



INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE

**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES
SPECIALISEES EN AUDIT ET CONTRÔLE DE GESTION
(DESS/ACG) 17^{ème} PROMOTION**

Année universitaire 2005-2006

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE DE 3^{ème} CYCLE

THEME:

***AUDIT DE LA GESTION DU RISQUE CLIENTS DE
LA SOCIETE DES TELECOMMUNICATIONS
MOBILES DU BURKINA (TELMOB)***

Présenté par :

Léonard ZONGO

Sous la direction de :
M. Yacouba SARE

**Contrôleur Général de la
Banque Régionale de Solidarité
du Burkina**

Avril 2007

SIGLES ET ABBREVIATIONS

AFDCC : Association Française Des Crédits managers et Conseils

ANAES : Agence Nationale d'Accréditation et d'Evaluation en Santé

BTS : Brevet de Technicien Supérieur

Crefige : Centre de Recherche Européen en Finance et en Gestion

DTM : Direction des Télécommunications Mobiles

DUT : Diplôme Universitaire de Technologie

ESMT : Ecole Supérieure Multinationale des Télécommunications de Dakar

FESPACO : Festival Panafricain du Cinéma de Ouagadougou

GFU : Groupe Fermé d'Usagers

GSM: Global System for Mobile communications

IFACI : Institut Français des Auditeurs et Consultants Internes

ONATEL : Office National des Télécommunications

PME-PMI : Petites et Moyennes Entreprises- Petites et Moyennes Industries

SIAO : Salon International de l'Artisanat de Ouagadougou

SIM : Scriber Identity Module

SI : Systèmes d'Information

TELMOB : société des Télécommunications Mobiles du Burkina

TffA : Tableau des Forces et faiblesses Apparentes

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

VPN : Virtual Private Network ou Réseau Privé Virtuel

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 1 : Présentation du CA supplémentaire pour compenser la défaillance d'un client.....	12
Tableau n° 2 : Exemple de présentation de la balance âgée.....	34
Tableau n° 3 : Recensement des risques d'une activité selon L'IFACI.....	38
Tableau n° 4 : Tableau d'identification des zones à risques.....	40
Tableau n° 5 : Tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfA).....	41
Tableau n° 6 : Exemple de mesures de la probabilité.....	43
Tableau n° 7 : Seuils d'impact financier.....	43
Tableau n° 8 : Exemple de mesure de l'adéquation et de l'efficacité du contrôle.....	48
Tableau n° 9 : Notation qualitative de l'appréciation des critères d'évaluation.....	49
Tableau n° 10 : Classement des activités en fonction du niveau de risque.....	49
Tableau n° 11 : Résultats du test de conformité depuis la réception de la commande jusqu'à son traitement.....	71
Tableau n° 12 : Risques liés au système d'information.....	76
Tableau n° 13 : Risques liés aux ressources humaines.....	77
Tableau n° 14 : Risques liés aux activités de budgétisation.....	78
Tableau n° 15 : Risques liés aux activités d'agrément des clients.....	78
Tableau n° 16 : Risques liés aux activités de réception et d'acceptation des commandes.....	79
Tableau n° 17 : Risques liés aux activités de facturation.....	80
Tableau n° 18 : Risques liés aux activités de livraison.....	80
Tableau n° 19 : Risques liés aux activités de traitement de la commande.....	81
Tableau n° 20 : Risques liés aux activités de comptabilisation des factures de vente.....	82
Tableau n° 21 : Risques liés aux activités d'encaissement des règlements des clients.....	83
Tableau n° 22 : Risques liés aux activités de comptabilisation des règlements des clients.....	84
Tableau n° 23 : Risques liés aux activités de recouvrement des créances.....	84
Tableau n° 24 : Convention de notation de la connexité.....	85
Tableau n° 25 : Connexion des risques aux objectifs opérationnels du processus vente.....	86
Tableau n° 25 (suite) : Connexion des risques aux objectifs opérationnels du processus vente.....	87
Tableau n° 25 (suite) : Connexion des risques aux objectifs opérationnels du processus vente.....	88
Tableau n° 26 : Echelle de mesure de la probabilité de survenance des risques.....	89
Tableau n° 27 : Probabilité de survenance des risques du processus vente.....	90
Tableau n° 27 (suite) : Probabilité de survenance des risques du processus vente.....	91

Tableau n° 28 : Convention de mesure de l'impact des risques.....	92
Tableau n° 29 : Evaluation de l'impact des risques du processus vente	93
Tableau n° 29 (suite) : Evaluation de l'impact des risques du processus vente	94
Tableau n° 29 (suite) : Evaluation de l'impact des risques du processus vente	95
Tableau n° 30 : Echelle d'appréciation du contrôle interne	96
Tableau n° 31 : Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques	96
Tableau n° 31 (suite) : Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques	97
Tableau n° 31 (suite) : Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques	98
Tableau n° 32 : Résultats de la détermination des risques résiduels	99
Tableau n° 32 (suite) : Résultats de la détermination des risques résiduels	100

LISTE DES FIGURES

Figure n°1 : Typologie des risques générés par les clients.....	11
Figure n°2 : Le processus de maîtrise des risques.....	19
Figure n° 3 : modèle du système d'information optimal.....	26
Figure n° 4 : Représentation du poids inhérent et résiduel d'un risque.....	44
Figure n° 5 : Modèle d'analyse de l'audit de la gestion du risque clients.....	51

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	I
REMERCIEMENTS.....	II
SIGLES ET ABREVIATIONS	III
LISTE DES TABLEAUX	IV
LISTE DES FIGURES.....	VI
TABLE DES MATIERES	VII
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE :6CADRE THEORIQUE DE L’AUDIT DE LA GESTION DU RISQUE CLIENTS.....	6
INTRODUCTION.....	7
CHAPITRE I : LA GESTION DU RISQUE CLIENTS.....	8
1.1. La notion de risque clients.....	8
1.1.1. Définition du risque.....	8
1.1.2. Le risque clients.....	10
1.2. Généralités sur la gestion des risques.....	14
1.2.1. Définition de la gestion des risques.....	14
1.2.2. Les objectifs de la gestion des risques.....	15
1.2.3. Le processus de maîtrise des risques.....	16
1.3. Les composantes de la gestion du risque clients	19
1.3.1. Le Crédit manager	19
1.3.2. Les techniques de gestion du risque clients.....	20
1.4. Les dispositifs de maîtrise du risque clients	24
1.4.1. Le système d’information.....	24
1.4.2. Les ressources humaines	27
1.4.3. Le système d’organisation.....	28
1.4.3.1. La budgétisation des ventes.....	30
1.4.3.2. L’agrément de nouveaux clients.....	30
1.4.3.3. La fixation et la révision des conditions de Crédit clients.....	30
1.4.3.4. La réception et l’acceptation des bons de commande des clients.....	31
1.4.3.5. Le traitement de la commande	31
1.4.3.6. La livraison.....	31
1.4.3.7. La facturation	31
1.4.3.8. L’octroi d’avoirs aux clients.....	32
1.4.3.9. La comptabilisation des factures de ventes	32
1.4.3.10. La comptabilisation des règlements de clients	33

1.4.3.11. Le suivi des comptes de clients	33
1.4.3.12. L'encaissement des règlements des clients	33
1.4.3.13. Le suivi et le contrôle des encours clients	34
1.4.3.14. Le suivi des créances et recouvrement	34
CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE L'AUDIT DE LA GESTION DU RISQUE CLIENTS	36
2.1. Identification des risques	36
2.1.1. Les méthodes d'identification des risques	37
2.1.1.1. La méthode de l'arbre des causes	37
2.1.1.2. L'Analyse Préliminaire des Risques ou méthode APR	38
2.1.1.3. La méthode basée sur l'atteinte des objectifs	38
2.1.1.4. La méthode basée sur la décomposition de l'activité ou du processus en tâches élémentaires	39
2.1.1.5. La méthode basée sur l'analyse historique	39
2.1.1.6. Identification basée sur les check-lists	39
2.1.2. Les outils d'identification	39
2.1.2.1. Le questionnaire	39
2.1.2.2. Le tableau de risques	40
2.1.2.3. Le tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfA)	40
2.2. Evaluation des risques	41
2.2.1. Les méthodes d'évaluation	41
2.2.2. Les outils d'évaluation des risques	47
2.3. Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques	47
CHAPITRE 3 : MODELE D'ANALYSE	50
3.1. Elaboration du modèle théorique d'analyse	50
3.2. Outils de collecte et d'analyse des données	52
3.2.1. L'observation physique	52
3.2.2. La grille d'analyse des tâches et le questionnaire de contrôle interne	52
3.2.3. Les tests de conformité et de permanence	52
3.2.4. L'analyse documentaire	53
3.2.5. Le tableau de risques	53
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	53
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'AUDIT DE LA GESTION DU RISQUE CLIENTS	54
INTRODUCTION	55
CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE TELMOB	56
4.1. Aperçu de TELMOB	56
4.1.1. Les principales missions	56
4.1.2. La diversité des services	57

4.1.2.1. Les services gratuits	57
4.1.2.2. Les services facturés.....	57
4.1.2.3. Les services à valeur ajoutée	58
4.1.3. L'organisation générale.....	59
4.2. Organisation des activités du Département commercial	60
4.2.1. Les objectifs du processus vente	61
4.2.2. Les activités de ventes.....	61
4.2.2.1. Les produits vendus.....	61
4.2.2.2. L'organisation de la vente	61
4.2.2.3. La répartition de la clientèle.....	63
4.2.2.4. L'organigramme du Département commercial	64
4.3. La gestion du risque clients à TELMOB.....	65
4.3.1. Le système d'information.....	65
4.3.2. Les ressources humaines.....	65
4.3.3. Description des procédures opérationnelles	66
4.3.3.1. La procédure de budgétisation	67
4.3.3.2. La procédure d'agrément des clients.....	67
4.3.3.3. Les procédures de réception et d'acceptation des bons de commande.....	68
4.3.3.4. La procédure de facturation.....	69
4.3.3.5. La procédure de livraison de la commande.....	69
4.3.3.6. La procédure de traitement de la commande.....	70
4.3.3.6. Procédures de comptabilisation des factures de vente.....	71
4.3.3.7. Procédures d'encaissement des règlements des clients	72
4.3.3.8. Procédures de comptabilisation des règlements des clients	73
4.3.3.9. Procédures de recouvrement des créances	73
CHAPITRE 5 : L'AUDIT DE LA GESTION DU RISQUE CLIENTS.....	75
5.1. Identification des risques liés aux dispositifs de maîtrise du risque clients	75
5.1.1. Identification des risques liés au système d'information.....	76
5.1.2. Identification des risques liés aux ressources humaines.....	77
5.1.3. Identification des risques liés aux procédures du processus vente.....	77
5.1.3.1. Identification des risques liés aux activités de budgétisation des ventes.....	77
5.1.3.2. Identification des risques liés aux activités d'agrément des clients	78
5.1.3.3. Identification des risques liés aux activités de réception et d'acceptation des commandes	79
5.1.3.4. Identification des risques liés aux activités de facturation	79
5.1.3.5. Identification des risques liés aux activités de livraison.....	80
5.1.3.6. Identification des risques liés aux activités de traitement de la commande	81
5.1.3.7. Identification des risques liés aux activités de comptabilisation des factures de vente.....	81

5.1.3.8. Identification des risques liés aux activités d'encaissement des règlements des clients	82
5.1.3.9. Identification des risques liés aux activités de comptabilisation des règlements des clients ...	83
5.1.3.10. Identification des risques liés aux activités de recouvrement des créances.....	84
5.2. Evaluation de la connexion des risques.....	85
5.3. L'évaluation des risques	89
5.3.1. Evaluation de la probabilité des risques	89
5.3.2. L'évaluation de l'impact des risques	91
5.4. Evaluation de la qualité des dispositifs de maîtrise des risques	95
5.5. Détermination des risques résiduels	98
5.6. Recommandations	101
5.6.1. Recommandations relatives à l'organisation.....	101
5.6.2. Recommandations relatives aux dispositifs de maîtrise des risques	103
CONCLUSION DEUXIEME PARTIE	106
CONCLUSION GENERALE	107
BIBLIOGRAPHIE	109

INTRODUCTION GENERALE

L'environnement des télécommunications a connu ces dernières années une croissance spectaculaire tant au niveau mondial que dans les pays en voie de développement. Cette révolution a été favorisée par le plein essor des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) qui, il faut le souligner, constituent de nos jours l'un des moteurs majeurs du développement économique et social des pays. Egalement liées à la déréglementation qui s'est traduite entre autres par la libéralisation du secteur, la privatisation des opérateurs historiques et la mise en place d'organes de régulation, les mutations rapides dans le secteur des télécommunications ont permis l'émergence de nouveaux services et l'entrée de nouveaux exploitants. A ce propos, Chambault (2001:17) relève fort justement que : « la concurrence est désormais totale sur les infrastructures et les services. Des acteurs nouveaux apparaissent : opérateurs mobiles, opérateurs internet, constructeurs spécialisés... ».

