



CESAG 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'étude

THEME

**EVALUATION DE LA GESTION DES RISQUES
CLIENTS : CAS DE X-OIL CONGO
BRAZZAVILLE**

Présenté par :

ILOKI MOROSSA Marie Joseph

Dirigé par :

TCHIVENDAIS Roger Jean Claude
*Chef de mission au Commissariat national
aux comptes - CONGO*

DEDICACES

Ce mémoire est dédié :

- ✚ au Dieu Tout Puissant, pour avoir permis la réalisation de cette formation au CESAG ;
- ✚ à notre père monsieur Jean Marie ILOY, qui n'a cessé de nous prodiguer ses sages conseils ;
- ✚ à la mémoire de notre défunte maman Marie Louise NDOUA, qu'elle trouve ici la reconnaissance d'un fils ;
- ✚ à notre épouse Raïssa BANGUI YELE, pour son soutien combien inestimable dans mes réalisations ;
- ✚ à nos enfants Louisa, Dandy et Kelove né pendant notre formation, pour qui le temps n'a pu affecter l'amour qu'ils ont pour leur père ;
- ✚ à notre tante madame Monique MBOULOU, pour son intervention financière sans laquelle cette formation n'aurait pas eu lieu ;
- ✚ à nos frères et sœurs qui nous ont soutenu pendant toute cette formation pour atteindre notre objectif. Recevez ici toute notre reconnaissance ;
- ✚ à nos collègues de la 20^{ème} promotion en DESS Audit et Contrôle de Gestion avec qui nous avons passé de bons et durs moments ;
- ✚ à notre frère cadet Roger ILOY qui pendant notre absence a su sauvegarder notre famille ;
- ✚ à mon frère cadet Hervé NDOUA ILOY avec qui nous avons passé les bons et durs moments de cette 20^{ème} promotion.
- ✚ à la mémoire de notre défunt oncle paternel, Marie Joseph MOROSSA, décédé à la fin de notre stage qu'il trouve ici la reconnaissance d'un fils ;

Ce mémoire est dédié à la famille ILOKI MOROSSA.

REMERCIEMENTS

Ce mémoire ne serait pas réalisé sans l'appui incessant, la compréhension et le dévouement d'un certain nombre de personnes qui, par leur disponibilité et leurs conseils, nous ont apporté tout leur soutien. Nous les en remercions infiniment.

Nous témoignons notre profonde gratitude et nos remerciements à :

- ✦ monsieur Roger Jean Claude TCHIVENDAIS, notre directeur de mémoire qui a bien voulu mettre son expérience à notre service ;
- ✦ monsieur Aimé Michel EWOLO, Commissaire général aux comptes pour ses conseils et orientations ;
- ✦ monsieur Toussaint MENSHA, Directeur administratif et financier de X-Oil Congo pour l'accord du stage et l'ensemble du personnel ;
- ✦ monsieur le directeur général du CESAG ;
- ✦ monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'institut supérieur de comptabilité, de banque et finance ;
- ✦ monsieur Sébastien MBOKAKELI, pour son attention à ma famille pendant notre absence ;
- ✦ monsieur Victor YELA, pour son soutien multiforme ;
- ✦ nos collègues du commissariat national aux comptes(CNC) pour leur soutien ;
- ✦ l'ensemble des professeurs du CESAG et le personnel administratif qui nous ont été d'un soutien inoubliable ;
- ✦ nos parents, amis et connaissances qui ont accordé une attention à notre formation ;
- ✦ la communauté congolaise du CESAG (CCC) 2008-2009.

SIGLES ET ABREVIATIONS

AG :	Administrateur Général
AGA :	Administrateur Général Adjoint
ARAP :	Agence de Régulation de l'Aval pétrolier
BC :	Bon de Commande
BCI :	Banque Commerciale Internationale
BL :	Bon de Livraison
CA :	Chiffres d'Affaires
CFA :	Communauté Financière Africaine
CFCO :	Chemin de Fer Congo Océan
CG :	Congo
CI :	Contrôle Interne
CM :	Crédit Management/Crédit Manager
CORAF:	Congolaise de Raffinage
COSO :	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CRM :	Customer Relationship Management
DC :	Direction Commerciale
DT :	Direction Technique
FIBEN :	Le fichier bancaire des entreprises
GRC :	Gestion Relation Client
GSI :	Gestion du Système d'Information
HC :	Hydro-Congo
IFACI :	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
KM :	Kilo mètre
LCB :	Congolaise des Banques
MVR :	Management de la Valeur Client
NIU :	Numéro d'identification Unique
OHADA :	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
QCI :	Questionnaire de Contrôle Interne
RC :	Risque de Contrôle
RCCM :	Registre du Commerce et du Crédit Immobilier
RI :	Le risque inhérent
RND :	Risque de Non Détection
ROE :	Risques Opérationnels Encourus
RR :	Risque Résiduel
SA :	Société Anonyme
SAI :	Service d'audit interne
SCLOG :	Société Commune de Logistique
SIGR :	Système d'Information pour la Gestion des Risques
SNPC :	Société Nationale des Pétroles du Congo
TfFA :	Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes

TABLE DES FIGURES ET TABLEAUX

I- Figures

Figure n°1 : Etape du management client	15
Figure n°2 : Le triangle d'or	29
Figure n°3 : Exemple de la hiérarchisation des risques	36
Figure n°4 : Matrice d'analyse d'aide à la décision	37
Figure n°5 : Traitement des risques	39
Figure n°6 : Schéma du processus de maîtrise des risques	42
Figure n°7 : Modèle d'analyse	44
Figure n°8 : Hiérarchisation des risques opérationnels du cycle vente/clients de X-oil	88
Figure n°9 : Analyse d'aide à la décision.....	94

II- Tableaux

Tableau n°1 : Synthèse des étapes du processus de gestion clients.....	13
Tableau n°2 : l'échiquier de la vente	14
Tableau n°3 : Tableau de la notion de l'évolution des ventes	14
Tableau n°4 : Les risques opérationnels du processus vente /clients.....	21
Tableau n°5 : Le tableau des forces et faiblesses apparentes(TFfA).....	30
Tableau n°6 : Tableau d'identification des risques.....	30
Tableau n°7 : Tableau d'évaluation des risques opérationnels.....	31
Tableau n°8 : Exemple de mesure de l'efficacité du CI	33
Tableau n°9 : Exemple de mesure de l'impact	34
Tableau n°10 : hiérarchisation et classement des risques en fonction du niveau du CI	35
Tableau n°11 Parts de marché de distribution des produits pétroliers.....	54
Tableau n°12 : Narratif de la chaine hiérarchique d'intervention dans le cycle vente/client .	63
Tableau n°13 : Identification des risques opérationnels liés à la réception et orientation des commandes.....	70
Tableau n°14 : Identification des risques opérationnels liés aux traitements et acceptation des commandes.....	70
Tableau n°15 : Identification des risques opérationnels liés à la facturation et octroi d'avoir client.....	72
Tableau n°16 : Identification des risques opérationnels liés à l'encaissement des factures ...	73

Tableau n°17 : Identification des risques opérationnels liés à la livraison des commandes clients	74
Tableau n°18 : Identification des risques opérationnels liés à la comptabilisation des factures clients	75
Tableau n°19 : Identification des risques opérationnels liés suivi et de recouvrement des créances clients.....	75
Tableau n°20 : Identification des risques opérationnels liés aux relances clients	76
Tableau n°21 : Résultats des tests de cheminement.....	77
Tableau n°22 : Résultats des testes de permanence	78
Tableau n°23 : Echelle d'évaluation de la probabilité d'occurrence du risque opérationnel .	79
Tableau n°24 : Probabilité de survenance des risques opérationnels du cycle vente/clients de X-oil Congo.....	80
Tableau n°25 : Mesure de la gravité de l'impact du risque opérationnel	81
Tableau n°26 : Impact des risques opérationnels du cycle vente/client de X-OIL Congo	82
Tableau n°27 : Hiérarchisation des risques identifiés par rapport à la probabilité de survenance	84
Tableau n°28 : hiérarchisation par rapport à la gravité de l'impact.....	86
Tableau n°29 : Echelle d'appréciation des dispositifs de maitrise de risque.....	89
Tableau n°30 : identification des points forts et des points faibles des dispositifs de maitrise de ces risques.....	89
Tableau n°31 : Hiérarchisation de l'efficacité des dispositifs	92
Tableau n°32 : Plan d'actions et de mise œuvre	95

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	I
REMERCIEMENTS	II
SIGLES ET ABREVIATIONS	III
TABLE DES FIGURES ET TABLEAUX	IV
TABLE DES MATIERES	VI
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE	6
Introduction de la première partie	7
CHAPITRE I : Processus de gestion des risques clients	8
1.1. La notion de crédit management	8
1.1.1. Définition	8
1.1.2. Rôle et importance.....	9
1.1.3. Fonction Crédit Manager.....	9
1.1.4. Place du Crédit Management	10
1.1.5. Outils du Crédit Manager	10
1.1.6. La gestion du poste clients	11
1.2. Le processus de gestion du poste clients.....	12
1.2.1. Désignation d'un Crédit Manager (CM).....	15
1.2.2. La budgétisation des ventes.....	16
1.2.3. Fixation des conditions de crédits clients.....	16
1.2.4. Réception et acceptation des bons de commande	16
1.2.5. La livraison et l'octroi des notes de crédits.....	17
1.2.6. Facturation et encaissement	17
1.2.7. La comptabilisation des ventes et la gestion des comptes clients.....	18
1.2.8. Les échéances de paiements	18
1.2.9. Le suivi et le contrôle des encours clients.....	19
1.2.10. Le recouvrement des créances.....	19
1.2.11. La relance clients.....	19
1.2.12. Le service après vente	20
1.2.13. La gestion des litiges	20
1.2.14. Le fichier clients.....	20
CHAPITRE 2 : Démarche d'évaluation et de gestion des risques liés au poste clients	23
2.1. Définitions de risque	23
2.2. Classification des risques	24
2.2.1. Classification selon leur nature	24
2.2.1.1. Le risque inhérent (RI).....	24
2.2.1.2. Le risque de contrôle (RC).....	24
2.2.1.3. Le risque de non détection (RND)	24
2.2.1.4. Le risque résiduel (RR).....	25

2.2.2. Classification selon leur menace	25
2.2.3. Classification selon leur niveau.....	25
2.2.3.1. Risque potentiel.....	25
2.2.3.2. Risque possible.....	26
2.2.3.3. Risque matériel.....	26
2.3. Risque opérationnel.....	26
2.4. Identification des risques.....	27
2.4.1. Quelques techniques d'identification de risques	27
2.4.2. Quelques outils d'identification de risques	29
2.5. Evaluation des risques opérationnels	31
2.5.1. Méthode quantitative.....	32
2.5.2. Méthode qualitative.....	33
2.6. Hiérarchisation et classification	34
2.7. Restitution/ Aide à la décision	36
2.8. Dispositif de maîtrise des risques opérationnels du poste clients	37
2.8.1 Traitement des risques.....	38
2.8.2. Financement des risques.....	39
2.9. Pilotage.....	40
2.9.1. Le suivi et l'amélioration continue.....	40
2.9.2. La capitalisation	41
CHAPITRE 3: Méthodologie d'étude et de collecte de données.....	43
3.1. Schéma du modèle d'analyse	43
3.2. La prise de connaissance générale	45
3.3. Outils de collecte et d'analyse des données	45
3.3.1. L'analyse documentaire	45
3.3.2. L'entretien	45
3.3.3. L'observation.....	45
3.3.4. La visite des sites.....	46
3.3.5. Le questionnaire de contrôle interne (QCI).....	46
3.3.6. La grille de séparation de tâches	46
3.3.7. Le narratif.....	46
3.3.8. Le flow-chart	46
3.3.9. Le test de cheminement ou conformité et test de permanence.....	47
3.3.10. Le tableau d'identification des risques	47
3.3.11. L'exploitation des données collectées.....	47
3.4. L'Evaluation du contrôle interne.....	47
Conclusion de la première partie.....	48
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE	49
Introduction de la deuxième partie.....	50
CHAPITRE 4 : Présentation de la société X-oil Congo.....	51
4.1. Présentation de X- OIL CONGO	51
4.1.1. Historique	51

4.1.2. Mission et objectifs	52
4.1.2.1. Mission	52
4.1.2.2. Les objectifs	52
4.3. Activités de X-oil	52
4.4. Les moyens.....	52
4.4.1. Les moyens financiers.....	52
4.4.2. Les moyens Humains	53
4.4.3. Les moyens matériels	53
4.4.5. Réalisations effectuées	53
4.4.6. Les produits de X-oil.....	53
4.4.7. Informations relative à la concurrence	54
4.5. Organisation Administrative	54
4.5.1. L'administrateur Général (AG).....	55
4.5.2. La direction administrative et financière (DAF).....	55
4.5.3. La direction technique (DT).....	55
4.5.4. La direction commerciale (DC).....	56
4.5.5. Le chef d'agence	56
4.5.6. Le chef comptable	56
4.5.7. Le responsable administratif et du personnel	56
4.5.8. Le responsable informatique	57
4.5.9. La caisse	57
CHAPITRE 5 : Description de la maîtrise des risques clients de x-oil.....	58
5.1. Description du cycle vente/client et dispositifs de maîtrise	58
5.1.1. Réception du bon de commande	58
5.1.2. Traitement et acceptation de la commande	59
5.1.3. Livraison.....	59
5.1.4. Facturation.....	60
5.1.5. Comptabilisation	60
5.1.6. Octroi d'avoir aux clients.....	61
5.1.7. Encaissement.....	61
5.1.8. Suivi et recouvrement.....	61
5.1.9. Relance client	62
5.1.10. Signature de contrat.....	62
5.1.11. Archivage des pièces de vente	62
5.1.12. Achat des produits par X-oil	62
5.2. Chaîne hiérarchique d'intervention dans le cycle vente/client.....	63
CHAPITRE 6 : Evaluation de la gestion des risques opérationnels du cycle vente/clients de X-OIL CONGO	68
6.1. Préliminaire	68
6.1.1. Prise de connaissance générale de X-oil et du cycle vente/clients.....	68
6.1.2. Analyse du cycle vente/clients	69
6.2. Maîtrise des risques du cycle vente/clients	69

6.2.1. Identification des risques opérationnels du cycle vente/client	69
6.2.1.1. Identification des risques opérationnels liés à la réception et orientation des commandes.....	69
6.2.1.2. Identification des risques opérationnels liés aux traitements et acceptation des commandes.....	70
6.2.1.3. Identification des risques opérationnels liés à la facturation et octroi d'avoir client .	71
6.2.1.4. Identification des risques opérationnels liés à l'encaissement des factures	73
6.2.1.5. Identification des risques opérationnels liés à la livraison des commandes clients ...	74
6.2.1.6. Identification des risques opérationnels liés à la comptabilisation des factures clients	75
6.2.1.7. Identification des risques opérationnels liés suivi et de recouvrement des créances clients	75
6.2.1.8. Identification des risques opérationnels liés aux relances clients	76
6.3 Test de cheminement et test de permanence	76
6.4. Evaluation des risques identifiés	79
6.4.1. Mesure de la probabilité de survenance du risque opérationnel	79
6.4.2. Mesure de la gravité de l'impact du risque opérationnel	81
6.4.3. Hiérarchisation des risques identifiés par rapport à la probabilité de survenance	84
6.4.4. Hiérarchisation des risques identifiés par rapport à la gravité de l'impact	85
6.4.5. Identification des points forts et des points faibles des dispositifs de maitrises des risques de X-oil Congo.....	89
6.4.6. Hiérarchisation de l'efficacité des dispositifs	92
6.4.7. Restitution ou aide à la décision.....	93
6.5. Le plan d'actions	95
6.6. Recommandations	97
6.6.1. Recommandations relative à l'examen de la solvabilité des clients	97
6.6.2. Recommandation relative à la relance clients	97
6.6.3. Recommandation relative à la transmission des factures à la comptabilité	97
6.6.4. Recommandation relative à l'établissement de la balance âgée	97
6.6.5. Recommandations relative à la réception, établissement et contrôle des factures.....	98
6.6.6. Recommandations relative à l'exécution et supervision de la livraison	98
6.6.7. Recommandations relative à l'organisation	98
Conclusion de la deuxième partie	99
CONCLUSION GENERALE	100
ANNEXES	101
GLOSSAIRE.....	123
BIBLIOGRAPHIE	124

INTRODUCTION GENERALE

L'environnement actuel des affaires est dans un contexte de guerre commerciale et de perpétuel retournement de situation économique. L'entreprise est appelée à s'adapter de façon continue à l'évolution des enjeux économiques afin d'être toujours efficace et compétitive. L'évolution perpétuelle du monde laisse comprendre que les événements non souhaités de nature diverses, d'un instant à un autre, peuvent compromettre l'activité humaine.

L'entreprise qui n'est toujours pas épargnée par ces événements imprévisibles, est tenue de mettre en place un dispositif de management efficace à tous les niveaux afin d'atteindre avec efficacité et efficience ses objectifs, tant il est vrai qu'elle évolue en permanence dans un univers le plus souvent complexe, dynamique et hostile (Moreau, 2002 :1).

Ces événements sont généralement regroupés sous le vocable de "risque", un concept multidimensionnel et transversal perçu sous forme de menaces et qui interpelle désormais tout le monde quel que soit le domaine d'activité. Les récents événements qui ont secoué le monde tels que la fraude orchestrée à la Société Générale, l'affaire Madoff, la variation spectaculaire des prix des produits pétroliers en 2008, la crise financière de fin 2009, le tremblement de terre qui vient de secouer l'Haïti, le 12 Janvier 2010 et d'autres moins récents tels que le Tsunami en Indonésie en 2004, l'écroulement de la société Enron, etc., constituent autant de menaces qu'il faut gérer et maîtriser pour survivre.

Face aux défis et enjeux actuels de compétitivité, les mouvements des capitaux, les mouvements de personnes, les flux de tout genre où le prix et la qualité des services sont mis au premier plan, les entreprises ont beaucoup à faire de leurs relations avec les tiers. La gouvernance d'une entreprise décrite comme le système par lequel une société est dirigée et contrôlée (Moreau, 2002 : 81), est une responsabilité à laquelle les dirigeants d'entreprise doivent faire face notamment : la réglementation, la procédure de prise de décision, la définition des objectifs stratégiques, le pilotage et suivi des processus comme levier d'action incontournable.

Ainsi, le management des risques devient une priorité, une préoccupation majeure des dirigeants d'entreprises afin d'atteindre efficacement les objectifs assignés à l'entreprise.

X-oil Congo, société à forte activité de commercialisation des produits pétroliers, dispose d'un important portefeuille clients pour lequel elle est confrontée à des problèmes de gestion. La relation entreprises/clients est devenue un tout indissociable. Ce qui occasionne la survenance de plusieurs événements qui affectent l'atteinte des objectifs. Ainsi, la gestion de ces événements est désormais une préoccupation majeure pour les dirigeants d'entreprise, dans la mesure où le poste clients occupe une place de choix dans l'actif du bilan et représente généralement 30% du total bilan dans les sociétés commerciales. Le client qui représente un poids financier dans les entreprises du fait de son impact sur la trésorerie doit être géré avec une attention particulière. Les défaillances du dispositif mis en place par X-oil Congo ont occasionné une augmentation de créances difficile à recouvrer d'un montant de près de 660 484 981 francs CFA en novembre 2009.

La gestion de la relation client consiste à savoir cibler, attirer et conserver les bons clients. Cela représente un facteur déterminant de succès de l'entreprise. En effet, construire et développer des relations avec ses clients est un défi, particulièrement lorsque l'entreprise possède des milliers (voire des millions) de clients qui communiquent avec celle-ci de multiples manières. Pour arriver à un résultat satisfaisant, les systèmes de gestion des relations clients (*customer relationship management* -CRM en anglais) doivent permettre aux responsables d'entreprise de mieux comprendre leurs clients pour adapter et personnaliser leurs produits et/ou leurs services.

Le CRM est donc envisagé comme une stratégie d'entreprise où deux buts essentiels sont poursuivis : augmenter les bénéfices et accroître la satisfaction du client. L'encours clients est une donnée financière qui, incontestablement, pénalise le plus les entreprises en matière de trésorerie. En moyenne, dans les sociétés commerciales, le poste clients représente environ les un tiers du bilan et la priorité des dirigeants des PME et PMI consiste souvent à se battre à trouver du cash à court terme (Dorbes, 2009 :1).

On peut comprendre ici que le terme client trouve son sens dans le processus achat/vente, dans les échanges commerciaux entre tiers. C'est ainsi que les crédits accordés par X-Oil Congo à sa clientèle évoluent au point de devenir des créances irrécouvrables du fait de l'importance des opérations réalisées, de l'inefficacité du dispositif en place, de l'insolvabilité des clients et d'autres comportements propres aux clients. De ce fait, le volume de ses activités et le nombre importants de ses clients à terme (vente à crédit) constituent un

problème de recouvrement des créances. Ce qui impacte inéluctablement sur sa trésorerie. Ainsi, X-oil Congo doit disposer d'un management efficace de risques lui permettant de mieux maîtriser les risques liés aux clients. Cependant, cette maîtrise passe avant tout par l'évaluation du dispositif de maîtrise des risques y relatifs.

Le problème de recouvrement des créances auquel X-oil Congo est confronté tire ses origines dans les aspects ci-après :

- le manque de manuel de procédures pour décrire le processus ;
- l'inexistence d'une cartographie des risques liés à la gestion des clients ;
- l'inexistence du service d'audit interne ;
- l'inexistence d'un crédit manager ;
- la méconnaissance des bonnes pratiques de gestion des risques clients ;
- le manque de culture de risques au sein de l'entreprise ;
- l'inexistence des missions d'évaluation de la maîtrise des risques liés à la gestion du cycle vente/client.

Les causes ci- dessus énumérées ont eu pour conséquences :

- l'augmentation importante de l'encours client ;
- les pertes financières ;
- la baisse de la performance ;
- la rupture des stocks ;
- la perte de l'image de marque ;
- le non respect des engagements par les clients.

Au regard de causes et conséquences évoquées ci-haut, les solutions que nous envisageons sont les suivantes :

- l'élaboration d'un manuel de procédures du cycle vente/client ;
- l'élaboration de la cartographie du cycle vente/client ;
- la mise en place d'un service d'audit interne ;
- la nomination d'un Crédit manager ;
- l'identification des bonnes pratiques liées à la gestion du poste client ;
- le développement de la culture du risque dans l'entreprise ;

- l'évaluation de la gestion des risques clients par une personne externe.

Pour une bonne maîtrise des risques du poste client, la dernière solution paraît pertinente dans la mesure où l'évaluation des risques permet d'identifier, d'analyser, d'évaluer, de hiérarchiser les risques et d'évaluer les dispositifs de maîtrise des risques mis en place. Les questions qui découlent du choix de la solution retenue sont les suivantes :

Comment évaluer le dispositif de maîtrise des risques clients de X-OIL CONGO ?

Plus spécifiquement :

- quelles sont les bonnes pratiques liées à la gestion du poste client ?
- quelle démarche doit-on entreprendre pour évaluer les risques opérationnels liés au poste client ?
- quels sont les risques liés à la gestion du poste client de X oil Congo?
- comment évaluer et hiérarchiser les risques liés à la gestion du poste client X oil Congo?
- quels sont les dispositifs de management des risques liés à la gestion du poste client ?

Les réponses à toutes ces interrogations font l'objet de l'évaluation de la gestion des risques clients : cas de X- oil Congo, thème de notre étude.

L'objectif principal de cette étude est d'évaluer le dispositif de maîtrise des risques clients de X-Oil Congo. Plus spécifiquement, elle a pour objectifs :

- d'identifier les bonnes pratiques liées à la gestion du poste client ?
- de décrire la démarche à entreprendre pour évaluer les risques opérationnels liés au poste client ?
- d'identifier les risques liés à la gestion du poste client ?
- d'évaluer et hiérarchiser les risques liés à la gestion du poste client ?
- d'évaluer les dispositifs de management des risques liés à la gestion du poste client ?

Notre étude se limitera à la gestion des risques liés aux gros clients de X-Oil , c'est-à-dire de la réception des bons de commandes au recouvrement en passant par la comptabilisation , la livraison et la facturation.

Il est significatif d'indiquer que cette étude revêt un intérêt non négligeable qui se situe à trois niveaux, à savoir :

▪ **Pour X-OIL CONGO**

Cette étude donnera tout d'abord une impulsion à la culture du risque au sein de cette entité. Ensuite, elle créera non seulement de la valeur ajoutée en matière de management des risques liés au poste client, mais également renforcera la capacité opérationnelle des agents. Enfin, la présente étude constituera un outil d'aide à la décision pour les dirigeants.

▪ **Pour nous même**

Ce travail sera pour nous l'occasion d'appliquer les connaissances acquises lors de notre formation théorique, de comprendre et de maîtriser la gestion des risques liés au poste client en utilisant l'approche par les risques et d'approfondir nos recherches dans le cadre de l'évaluation des dispositifs de management des risques d'entreprise.

▪ **Pour le CESAG**

Cette étude qui décrit la démarche référentielle d'évaluation des risques est utile pour les promotions à venir du Centre Africain d'études Supérieures en Gestion. Ceci leur donnerait une bonne orientation dans le cadre de leur recherche.

Ce mémoire est composé de deux parties, à savoir : la partie théorique et la partie pratique.

La première partie axée sur la revue de la littérature est constituée de trois chapitres :

- processus de gestion des risques clients ;
- modèle d'évaluation et de gestion des risques liés au poste clients ;
- méthodologie de l'étude.

La deuxième partie consacrée au cadre pratique, est constituée également de trois chapitres :

- présentation de X-oil Congo ;
- description de la maîtrise des risques clients de X-oil Congo ;
- évaluation de la gestion des risques opérationnels du cycle vente/client de X-oil Congo.

Nous terminerons cette étude par la formulation des recommandations au regard des insuffisances que nous aurons à constater.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

Introduction de la première partie

Dans un contexte économique marqué par une guerre commerciale acerbe à la faveur d'une explosion des technologies de l'information et de la communication, un défi majeur se présente aux entreprises, chacune dans son secteur d'activité. Ce défi est celui de faire face à une forte concurrence sur les marchés en développant une bonne politique commerciale de gestion de la clientèle afin de prétendre gagner des parts de marchés importantes et augmenter le chiffre d'affaires.

L'entreprise est par essence un environnement de risques. Elle doit, par conséquent, mettre en place des dispositifs de sécurité, nonobstant la santé financière qu'elle peut présenter. De ce fait, le management ne doit pas perdre de vue l'adéquation du chiffre d'affaires théorique ou trésorerie potentielle avec les encaissements réalisés. En effet, le poste créances clients est un actif dont la valeur incorpore le profit associé aux transactions alors même que ce profit comptabilisé reste virtuel jusqu'au recouvrement effectif des créances.

Face à cette situation, les entreprises doivent mettre en place des dispositifs de maîtrise des risques inhérents à leurs activités, notamment le poste clients. C'est ainsi que, dans le cadre de cette étude, nous nous sommes assigné des objectifs spécifiques qui nous conduisent à présenter dans les chapitres qui suivent le processus de gestion des risques clients (1), la démarche d'évaluation et de gestion des risques liés au poste client (2) et l'approche méthodologique et la collecte des données de cette étude (3).

CHAPITRE I : PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES CLIENTS

La gestion des risques d'entreprise suppose développer des capacités managériales efficaces. Ceci fait appel à l'identification des processus de l'entreprise afin de mieux gérer les événements susceptibles d'impacter sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Pour cela, ce chapitre documente les bonnes pratiques de management du processus de gestion des risques clients tels : le crédit management et décrit le processus de gestion du poste client.

1.1. La notion de crédit management

Le crédit management est une notion ancienne dans les échanges commerciaux, c'est ainsi que sa définition, son rôle et son importance sont nécessaires pour mieux l'appréhender.

1.1.1. Définition

La notion de crédit management trouve son origine dans la gestion des risques inhérents à l'activité commerciale ou même dans l'ensemble des fonctions de l'entreprise particulièrement les fonctions financières et commerciales dans la défaillance des partenaires que sont les clients et fournisseurs. Selon Van Praag (1995 :15) le crédit management est la gestion du risque inhérent à l'activité commerciale de l'entreprise précisément, le risque de défaillance de ses partenaires commerciaux clients ou fournisseurs.

