Catastrophique	5	4	3	1	5*	4	Acceptable
40-Relance non effectuée dans les délais	Modéré	3	3*	1	1	2	2	Insuffisante
41-Règlements tardifs	Majeur	4	4*	1	1	3	4	Acceptable

(*) L'objectif le plus pertinent

Source: nous même

L'impact de chaque risque se ressent sur tous les objectifs du cycle; cependant, il existe au moins un objectif sur lequel il impacte le plus. Les degrés d'impact retenus pour les risques varient et sont déterminés par ceux des objectifs avec lesquels ils sont le plus connectés. Pour certains risques, la côte de l'impact détermine la qualité du dispositif de son maîtrise. Plus la côte est élevée, plus grande est la qualité du dispositif de maîtrise.

D'une manière générale, la qualité du dispositif de maîtrise des risques est acceptable voire appropriée pour ceux qui ont un impact modéré, majeur ou catastrophique.

Au-delà de l'évaluation de la probabilité de survenance et de l'impact des risques opérationnels du cycle ventes/clients, il convient de les hiérarchiser en mettant en évidence leur niveau d'importance à travers les mêmes critères.

6.3.2. Hiérarchisation des risques opérationnels du cycle ventes/clients

Elle se fera à partir des tableaux d'évaluation de la probabilité de survenance et de l'impact des risques opérationnels bruts du cycle.

6.3.2.1. Hiérarchisation des risques selon leur probabilité de survenance

Il s'agit là de faire la classification des risques opérationnels du cycle ventes/clients suivant leur probabilité de survenance décroissante. Elle est résumée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 27: Hiérarchisation des risques selon leur probabilité de survenance

Risques	Côtes	Probabilité de survenance
8- Non actualisation	5	Très forte
7- Agrément d'un nombre élevé de clients	4	Forte
22-Traitement discriminatoire des commandes déjà acceptées	4	Forte
23-Retard dans le traitement de la livraison	4	Forte
3- Suivi imparfait du budget	3	Moyenne
5- Dégradation du portefeuille client	3	Moyenne
15-Dépassement de plafond de crédit	3	Moyenne
41-Règlements tardifs	3	Moyenne
4- Octroi d'agrément sur des bases fausses	2	Faible
6- Insolvabilité	2	Faible
9-Octroi de crédit à de nouveaux clients	2	Faible
12-Erreur de traitement de dossier	2	Faible
14-Erreur dans la prise de la commande	2	Faible
16-Acceptation de la commande sans vérification	2	Faible
24-Non-conformité des produits traités	2	Faible
31-Omission d'enregistrement	2	Faible
33-Retard dans les enregistrements	2	Faible
35-Non contrôle des enregistrements	2	Faible
37-Absence de visibilité de la gestion des comptes clients	2	Faible
38-Chiffre d'affaires erroné	2	Faible
39-Fraudes sur les ventes	2	Faible
1-Prévision irréaliste	1	Très faible
2- Sous-évaluation des performances commerciales	1	Très faible
10-Octroi de crédit à des clients insolvable	1	Très faible
11-Omission de traitement des dossiers	1	Très faible
13-Non réception de la commande	1	Très faible
18-Omission de traitement de la commande acceptée	1	Très faible
19-Erreur de traitement de la commande déjà acceptée	1	Très faible
20-Omission d'émission de confirmation de commande	1	Très faible
21-Retard dans l'émission des confirmations de commande	1	Très faible
25-Vols de produits	1	Très faible
26-Non-conformité des produits livrés	1	Très faible
27-Erreur de décompte des produits	1	Très faible
29-Non supervision de la livraison	1	Très faible
30-Détournement de fonds	1	Très faible
32-Erreur d'enregistrement	1	Très faible
34- Non imputation des commandes entièrement livrées dans les comptes de produits	1	Très faible
36-Fraude sur les avoirs	1	Très faible
40-Relance non effectuée dans les délais	1	Très faible

Source: nous même

La majeure partie des risques a une probabilité de survenance faible à très faible. Le seul risque à probabilité très forte est la non actualisation des dossiers des clients. Depuis la privatisation tous les anciens clients n'ont pas réactualisé leur dossier. Il convient de dire que ces clients n'ont pas de contrat avec la SOTRACOL mais plutôt avec l'ancienne entreprise.

6.3.2.2. Hiérarchisation des risques selon leur impact

Le tableau suivant résume la hiérarchisation des risques selon leur degré d'impact décroissant.

Tableau 28: Hiérarchisation des risques selon leur impact

Risques	Côtes	Impact
6- Insolvabilité	5	Catastrophique
10-Octroi de crédit à des clients insolvables	5	Catastrophique
25-Vols de produits	5	Catastrophique
29-Non supervision de la livraison	5	Catastrophique
30-Détournement de fonds	5	Catastrophique
39-Fraudes sur les ventes	5	Catastrophique
1-Prévision irréaliste	4	Majeur
2-Sous-évaluation des performances commerciales	4	Majeur
3- Suivi imparfait du budget	4	Majeur
4- Octroi d'agrément sur des bases fausses	4	Majeur
5- Dégradation du portefeuille client	4	Majeur
7- Agrément d'un nombre élevé de clients	4	Majeur
8- Non actualisation	4	Majeur
9-Octroi de crédit à de nouveaux clients	4	Majeur
11-Omission de traitement des dossiers	4	Majeur
12-Erreur de traitement de dossier	4	Majeur
14-Erreur dans la prise de la commande	4	Majeur
15-Dépassement de plafond de crédit	4	Majeur
19-Erreur de traitement de la commande.	4	Majeur
20-Omission d'émission de confirmation de commande	4	Majeur
23-Retard dans le traitement de la livraison	4	Majeur
27-Erreur de décompte des produits	4	Majeur
31-Omission d'enregistrement	4	Majeur
32-Erreur d'enregistrement	4	Majeur
35-Non contrôle des enregistrements	4	Majeur
36-Erreur sur les avoirs financiers	4	Majeur
37-Absence de visibilité de la gestion des comptes clients	4	Majeur
38-Chiffre d'affaires erroné	4	Majeur
41-Règlements tardifs	4	Majeur
16-Acceptation de la commande sans vérification	3	Modéré
18-Omission de traitement de la commande	3	Modéré
21-Retard dans l'émission des confirmations de commande	3	Modéré
26-Non-conformité des produits livrés	3	Modéré
34-Non imputation des commandes entièrement livrées dans les comptes de produits.	3	Modéré
40-Relance non effectuée dans les délais	3	Modéré
13-Non réception de la commande	2	Mineur
22-Traitement discriminatoire des commandes acceptées	2	Mineur
24-Non-conformité des produits traités	2	Mineur
33-Retard dans les enregistrements	2	Mineur

Source: nous même

Il ressort de ce tableau que plus de la moitié des risques a un impact majeur sur les objectifs et que ceux qui ont un impact catastrophique sont les risques qui ont trait directement aux produits et aux créances.

6.4. Modélisation de la cartographie des risques opérationnels du cycle ventes/clients de la SOTRACOL

Après avoir fait la représentation de la matrice des risques identifiés du cycle ventes /clients, il convient de analyser cette dernière afin d'établir un plan d'action de maîtrise de ces risques et pouvoir faire des recommandations.

6.4.1. Présentation et analyse de la matrice cartographique des risques

6.4.1.1. Présentation de la matrice des risques

La présentation de la matrice des risques opérationnels bruts du cycle ventes/clients découle de la hiérarchisation de ces derniers à travers leur probabilité de survenance et leur impact.

Risque brut = Probabilité X Impact

Cette formule indique aussi le niveau de criticité du risque.

Pour les risques identifiés, le tableau suivant résume et hiérarchise leur niveau de criticité.