Pour assurer leur développement ou tout au moins conserver leurs acquis dans un environnement où les avantages concurrentiels sont le résultat d'une capacité d'adaptation et d'anticipation, les entreprises qu'elles soient publiques ou privées doivent repenser en permanence leurs stratégies, adapter leurs structures, réorganiser les processus de production, de gestion et de commercialisation. Elles se doivent d'évaluer un nombre croissant de vulnérabilités pouvant relever de facteurs internes ou de facteurs externes.

L'incertitude est alors une donnée intrinsèque à la vie de toute organisation. Elle est source de risques et d'opportunités, susceptibles de créer ou de détruire de la valeur. Aussi, toute organisation doit-elle déterminer le degré d'incertitude acceptable, être capable de gérer ses risques d'une manière efficace, réactive, créative et adaptée à ses propres besoins.

Cette approche qui consiste en d'autres termes à prendre en compte les événements incertains qui pourraient avoir un effet sur la vie de l'entreprise est connue sous l'appellation de « management des risques ».

Le management des risques est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation.

Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise

à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation (COSO, 2006 : 2).

Chaque organisation, à caractère public ou privé, se trouve souvent confrontée dans le cadre de la réalisation de ses activités à certains risques. Si ces risques ne sont pas identifiés correctement et si les mesures nécessaires ne sont pas prises à temps pour les minimiser, l'entreprise peut être mise en cause dans l'atteinte de ses objectifs, son développement et sa pérennité.

Aujourd'hui une grande partie de la valeur des entreprises est à chercher en dehors des actifs comptables et est liée à des facteurs plus intangibles ou immatériels : les clients, les employés, les réseaux commerciaux, les consommateurs, les fournisseurs, la qualité managériale etc. C'est là que se trouvent les sources de création de valeur, et c'est bien là que résident aujourd'hui les principaux risques.

Dès lors, l'Audit Interne trouve toute sa place et son rôle au sein de l'entreprise. Celle-ci pourra recourir à cette nouvelle fonction dont la mission et le savoir-faire permettront d'identifier les risques, de les évaluer et de proposer des mesures adéquates.

Au Burkina Faso, le phénomène de mutation du secteur des télécommunications s'est traduit par l'adoption d'une série de lois¹ consacrant désormais une plus grande concurrence et par voie de conséquence l'arrivée d'opérateurs mobiles.

La société des Télécommunications Mobiles du Burkina (TELMOB), filiale de l'Office National des Télécommunications (ONATEL), opérateur historique au Burkina Faso, partage, aujourd'hui, le domaine de la téléphonie mobile avec deux autres opérateurs que sont CELTEL Burkina et TELECEL Faso. Elle jouit, cependant, d'une position de leader sur le segment du mobile au Burkina Faso.

L'extension de son réseau ces dernières années a eu pour conséquence un accroissement considérable de son portefeuille clients. Plus de la moitié de son chiffre d'affaires provient de

¹ * Loi n°15/94/ADP portant organisation de la concurrence au Burkina Faso,

* loi n°051/98/AN portant réforme du secteur des Télécommunications au Burkina Faso,

* loi n°033-2001/AN portant modification de la loi n°15/94/ADP du 5 mai 1994 portant organisation de la concurrence au Burkina Faso.

la vente des cartes de recharge à travers un réseau de distributeurs agréés installés sur tout le territoire national. L'augmentation des transactions commerciales qui s'en est suivie n'a cependant pas été accompagnée d'une amélioration de la gestion du risque clients. Plusieurs raisons pourraient être avancées pour justifier cette situation :

- L'absence de fonctions de contrôle, (Audit interne et/ou Contrôle de gestion), ne permet pas aux premiers responsables (Administrateur Général, Chefs de département) de cette société d'avoir une maîtrise des risques auxquels ils doivent faire face et plus particulièrement des risques découlant de la gestion de la relation clients ;
- L'absence de fonction de Credit manager dont la mission principale est la gestion du risque clients ;
- Le manque d'une culture des risques couvrant toutes les activités de l'entreprise ;
- La perception souvent négative des risques ;
- La non définition d'une stratégie de gestion des risques ;
- L'absence d'une description des procédures des différents processus ;
- Un audit orienté vers les contrôles plutôt que vers les risques ;
- Etc.

Face à ces obstacles pour la mise en œuvre d'un management des risques orienté vers la gestion du risque clients, des pistes de solutions peuvent être énoncées. A cet effet, Bapst & al (2002 :10) a une pensée fort intéressante qu'il nous plaît ici de citer comme une des solutions : « Une approche plus globale du risque permet de prendre plus de risques - sous contrôle - et vise à accroître la rentabilité apportée par cette prise de risques ». Pour ce faire, la conception d'une cartographie des risques et la mise en place de la fonction de risk management constitueraient déjà un grand bon vers la maîtrise des risques. Ces derniers ne doivent, par ailleurs, être appréhendés sous un aspect négatif. C'est pourquoi l'auteur suscitée relève que : « une culture axée sur une démarche positive de gestion des risques encourage la responsabilité collective face à ce qui est considéré comme une menace ».

Comme autres solutions, nous pouvons souligner :

- La définition d'une stratégie de gestion des risques, son application et sa surveillance de manière cohérente ;
- La mise en place des fonctions de contrôle à savoir l'Audit interne et le Contrôle de gestion ;

- La mise en place d'une fonction de Credit manager ;
- La description détaillée de l'ensemble des procédures concourant à l'accomplissement des différents processus et en particulier le processus vente ;
- L'instauration d'un recours fréquent à des missions d'audit des risques et plus particulièrement de la gestion du risque clients.

Les deux dernières solutions nous paraissent compatibles. En effet, une vision horizontale de l'entreprise, qui suppose la décomposition des fonctions en processus, constitue l'un des meilleurs moyens pour connaître et comprendre les difficultés de l'entreprise. Elle constitue également une base sur laquelle l'auditeur, adoptant une méthodologie qui lui est propre, pourra travailler et évaluer les risques dans le cadre d'une mission d'audit des risques portant sur des actifs immatériels. La question fondamentale de recherche que nous nous posons est la suivante :

« Comment faire face au risque d'impayé dans le cadre des transactions commerciales ? »

Plus précisément :

- Quelle méthodologie ou démarche utilisée pour identifier les risques associés aux dispositifs de maîtrise du risque clients ?
- Quels dispositifs mettre en place pour maîtriser le risque clients ?
- Quelle est l'importance des risques associés aux dispositifs de maîtrise du risque clients ?
- Quelles sont les mesures à prendre pour éviter la perte des créances ?

C'est pour tenter de donner des réponses à l'ensemble de ces interrogations que nous avons choisi d'étudier le thème « *Audit de la gestion du risque clients de la société des Télécommunications mobiles du Burkina (TELMOB)* ». Etant donné le caractère restrictif du champ de l'étude, nous laissons volontairement de côté les risques qui se rattachent aux fonctions financières, juridiques, techniques, pour nous pencher sur les fonctions commerciales et comptables de la société des Télécommunications Mobiles du Burkina (TELMOB).

Aussi, notre étude a pour objectif principal d'évaluer le dispositif de maîtrise des risques associés à la gestion de la relation client à TELMOB pour en faire ressortir les forces et les faiblesses.

Les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- Mettre en œuvre une méthodologie empruntée à la démarche d'audit par les risques et devant permettre d'avoir une connaissance des risques associés aux dispositifs de maîtrise du risque clients ;
- Décrire les dispositifs à mettre en place pour réduire le risque de dégradation de la relation client ou du portefeuille clients ;
- Evaluer les risques associés aux dispositifs de maîtrise du risque clients ;
- Faire des recommandations pour une gestion efficace des comptes clients.

L'intérêt d'une telle étude réside à plusieurs niveaux :

- **Pour l'organisation d'accueil**

L'entrée de nouveaux actionnaires dans le capital de TELMOB est révélatrice du caractère urgent d'une couverture maîtrisée de tous les risques (risques financiers, commerciaux, techniques, technologiques, etc.). Une étude sur les risques clients pourraient permettre de donner une assurance quant à la connaissance de ceux-ci et la mise en place d'un dispositif efficace pour les maîtriser.

Pour le Département commercial en particulier, il y trouvera des recommandations qui pourraient aider à mieux maîtriser ses activités et par conséquent limiter les impayés.

- **Pour nous-même :** cette étude nous donne l'opportunité d'appliquer les techniques et outils acquis pendant la formation au CESAG.
- **Pour le lecteur :** cette étude lui donne quelques indications pratiques sur les mesures que peut prendre une entreprise pour déceler, gérer, et contrôler ses risques.

Notre travail s'articulera autour de deux parties :

- Une première partie consacrée au cadre théorique de l'audit de la gestion du risque clients.
- Une deuxième partie portant sur le cadre pratique de l'audit de la gestion du risque clients.

PREMIERE PARTIE :
Cadre théorique de l'audit de la gestion du
risque clients

INTRODUCTION

Dans un contexte économique marqué par une guerre commerciale exacerbée 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 un véritable arsenal commercial de conquête de nouveaux marchés et partant une augmentation du chiffre d'affaires.

Aujourd'hui bien d'entreprises réalisent d'importants chiffres d'affaires dans des domaines comme le transport, les assurances, les télécommunications, l'import, etc. Ce constat, bien que positif, ne doit, cependant, pas laisser perdre de vue le fossé qui sépare le chiffre d'affaires théorique ou trésorerie potentielle et 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.

Aussi, face à une dégradation continue de la conjoncture économique, il est plus que jamais nécessaire pour chaque entreprise de s'interroger sur la gestion de son risque clients, par ailleurs, inhérent à toute transaction commerciale. En effet, si le souci majeur des entreprises est de vendre et de se faire payer, force est de constater que cette logique simple se trouve de moins en moins respectée par les débiteurs en situation difficile, les débiteurs indécis ou de mauvaise foi. Dès lors, il devient urgent de se prémunir contre de tels risques en recourant, entre autres, à un audit de la gestion du risque clients.

Cette première partie a pour but de s'intéresser, dans un premier temps, à la gestion du risque clients. Le deuxième chapitre qui va porter sur la méthodologie de l'audit des risques clients nous permettra de faire un exposé sur les différentes étapes de cette méthodologie. Nous terminerons par la présentation de notre modèle d'analyse.

CHAPITRE I : LA GESTION DU RISQUE CLIENTS

Ce chapitre a pour objet de préciser les composantes qui concourent à la gestion du risque clients ainsi que les dispositifs de contrôle interne à mettre en place par l'entreprise pour réduire le risque d'impayé et partant améliorer sa trésorerie. Toutefois, il nous a paru utile de définir, à partir de notre revue de littérature, avant tout la notion de risque clients et de souligner son importance dans la poursuite des activités de l'entreprise.

Ces objectifs de sécurité financière et de pérennité de l'entreprise font partie de ceux retenus par la gestion des risques, véritable instrument de management de l'entreprise, et pour laquelle nous avons consacré une section.

1.1. La notion de risque clients

Il nous paraît important de s'accorder sur la définition du risque d'une manière générale, les catégories de risques qui existent avant de définir le risque clients et de préciser ses différentes sources.

1.1.1. Définition du risque

Le risque est un concept bien mal défini encore plus galvaudé écrit Barthélemy & al (2004 : 11). Ce mot est utilisé pour désigner une situation dommageable, tout ou partie des causes de cette situation, ses conséquences voire la victime potentielle.

Dès lors, il importe d'adopter une définition précise, qui se démarque des différentes acceptions du langage courant. Nous retiendrons à cet effet, la définition donnée par Hamzaoui (2005 :37).