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

De ces définitions, il ressort que la gestion des risques associés à l'activité commerciale de l'entreprise s'appelle « crédit management ».

1.1.2. Rôle et importance

Selon Subramaniam & Distinguin (2003 :13), le rôle et l'importance du CM peut être résumé autour des trois axes suivants :

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

Sur le plan opérationnel, le crédit management constitue la gestion d'un ensemble d'informations (comptes clients) instables et plus ou moins fiables.

En clair, le rôle du Crédit Management est fondamental dans la mesure où il permet à l'organisation de mieux contrôler les défaillances de ces clients ou partenaires.

1.1.3. Fonction Crédit Manager

Le concept de crédit manager a évolué avec le développement non seulement des activités mais et surtout des entreprises commerciales au point de devenir aujourd'hui une fonction à part entière dans l'entreprise avec pour vocation la gestion des risques de l'entreprise. La fonction de CM est charnière entre la fonction financière et la fonction commerciale Labadie & Rousseau (1996 : 27).

Le CM joue un rôle préventif en évaluant les risques clients, il aide les commerciaux et participe à la réalisation de leurs objectifs de vente pour plus de rentabilité de l'entreprise. Il est tenu de connaître et de suivre la situation financière de l'entreprise en temps réel.

Par ailleurs, le crédit Management (gestion des risques) n'est pas présent dans toutes les organisations en tant que fonction individualisée et spécifique. Le risque est toujours géré et pris en charge, soit d'une façon difficile par tous les acteurs de l'organisation, soit spécifiquement comme complément à une autre fonction (assurance, audit interne, qualité...) Renard (2007 :88).

1.1.4. Place du Crédit Management

Le crédit management, contrairement à ce que certains croient, n'est pas une mode mais une nécessité. Sa mise en place est une volonté ferme de la direction générale de sécuriser l'activité commerciale de l'entreprise, Van Praag (1995 :18). Alors, quels sont les outils de crédit manager ?

1.1.5. Outils du Crédit Manager

Selon Van Praag (1995 :21), le CM s'appuie sur un certains nombre d'outils parmi lesquels :

- la recherche d'informations ;
- la détection des risques

a)- La recherche information :

Le CM a recours aux données suivantes pour la réalisation de sa mission :

↳ le fichier bancaire des entreprises (FIBEN) :

Au delà de ce qu'il soit un instrument spécifique des établissements de crédits, le FIBEN est un indispensable pour le CM au regard des informations multiples contenues dans ses serveurs ;

✚ les bases de données commerciales :

Elles sont disponibles à différents niveaux, dans les fichiers bancaires comme dans les dossiers fiscaux et dans la documentation commerciale de l'entreprise.

✚ autres sources d'informations :

Le CM a recours à :

- aux greffes des tribunaux de commerce qui sont en mesure de fournir un certain nombre d'informations, tels que : les statuts qui renseignent sur la nature des actionnaires, son capital social et les inscriptions de privilèges, lesquelles informent sur les engagements financiers de l'entreprise ;
- l'état des protêts, actes officiels qui prouvent un éventuel refus de paiement de lettre de change et de chèques.

1.1.6. La gestion du poste clients

La gestion du poste client renvoie à la maîtrise des risques multiples, Barthélemy & al (2004 :453) notamment :

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

La fonction vente dans une économie de marché hautement concurrentiel occupe la priorité absolue des entreprises quand on sait qu'elle constitue la principale source de revenus. Cependant, ses revenus ne font toujours pas l'objet d'un encaissement immédiat dès livraison de la commande. L'octroi d'un crédit est souvent une condition nécessaire à la réalisation de vente. En effet, le crédit permet au vendeur de développer son chiffre d'affaires, de fidéliser sa clientèle et à l'acheteur de développer son activité avec un investissement minimum. L'octroi d'un crédit fait naître une incertitude quant au paiement à échéance. Le risque ici, est

fonction du montant du crédit accordé, du délai de paiement octroyé et du moyen de paiement choisi, Fimbel (2003 : 50).

La lutte contre les impayés reste, dans une large mesure, une affaire interne de l'entreprise. Faire rentrer de l'argent le plutôt possible dans l'entreprise nécessite l'implication de tous. Les services doivent être mobilisés par la mise à disposition des moyens efficaces. Il n'est point suffisant de confier la responsabilité du compte client à une personne (crédit manager), à des équipes (comptables et commerciales). La prévention des risques des impayés impose une organisation transversale au sein de l'entreprise.

Les entreprises peuvent chercher à favoriser une culture d'entreprise tournée vers la culture de prévention de risque. «la sécurité est l'affaire de tous », la constitution d'un management participatif ou encore un développement de la communication interne et professionnelle, Hassid (2005 : 64).

L'idéal est d'identifier un responsable clé à chaque étape du processus. Il faut privilégier une responsabilité partagée du risque. La gestion efficace du risque client dépend de la maîtrise d'un certain nombre de tâches, partant de la prospection commerciale jusqu'au recouvrement, en passant par la négociation du contrat, la facturation, la livraison et la comptabilisation du client. La prise de conscience générale de tous les acteurs intervenants dans le processus y compris la direction de l'entreprise permet de contribuer à l'amélioration de la gestion, ce qui constituera la première étape de la mise en place réelle d'une politique de gestion du risque client.

1.2. Le processus de gestion du poste clients

Plusieurs auteurs ont abordé la question relative au processus de gestion du poste clients à différentes étapes : de l'accueil à la facturation en passant par la comptabilisation, au recouvrement et la gestion des litiges. Le tableau ci-dessous présente la synthèse des étapes du processus de gestion client.

Tableau n°1: Synthèse des étapes du processus de gestion clients

Etapes	Auteurs								
	Labadie & al (1996 :28-118)	Le Prost (2001 :37)	Allard (2002 :136)	Selmer (2006 :262)	Euler (2010 :1)	Van Praag (1995 : 15)	Institut Bench- marking & al (2003 :20-21)	Caron & al (2007 :2)	Barry (2009 :171)
1-Désignation d'un CM	X					X	X		
2-Budgétisation des ventes									X
3- Fixation des conditions de crédits clients							X	X	
4- Réception et acceptation des BC		X					X		
5-Livraison et octroi des notes de crédits							X		
6-Facturation et encaissement							X		
7-Comptabilisation et gestion des comptes							X		
8-Echéances de paiements				X					
9-Suivi des encours clients					X				
10-Recouvrement	X								
11-Relance clients								X	
12-Service après vente			X						
13- Gestion des litiges				X					
14- Fichier clients							X		

Source : nous même

Cependant, pour Caron & al (2007 :2) gérer son client suppose s'appuyer sur les ressources de l'échiquier ci dessous.

Tableau n°2 : l'échiquier de la vente

Cimenter la relation	Adapter sa stratégie d'entretien	Optimiser ses chances de succès par un bon diagnostic
Désamorcer les litiges	Libérer son potentiel	Influencer ses interlocuteurs
Booster la conclusion	Vendre son prix	Surmonter les objections

Source : Caron (2007 : 2).

Pour Hamon & al (2004 : 14), la vente n'est plus le résultat d'un effort commercial qui débute avec la prospection et qui s'achève au règlement du client, mais elle découle « naturellement » d'une relation satisfaisante pour le client tel que présenter dans le tableau ci-dessous.

Tableau n° 3 : Tableau de la notion de l'évolution des ventes

Avec la GRC la vente ce n'est plus..... c'est plutôt

• la Conclusion du cycle	→	• une simple étape qui ponctue une relation durable
• un processus de court terme	→	• à moyen ou à long terme
• la réalisation du chiffre d'affaires (CA)	→	• principalement l'occasion de contribuer à la seule satisfaction du client
• l'apport en priorité de l'entreprise	→	• l'apport à la valeur client
• Principalement la conquête de nouveaux clients	→	• l'adaptation permanente de l'offre afin de fidéliser

Source : Hamon (2004 : 14).

Pour Wilmots (2002 :85), le processus vente /client est une approche linéaire qui est résumée par les éléments essentiels suivants :

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

Pour Allard (2002 :136), le management client se résume en cinq étapes suivantes consignées dans la figure ci dessous :

Figure n°1 : Etape du management client

Prospect → Nouveau Client → Client fidèle → Altération de la fidélité → Perte du client

Source : Allard (2002 : 136)

1.2.1. Désignation d'un Crédit Manager (CM)

Le CM est une issue de gestion de client, il est l'interface entre l'activité commerciale et l'activité financière. Il est généralement sous la direction générale ou la direction financière et comptable. Le CM c'est celui qui doit, au regard de l'analyse de ses clients et des risques encourus, refuser de démarrer ou de continuer toute relation commerciale, Le Provost & Vivien (2001 : 37).

Le CM joue un rôle de composition entre les impératifs d'une politique commerciale et le souci permanent d'assurer la pérennité de l'entreprise, il doit accompagner et sécuriser le développement du chiffre d'affaires. La fonction fondamentale du crédit manager est de gérer le risque clients : cela passe par une phase d'analyse (évaluation de la solvabilité du client, le respect des engagements...), une phase de négociation (détermination des moyens et délais de paiement...) puis par la mise en place d'outils et techniques de suivi.

En tant que financier, il doit minimiser le risque lié au poste clients de l'entreprise, c'est-à-dire minimiser les pertes dues aux défaillances des clients, et maximiser la rotation du poste clients pour que son financement soit le plus faible possible.

En tant que commercial, il doit accompagner les ventes ou mieux aider à leur développement. Le crédit manager doit donc rentabiliser au mieux l'investissement de l'entreprise dans son poste clients. Il doit participer au développement du chiffre d'affaires avec un maximum de sécurité financière. Il doit également arbitrer entre le développement maximum et un risque minimum. Il fait respecter le contrat commercial en garantissant le paiement et le respect des échéances.

1.2.2 La budgétisation des ventes

Des prévisions de ventes sur des bases statistiques sont faites par mois, par trimestre et par année de façon à aider le manager sur la politique de l'entreprise d'une manière générale. Les ventes déterminent le reste des activités de l'entreprise, Barry (2004 :125) c'est pour cela que leur budgétisation s'avère nécessaire.

1.2.3. Fixation des conditions de crédits clients

Une ligne de crédit doit être déterminée pour chacun des clients de l'entreprise. Son seuil doit être fixé en tenant compte des critères bien précis, d'une analyse et appréciation que l'entreprise aura réalisée au préalable. Accorder un délai de règlement à un client est souvent un élément qui emporte la décision d'achat, particulièrement dans la relation entre professionnels. C'est donc un outil de développement de chiffres d'affaires (CA), Barry (2004 :126). Cependant, cette pratique n'est pas sans inconvénients, car elle induit :

- un coût : pendant la durée du crédit, l'entreprise normalement peut ne pas disposer de liquidité ;
- un risque : plus le montant du crédit accordé est élevé, plus le délai est long et plus le risque financier augmente.

La Prise en compte du risque peut amener à limiter le crédit client, ce qui peut pénaliser le CA. Le rôle du commercial est donc de gérer finement les modes de règlement négociés, Hamon, Lézin & Toullec (2004 : 213).

1.2.4. Réception et acceptation des bons de commande

Les bons de commandes sont reçus et examinés systématiquement avant leur transmission, l'institut de Benchmarking & al (2003 :15). question de s'assurer de la situation du client. Cet examen est beaucoup plus basé sur la situation antérieure de ce dernier. L'acceptation d'un bon de commande doit être matérialisée par une signature, un visa ou cachet.

1.2.5. La livraison et l'octroi des notes de crédits

Elles comprennent les opérations de mise à disposition au client des marchandises ou produits commandés, de transmission de factures et d'établissement de notes de crédits aux clients. Après la livraison, les exemplaires sont ventilés dans d'autres services (comptabilité, administration pour archivage, à la facturation...) pour que chacun en ce qui le concerne puisse s'en servir. Les réductions financières ou commerciales doivent être accordées dans le cadre strict d'une politique préalablement définie par l'entreprise et son management. Les pertes au profit du client doivent être constatées sur documents pré numérotés et approuvés, l'institut de Benchmarking & al (2003 :14).

1.2.6. Facturation et encaissement

Cette partie est, sans doute, celle qui paraît classique et la mieux maîtrisée. L'expérience a montré que le processus de gestion des comptes clients mérite d'être analysé et optimisé du fait qu'il est charnière entre la facturation, la comptabilisation et la gestion des comptes proprement dite et de son caractère purement administratif (tâches répétitives, et volume de traitement important), souvent considérée comme une tâche de routine et recevant ainsi peu d'attention de la part des acteurs de ce processus alors même qu'une bonne gestion de ces activités est essentielle à l'efficacité globale du processus.

L'institut Benchmarking & Al (2003 :15) a analysé la question. Pour cet institut, la gestion efficace des comptes clients doit passer par les étapes suivantes :

- optimiser la chaîne de facturation (exhaustivité, exactitude, fréquences de livraisons) ;
- automatiser la transposition facturation, comptabilisation clients ;
- optimiser la distribution des factures auprès des centres de vérification et de contrôle ou directement auprès des centre-payeurs chez les clients ;
- éditer les factures conformes aux obligations légales en vigueur ;
- mettre en évidence dans le texte de la facture toutes les références utiles à une bonne identification du paiement client ;
- choisir autant que possible, un moyen de paiement qui facilite le traitement de masse et qui permet de maîtriser le délai de paiement et les coûts bancaires ;
- adapter le choix du moyen de paiement au profil clients ;

- organiser le traitement des encaissements clients de façon à optimiser en même temps : l'alimentation de la trésorerie et la mise à jour détaillée des enregistrements de la comptabilité clients ;
- Mettre à disposition du plus grand nombre d'informations sur les comptes clients, avec des accès différenciés selon les intervenants.

1.2.7. La comptabilisation des ventes et la gestion des comptes clients

Cette phase comporte plusieurs risques souvent liés à la multiplicité des opérations à réaliser : non comptabilisation d'une facture, comptabilisation tardive, mauvaise imputation, double comptabilisation, méconnaissance par la comptabilité de l'exhaustivité des livraisons non facturées, Bahuou (2008 :45). La comptabilisation garantit la suite des opérations clients, car c'est souvent de la mauvaise comptabilisation que naissent beaucoup de litiges (montant erroné). A ce niveau, il est affecté à chaque client un compte selon la codification admise par le plan comptable, qui permettra le suivi individuel de chacun d'eux.

1.2.8 Les échéances de paiements

Les échéances de paiement sont pour la plupart des bonnes pratiques consignées dans le contrat passé entre le fournisseur et son client. Dans certaines organisations commerciales à fortes activités, nombreux sont des agents commerciaux qui sont responsabilisés pour un suivi des échéances et manifestation des déclencheurs de recouvrement des créances. Lorsqu'un effort commercial est nécessaire, il est préalable de le réaliser sur le prix plutôt que par un allongement du crédit client. Par conséquent, l'allongement du délai de paiement augmente le risque d'impayé, Selmer (2006 : 262).

En général, plus le client est relancé tôt après la facturation, plus il réagit vite. Aussi, il est conseillé d'intervenir très en amont de l'échéance afin de prévenir tout problème qui pourrait nuire à un paiement à bonne date. A ce niveau, l'objectif est de détecter d'éventuelles anomalies dans la relation client /fournisseur. En effet, il est important de savoir si le client est satisfait de la commande livrée ou du service rendu, s'il existe un litige quelconque, voir si le paiement peut avoir lieu à l'échéance.

1.2.9 Le suivi et le contrôle des encours clients

Chaque client fait l'objet d'un suivi au quotidien de sa ligne de crédit à travers son contrat qui définit toutes les modalités de règlement. Le contrôle se fait par des moyens et les techniques mis par l'entreprise pour une gestion efficace des encours.

Par un suivi et un contrôle individuel des clients, à travers des balances auxiliaires, les risques sont facilement détectés. La gestion du poste clients nécessite de mettre une protection fondamentale, Euler (2010 : 1). La gestion des encours clients se fait par rapport à la ligne de crédit définie. Pour chaque client et la gestion des dépassements d'encours permet de piloter la prise de risque, l'institut de Benchmarking & al (2003 :14).

1.2.10 Le recouvrement des créances

Il englobe les opérations de détection des montants échus et non réglés, de relance des clients et déclenchement des actions judiciaires et/ou d'autres voies de recours à la procédure d'injonction de payer lorsque la créance a une cause contractuelle OHADA (2008 : 759). Au delà des dispositifs internes, certaines entreprises externalisent le recouvrement. En interne, ce sont souvent les commerciaux aguerris dans la relation client qui effectuent cette tâche.

Les chances de recouvrer une créance résident dans le fait qu'il revient au créancier d'agir le plus tôt possible après expiration des délais. En effet, trop attendre, c'est prendre le risque de voir la solvabilité de son client se dégrader et même parfois lui laisser le temps d'organiser son insolvabilité.

1.2.11 La relance clients

Certains clients aiment bien être relancés avant de procéder à tout paiement, Caron & al (2007 :2-3). Ce comportement peu orthodoxe fait que des organisations disposent d'outils et techniques de relance clients tels que les bips sonores lorsque certains clients ont dépassé les délais accordés.

1.2.12 Le service après vente

Cette étape critique de la relation avec les nouveaux clients doit être l'occasion d'offrir la qualité des services attendus par chaque segment de clients, afin de fidéliser ces derniers. Le Management de la Valeur Client (MVR) facilite le passage de l'acquisition au back office puis au service clients sans rupture de la qualité de service, Allard (2002 :136).

1.2.13 La gestion des litiges

Une bonne pratique en matière de gestion des litiges permet de conforter la satisfaction client en résolvant son problème dans les meilleurs délais, et faire en sorte que les créances redeviennent recouvrables au plus tôt.

La bonne pratique c'est aussi : la prévention des litiges, la gestion de la qualité des services, la communication interne, l'identification des litiges et l'existence d'un service contentieux. Le service recouvrement se voit de plus en plus impliqué dans la gestion des litiges car :

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

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

1.2.14 Le fichier clients

Mémoire collective du portefeuille clients de l'entreprise, Selmer (2006 : 263). Le fichier contient des informations relatives à l'identification du client, ainsi qu'à l'historique des relations commerciales, l'évolution de sa santé financière et les conditions consignées dans le contrat (seuil de crédit, délais et autres).

Le fichier client contient des informations nécessaires à tous les acteurs de la gestion du risque clients et à de nombreux services de l'entreprise ayant en commun un certain nombre d'informations : les commerciaux, les responsables de la facturation, les comptables, le crédit manager, les agents de recouvrement, etc.

En plus des informations sur l'identification, le fichier client contient des informations sur l'activité professionnelle, les habitudes d'achat, et les centres d'intérêts du client. Il doit être informatisé pour une manipulation et une actualisation plus facile.

A chaque activité, opération ou processus sont attachés les risques inhérents. Ainsi, le management doit déterminer si ses risques représentent des opportunités ou des menaces à l'atteinte des objectifs de l'entreprise (COSO II, 2008 : 63). Le tableau ci-dessous ressort les risques opérationnels inhérents au processus vente/clients.

Tableau n°4: Les risques opérationnels du processus vente /clients

Activités du processus	objectif de contrôle	Risques encourus	Dispositif de maitrise des risques
Budgétisation des ventes	S'assurer que les ventes sont budgétisées	Prévisions irréalistes	- existence des objectifs clairs et connus ; - existence d'un budget.
Fixation des conditions de crédits clients	s'assurer que le délai et le seuil de crédit sont fonction des moyens du client	- retard de paiement - augmentation du poids des créances	Existence/suivi des contrats
Réception et acceptation des commandes	S'assurer que la réception des commandes est bien faite	Erreur dans la prise et enregistrement des commandes	Existence des registres et des contrôles des commandes
Livraison	S'assurer que les BL ont fait l'objet d'une commande	- omission - vols	- traitement par un logiciel - contrôle avant livraison
Etablissements des factures et encaissement	S'assurer que toutes les commandes traitées font l'objet d'une facturation	- omission - facture non conforme - retard d'émission - fraude à la	- factures standards pré numérotées - existence des registres - traitement par logiciel

		facturation - détournement des encaisses	- rapprochement BC/BL/facture - chèque libellé au non de l'entreprise - enregistrement des chèques
Comptabilisation des ventes	S'assurer de la conformité et de l'exhaustivité des factures	Omission des contrôles des factures	Existence des procédures de contrôle des factures
Echéances de paiements	S'assurer que les délais sont respectés	Dépassement des échéances	Existence d'un responsable de gestion des contrats et alerte
Suivi et contrôle des encours	S'assurer que les encours sont suivis et contrôlés	Augmentation des créances clients	Mise en réseau de tous les acteurs du processus vente (SI)
Recouvrement des créances	S'assurer que toutes les créances sont recouvrées	Omission de recouvrement	Existence d'un service de suivi et de recouvrement des encours
Gestion des litiges	S'assurer du règlement de tous les litiges	- contentieux - perte d'image de marque	Existence d'un service juridique et contentieux

Source : Barry (2009 : 171) ; Allard (2002 : 136) ; Maders & al (2006 : 10)

En somme, le crédit management est un processus qui vise à sécuriser la fonction vente/clients pour assurer un meilleur rendement financier de l'entreprise. Ce chapitre nous a permis de comprendre certaines notions du management de la gestion lié au poste clients tel qu'appréhender par des auteurs en la matière. Le chapitre 2 décrira la démarche d'évaluation et de gestion des risques clients.

Chapitre 2 : DEMARCHE D'EVALUATION ET DE GESTION DES RISQUES LIES AU POSTE CLIENTS

Les entreprises ont tout intérêt, pour atteindre les objectifs assignés, de prendre en compte la gestion des risques. Identifier, évaluer, classer et maîtriser les risques doit être le combat quotidien des organisations. C'est tout le sens que nous donnons à ce chapitre : la démarche d'évaluation et de gestion des risques liés au poste clients. La notion de risque a été abordée par plusieurs auteurs.

2.1. Définitions de risque

La notion de risque a été définie par plusieurs auteurs parmi lesquels : IFACI, COSO II, Nguéna, Vincent, etc.

Dans son lexique les mots de l'Audits, l'IFACI définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise, Renard (2008 : 139). Pour Vincent, (in Renard, 2003 : 139) « le risque c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès ».

Pour Nguéna, « Dans le langage courant, le terme risque est synonyme de danger, d'événement malheureux. Il désigne une menace objective .Dans l'assurance, par contre le risque ne désigne pas un événement malheureux mais un mode de traitement spécifique de certains événements pouvant advenir à un groupe d'individus. De manière paradoxale, on peut dire que "rien n'est un risque" mais également que "tout peut être un risque". Tout dépend de la manière dont on considère le danger ou l'événement avant de le qualifier».

Selon COSO II (2009 :23), le risque représente non seulement la possibilité qu'un événement survienne et nuise à l'atteinte d'objectifs mais également une opportunité qu'un événement survienne et contribue à l'atteinte d'objectifs. Toutes ces définitions mettent en évidence les composantes des risques :

- la gravité, ou conséquences de l'impact ;
- la probabilité qu'un ou plusieurs événements se produisent.

Ainsi, il est significatif de présenter la classification des risques.

2.2. Classification des risques

La classification des risques constitue l'étape intermédiaire entre l'identification des risques (Probabilité, gravité, durée) et l'établissement du dispositif contrôle interne qui mettra prioritairement sous contrôle les risques du haut de classement, Maders (2006 : 51). En effet, dans une entreprise, les ressources humaines étant contingentées et les risques infinis, il n'est pas possible de tous les mettre sous contrôle. C'est la raison pour laquelle il est important de déterminer des priorités de contrôle. De manière générale, les risques sont classés selon leur nature, leur menace et leur niveau.

2.2.1. Classification selon leur nature

De par leur nature, on a les risques inhérents, les risques de contrôle, les risques de non détection et les risques de résiduels.

2.2.1.1. Le risque inhérent (RI)

Le COSO II (2009 : 204), le définit ainsi : « le risque inhérent désigne le risque auquel l'entité est exposée en l'absence de mesures prises par le management pour modifier la probabilité d'occurrence ou l'impact de ce risque ». Le RI est un risque lié à l'activité d'une organisation c'est-à-dire existant en l'absence de tout contrôle.

2.2.1.2. Le risque de contrôle (RC)

Selon ISA 200 (Normes Internationales d'Audit in Valin & al, 2006 :167) le risque de contrôle est « le risque qu'une erreur puisse survenir sans avoir été détectée et corrigée en temps voulu par la procédure de contrôle interne (CI) de l'entreprise. Le RC dépend du dispositif du contrôle interne mis en place par l'organisation, le contrôle interne le réduit simplement mais ne l'élimine pas.

2.2.1.3. Le risque de non détection (RND)

Le RND est le risque qui échappe au contrôle de l'auditeur. C'est ici qu'on parle de seuil de signification qui doit être défini lors des contrôles (Valin & al, 2006 : 67).

2.2.1.4. Le risque résiduel (RR)

Le RR « désigne le risque auquel l'organisation reste exposé une fois le management a traité le risque », COSO II (2009 :205). C'est le "résidu" du risque qui reste après le contrôle d'un auditeur.

2.2.2. Classification selon leur menace

Elle permet de classer les risques selon leur ordre de survenance, de détecter les causes et les conséquences.

Selon leur ordre de survenance, trois degrés sont évoqués :

- le premier degré est le risque concourant qui représente la menace responsable du risque source (Maders & al, 2006 : 42). Il est lié aux défaillances du CI ;
- le second est le risque source qui constitue la menace que l'audit a intérêt à détecter et maîtriser car il empêche l'atteinte des objectifs (COSO II, 2009 : 23);
- le troisième est le risque incident qui constitue la conséquence de la réalisation de la menace (Maders & al, 2006 : 69).

2.2.3. Classification selon leur niveau

La classification selon le niveau permet de considérer la base de données de risques existant au niveau de l'entreprise. Elle classe les risques en risque potentiel, risque possible et risque matériel.

2.2.3.1. Risque potentiel

Ce sont les risques présumés et qui sont susceptibles de subvenir en cas d'absence de mesure de contrôle de risque en place pour prévenir ou corriger leur survenance (Hassid, 2005 : 70). L'identification de ces risques est soit guidée par l'expérience de l'auditeur soit par des guides professionnels.

2.2.3.2. Risque possible

Ce sont des risques pour lesquels une entreprise ne s'est dotée d'aucun dispositif pouvant prévenir leur venue (risques inhérents). Ces risques sont souvent difficiles à gérer dans la mesure où leur survenance est quasi aléatoire (COSO II, 2009 : 74).

2.2.3.3. Risque matériel

Les risques matériels sont des risques déjà vécus au niveau de l'entreprise. Leur gestion est parfois plus simple du fait de l'expérience dont on dispose sur les premiers survenus. Ce sont des risques qui facilitent l'identification par l'analyse historique (COSO II, 2009 : 67).

2.3. Risque opérationnel

La notion de risque opérationnel a été évoquée par le comité de Bâle II et le définit comme :

« Operational risk defined as the risk loss resulting from inadequate or failed processes, people and systems or from external events. This definition includes legal risk but excludes strategic and reputational risk » (in Lagarde, 2006: 23).

Le risque opérationnel est avant tout le risque de perte. Il vise les aspects endogènes et exogènes de l'activité d'une organisation, Lagarde (2006 : 23). Les risques opérationnels sont des risques recensés au cours de l'examen des processus liés au métier de l'organisation. Le comité de Bâle a retenu une classification qui institue sept catégories d'événement liés à ce risque :

1. fraude interne : exemple, délit d'initié d'un agent qui opère pour son propre compte, le vol, la falsification des factures etc. ;
2. fraude externe : exemple le piratage informatique, la falsification des documents de l'entreprise, des vols ;
3. pratique en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail : on peut citer le non respect des règles de travail, d'hygiène, violation des textes en vigueur, les plaintes syndicales ;
4. clients, produits et pratiques commerciales : exemple, la violation des contrats de partenariat ;

5. dommages aux actifs corporels : exemple, les tremblements de terre, les inondations, les incendies ;
6. dysfonctionnement de l'activité et des systèmes : exemple, panne du système informatique, panne électrique, arrêt de l'outil de production ;
7. exécution, livraison et gestion des processus : exemple, litiges entre partenaire, erreur de manipulation des comptes clients ;

Nous pouvons ainsi dire que le risque opérationnel du cycle vente/clients trouve son origine de la défaillance ou d'inadéquation des procédures (mauvais choix des clients, mauvaise saisie des commandes clients, comptabilisation non exhaustive des factures clients), des ressources humaines (personnels non formés), des systèmes d'informations peu fiables (base de données non conforme), des facteurs externes à l'organisation (fraude, vol, escroquerie, etc.)