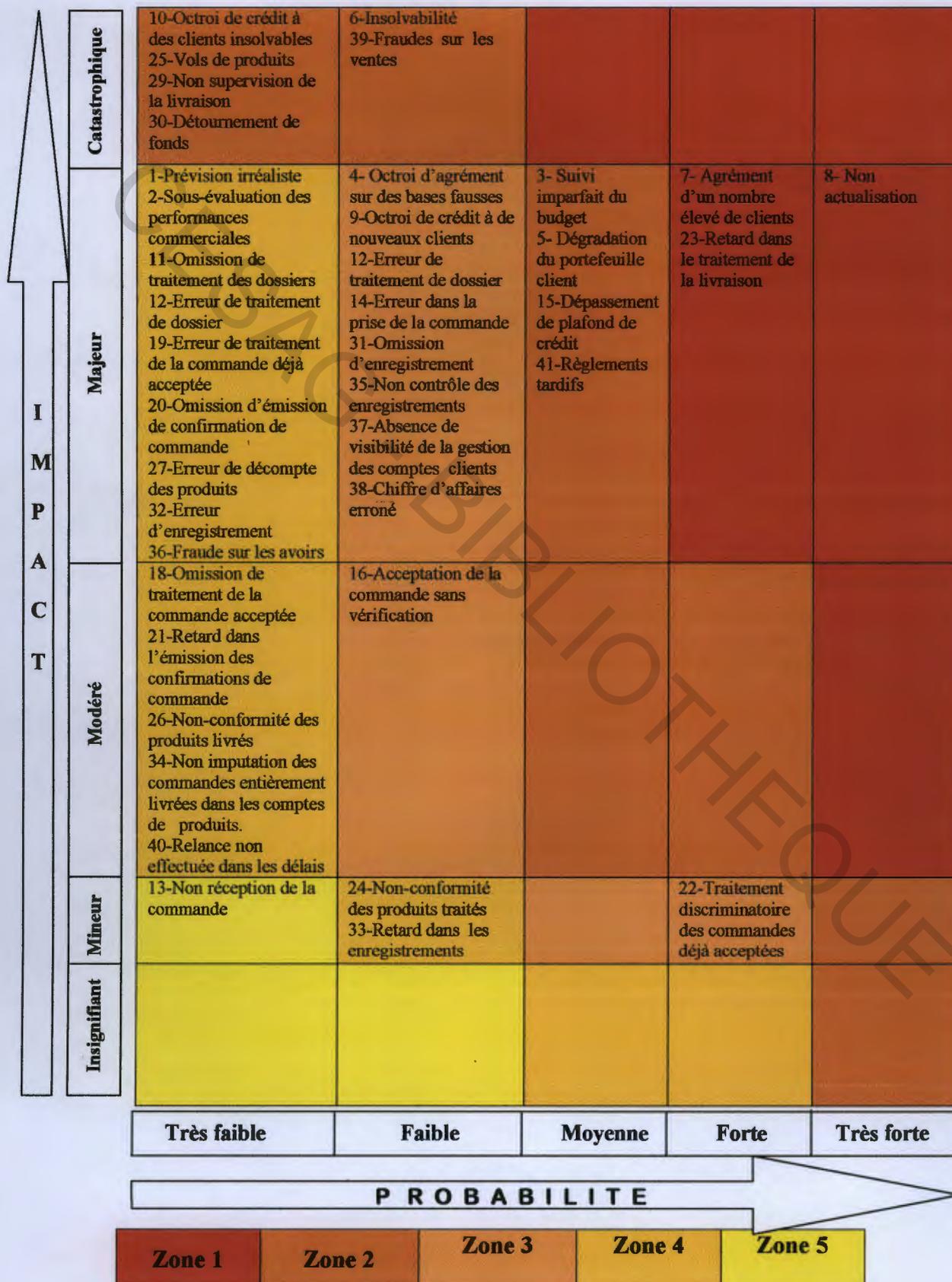
Tableau 29: Hiérarchisation de la criticité des risques du cycle ventes/clients de la SOTRACOL

Risques	Probabilité d'occurrence	Impact	Criticité*
8- Non actualisation	5	4	20
7- Agrément d'un nombre élevé de clients	4	4	16
23-Retard dans le traitement de la livraison	4	4	16
3- Suivi imparfait du budget	3	4	12
5- Dégradation du portefeuille client	3	4	12
15-Dépassement de plafond de crédit	3	4	12
41-Règlements tardifs	3	4	12
6- Insolvabilité	2	5	10
39-Fraudes sur les ventes	2	5	10
40-Relance non effectuée dans les délais	3	3	9
4- Octroi d'agrément sur des bases fausses	2	4	8
9-Octroi de crédit à de nouveaux clients	2	4	8
12-Erreur de traitement de dossier	2	4	8
14-Erreur dans la prise de la commande	2	4	8
22-Traitement discriminatoire des commandes acceptées	4	2	8
31-Omission d'enregistrement	2	4	8
35-Non contrôle des enregistrements	2	4	8
37.-Absence de visibilité de la gestion des comptes clients	2	4	8
38-Chiffre d'affaires erroné	2	4	8
16-Acceptation de la commande sans vérification	2	3	6
10-Octroi de crédit à des clients insolvables	1	5	5
25-Vols de produits	1	5	5
29-Non supervision de la livraison	1	5	5
30-Détournement de fonds	1	5	5
1-Prévision irréaliste	1	4	4
2-Sous-évaluation des performances commerciales	1	4	4
11-Omission de traitement des dossiers	1	4	4
19-Erreur de traitement de la commande.	1	4	4
20-Omission d'émission de confirmation de commande	1	4	4
27-Erreur de décompte des produits	1	4	4
32-Erreur d'enregistrement	1	4	4
33-Retard dans les enregistrements	2	2	4
36-Fraude sur les avoirs	1	4	4
18-Omission de traitement de la commande	1	3	3
21-Retard dans l'émission des confirmations de commande	1	3	3
26-Non-conformité des produits livrés	1	3	3
34-Non imputation des commandes entièrement livrées dans les comptes de produits.	1	3	3
13-Non réception de la commande	1	2	2
24-Non-conformité des produits traités	2	2	2

*la criticité est obtenue à partir de la formule du risque brut (Probabilité X Impact).

Source: nous même

Figure 7: Matrice des risques



6.4.1.2. Analyse de la matrice des risques

La cartographie des risques est divisée en cinq zones.

La première zone ou zone 1 est la plus critique car elle regroupe les risques qui ont une probabilité de survenance élevée et des conséquences fâcheuses sur les affaires de l'organisation. Ce sont les risques à éviter à tout prix et pour lesquels il faut des actions immédiates et une surveillance permanente à travers un dispositif de maîtrise adapté.

La zone 2 a un niveau de criticité élevé. Elle est constituée des risques dont la probabilité de survenance est faible voire très faible mais qui ont un impact majeur sur les affaires de l'organisation. Du fait de leur impact élevé, ces risques nécessitent un suivi régulier à travers les plans de protection et de surveillance à court terme.

La zone 3 regroupe les risques qui ont une moyenne, voire forte, probabilité de survenance et dont l'impact est majeur voire modéré sur les affaires de l'organisation. Ces risques, à travers la lecture de la cartographie sont quasi inexistantes. Ainsi, il n'y a pas lieu de mener des actions récurrentes de maîtrise.

Les zones 4 et 5 sont constituées des risques acceptables par l'organisation du fait de leur faible probabilité de survenance et de leur impact négligeable sur les affaires. Plusieurs de ces risques se retrouvent dans la zone 4. Ce sont des risques pour lesquels un suivi, de manière périodique, constituerait un gage de leur maîtrise.

A travers cette analyse, il est nécessaire de présenter un dispositif de maîtrise des risques opérationnels du cycle ventes/clients.

6.4.2. Dispositif de maîtrise des risques opérationnels du cycle ventes/clients

Il s'agit de proposer un dispositif de maîtrise de certains risques à impact élevé et pour lesquels le contrôle actuel en place est insuffisant. Cette proposition se fera sous forme de plan d'action.