Le risque est un concept selon lequel la direction exprime ses inquiétudes concernant les effets probables d'un événement sur les objectifs de l'entité dans un environnement incertain. Dans la mesure où l'avenir est imprévisible, la direction doit tenir compte d'une gamme d'événements possibles qui pourraient intervenir dans un univers incertain. Chacun de ces événements pourrait avoir une conséquence significative sur l'entité et sur ses objectifs : les effets négatifs sont qualifiés de « risques » et les effets positifs « d'opportunités ».

La notion de risque comporte trois dimensions selon Moreau (2002 : 3) : le péril ou le danger (la source du risque) identifié, diffus ou non identifié (l'aléa), ce que touchent les périls (les objectifs ou les processus de l'entreprise au travers de ses effectifs, ses actifs matériels et immatériels, ses tiers et parties prenantes, sa capacité à générer du cash et lever des fonds), et

la mesure de vulnérabilité dépendant de la probabilité de survenance (ou d'occurrence) et de la mesure d'impact.

Il existe plusieurs types de risques selon le genre d'activités réalisées par l'entreprise, les caractéristiques propres de ses opérations, l'environnement dans lequel les biens sont produits et les services rendus.

Pour Bilodeau (2001 :11) on distingue :

- Le risque inhérent

Le risque inhérent est celui qui existe en soi sans tenir compte des mécanismes de contrôle présents dans l'entreprise.

- Le risque de non-contrôle

Le risque de non-contrôle est la probabilité qu'une mesure ou un mécanisme de contrôle échoue dans la prévention ou dans la détection d'une menace que l'on voudrait absolument éviter.

- Le risque de non-détection

C'est la probabilité qu'une mauvaise conclusion soit tirée de travaux d'audit interne ou d'autres analyses effectuées par des personnes habilitées.

- Le risque opérationnel

C'est le risque correspondant aux principales conséquences négatives pour l'activité faisant l'objet de la vérification.

- le risque résiduel

C'est le risque qui subsiste après l'application des techniques de gestion des risques. C'est également les risques encourus par l'entreprise après mise en œuvre des actions et des dispositifs de contrôle visant à atteindre les objectifs fixés par la direction.

- Le risque prépondérant

C'est celui que l'on retrouve dans tout environnement de l'activité, du processus, ou du traitement. On peut le considérer comme lié à la « culture de l'entreprise ».

Cette énumération n'est sans doute pas exhaustive. Il existe bien d'autres types de risques que nous laissons volontairement de côté étant donné que l'objet de notre étude ne porte pas sur l'élaboration d'une cartographie des risques.

1.1.2. Le risque clients

Le poste clients est un poste clé dans l'entreprise et représente, selon, Chauvot (2001 : 16) la majeure partie du bilan d'une entreprise. Il est le générateur de la trésorerie née des transactions commerciales. Aussi, tout événement ayant une conséquence négative sur ce poste aura un impact plus ou moins important sur la trésorerie de l'entreprise.

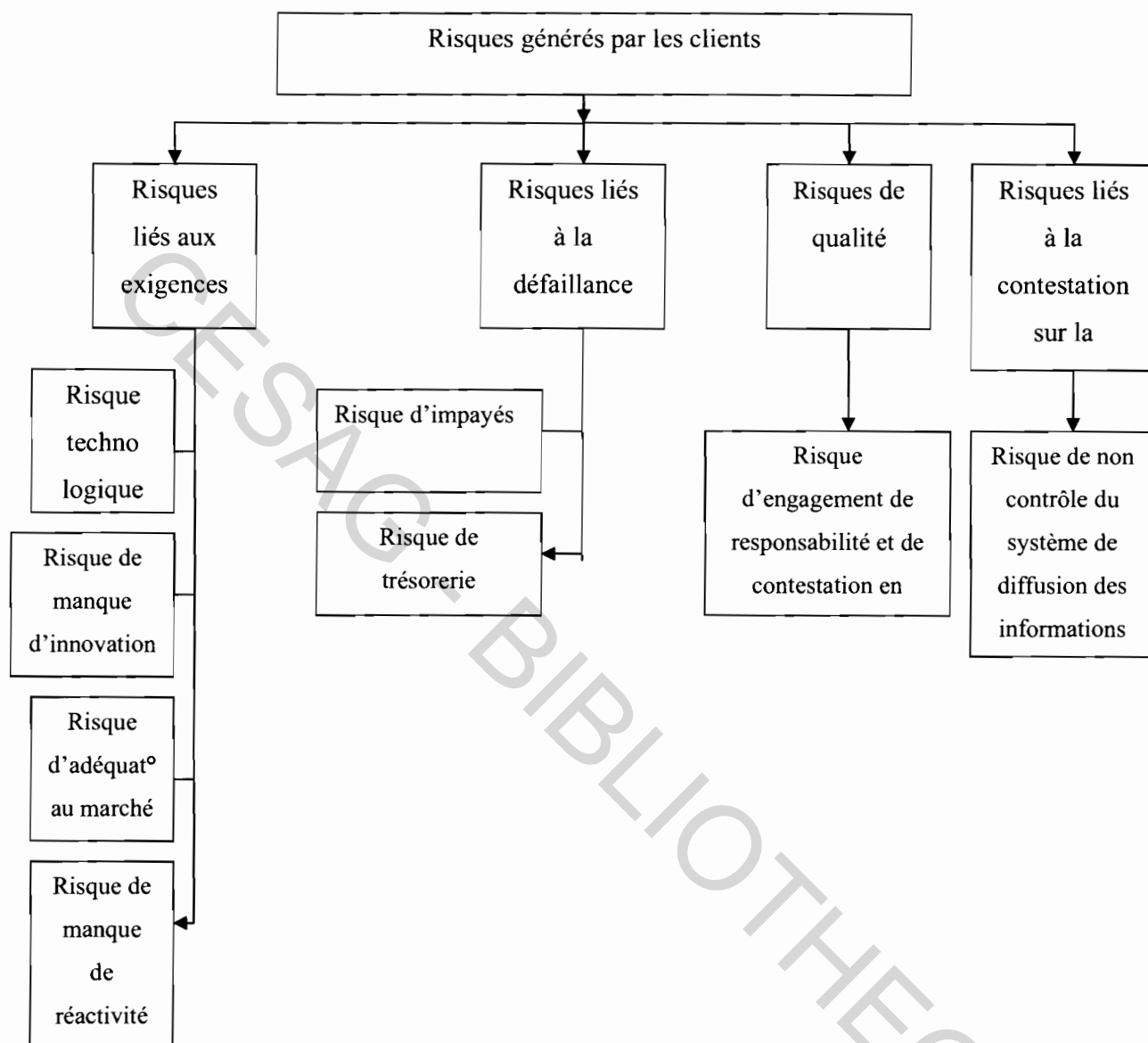
➤ Définition

Appliquer la définition du risque, à celle du poste clients nous permet de donner une définition du risque clients. Ainsi le risque clients est celui qui renferme tous les effets négatifs des événements liés aux transactions avec le client et à la gestion de celles-ci (absence d'informations sur le client, non maîtrise du portefeuille client, non maîtrise des processus de l'entreprise ou manque de réalisme des processus...).

➤ Typologie des risques générés par les clients

La figure ci-dessous donne une présentation des risques causés par les clients.

Figure n°1 : Typologie des risques générés par les clients



Source : Barthélémy & al. (2004 : 453-457)

➤ Les sources du risque clients

Le risque clients peut être imputé à plusieurs causes notamment :

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

La fonction vente dans une économie de marché hautement concurrentielle occupe la priorité absolue des entreprises quand l'on sait qu'elle constitue la principale source de revenus. Cependant ces revenus n'ont pas toujours fait 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 la 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 l'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).

Pour prendre conscience du risque de la vente à crédit, il suffit de calculer le chiffre d'affaires supplémentaire que doit réaliser une entreprise pour compenser la perte engendrée par la défaillance d'un client (Labadie & al., 1996 :13).

Si une entreprise subit un impayé de 50.000 francs, et si elle réalise une marge nette de 0,5%, il lui faut réaliser 10 millions de francs de chiffre d'affaires supplémentaires ($50.000/0,5\%=10.000.000$).

Le tableau ci-dessus donne une idée du chiffre d'affaires (CA) supplémentaire nécessaire pour un impayé de 50.000 francs et des taux de marge nette variant entre 0,5% et 15%.

Tableau n° 1 : Présentation du CA supplémentaire pour compenser la défaillance d'un client

Impayé	Marge réalisée	CA supplémentaire nécessaire
50.000	0,5%	$50\ 000/0,5\%=10.000.000$
50.000	5%	$50\ 000/5\%=500.000$
50.000	15%	$50\ 000/15\%=333.333$

Source : Labadie& al (1996 :13)

Il n'est pas étonnant, à la lecture de ces chiffres, d'apprendre que l'impayé non récupérable est la première cause de défaillance d'un nombre croissant d'entreprises.

A ce risque de défaillance du client s'ajoute un risque de retard dans le règlement pour cause de litige sur la qualité de la prestation ou du produit vendu ou de difficulté financière de l'acheteur, et dans le cas de ventes à l'étranger, un risque politique, catastrophique ou de non transfert, lié au pays. Dans le cas de ventes en devises, le vendeur s'expose aussi au risque de change.

Il est également possible de retrouver des facteurs de risque dans la défaillance du système d'information, qui est incapable de fournir des renseignements fiables (degré de solvabilité du client...) ; ou encore dans le système d'organisation, qui n'applique pas de procédures de gestion formalisées et adaptées ; ou encore à travers un personnel inadapté (Gruber, 2004 :58).

➤ Manifestations et conséquences du risque clients

Le risque clients, inhérent à toute transaction commerciale se manifeste par le manque de solvabilité du client ou sa dégradation financière ultérieure. Cela aboutit soit à des retards ou à des reports de paiement, soit à des impayés récupérables, hors échéances contractuelles, soit dans le pire des cas, non récupérables. Le retard de paiement a pour conséquence, selon Chauvot (2001 :16) : « un alourdissement du besoin en fonds de roulement des entreprises, qui se voient contraintes de le financer en augmentant leur recours à des crédits à court terme et doivent supporter des charges financières accrues ».

Pour Chevalier (1982 :57), le risque d'insolvabilité, part essentielle de l'ensemble du risque clients (ou des risques causés par les tiers avec lesquels on opère des transactions commerciales) entraîne de plus en plus fréquemment d'autres risques incidents (risques juridiques, risques de banqueroute, risques divers liés à la non exécution d'un contrat..) qui sont susceptibles d'être désastreux, voire fatal pour l'entreprise.

Toujours pour cet auteur, il y a lieu de relever la difficulté d'établir des prévisions à terme fiables sur le risque d'insolvabilité, pour diverses raisons parmi lesquelles il faut retenir :

- l'importance de plus en plus grande de facteurs exogènes à l'entreprise et non maîtrisables par celle-ci ;
- la concurrence nationale et internationale de plus en plus forte sur les marchés de la plupart des produits ;
- l'importance croissante des facteurs technologiques et de productivité dont l'évolution, même à court terme est elle-même difficilement prévisible.

1.2. Généralités sur la gestion des risques

Dans la pratique, les entreprises mènent le plus souvent leurs activités sans considérer les risques qui y sont associés. Pourtant, toute activité comporte d'une manière ou d'une autre des risques et des dangers et sa réussite dépendra notamment de la façon dont son responsable arrivera à cerner les risques potentiels et à réduire, autant que faire se peut, la gravité de leurs conséquences. Face à ce constat, il importe pour les entreprises d'avoir une attitude active, offensive, préventive et pro active basée sur la maîtrise des risques. Aussi, la gestion des risques semble aujourd'hui pour la plupart des entreprises une préoccupation majeure et un élément indispensable à leur développement voire à leur survie.

1.2.1. Définition de la gestion des risques

Le risque est mesurable selon deux dimensions (Bouaniche, 2004 : 7 ; IFACI, 2001 : 35, Moreau, 2002 : 3) à savoir l'occurrence et l'impact.

L'occurrence se définit comme la fréquence prévue du risque (Belluz, 2002 : 4) en d'autres termes, la probabilité de survenance ou fréquence f . Elle peut s'exprimer sous forme quantitative (pourcentage) comme s'exprimer sous forme qualitative (faible, moyenne, élevée) (IFACI, 2001 :39).