2.4. Identification des risques

C'est un passage obligé dans la construction d'une structure rationnelle et globale de gestion de risque pour permettre l'élaboration d'un contrôle interne efficace. En général, la responsabilité première de la direction et du gouvernement d'entreprise est d'identifier et évaluer les risques pouvant empêcher la réalisation des objectifs de l'entité, Hamzaoui (2008 :104). Compte tenu de la gravité des conséquences que peuvent entraîner les risques opérationnels non maîtrisés, plusieurs techniques d'identification des risques ont été développées.

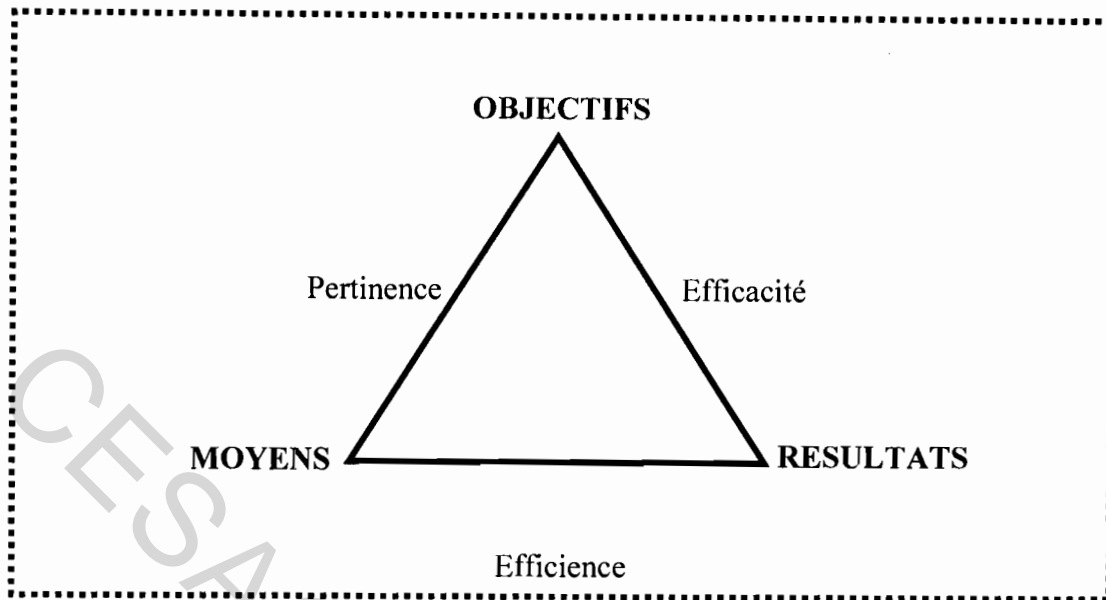
2.4.1. Quelques techniques d'identification de risques

L'identification de risques fait appel à plusieurs techniques entre autres :

- *l'identification par l'analyse de l'environnement* : elle se fait en fonction des variations que peut subir l'environnement dans lequel est implantée l'entreprise ;
- *l'identification par l'analyse historique* : elle se fait sur la base de la liste des risques déjà survenus dans l'entreprise. Ceci n'est qu'à titre indicatif car rien ne certifie que les mêmes risques peuvent se reproduire (COSO II, 2009 : 67);

- *l'identification basée sur les actifs créateurs de valeurs* : elle met au premier plan les actifs créateurs de valeur comme les clients dans une entreprise commerciale, et ensuite procéder à l'identification affectant les autres actifs (Maders & al, 2006 : 51);
- *l'identification par tableau de risque* : elle consiste à établir un tableau qui découpe l'activité en tâches élémentaires, Renard (2007 : 221) ce qui facilite l'identification en fonction d'objectifs définis ;
- *l'identification par risques inhérents* : elle consiste à répertorier les risques propres au processus ou cycle avant même que l'activité se déroule ;
- *l'identification par la concurrence* : elle consiste à recenser les effets néfastes de la concurrence pour optimiser la clientèle de l'entreprise. Il est possible de classer les clients en groupes homogènes, auxquels l'entreprise peut proposer les offres personnalisées, Hanon & al (2004 : 44) ;
- *l'identification par processus* : le point d'encrage de cette approche réside dans la description des processus mis en œuvre dans l'entreprise et par celle des activités liées entre elles par des échanges de produits ou informations et contribuant à la fourniture d'une même prestation à un client interne ou externe de l'entreprise (Nguéna, 2008 : 66).
- *l'identification par les méthodes des centres* : l'entreprise ici est abordée en tant que mosaïque de centres d'activités présentant chacun des objectifs propres qui découlent de l'application de la direction participative par objectifs. Ce faisant, la résultante des objectifs de l'ensemble des centres correspond en principe aux objectifs de l'entreprise. Cette figure illustre de façon schématique cette méthode (Nguéna, 2008 : 65).

Figure n° 2 : Le triangle d'or



Source : Nguena, (2008 :65)

2.4.2. Quelques outils d'identification de risques

Plusieurs outils sont utilisés pour identifier les risques d'entreprise parmi lesquels :

- *le questionnaire de contrôle interne (QCI)* : il est un outil efficace du contrôle interne, toutes les questions peuvent être évoquées tâche par tâche par les personnes en charge de ses tâches, surtout lorsque les questions sont fermées c'est-à-dire des réponses par oui ou non, Valin (2006 :185) ;
- *le flow-chart* : il permet à travers les circuits graphiques du processus d'identifier les risques opérationnels et de procédures ;
- *le brainstorming* : il est un outil d'une importance capitale, Weill & al (2007 :49), consiste à constituer des ateliers avec un groupement des membres par équipe. A cet effet, toutes les idées sont permises car les membres dégagent un maximum possible de risques ;
- *les gabarits ou tableaux d'identification* ;

On peut citer entre autres, le tableau des forces et faiblesses apparents (TFfA), le tableau d'identification conçu par Renard.

- le tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfa)

Il permet de recenser lors d'une phase d'étude, les différents risques pouvant affecter une activité ou un opération spécifique, Lemant (1995 :40) après sa décomposition en objet auditable ou activité élémentaire. Les risques sont ainsi recensés au regard des objectifs du contrôle interne.

Tableau n° 5 : Le tableau des forces et faiblesses apparentes(TFfa)

Domaine/ opération	Objectifs	Risques	POCA/indicateurs et indices	Option			commentaires
				F/f	conséquences	d° de confiance	

F= Force ; f= faiblesse ; POCA= pratique d'organisation communément Adoptées ; d°= degré

Source : Lemant (1995 :64)

- le tableau d'identification des risques de Renard

Il présente en grande partie les mêmes caractéristiques que le TFfa. A la seule différence, il a la particularité de donner une évaluation sommaire du risque rattaché à la tâche comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau n°6: Tableau d'identification des risques

Tâches	objectifs	Risques	Evaluation	Dispositifs de* CI	Constats**
Réception des marchandises	- sécurité de la réception	-pertes - Avaries	M f	-Normes de livraison et d'entreposage	Non
	-Conformité en qualité et en quantité	-Non-conformité	I	-Procédures de vérification - Inspection technique	Oui Oui
	-Faire les réserves en temps	-contentieux -Prescription =perte des droits	M M	-Procédure de réserve	Non

Source : Renard (2002 :16) ; Renard (2010 :239)

I= Risque important, M= Risque Moyen, f= Risque faible

*dispositif de contrôle interne devant faire échec au risque identifié

** Existence oui ou non du dispositif identifié

L'utilisation de ces outils et techniques ne garantit pas toujours l'identification exhaustive de tous les risques. L'important est d'identifier l'essentiel des risques opérationnels surtout à impact élevé et moyen.

2.5. Evaluation des risques opérationnels

L'évaluation des risques consiste à déterminer dans quelle mesure des événements potentiels sont susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Le management évalue la probabilité d'occurrence et l'impact des ces événements. Pour ce faire, il recourt habituellement à une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives. Les impacts d'un événement, qu'ils soient positifs ou négatifs, doivent être analysés individuellement ou par catégorie, à l'échelle de l'organisation. Il convient d'évaluer à la fois les risques inhérents et les risques résiduels, COSO II (2009 :203).

L'évaluation des risques est indispensable à toute entreprise qui souhaite continuer à exister dans son milieu (Noirot & Walter, 2009 :85). Une fois les risques identifiés, il est nécessaire d'évaluer leur impact en cas de survenance. La démarche d'évaluation généralement adoptée résulte de la combinaison des trois facteurs consignés dans ce tableau ci-dessous.

Tableau n°7 : Tableau d'évaluation des risques opérationnels

Probabilité	Gravité	Durée
Forte	Critique	Longue
Moyenne	Grave	Courte
Faible	Significative	
	Notable	

Source : Maders & al (2006 : 49)

L'important est de pouvoir les hiérarchiser et d'ordonner, ainsi, la démarche de gestion de ses risques. Bien évidemment, plus la mesure est précise plus la gestion que l'on en fait sera pertinente. En outre, les paramètres d'évaluation les plus utilisés sont : la gravité et la survenance. Après l'identification, l'appréhension du risque nécessite la détermination de sa gravité (dommage) et de sa survenance (la probabilité de survenance). Il faudra dresser le compte de résultat du risque identifié en prenant en compte ses diverses conséquences.

Les risques pourront ultérieurement apparaître selon une cartographie basée sur la gravité et la survenance, Nguena (2008 :70). Certains outils plus pertinents peuvent être envisagés :

- les matrices d'appréciation qui permettent d'estimer les préjudices d'une façon relative les uns par rapport aux autres. Pour ce faire, il est nécessaire : d'estimer chaque critère d'après une cotation de 1 à 5 et de multiplier l'enjeu financier du domaine audité par son niveau de vulnérabilité puis par la qualité du dispositif du contrôle interne en place ;
- les check-lists qui permettent de passer rapidement en revue les risques classiques du domaine ou processus.

Les questionnaires de contrôle interne (QCI) constituent, à ce titre, une base pratique pour revoir les fondamentaux du contrôle interne (politique définie, connue et appliquée ; séparation des fonctions ; réalité des informations, piste d'audit ; manuels de procédures...). De façon générale, deux méthodes d'évaluation de risques sont souvent utilisées, à savoir : la méthode quantitative et la méthode qualitative.

2.5.1. Méthode quantitative

Cette évaluation reste quelque peu difficile à cause de la diversité des risques. Tous ne peuvent être appréciés sur une échelle commune. En effet, en ce qui est des risques intangibles ou immatériels qui représentent de nos jours, selon Bapst & al (2002 :11), 2/3 de la valeur des entreprises (le cas des clients dans une entreprise commerciale), il s'avère difficile de les mesurer par un impact financier, Colattrela (2003 :6). Ceci entraîne très souvent des méthodes multicritères pouvant être basées sur les pertes financières, pertes de marchés, interruption des activités, etc. L'évaluation quantitative consiste à évaluer le risque sa probabilité et la mesure de sa gravité, elle est pratiquée par le risque management. Elle a pour but :

- la hiérarchisation des risques identifiés ;
- l'évaluation du niveau de sécurité du système ;
- la construction de la sécurité efficace et cohérente de ce système.

L'application de cette évaluation fait appel aussi à la maîtrise des méthodes statistiques ou d'une modélisation plus complexe fondée sur une description des processus traduits par des graphiques à multiples variables, Barroin & al (2002 :2). Le recours à la méthode qualitative s'impose.

2.5.2. Méthode qualitative

Cette méthode se repose sur la gravité des risques, car elle détermine le degré de l'impact sur l'ensemble de l'activité de l'entreprise. La méthode qualitative a pour but l'identification :

- des événements à risque apparaissant suite à la défaillance des éléments du système ;
- des causes ayant occasionné ces événements ;
- des conséquences y relatives ;
- des actions de mise en œuvre pour atténuer les risques.

L'impact et la probabilité du risque ne sont pas faciles à évaluer avec précision. Pour cela des échelles telles que (très élevée, élevée, moyenne, faible, très faible) leur sont attribués, Coopers & al (2000 :61). Ces échelles sont établies au regard des forces et faiblesses potentielles de l'entreprise résultant de l'environnement de contrôle, des activités de contrôle et de la qualité du dispositif de contrôle. Le tableau ci-dessous donne un aperçu de mesure qualitative de la probabilité du contrôle interne.

Tableau n° 8 : Exemple de mesure de l'efficacité du CI

Cotation	Probabilité et gravité	Dispositif du contrôle interne
5	Très forte	Très mauvais
4	Forte	Mauvais
3	Moyenne	Moyen
2	Faible	Bon
1	Très faible	Très bon

Source : A partir de Maders & al (2006 : 49)

Concernant la gravité de l'impact, les seuils sont arrêtés après évaluation des conséquences en se basant sur les différents critères tels : les pertes financières, l'atteinte à l'image, la perte de marché, etc. Le tableau ci-après illustre cet impact financier.

Tableau n° 9 : Exemple de mesure de l'impact

Cotation	Impact	Perte financière
5	Catastrophique	Perte supérieure à 1 milliard de F CFA
4	Majeur	Perte de 100 millions à 1 milliard
3	Modéré	Perte de 10 millions à 100 millions
2	Mineur	Perte de 5 millions à 10 millions
1	Très insignifiant	Perte inférieure à 5 millions

Source : Adapté de Fontugne (2001 : 11)

Il faut dire que ce type d'approche ne se repose pas souvent sur une base scientifique solide et l'objectivité est discutable. Le poids total du risque à l'issue d'une telle évaluation serait Impact multiplié par Probabilité, Bouaniche (2004 : 6) et cette évaluation peut être faite à deux niveaux :

- ✦ le risque inhérent, encore appelé risque brut qui n'a encore subi aucun contrôle de quelle que nature que se soit. Il peut être lié à l'environnement.
- ✦ le risque résiduel ou risque de contrôle, il demeure après tout contrôle.

2.6. Hiérarchisation et classification

Hiérarchiser et classer les risques constitue l'étape intermédiaire entre l'identification et l'établissement du dispositif de contrôle interne qui mettra prioritairement sous contrôle les risques du haut du classement. Les risques sont hiérarchisés par rapport à leur criticité et à l'efficacité du contrôle interne. Ici c'est le poids et la nature du risque qui sont mis en évidence. Quatre méthodes peuvent alors être utilisées, selon Maders & al (2006 :51) pour la classification des risques :

- *le classement absolu*, cette méthode consiste à classer tout simplement les risques selon leurs conséquences financières. Elle n'est possible que d'évaluer financièrement les risques ;
- *le classement relatif avec valeurs absolues*, elle consiste à classer les risques selon leur valeur relative par rapport à un montant total estimé pour l'ensemble des risques. Elle consiste aussi à extrapoler pour chaque risque la perte moyenne en se basant sur un historique des pertes moyennes ;

- *le classement relatif avec des valeurs relatives*, elle consiste à classer les risques, non pas à l'aide des critères absolus (exprimé en franc ou en %) mais à l'aide de valeurs relatives. On utilise alors une grille de qualification des risques ;
- *le classement matriciel* : cette méthode consiste à qualifier les risques à l'aide des critères que l'on cherche à évaluer. Ces critères peuvent correspondre à des fondamentaux de contrôle ou à des risques métiers spécifiques.

Le tableau ci-dessous illustre la hiérarchisation et le classement des risques en fonction du niveau du contrôle interne.

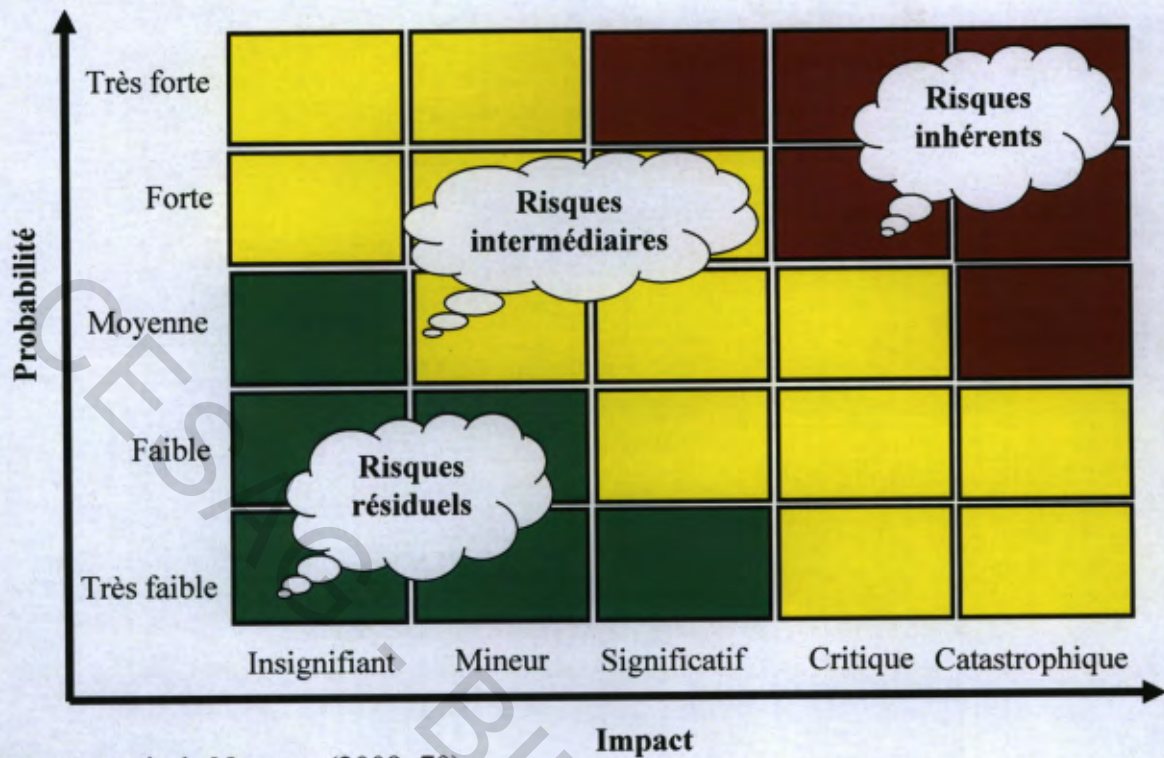
Tableau n° 10 : hiérarchisation et classement des risques en fonction du niveau du CI

Cote du CI	CI	Cote du risque	Risque opérationnel
1	Inexistant	5	Catastrophique
2	Insuffisant	4	Significatif
3	Important	3	Modéré
4	Efficace	2	Acceptable
5	Très efficace	1	Insignifiant

Source : A partir de Maders & al (2006 : 49)

Sur la base de ces éléments, une hiérarchisation des risques est faite. C'est ce qu'illustre la figure ci-dessous.

Figure : n°3 : Exemple de la hiérarchisation des risques

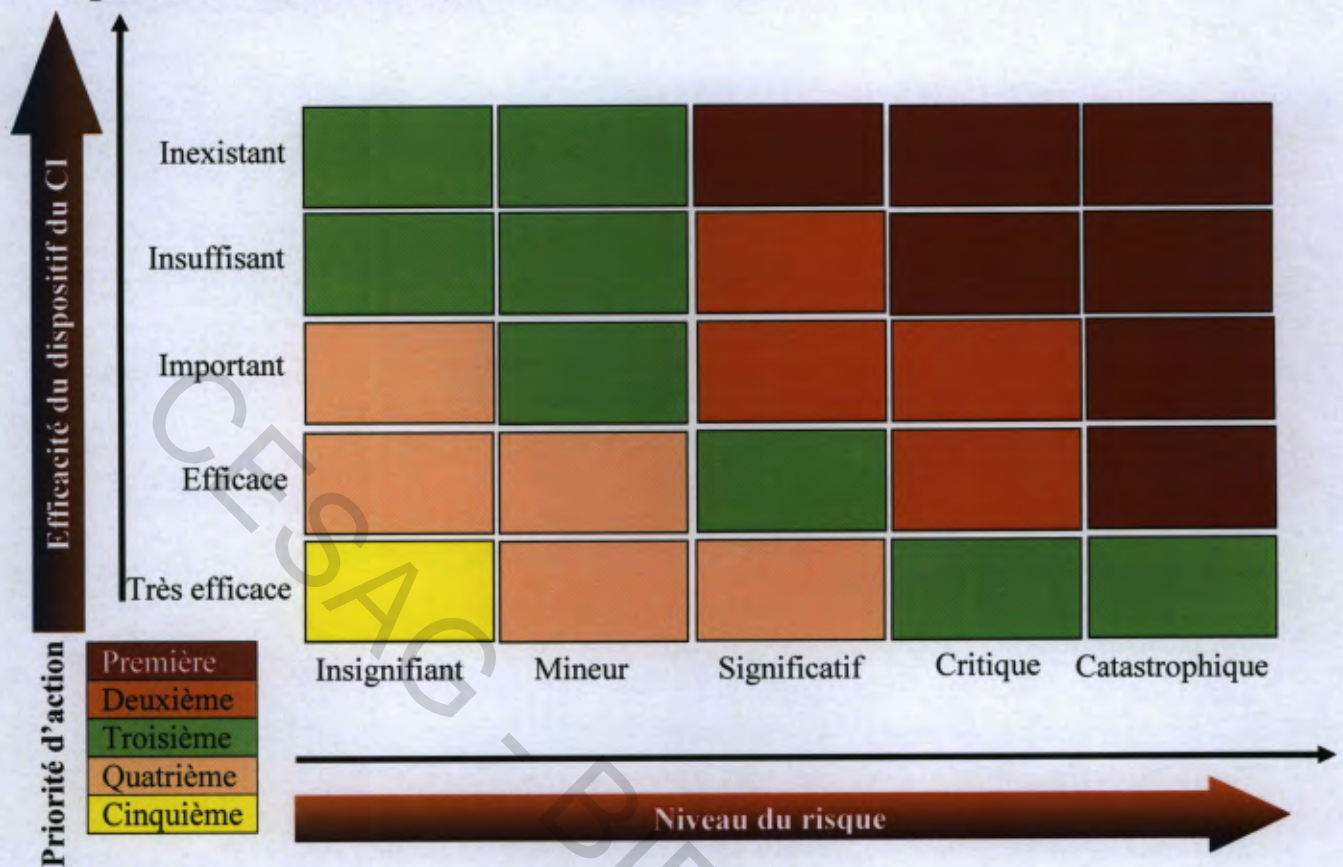


Source : A partir de Nguena, (2008 :70)

2.7. Restitution/ Aide à la décision

Cette étape aide la hiérarchie dans la prise de décision en matière de gestion des risques. Ces risques peuvent être consignés dans une matrice afin de faciliter les actions à entreprendre en priorité en tenant compte de la gravité de l'impact. Le tableau ci-dessous montre un exemple d'analyse à la prise de décision.

Figure n° 4 : Matrice d'analyse d'aide à la décision



Source : Nous-mêmes à partir de Nimaga (2008 :49)

2.8. Dispositif de maîtrise des risques opérationnels du poste clients

Le dispositif de maîtrise des risques est constitué de l'ensemble des pratiques et moyens mis en œuvre par l'entreprise pour faire face aux risques actuels et potentiels. De façon générale, la meilleure pratique reste le regroupement des risques par tâche, qui feront l'objet d'une fiche laquelle est joint le dispositif du contrôle interne en œuvre au niveau de chaque tâche. Ensuite, tous les risques et les contrôles par tâche sont centralisés, pour donner un dispositif du contrôle interne centralisé à mettre en œuvre.

La centralisation des risques opérationnels du processus, et du contrôle interne facilite la fixation des plans d'action. Cette démarche est la même pour l'ensemble des cycles de l'entreprise, lorsqu'il s'agit de la maîtrise des risques de toute l'entreprise. Ce dispositif pour ce qui est des clients, comporte plusieurs étapes, à savoir : la prospection clients, la conclusion de la vente, la facturation, la comptabilisation et se termine par le recouvrement et le règlement de la créance du client à qui on a transféré la propriété du bien pour la satisfaction du besoin.

Ce processus traverse donc les étapes essentielles du cycle vente. Et, le risque client doit être géré à toutes ces étapes.

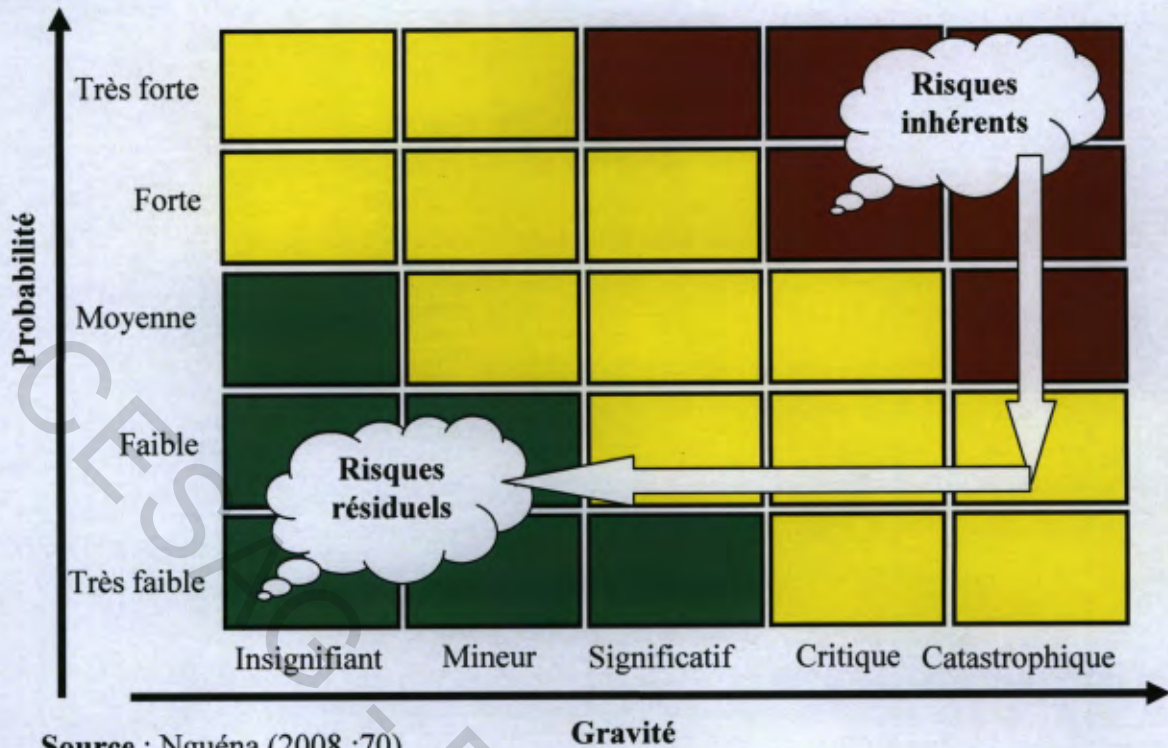
Le dispositif de maîtrise des risques est composé de deux étapes : le traitement des risques et le financement des risques (COSO II in codex TINI, 2009).

2.8.1 Traitement des risques

Quelque soit la méthode d'évaluation, la démarche logique implique une étape supplémentaire avant la définition des moyens à mettre en œuvre : la réponse au risque, Renard (2007 :143). Parmi les deux composantes du risque : impact et probabilité, il faut pour chaque risque identifié choisir une stratégie :

- ou bien minimiser l'impact en développant une politique de protection (les détecteurs, les sauvegardes informatiques, les stocks des pièces détachées, les équipements de sécurité, etc.) ;
- ou bien minimiser la fréquence en développant une politique de prévention. La prévention s'appuie sur les sources de risque, elle regroupe les éléments qui permettent la réduction de la probabilité d'occurrence du sinistre. Les instruments de maîtrise sont : la mise en place de procédures administratives, comptables et financières écrites, la définition de fiche de postes, la formation permanente du personnel, la définition des consignes de sécurité, le plan de suivi des actions entreprises, etc.