Tableau 30: Plan d'action de maîtrise des risques

PLAN D'ACTION						
Processus majeur: Ventes/clients						
N°	Actions à mener		Responsabilité	Période souhaitée de réalisation	Avancement	
	Objectif	Moyens mis en œuvre			Indicateurs de suivi	Etat
1	S'assurer que tous les concernés participent à l'élaboration du budget	Réunions périodiques	DCM et ses collaborateurs	Dernier trimestre de chaque année	Faible ajustement du budget en cours	
2	S'assurer que le client agréé est bien solvable	Enquête de solvabilité	CSVr et les commerciaux	Avant l'agrément définitif du client	Résultat des enquêtes, réduction de la valeur des impayés	
3	S'assurer que le crédit est octroyé aux clients ayant 6 mois d'ancienneté au moins	Vérification de l'ancienneté avant l'octroi de crédit	CSVr et RVN	Avant la remise des confirmations de commandes	Nombre d'impayés	
4	S'assurer de l'exactitude et de la réalité des enregistrements	Etat de rapprochement entre la confirmation de commande et l'enregistrement	Comptable des bureaux de ventes régionales	A la fin de chaque journée après l'arrêt des comptes	Nombre d'erreurs	
5	S'assurer de l'émission de bons de livraison partielle	Paramétrage du logiciel M3 pour l'émission de bons de commande	Responsable entrepôt	En permanence	Classement des bons de livraison partielle et lettrage	
6	S'assurer de l'actualisation des dossiers des clients	Renouvellement annuel des dossiers clients	CSVr et les commerciaux	En début d'année	Existence de fichier clients actualisé	
7	S'assurer de l'existence d'une caution bancaire pour les dépassements de plafond de crédit	Dossiers de soumission comprenant l'original de la caution bancaire	CSRV et RVN	Au moment de la demande	Nombre d'impayés	
8	S'assurer de l'encaissement des traites à l'échéance	Relance des clients à l'approche de l'échéance	Trésorier	Avant l'échéance	Nombre d'impayés	
9	S'assurer de la réduction des délais de livraison	Augmentation de la production	DG, DGA, DCM	En permanence	Réduction des comptes de créances créditeurs	
10	S'assurer du respect de la procédure d'autorisation de dépassement de plafond de crédit	Manuel de procédures	RVN et CSVr	Avant tout dépassement de plafond de crédit	Nombres d'impayés	

Source: nous même

Au-delà de la présentation de la cartographie et du plan d'action ou dispositif de maîtrise des risques, il convient de faire des recommandations.

6.4.3. Recommandations

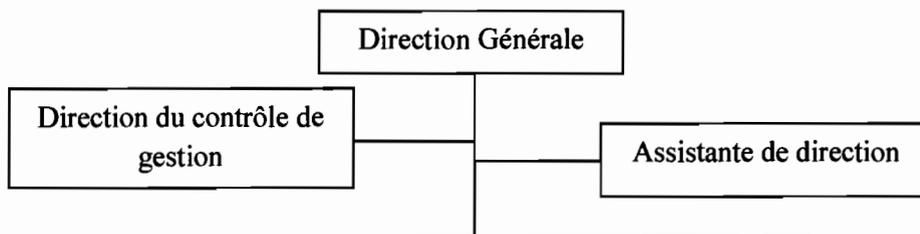
Elles sont faites à l'endroit des dirigeants de l'organisation en général et plus particulièrement du risk manager pour une amélioration des mesures de contrôle interne notamment au niveau du cycle ventes/clients.

6.4.3.1. Recommandations relatives au management et à l'organisation de l'entreprise

L'efficacité et l'efficience de la gestion des risques de la SOTRACOL nécessitent un cadre environnemental formalisé. Pour cela, certaines propositions seront faites à l'endroit des dirigeants.

- Les responsables doivent formaliser les procédures dans un manuel, valider ce dernier et les diffuser par une communication appropriée pour que tout le personnel en prenne connaissance. Cette prise de connaissance a pour objectif le respect et l'application effective des procédures. En général, pour la rédaction du manuel, la contribution d'un consultant externe tel un cabinet d'expertise est très bénéfique.
- Pour instaurer la culture du respect des procédures élaborées, la création d'un service d'audit interne serait incontournable. A défaut, restructurer et repositionner la Direction du contrôle de gestion qui se doit d'être placée en staff et reliée directement à la Direction Générale (voir figure). Elle comprendra, en son sein, un service d'audit interne. Autant il existe des contrôleurs de gestion dans les Etablissements Industriels, autant il devait y en avoir dans les bureaux de ventes régionales, à défaut, un auditeur junior. Ce service d'audit interne devra assurer son indépendance par rapport aux autres services.

Figure 8: Position de la Direction du contrôle de gestion dans l'organigramme de la SOTRACOL



Source: nous même

- La gestion des risques opérationnels pourrait être confiée à un comité comprenant un représentant de la Direction Générale (l'auditeur ou le contrôleur de gestion) et des représentants de chaque service ou direction.

6.4.3.2. Recommandations relatives à la gestion des risques critiques du cycle ventes/clients

Ces recommandations se feront à partir des activités du cycle.

a) Activités de budgétisation

Dès l'instant que la réalisation de budget des ventes incombe aux commerciaux, il serait profitable de recueillir leurs avis et ceux de tous les concernés pour réduire les écarts entre les prévisions et les réalisations.

b) Activités d'agrément des clients

Avant toute attribution de compte à un client, il serait plus judicieux de faire une enquête de solvabilité pour s'assurer de la bonne foi de ce dernier et de sa bonne santé financière.

L'actualisation des dossiers des clients devrait être à l'ordre du jour car il est ressorti de nos tests qu'aucun ancien client n'a renouvelé son dossier depuis la privatisation. Ce qui voudrait dire qu'aucun de ces clients n'a de contrat avec la SOTRACOL et en cas de litige, cela porterait préjudice à l'organisation.

c) Activités de réception, d'acceptation et de traitement des commandes

Aucune commande ne devrait être acceptée sans vérification préalable de la ligne de crédit, de la solvabilité du client. Même en cas de besoin pressant de liquidité, aucun dépassement de plafond de crédit ne devrait être autorisé sans une caution bancaire. C'est dans ce contexte que l'organisation fait des promotions³² sur les prix de ses produits, ce qui pousse les plus gros commerçants à s'approvisionner en grande quantité. En réalité, la vente est fictive car les produits ne seront disponibles que dans les quinze voire vingt et un jours suivant les confirmations de commande.

³² Il s'agit de baisser les prix des produits pour stimuler les ventes.

Ces actions, qui sont extra budgétaires, sont à éviter car, lorsque la situation revient à la normale, ce sont ces mêmes gros clients qui font la concurrence à l'organisation.

d) Activités de livraison des commandes

L'émission et le classement des bons ou bordereaux pour chaque livraison partielle éviteraient des erreurs de l'enregistrement manuel qui n'est d'aucune crédibilité. Ces bons feront l'objet d'un visa de la part du client pour accuser livraison et pourront constituer des preuves en cas de litige ou contentieux avec le client. Au niveau du bureau du responsable de l'entrepôt, il est demandé au chauffeur de la voiture venu enlever les produits son nom et son numéro de permis de conduire; la procédure la plus crédible serait de lui demander la pièce et de prendre connaissance soi-même des informations dont on a besoin. Une décharge de celui qui enlève les produits sur un registre avec cachet du client serait un plus.

e) Activités de recouvrement des créances

La vente au comptant par chèque ou par traite au moment de passer la commande constitue un atout pour l'organisation. Cependant, les traites étant des créances mobilisables à terme, il serait plus efficace de relancer les clients pour lesquels les traites arrivent à l'échéance. Ce qui éviterait un oubli de la part du client et réduirait le montant des impayés.

f) Activités de suivi des comptes clients et des ventes

Le suivi des comptes clients individuels et des ventes devrait se faire régulièrement dans le but de déceler, plus tôt, les écarts pouvant exister. Ce qui reviendrait à faire un lettrage journalier de ces comptes en se basant non seulement sur les livraisons mais aussi sur les commandes journalières acceptées. L'analyse de ses écarts permettrait d'en identifier la source et apporter la solution nécessaire.