L'impact représente la conséquence ou les effets g du risque s'il venait à se réaliser. Tout comme l'occurrence, son niveau peut être exprimé sur une échelle quantitative comme qualitative (IFACI, 2001 : 39). L'importance de l'impact varie avec le type d'activité réalisée, la valeur des actifs à risques, l'efficacité des contrôles (Bilodeau, 2001 :11).

Au regard des caractéristiques du risque, la gestion des risques est constituée, selon Barthélemy & al. (2004 : 33), de la zone des risques à fréquence et gravité moyennes. Selon cet auteur c'est également dans cette zone que l'art du gestionnaire de risques doit s'exercer en trouvant des réponses à des questions comme : par quels moyens, et à quel coût peut-on prendre des risques acceptables ? Jusqu'où peut-on aller en termes de dépenses de prévention ? Quelles sont les techniques les plus adaptées, à la fois en termes techniques (baisse de la criticité du risque : $f \times g$), mais aussi en termes financiers ?

En un mot la gestion des risques selon, Barthélemy & al. (2004 : 33), est l'art de peser l'incertitude, de la rendre tolérable, en fait de ne prendre que les risques qui en valent la peine.

1.2.2. Les objectifs de la gestion des risques

Plusieurs objectifs peuvent être assignés à la gestion des risques selon Barthélemy & al. (2004 : 34-36) et l'Agence Nationale d'Accréditation et d'Evaluation en Santé (ANAES) (2003 : 15) :

- La compétitivité ;
- La sécurité des personnes ;
- La sécurité financière et la pérennité de l'entreprise ;
- La préservation de l'image et de la réputation de l'entreprise ;
- La sécurité juridique ;
- L'assurabilité ;

➤ La compétitivité

La gestion des risques permet de remplacer une perception diffuse des vulnérabilités par une connaissance rationnelle. Aussi, l'entreprise peut-elle non seulement juguler les risques liés aux clients, aux fournisseurs et à l'environnement mais encore mieux maîtriser ses projets (investissement industriels, nouveaux clients, nouveaux marchés, nouveaux produits).

Des risques mieux gérés, c'est aussi un coût du risque plus faible et tout gain sur ce poste, souvent sous estimé, constitue un profit net pour l'entreprise (Barthélemy & al. (2004 : 34).

➤ La sécurité des personnes

Il s'agit ici des clients ou usagers, du personnel, des personnes situées dans l'environnement (par exemple nucléaire ou chimie). La maîtrise du risque écologique et la protection de l'environnement peuvent être intégrées dans cette catégorie d'objectifs

➤ La sécurité financière et la pérennité de l'entreprise

Les banques, les sociétés d'assurance, les entreprises tentent de maîtriser le risque financier qui peut compromettre la pérennité de la structure concernée. Aussi, l'optimisation des coûts générés par la prévention des risques constitue-t-elle également un objectif recherché dans le cadre de la gestion des risques.

➤ La préservation de l'image et de la réputation de l'entreprise

Le risque d'atteinte à l'image de l'entreprise est défini selon l'ANAES (2003 : 15) comme celui qui affecte la confiance à long terme des parties prenantes (fournisseurs, clients, salariés, actionnaires).

L'atteinte à la réputation de l'entreprise, à son image, est alors un risque majeur. L'entreprise qui gère ses risques est une entreprise qui sait à la fois se protéger des dangers qu'elle maîtrise mal, et analyser pour mieux les contrôler les impondérables de ses activités et de ses décisions. Elle est alors moins vulnérable que d'autres et ses partenaires sont plus confiants.

➤ **La sécurité juridique**

La responsabilité pénale personnelle des dirigeants ou celle de l'entreprise elle-même peut être engagée lorsqu'un dommage se produit.

La mise en place de mesures de prévention et de gestion des risques devra permettre aux dirigeants d'apporter au juge la preuve que des diligences ont été mises en œuvre pour éviter tel ou tel sinistre.

➤ **L'assurabilité**

L'assurabilité est la possibilité de contracter une assurance à un coût raisonnable. La mise en place d'un dispositif de gestion des risques constitue un élément favorable pour maintenir l'assurabilité d'une entreprise.

1.2.3. Le processus de maîtrise des risques

Gérer c'est savoir prendre des risques. Mais comment s'y prendre pour ne retenir que les risques acceptables pour l'entreprise ?

Selon Pignault (2003 : 69), Barthélemy & al. (2004), Moreau (2002) et la KBC Banque & Assurance sept (07) étapes peuvent être retenues pour la gestion des risques. Ainsi, on a :

- l'identification et l'analyse des risques ;
- l'évaluation des risques ;
- le traitement des risques ;
- le choix du traitement ;
- la mise en place de ce choix ;
- le contrôle/suivi régulier des risques;
- l'adaptation éventuelle du choix effectué après contrôle.

a) L'identification et l'analyse des risques

Le préalable à toute démarche de gestion des risques consiste à répertorier, de manière la plus exhaustive possible, tous les événements générateurs de risques pour l'entreprise et pouvant conduire à sa remise en cause ou au non respect de ses objectifs. Pour entreprendre ce

recensement plusieurs techniques peuvent alors être utilisées : l'analyse de la documentation existante, l'interview, la réalisation de réunions de brainstorming, l'utilisation de check-lists ou questionnaires préétablis, etc.

Une fois cette identification réalisée, il convient ensuite d'analyser, de manière plus ou moins détaillée, leurs causes et leurs incidences potentielles, et de les caractériser, car on ne peut agir efficacement que sur ce que l'on connaît au moins partiellement. Mais il s'agit également d'examiner les interactions possibles et les combinaisons éventuelles, afin de déceler les risques qui peuvent en découler et compléter ainsi la liste de risques déjà identifiés.

b) L'évaluation des risques

La gestion des risques ne doit pas se limiter uniquement à un recensement plus ou moins exhaustif des risques potentiels et pertinents pour l'entreprise et à une analyse plus ou moins approfondie de leurs caractéristiques. Elle doit s'appuyer, selon Courtot (1998 : 47), sur une analyse quantitative pour mieux appréhender et estimer leurs impacts sur les coûts et les délais.

Le pré requis de base, permettant de quantifier les risques pour les comparer entre eux et apprécier les niveaux d'acceptabilité, est constitué de deux grandeurs :

- le degré de gravité ou les conséquences directes et indirectes,
- la probabilité d'occurrence ou de réalisation du risque (Lemant, 1995 : 65).

La quantification du risque au moyen d'échelles de gravité et de probabilité est un préalable indispensable à sa maîtrise (Pignault, 2003 : 67). La finalité de cette quantification est de pouvoir ainsi se focaliser sur les risques prépondérants, de préparer les parades les plus efficaces possibles et de définir les actions à mener en priorité pour les maîtriser.

c) Le traitement des risques

Cette étape nécessite la mise en œuvre, risque par risque, d'un certain nombre d'actions visant soit à supprimer ses causes, soit à transférer ou partager sa responsabilité ou le coût du dommage à un tiers, soit à réduire sa criticité (en diminuant sa probabilité d'apparition ou en limitant la gravité de ses conséquences), soit à accepter le risque tout en le surveillant.

L'objectif n'est pas de supprimer tous les risques potentiels, ce qui semble être totalement illusoire, puisqu'il existera toujours des événements imprévisibles qui échapperont au contrôle des responsables. L'objectif est plutôt de savoir comment il est possible de mieux

maîtriser les risques majeurs pour les ramener à un niveau acceptable et les rendre plus supportables.

d) Le choix du traitement

Il s'agit du choix entre le fait de placer le risque sous contrôle (prévention ou protection) et le financement (assurance) de ce risque

e) La mise en place du traitement retenu

Une fois le choix effectué, il importe de le mettre en œuvre afin de s'assurer de l'efficacité du traitement. Cette phase est d'autant importante qu'elle permet aux responsables de l'entreprise de juger de la pertinence des choix retenus par rapport aux objectifs à atteindre. Les choix jugés non pertinents devront, en principe, faire l'objet d'une révision.

f) Le contrôle/suivi régulier des risques

Au fur et à mesure que l'entreprise poursuit ses activités, le portefeuille des risques potentiels doit être réajusté en fonction des nouvelles informations recueillies. Certains risques pouvant disparaître, d'autres apparaître ou d'autres encore, considérés initialement comme faibles, pouvant devenir rapidement inacceptables pour l'entreprise dès lors qu'ils n'ont pu être maîtrisés, le niveau d'exposition aux risques est amené à changer. C'est pourquoi il est important de procéder au suivi et au contrôle des risques encourus.

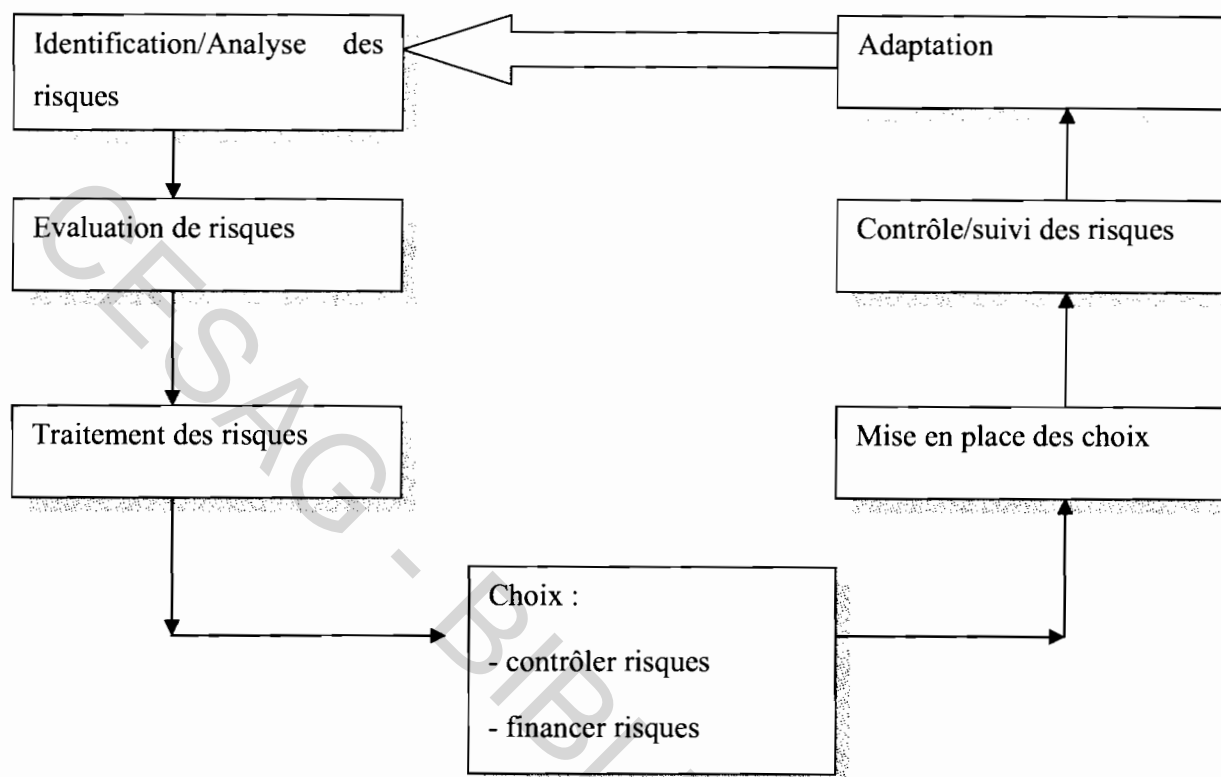
L'objet de cette étape est, selon Courtot (1998 : 65), de mettre à jour la liste des risques identifiés, d'affiner les données caractéristiques des risques déjà connus (en particulier leur probabilité et leurs conséquences potentielles), de réévaluer leur criticité, de contrôler l'application des actions de maîtrise, d'apprécier l'efficacité des actions engagées, et de surveiller le déclenchement des événements redoutés et leurs conséquences.

g) L'adaptation éventuelle du traitement retenu après contrôle

Une relation étroite existe entre les risques majeurs et le traitement retenu. En effet, les résultats de l'étape précédente doivent permettre soit de maintenir le traitement soit de le réajuster en fonction des nouvelles données.