Figure n° 5 : Traitement des risques



Source : Nguéna (2008 :70)

2.8.2. Financement des risques

Le financement pour la couverture des risques est un choix pour les dirigeants des organisations. Diverses possibilités peuvent être envisagées :

- **la provision pour risque**

Elle est une possibilité de couverture de risque qui permet à l'entreprise de constituer des provisions pour risque lors de l'élaboration du budget afin de couvrir les éventuels sinistres en cas de survenance. C'est une technique comptable obligatoire, Nzakou (2005 :153). Il faut retenir que la provision ne permet pas de réduire le risque, non plus protéger les biens et le personnel de l'entreprise mais seulement prévoit un montant estimatif au cas où un événement malheureux se produirait ;

- **l'assurance de biens et personnes**

Encore appelée police d'assurance, l'assurance est une forme de transfert du risque parmi tant d'autres. Elle couvre un certain nombre de risques choisis par les dirigeants de l'entreprise. De plus en plus l'assurance des biens et des personnes est une priorité pour une mise en

confiance de son personnel. On peut citer le cas des polices d'assurance dans une société de transport, dans les industries chimiques, etc.

Il convient de dire qu'il n'est pas évident qu'une entreprise soit assurée à 100%. Les risques demeurent et demeureront dans les organisations, car le risque zéro n'existe pas.

La maîtrise de risque dépend plus de l'efficacité du dispositif du contrôle interne mis par l'entreprise. La maîtrise des risques peut être complétée par le pilotage.

2.9. Pilotage

Les opérations courantes de pilotage sont généralement réalisées par les responsables opérationnels, qui doivent porter toute l'attention requise à l'information qu'ils reçoivent (COSO II, 2008 :119). Les opérations de pilotage permettent de vérifier que le contrôle interne fonctionne efficacement. Le pilotage est d'abord l'affaire du staff dirigeant de l'entreprise. Piloter suppose assurer l'amélioration continue des contrôles et le reporting à travers une stratégie à long terme explicite (Valin, 2006 :428).

Pour cela, le management devra prendre en compte la nature et l'importance des changements et des risques correspondants ayant pu survenir et/ou les compétences et l'expérience des personnes chargées de la mise en œuvre des contrôles, de même que les résultats de la surveillance courante. Piloter c'est donc faire un suivi quotidien de l'ensemble des risques identifiés et consignés dans le rapport de l'auditeur interne et rendre compte au conseil d'administration (CA) en temps réel.

2.9.1. Le suivi et l'amélioration continue

Un suivi régulier de la situation globale de l'entreprise devra être effectué par le biais d'indicateurs incorporant les risques majeurs couplés avec les facteurs aggravants d'une part et les facteurs réducteurs d'autre part. Le service d'audit interne (SAI) pourra en outre participer à cette phase en relation avec les services concernés par les risques. Il sera question de rédiger un manuel de procédures à usage interne afin de juguler les risques déjà identifiés. Le caractère évolutif des risques sera pris en compte par une remise en cause régulière des plans de couvertures et d'actions. Cette remise en cause sera aidée par la mise en place d'un système d'information pour la gestion des risques (SIGR).

La gestion continue du processus nécessitera en sus le recours aux tableaux de bord. Ceux ci devront préciser les référentiels de résultats et les référentiels d'activités. Les premiers indiqueront les objectifs à atteindre en ce qui concerne la réalisation des risques (fréquence, dommage, impact financier,...) tandis que les seconds préciseront les efforts à déployer pour atteindre les objectifs susmentionnés (charges, investissements, formation, information, etc., Nguena (2008 :103).

2.9.2. La capitalisation

Il revient au conseil d'administration de s'approprier la maîtrise des risques. Les rapports d'audit et autres documents de gestion de risques doivent être divulgués aux partenaires de l'entreprise afin que ceux-ci soient informés de façon périodique, de même les stratégies liées à leur maîtrise, de nombreux tiers sont concernés par la vie de l'organisation et par les actions qu'elle entreprend Pigé et Lardy (2007 : 212). A cet effet, des dispositions de l'amélioration continue du système d'information, de la formation du personnel en la matière doit être garantie pour une efficacité pérenne de l'entreprise. Au regard de l'importance de la maîtrise des risques opérationnels au sein de l'entreprise, il est significatif de représenter ci-dessous schématiquement ce processus.

Figure n°6 : Schéma du processus de maîtrise des risques



Source : A partir de Lagarde (2005 :80)

La maîtrise des risques est un processus, nous venons de le constater à travers les différentes étapes. L'atteinte des objectifs que se fixent les entreprises en dépend. Cette maîtrise est fonction de la structuration des risques qui la précède, du pilotage qui la succède, de l'environnement du contrôle interne et du système d'information. L'efficacité du dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/clients dépend en réalité des mesures préventives et de protection mises en place par l'entreprise et de l'application de tout le dispositif du contrôle interne lié à ce cycle. Le prochain chapitre, exposera la méthodologie d'analyse et outils de collecte et d'analyse des données.

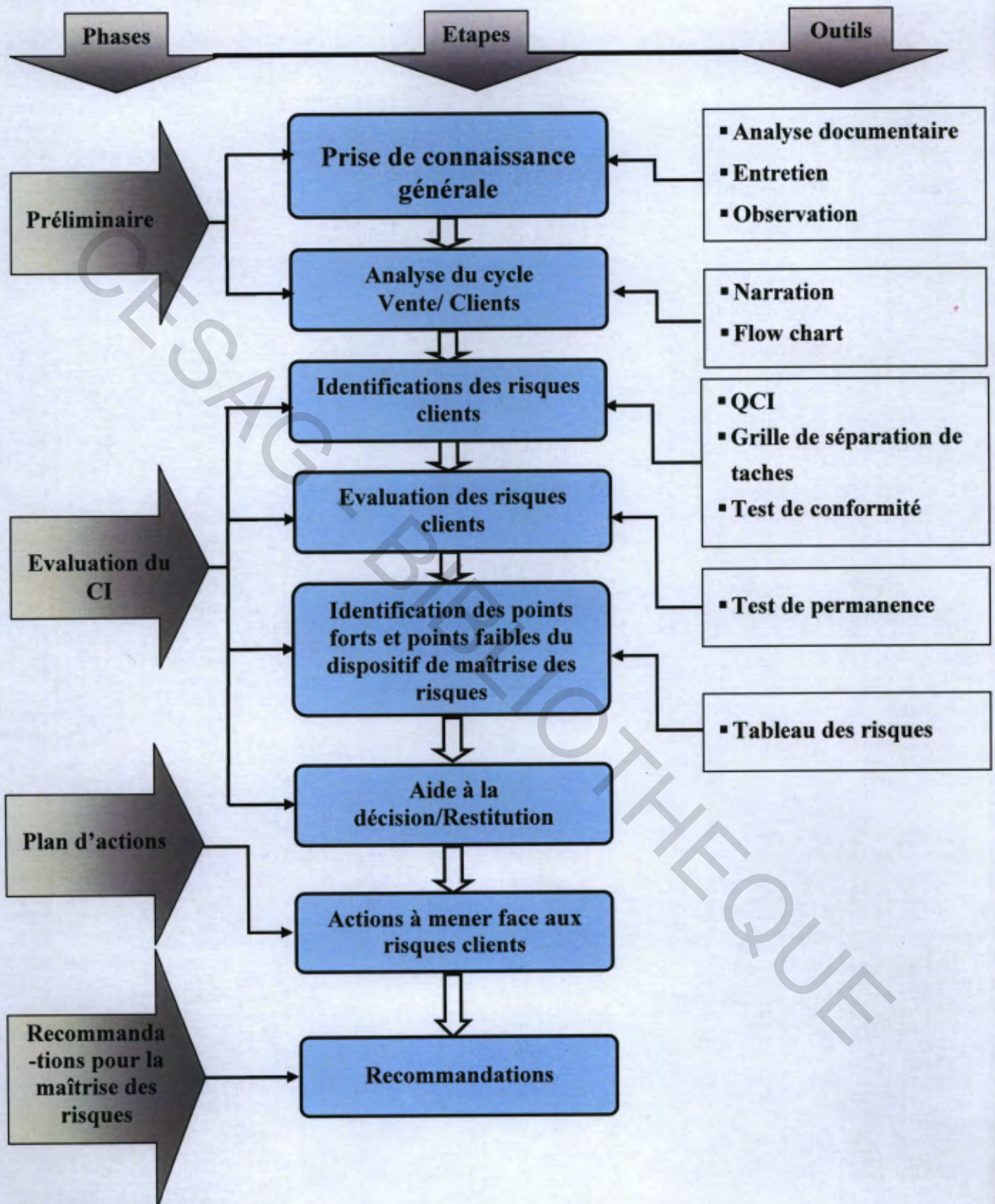
Chapitre 3: METHODOLOGIE D'ETUDE ET DE COLLECTE DE DONNEES

La méthodologie que nous avons retenue pour la réalisation de cette étude est calquée sur la démarche d'un audit opérationnel. Les outils et les techniques utilisés pour la collecte des données sont évidemment ceux sur lesquels l'auditeur se base pour la réalisation de ses travaux. A la suite de la revue de la littérature, la résolution de notre thème de recherche nous conduit à élaborer le modèle ainsi qu'il suit.

3.1. Schéma du modèle d'analyse

Ce schéma présente la démarche à utiliser pour la mise en œuvre de ce travail. Il ressort les étapes, les travaux à effectuer, les outils et techniques à utiliser.

Figure n°7 : Modèle d'analyse



Source : nous même

Ce modèle d'analyse a été retenu en vue de la mise en œuvre de notre méthodologie dans le cadre de l'évaluation de la gestion des risques clients.

3.2. La prise de connaissance générale

La première étape dans le cadre de la réalisation de ce travail est bien entendu la prise de connaissance générale de l'entreprise et de son processus de gestion du poste clients. Elle nous permettra de consulter la documentation interne et externe de l'entreprise. Cette étape très fondamentale se fera à travers les outils et techniques d'audit.

3.3. Outils de collecte et d'analyse des données

La collecte des données se fera à travers les outils suivants :

3.3.1. L'analyse documentaire

L'analyse documentaire permet l'exploitation des documents de l'entreprise qui contiennent des informations sur l'entreprise. Toutefois, une consultation des journaux et autres documents externes sont aussi des atouts pour le complément des informations.

3.3.2. L'entretien

La conduite d'un entretien et la réalisation d'une observation figurent parmi les activités les plus fréquentes de l'audit (Guerrero, 2008 :69). L'entretien permet le contact direct avec les responsables et le personnel de l'entreprise et ceux intervenants dans le ce processus vente/client faisant l'objet de notre étude. Toute autre personne pouvant mettre à notre disposition des informations nécessaires sera abordée. Cette technique nous met en relation directe avec les personnes clé, elle nous permet de comprendre leur rôle, leurs attributions et le style de management utilisé.

3.3.3. L'observation

Différente du test de permanence, l'observation est utilisée non seulement pour comprendre mais pour valider les propos de certains responsables du processus. Cette observation se fera de bout en bout des activités réalisées par le client. En effet, il existe deux types

d'observation, à savoir : l'observation participante et l'observation non participante, Valin & al (2006 : 176).

3.3.4. La visite des sites

Cette visite des sites d'exploitation se fera en accord avec les dirigeants de l'entreprise, elle nous permettra de s'enquérir de la situation sur le terrain et d'observer le traitement réservé aux clients à travers différents sites.

3.3.5. Le questionnaire de contrôle interne (QCI)

Cet outil nous permet d'apprécier le dispositif de contrôle interne mis en place, de constater les forces et les faiblesses du dispositif, de même les tests de conformité et de permanence nous aiderons à confirmer ou infirmer les forces et faiblesses liées à la gestion des risques clients.

3.3.6. La grille de séparation de tâches

Elle sert à s'assurer que les fonctions fondamentales de l'entreprise sont séparées les unes des autres et sont exercées par les personnes différentes. Elle trace toutes les opérations intermédiaires relatives à un événement (Schik, 2008 : 151).

3.3.7. Le narratif

C'est la description simple des fonctions de l'activité. Elle permet de dérouler toutes les opérations du cycle. Toutefois, il est généralement difficile à exploiter du fait de la lourdeur et du manque de rigueur (Valin & al, 2006 : 179). Il est donc judicieux d'utiliser des diagrammes auxquels on ajoute des narratifs.

3.3.8. Le flow-chart

Le flow-chart est une description schématique ou graphique, il aide à la compréhension des procédures, l'objectif est la présentation graphique de traitement des données pour identifier les éventuels risques de non séparation de tâches et les faiblesses dans les circuits de diffusion et de circulation de l'information. Outil de visualisation, synthèse, concision et de précision, le flow-chart permet d'accroître la compréhension d'un processus (Valin & al, 2006 : 180).

3.3.9. Le test de cheminement ou conformité et test de permanence

Ils permettent de s'assurer de l'application du dispositif décrit lors de l'entretien et de sa conformité à la réalité d'une part et d'autre part que les points forts théoriques fonctionnent de façon permanente tel que prévu dans le manuel de procédures (Hamzaoui, 2008 : 196).

3.3.10. Le tableau d'identification des risques

Comme son nom l'indique il nous servira pour l'identification des risques à chaque tâche du cycle. Il sera calqué selon le modèle de Renard (Renard, 2007 : 220-224).

3.3.11. L'exploitation des données collectées

Les données collectées vont nous servir à déterminer les zones à risque du cycle, les facteurs favorisant ses risques et donc à ressortir les risques inhérents du cycle vente/clients à travers le tableau des risques afin de nous permettre d'orienter notre étude.

3.4. L'Evaluation du contrôle interne

Cette étape nous permettra de faire des tests de permanence et des tests de conformité afin de constater l'efficacité ou non du contrôle interne tout au long du cycle vente/clients à partir des outils et techniques appropriées: le sondage, l'entretien, les QCI et autres évoqué ci haut (Valin & al, 2006 : 172).

Conclusion de la première partie

Ici prend fin notre première partie après une description du processus de gestion du poste clients, un bref aperçu du dispositif de gestion des risques clients et de la démarche d'évaluation et de gestion des risques liés au poste clients ainsi que le modèle d'analyse et de collecte de données.

L'objectif d'évaluation du dispositif de gestion des risques clients que nous poursuivons est de s'assurer que les dispositifs mis en place par X-OIL CONGO permettent de maîtriser les risques liés au cycle vente/Clients et assurent au mieux la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise afin que celle-ci atteigne ses objectifs. Ainsi, nous allons, à partir de notre modèle d'analyse, examiner les pratiques, les systèmes, les méthodes et procédures utilisés par X-OIL Congo pour la sécurité de son processus de crédit et implicitement celui de son cycle vente/clients.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

Introduction de la deuxième partie

Après avoir présenté, dans le cadre théorique de notre étude, l'évaluation de la gestion des risques liés au poste clients, nous avons mis l'accent sur quelques fondamentaux d'une bonne gestion du poste clients, en l'occurrence la notion du crédit management, le processus de gestion du poste client et la démarche d'audit opérationnel pour la réalisation de cette étude. Notre modèle d'analyse, conçu après la revue de la littérature, avec des outils et les méthodes à utiliser, est inspiré de la démarche d'audit opérationnel adapté à nos objectifs spécifiques définis plus haut.

Le chapitre premier de cette deuxième partie sera consacré à la présentation générale de X oil Congo à travers ses activités et son organisation. Le chapitre deuxième, quant à lui, traitera de la description de la maîtrise des risques clients par X-oil Congo. Et, pour terminer, nous analyserons, dans un troisième chapitre, les résultats et ferons quelques recommandations sur le système de management des risques examiné.

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA SOCIETE X-OIL CONGO

Ce chapitre nous permet d'avoir une vue d'ensemble de l'organisation et des activités de X-oil Congo Brazzaville cadre de notre étude. En effet, X oil Congo est une société privée qui œuvre dans le domaine de la commercialisation des produits pétroliers.

Dans ce chapitre, nous allons faire un aperçu des activités, des quelques informations liées à la concurrence et de l'organisation administrative de X-oil Congo tel que nous l'avons constatés pendant notre stage.

4.1. Présentation de X- OIL CONGO

Cette section présente l'historique, les missions, les objectifs, les activités, l'organisation, et les moyens dont dispose la société.

4.1.1. Historique

L'effondrement des régimes communistes à la fin des années 80 a provoqué par la suite la restructuration et la privatisation de certaines entreprises nationales dans les Etats africains en majorité communistes. Ce désengagement de l'Etat au Congo Brazzaville a occasionné la disparation d'Hydro-Congo (HC), seule société nationale opérant dans la distribution des produits pétroliers (quasi monopole).

X-oil Congo, une société anonyme (SA) au capital de 10 millions, a été créée sous le numéro N 02 B 1781, le 08 juillet 2002 puis sous le numéro RCCM- 07- B-2004 le 14 Juin 2004.

Les actionnaires au nombre de deux à la création de la société, sont tous de nationalité suisse. Ce numéro est enfin devenu RCCM CG/BZV/08 B 1377 depuis le 20 avril 2009 suite au décès de l'un des actionnaires, intervenu en 2008 et de la nomination d'un nouvel administrateur général (AG). X-oil Congo compte depuis sa création trois administrateurs, l'actuel en fonction est de nationalité Béninoise. Comme nous le constatons l'histoire de X-oil Congo est toute récente.

4.1.2. Mission et objectifs

La mission et les objectifs de X-oil Congo se présentent ainsi qu'il suit.

4.1.2.1. Mission

La mission de X-oil est celle assignée par le gouvernement, à savoir la commercialisation et la distribution, sur l'ensemble du territoire congolais, des produits pétroliers.

4.1.2.2. Les objectifs

Les objectifs qui découlent de la mission ci-dessus assignée sont de couvrir le pays en équipement (station service) et de distribuer les produits pétroliers : le pétrole, le gasoil, l'essence, le fuel et les huiles et autres.

4.3. Activités de X-oil

Pour mener à bien sa mission et atteindre les objectifs X-oil Congo a pour activités :

- la réalisation des études dans le domaine du stockage des produits pétroliers ;
- la construction des stations service et feeling dans les villes et départements ;
- le financement des missions de prospection dans les départements ;
- le développement de son équipement ;
- l'acquisition des nouveaux outils de distribution des produits pétroliers ;
- l'entretien permanent de la relation avec ses clients disséminés sur l'ensemble du pays.

4.4. Les moyens

X-oil Congo dispose des moyens financiers, humains et matériels lui permettant de réaliser ses activités énumérés ci-dessus.

4.4.1. Les moyens financiers

Ces moyens proviennent de l'actionnaire, de la commercialisation des produits pétroliers, des établissements de crédits comme : le crédit du Congo; la BGFI Bank ; la Banque commerciale Internationale (BCI), la Congolaise des Banque (LCB) et Ecobank Congo.

4.4.2. Les moyens Humains

Les effectifs de x-oil Congo au 30 novembre 2009 sont de 58 agents sur l'ensemble du pays, la direction générale, lieu de notre stage compte 35 agents dont 8 cadres, 17 agents de maîtrise et 10 exécutants.

Un personnel en majorité jeune appuyé par les quelques expérimentés de l'ancienne Hydro-Congo. C'est ici, le moment de signaler que X-oil Congo a externalisé la gestion de certaines stations services ce qui justifie son faible effectif. X-oil Congo a pour commissaire aux comptes, le cabinet Ernest & Yong et l'assistance comptable est faite par un cabinet français, le cabinet STEVENON, basé à Lyon en France. Une société spécialisée de la place assiste X-OIL dans le domaine de l'informatique.

4.4.3. Les moyens matériels

X-oil a hérité de l'ancienne société nationale 6 stations services. Cette répartition est l'œuvre du gouvernement et il en a construit 9 à la date d'aujourd'hui. La société dispose d'un équipement informatique haut de gamme, des moyens roulants pour les opérationnels.

4.4.4. Réalisations effectuées

X-oil évolue de façon rapide, pratiquement deux stations en construction par an. Aujourd'hui, X-oil compte 15 stations (services et feeling) sur l'ensemble du pays alors qu'elle n'a hérité que de 6 stations de l'ancienne société nationale hydro-Congo.

Le coût minimal de la construction d'une station moderne est d'environ 450 millions de francs CFA, dont la dernière en date est celle de la Patte d'Oie à Brazzaville, inaugurée en novembre 2009.

4.4.5. Les produits de X-oil

Les produits pétroliers en vente par x-oil sont :

- le gasoil ;

- l'essence ;
- le pétrole ;
- le fuel ;
- les huiles, etc.

4.4.6. Informations relative à la concurrence

Le marché de la distribution des produits pétroliers au Congo a été confié jusqu'à la date d'aujourd'hui à quatre marketeurs que sont : Total Congo, Texaco, Puma et X-oil. Les parts de marché ont aussi été définies par la Société Nationale des Pétroles du Congo (SNPC) qui commercialise le brut et raffine à travers la Congolaise de Raffinage (CORAF) avant de vendre aux marketeurs cités ci-dessus. Cette répartition est faite par l'Etat, tenant compte des moyens financiers et techniques de ces sociétés. Cette répartition du marché, trouve son bien fondé lors de pénurie récurrente que connaît surtout la ville de Brazzaville en matière de produits pétroliers.

Le tableau ci-dessous montre cette répartition des parts de marché.

Tableau n° 11 Parts de marché de distribution des produits pétroliers

Sociétés/ Marketeurs	Parts de marché de Distribution
TOTAL CONGO	1/3
TEXACO	1/3
PUMA	1/6
X-OIL CONGO	1/6

Source : A partir du document de répartition des quotas de la SNPC

L'Agence de Régulation de l'Aval pétrolier (ARAP), structure de l'Etat assure la régulation et le suivi des opérations de ces sociétés.

4.5. Organisation Administrative

X-oil Congo n'a jusqu'à la date d'aujourd'hui tenu aucune assemblée générale, cette instance capitale dans le management des entreprises n'existe donc pas à x-oil. L'actionnaire unique a confié la gestion à un cabinet français qui veille sur les activités de l'entreprise afin de lui rendre compte.

Les décisions relatives au programme d'activités, les états financiers de l'entreprise sont sous le regard du cabinet en charge de la gestion et qui en fin de compte soumet à l'appréciation de l'actionnaire pour décision finale. Il n'y a donc pas de conseil d'administration, l'actionnaire nomme et démet l'administrateur général. En l'absence de cette instance, l'organisation se présente comme suit :

4.5.1. L'administrateur Général (AG)

Nommé par l'actionnaire unique, il est chargé de :

- la planification ;
- de la coordination ;
- du contrôle des actions et du suivi ;
- de la signature des contrats.

La société a la création comptait un administrateur général adjoint (AGA), et depuis, ce poste a disparu.

4.5.2. La direction administrative et financière (DAF)

La direction administrative et financière de X-oil assure plusieurs missions entre autres :

- l'élaboration du budget de la DAF et la consolidation du budget général de l'entreprise ;
- la coordination de l'élaboration des états financiers ;
- la supervision de toutes les opérations financières ;
- la recherche des financements pour l'investissement ;
- le contrôle de l'ensemble des fonctions administratives et du personnel ;
- la mise en application et le respect de la réglementation comptable ;
- l'entretien des relations avec les établissements financiers ;
- le respect des échéances fiscales ;
- la signature des chèques avec l'AG ;
- la gestion de la trésorerie de l'entreprise ;
- la gestion du système d'information (GSI)

4.5.3. La direction technique (DT)

Elle a pour mission :

- la supervision d'opérations techniques ;

- la réalisation d'études et plan de construction de stations services ;
- la maintenance des équipements techniques ;
- la gestion du parc automobile.

4.5.4. La direction commerciale (DC)

Elle assure :

- la coordination de la vente des produits pétroliers (essence, gasoil, pétrole, le fuel et les huiles) sur l'ensemble du territoire ;
- l'évaluation des performances de vente ;
- l'approbation de la demande des clients ;
- la gestion des stocks ;
- la relation avec les transporteurs.

4.5.5. Le chef d'agence

Il a pour missions :

- d'appuyer le directeur commercial ;
- la supervision des opérations de vente sur la zone de Brazzaville et du nord du pays ;
- de veiller aux contrats passés avec les clients.
- de veiller au stock ;
- le suivi des créances clients

4.5.6. Le chef comptable

Il a, entre autres, missions :

- la supervision des opérations de comptabilisation ;
- la vérification de l'authenticité, de l'exhaustivité des pièces de caisse à comptabiliser;
- l'imputation des opérations réalisées ;
- l'affectation des comptes aux clients ;
- le suivi des comptes des tiers ;

4.5.7. Le responsable administratif et du personnel

Il a en charge :

- la gestion administrative ;

- la gestion du processus de recrutement au sein de l'entreprise ;
- la gestion du plan de formation des agents ;
- la motivation du personnel ;
- la gestion de compétence et l'amélioration des conditions de travail ;
- la gestion du plan de carrière des agents ;
- assure l'interface avec l'administration publique

4.5.8. Le responsable informatique

Il assure au quotidien les fonctions suivantes :

- la gestion des serveurs et du réseau ;
- la maintenance des équipements informatiques ;
- la gestion des logiciels ;
- la sécurité des informations ;
- la formation du personnel dans l'utilisation de l'outil informatique

4.5.9. La caisse

X- oil dispose de deux caisses : la caisse recette et la caisse dépense

La caisse recette s'occupe :

- des encaissements issus de la vente ;
- la gestion des reçus de caisse recette
- des dépôts en banques

La caisse dépenses s'occupe :

- des dépenses de caisse
- de la remise des chèques aux tiers
- la gestion de reçus de caisse dépense

Le quatrième chapitre nous montre que l'entreprise vit avec le risque à travers ses activités et son organisation. Le cycle clients de X-OIL n'est donc pas épargné d'où la nécessité de la description de maîtrise des risques, titre du chapitre prochain, dans le but de faire une évaluation du dispositif de maîtrise des risques y afférents.

CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DE LA MAITRISE DES RISQUES CLIENTS DE X-OIL

L'entreprise en tant que structure administrative met en place, pour son fonctionnement, un dispositif de gestion faisant recours à plusieurs types de moyens (humains, matériels et financiers) de même elle met un système d'informations écrit consigné dans une documentation interne (manuel de procédures, organigramme, fiches de poste, règlement intérieur etc.). Tout ceci dans le seul intérêt de faciliter la communication interne et externe de l'entreprise et par conséquent l'atteinte des objectifs spécifiques et globaux de l'entreprise.

5.1. Description du cycle vente/client et dispositifs de maîtrise

X-oil ne dispose pas d'un manuel de procédures, mais le désir de s'en procurer anime la direction administrative financière. Le cycle vente/clients de X-oil Congo est la charnière entre la direction commerciale et la direction financière.

Toutefois, le cheminement des opérations réalisées au quotidien et des fiches de postes que nous avons consultés permettent d'avoir un schéma descriptif de l'ensemble des activités de ce cycle qui est d'ailleurs le poumon de l'entreprise de part sa vocation de société commerciale.

5.1.1. Réception du bon de commande

Elle est faite sur deux angles :

- **les clients à terme** : ils sont connus, répertoriés et consignés dans un fichier, ce sont d'ailleurs pour la plus part les gros clients de X- oil. Pour certains, le bon de commande n'est plus utile et ils se présentent directement. Par contre, d'autres ont d'abord besoin de la facture pro forma avant l'établissement du bon de commande.

Les bons de commande sont reçus au secrétariat de X-OIL, où ils sont enregistrés et sont ensuite orientés vers le responsable commercial, chef d'agence pour traitement avant d'être enfin envoyés à la facturation. Certaines commandes sont faites par téléphone et ceci se fait à plusieurs niveaux de responsabilité ;

- **les clients comptants** : leur commande pour la plu part des cas se fait sans bon de commande, c'est-à-dire que les clients passent directement à la facturation.