Cette deuxième partie de notre travail nous a permis de présenter la SOTRACOL, d'analyser les activités de son cycle ventes/clients. A partir de cette analyse, nous avons pu identifier les risques opérationnels et établir la matrice cartographique correspondante.

Cette cartographie des risques opérationnels, de même que leurs dispositifs de maîtrise et les recommandations formulées peuvent être un début de réflexion ou une nouvelle orientation de la vision du risque. Ainsi, la culture du risque pourra se répandre à tout le personnel, avec une implication des responsables pour une amélioration du management de l'organisation dans sa globalité.

CONCLUSION GENERALE

La pérennité de l'entreprise dépend de sa bonne gestion et cette dernière, aujourd'hui est basée sur la maîtrise des risques. Cette gestion des risques dispose, d'un outil efficace et privilégié qui est la cartographie car, elle favorise et améliore de leur maîtrise. C'est pour cela que son élaboration s'impose aux organisations composées d'activités complexes. Nous avons ainsi pu, à travers une analyse des activités du cycle ventes/clients de la SOTRACOL, identifier les risques majeurs qui, s'ils venaient à se matérialiser, pourraient entraver l'atteinte de ses objectifs.

De plus, les produits concurrents gagnent du terrain sur le marché national, ce qui pousse l'organisation à adopter une nouvelle stratégie pour ses activités de ventes. Ainsi, ce thème a été choisi du fait que les opérations, découlant du cycle ventes/clients, feront désormais l'objet, de la part des organes dirigeants, d'une surveillance aussi soutenue que celle exercée sur les dépenses et les charges. L'élaboration de la cartographie des risques opérationnels de ce cycle pourrait être un début de solution. Elle demeure un moyen de management des risques et constitue une démarche préventive et détective.

Cependant la cartographie n'est que la représentation des risques de l'organisation à une date donnée, elle doit alors faire l'objet de suivi et de mise à jour régulière. Et c'est ainsi que d'éventuelles pratiques (certaines insuffisantes, d'autres inexistantes) ont été relevé au sein de la SOTRACOL. Ainsi des recommandations ont été formulées à l'endroit de la Direction Générale afin de lui permettre d'optimiser son processus de vente et d'améliorer son contrôle interne.

Afin d'étendre la gestion des risques à toute l'organisation, les dirigeants ne feraient-ils pas mieux d'élaborer une cartographie des risques globale ou pour chacun des autres cycles ?

- Cela est d'autant plus vrai que tous les processus de l'entreprise sont interdépendants, et que les faiblesses, dans l'un, déteignent forcément, d'une façon ou d'une autre sur les autres. (Approche systémique).

ANNEXES

Annexe 1: Grille de séparation des tâches de ventes

Activités	Tâches	Nature des activités	Personnes concernées																	
			Direction Commerciale et Marketing							Directeur Financière et Comptable				Prestataires extérieurs						
			D.C.	Responsable des Ventes Nationales	Responsable Adjoint des Ventes Nationales	Chef de service des ventes régionales	Administrateurs des ventes	Commerciaux	Responsable Entrepôt	Agents pré posés à la livraison (a)	Chauffeur-planton (b)	D.F.C.	Chef de département financier	Trésorier	Responsable comptabilité clients	Comptable (c)	Contrôle de gestion	Chauffeur-planton (b)	Service de gardiennage	Service de livraison
Budgetisation	Etablissement du budget	Ex	X																	
	Suivi budgétaire	C													X					
Réception, Acceptation et traitement de la commande	Réception et acceptation des commandes	Ex					X	X												
	Etablissement des confirmations de commande	Ex					X													
	Autorisation de traitement de la commande	Au						X												
	Traitement de la commande	Ex						X												
	Dispatching des produits	Ex				X		X												
Livraison	Exécution de la livraison	Ex																		X
	Supervision de la livraison	C								X								X		
	Enregistrement de la livraison	En							X											
Octroi d'avoirs	Calculs des avoirs financiers	Ex											X							
	Contrôle des calculs d'avoirs	C						X												
	Etablissement des notes d'avoirs	Ex	X																	

(a) Agents de l'entrepôt chargés de réceptionner les produits du CDH et de superviser la livraison

(b) Appartenant à chaque direction

(c) Détaché au bureau des ventes régionales

Au : Autorisation ; Ex : Exécution ; C : Contrôle ; En : Enregistrement

Source : nous même

Annexe 2 : Tests d'existence et de permanence des procédures de ventes de vingt des trente principaux clients de la SOTRACOL

Dates de vérification	Codes clients	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
18/09/09	40234	N	N	N	O	O	N	N	N	O	N	N	N	O	O	O	O	O	N	N	N
18/09/09	11039	N	N	N	O	O	N	N	N	O	N	N	N	O	O	O	O	O	N	N	N
18/09/09	12093	N	N	N	O	O	N	N	N	O	N	N	N	O	O	O	N	O	N	N	N
18/09/09	11744	N	N	N	O	O	N	N	N	O	N	N	N	O	O	O	N	O	O	N	N
18/09/09	12169	N	N	N	O	O	N	O	N	O	N	N	N	O	O	O	O	O	N	N	N
18/09/09	12205	N	N	N	O	O	N	N	N	O	N	N	N	O	O	O	O	O	O	N	N
18/09/09	12124	N	N	N	O	O	N	O	N	O	N	N	N	O	O	O	O	O	O	N	N
18/09/09	11373	N	N	N	O	O	N	N	N	O	N	N	N	O	O	O	N	O	N	N	N
18/09/09	12199	N	N	N	O	O	N	N	N	O	N	N	N	O	O	O	O	O	N	N	N
18/09/09	12073	N	N	N	O	O	N	O	N	O	N	N	N	O	O	O	O	O	N	N	N
18/09/09	11961	O	N	N	O	O	O	N	N	O	N	N	N	O	O	O	O	N	O	N	N
18/09/09	12221	N	N	N	O	O	N	O	N	O	N	N	N	O	O	O	O	O	O	N	N
18/09/09	12186	N	N	N	O	O	N	O	N	O	N	N	N	O	O	O	O	O	O	N	N
18/09/09	11274	N	N	N	O	O	N	N	N	O	N	N	N	O	O	O	N	O	N	N	N
18/09/09	11987	N	N	N	O	O	N	N	N	O	N	N	N	O	O	O	O	N	N	N	N
18/09/09	22531	N	N	N	O	O	N	N	N	O	N	N	N	O	O	O	O	O	N	N	N
18/09/09	12070	N	N	N	O	O	N	N	N	O	N	N	N	O	O	O	N	O	O	N	N
18/09/09	11923	N	N	N	O	O	N	O	N	O	N	N	N	O	O	O	O	O	N	N	N
18/09/09	12232	N	N	N	O	O	N	N	N	O	N	N	N	O	O	O	O	O	O	N	N
18/09/09	22543	N	N	N	O	O	N	O	N	O	N	N	N	O	O	O	O	O	N	N	N

N: Non

O: Oui

Source: nous même

Tableau d'identification des abréviations pour les vérifications effectuées

	Tests effectués
A	Vérification de la solvabilité
B	Actualisation des dossiers clients
C	Autorisation de dépassement de plafond de crédit
D	Vérification de la ligne de crédit avant acceptation de la commande
E	Enregistrement des commandes
F	Emission de confirmation de commande après traitement
G	Stock disponible sur place
H	Respect des délais de livraison
I	Emission de bon de livraison
J	Effectivité de l'enregistrement
K	Vérification des enregistrements et de la facturation
L	Archivage des factures
M	Vérification au niveau des points de contrôle
N	Réception des moyens de paiement
O	Vérification de la confirmation de commande avant l'établissement des chèques et traites
P	Même échéance pour toutes les traites acceptées par les clients
Q	Effectivité de l'encaissement
R	Respect de la procédure
S	Existence de caution
T	Vérification de l'imputation des livraisons dans les comptes de produits

Annexe 3: Questionnaires de contrôle interne

Questionnaire de contrôle interne

Questionnaire de contrôle interne	Service vente	Entité auditée: Auditeur: Date:	Folio: 01
	Rubrique: Budgétisation ou prévision des ventes		Exercice:
Objectifs de contrôle: Assurer la fiabilité des informations Donner l'assurance d'un contrôle budgétaire efficace			
Questions	Réponses		Commentaires ou observations
	Oui ou N/A	Non	
1- Le budget est-il établi sur la base de critères précis ?	X		Les réalisations de l'année précédente, la capacité de production des usines
2- Le budget est-il établi de manière réaliste ?	X		
3- Existe-t-il un système de contrôle budgétaire ?	X		
4- Des contrôles budgétaires sont-ils faits entre les prévisions et les réalisations ?	X		
5- Les variations entre les prévisions et les réalisations sont-elles analysées ?	X		

Source: A partir de Schick & al (2004: 128- 153) et Guide ATH (1991:129-136).