Le processus de maîtrise des risques peut être présenté schématiquement comme suit :

Figure n°2 : Le processus de maîtrise des risques



Source : Adapté à partir de KBC Banque & Assurance (2006 : 2)

1.3. Les composantes de la gestion du risque clients

La gestion du risque clients ou credit management est confiée dans l'entreprise à un spécialiste de la gestion du poste clients appelé Credit manager. Ce dernier utilise des méthodes ou techniques en vue de minimiser les pertes liées aux retards de paiement et à la défaillance des clients.

1.3.1. Le Crédit manager

Le crédit management est défini selon Van Praag (1995) suivant deux approches :

Pour la première approche à savoir l'approche fonctionnelle, le credit 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.

Suivant la deuxième approche qui est celle opérationnelle, le credit management constitue, sur le plan opérationnel, la gestion d'un ensemble d'informations instables et plus ou moins fiables.

Compte tenu des définitions qui précèdent, il semble clair que le rôle du credit manager est fondamental en ce qu'il permet à l'entreprise de mieux « contrôler » les défaillances de ses partenaires. Aussi, son intervention en amont dans le processus vente garantira au mieux les intérêts de l'entreprise.

La fonction principale du credit manager est de gérer le risque clients : cela passe par une phase d'analyse (évaluation de la solvabilité du client...), une phase de négociation (détermination des moyens et des délais de paiement...) puis par la mise en place d'outils de suivi (relances, recouvrement...) (Mondissimo, 2006).

Le Credit manager occupe un poste charnière entre les fonctions financières et les fonctions commerciales (Labadie & al., 1996 : 26).

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 Credit 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 arbitrer entre un développement maximum et un risque minimum. Il fait respecter le contrat commercial en garantissant le paiement et le respect de l'échéance.

1.3.2. Les techniques de gestion du risque clients

Plusieurs techniques sont utilisées pour protéger les créances d'une entreprise contre les impayés. Aussi, la gestion du poste clients devient stratégique pour les entreprises. Pour l'optimiser, elles disposent de plusieurs options. On distingue : l'affacturage, l'assurance credit, le recouvrement et la connaissance du fichier clients.

- **L'affacturage**

L'affacturage est une solution de sécurisation des créances du poste clients. L'entreprise qui y recourt peut sans difficulté financer son chiffre d'affaires.

Selon Gaudin (2002), l'affacturage ou factoring est un achat ferme des créances par un factor, par lequel l'entreprise obtient une garantie contre le risque d'impayé, par le financement immédiat de ses créances.

On distingue selon l'Association Française des Crédits managers et Conseils (AFDCC) deux types d'affacturage :

- l'affacturage avec gestion déléguée (home factoring) lorsque l'entreprise bénéficie du financement et de la garantie de ses créances clients, mais conserve leur gestion quotidienne ;
- l'affacturage confidentiel (confidential factoring) lorsque l'entreprise bénéficie du financement et de la garantie de ses créances clients sans aucune mention particulière à l'égard des tiers et conserve leur gestion quotidienne.

L'affacturage présente de nombreux intérêts : il permet à la fois une gestion sûre du poste clients et son financement (Van Praag, 1995 : 71). Cependant, il ne saurait être considéré comme une solution miracle pour les entreprises et surtout pour celles qui croulent sous l'effet d'importants impayés. Cet outil de gestion du poste clients a quelques inconvénients qu'il convient de relever (Labadie & al, 2001 : 141) :

- l'affactureur n'achète que les créances qui lui semblent présenter un risque acceptable. Le risque clients demeure donc dans l'entreprise pour les clients les plus fragiles.
- le coût de l'affacturage est important car il inclut le coût de financement, le coût de la gestion administrative des créances et la prime de risque.

Ainsi, on peut conclure que l'affacturage permet de rendre très liquide la partie la moins risquée du poste clients. C'est un moyen de financement intéressant, mais il laisse l'entreprise seule face au risque de défaillance de ses clients fragiles. En outre, il faut souligner qu'il est adapté aux entreprises qui ont quelques difficultés à avoir la confiance des banques. Enfin,

l'affacturage est adapté aux petites et moyennes entreprises et aux petites et moyennes industries (PME-PMI).

- **L'assurance crédit**

La plupart des postes de l'entreprise sont assurés contre les incendies, les dégâts des eaux, les vols, les accidents, etc. Le poste clients représente souvent une partie importante des actifs mais est rarement assuré tandis qu'il n'est pas à l'abri de sinistres tels que les impayés non récupérables. En contrepartie d'une prime modique, l'assurance-crédit permet de protéger l'entreprise contre les effets des impayés.

Selon l'AFDCC (2006) l'assurance-crédit est une assurance permettant à une entreprise d'être indemnisée de la perte qu'elle subit en cas d'insolvabilité d'un client, préalablement identifié. L'assuré conserve une part de risque, puisqu'il ne sera jamais indemnisé à 100 %. L'assureur se rémunère par une prime calculée sur le chiffre d'affaires réalisé avec le client assuré. La prime est tarifée en fonction du secteur d'activité, du pays, du risque de change et de l'historique de sinistralité.

De cette définition, nous pouvons tirer les conséquences suivantes :

- Le contrat d'assurance-crédit étant un contrat synallagmatique il est tout à fait admis qu'il peut être remis en cause par l'une ou l'autre des parties en cas de non respect par l'une d'entre elles de ses obligations.
- Il y a lieu de relever que le contrat d'assurance-crédit ne prend en charge que l'insolvabilité. Ce qui exclut le non paiement d'une dette à l'échéance prévue. L'insolvabilité doit être avérée. Les faits générateurs d'une telle situation sont par exemple l'ouverture des procédures collectives telles le redressement judiciaire ou la mise en liquidation du débiteur. En conséquence, les cas de guerres, de catastrophes naturelles sont exclus.
- Enfin, l'assurance-crédit n'est pas un « produit miracle », elle permet simplement d'assurer une partie du montant des créances, sous certaines conditions seulement.

- **Le recouvrement**

Le recouvrement consiste à obtenir le règlement de l'acheteur alors que l'échéance est dépassée. Le recouvrement peut être amiable ou judiciaire. Il peut être conduit par l'entreprise, par ses mandataires ou les deux simultanément (Mondissimo, 2006).

Les chances de recouvrer une créance résident dans le fait qu'il revient au créancier d'agir le plus vite possible après expiration de l'échéance. 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.

Les deux méthodes de recouvrement connues sont le recouvrement amiable et le recouvrement judiciaire.

Le recouvrement amiable est la phase qui précède l'option judiciaire. Il doit être tenté avant tout autre recours. Il est le moyen le plus rapide d'obtenir le paiement de sa créance. Cette méthode consiste en la mise en œuvre de diverses techniques susceptibles d'inciter le débiteur à honorer son engagement. Le fournisseur intervient tout d'abord par des relances verbales, puis écrites, qui restées sans suite donneront lieu à la mise en demeure de paiement.

Le recouvrement judiciaire régit par l'acte uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution du Traité de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) prévoit la procédure d'injonction de payer.

- **La connaissance du fichier clients**

Mémoire collective du portefeuille clients de l'entreprise, 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 négociées (encours, délais de paiement) (AFDCC, 2006).

Le fichier clients 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 logisticiens, les responsables de la facturation, les comptables, les chargés du recouvrement, le credit manager, les responsables du marketing... En plus des informations sur l'identification, il contient des informations sur l'activité professionnelle, les habitudes d'achats et les centres d'intérêt du client. Il doit être informatisé

car un système de fichier manuel n'est utilisable que pour de très petites unités. Un moyen simple de rationaliser la mise en place du fichier est de prévoir la création et la mise à jour automatique par le système informatique de différentes, fiches clients à partir d'un fichier maître sur lequel sont saisies toutes les données communes. Cela évite les erreurs dues à une double saisie.

1.4. Les dispositifs de maîtrise du risque clients

La gestion du risque clients passe aussi par la mise en place d'un dispositif protecteur de créance. Ce dispositif est constitué de trois composantes (Serecco, 2007) : le système d'information, les ressources humaines et le système organisationnel.

1.4.1. Le système d'information

« Un système d'information est un ensemble de *processus formels* de saisie, de traitement, de stockage et de communication de l'information, basés sur des outils technologiques, qui fournissent un support aux *processus transactionnels et décisionnels*, ainsi qu'aux *processus de communication* actionnés par des acteurs organisationnels, individus ou groupes d'individus, dans une ou dans plusieurs organisations » (Kéfi & al., 2004 : 23).

De cette définition, les précisions suivantes peuvent être apportées :

En premier lieu il apparaît que les circuits annexes et parallèles de traitements et de circulation de l'information sont exclus. Ces aspects informels sont évasifs et difficiles à appréhender.

En second lieu les tâches pour l'accomplissement desquelles les acteurs font usage des systèmes d'information (SI), appartiennent à trois catégories de processus liés à la manipulation de l'information :

- Il s'agit d'abord des processus transactionnels, c'est-à-dire les processus d'exécution des activités opérationnelles de l'entreprise telles l'approvisionnement, la production, la vente, la collecte de données financières, etc.
- Les processus décisionnels sont relatifs à la prise de décision exercée de manière individuelle ou en groupe, à divers échelons hiérarchiques dans l'organisation.
- Les processus de communication sont liés directement ou indirectement aux processus transactionnels et décisionnels. Ils ont trait à la circulation des

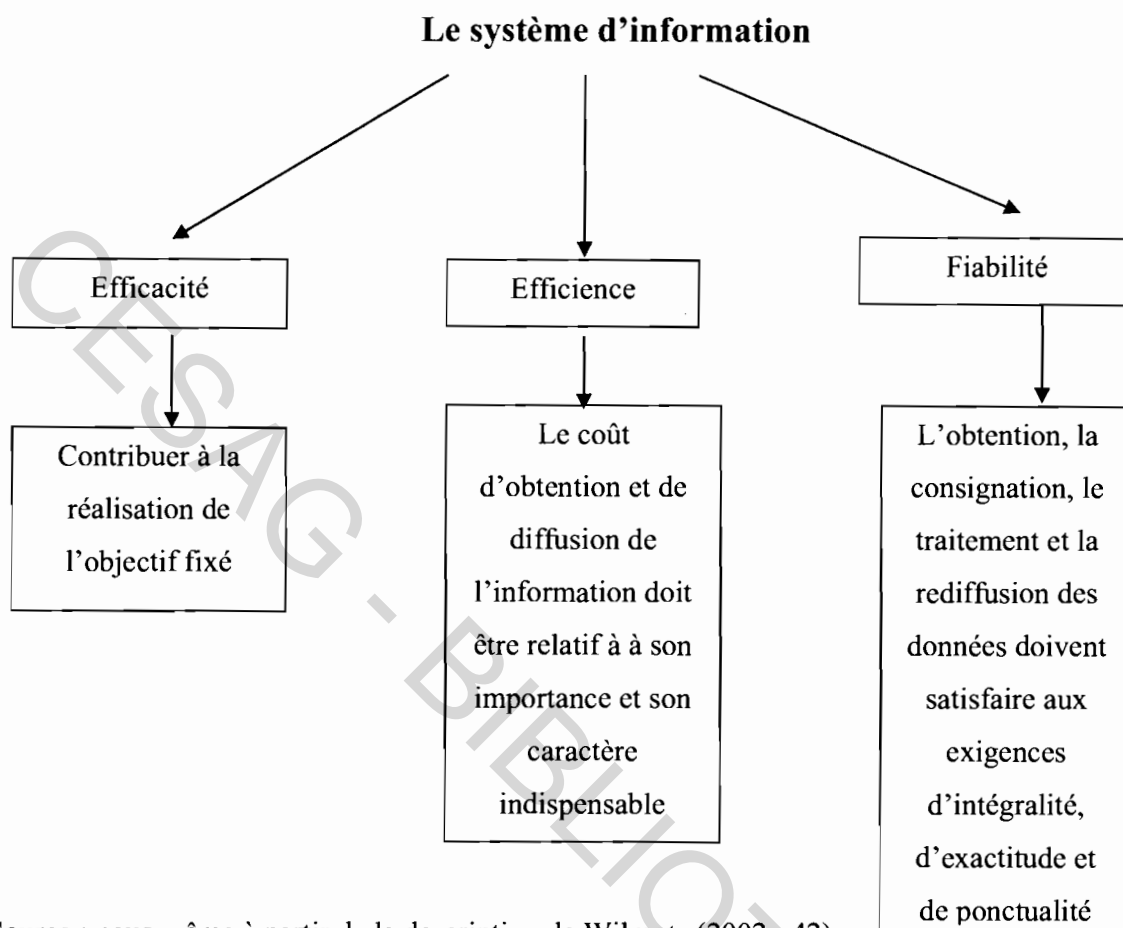
informations nécessaires à l'exécution de ces processus et permettent également la coordination entre ces processus. Ils appartiennent par exemple aux activités de gestion de la clientèle, prospection, relance, communication des rapports d'activités, etc.