5.1.2. Traitement et acceptation de la commande

Le traitement de la commande se fait par la vérification du seuil du crédit selon le contrat passé avec le client, de la solvabilité, du stock disponible. La commande fait aussi l'objet d'une vérification en quantité et qualité du produit demandé. Ce traitement fait donc intervenir un certain nombre d'acteurs du processus. Lorsque le client obéit à ces exigences, la commande est agréée par le responsable commercial et la livraison prend le relais.

5.1.3. Livraison

La livraison n'est pas systématique, en raison des dispositions prises par l'Agence de Régulation de l'Aval Pétrolier (ARAP). Toutefois, X-OIL s'efforce de livrer ses clients dans les délais raisonnables. Il sied de signaler qu'il est interdit aux marketeurs d'avoir leur propre moyens de livraisons. Cette activité a totalement été externalisée. La société a donc signé quelques contrats avec des transporteurs pour la livraison de ses clients.

La livraison est un véritable problème pour les marketeurs, car certaines localités du pays restent encore très enclavées. Un plan de chargement est établi chaque soir par la personne autorisée et déposé à la société commune de logistique (SCLOG). Les transporteurs qui sont saisis à l'avance se présentent, puis récupèrent les plans de chargement les concernant et sont autorisés à accéder au dépôt pour charger les produits pétroliers après un contrôle technique approprié du véhicule.

Le plan de chargement est accompagné des bons de livraison. Le client appose sa signature à la réception du produit tout en signifiant qu'il a bien reçu en quantité et en qualité son produit. Un exemplaire du BL lui est remis à la fin de la livraison. Les bons de livraison sont retournés à X-oil par le transporteur car son paiement est fonction de la quantité transportée.

5.1.4. Facturation

X-OIL dispose d'un logiciel de gestion que l'on appelle GIT WINEUR, une liasse de six exemplaires (une copie client, une copie comptabilité, une copie gestion commerciale, une copie gestion de stock, une copie pour la société commune de logistique (SCLOG) qui entrepose les stocks de tous les marketeurs, une copie archives) comportant toutes les informations relatives aux clients : le numéro de la facture , son adresse complète, le numéro du bon de commande, le numéro du BL, le numéro d'identification unique (NIU), la quantité et la qualité du produit demandé , la date et le montant à payer, etc.

Un traitement manuel intervient souvent lors de difficultés informatiques et d'électricité. Cela se fait à travers des facturiers pré numérotés disponibles à cet effet. La facturation sera ensuite confirmée après que le client aura payé le montant de sa facture. Un registre est tenu à la facturation en fin de journée où seront répertoriées toutes les factures signifiant ainsi le détail des opérations.

Toutes les factures portent le nom du compilateur (émetteur), le nom et la signature du responsable commercial et la signature de l'administration. Le processus de facturation prend fin par l'aval que le responsable commercial délégué pour la validation des factures donne à travers sa signature.

5.1.5. Comptabilisation

Le comptable au vu des informations qui lui sont transmises, vérifie la séquence numérique entre le bon de commande (BC), le bon de livraison (BL) et la facture puis passe les écritures dans le journal de vente en attente de règlement. Ces clients ont tous au préalable, bénéficié d'une codification faite par le chef comptable lors de leur premier achat, ce qui facilite les opérations sus citées. A la fin de l'opération c'est-à-dire la livraison, le comptable confirme sa comptabilisation avec le retour du bon de livraison de la comptabilité déjà signé par le client.

5.1.6. Octroi d'avoir aux clients

En cas de manquant constaté et notifié par le client cas très fréquent, le responsable commercial procède à la vérification; il instruit ses services pour monter une note de crédit au client et une note de débit au transporteur au cas où ce dernier serait responsable du désagrément causé. La gestion des notes de crédit est confiée à un commercial qui suit le processus de façon rationnelle. Toutes ces notes de crédit sont ensuite transférées au responsable commercial pour validation et à la comptabilité pour comptabilisation.

5.1.7. Encaissement

Les clients se présentent à la caisse où un reçu de caisse leur est délivré après enregistrement et accusé de réception. Les reçus de caisse sont pré numérotés et établis en trois exemplaires repartis comme suit : un exemplaire pour la caisse, un pour le commercial et un pour la comptabilité. Certains encaissements sont accompagnés des lettres de transmission et sont d'abord enregistrés au secrétariat de la DAF. Les encaissements effectués par recouvrement eux aussi sont enregistrés au secrétariat de la DAF, et signifiés au gestionnaire de crédit avant d'être reverser à la caisse.

Les moyens de paiement utilisés sont :

- le chèque ;
- les espèces ;
- le virement bancaire ;
- les traites.

5.1.8. Suivi et recouvrement

A travers la balance clients tirée chaque semaine, le responsable de recouvrement fait un suivi permanent de ses clients. Il procède par des rapprochements avec la comptabilité avant d'entreprendre toute action envers le client. Il s'appuie sur les engagements pris par les clients à travers son contrat qui précise les modalités de paiement, à savoir : les échéances, les seuils de crédits, et les modes de règlement. Les efforts, ici, sont immenses car l'objectif est d'éviter l'accumulation des factures impayées qui par la suite deviendront des créances difficiles à recouvrer.

5.1.9. Relance client

Certains clients attendent toujours d'être relancés, X-oil est soumis à cet exercice car certains clients bien qu'ayant la connaissance des termes du contrat foulent aux pieds les engagements pris. Pour relancer ses clients X-oil procède par téléphone, par visite et par l'émission d'une facture portant la mention duplicata. Ce sont souvent des commerciaux (agents de recouvrement) qui sont assignés à cette tâche.

5.1.10. Signature de contrat

Les contrats sont signés par l'administrateur général. Il existe un type standard de contrats à X-oil. Toutefois, on retrouve des modèles variés chez certains clients. L'important c'est qu'on retrouve les mentions faisant ressortir les indications suivantes : la nature du produit, la quantité, le mode de paiement, les délais de paiement, les lieux de livraison, la remise faite au client, etc.

Les contrats sont souvent initiés par le commercial, l'administration apprécie avant de les soumettre à l'administrateur Général pour signature. Les contrats sont signés en deux exemplaires, un pour X-oil, un pour le client.

5.1.11. Archivage des pièces de vente

A chaque étape du circuit décrit (facturation, encaissement, comptabilisation etc), existe des chronos où sont classés, rangés et protégés toutes les pièces. L'archivage est un véritable problème à X-oil au regard du nombre important des opérations réalisées au quotidien alors que la société ne dispose pas de pièce appropriée pour la sauvegarde de cette documentation. Ces chronos ne sont classés dans une armoire métallique.

5.1.12. Achat des produits par X-oil

X-oil comme tous les autres marketeurs s'approvisionne à la SNPC qui n'est autre que le seul fournisseur des produits pétroliers au Congo. A ce niveau, il se pose souvent un problème de

stock sur l'ensemble du territoire, c'est là tout l'intérêt de la notion de quota tenant compte de la part de marché de chacun des marketeurs.

Une commande est au préalable faite, et s'ensuit le chèque ou le virement dans un des comptes de la SNPC. Les chèques sont soit signés par l'AG pour certains et cosignés par le DAF pour d'autres. Un agent commercial est spécialisé pour la gestion des opérations d'approvisionnement auprès de la SNPC. Toutefois, la SNPC accorde des crédits d'approvisionnements avec un seuil bien déterminé. Le stock acheté lui est rendu disponible au grand dépôt SCLOG.

5.2. Chaîne hiérarchique d'intervention dans le cycle vente/client

Le tableau ci-dessous nous montre le niveau d'intervention hiérarchique dans le cycle vente/client à X-Oil. Ceci nous aidera dans l'évaluation de ce processus car le niveau hiérarchique des acteurs facilitera l'identification des risques et même la mise en œuvre du plan d'action des recommandions faites.

Tableau n°12 : Narratif de la chaîne hiérarchique d'intervention dans le cycle vente/client

N°	Service	Nature de l'opération	Contrôle effectué	observations
1	DC	Initiation du contrat	<ul style="list-style-type: none"> - vérification de toutes les modalités (qualité, quantité, solvabilité, seuil, etc) ; - vérification d'un certain nombre d'informations liées aux clients et qui ont été au préalable recensées : nature d'activités, dossiers fiscaux, localisation des sites, etc. 	
2	AG	Signature des contrats	<ul style="list-style-type: none"> - approbation sur les remises accordées et de toutes les insertions (articles) des contrats 	

			<ul style="list-style-type: none"> - vérification exhaustive de l'ensemble des conditionnalités ; - suivi de l'exécution des contrats 	
3	DAF	Les garanties financières	<ul style="list-style-type: none"> - s'assurer de la solvabilité, - veiller aux délais de paiement clients ; - s'assurer que les paiements se font par les personnes appropriées ; - vérifier la conformité des signatures et de l'authenticité des chèques ; - s'assurer de l'enregistrement de tous les paiements effectués par les clients. 	
4	Responsable commercial chef d'agence	Mise en œuvre et le suivi des opérations	<ul style="list-style-type: none"> - s'assurer de la bonne exécution des termes du contrat ; - veiller au respect scrupuleux des engagements de part et d'autres des deux parties ; - s'assurer que les seuils ou plafonds accordés aux clients ne sont pas dépassés. - s'assurer que toutes les factures des gros clients ou clients à terme ont fait l'objet d'une approbation par la hiérarchie. 	
5	AG	Contrôle postérieur aux contrats	<ul style="list-style-type: none"> - s'assurer de la bonne exécution de tous les contrats signés ; - veiller à l'application par les services de l'entreprise des engagements de l'AG et du respect du client; - s'assurer que tous les clients sous contrats sont suivis et assistés par l'entreprise. 	
			<ul style="list-style-type: none"> - s'assurer que les commandes validées des clients sont 	

6	DC	Gestion des stocks	<p>fonction du stock disponible ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - veiller aux stocks restant des clients lors des livraisons partielles ; - veiller au renouvellement des stocks dans l'optique de satisfaire les clients en temps réel ; - vérifier que les produits comme les huiles obéissent aux conditions du marché. 	
7	DAF	Approvisionnement en produits pétroliers	<ul style="list-style-type: none"> - s'assurer que le paiement effectué couvre la livraison pour un délai d'au moins dix jours ; - s'assurer que la commande a été bien effectuée au près de la SNPC 	
8	AG	Approvisionnement en produits pétroliers	<ul style="list-style-type: none"> - s'assurer que les chèques d'approvisionnement en produits pétroliers ont été signés ; - s'assurer que le crédit qu'accorde la SNPC est respecté ; 	
9	DT	L'équipement de stockages et de distributions	<ul style="list-style-type: none"> - s'assurer que la capacité de stockage dont dispose la société permet d'honorer ses engagements ; - veiller à la bonne tenue de l'équipement des stations services - vérifier que les transporteurs disposent des moyens requis pour la desserte de clients ; - veiller au respect des critères techniques en matière de transport et entreposage des produits pétroliers. 	

10	Responsable commercial chef d'agence	Livraison des clients en temps réel	<ul style="list-style-type: none"> - s'assurer que la livraison des clients se fait selon les dispositions prises par l'entreprise ; - s'assurer que toute la programmation faite a été totalement effective ; - s'assurer que les désagréments causés aux clients ont été réparés
11	Chef comptable	Comptabilisation des factures	<ul style="list-style-type: none"> - s'assurer de la réception exhaustive de toutes les factures ; - s'assurer que toutes les factures reçues ont été comptabilisées ; - vérifier que la confirmation et la validation s'est faite sous son contrôle ; - vérifier que les factures sont correctement classées et sauvegarder en lieu sûr à la connaissance de tous.
12	Responsable commercial chef d'agence	Recouvrement des créances	<ul style="list-style-type: none"> - veiller aux échéances de recouvrements des créances ; - s'assurer que les paiements non effectifs en temps réel deviennent des créances ; - s'assurer qu'un contrôle rigoureux est effectué lors de l'actualisation des données clients ; - s'assurer que des rapprochements ont été effectués avec la comptabilité avant toute démarche de recouvrement.
13	DC	Livraison des clients	<ul style="list-style-type: none"> - s'assurer que la livraison des clients se fait sans heurts ; - s'assurer que les contrats avec

			<p>les transporteurs pour la livraison des clients sont respectés ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - s'assurer que tous les BL sont retournés à X-oil 	
14	AG	Encaissement des factures émises	<ul style="list-style-type: none"> - s'assurer que toutes les factures ont fait l'objet d'un encaissement ; - s'assurer que tous les encaissements ont été enregistrés ; - s'assurer que tous les encaissements ont été comptabilisés et régularisés 	

Source : nous-mêmes

Ce chapitre vient de nous éclairer sur le dispositif mis en place par X-oil pour la maîtrise des risques liés au poste client. Nous venons de constater que les procédures ne sont pas écrites. Le niveau d'intervention des acteurs nous a permis de comprendre le rôle et la place de ceux-ci dans la maîtrise des risques de ce processus. Dans le chapitre suivant, nous procéderons à l'évaluation de ce dispositif de maîtrise des risques liés au poste clients pour formuler les recommandations qui s'imposeront.

CHAPITRE 6 : EVALUATION DE LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS DU CYCLE VENTE/CLIENTS DE X-OIL CONGO

L'activité commerciale en général et le cycle vente/client en particulier sont exposés aux risques, notamment les risques opérationnels. Dans ce chapitre, nous allons identifier ces risques, les évaluer, évaluer le dispositif de leur maîtrise mis en place par X-OIL Congo et classer ces risques selon leur degré d'impact. Pour terminer, nous proposerons des plans d'actions, pour la maîtrise de ces risques et ferons des recommandations à la direction de l'entreprise pour amélioration.

6.1. Préliminaire

Cette phase est entièrement consacrée à la prise de connaissance de X-OIL CONGO et de son cycle vente/client, nous ferons aussi l'analyse de ce cycle.

6.1.1. Prise de connaissance générale de X-oil et du cycle vente/clients

Cette prise de connaissance générale s'est faite à travers les entretiens et la visite des sites. Les agents rencontrés sont les suivants : le DAF, le DT, le DC, le Responsable commercial chef d'Agence, le responsable de l'administration et des ressources humaines, le chef comptable, le responsable recouvrement, la caissière, le responsable informatique, les agents de sécurité.

Les sites visités sont la Direction Générale lieu de notre stage, le dépôt SCLOG, les stations services. La documentation mise à notre disposition est la suivante : le RCCM, les statuts, le règlement intérieur, les fiches de poste, les rapports de ventes mensuels et trimestriels en version électronique, les classeurs des factures de vente, les carnets et factures de ventes. Cette documentation nous a permis de faire la présentation de X oil au chapitre 4 et du dispositif de maîtrise de risques de X oil au chapitre 5 et bien entendu de faire aussi l'analyse du cycle.

6.1.2. Analyse du cycle vente/clients

L'analyse du cycle vente/clients de X-OIL s'est faite à travers le flow chart qui figure en annexe n°6. Cette analyse nous a aidé pour le passage à la phase d'évaluation des risques.

6.2. Maitrise des risques du cycle vente/clients

La maitrise des risques est consacrée à l'identification des risques, des points forts et des points faibles du dispositif, l'évaluation et la hiérarchisation de ces risques ; enfin nous terminerons cette phase par la restitution ou aide à la décision.

6.2.1. Identification des risques opérationnels du cycle vente/client

L'identification des risques est faite à travers une analyse des différentes fonctions du cycle à l'aide d'un tableau (Renard, 2007 :224) comprenant six colonnes avec les rubriques suivantes : Tâches, objectifs du contrôle, risques opérationnels encourus (ROE), évaluation du risque, dispositifs possibles et constats.

- la première colonne concerne les tâches exécutées tout au long du cycle ;
- la deuxième, concerne les objectifs du contrôle pour s'assurer de l'exécution normale des tâches ;
- la troisième colonne, concerne les ROE en cas de dysfonctionnement des opérations ;
- la quatrième colonne, concerne l'évaluation des ces risques identifiés selon les trois niveaux suivants : risques considérable(c), risques moyen(m), risques faible(f) ;
- la cinquième colonne, concerne les dispositifs probables pour éviter la survenance des risques. Dans cette c colonne on remarquera des abréviations suivants : (p)= procédures, (or), organisation, (si)= système d'information, (ob)=objectif.
- la sixième colonne, concerne la constatation par oui ou non de la mis en place dispositifs par X-Oil Congo.

6.2.1.1. Identification des risques opérationnels liés à la réception et orientation des commandes

Ces activités très récurrentes constituent les premiers maillons du parcours clients et sont sources des risques. Le tableau ci-dessous ressort les risques liés à ces activités.

Tableau n°13 : Identification des risques opérationnels liés à la réception et orientation des commandes

Tâches	Objectifs du contrôle	Risques opérationnels encourus (ROE)	Evaluation du risque	Dispositifs possibles	constats
Réception de la commande	S'assurer de la réception de toutes les commandes	1. non réception de la commande 2. Erreur dans la prise de la commande	f	(p) enregistrement des commandes (P) vérification des commandes	Oui oui
Enregistrement de la commande	S'assurer de la réalité de la réception et du suivi de la commande	3. Omission d'enregistrement 4. erreur d'enregistrement	f	(p) contrôle des commandes	oui
Orientation de la commande	S'assurer que la commande à été orienté à qui de droit	5. non orientation de la commande	f	(p) procéder à l'orientation des commandes en temps réel	oui

P= procédures ; f=faibles ; m=moyen ; si=système d'information ; O=organisation ; c=considérable ;ROE= risque opérationnel encourus

6.2.1.2. Identification des risques opérationnels liés aux traitements et acceptation des commandes

Ces différentes activités sont supposées être à risque pour leur caractère régulier et répétitif. Elles ont pour but de traduire les commandes en des livraisons ponctuelles et correctes.

Tableau n°14 : Identification des risques opérationnels liés aux traitements et acceptation des commandes

Tâches	Objectifs du contrôle	Risques opérationnels encourus (ROE)	Evaluation du risque	Dispositifs possibles	constats
Traitement du BC	S'assurer de la nature de la commande	6. Erreur de transcription des informations du BC sur la facture	m	(p) traitement automatique des commandes clients	Oui
		7. omission de	m	(p)vérification	oui

		traitement de la commande		des données du BC	
Contrôle du traitement de la commande	S'assurer que les produits traités correspondent à la commande	8. Non-conformité des produits 9. non réalisation du contrôle	m	(p) disposition d'un responsable de contrôle des commandes	oui
Examen de la solvabilité du client	S'assurer de la solvabilité du client avant acceptation de commande	10. dépassement des crédits 11. insolvabilité des clients 12. dégradation de revenus	c	(p) Existence d'un responsable pour approbation des ventes (p) enquête préalable sur le client (p) respect des délais de recouvrement des créances	Oui non non
Approbation de l'ordre de vente	S'assurer de la disponibilité des produits avant acceptation	13. acceptation sans vérification 14. rupture de stock 15. retard de livraison	c c f	(p) visas d'acceptation des commandes (O) Existence des provisions Disposition des moyens de transports	Oui Oui Non

Source : nous-mêmes

6.2.1.3. Identification des risques opérationnels liés à la facturation et octroi d'avoir client

La facturation et l'octroi d'avoir, tout comme les autres activités sont sources des risques. Le tableau en dessous expose l'ensemble des risques y relatifs.

Tableau n°15 : Identification des risques opérationnels liés à la facturation et octroi d'avoir client

Tâches	Objectifs du contrôle	Risques opérationnels encourus (ROE)	Evaluation du risque	Dispositifs possibles	constats
Etablissements des factures	S'assurer que toutes les commandes traitées font l'objet de facturation	16. Omission d'émission de factures	c	(p) Existence des registres d'enregistrement des factures établies	Oui
		17. factures non conformes	c	(p) modèles des factures standards et pré numérotés et rapprochement BC/BL/Factures	Oui
		18. retard d'émission de factures	f	(p) Existence des procédures écrites sur le délai d'émission des factures	Non
		19. fraudes sur les factures	c	(p) Existence des procédures d'établissement des factures d'avoir	Non
					Oui
Transmission des factures à la comptabilité et aux recouvrements	S'assurer d'une transmission rapide des factures	20. retard de transmission des factures avoir	m	(p) Existence des procédures de transmission écrites	non
		21. Erreur de transmission des factures	c	(p) Existence d'un responsable chargée de vérifier les courriers avant leur transmission	Oui

Octroi d'avoir aux clients et transmission à la comptabilité	S'assurer d'une émission rapide des factures d'avoir et approuvée par un responsable et de leur transmission à la comptabilité	22. Fraude sur les factures d'avoir	c	(p) Existence du contrôle a priori à l'établissement et l'envoi de la facture	Oui
		23. retard de transmission à la comptabilité pour actualisation	m	(p) Existence des procédures de transmission écrites des factures	Non

P = procédures, s = supervision ; m= moyen ; c= considérable

6.2.1.4. Identification des risques opérationnels liés à l'encaissement des factures

L'encaissement est une activité où les risques ont un impact important dans une entreprise.

L'identification des risques y relatifs est nécessaire.

Tableau n°16 : Identification des risques opérationnels liés à l'encaissement des factures

Tâches	Objectifs du contrôle	Risques opérationnels encourus (ROE)	Evaluation du risque	Dispositifs possibles	constats
Réception des chèques ou ordre de virement et enregistrement de la réception	S'assurer de la réalité et de l'archivage de la réception	24. Détournement des encaissements	c	(p) Enregistrement du chèque au secrétariat du DG et accusé réception du chèque par la caisse	Oui
		25. fraude sur le chèque		(p) Chèque libellé au nom de l'entreprise	Oui
		26. perte des informations sur les créances	c	(p) Enregistrement des encaissements dès réception	Oui
Transmission à la comptabilité pour enregistrement	S'assurer d'une transmission effective et rapide à la comptabilité	27. Omission d'enregistrement des encaissements	f	(s) Rapprochement entre chronos d'arrivée et les enregistrements comptables	Oui

Enregistrement comptable des règlements	S'assurer de l'enregistrement exhaustif et rapide des règlements	28. Erreur de saisie	c	(s) Contrôle des saisies avant validation	Oui
		29. fraude à la comptabilisation		(p) Validation des enregistrements par le chef comptable	Oui

Source : nous-mêmes

6.2.1.5. Identification des risques opérationnels liés à la livraison des commandes clients

L'activité de livraison de marchandises comporte elle aussi comme toute activité des risques opérationnels. Le tableau ci-dessous relève ces risques.

Tableau n°17 : Identification des risques opérationnels liés à la livraison des commandes clients

Tâches	Objectifs du contrôle	Risques opérationnels encourus (ROE)	Evaluation du risque	Dispositifs possibles	constats
Etablissement des BL	S'assurer que les BL établis ont fait l'objet d'une commande	30. Omission de traitement des commandes	c	(p) traitement par logiciel, documents standards et pré numérotés	Oui
Exécution et supervision de la livraison	S'assurer que les livraisons sont effectuées conformément à la commande et sur la base d'un bon de commande	31. Non conformité des produits livrés	m	(P) Contrôle et visa du responsable avant transmission pour livraison	Oui
		32. vols des produits	c	Contrôle sur la quantité et la qualité du produit par le transporteur	Oui

m= moyen ; c=considérable ; p=procédures

Source : nous même

6.2.1.6. Identification des risques opérationnels liés à la comptabilisation des factures clients

La comptabilisation des opérations est de nature une activité à risques dans les entreprises. X-oil n'échappe pas à ces risques illustrés dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°18 : Identification des risques opérationnels liés à la comptabilisation des factures clients

Tâches	Objectifs du contrôle	Risques opérationnels encourus (ROE)	Evaluation du risque	Dispositifs possibles	constats
Réception et contrôle des factures	S'assurer de la conformité et de l'exhaustivité des factures	33. Omission de contrôle de factures	f	Existence des procédures écrites de contrôles des factures	Non

Source : nous même

6.2.1.7. Identification des risques opérationnels liés suivi et de recouvrement des créances clients

L'activité de suivi et de recouvrement permet à l'entreprise d'éviter si possible la perte de ses revenus. Un inventaire des risques liés à l'accomplissement de ces tâches est présenté ci-dessous.

Tableau n°19 : Identification des risques opérationnels liés suivi et de recouvrement des créances clients

Tâches	Objectifs du contrôle	Risques opérationnels encourus (ROE)	Evaluation du risque	Dispositifs possibles	constats
Etablissement de la balance âgée	Détecter les factures arrivées à échéance et celles ayant dépassées l'échéance	34. Augmentation des créances	c	(p) Existence d'un responsable pour le suivi, l'élaboration et l'actualisation de la balance âgée	Oui
		35. oubli des créances	c	Tirage régulier des balances âgées	Oui

Source : nous même

6.2.1.8. Identification des risques opérationnels liés aux relances clients

Cette tâche non moins négligeable comporte des risques tels que présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°20 : Identification des risques opérationnels liés aux relances clients

Tâches	Objectifs du contrôle	Risques opérationnels encourus (ROE)	Evaluation du risque	Dispositifs possibles	constats
Relance clients	Signifier aux clients l'arrivée à échéance de leurs créances et dépassement du seuil de crédit	36. relance non effectuée dans les délais raisonnables	f	(p) Existence d'un tableau de bord de relance client	Non
		37. règlement tardif	f	Existence d'un tableau de bord de relance client	Non

Source : nous même

Après avoir identifié les risques, nous avons effectués des tests de permanence et de cheminement.

6.3 Test de cheminement et test de permanence

L'évaluation de la probabilité d'occurrence, l'impact des risques et l'identification des points forts et des points faibles du dispositif de management des risques reposent sur les tests d'audit, à savoir : le test de cheminement et de permanence tel qu' énoncé au chapitre 3 de la première partie. Le premier permet de contrôler l'existence des procédures et le deuxième permet de s'assurer que les points forts théoriques évoqués lors des entretiens ont fonctionné de façon permanente. Les résultats de ces tests sont présentés dans les tableaux ci-après.

Tableau n°21 : Résultats des tests de cheminement

Année : 2009		Date :
Entité : X oil Congo		Fait par : Marie Joseph ILOKI
tâches	Documents consultés	Commentaires
Réception et Traitement de la commande	Registre courriers arrivés secrétariat AG	Les bons de commandes sont enregistrés par ordre d'arrivée
Orientation de la commande	Feuille de liaison interne n° 2294 du 18/11/09	La commande est au service commercial avec instruction de l'AG
Examen de la solvabilité et autorisation de vente	Bon de commande avec visa bon à facturer	Le bon de commande est visé et autorisé à être facturé après consultation de la ligne de crédit
Etablissements des factures	Factures du 12,13 et octobre 2009	Factures établie par le logiciel en liasse autocopiante de 5 exemplaires de couleurs différentes avec des destinations bien indiquées
Transmission des factures à la comptabilité	Registre de transmission des factures	Les factures traitées sont classées dans des chronos
Le recouvrement des créances	Balance âgée	La balance ressort la situation de toutes les vente à terme et facilite le recouvrement.

Source : nous même

Tableau n°22 : Résultats des testes de permanence

Factures			Bon de commande	Bon de livraison	Structure	Fiche de liaison	Visa ou signature	Montant	Comptabilisation	Archives
Date	N°	Libellé	N°	N°						
13 /10/09	BZ096672	GASOIL	0339/SCIA	BZ096672	Société civile immobilière d'assurance SCIA	OK	OK	OK	OK	OK
16/10/09	BZ096806	GASOIL	0520/AND	BZ096806	Andrade Gutierrez	OK	OK	OK	OK	OK
16/10/09	BZ096	GASOIL	01366	BZ096805	Banque des Etats de l'Afrique Centrale BEAC	OK	OK	OK	OK	OK
16/10/09	BZ096804	GASOIL	30005/2	BZ096804	STHIC	OK	OK	OK	OK	OK
12 /10/09	BZ096642	GASOIL	-	BZ096642	Station Service Ouenzé	OK	OK	OK	OK	OK
12/10/09	BZ096643	ESSENCE	-	BZ096643	Station Ouenzé	OK	OK	OK	OK	OK

Source : Nous-mêmes

6.4. Evaluation des risques identifiés

Il est question ici d'évaluer le lien de chaque risque identifié avec les objectifs opérationnels du cycle vente/client. Ces risques qui ont un lien fort avec les objectifs seront évalués en terme de probabilité de survenance et d'impact. L'appréciation de la force du lien entre risques identifiés et objectifs, détermine le niveau d'optimisation des opérations, de protection des biens, de fiabilité et d'intégrité de l'information. L'appréciation de cette relation est qualitative et se fait en affectant une note à chaque relation risque-objectif. Cette relation peut être : forte, moyenne, ou faible. C'est à partir de la probabilité de survenance et de la gravité de l'impact qui sont des composantes qualitatives de l'évaluation que nous ferons cette évaluation des risques identifiés. Une cotation suivant l'appréciation de la probabilité et de l'impact que nous estimerons sera affecté à chaque risque.