Questionnaire de contrôle interne

Questionnaire de contrôle interne	Service vente	Entité auditée: Auditeur: Date:	Folio: 02
	Rubrique: Agrément des clients		Exercice:
Objectifs de contrôle: S'assurer que l'acceptation de nouveaux clients se fait sur la base de leur solvabilité			
Questions	Réponses		Commentaires ou observations
	Oui ou N/A	Non	
1- Existe-t-il une procédure d'agrément des clients ?	X		
2- L'agrément se fait-il sur la base de critères précis et rigoureux tels que la solvabilité et l'honorabilité du client, du respect des engagements des concernés vis-à-vis des partenaires ?	X		A priori
3- Le volume d'activité et le portefeuille du client sont-ils des critères déterminants dans la procédure d'agrément du client ?			Le responsable des ventes locales
4- Une personne est elle formellement identifiée comme responsable de l'agrément de nouveaux clients ?	X		
5- L'agrément accordé est-il revu de manière périodique (chaque année)?		X	
6- Un plafond de crédit maximum est-il accordé au client ?	X		Par la direction financière pour avise et au moins quatre (04) mois après l'ouverture de son compte

Source: A partir de Schick & al (2004: 128-153) et Guide ATH (1991: 129-136).

Questionnaire de contrôle interne

Questionnaire de contrôle interne	Service vente		Entité auditée : Auditeur: Date:		Folio: 03
	Rubrique: Réception et acceptation des bons de commande.				Exercice:
Objectifs de contrôle: Avoir l'assurance que les commandes ne sont accepter que dans le cadre strict des lignes de crédit accordées aux clients					
Questions	Réponses*				Commentaires ou observations
	Oui ou N/A		Non		
1- L'acceptation des commandes des clients se fait-elle après : • Consultation de la comptabilité ou du service recouvrement pour la solvabilité du client ? • Consultation du service commercial pour la disponibilité des produits et s'assurer que la commande peut être traitée dans les délais fixés par le client ?	X	X			Il est demandé de veiller au plafond des clients
	N/A	N/A			Ça concerne les cciaux
2- L'acceptation de la commande se fait-elle dans le strict respect de la solvabilité du client ?	X				Ça concerne les cciaux
3- Une personne est-elle formellement identifiée pour l'acceptation des bons de commande ?	X	X			
4- Les lignes de crédit importantes sont-elles portées à l'approbation des organes dirigeants ?	X	X			Il faut l'aval CVR
5- Les plafonds de crédits accordés aux clients sont-ils régulièrement actualisés ?	N/A	N/A			Il est fonction du CA réalisé, c'est le CVR
6- S'assure-t-on de la disponibilité permanente d'informations exactes et à jour sur les produits ?	X	X			
	N/A	N/A			
7- Une actualisation périodique du dossier initial du client est-elle effectuée ?					
8- Les modifications de commandes sont-elles justifiées, autorisées et correctement traitées	X	X			Ça dépend de la disponibilité du stock

Source: A partir de Schick & al (2004: 128-153) et Guide ATH (129-136).

*Le questionnaire a été administré à deux administrateurs de vente séparément.

Questionnaire de contrôle interne

Questionnaire de contrôle interne	Service vente	Entité auditée: Auditeur: Date:		Folio: 04
	Rubrique: Traitement de la commande			Exercice:
Objectifs de contrôle: Avoir l'assurance d'un traitement rapide des opérations et du traitement de toutes les commandes				
Questions	Réponses			Commentaires ou observations
	Oui ou N/A	Non		
1- Les commandes sont-elles rapidement acheminées aux services responsables de leur traitement une fois que l'acceptation est faite ?	X	X		
2- La transmission est-elle faite dans un ordre rigoureux ?	X	X		
3- Existe-t-il des formulaires standards de traitement ?	X	X		
4- Sont-ils prés numérotés ?	X	X		
5- Une planification rigoureuse du traitement des commandes est-elle faite ?	X	X		Dès réception de la commande.
6- La personne responsable du traitement de la commande est-elle identifiée ?	X	X		Ce sont les administrateurs de ventes
7- Un suivi rigoureux du traitement des commandes par un responsable nommé désigné est-il opéré ?	X	X		
8- Une analyse est-elle faite pour la détermination des causes de retards dans les traitements ?	N/A	N/A		C'est un travail à la chaîne c'est le comptable qui vérifie
9- Des doubles vérifications sont-elles opérées après traitement des commandes ?	X	X		
10- Un bon de préparation est-il conservé par le service commercial pour un suivi correct du traitement des commandes ?	X	X		

Source: A partir de Schick & al (2004: 128-153) et Guide ATH (1991: 129-136)

Questionnaire de contrôle interne

Questionnaire de contrôle interne	Service vente	Entité auditée: Auditeur: Date:	Folio: 05
	Rubrique: Livraison de la commande		Exercice:
Objectifs de contrôle: S'assurer que les livraisons sont effectuées conformément aux stipulations des clients, que les livraisons sont systématiquement effectuées sur la base des bons de commandes reçus.			
Questions	Réponses		Commentaires ou observations
	Oui ou N/A	Non	
1- Les livraisons sont-elles faites au vu des bons de livraison ?	X		Ce sont des confirmations de commandes. Tous les jours la situation de la veille est faite par le chargé de la comptabilité matières de l'usine.
2- Les documents de livraison sont-ils: -Standards ? -Pré numérotés en séquences ?	X X		
3- Les documents de livraison sont-ils signés par les clients pour décharge ?	X		
4- Un exemplaire des bons de livraison est-il rapidement transmis : - au service commercial pour apurement des bons de commande et établissement de la facture ? - au service comptable pour le suivi des livraisons non appuyées par des factures ?	N/A N/A		
5- Existe-t-il une liste de personnes autorisées à livrer ?	X		
6- S'assure-t-on que les produits prêts à être livrés sont correctement emballés pour prévenir tout dégât ?	X		
7- S'assure-t-on que les produits prêts à être livrés sont correctement et intégralement enregistrés dans les états de stock ?	X		
8- Un rapprochement est-il fait entre les bons de livraison et les mouvements des stocks ?	X		
9- L'accès aux zones de stockage et d'expédition est-il suffisamment protégé pour éviter : - Des expéditions sans bons de livraison ? - Des retours sans bon de retour ?	X X		

Source: A partir de Schick & al (2004: 128-153) et Guide ATH (1991: 129-136).

Questionnaire de contrôle interne

Questionnaire de contrôle interne	Service vente	Entité auditée: Auditeur: Date:	Folio: 06
	Rubrique: Comptabilisation des règlements des clients		Exercice:
Objectifs de contrôle: S'assurer que les règlements des clients sont rapidement et correctement enregistrés dans les comptes concernés et que les paiements des clients non reversés sont rapidement détectés			
Questions	Réponses		Commentaires ou observations
	Oui ou N/A	Non	
1- Cette fonction est-elle séparée de celle de la comptabilisation des factures ?	N/A		
2- Cette fonction est-elle séparée de celle de la tenue des comptes clients ?	X		Au niveau de Dakar oui mais dans les régions c'est la même personne
3- La comptabilisation des règlements se fait-elle dès leur réception ?	X		
4- Les comptes clients sont-ils régulièrement lettrés après la comptabilisation des encaissements ?		X	C'est fait par trimestre
5- Des rapprochements sont-ils faits entre les encaissements reçus et les commandes émises ?	X		C'est fait le reçu de versement qui permet l'enregistrement de la confirmation de commande

Source: A partir de Schick & al (2004: 128-153) et Guide ATH (129-136).