Pour Reix (1999 : 113), Wilmots (2002 : 40) et Amar (2003 : 61), le système d'information est une composante indispensable de la gestion du risque. Pour ces auteurs, la gestion du risque en entreprise est impensable sans les informations, supports de la prise des décisions de suivi et de traitement du risque. A cet effet, ils présentent le MIS (Management Information System), comme adapté pour assister les Hommes pour l'analyse, la planification, le contrôle et la prise de décision.

Par ailleurs, plus le système d'information est performant, plus le potentiel de gestion est important. Plus le système d'information est défectueux, partiel ou inexistant, plus les possibilités de traitement et de suivi sont réduites.

L'enjeu pour l'entreprise est donc de choisir l'outil idéal ou optimal, capable de satisfaire aux besoins de l'entreprise. A ce titre, Wilmots (2002 : 42) propose un modèle du système d'information optimal. Pour lui, il doit être efficace, efficient et fiable. La figure ci-après présente une approche de ce modèle.

Figure n° 3 : modèle du système d'information optimal



Source : nous même à partir de la description de Wilmots (2002 : 42)

Le système d'information mis en place dans l'entreprise doit, selon Abtey (2001 : 51-52), permettre :

- de conserver en mémoire le montant des commandes passées par un client et d'en suivre le degré d'avancement depuis la prise de commande jusqu'à la date de livraison et de facturation ;
- de bloquer toute nouvelle commande émanant d'un client, dès lors que cette commande aurait pour effet de dépasser l'encours global de crédit accordé à ce client, et de ne permettre de la bloquer qu'après obtention d'une éventuelle autorisation de déblocage accordée par le responsable hiérarchique qualifié désigné en fonction de l'importance du dépassement ou de la nature du client ;

- d'enregistrer dans la chaîne comptable les règlements des clients à leur date de valeur calculée en fonction du support de règlement convenu avec le client et compte tenu des conditions bancaires de la banque domiciliataire des remises afférentes à ce support ;
- de gérer en temps réel toutes les modifications susceptibles d'affecter le déroulement normal d'une commande ou d'un règlement (mode de règlement, délais de livraison et mode de livraison, prorogation éventuelle d'échéance à la demande du client, facturation d'agios pour retard de règlement).

Enfin, lorsque certains indices laissent planer le doute sur la solvabilité d'un client, le recours au renseignement commercial relève du bon sens. Le renseignement commercial est défini par Malaroda (in Pozo, 2005 : 22) comme une discipline qui consiste à collecter des informations fiables, utiles, ciblées et pertinentes sur des prospects ou des clients. Les informations ainsi obtenues permettent d'avoir une parfaite connaissance des clients et fournissent aux services clients des éléments essentiels pour définir un niveau d'encours, accorder un crédit ou, simplement, un délai de paiement.

1.4.2. Les ressources humaines

La ressource humaine est le facteur d'excellence du management. Pour qu'une entreprise soit gérée de manière efficace et compétente, elle doit disposer du personnel adéquat qui se trouve au bon moment et au bon endroit dans la structure de l'entreprise (Wilmots, 2002 : 190).

Selon Estay (2000 :30), dans un article sur la gestion des ressources humaines, plus la ressource humaine de l'entreprise sera formée et impliquées, plus les performances de l'entreprise seront importantes. De plus, vu les risques liés à l'activité commerciale et les enjeux financiers que représente une bonne gestion du risque clients, le choix du personnel doit être rigoureux.

Depuis le recrutement jusqu'à la répartition des tâches, en passant par la politique de formation interne ; tout doit être mis en œuvre pour que le personnel soit un élément de performance, et participe effectivement au Credit management. En outre, la séparation des tâches est l'un des piliers d'un Credit management efficace, destinée à prévenir ou réduire les risques d'erreurs intentionnelles ou non intentionnelles, en s'assurant qu'un même individu ne

peut contrôler toutes les phases du processus commercial. Ce principe est réaffirmé par les lois Sarbanes-Oxley aux Etats-Unis² (Lexposia, 2007).

L'analyse du risque porte ici sur l'action du personnel, sur l'utilisation des ressources humaines dans la maîtrise de la relation clientèle. Aussi, un personnel inexpérimenté, l'absence ou une mauvaise conception des fiches de postes, des postes peu valorisés, un environnement de travail mal sain constituent autant de manifestations de risques qui influencent la gestion de la relation client/entreprise.

La gestion de la relation client doit permettre de relever les dysfonctionnements liés à l'absence de motivation du personnel, à l'inexpérience de celui-ci et à l'absence de formation et de sensibilisation des commerciaux et des acteurs de la transaction commerciale. En effet, ces dysfonctionnements constituent une source par excellence des fraudes, des détournements, des fuites d'informations vers la concurrence, du laxisme dans le suivi de la transaction commerciale et des pertes de créances.

1.4.3. Le système d'organisation

Toute entreprise est un système organisationnel composé de trois dimensions :

- le fonctionnement interne de l'entreprise,
- le contenu des rapports sociaux et,
- l'organisation du travail (Linhart, 2005 : 3).

Le système organisationnel est un facteur déterminant de réussite dans toute entreprise humaine. L'analyse de l'organisation, devrait permettre donc l'optimisation des procédures internes de gestion de risques et la répartition du pouvoir entre le service administration des ventes et le service commercial dans la mesure où ces aspects ont presque plus d'importance que la solvabilité intrinsèque des clients. Selon Wilmots (2002 : 41), ces procédures doivent indiquer clairement les informations à diffuser, de quelle manière, à qui et à quel moment. Elles doivent présenter un équilibre entre qualité et quantité de l'information.

² Votée par le Congrès en juillet 2002 et ratifiée par le Président Bush le 30 juillet 2002 suite aux scandales des affaires Enron et Worldcom, la loi Sarbanes-Oxley implique que les Présidents des entreprises cotées aux Etats-Unis certifient leurs comptes auprès de la Securities and Exchanges Commission (SEC), l'organisme des marchés financiers US. Guidée par trois grands principes soit l'exactitude et l'accessibilité de l'information, la responsabilité des gestionnaires et l'indépendance des vérificateurs/auditeurs, la loi vise à augmenter la responsabilité corporative et à mieux protéger les investisseurs pour rétablir leur confiance dans le marché.

La relation client, comme tout partenariat, est un échange où les parties en relation s'influencent mutuellement et interagissent les uns sur les autres. Bien encadré, et bien suivi, le comportement d'un client de qualité moyenne peut se bonifier ; mal encadré et mal suivi le comportement d'un client intrinsèquement bon peut s'altérer.

Aussi, une bonne organisation doit permettre à l'entreprise dans le cadre de la gestion du risque clients :

- de limiter les dysfonctionnements propres à tout système en activité,
- de maximaliser la cohérence et l'efficacité de ses actions (Wilmots, 2002 : 319).

Elle doit également permettre d'éviter un certain nombre de constats que sont l'absence d'un manuel de procédures, le manque de rigueur dans l'application des procédures dans le cas où elles existent, l'absence d'un organigramme et l'inexistence d'une politique de gestion des risques au sein de l'entreprise.

A contrario un mauvais système organisationnel pourrait avoir des conséquences fâcheuses sur les ventes et expose l'entreprise aux risques ci-après :

- une augmentation des impayés ;
- un non respect des encours accordés ;
- un mauvais suivi des créances ;
- une dégradation de la santé financière de l'entreprise.

Dans la relation avec les clients, les procédures permettent, lorsqu'elles sont suffisamment décrites et appliquées, le règlement des créances clients dans le respect des délais définis contractuellement.

Les méthodes de travail et procédures de l'entreprise doivent être définies et concerner toutes les activités et tous les processus. Ces documents doivent être écrits, simples et spécifiques.

Pour l'Ordre des Experts-Comptables français (in Collins & al, 1992 : 46) « par méthodes et procédures, il faut entendre principalement les consignes d'exécution des tâches, les documents utilisés, leur contenu, leur diffusion et leur conservation, les autorisations et approbations, la saisie et le traitement des informations nécessaires à la vie de l'entreprise et de son contrôle ».

De façon spécifique, les procédures du processus vente doivent garantir une bonne séparation des tâches entre les ventes, la comptabilisation et les encaissements, un suivi correct des clients et des ventes par des rapprochements entre les informations provenant des services commerciaux et de la comptabilisation, la sécurisation des systèmes d'information par l'utilisation de code d'accès. Elles doivent en outre respecter la règle des signatures autorisant par exemple l'acceptation d'une commande, l'augmentation de la ligne de crédit, le dépôt en banque des encaissements (Schick & al, 2002, 131 ; Wilmots, 2002, 114).

Les procédures du processus vente à mettre en place se présentent, selon l'Institut du Benchmarking, l'Association Française Des Credits managers et Conseils (AFDCC), le Centre de Recherche Européen en Finance et en Gestion (Crefige) (2003 : 13-18), et Barry (2004 : 125-147) ainsi qu'il suit :

1.4.3.1. La budgétisation des ventes

Des prévisions de vente à partir de données quantitatives et qualitatives sont faites soit par mois soit par trimestre soit annuellement.

1.4.3.2. L'agrément de nouveaux clients

Les organes dirigeants de l'entreprise (Conseil d'Administration, Comité de direction), la Direction générale ou les Services commerciaux doivent fixer des critères d'acceptation des clients. A cet effet, il est essentiel que l'octroi du crédit soit subordonné à une étude préalable, par les services compétents de l'entreprise, de la solvabilité présente et future du client, son honorabilité, ses engagements avec sa banque et ses partenaires.

Le non respect de ces critères pour l'octroi des crédits est susceptible d'entraîner une dégradation de la qualité du portefeuille clients et, par conséquent, de la situation financière de l'entreprise.

1.4.3.3. La fixation et la révision des conditions de Crédit clients

La ligne de crédit doit être déterminée pour chaque client. Son importance tient compte des besoins nécessaires à l'activité commerciale et des critères d'appréciation du risque que l'entreprise définit et qu'elle applique aux informations qu'elle collecte pour chaque client.

Une limite de crédit doit être fixée avec une période de validité pour chaque client. Elle sera déterminée à partir de l'analyse de la santé financière du client et à partir de son comportement de paiement auprès des fournisseurs. Pour ce faire, l'analyse des états

financiers du client, les avis des banques, d'autres fournisseurs et des services comptables constituent autant d'éléments pouvant renseigner l'entreprise.

La définition d'une procédure de révision de la ligne de crédit en fin de validité doit tenir compte des indicateurs de risques exogènes (risque pays par exemple), des indicateurs de risques propres au client (aspects financiers) et des indicateurs de développement commercial.

1.4.3.4. La réception et l'acceptation des bons de commande des clients

L'acceptation d'un bon de commande doit être systématiquement précédée d'un examen de la situation du client. Cet examen doit porter sur le respect des échéances antérieures, le non dépassement des limites de crédit autorisées et la non existence d'un contentieux.

L'acceptation d'un bon de commande doit être matérialisée par une signature, un visa ou un paraphe.

1.4.3.5. Le traitement de la commande

Les bons de commande des clients acceptés doivent être rapidement transmis par les services commerciaux, aux services chargés des expéditions.

La procédure générale suivante peut être mise en place :

- envoi d'un exemplaire du bon de commande aux services « Expédition »,
- conservation d'un exemplaire par les services Commerciaux,
- « annulation » du bon de commande dès réception du bordereau de livraison des marchandises aux clients.

1.4.3.6. La livraison

Les bordereaux de livraison doivent être représentés par des documents pré imprimés et pré numérotés en séquence numérique. Ils doivent être signés pour décharge par les clients.

Après livraison, un exemplaire des bons de livraison est transmis aux services commerciaux pour apurement des bons de commande et établissement de la facturation, aux services comptables pour le suivi des livraisons non appuyées par des factures.