6.4.1. Mesure de la probabilité de survenance du risque opérationnel

Le nombre important des outils de collecte des données a permis l'obtention de plusieurs informations sur l'entité, son fonctionnement et son environnement. L'évaluation qualitative de la probabilité en dépend.

La mesure de la probabilité de survenance se fait en affectation d'une note allant de 1 à 5 à l'échelle de la probabilité : très forte, forte, moyenne, faible et très faibles.

Tableau n°23 : Echelle d'évaluation de la probabilité d'occurrence du risque opérationnel

Cotation	Probabilité	Description des caractéristiques des dispositifs
5	Très forte	Inefficacité extrême des dispositifs
4	Forte	Dispositifs peu efficaces
3	Moyenne	Dispositifs efficaces
2	Faible	Dispositifs moyennement efficaces
1	Très faible	Dispositifs très efficaces

Source : nous même

Cette méthode de mesure de probabilité nous permet de faire une cotation de la probabilité d'occurrence des risques opérationnels du cycle vente/clients de X-oil Congo.

Tableau n°24 : Probabilité de survenance des risques opérationnels du cycle vente/clients de X-oil Congo

Risques opérationnels	Cotation	Probabilité	Caractéristiques des dispositifs
1. Non réception de la commande	1	Très faible	Existence du registre des commandes
2. Erreur dans la prise de la commande	1	Très faible	Enregistrement obligatoire des commandes
3. Omission d'enregistrement	2	faible	Contrôle régulier des enregistrements
4. Erreur d'enregistrement	2	faible	Contrôle régulier des enregistrements
5. non orientation de la commande	1	Très faible	Existence d'un suivi d'orientation des commandes
6. Erreur de transcription des informations du BC sur la facture	1	Très faible	Contrôle à priori avant transmission des BC
7. omission de traitement de la commande	3	Moyenne	Traitement de plusieurs commandes
8. Non-conformité des produits	2	faible	Vérification obligatoire par un responsable
9. non réalisation du contrôle	3	Moyenne	Défaillance dans le contrôle
10. dépassement des crédits	3	Moyenne	Existence des contrats
11. insolvabilité des clients	4	Forte	Inexistence des enquêtes préalables
12. dégradation de revenus	3	Moyenne	Suivi peu efficace
13. acceptation sans vérification	3	Moyenne	Inexistence des enquêtes préalables
14. rupture de stock	3	Moyenne	Défaillance du fournisseur
15. retard de livraison	3	Moyenne	Livraison externalisée
16. Omission d'émission de factures	2	faible	Contrôle à priori
17. factures non conformes	2	faible	Traitement par logiciel approprié
18. retard d'émission de factures	1	Très faible	Contrôle régulier
19. fraudes sur les factures	3	Moyenne	Défaillance du dispositif
20. retard de transmission des factures d'avoir	2	faible	Contrôle permanent
21. Erreur de transmission des factures	2	faible	Contrôle permanent
22. Fraude sur les factures d'avoir	3	Moyenne	Défaillance du dispositif
23. retard de transmission à la comptabilité pour actualisation	2	faible	Régularité de contrôle des factures avoir
24. Détournement des encaissements	3	Moyenne	Enregistrement à plusieurs niveaux
25. fraude sur le chèque	3	Moyenne	Défaillance du dispositif

26. perte des informations sur les créances	1	faible	Enregistrements à plusieurs niveaux
27. Omission d'enregistrement des encaissements	2	faible	Contrôle régulier
28. Erreur de saisie	1	Très faible	Contrôle à priori
29. fraude à la comptabilisation	2	faible	Contrôle et validation par le chef comptable
30. Omission de traitement des commandes	1	Très faible	Contrôle permanent
31. Non conformité des produits livrés	2	Faible	Contrôle systématique des pièces avant chargement
32. vols des produits	3	Moyenne	Unité de mesure quelque peu défaillante
33. Omission de contrôle de factures	1	Très faible	Contrôle régulier
34. Augmentation des créances	3	Moyenne	Procédures non écrites
35. Oubli des créances	3	moyenne	Défaillance de suivi des créances
36. Relance non effectuée dans les délais raisonnables	3	moyenne	Procédure de suivi des créances non formelle
37. Règlements tardifs	4	forte	Procédures de recouvrement non écrites

Source : nous même

La mesure de la probabilité étant achevée, nous passons à celle de l'impact de la gravité des risques opérationnels.

6.4.2. Mesure de la gravité de l'impact du risque opérationnel

Elle se fait bien évidemment de manière qualitative, par affectation d'une cote allant de 1 à 5 aux catégories (mineur, significatif, majeur, critique et catastrophique) de l'impact. Le tableau ci-dessous montre cette mesure de l'impact.

Tableau n°25 : Mesure de la gravité de l'impact du risque opérationnel

Cotation	Gravité de l'impact	Description du degré de dégâts
5	Catastrophique	Pertes très lourdes sur le plan financier, dégradations des informations financières et non financières, patrimoine dévasté
4	Critique	Pertes lourdes sur le plan financier, sur la rapidité et la qualité de l'information financière et non financières
3	Significative	Pertes modérées des effets du risque en terme financier et qualité des informations financières et non financières

2	Mineur	Impact négligeable sur la réalisation rapide et la qualité des opérations, la qualité d'information en termes de patrimoine
1	Insignifiante	Impact très négligeable sur l'optimisation des opérations ; perte non considérable de la fiabilité, de l'intégrité et la sécurité des informations et des biens

Source : nous même

Tableau n°26: Impact des risques opérationnels du cycle vente/client de X-OIL Congo

Risques opérationnels	Cote	Probabilité	Caractéristiques des dispositifs
1. Non réception de la commande	2	Mineur	Perte financière négligeable
2. Erreur dans la prise de la commande	2	Mineur	Perte financière négligeable due à la tenue des registres
3. Omission d'enregistrement	2	Mineur	Perte financière négligeable due à l'existence des procédures de vérification des commandes
4. Erreur d'enregistrement	2	Mineur	Perte financière négligeable due à un contrôle a priori
5. non orientation de la commande	2	Mineur	Perte négligeable due à l'existence d'un suivi d'orientation des commandes
6. Erreur de transcription des informations du BC sur la facture	2	Mineur	Perte négligeable due au contrôle a priori avant transmission des BC
7. omission de traitement de la commande	2	Mineur	Perte financière négligeable
8. Non-conformité des produits	3	Significatif	Perte financière modérée due au manque de pertinence dans la vérification
9. non réalisation du contrôle	3	Significatif	Perte modérée due au manque de suivi
10. dépassement des crédits	4	Critique	Perte financière élevée due à la non application des termes du contrat
11. insolvabilité des clients	4	Critique	Perte financière élevée due à l'inexistence des enquêtes clients
12. dégradation de revenus	3	Significatif	Perte modérée due au non respect des délais de recouvrement
13. acceptation sans vérification	3	Significatif	Perte modérée due à l'inexistence des enquêtes préalables

14. rupture de stock	5	catastrophique	Perte financière très élevée due au manque de provision
15. retard de livraison	3	Significatif	Perte financière modérée due à l'utilisation des services externes
16. Omission d'émission de factures	3	Significatif	Perte financière modérée due à l'inexistence du contrôle a priori
17. factures non conformes	2	Mineur	Perte financière mineure due à l'inexistence du contrôle a priori
18. retard d'émission de factures	2	Mineur	Perte financière mineure due au manque de suivi
19. fraudes sur les factures	3	Significatif	Perte financière modérée due à l'inexistence du contrôle a priori
20. retard de transmission des factures d'avoir	3	Significatif	Perte financière modérée due au manque de suivi
21. Erreur de transmission	2	Mineur	Perte financière mineure due au manque de suivi
22. Fraude sur les factures d'avoir	4	Critique	Perte financière élevée due à l'inexistence d'un contrôle rigoureux
23. retard de transmission à la comptabilité pour actualisation	2	Mineur	Perte financière mineure due au manque de suivi
24. Détournement des encaissements	5	Catastrophique	Perte financière très élevée due au manque de contrôle
25. fraude sur le chèque	3	Significatif	Perte financière modérée due au manque de suivi
26. perte des informations sur les créances	2	Mineur	Perte financière mineure due au suivi des créances
27. Omission d'enregistrement des encaissements	2	Mineur	Perte financière mineure lié au contrôle superficiel
28. Erreur de saisie	2	Mineur	Perte financière mineure due au manque de suivi
29. fraude à la comptabilisation	3	Significatif	Perte financière modérée due au manque de suivi
30. Omission de traitement des commandes	2	Mineur	Perte financière mineure due au manque de contrôle permanent
31. Non conformité des produits livrés	3	Significatif	Perte financière modérée due non contrôle
32. vols des produits	3	Significatif	Perte financière modérée due au non contrôle
33. Omission de contrôle de factures	2	Mineur	Perte financière mineure due au manque de contrôle permanent
34. Augmentation des créances	4	Critique	Perte financière élevée due à l'inexistence d'un contrôle

			rigoureux des délais de règlement
35. Oubli des créances	3	Significatif	Perte financière modérée due au manque de suivi des balances
36. Relance non effectuée dans les délais raisonnables	3	Significatif	Perte financière modérée due au manque de suivi des délais clients
37. Règlements tardifs	4	Critique	Perte financière élevée due à l'inexistence d'un contrôle rigoureux des délais de règlement

Source : nous même

6.4.3. Hiérarchisation des risques identifiés par rapport à la probabilité de survenance

La mesure de la probabilité et de l'impact des risques identifiés étant fait, nous procédons à leur hiérarchisation à travers ces deux composantes.

Tableau n°27 : Hiérarchisation des risques identifiés par rapport à la probabilité de survenance

Risques opérationnels	Probabilité d'occurrence	
	Cotation	Catégorie
37. Règlements tardifs	4	Forte
11. insolvabilité des clients	4	Forte
34. Augmentation des créances	3	Moyenne
35. Oubli des créances	3	Moyenne
36. Relance non effectuée dans les délais raisonnables	3	Moyenne
32. vols des produits	3	Moyenne
24. Détournement des encaissements	3	Moyenne
25. fraude sur le chèque	3	Moyenne
22. Fraude sur les factures d'avoir	3	Moyenne
19. fraudes sur les factures	3	Moyenne
12. dégradation de revenus	3	Moyenne
13. acceptation sans vérification	3	Moyenne
14. rupture de stock	3	Moyenne
15. retard de livraison	3	Moyenne
9. non réalisation du contrôle	3	Moyenne

10. dépassement des crédits	3	Moyenne
7. omission de traitement de la commande	3	Moyenne
3. Omission d'enregistrement	2	Faible
4. Erreur d'enregistrement	2	Faible
8. Non-conformité des produits	2	Faible
16. Omission d'émission de factures	2	Faible
17. factures non conformes	2	Faible
20. retard de transmission des factures d'avoir	2	Faible
21. Erreur de transmission des factures	2	Faible
23. retard de transmission à la comptabilité pour actualisation	2	Faible
27. Omission d'enregistrement des encaissements	2	Faible
29. fraude à la comptabilisation	2	Faible
31. Non conformité des produits livrés	2	Faible
33. Omission de contrôle de factures	1	Très faible
30. Omission de traitement des commandes	1	Très faible
28. Erreur de saisie	1	Très faible
26. perte des informations sur les créances	1	Faible
18. retard d'émission de factures	1	Très faible
5. non orientation de la commande	1	Très faible
6. Erreur de transcription des informations du BC sur la facture	1	Très faible
1. Non réception de la commande	1	Très faible
2. Erreur dans la prise de la commande	1	Très faible

Source : nous même

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

La hiérarchisation de la gravité de l'impact des risques identifiés est faite dans le tableau ci-dessous.

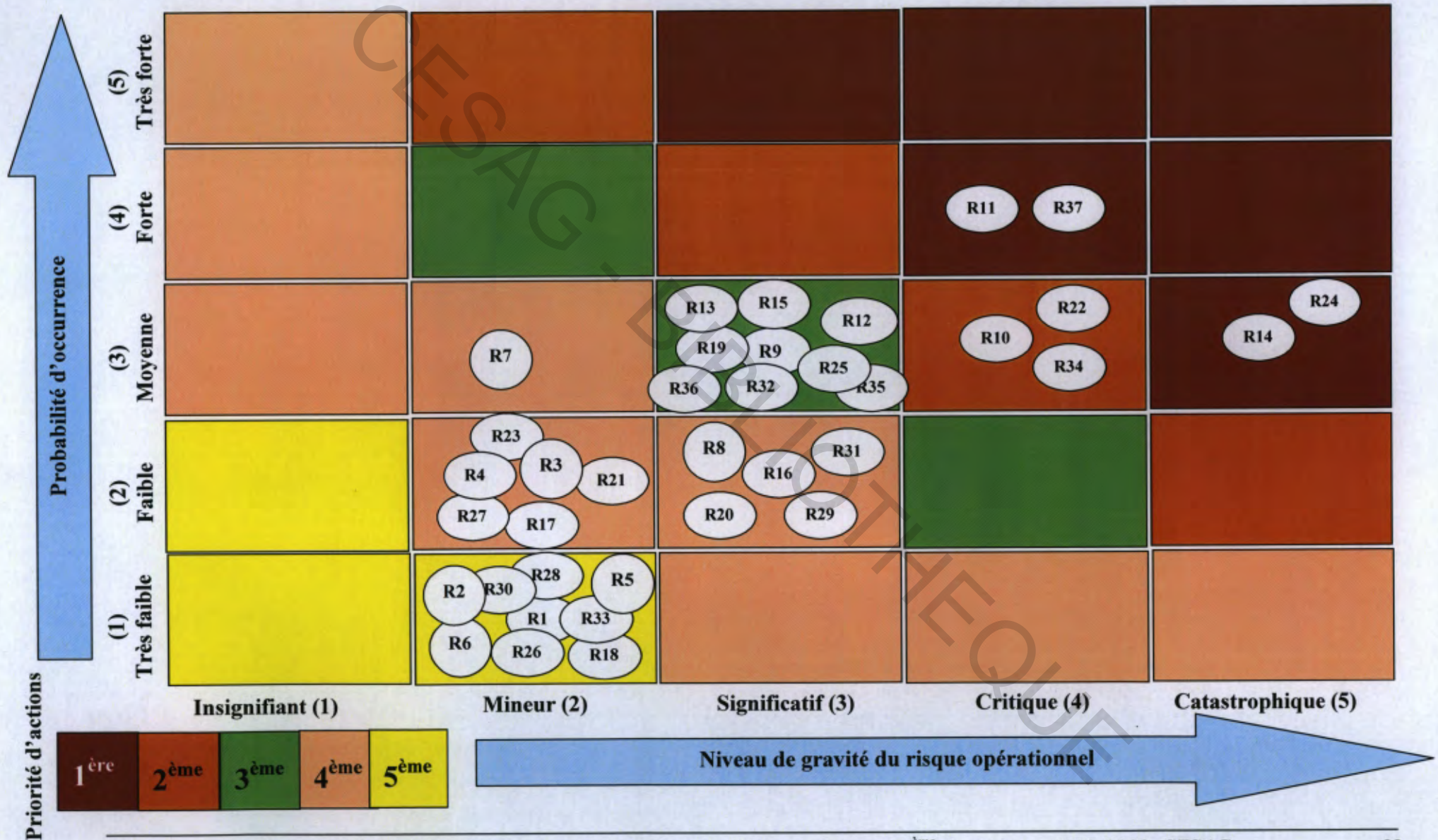
Tableau n°28 : hiérarchisation par rapport à la gravité de l'impact

Risques opérationnels	Probabilité d'occurrence	
	Cotation	Catégorie
14. rupture de stock	5	Catastrophique
24. Détournement des encaissements	5	Catastrophique
10. dépassement des crédits	4	Critique
11. insolvabilité des clients	4	Critique
22. Fraude sur les factures d'avoir	4	Critique
34. Augmentation des créances	4	Critique
37. Règlements tardifs	4	Critique
8. Non-conformité des produits	3	Significatif
9. non réalisation du contrôle	3	Significatif
12. dégradation de revenus	3	Significatif
13. acceptation sans vérification	3	Significatif
15. retard de livraison	3	Significatif
16. Omission d'émission de factures	3	Significatif
19. fraudes sur les factures d'avoir	3	Significatif
20. retard de transmission des factures d'avoir	3	Significatif
25. fraude sur le chèque	3	Significatif
29. fraude à la comptabilisation	3	Significatif
31. Non conformité des produits livrés	3	Significatif
32. vols des produits	3	Significatif
35. Oubli des créances	3	Significatif
36. Relance non effectuée dans les délais raisonnables	3	Significatif
1. Non réception de la commande	2	Mineur
2. Erreur dans la prise de la commande	2	Mineur
3. Omission d'enregistrement	2	Mineur
4. Erreur d'enregistrement	2	Mineur
5. non orientation de la commande	2	Mineur
6. Erreur de transcription des informations du BC sur la facture	2	Mineur
7. omission de traitement de la commande	2	Mineur
17. factures non conformes	2	Mineur
18. retard d'émission de factures	2	Mineur

22. Erreur de transmission	2	Mineur
23. retard de transmission à la comptabilité pour actualisation	2	Mineur
26. perte des informations sur les créances	2	Mineur
27. Omission d'enregistrement des encaissements	2	Mineur
28. Erreur de saisie	2	Mineur
30. Omission de traitement des commandes	2	Mineur
33. Omission de contrôle de factures	2	Mineur

Source : nous même

Figure n° 8: Hiérarchisation des risques opérationnels du cycle vente/client de X-oil



6.4.5. Identification des points forts et des points faibles des dispositifs de maitrises des risques de X-oil Congo

L'ensemble des outils utilisés dans le cadre de cette étude nous ont été : le narratif, le flow-chart (annexe n°7), les QCI (annexe n°3°, la grille de séparation de tâches (annexe n°4) l'entretien (annexe n°2) etc. nous ont permis de relevés des points forts du dispositif de gestion de risques mis en place par de X-oil Congo. Pour mieux évaluer ces dispositifs, nous avons défini une échelle d'appréciation allant de 1 à 5 telle que présentée dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°29: Echelle d'appréciation des dispositifs de maitrise de risque

Critère d'appréciation	Cote	Qualité des dispositifs de maîtrise des risques
Existence d'un dispositif systématiquement appliqué	5	Très efficace
Dispositif en place et appliqué	4	Satisfaisant
Dispositif existant et appliqué avec lacune	3	Acceptable
Existence d'un dispositif mais pas toujours appliqué	2	Pas efficace
Inexistence d'un dispositif	1	Inexistant

Ainsi, nous pouvons dresser le tableau d'identification des points faibles et forts des dispositifs de maitrise des risques.

Tableau n °30 : identification des points forts et des points faibles des dispositifs de maîtrise de ces risques.

Risques opérationnels	Cote	Qualité des dispositifs	Critères
1. Non réception de la commande	5	Très efficace	Existence des registres de suivi des commandes
2. Erreur dans la prise de la commande	5	Très efficace	Existence des registres de suivi des commandes
3. Omission	5	Très efficace	Existence d'une personne pour le cost

Evaluation de la gestion des risques clients : cas de X-oil Congo Brazzaville

d'enregistrement			contrôle des commandes
4. Erreur d'enregistrement	5	Très efficace	Existence d'une personne pour le cost contrôle des commandes
5. non orientation de la commande	5	Très efficace	Transmission de la commande à la personne habilitée
6. Erreur de transcription de l'information sur le BC	3	Acceptable	Vérification exhaustive de la nature et de la quantité des produits
7. omission de traitement de la commande	3	Acceptable	Vérification des données du BC
8. Non-conformité des produits	3	Acceptable	Existence d'un responsable chargé du contrôle des commandes
9. non réalisation du contrôle	3	Acceptable	Existence d'un responsable chargé du contrôle des commandes
10. dépassement des crédits	4	Satisfaisant	Existence d'un responsable pour l'approbation des ventes
11. insolvabilité des clients	1	Inexistant	Inexistence d'une enquête préalable sur le client
12. dégradation de revenus	1	Inexistant	Non respect des délais de recouvrement des créances
13. acceptation sans vérification	5	Très efficace	Vérification et visas d'acceptation des commandes
14. rupture de stock	5	Très efficace	Existence des provisions des produits
15. retard de livraison	2	Pas efficace	Manque des moyens de transports
16. Omission d'émission de factures	5	Très efficace	Existence des procédures d'enregistrement des factures établies
17. factures non conformes	5	Très efficace	Existence des modèles des factures standards et pré numérotés et rapprochement BC/BL/Factures
18. retard d'émission de factures	1	Inexistant	Existence des procédures écrites sur le délai d'émission des factures
19. fraudes sur les factures	4	Satisfaisant	Existence des procédures d'établissement des factures d'avoir
20. retard de transmission	3	Acceptable	Existence des procédures de

des factures avoir			transmission non écrites
21. Erreur de transmission des factures	4	Satisfaisant	Existence d'une personne chargée de vérifier les courriers avant leur transmission
22. Fraude sur les factures avoir	5	Très efficace	Existence du contrôle a priori à l'établissement et l'envoi de la facture
23. retard de transmission à la comptabilité pour actualisation	1	Inexistant	Inexistence des procédures écrites de transmission des factures
24. Détournement des encaissements	5	Très efficace	Enregistrement du chèque au secrétariat du DG et accusé réception du chèque par la caisse
25. fraude sur le chèque	5	Très efficace	Chèque libellé au nom de l'entreprise
26. perte des informations sur les créances	4	Satisfaisant	Enregistrement des encaissements dès réception
27. Omission d'enregistrement des encaissements	5	Très efficace	Rapprochement entre chronos d'arrivée et les enregistrements comptables
28. Erreur de saisie	5	Très efficace	Contrôle des saisies avant validation
29. fraude à la comptabilisation	4	Satisfaisant	Validation des enregistrements par le chef comptable
30. Omission de traitement des commandes	4	efficace	Traitement par logiciel, documents standards et pré numérotés
31. Non conformité des produits livrés	3	Acceptable	Contrôle et visa du responsable avant transmission pour livraison
32. vol des produits	3	Acceptable	Contrôle sur la quantité et la qualité du produit par le transporteur
33. Omission de contrôle de factures	1	Inexistant	Existence des procédures écrites de contrôles des factures
34. Augmentation des créances	3	Acceptable	Existence d'un responsable pour le suivi, l'élaboration et l'actualisation de

			la balance âgée
35. Oubli des créances	4	Satisfaisant	Tirage régulier des balances âgées
36. Relance non effectuée dans les délais raisonnables	1	Inexistant	Existence d'un tableau de bord de relance client
37. Règlement tardifs	1	Inexistant	Existence d'un tableau de bord de relance client

Source : nous-mêmes

6.4.6. Hiérarchisation de l'efficacité des dispositifs

La hiérarchisation de l'efficacité des dispositifs est représentée dans le tableau ci-dessous

Tableau n°31 : Hiérarchisation de l'efficacité des dispositifs

Risques opérationnels	Cotation	Catégorie
1. Non réception de la commande	5	Très efficace
2. Erreur dans la prise de la commande	5	Très efficace
3. Omission d'enregistrement	5	Très efficace
4. Erreur d'enregistrement	5	Très efficace
5. non orientation de la commande	5	Très efficace
13. acceptation sans vérification	5	Très efficace
14. rupture de stock	5	Très efficace
16. Omission d'émission de factures	5	Très efficace
17. factures non conformes	5	Très efficace
22. Fraude sur les factures avoir	5	Très efficace
24. Détournement des encaissements	5	Très efficace
25. fraude sur le chèque	5	Très efficace
27. Omission d'enregistrement des encaissements	5	Très efficace
28. Erreur de saisie	5	Très efficace
10. dépassement des crédits	4	Satisfaisant
19. fraudes sur les factures	4	Satisfaisant
21. Erreur de transmission des factures	4	Satisfaisant
26. perte des informations sur les créances	4	Satisfaisant

29. fraude à la comptabilisation	4	Satisfaisant
30. Omission de traitement des commandes	4	Satisfaisant
35. Oubli des créances	4	Satisfaisant
6. Erreur de transcription de l'information sur le BC	3	Acceptable
7. omission de traitement de la commande	3	Acceptable
8. Non-conformité des produits	3	Acceptable
9. non réalisation du contrôle	3	Acceptable
20. retard de transmission des factures avoir	3	Acceptable
31. Non conformité des produits livrés	3	Acceptable
32. vol des produits	3	Acceptable
34. Augmentation des créances	3	Acceptable
15. retard de livraison	2	Pas efficace
11. insolvabilité des clients	1	Inexistant
12. dégradation de revenus	1	Inexistant
18. retard d'émission de factures	1	Inexistant
23. retard de transmission à la comptabilité pour actualisation	1	Inexistant
33. Omission de contrôle de factures	1	Inexistant
36. Relance non effectuée dans les délais raisonnables	1	Inexistant
37. Règlement tardifs	1	Inexistant

Source : nous même

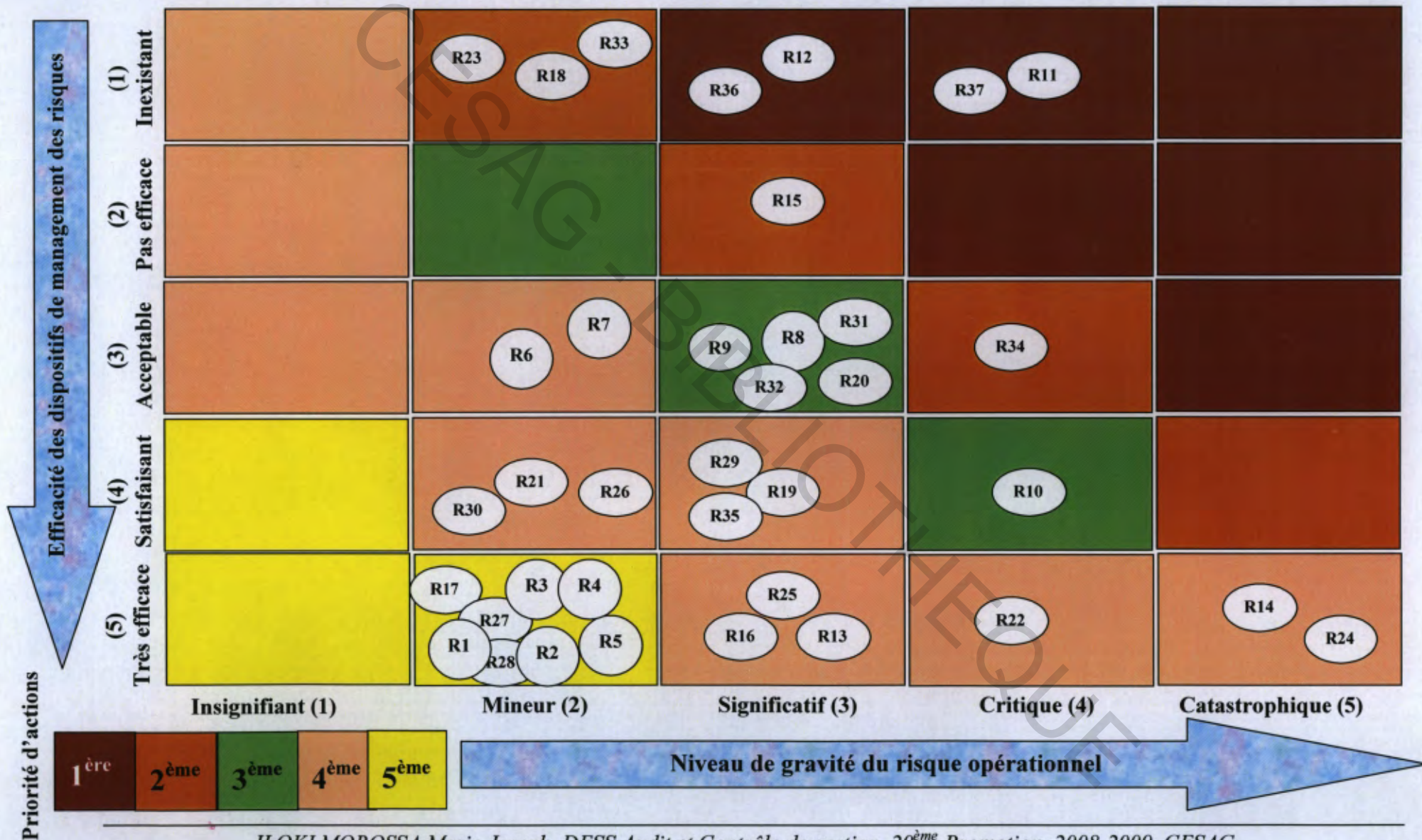
Cette appréciation des dispositifs de maîtrise des risques mis en place permet de ressortir les points forts au niveau de certains risques, tels que : 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 13, 14, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 34, 35 et des points faibles au niveau d'autres risques, tels que : 15, 11, 12, 18, 23, 33, 36 et 37.