Questionnaire de contrôle interne

Questionnaire de contrôle interne	Service vente	Entité audité :	Folio: 07
		Auditeur :	
		Date :	Exercice
Rubrique : Suivi des comptes de ventes			
Objectifs de contrôle : Avoir l'assurance d'un contrôle périodique des soldes des comptes de produits			
Questions	Réponses		Commentaires ou observations
	Oui ou N/A	Non	
<p>1- Existe-t-il une procédure de contrôle des chiffres d'affaires comptables ?</p> <p>2- Si oui :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ces procédures comprennent-elles des rapprochements entre les données de ventes détenues par les services commerciaux et ceux détenues par la comptabilité ? - Ces procédures comprennent-elles des rapprochements entre les données de ventes détenues par les services d'expédition (quantité de produits livrés à la fin d'une période * prix de vente) et ceux détenus par la comptabilité ? 	X		<p>La base des commandes est rapprochement au CA comptabilisé</p> <p>Un rapprochement est fait entre la compta des mat et le CA comptabilisé</p>

Source: A partir de Schick & al (2004: 128-153) et Guide ATH (1991: 129-136).

Questionnaire de contrôle interne

Questionnaire de contrôle interne	Service vente		Entité auditée: Auditeur: Date:		Folio: 08
	Rubrique: Facturation				Exercice:
Objectifs de contrôle: S'assurer que les livraisons donnent systématiquement lieu à l'émission de factures et que les factures sont établies et envoyées aux clients dans les délais raisonnables					
Questions	Réponses*				Commentaires ou observations
	Oui ou N/A		Non		
1- Le service de la facturation est-il séparé du service de l'expédition ?	X	X			
2- Le service facturation est-il séparé de la comptabilité ?	X	X			
3- La facturation est-elle établie dans les meilleurs délais après l'expédition des produits ?	X	X			
4- Les factures sont-elles numérotées séquentiellement ?			X	X	
5- Les factures sont-elles contrôlées par une personne autre que celle qui les a établies ?	N/A	N/A			
6- Y a-t-il un rapprochement entre : - Les expéditions et les facturations ? - La facturation et les montants imputés dans les comptes clients les numéros de bons de livraison et les numéros de factures pour s'assurer qu'ils sont tous facturés ?	N/A	N/A	X	X	
7- Les factures sont-elles transmises rapidement - Au service recouvrement et suivi des comptes clients pour une mise à jour rapide de la situation extracomptable des clients ? - Au service comptable pour leur enregistrement rapide ?	N/A	N/A			
8- Le contrôle de la séquence des factures est-elle faite ?			X	X	
9- Une copie de la facture est-elle conservée au niveau du service responsable de son émission en vue de son suivi ?			X	X	
10- L'expédition des factures émises est-elle faite par le service émetteur ?			X	X	
11- Un suivi des factures émises est-elle faite afin de s'assurer de leur réception par les clients ?	N/A	N/A			Le client vient chercher lui-même la facture

*Le questionnaire a été administré à deux administrateurs de vente séparément.

Source: A partir de Schick & al (2004: 128-153) et Guide ATH (1991: 129-136).

Questionnaire de contrôle interne

Questionnaire de contrôle interne	Service vente		Entité auditée: Auditeur: Date:		Folio: 09
	Rubrique: Octroi d'avoirs aux clients				Exercice:
Objectifs de contrôle: S'assurer que les notes de crédits établies en faveur des clients sont systématiquement approuvées par les responsables désignés par la direction et que les notes de crédits sont rapidement transmises aux services comptables et au service chargé du recouvrement.					
Questions	Réponses*				Commentaires ou observations
	Oui ou N/A		Non		
1- Existe-t-il une procédure d'émission des avoirs ?	X	X			
2- La procédure identifie-t-elle formellement une personne responsable de l'octroi des avoirs ?	X	X			
3- La procédure permet-elle l'émission rapide d'avoirs ?	X	X			Le cachet apposé sur le document identifie le type d'avoir
4- La procédure tient-elle compte d'une analyse des causes (motifs) avant l'émission des avoirs ?	X	X			
5- Le retour des produits est-il constaté sur des documents standards et pré numérotés ?	X	X			Ils sont signés par la personne qui les établie
6- Ces documents pré numérotés sont-ils approuvés par une personne formellement identifiée ?	X	X			
7- La séquence numérique de ces documents est-elle vérifiée pour s'assurer de leur exhaustivité ?			X	X	
8- Les factures d'avoirs sont-elles transmises rapidement :					
- Au service comptable pour leur enregistrement ?	X	X			
- Au service recouvrement pour la mise à jour des comptes extracomptables des clients	X	X			C'est au niveau des bureaux de ventes régionales

*Le questionnaire a été administré à deux administrateurs de vente séparément.

Source: A partir de Schick & al (2004: 128-153) et Guide ATH (1991: 129-136).

Questionnaire de contrôle interne

Questionnaire de contrôle interne	Service vente	Entité auditée: Auditeur: Date:	Folio: 10
	Rubrique: Contrôle des factures de ventes		Exercice:
Objectifs de contrôle: Donner l'assurance d'un contrôle efficace des factures émises préalablement à leur comptabilisation			
Questions	Réponses		Commentaires ou observations
	Oui ou N/A	Non	
<p>1- Existe-t-il une procédure de contrôle des factures ?</p> <p>2- Si oui :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ces procédures permettent-elles de transmettre les BC et BL au service comptable ? - Un délai précis de transmission des factures au service comptable est-il établi ? - Les Bons de confirmation sont-ils transmis dans l'ordre chronologique ? <p>3- Des rapprochements sont-ils faits entre les Bons de confirmation et les factures en vue:</p> <ul style="list-style-type: none"> - D'évaluer leur exhaustivité ? - De contrôler les éléments repris sur les factures établies (références des produits, quantités, prix) ? - De vérifier les calculs arithmétiques (en cas d'établissement manuel) ? <p>4- Le service comptable vérifie t-il la séquence numérique des factures et des avoirs pour s'assurer qu'il les a toutes reçues ?</p> <p>5- Un responsable compétent et clairement défini est-il affecté à cette tâche ?</p>		<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>Le système informatique M3 est paramétré de telle sorte qu'une fois le bon de confirmation émis la vente est automatiquement comptabilisée. Les factures sont émises au fur et à mesure que les livraisons sont faites. Il peut y avoir plusieurs factures pour un bon de livraison.</p> <p>Les factures sortent au fur et à mesure que la commande est livrée</p> <p>Au niveau du siège le responsable fait le lettrage des comptes clients</p>

Source : A partir de Schick & al (2004: 128-153) et Guide ATH (1991: 129-136).

Questionnaire de contrôle interne

Questionnaire de contrôle interne	Service vente	Entité auditée: Auditeur: Date:	Folio: 11
	Rubrique: Comptabilisation des factures de ventes		Exercice:
Objectifs de contrôle: Donner l'assurance d'une comptabilisation exhaustive des factures, d'une comptabilisation à bonne date des factures, d'une élimination des risques de doubles comptabilisations			
Questions	Réponses		Commentaires ou observations
	Oui ou N/A	Non	
1- La comptabilisation des factures de ventes et d'avoirs se fait-elle de manière chronologique ?	N/A		La base de la comptabilisation est la confirmation de commande et non la facture
2- La comptabilisation des factures de vente et d'avoirs se fait-elle : - A des périodes indiquées ? - Dans des délais raisonnables ?	N/A		La comptabilisation des confirmations de commandes se fait au rythme des livraisons
3- Le classement des factures enregistrées se fait-elle au fur et à mesure de leur enregistrement ?		X	Les factures sont générées à la comptabilisation des livraisons journalières et ne sont pas classées
4- Le système informatique permet-il la détection des doubles enregistrements ?	X		
5- Des rapprochements sont-ils effectués à des périodes régulières: - Entre les factures comptabilisées et les états récapitulatifs des ventes établis par le service responsable des ventes ? - Entre le nombre des écritures comptabilisées au journal des ventes et le nombre de factures éditées par le service de vente ?	N/A		L'enregistrement se fait une fois après la livraison et le système est paramétré pour ventiler les commandes dans les statuts concernés.
6- Les journaux de ventes sont-ils établis par un service indépendant du service chargé des comptes clients ?	N/A		
7- Un contrôle est-il effectué par une autre personne avant la validation des enregistrements ?		X	

Source: A partir de Schick & al (2004: 128-153) et Guide ATH (1991: 129-136).