1.4.3.7. La facturation

Les factures doivent être représentées par des imprimés pré numérotés. Elles doivent être établies dans des délais courts, par rapport à la livraison.

Un certain nombre de documents servent à l'établissement de la facture. Il s'agit :

- des bons de commande des clients ;
- des documents d'expédition ;
- de la liste des prix de vente ;
- du fichier clients indiquant les conditions générales (délai de paiement, réductions diverses) définies au préalable avec les clients ;
- du document d'autorisation des remises, rabais ou ristournes à accorder aux clients concernés.

La facturation doit être rigoureusement conforme à la réalité de l'activité et permettre l'élimination des litiges de facturation (non-conformité facture, livraison, commande). De même, il convient de mettre en évidence dans le texte de la facture toutes les références utiles à une bonne identification du paiement client.

Par ailleurs, pour donner une lisibilité immédiate dans les comptes clients il y a lieu d'automatiser la transposition facturation, comptabilité clients.

Les factures, après leur établissement doivent faire l'objet d'un contrôle arithmétique par un service distinct de celui qui les a établies avant leur transmission aux clients.

1.4.3.8. L'octroi d'avoirs aux clients

Les réductions financières ou commerciales doivent être accordées dans le cadre strict d'une politique préalablement définie par la Direction générale.

Les retours de marchandises doivent être constatés sur des documents pré numérotés approuvés par le magasinier ayant assuré la réception.

1.4.3.9. La comptabilisation des factures de ventes

Elle doit être effectuée sur la base d'une méthode rigoureuse permettant la comptabilisation au jour le jour dans l'ordre de la séquence numérique des factures.

Par ailleurs, les factures doivent être annulées une fois comptabilisées par l'apposition d'une marque quelconque sur la facture pour indiquer qu'elle a été déjà comptabilisée.

1.4.3.10. La comptabilisation des règlements de clients

Elle doit être séparée de la comptabilisation des factures de ventes et de la tenue des comptes clients.

La comptabilisation des règlements doit être faite par les services responsables de la trésorerie. A cet effet, les numéros de chèques, des ordres de virement ou des pièces de caisse ainsi que les références des factures réglées doivent être systématiquement portées à la connaissance de la « Comptabilité-client » pour mise à jour des comptes individuels de clients.

Enfin, les factures réglées doivent être « annulées » par report des références du règlement sur les factures elles-mêmes.

1.4.3.11. Le suivi des comptes de clients

Le suivi des comptes de clients repose sur une analyse et une justification périodique des comptes individuels de clients. Cela est fait en vérifiant l'égalité entre le total des soldes des clients individuels et le total du solde du compte collectif de clients. Cette vérification peut être complétée par l'envoi de relevés aux clients afin de leur permettre de confirmer ou d'infirmer éventuellement les soldes.

1.4.3.12. L'encaissement des règlements des clients

Cette tâche doit être séparée de celle de tenue des comptes de clients et/ou de comptabilisation des factures de vente.

Le traitement des encaissements clients doit être organisé de façon à optimiser en même temps l'amélioration de la trésorerie et la mise à jour détaillée des enregistrements de la Comptabilité clients.

La volonté d'optimisation de la trésorerie ne doit pas se faire au détriment de la qualité de la mise à jour des comptes clients ligne à ligne. De ce point de vue, il est essentiel :

- d'exiger des banques des avis d'opérations très lisibles, et bien documentés (identification de l'émetteur, références factures, mention des éventuels frais déduits),
- d'exiger du management opérationnel de la Comptabilité clients la non création de débits ou crédits non imputés, et l'éradication progressive de tels enregistrements.

Les versements doivent être remis directement aux services responsables de la trésorerie. Il convient de privilégier les encaissements par chèques barrés ou par virements dans les comptes bancaires et d'éviter autant que possible les règlements en espèces.

1.4.3.13. Le suivi et le contrôle des encours clients

- Comparer l'encours total du client au plafond accordé à ce même client (ligne de crédit)
- Gérer les autorisations ou les refus de dépassement de l'encours autorisé pour un client en fonction de son risque de défaillance et en fonction des enjeux commerciaux (chiffre d'affaires et niveaux de marge).

1.4.3.14. Le suivi des créances et recouvrement

Il ne suffit pas à l'entreprise de comptabiliser périodiquement des créances et des produits. Encore faut-il, que les créances soient effectivement encaissées afin d'assurer un bouclage normal du cycle d'exploitation achats de biens-stockage/transformation-ventes-encaissements-règlements.

Le suivi des créances et recouvrement regroupe les opérations de surveillance des échéances de règlement et de relance des clients.

En ce qui concerne la surveillance des échéances de paiement, elle peut se faire à partir d'une situation ou balance âgée des clients, établie et mise à jour manuellement ou bien éditée dans le cadre de traitement informatique des facturations des ventes. Cette balance âgée reprend pour chaque client le montant de l'encours et l'éclatement de cet encours en fonction de l'ancienneté des factures. Elle constitue, pour le service de recouvrement, un précieux support de contrôle des soldes comptables des comptes clients.

Le tableau n° 2 présente un exemple de balance âgée.

Tableau n° 2 : Exemple de présentation de la balance âgée

Nom du client	Solde dû au	S > 1 mois	2 mois < S > 1 mois	3 mois < S > 2 mois
Client n° 1				
Client n° 2				

S : Solde dû

Source : Barry (2004 : 137)

Pour la relance des clients, le schéma suivant peut être adopté :

- Adapter la procédure de relance à la typologie client

Le mode de relance doit être adapté aux clients, selon leur poids dans le chiffre d'affaires, le montant des factures échues, leur comportement payeur, pour garantir un meilleur résultat du recouvrement amiable.

- Etudier l'opportunité d'un schéma de relance préventive (avant échéance).

La relance préventive peut permettre de rappeler au client l'imminence d'une échéance, d'identifier un litige ou une facture non parvenue et de sécuriser l'encaissement à temps des créances les plus importantes. Elle ne doit pas nécessairement être adressée à tous les clients, elle peut être réservée soit aux « bons » clients pour véhiculer une image positive soit aux petits clients qui ont tendance à oublier de payer.

- Définir des automatismes de relance après échéance

La mise en œuvre de relances régulières ou systématiques par courrier ou par téléphone permet :

- l'envoi régulier et systématique des lettres de relance ;
- la concentration des efforts sur les cas de non paiement les plus difficiles. En pareille situation, une intervention personnalisée est indiquée si la procédure de relance automatique a échoué.

Ces automatismes doivent prendre en compte un espacement suffisant entre les relances pour permettre au client de se manifester. Les intervalles entre les relances peuvent être raccourcis dans le cas de profil « mauvais payeur ».

Enfin, la détermination des rôles et responsabilités, de chaque acteur interne, constitue un facteur de réussite du processus de relance.

Un bon processus vente doit permettre, de la facturation à l'encaissement, de mettre à la disposition du plus grand nombre les informations sur les comptes clients, avec des accès différenciés selon les intervenants.

Le partage de l'information est un gage d'efficacité et évite les actions contradictoires. Par ailleurs, le système doit permettre à la fois la production de toutes les formes classiques de rapports : relevé client, balance par âge, relances. Il doit permettre également l'accès à la situation instantanée et détaillée d'un compte, pour faciliter la gestion du crédit client dans le cadre des relations commerciales habituelles.

CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE L'AUDIT DE LA GESTION DU RISQUE CLIENTS

« La méthodologie est ce qu'il y a de commun à toute mission d'audit ; c'est à dire qui rend l'auditeur expérimenté, plus performant quand il audite un sujet nouveau pour lui, que l'auditeur pour lequel tout ou presque est nouveau » Lemant (1995).

De la pertinence des dysfonctionnements relevés dans une organisation et des recommandations faites dépendent de l'existence d'une méthodologie dont seul l'auditeur en tant que professionnel a la maîtrise. Aussi, la nouvelle définition de l'audit interne précise-t-elle que l'auditeur doit adopter une approche systématique et méthodologique pour évaluer les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise de l'organisation.

Désormais, il existe un lien entre l'audit et la gestion des risques. Ainsi, le modèle d'approche par les risques concernant l'audit doit s'appuyer essentiellement sur le modèle de gestion des risques d'entreprise.

La gestion du poste clients est stratégique pour l'entreprise. Dès lors, une entreprise possédant une politique de gestion des risques doit être en mesure de protéger ce poste. Gérer le risque clients ne signifie pas la disparition de tous les facteurs de risque (Abtey, 2001 : 49). Cela signifie que les risques doivent être pris en toute connaissance de cause. A cet effet, un audit fondé sur les risques pourrait être d'un apport précieux.

Cependant, comment mener l'audit par les risques ? C'est ce à quoi nous essayerons de répondre dans le présent chapitre.

2.1. Identification des risques

Cette phase d'identification des dangers est, outre un travail de longue haleine, une activité pluridisciplinaire, dans laquelle l'ensemble des fonctions d'une entreprise doit être associées (Barthélemy & al., 2004 : 111). L'identification des risques ou « identification des zones à risques » consiste beaucoup plus à identifier les endroits où les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire que d'analyser les risques eux-mêmes (Renard, 2005 : 223). Cette étape est un préalable à tout processus de gestion des risques.

Une bonne gestion des risques implique une identification adéquate de l'ensemble des dangers. Cela requiert dans un premier temps une connaissance appropriée et une compréhension des activités de l'entreprise (Ohanessian, 2004 : 27).

La réalisation de cette étape est rendue possible par l'utilisation de plusieurs méthodes ou techniques et de différents outils.

2.1.1. Les méthodes d'identification des risques

Il est question de faire un exposé des techniques généralement utilisées. Celles-ci ont été développées par différents auteurs.

2.1.1.1. La méthode de l'arbre des causes

Cette méthode a pour objectif de représenter de manière arborescente les causes d'occurrence d'un événement unique appelé événement redouté (Desroches, 2003 : 67). L'application de cette méthode est généralisée dans l'analyse des accidents de travail. L'arbre des causes encore appelé l'arbre des défauts consiste, selon l'auteur ci-dessus cité, à rechercher les causes d'un accident en remontant de cause en cause pour trouver les causes de base sur lesquelles on peut avoir une action efficace. La puissance de cette technique réside dans sa capacité à décomposer un accident en une séquence de causes élémentaires : défaillances matérielles ou erreurs humaines.

Le tableau d'identification des risques élaboré par l'Institut Français des Auditeurs et Consultants Internes (IFACI) s'inspire largement de cette méthode.

Tableau n° 3 : Recensement des risques d'une activité selon L'IFACI

Risques sources	Risques concourants			Risques incidents
	n-1*	n-2*	n-3*	
• Non-conformité de livraison	• Erreurs produits à l'expédition	• Erreurs produits à la prise de commande		• Litiges clients
• Retard de livraison	• Ruptures de stocks	• Erreurs de plannings • Retards de réception	• Défaillance de fournisseurs • Grève de transports	• Litiges clients • Pertes clients • Pertes clients
• Coûts logistiques	• Erreurs de planning • Vols/pertes produits • Mauvaises orientation... • Sur-stockages	• Erreurs de plannings	• Non fiabilité des infos reçues	• Condamnation pénale • Dommage intérêts
• Infraction à législation transport	• Indiscipline des transporteurs			

* le risque n-1 a pour source n-2 qui à son tour a pour source n-3 ;

Source : IFACI (2003 : 10)

Cette technique a pour avantage de permettre à l'entreprise d'adopter des mesures de réduction des risques en rapport direct avec les causes et donc réduire la probabilité de survenance.

2.1.1.2. L'Analyse Préliminaire des Risques ou méthode APR

La méthode APR utilisée pour gérer les risques potentiels d'un système technique consiste à :

- identifier, à l'aide de check-lists, les éléments dangereux, les situations dangereuses et les accidents potentiel du système ;
- regarder quels sont les événements qui peuvent faire dégénérer chaque élément dangereux identifié en une situation dangereuse ou en un accident ;
- évaluer la gravité des conséquences de chaque risque rencontré afin de pouvoir les hiérarchiser (Courtot, 1998 : 199).

Cette méthode permet de mettre rapidement en évidence et sans vouloir rentrer dans les détails les principales situations de risque d'un système et servir ainsi de base pour la réalisation ultérieure d'analyses plus détaillées.