6.4.7. Restitution ou aide à la décision

La restitution ou aide à la décision est représentée dans le tableau ci-dessous.

L'analyse de ce tableau permet d'entreprendre des actions prioritaires pour la maîtrise des risques hiérarchisés.

Figure n°9: Analyse d'aide à la décision



6.5. Le plan d'actions

Le plan d'actions que nous proposons en vue de la maîtrise des risques opérationnels du cycle vente/clients de X-oil Congo, est consigné dans le tableau n°30 ci-dessous. Ce plan d'action prend seulement en compte les risques de 1^{ère}, 2^{ème}, 3^{ème} et 4^{ème} priorité. Nous tenons à signaler que certains risques de la 4^{ème} priorité ne seront pas pris en compte du fait que l'efficacité du dispositif est satisfaisante et le niveau de l'impact étant mineur, Cf. figure n°9 sur l'aide à la décision. Ce plan d'actions pour la maîtrise des risques est composé : des tâches, des risques opérationnels encourus, du dispositif proposé, du niveau de priorité d'action, de la qualité de l'action et les délais de mise en œuvre.

Tableau n°32 : Plan d'actions et de mise œuvre

Tâches	Risques	Dispositifs proposés	Actions à entreprendre		
			Priorité	Qualité	Délais
Examen de la solvabilité du client	11. insolvabilité des clients	Désignation d'un responsable pour approbation des ventes	1 ^{ère}	Précaution et Prévention	Immédiatement
Examen de la solvabilité du client	12. dégradation de revenus	Instauration d'une rigueur sur les délais de recouvrement des créances	1 ^{ère}	Prévention	Immédiatement
Relance clients	36. relance non effectuée dans les délais raisonnables	Mettre en place un tableau de bord de relance clients	1 ^{ère}	Précaution et Prévention	Immédiatement
Relance clients	37. règlement tardifs	Mettre en place un tableau de bord de relance clients	1 ^{ère}	Précaution	Immédiatement
Orientation de la commande	15. non orientation de la commande	Orientation de la commande dès réception	2 ^{ème}	Prévention	Une semaine
Etablissements des factures	18. retard d'émission de factures	Etablir les factures dès autorisation de facturation	2 ^{ème}	Prévention	Une semaine
Transmission à la comptabilité des factures d'avoirs	23. retard de transmission à la comptabilité pour actualisation	Transmettre les factures dès traitement	2 ^{ème}	Précaution	Une semaine
Réception et contrôle des	33. Omission de contrôle de	Renforcer le dispositif de contrôle	2 ^{ème}	Prévention	Un mois

Evaluation de la gestion des risques clients : cas de X-oil Congo Brazzaville

factures	factures	en place			
Etablissement de la balance âgée	34. Augmentation des créances	Renforce le dispositif en place	2 ^{ème}	Précaution / Prévention	
Contrôle du traitement de la commande	8. Non-conformité des produits	Désigné un responsable pour le traitement des commandes	3 ^{ème}	Précaution et Prévention	3 mois
Contrôle du traitement de la commande	9. non réalisation du contrôle	Désigné un responsable pour le traitement des commandes	3 ^{ème}	Prévention	3 mois
Examen de la solvabilité du client	10. dépassement des crédits	Renforcer le dispositif d'approbation des commandes	3 ^{ème}	Précaution	3 mois
Transmission des factures à la comptabilité et aux recouvrements	20. retard de transmission des factures d'avoirs	Maintenir le dispositif en place	3 ^{ème}	Précaution et Prévention	3 mois
Approbation de l'ordre de vente	14. rupture de stock	Renforcer le dispositif en place par la construction des soutes de grandes capacités	4 ^{ème}	Précaution	6 mois
Octroi d'avoir aux clients et transmission à la comptabilité	22. Fraude sur les factures d'avoir	Maintien du dispositif en place	4 ^{ème}	Précaution	-
Réception des chèques ou ordre de virement et enregistrement de la réception	24. Détournement des encaissements	Maintien du dispositif en place	4 ^{ème}	Précaution	-
Enregistrement comptable des règlements	29. fraude à la comptabilisation	Validation obligatoire par le chef comptable	4 ^{ème}	Précaution	6 mois
Etablissement de la balance âgée	35. oubli des créances	Renforcement du dispositif de contrôle des créances en place	4 ^{ème}	Précaution	6 mois

Source : nous même

6.6. Recommandations

Les recommandations sont orientées vers les risques opérationnels dont le dispositif mis en place par X-Oil Congo s'est révélé faible et ou l'impact de criticité est significatif, critique et catastrophique. En outre, nous ferons des recommandations d'ordre organisationnel.

6.6.1. Recommandations relative à l'examen de la solvabilité des clients

La désignation d'un responsable pour l'examen de la solvabilité des clients est d'une importance capitale afin de bien apprécier la capacité de paiement des clients. C'est à ce niveau que le maximum des informations sur le client doit être recensé avant que celui-ci ne soit accepté en tant client.

6.6.2. Recommandation relative à la relance clients

Mettre en place un tableau de bord qui permettra de suivre et contrôler les clients en dépassement des délais et des lignes de crédits. Cet outil précieux de gestion contribuera à la diminution des impayés à X-Oil Congo.

6.6.3. Recommandation relative à la transmission des factures à la comptabilité

Le traitement et la transmission rapide des factures à la comptabilité pour actualisation des informations relatives aux clients doit se faire selon un temps bien défini. La direction commerciale est tenue de veiller scrupuleusement à cela afin d'avoir des informations fiables en temps réel.

6.6.4. Recommandation relative à l'établissement de la balance âgée

Procéder à l'actualisation et au tirage de la balance âgée tous les cinq jours de façon à veiller sur l'évolution de l'encours clients. La balance âgée aide le service de recouvrement sur le contrôle des créances et déclenche le processus de recouvrement.

6.6.5. Recommandations relative à la réception, établissement et contrôle des factures

Mettre en place un dispositif de contrôle des factures avant toute transmission. De la réception des bons de commandes à l'établissement des factures, un examen sur la réalité la conformité par rapport aux bons de commandes est nécessaire car cela permet, de minimiser les éventuelles erreurs et autres aléas de traitements des commandes.

6.6.6. Recommandations relative à l'exécution et supervision de la livraison

La livraison des produits pétroliers est une tâche difficile et source de contentieux, la désignation d'un responsable pour le suivi de la livraison dans la seule zone de Brazzaville s'impose. Ce dernier aura en charge les gros clients et les stations services.

6.6.7. Recommandations relative à l'organisation

X-oil Congo est une société commerciale qui évolue dans un environnement compétitif, à cet effet, elle doit avoir une organisation parfaite afin de répondre aux exigences de la concurrence. Les recommandations d'ordre organisationnel que nous formulons sont les suivantes :

- élaborer un manuel de procédures (comptable et financier, du cycle vente/client) et un organigramme hiérarchique et fonctionnel par un cabinet ;
- mettre en place un service d'audit interne et/ de contrôle de gestion par un expert en la matière ;
- élaborer un plan de formation des agents qui renforcera les capacités opérationnelles du personnel ;
- élaborer la cartographie des risques du cycle vente/client par un expert ou par un cabinet professionnel.

Ce chapitre entièrement pratique, consacré à l'évaluation des risques, nous a permis de passer en revue toutes les techniques d'évaluation selon le modèle que nous avons choisi. Les recommandations formulées sont désormais à la disposition de X- oil Congo pour la mise en œuvre afin de maîtriser ces risques et atteindre les objectifs assignés.

Conclusion de la deuxième partie

La deuxième partie de ce travail structurée en trois chapitres a été consacrée à l'évaluation des risques clients de X-Oil Congo ce qui permettra à l'entreprise de bien orienter la prise de décision dans la maîtrise des risques clients à travers les recommandations formulées. Le chapitre premier de cette deuxième partie consacré à la présentation de X-oil Congo, nous a permis de prendre connaissance de l'entité et de son environnement. Le deuxième chapitre, a été consacré à la présentation du dispositif de maîtrise des risques et enfin le troisième consacré à l'évaluation des risques proprement dite. Reste donc à la direction de X-oIL de s'approprier ce travail pour une gestion efficace des risques et d'en faire une culture.

CONCLUSION GENERALE

Au terme de cette étude, nous pouvons dire que l'objectif est atteint, car la question de recherche que nous nous sommes posés à savoir : Comment faire pour évaluer et gérer les risques du cycle ventes/clients de X-OIL CONGO, a trouvé de solution possible.

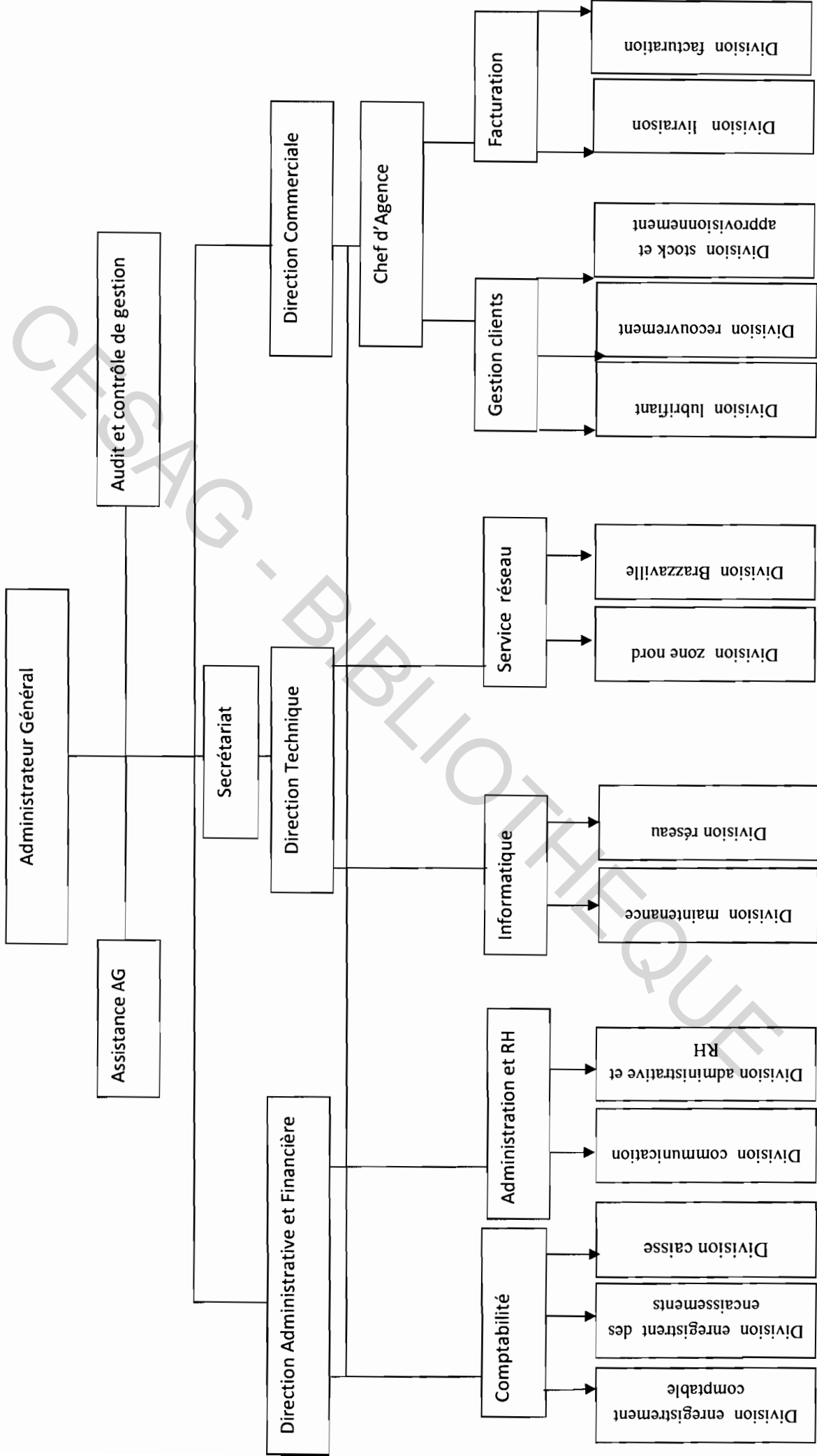
Le modèle d'analyse nous a permis de mettre en pratique dans la deuxième partie de notre étude afin de répondre à cette question. Aussi, la revue de la littérature en première partie nous a permis de comprendre les notions du management des risques tels que abordés par certains auteurs.

Les risques opérationnels du cycle vente/clients ont été structuré, les dispositifs de maîtrise des risques évalués, un plan de mise en œuvre a été élaboré ce qui permettra à la direction de X-Oil Congo d'appliquer nos recommandations et remédier rapidement aux dysfonctionnements qui persistent. Ce qui au bout du compte permettra l'atteinte des objectifs qu'elle s'est assignés.

Par cette évaluation des dispositifs, nous avons pu faire les analyses et les recommandations et nous pensons que X-oil Congo va développer la culture du risque et évaluer dans l'avenir d'autres processus. L'important pour nous était de contribuer à l'amélioration du dispositif de maîtrise de risques du poste client de X-oil Congo qui nous a accordé ce stage afin de parfaire à notre formation.

ANNEXES

Annexe n°1 : Proposition d'organigramme de X-oil



Source : nous-mêmes

Annexe n° 2 : Guide d'entretien

Année : 2009	Date :
Entité : X oil Congo	Fait par : Marie Joseph ILOKI

Question principale	Questions secondaires
Comment X-Oil Congo gère t-il les clients ?	Existe-t-il un manuel de procédure décrivant le processus vente ?
	Le service facturation est –il séparé de la comptabilité ?
	Le traitement des factures se fait –il à partir d'un logiciel ?
	La comptabilisation se fait-elle par un logiciel ?
	La société dispose t- un service d'audit interne et ou de contrôle gestion. ?
	La société dispose d'un manuel de gestion des risques ?
	La livraison est-elle faite en compagnie des bons de livraisons ?
	les commandes des clients sont-elles rapidement traitées ?
	Les clients à terme sont ils soumis à un contrat ?
	L'acceptation de la commande se fait-elle dans le strict respect de la solvabilité du client ?
	les commandes au delà du seuil prévu font-elles l'objet d'une soumission à la hiérarchie ?
	les factures sont-elles soumises à un responsable compétent pour visa ou signature ?
	Les encaissements par chèque font –ils objet d'un accusé de réception ?
La société dispose t- elle d'un organigramme ?	

Source : Nous-mêmes

Annexe n°3 : Questionnaire de contrôle interne

Année : 2009	Questionnaire du contrôle interne	Date : 25/09/09
Entité : X oil Congo		Fait par : Marie Joseph ILOKI
		Folio : 1/9

Objectif de contrôle : S'assurer de l'existence et du respect de la procédure de vente

Questions	Réponses		Observations
	Oui	Non	
Existe-t-il un manuel de procédure décrivant le processus vente?		x	Pas de manuel
Cette procédure est –elle clairement décrite ?		x	
Si oui : <ul style="list-style-type: none"> • est-elle régulièrement appliquée? • Est-elle connue de l'ensemble des agents intervenant dans le processus vente? 		x	
Cette procédure vous parait-elle lourde ou contraignante?		x	
Cette procédure est –elle régulièrement actualisée ?			
Existe-t-il un responsable nommé désigné pour le respect au quotidien de la procédure vente/clients ?		x	
La procédure précise t- elle clairement les délais d'envoi et règlement des factures ?		x	Pas formelle
La procédure prévoit- elle un contrat pour les clients à terme ?	x		

Source : Nous-mêmes

Année : 2009	Questionnaire du contrôle interne	Date : 25/09/09
Entité : X oil Congo		Fait par : Marie Joseph ILOKI
		Folio : 2/9

Objectif de contrôle : S'assurer que la livraison donne automatiquement lieu à l'émission de la facture

Questions	Réponses	
	Oui	Non
La facturation est-elle rattachée à un service bien déterminée ?	x	
Le service de facturation est-il séparé de la comptabilité ?	x	
La facturation des clients à terme se fait elle après livraison du produit ?		x
Le traitement des factures est -il fait à partir d'un logiciel	x	
Les factures sont-elles numérotées séquentiellement ?	x	
Un compte client est-il affecté au client à la facturation ?	x	
Les informations relatives aux clients (nom, adresse, n° BL,...) sont-elles portées sur la facture ?	x	
La facture est-elle tirée sous forme de liasse (plusieurs exemplaires) autocopiante ?	x	
S'assure t-on de la réception dans les délais requis de la facture par le client ?	x	
La facture est -elle signée par le tireur ?	x	
La facture est -elle soumise à un responsable compétent pour visa ou signature ?	x	

Source : Nous-mêmes

Année : 2009	Questionnaire du contrôle interne	Date : 25/09/09
Entité : X oil Congo		Fait par : Marie Joseph ILOKI
		Folio : 3/9

Objectif de contrôle : S'assurer de l'encaissement exhaustive et rapide des factures de vente

Questions	Réponses		Observations
	Oui	Non	
Existe-t-il une procédure écrite d'encaissement des factures ?		x	
Tous les encaissements sont-ils strictement effectués après présentation de la facture ?	x		
Les modalités de paiement sont-elles formellement connues ?	x		
Les encaissements sont ils systématiquement enregistrés après délivrance d'un reçu de caisse?	x		
Existe-t-il un traitement spécial des encaissements des créances ?	x		
La caisse dispose t- elle d'un coffre-fort ?	x		
Les encaissements sont –ils rapidement reverser en banque ?	x		
Les pièces de caisse sont ils aussitôt transmises à la comptabilité pour comptabilisation?	x		
Existe-t-il des chronos d'archivage des pièces de caisse ?	x		
Des rapprochements périodique sont ils effectués entre les encaissements et les factures traitées.	x		
Les encaissements des espèces sont ils traités par un robot à comptage automatique des billets de banque ?	x		
Les encaissements par chèque font ils objet d'un accusé de réception ?	x		
Les chèques sont ils certifier	x		

Source : Nous-mêmes

Année : 2009	Questionnaire du contrôle interne	Date : 25/09/09
Entité : X oil Congo		Fait par : Marie Joseph ILOKI
		Folio : 4/9

Objectif de contrôle : S'assurer de la comptabilisation exhaustive de factures

Questions	Réponses		Observations
	Oui	Non	
La comptabilisation des factures de vente se fait-elle de façon chronologique ?		x	
La comptabilisation se fait-elle dans les délais raisonnables, selon la période indiqué ?	x		
La classification des factures se fait-elle- au fure et à mesure de l'enregistrement ?	x		
La comptabilisation se fait-elle à partir d'un logiciel ? Si oui - Permet t-il de déceler les doubles emplois	x		
Des rapprochements entre les factures comptabilisées et les factures émises sont-ils régulièrement effectués ?	x		
La comptabilisation se fait-elle selon un plan de codification généralement admis ?	x		
Le responsable de la comptabilité passe t-il en revu l'enregistrement des factures ?	x		
La validation des enregistrements se fait-elle par une personne autre que celle qui les a enregistrés ?	x		
Les notes de crédits sont elles transmises à la comptabilité pour comptabilisation ?	x		
les factures annulées ou modifiées sont-elles transmises à la comptabilité pour modification d'écritures ?		x	Le logiciel ne permet pas

Source : Nous-mêmes

Année : 2009	Questionnaire du contrôle interne	Date : 25/09/09
Entité : X oil Congo		Fait par : Marie Joseph ILOKI
		Folio : 5/9

Objectif de contrôle : S'assurer du suivi correct par les services concernés des montants dus par les clients et d'une relance systématique des clients et de la mise en œuvre de la procédure de recouvrements des créances.

Questions	Réponses		Observations
	Oui	Non	
Cette fonction est-elle assurée par un service ou une personne nommément désignée ?	x		
Une balance ancienne des créances est - elle régulièrement établie ?	x		Toutes les 2 semaines
Les balances sont-elles périodiquement tirées, vérifiées et mis à jour ?	x		
Les clients mauvais payeurs sont-ils : - Régulièrement identifiés ? - Signalés aux intervenants dans le processus ventes/clients pour éviter des impayés supplémentaires ? - Relancer de façon systématique ? - Bloqués ou sortis du fichier informatique ?	x		Les plus mauvais sont toujours garder dans le fichier informatique
Existe-t-il une procédure de suivi et de relance des retards et impayés ?	x		
La mise à jour des échéances est-elle faite de manière formelle ?	x		
Un responsable est-il désigné et connu de tous pour la programmation des échéances ?		x	
Les procédures de suivi et de traitement des créances anciennes et douteuses permettent-elles un recouvrement efficace et sur ?		x	
Des rapprochements réguliers sont-ils effectués entre le service recouvrement et la comptabilité ?	x		

Source : Nous-mêmes

Année : 2009	Questionnaire du contrôle interne	Date : 25/09/09
Entité : X oil Congo		Fait par : Marie Joseph ILOKI
		Folio : 6/9

Objectif de contrôle : S'assurer de l'existence et du respect de la procédure de gestion des risques

Questions	Réponses		Observations
	Oui	Non	
La société dispose t- elle d'un manuel de gestion de risques ?		x	
Existe-t-il une politique bien définie et validée par la direction pour la gestion des risques principaux?		x	
Des moyens spécifiques sont-ils consacrés à la mise en œuvre et la surveillance des procédures de gestion des risques ?		x	
Les responsabilités en matière de gestion des risques sont-elles définies et communiquées aux personnes concernées ?		x	
Les expériences passées de l'entreprise en matière de risques sont-elles prise en considération ?		x	
La culture du risque parait-elle nouvelle à la société et aux agents ?		x	
La société à t- elle fixée des objectifs en matière de gestion des risques ?		x	
Une politique nouvelle en matière de gestion de risques est-elle envisagée dans le court et moyen terme ?		x	
La société procède t- elle à des visites des clients ?	x		
La société communique t- elle assez avec les clients ?	x		
L'accueil des clients est-il une préoccupation pour la société ?	x		

Source : Nous-mêmes

Année : 2009	Questionnaire du contrôle interne	Date : 25/09/09
Entité : X oil Congo		Fait par : Marie Joseph ILOKI
		Folio : 7/9

Objectif de contrôle : S'assurer que la livraison s'effectue selon les normes de sécurité généralement reconnus

Questions	Réponses		Observations
	Oui	Non	
La livraison est –elle faite en compagnie des bons de livraisons ?	x		
Les BL sont-ils - standards ? - pré numérotés en séquences ?	x		
La livraison se fait –elle toujours en présence du client ?	x		
Le client porte t-il sa signature après réception du produit ?	x		
Un exemplaire du BL est-il affecté à la partie livrée ?	x		
Un exemplaire du BL est-il envoyé à la comptabilité et à la facturation pour confirmation ?	x		
Existe-t-il souvent des écarts de livraison ?	x		
Si oui - font-ils (écarts) l'objet des notes de crédits -	x		
Les produits livrés sont –ils conditionnés et transportés selon les normes standards de sécurité généralement admis ?	x		
Les plaintes des clients sont – elles communiquées à la hiérarchie et prit en compte par celle-ci pour amélioration?	x		
La livraison est –elle externalisée et faite par un transporteur bien connue ?	x		
Le transporteur appose t-il sa signature sur le bon de livraison en présence du client ?	x		

Source : Nous-mêmes

Année : 2009	Questionnaire du contrôle interne	Date : 25/09/09
Entité : X oil Congo		Fait par : Marie Joseph ILOKI
		Folio : 8/9

Objectif de contrôle : S'assurer du traitement rapide des commandes clients

Questions	Réponses		Observations
	Oui	Non	
Les bons de commandes sont-ils réceptionnés par le secrétariat, enregistrés et transférés au service concernés pour traitements ?	x		
L'acceptation des commandes se fait –elle après consultations de la comptabilité et du service recouvrement ?	x		
L'acceptation de la commande se fait- elle dans le strict respect de la solvabilité du client ?	x		
L'acceptation de commandes se fait –elles après consultations du service commercial pour s'assurer de la disponibilité des stocks ?	x		Pas toujours
Les commandes se font-elles selon le seuil définit par la société ?	x		
Les commandes au-delà des seuils prévus font-elles l'objet d'une soumission à la hiérarchie ?	x		
Les plafonds des crédits accordés aux clients sont –ils régulièrement actualisés ?	x		
Les commandes non confirmées font –elles l'objet d'une analyse?	x		

Source : Nous-mêmes

Année : 2009	Questionnaire du contrôle interne	Date : 25/09/09
Entité : X oil Congo		Fait par : Marie Joseph ILOKI
		Folio : 9/9

Objectif de contrôle : S'assurer que les notes de crédits sont établis conformément aux procédures admises

Questions	Réponses		Observations
	Oui	Non	
Existe-t-il une procédure d'octroi de note de crédits ?	X		Non écrite
Une personne est-elle désignée pour la validation des notes de crédits ?	X		
L'établissement de la note de crédit est-il rapide ?	X		
La note de débit est-elle systématique ?	X		
Les causes du crédit accordé sont-elles analysées et approuvées ?	X		
Les notes de crédits sont elles pré numérotées ?	X		
Les notes de crédits sont aussitôt transmises à la comptabilité pour ajustement d'écritures ?	X		
Le responsable de recouvrement est-il informé des notes de crédits établis ?	X		

Source : Nous-mêmes

Annexe n°4 : Grille de séparation des tâches

Tâches	Fonctions								
	AG	DAF	DC	Secrétaire	Facturation	Caisse	Comptable	Livraison	Recouvrement
Réception commande				x					
Agrément clients	x	x	x						
Facturation					x				
Encaissement des chèques						x			
Imputation comptable							x		
Livraison client								x	
Recouvrement des créances									x
Relance clients			x						x
Contrôle livraison			x						
Vérification des imputations		x					x		
Suivi des clients			x		x				
Décision de suspension du client	x		x						

Source : Nous-mêmes

Annexe n°5 : Echantillonnage du questionnaire de contrôle interne

Personnel questionné	Prévisions	Répondants	Taux de réalisation
Directeurs	4	3	75,00%
Responsables des services	3	3	100%
Collaborateurs	9	8	88,88%
Total	16	14	87,05%




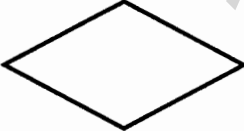






Source : Nous-mêmes

Annexe n°6 : Echantillonnage des entretiens avec les agents de X-oil Congo

Personnels questionnés	Prévisions	Répondants	Taux de réalisation
Directeurs	3	3	100%
Responsables des services	4	4	100%
Collaborateurs	7	7	100%
Gardiens	2	2	100%
TOTAL	16	16	100%