Questionnaire de contrôle interne

Questionnaire de contrôle interne	Service vente	Entité auditée: Auditeur: Date:	Folio: 12
	Rubrique: Encaissement des règlements des clients		Exercice:
Objectifs de contrôle: Donner l'assurance d'un enregistrement correct et rapide par les services concernés des règlements et de la détection d'encaissement non reversés dans les délais raisonnables			
Questions	Réponses		Commentaires ou observations
	Oui ou N/A	Non	
1- La fonction est-elle séparée : - De celle de la tenue des comptes clients ? - De celles de la comptabilisation des factures de ventes ? - De celle de l'annulation comptable d'une créance ?	N/A		
2- Existe-t-il une procédure de contrôle et de traitement des encaissements des créances clients ?	X		
3- Si oui: - Permet-elle d'enregistrer rapidement les encaissements dès leur réception ? - Permet-elle de déposer rapidement les encaissements en banque ? - Permet-elle une sécurisation des opérations bancaires et des supports de règlement ?	N/A N/A X		Les encaissements se font directement dans le compte bancaire de l'entreprise.
4- Les paiements reçus sont-ils rapprochés des factures émises ?	X		La confirmation de commande est émise sur la base du reçu de versement bancaire
5- Les modes de paiement sont-ils formellement identifiés ?	X		
6- Tous les paiements au comptant font-ils l'objet d'un reçu ?	X		
7- Les comptes clients sont-ils analysés et justifiés périodiquement ?		X	Les comptes clients sont lettrés mais aucune période n'est définie
8- Une analyse régulière est-elle faite des écarts entre les prévisions et les réalisations d'encaissements ?	X		
9- Les règlements reçus sont-ils examinés par un responsable compétent et clairement défini avant leur transmission à la comptabilité ?	X		Le comptable détaché au bureau des ventes régionales.

Source: A partir de Schick & al (2004: 128-153) et Guide ATH (1991: 129-136).

Questionnaire de contrôle interne

Questionnaire de contrôle interne	Service vente	Entité auditée: Auditeur: Date:	Folio: 13
	Rubrique: Suivi des créances - recouvrements		Exercice:
Objectifs de contrôle: S'assurer d'un suivi correct par les services concernés des montants dus par les clients, d'une relance systématique des clients et de la mise en œuvre de procédures de recouvrement des créances			
Questions	Réponses		Commentaires ou observations
	Oui ou N/A	Non	
1- Cette fonction est-elle assurée par un service ou une personne nommément désignée ?	X		Le suivi des créances se fait par le trésorier alors que la relance et le recouvrement se font par les commerciaux.
2- Une balance par ancienneté des créances est-elle régulièrement établie ?	N/A		La vente est faite au comptant par chèque ou par traite domiciliée.
3- Les balances sont-elles périodiquement vérifiées ?	N/A		
4- Les clients mauvais payeurs sont-ils : - Régulièrement identifiés ? - Signalés aux intervenants dans le processus de vente pour éviter des expéditions qui ne pourront pas être réglées ? - Relancés de façon systématique ? - Bloqués ou sortis du fichier informatique ?	X X X		Les livraisons sont bloquées à hauteur de la somme due impayée.
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- Un responsable est-il nommément désigné pour la prorogation des échéances ?		X	
8- Les procédures de suivi et de traitement des créances anciennes et douteuses permettent-elles un recouvrement efficace et sûr ?	N/A		

Source: A partir de Schick & al (2004: 128-153) et Guide ATH (1991: 129-136).

Questionnaire de contrôle interne

Questionnaire de contrôle interne	Service vente	Entité auditée: Auditeur: Date:	Folio: 14
	Rubrique: Suivi des comptes clients		Exercice:
Objectifs de contrôle: Avoir l'assurance d'un suivi efficace des comptes individuels des clients et de mise à jour périodique des soldes des comptes, Avoir l'assurance que les litiges commerciaux sont rapidement identifiés et traités			
Questions	Réponses		Commentaires ou observations
	Oui ou N/A	Non	
1- Les comptes individuels clients sont-ils analysés et justifiés périodiquement ?	X		Un lettrage est fait mais pas de façon périodique
2- Un rapprochement est-il effectué entre les comptes clients individuels et le total du solde du compte collectif des clients ?	X		
3- Un rapprochement est-il effectué entre les données du service comptable et celles du service chargé du recouvrement ?		X	Le trésorier se charge de déceler les impayés à travers le site de la banque.
4- Des relevés des comptes clients sont-ils périodiquement adressés aux clients ?		X	
5- Un suivi régulier de l'encours clients est-il effectué ?		X	
6- Existe-t-il une procédure d'alerte lorsque le maximum de crédit autorisé est dépassé		X	
7- Les dépassements de ligne de crédits clients sont-ils autorisés par un responsable compétent et clairement défini ?	X		Il existe une procédure d'autorisation de dépassement de crédit.
8- Une personne autorisée à l'accès et à la mise à jour du fichier clients est-elle identifiée ?	X		Il s'agit plutôt de plusieurs personnes.
9- Les litiges clients sont-ils suivis et rapidement traités par une personne désignée ?	X		Il existe un service juridique mais avant, les commerciaux et le CSVR s'en charge.

Source: A partir Schick & al (2004: 128- 153); Guide ATH (1991: 129-136).

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. **Barry, Mamadou (2005)**, *Audit, contrôle interne: procédures opérationnelles, comptables et de contrôle à mettre en place dans les entreprises du secteur public, para public et privé*, 1^{ère} édition, 166p.
2. **Barry, Mamadou (2009)**, *Audit, contrôle interne : Audit financier et comptable des entreprises*, Dakar, 371p.
3. **Barthélemy, Bernard (2002)**, *Gestion des risques : Méthodes d'optimisation globale*, 2^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, 472p.
4. **Bécour, Jean Charles & Bouquin, Henry (1996)**, *Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité*, 2^e édition, Economica, Paris, 418p.
5. **Bernard &al. (2006)**, *Contrôle interne*, 1^{ère} édition, Maxima, Paris, 303p.
6. **Bertin, Elisabeth (2007)**, *Audit interne: enjeux et pratiques à l'international*, Edition d'Organisation, Paris, 320p.
7. **Colins, Lionel & Valin, Gérard (1992)**, *Audit et contrôle interne : aspects financiers, opérationnels et stratégiques*, 4^e édition, Editions Dalloz, Paris, 373p.
8. **Coopers & Lybrand (2000)**, *La nouvelle pratique du contrôle interne*, 5^e tirage Editions d'Organisation, Paris, 378p.
9. **De Mareschal, Gilbert (2003)**, *La cartographie des risques*, Amrae, 235p.
10. **Gaultier, Gaillard & Louisot, Jean-Paul (2004)**, *Diagnostic des risques: Identifier, analyser et cartographier les vulnérabilités*, Afnor, 200p.
11. **Hamzaoui, Mohamed & Pige, Benoit (2005)**, *Audit, gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, 1^{ère} édition, Village Mondial, Orléans, 243p.
12. **IFACI, PricewaterhouseCoopers (2005)**, *Le management des risques de l'entreprise*, 1^{ère} édition, Edition d'Organisation, Paris, 335p.
13. **Jimenez, Christian, Merlier, Patrick & Chelly, Dan (2008)**, *Risques opérationnels: de la mise en place du dispositif à son audit*, Revue Banque Editions, Paris, 273p.
14. **Le Petit Larousse illustré (2009)**, Edition Larousse, Paris, 1883p.
15. **Lemant, Olivier & Schick, Pierre (2004)**, *Guide de self-audit*, 2^e édition, Editions d'Organisation, Paris, 217p.
16. **Maders, Henry & Masselin, Jean-Luc (2006)**, *Contrôle interne des risques*, 2^e édition, Editions d'Organisation, Paris, 261p.
17. **McNamee, David, CIA, CISA, CFE, FIIA(M) (1996)**, *Assessing risk*, 1^{ère} édition, The Institute of Internal Auditors, John Wiley & Sons, inc., Floride, 155p.