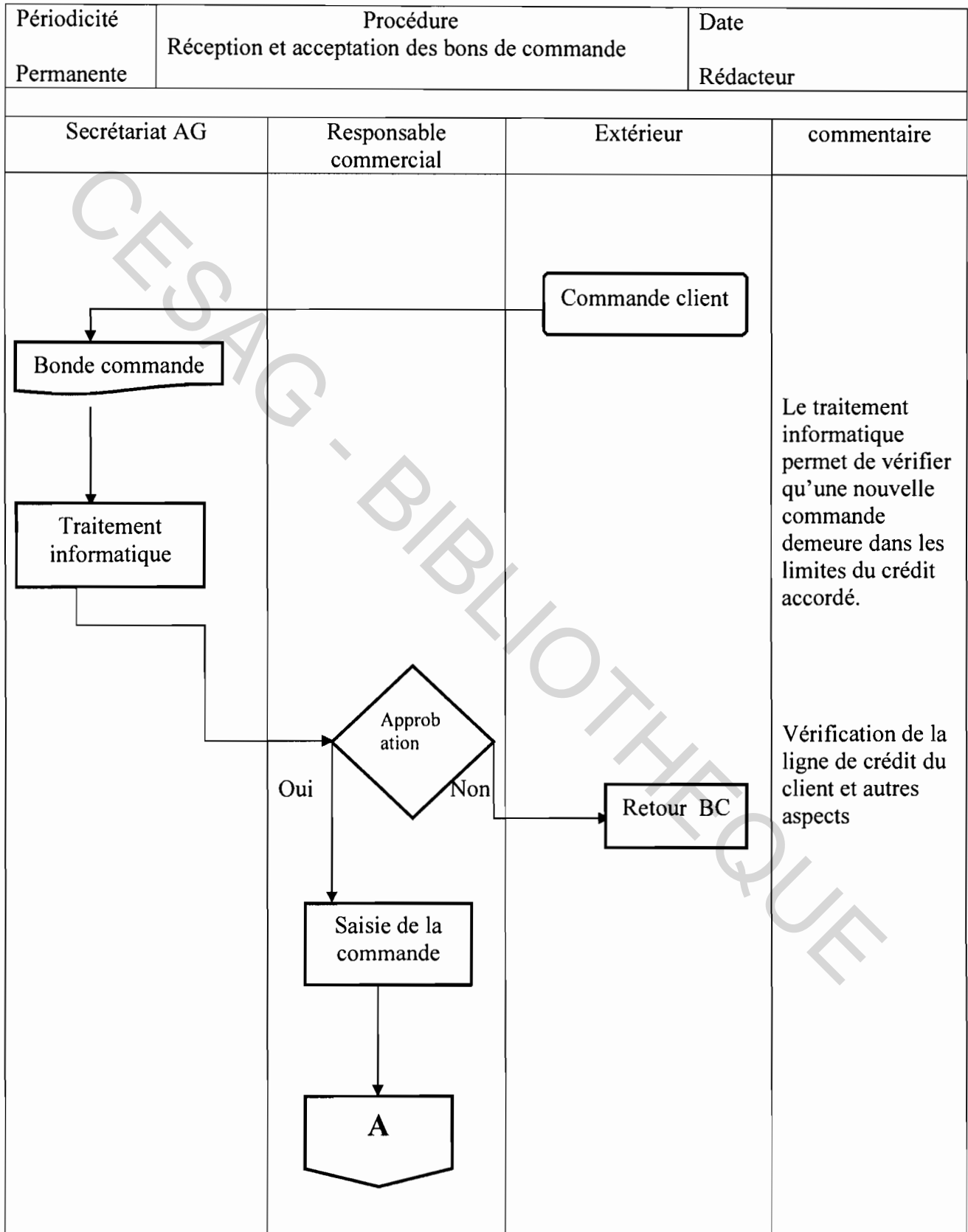
Source : Nous-mêmes

Annexe n°7 : Symboles utilisés dans le flow-chart

Symboles	Significations
	Signifie le début et la fin d'un processus
	Document faisant l'objet d'un traitement ou résultant d'un traitement
	Traitement informatique
	Poste de contrôle et ou de décision
	Renvoi vers un processus
	Traitement informatisé pour une application spécifique
	Entrée/ sortie d'un document non formalisé
	Archivage définitif
	Archivage définitif
	Circulation des informations sans rupture

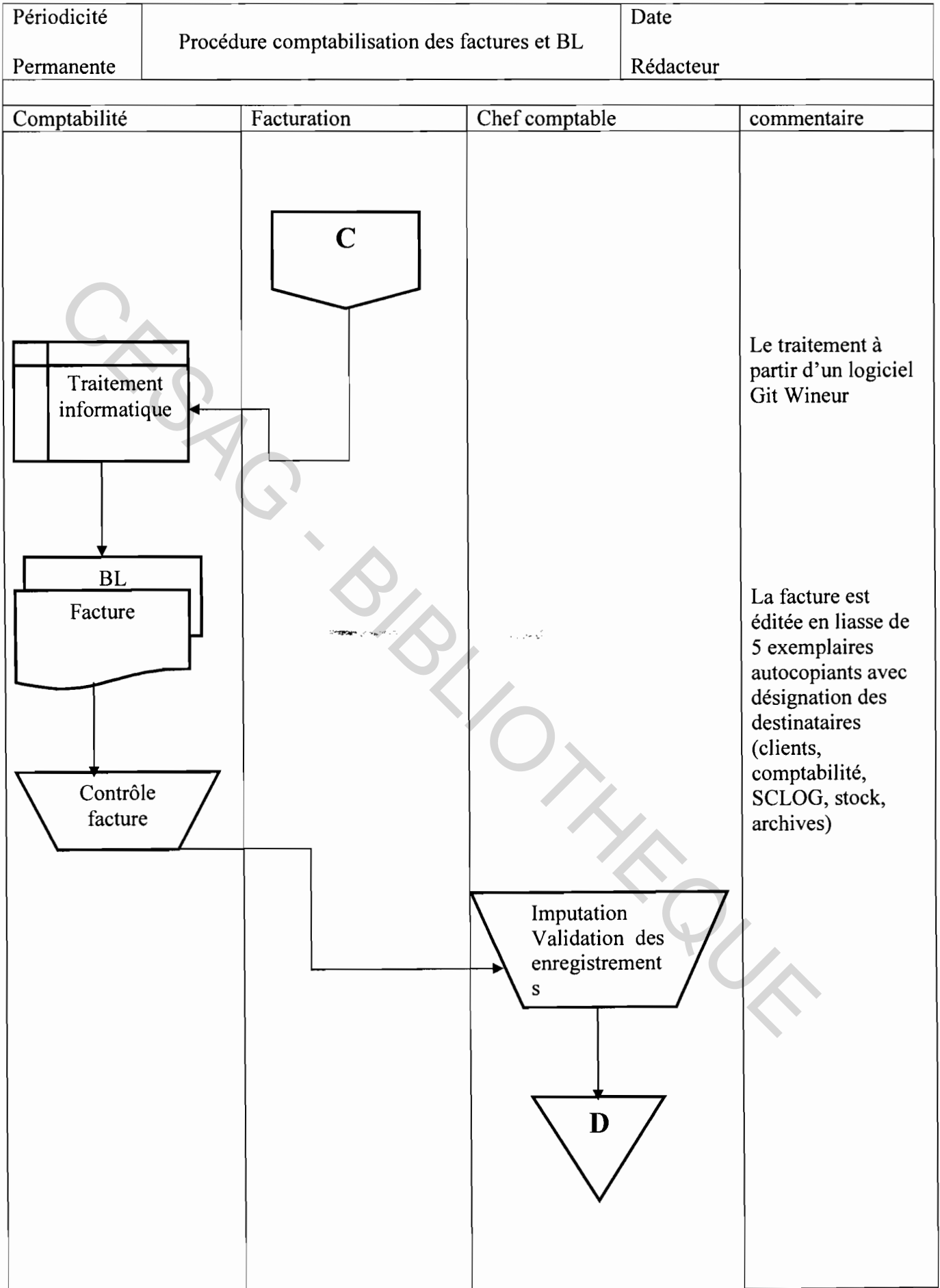
Source : Valin, (2006 : 180)

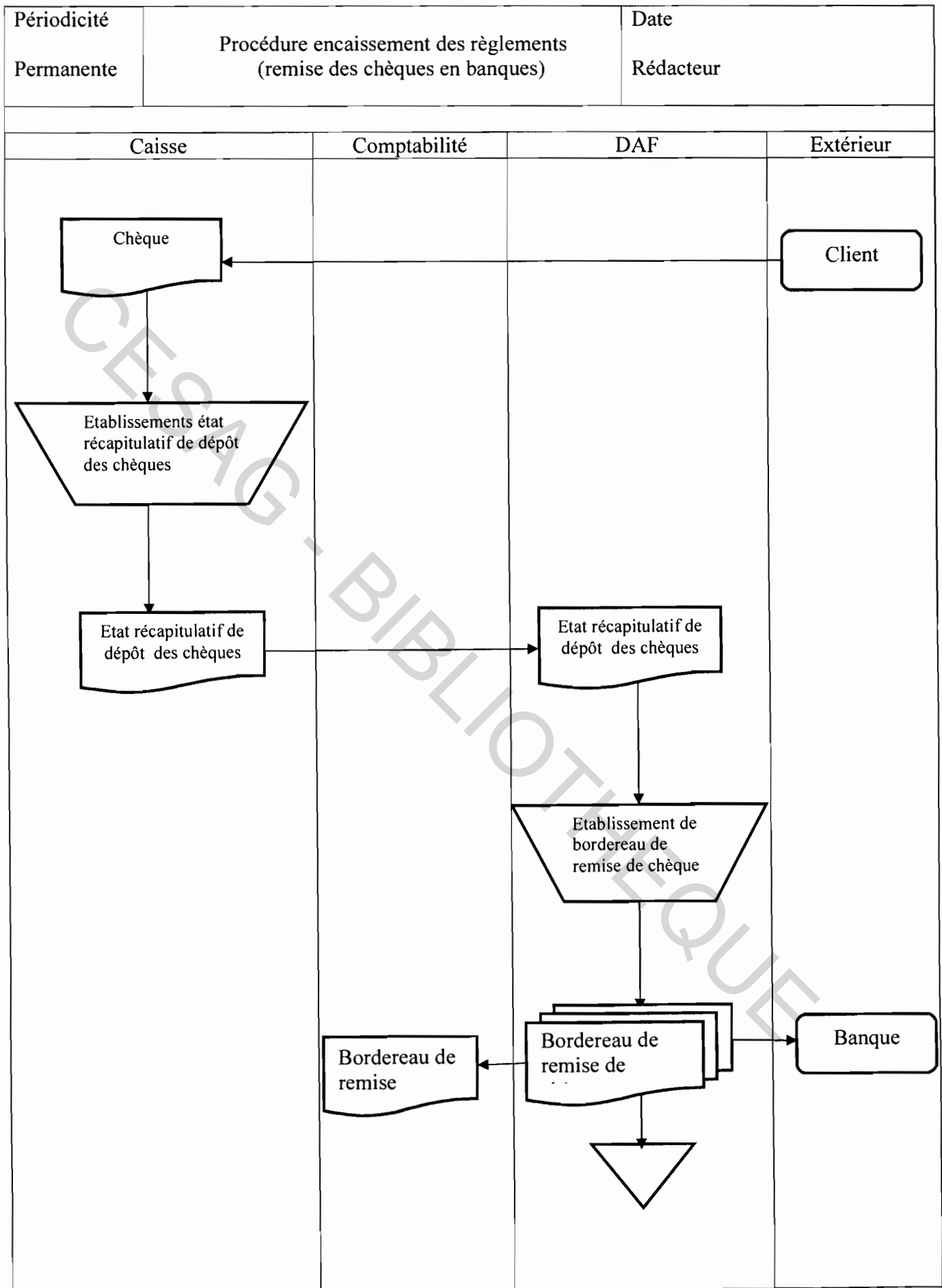
Annexe n° 8 : Flow-chart

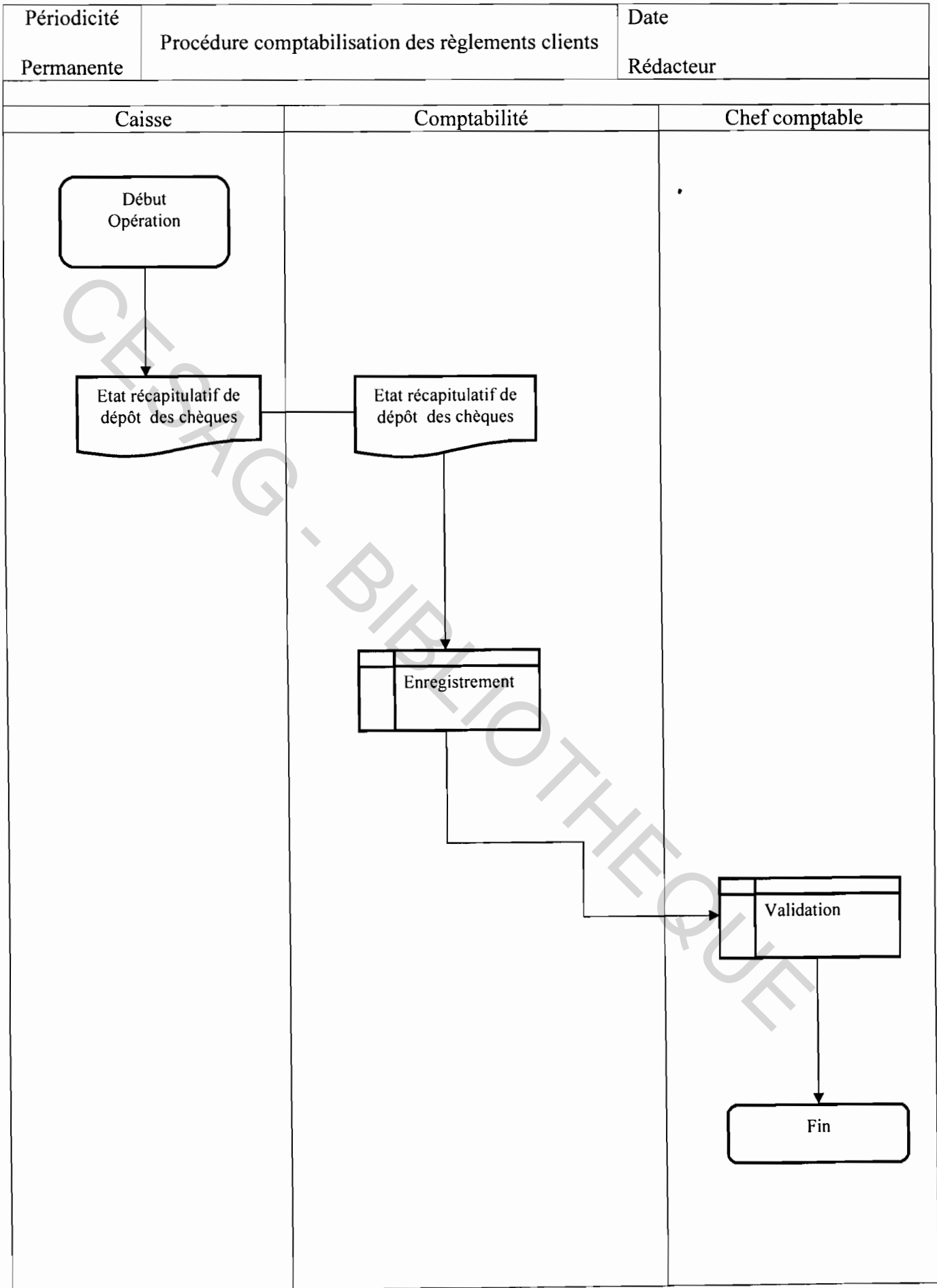


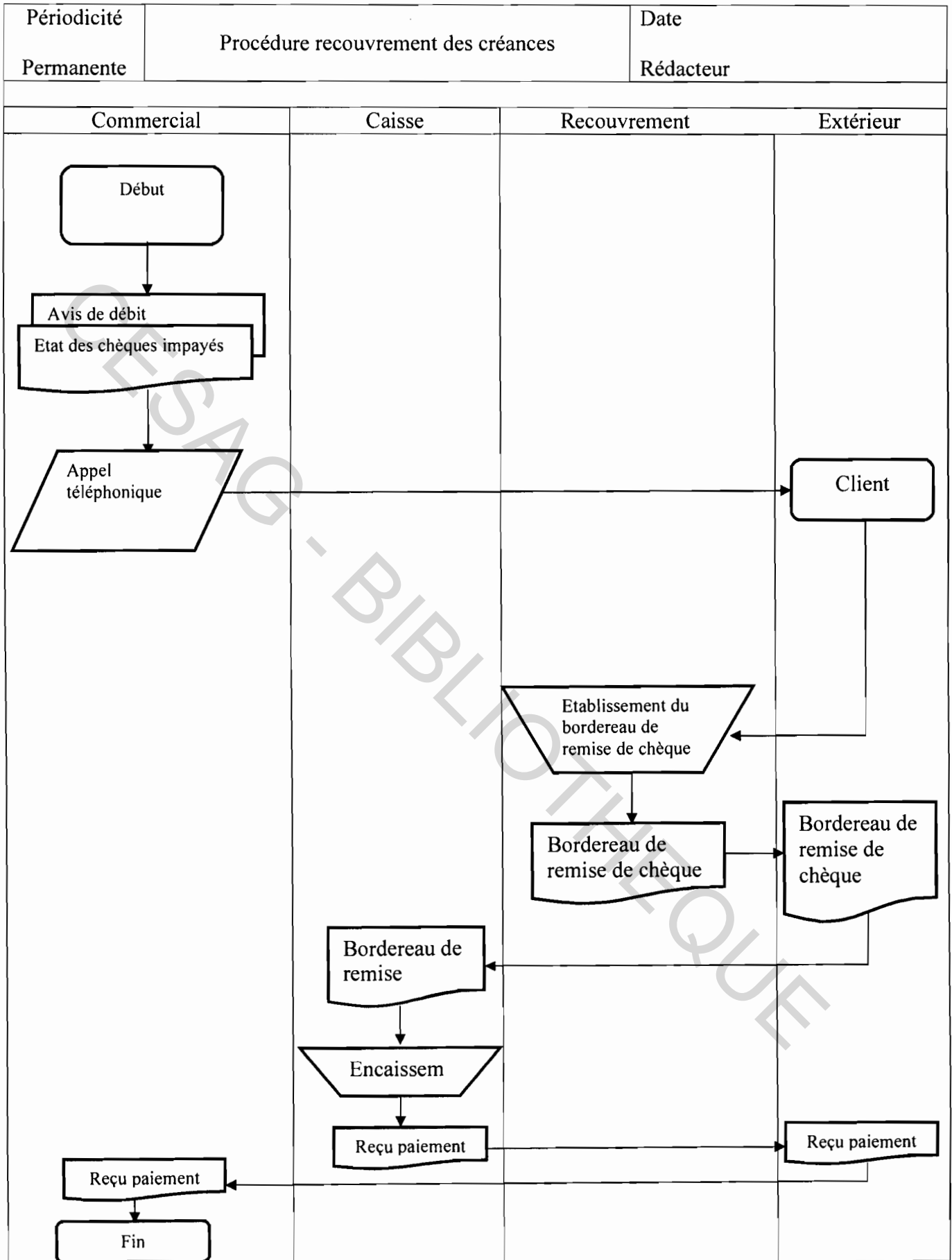
Périodicité	Procédure livraison		Date
Permanente			Rédacteur
Facturation	Responsable commercial	Clients	commentaire
	<p style="text-align: center;">A</p>	<p style="text-align: center;">BL</p>	<p>Le traitement à partir d'un logiciel Git Wineur</p> <p>Les BL sont éditée en liasse de 5 exemplaires autocopiants avec désignation des destinataires (clients, comptabilité, SCLOG, stock, archives)</p>

Périodicité	Procédure facturation		Date
Permanente			Rédacteur
Facturation	Responsable commercial		commentaire
<pre> graph TD B[Responsable commercial B] --> E[Etablissement de la facture] E --> F[Facture n°] F --> S1[Signature] S1 --> S2[Signature] S2 --> C[Responsable commercial C] </pre>			
			<p>Le traitement à partir d'un logiciel Git Wineur</p> <p>La facture est éditée en liasse de 5 exemplaires autocopiants avec désignation des destinataires (clients, comptabilité, SCLOG, stock, archives)</p>









Source : nous même

GLOSSAIRE

- Client à terme :** Personne physique ou morale qui recourt habituellement à des services d'un établissement commercial contre paiement à crédit.
- Client au comptant :** Personne physique ou morale qui recourt habituellement à des services d'un établissement commercial contre paiement cash.
- Note de crédit :** Note administrative délivrée par un établissement commercial à un client lui attestant une disponibilité en sa faveur.
- Note de débit :** Note administrative délivrée par un établissement commercial à un tiers attestant qu'il lui reste redevable.
- Balance âgée :** Document comptable ancien qui détermine le rapport entre la valeur totale des débits et des crédits des opérations.
- Encours client :** Ensemble des effets des clients qu'un établissement commercial a escomptés et qui ne sont pas encore arrivés à leur date d'échéance.

BIBLIOGRAPHIE

I- OUVRAGES ET ARTICLES

- 1- BAHUON, André-Paul & NAHUM, William (2008), *Bonne pratique en matière de contrôle interne dans les PEM*, Cahier de l'académie, 13^{ème} Ed. Sage, Paris, 97 P. ;
- 2- BAPST, Pierre-Alexandre & BERGERET, Florence (2002), Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et de la création des valeurs, *Revue Française d'audit Interne*, (161) : 10-12 ;
- 3- BARRY, Mamadou (2004), Audit, Contrôle interne : Revues critiques des procédures, identification des dysfonctionnements, Mise en place de procédures de verrouillage du contrôle interne, Dakar, 267 P. ;
- 4- BARTHELEMY, Bernard & COORREGES, Philippe (2004), *Gestion des risques : méthodes d'optimisation globale*, 2eme Edition d'Organisation, Paris, 471 P. ;
- 5- BOUANICHE, José (2004), Calculer l'indéterminé ou l'appréciation du risque opérationnel par l'auditeur interne, *Revue française d'audit interne* (168) : 6-10 ;
- 6- CARON Nicolas (2007), *Vendre aux clients difficiles*, Dunod, France, 249 P.;
- 7- COOPERS & LYBRAND (2000), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Ed. d'organisation, Paris 378 P. ;
- 8- COSO II REPORT (2008), *Le management des risques de l'entreprise*, Ed. d'organisations, France, 338 P. ;
- 9- COSO II REPORT (2009), *Le management des risques de l'entreprise*, Ed. d'organisations, France, 338 P. ;
- 10- DE LAGARDE, Olivier (2005), *Piloter les projets par les risques*, Collection Vuibert, France, 143 P. ;
- 11- FIMBEL, Eric (2003), La montée des risques : comment survivre aux crises et s'en sortir en bon état, *Expansion Management Review* (108) : 34-53 ;
- 12- GUERRERO, Sylvie (2008), *Les outils de l'audit social*, Dunod, Paris, 211 P. ;
- 13- HAMON, Carol & Lézin, Pascal (2004), *Gestion des clients*, Dunod, Paris, 319 P.;
- 14- HAMZAOU, Mohamed (2008), *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne Normes ISA 200, 315, 330 et 500*, 2^{ème} Edition la Pearson, France, 243 P. ;
- 15- HASSID, Olivier (2005), *La gestion des risques clients*, 2^{ème} Ed., Dunod, Paris, 150 P.;

- 16- JIMENEZ, Christian & Merlier, Patrick (2008), *Risques opérationnels, de la mise en place du dispositif à son audit*, Revue-banque édition, Paris, 271 P. ;
- 17- LABADIE, Axelle et ROUSSEAU, Oliver (1996), *Crédit management : Gérer les risques clients*, Ed. Economica, Paris, 238 P. ;
- 18- MADERS & Masselin, Jean-Luc (2006), *Contrôle interne des risques*, Ed. Organisation, France, 261 P. ;
- 19- MOREAU, Franck (2002), *Comprendre et gérer les risques*, Ed. Organisation, Paris, 279 P. ;
- 20- NGUENA, Jokung, octave (2008), *Management des risques*, Ellipses, France, 188 P. ;
- 21- NOIROT, Philippe & WALTER, Jacques (2009), *100 questions pour comprendre et agir : le contrôle interne*, AFNOR, Saint-Just -La- Pendue, 163 P. ;
- 22- NZAKOU, André (2005), *Difficultés comptables et fiscales*, Tome1 Ed.les Presses, Yaoundé, 530 P. ;
- 23- OHADA (2008), *Traité et actes uniformes commentés et annotés*, 3^{ème} Edition, Juriscope, 1070, P. ;
- 24- PIGE, Benoit & LARDY, Philippe (2007), *Les essentiels de la gestion : Reporting et contrôle budgétaire*, Ems, France, 234 P. ;
- 25- RENARD, Jacques (2003), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 4^{ème} Ed., Editions d'organisation, Paris, 479 P. ;
- 26- RENARD, Jacques (2007), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 5^{ème} Ed., Editions d'organisation, Paris, 479 P. ;
- 27- RENARD, Jacques (2008), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6^{ème} Ed., Editions d'organisation, Paris, 479 P. ;
- 28- SCHICK, Pierre (2008), *Mémento d'audit interne*, Dunod, Paris, 217 P. ;
- 29- SELMER, Caroline (2006), *Toute la fonction Finance*, Dunod, Paris 423 P. ;
- 30- SUBRAMANIAM & DISTINGUIN (2003), *Outil d'aide à la décision pour la gestion du risque clients*, Mémoire de DESS finance Université de Rennes1, 148 P. ;
- 31- VALIN, Gerard & Gavanou, J.-F.(2006), *Controlor & Auditor*, Dunod, Paris, 457 P. ;
- 32- VAN PRAAG, Nicolas (1995), *Crédit management et crédit-scoring*, Ed. Economica, Paris, 112 P.;
- 33- WEILL, Michel (2007), *L'audit stratégique, qualité et efficacité des organisations*, Ed. AFNOR, Saint-Just-La-Pendue, 248 P.;
- 34- WILMOTS Hans (2002), *Aspect pratiques de l'organisation administrative du contrôle interne*, Belgique, éd. Standard, 319 P. ;

II- SOURCES INTERNET

- 35- Wikipedia, Gestion de la relation client, <http://fr.wikipedia.org>, consulté le 15 juin 2009 ;
- 36- BARROIN, Laurence & Ben Salem, Mourad, vers un risque opérationnel mieux gérer et mieux contrôlé, le 15 juin 2009 ;
www.Lgb-finance.Com/images/articles/barroin0102PDF, consulté le 20 juin 2009 ;
- 37- FONTUNE, Muriel, Cartographie des risques : quelle valeur ajoutée ? quel processus ?, www.amrae.asso.fr/les_rencontres/Lille2002/actes/10/P10.Fontugne.pdf. consulté le 12 février 2010 ;
- 38- EULER Hermes, gestion du risque client, [http : www.fr/fr/assurance](http://www.fr/fr/assurance), consulté le 15 février 2010 ;
- 39- DORBES Henry, comment maîtriser les risques clients ? www.cfo-europe.com, consulté le 15 février 2010 ;
- 40- Institut du Benchmarking, bonnes pratiques pour le processus relations financières clients, http://193.51.90.226./cahiers_comptes_p.finalv2.pdf, consulté, le 09 mai 2009;
- 41- Colattrela, Thierry, gestion des risques et contrôle interne www.crefige.dauphine.fr/recherche/risk/prec/rtf, consulté le 03 juin 2009 ;

III- CODEX ET MEMOIRES

- 42- AKINOLA Olatundé, Frederic (2006), *Audit de la gestion du poste clients : cas CNAO*, 126 P.;
- 43- NIMAGA, Ramata (2008), *Evaluation de la maîtrise des risques liés au processus d'achat par appel d'offres : cas de l'UNFPA, Sénégal*, 129 P. ;
- 44- TCHIVENDAIS, Roger (2008), *Maîtrise des risques opérationnels liés au cycle immobilisations corporelles : cas du COSEC, Sénégal*, 150 P.;
- 45- ZIALO, Zézé, Maxime (2005), *Elaboration de la cartographies des risques opérationnels du cycle vente /clients : Cas PAO*, 110 P. ;
- 46- ZONGO, Léonard (2007), *Audit de la Gestion du risque clients de la société des télécommunications mobiles du Burkina (TELMOB)*, 114 P.