18. **McNeil, Alexander J., Frey, Rüdiger & Embrechts, Paul (2005)**, *Quantitative Risk Management: Concepts, Techniques and Tools*, Series Editors, Londres, 538p.
19. **Moreau, Franck (2002)**, *Comprendre et gérer les risques*, 1^{ère} édition, Editions d'Organisation, Paris, 222p.
20. **Renard, Jacques (2003)**, *L'audit interne ce qui fait débat*, 1^{ère} édition, Edition MAXIMA, Paris, 267p.
21. **Renard, Jacques (2006)**, *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6^e édition, Editions d'Organisation, Paris, 478p.
22. **Spencer, Pickett K. H. (2000)**, *The internal auditing handbook*, Edition John Wiley & Sons, inc., Floride, 636p.

Articles

1. **Bapst, Pierre-Alexandre & Bergeret, Florence (2002)**, Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création des valeurs, *Revue Française d'Audit Interne*, n° 161, Paris, pp.10-12.
2. **Bapst, Pierre-Alexandre & Bergeret, Florence (2002)**, Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création des valeurs, *Revue Française d'Audit Interne*, n° 162, Paris, pp.31-33.
3. **Bilodeau, Yves (2001)**, Pour contribuer à l'établissement d'une liste relative aux risques d'affaires, *Revue française d'Audit Interne*, n° 157, Paris, pp.10-12.
4. **Bilodeau, Yves & Pouliot, Daniel (2002)**, Mesurer les risques en vue de les contrôler et de les gérer, *Revue Française d'Audit Interne*, n° 160, Paris, pp.35-37.
5. **Bressac, Anne & Rouff, Jean-Loup (2000)**, Audit interne et risk management: deux activités spécifiques et complémentaires, *Revue française d'Audit Interne*, n° 150, Paris, pp.10-11.
6. **Bustamante, Pierre & Rivière, Olivier (2004)**, Synergies possibles entre le contrôle interne et les risques opérationnels, *Banque Magazine*, n° 657, Paris, pp.67-68.
7. **Chaplain, Jean-Michel (2003)**, Vers un management durables des risques, *Revue française d'Audit Interne*, n° 165, Paris, pp.15-16.
8. **De Mareschal, Gilbert (2006)**, *La cartographie des risques*, Afnor, 13p.
9. **Fautrat, Michel (2000)**, De l'audit interne au management de la maîtrise des risques, *Revue française d'Audit Interne*, n° 148, Paris, pp.24-27.

10. **Fautrat, Michel (2002)**, Pour une assistance à la maîtrise des risques, *Revue française d'Audit Interne*, n° 158, Paris, pp.6-8.
11. **Fimbel, Eric (2004)**, Management des risques, des menaces et des crises, *Cahiers français*, n° 321, Paris, pp.90-95.
12. **Guy d'Albrand, Potvin, Kim-André & Ricardo, André (2003)**, Le risk assessment: quelques bonnes pratiques, *Revue française d'Audit Interne*, n° 163, Paris, pp.6-9.
13. **IFACI (2002)**, Cartographie des risques groupe professionnel, *Revue française d'Audit Interne*, n° 161, Paris, pp.30-31.
14. **IFACI (2003)**, Maîtrise des risques de l'organisation, séminaire de formation, France, 53p.
15. **Matte, Paul-Henry (2003)**, La gestion des risques dans le secteur public québécois, *Revue française d'Audit Interne*, n° 165, Paris, pp.37-38.
16. **Matte, Paul-Henry (2003)**, Un outil de gestion: la cartographie des risques à la régie des rentes de Québec, *Revue française d'Audit Interne*, n° 167, Paris, pp.39-41.
17. **Miard, Francis (2007)**, Six bonnes pratiques pour une gestion efficace des risques, *Revue française d'Audit Interne*, n° 183, Paris, pp.6-8.
18. **Nicolet, Marie-Agnès (2000)**, Risques opérationnels de la définition à la gestion, *BANQUE Magazine*, n°615, Paris, pp.44-46.
19. **Nicolet, Marie-Agnès & Maigan, Michel (2005)**, Contrôle interne et gestion des risques opérationnels, *BANQUE Magazine*, n°668, Paris, pp.51-52.
20. **Pignault & Nicolet, Marie-Agnès (2003)**, Démarche de la cartographie des risques, *BANQUE Magazine*, n°644, Paris, p.68.
21. **Poulot, Daniel & Bilodeau, Yves (2002)**, Mesurer les risques en vue de les contrôler et de les gérer: l'approche matricielle des pertes, *Revue française d'Audit Interne*, n° 161, Paris, pp.35-37.
22. **Vincenti, Dominique (1999)**, Dresser une cartographie des risques, *Revue française d'Audit Interne*, n° 144, Paris, pp.26-27.

Codex et Mémoires

1. **Samsamé, Méryem & al (2009)**, *Le cycle ventes/clients*, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion du Maroc, 39p.
2. **Yazi, Moussa (2009)**, *Audit interne et procédures*, module de DESS Audit et Contrôle de Gestion, CESAG.

3. **Yazi, Moussa (2009)**, Méthodologie de la recherche, module du DESS Audit et Contrôle de gestion, CESAG.
4. **Zialo, Maxime (2005)**, Elaboration de la cartographie des risques opérationnels du cycle ventes/clients: cas de la PAO, 110p.

Source Internet:

1. **Bapst, Pierre-Alexandre (2003)**, Qu'est ce que le risk management?
www.acors.org/ARLES%2003%atiskmanquestce.html.
2. **Barroin, Laurence & Ben Salem, Mourad (2002)**, Vers un risque opérationnel mieux gérer et mieux contrôlé, www.lgb-finance.com/images/article/2002/barroin0102.pdf.
3. **Belluz, Diana Del Bel (2002)**, Gestion moderne des risques,
www.camagazine.com/index.ci-id/10738/a-id/2.htm.
4. **Bouquin, Henry (2003)**, Le risk management: tout le monde en parle, mais que fait-on ?
www.crefige.dauphine.fr/recherche/risk/pres-bou.rtf.
5. **Beswick, Kelsey & Bloodworth, Jane (2003)**, risk mapping- dilemmas and solutions,
www.housingcorp.gov.uk/server/show/conWebDoc.2366.
6. **Caltabellotta, Vincent (2007)**, Maîtriser son cycle de vente : clé de la réussite d'un CRM, www.crmpartner.fr.
7. **Colatrella, Thierry (2003)**, Gestion des risques et contrôle interne, une reconnaissance donnée par la loi sur la Sécurité Financière,
www.crefige.dauphine.fr/recherche/risk/precolat.rtf.
8. **Fontugne, Muriel (2001)**, Cartographie des risques: quelle valeur ajoutée ? quel processus ? www.amarae.asso.fr/lesrencontres/Lille2002/actes/p10/p10.Fontune.pdf.
9. **Sonigo, Pierre, Foutugne, Muriel & Bapst, Pierre-Alexandre (2001)**, Rencontre de l'AMRAE, cartographie des risques, www.amarae.asso.fr/lesrencontres/toulouse-2001/ACTETOULOUSE/A7/A7bapst2.pdf.
10. **Utelli, Christophe & Mertenat, Sacha (2001)**, Défis et enjeux du risk management dans les secteurs industriels et de services, www.aso-organisation.ch/rdvjuin01/utellimertenadfisenjeux final.pdf.