2.1.1.3. La méthode basée sur l'atteinte des objectifs

Le risque est un aléa plus ou moins prévisible pouvant affecter l'atteinte des objectifs d'une organisation. Cette technique consiste selon Bapst (2003 : 3), à identifier, dans un premier

temps, les objectifs de l'activité ou de l'organisation et, en second lieu, associer à chaque objectif les menaces qui pèsent sur lui. Toutefois, cette méthode selon l'auteur se révèle être un exercice assez complexe à réaliser dans la réalité.

2.1.1.4. La méthode basée sur la décomposition de l'activité ou du processus en tâches élémentaires

Cette méthode est développée par Renard (2006 : 217-224). Pour l'auteur, elle consiste en un découpage de l'activité (ou la fonction, ou le processus) à auditer en tâches élémentaires tout en associant à chaque tâche les objectifs qui lui sont assignés. Ce n'est qu'après ce travail que l'auditeur se pose la question de savoir ; que peut-il se passer si les objectifs ne sont pas réalisés, si la tâche est mal faite ou n'est pas faite ?

2.1.1.5. La méthode basée sur l'analyse historique

Cette approche dite historique est préconisée par Barroin et Ben Salem (2002 : 2) et permet l'identification en se basant sur les risques opérationnels déjà survenus au sein de l'entreprise. L'inconvénient est qu'avec les variations tant en interne qu'en externe de l'entreprise, les risques peuvent varier.

2.1.1.6. Identification basée sur les check-lists

La check-list est une liste déjà préconçue qui énumère l'ensemble des risques possibles et peut être fonction des activités (Ohanessian, 2004 : 27). Selon Bapst (2003 : 3) il faut se poser la question de savoir si chaque risque concerne l'entreprise ou pas. Cette méthode a l'avantage de s'assurer qu'aucun risque n'a été omis. Pour Rouff (2001 :14), elle doit être utilisée avec discernement.

2.1.2. Les outils d'identification

Plusieurs outils sont mis à la disposition de l'auditeur afin de lui éviter des erreurs dans l'identification des risques. Ce sont :

2.1.2.1. Le questionnaire

Un questionnaire est une liste de questions auxquelles on doit répondre par écrit (Lemant, 1995 : 189). Pour cet auteur il peut être administré soit de manière indirecte, dans ce cas, l'auditeur reporte les réponses sur le questionnaire, soit de manière directe, dans ce cas, l'auditeur reçoit et remplit lui-même le questionnaire.

Le questionnaire peut être utilisé comme outil d'analyse uniquement ou comme outil d'interview. Quel que soit le but du questionnaire, sa principale difficulté réside dans son élaboration.

2.1.2.2. Le tableau de risques

Le tableau de risques ou d'identification des zones à risques est établi et développé par Renard. Il consiste à découper l'activité en tâches ou opérations élémentaires et à indiquer en face de chacune de ces tâches le ou les objectifs qui lui sont assignés. Ce tableau comporte six colonnes et se présente ainsi qu'il suit s'agissant d'un audit de la fonction achat.

Tableau n°4 : Tableau d'identification des zones à risques

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Disposition de contrôle interne	constat
Réception des marchandises	* Sécurité de la réception	• Perte	M	- Normes de livraison et d'entreposage	Non
	* Conformité en qualité et en quantité	• Avaries	f	- Procédure de vérification	Oui
	* faire les réserves en temps voulu	• Non conformité	I	- Inspection technique	Oui
		• Contentieux	M	- Procédure de réserve	Non
		• Prescription = perte des droits	M		

I = Risque important
M = Risque moyen
f = Risque faiblesse

Source : Renard (2006 : 224)

Pour l'auteur, cet outil permet à l'auditeur non seulement d'analyser les risques eux-mêmes mai aussi, de construire son programme de vérification en mettant l'accent sur les menaces et les contrôles mis en place.

2.1.2.3. Le tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfA)

« Le tableau des forces et faiblesses apparentes conclut la phase d'analyse des risques réalisée sur la base des objectifs définis dans le plan d'approche³. Il présente de manière synthétique et argumentée les présomptions ou l'avis de l'auditeur sur chacun des thèmes analysés. Il constitue l'état des lieux des forces et faiblesses réelles ou potentielles, et permet de

³ Le plan d'approche organise la Phase d'Etude ; il associe à une prise de connaissance du domaine à auditer une décomposition du sujet de la mission en objets auditables qui produit le référentiel (Lemant, 1995 : 39).

hiérarchiser les risques dans le but de préparer le rapport d'orientation⁴ » Lemant (1995 : 85).
Le tableau est ainsi représenté.

Tableau n° 5 : Tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfA)

Domaine d'intervention	Objectifs	Risques	POCA/ Indicateurs et indices	Opinions			Commentaires ou réf.
				F/f	Conséquences	d° de confiance	

F = Force ; f = faiblesse

POCA = Pratiques d'Organisation Communément Adoptées

d° = degré

Source : Lemant (1995 : 64)

Il est important de souligner qu'à l'étape d'identification des risques seuls les quatre premières colonnes sont remplies. Les quatre dernières seront remplies après l'analyse des risques et un survol du terrain.

2.2. Evaluation des risques

Cette étape a pour objectif de bien distinguer parmi les risques préalablement identifiés, ceux qui n'en sont pas ou qui sont non fondés, et qu'il convient par conséquent de rejeter de l'analyse, et ceux qui sont réels et susceptibles d'affecter la vie de l'entreprise qui demandent alors une attention constante et qui doivent faire l'objet d'un traitement et d'un suivi particulier. Pour ce faire, l'évaluation de la connexité des risques constitue un préalable important. Elle consiste, en effet, en une formalisation du lien de connexité existant entre les risques et les objectifs stratégiques prioritaires de l'entreprise et détermine le degré d'influence des risques sur les objectifs d'un processus. A cet effet, une notation qualitative permet de déterminer une connexité « Haute » « Moyenne » ou « Basse » selon que la réalisation du risque entrave plus ou moins l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Des méthodes et des outils sont utilisés pour l'évaluation des risques.

2.2.1. Les méthodes d'évaluation

Deux principales méthodes sont généralement utilisées pour évaluer les risques : la méthode quantitative et la méthode qualitative.

⁴ Le rapport d'orientation définit et formalise les axes d'interventions de la mission, et ses limites ; il les exprime en objectifs à atteindre par l'audit pour le demandeur et les audités : objectifs généraux, objectifs spécifiques et champ d'action.

A côté de ces méthodes sont développées des techniques permettant de mesurer le risque clients.

a) La méthode quantitative

Les études quantitatives traitent de la probabilité d'occurrence et de la mesure de la gravité des risques caractérisant un événement redouté. Leur but est de :

- hiérarchiser les risques ;
- évaluer le niveau de sécurité du système ou d'un sous système dans la phase considérée ;
- construire la sécurité du système de façon efficace et cohérente (Desroches & al., 2003 : 59).

Cette évaluation est quelque peu difficile en raison de la diversité des risques. En effet, la mesure de l'impact financier des risques intangibles ou immatériels s'avère difficile (Colattrela, 2003 : 6). Ceci entraîne très souvent l'utilisation de méthodes multicritères pouvant être basées sur les pertes financières, l'atteinte à l'image, les pertes de marché, l'interruption des activités, etc. (Chambault, 2003 : 4).

En ce qui concerne l'évaluation de la probabilité, elle peut résulter d'une estimation modélisée par une loi statistique ou d'une modélisation plus complexe fondée sur une description des processus traduits par des graphes multi variables (Barroin & al., 2002 : 2). Celle-ci est utilisée par les actuaires (Bouaniche, 2004 : 8) et s'avère trop complexe pour les auditeurs qui n'ont pas à rentrer dans le détail de ces savants calculs (Renard, 2002 : 10). C'est pourquoi il est indispensable de recourir à la méthode qualitative.

b) La méthode qualitative

Les études qualitatives traitent essentiellement de la mesure de la gravité des risques. L'évaluation qualitative est inversement liée à la qualité du contrôle interne. Son but est d'identifier :

- les événements à risque apparaissant suite à la défaillance d'éléments du système ;
- les causes des événements ;
- les conséquences des événements sur le système à travers des scénarios ;
- les actions en diminution des risques qui peuvent être prises (Desroches & al., 2003 : 58).

Pour faire face à la difficulté d'évaluation de l'impact et de la probabilité du risque, des côtes telles que « élevée », « moyenne » ou « faible » leur sont attribuées (Coopers & Lybrand, 2000 : 61).

Les tableaux ci-après donnent une présentation de la mesure de la probabilité et de l'impact.

Tableau n° 6 : Exemple de mesures de la probabilité

Likelihood	Rating	Description
5	common	This risk is almost certain to occur more than once within the next 12 months
4	Likely	The risk is almost certain to occur once in the next 12 months
3	Moderate	This risk could occur at least once in the next 2-10 years
2	Unlikely	The risk could occur at least once in the next 10-100 years
1	Rare	This risk probably not occur, i.e. less than once in 100 years

Source : Temple (2002:13)

Concernant l'impact, les seuils sont arrêtés après évaluation des conséquences en se basant sur les différents critères ci-dessus cités tels les pertes financières, l'atteinte à l'image, la perte de marché, etc.

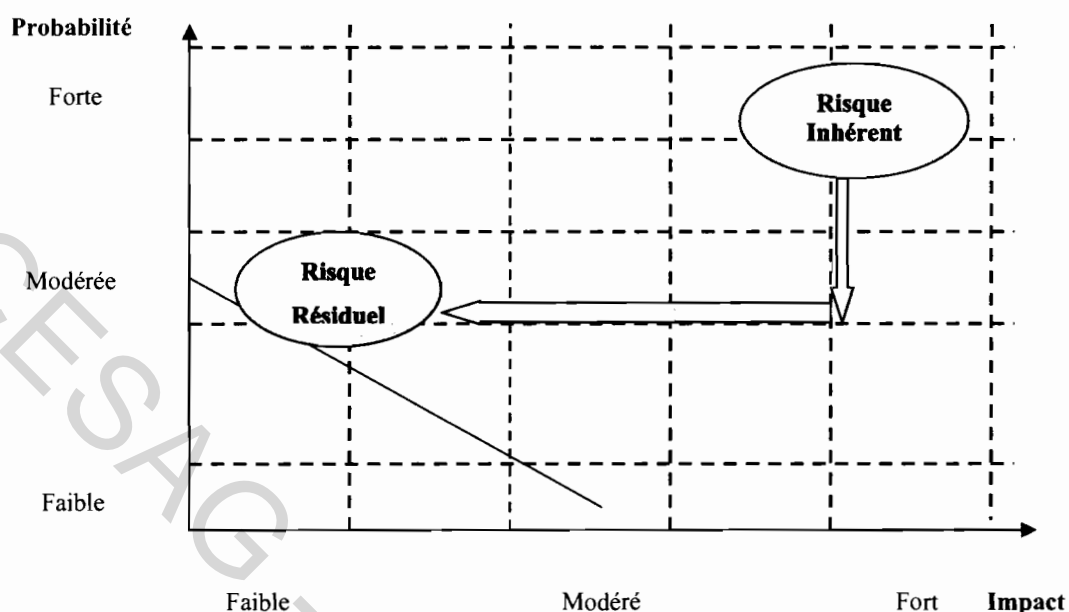
Tableau n° 7 : Seuils d'impact financier

Score	Impact	Description
5	Catastrophique	Perte >FF 100 millions
4	Majeur	Perte de FF 50 à 100 millions
3	Modéré	Perte de FF 10 à 50 millions
2	Mineur	Perte de FF 5 à 10 millions
1	Insignifiant	Perte < FF 5 millions

Source : Fontugne (2001: 11)

Le poids total du risque à l'issu de l'évaluation serait alors impact x probabilité (Bouaniche, 2004 : 6) et cette évaluation peut être faite à deux niveaux. D'abord au niveau du risque brut indépendamment du contrôle interne, puis au regard de la façon dont le contrôle interne va atténuer le risque. Ainsi, il est important de préciser que le poids inhérent du risque est l'importance du risque dans l'absolu pour un processus donné, en d'autres termes, c'est l'importance du risque en l'absence de toutes mesures de contrôle. Cependant, le poids résiduel constitue l'importance restante après la mise en œuvre des mesures de contrôles. La figure ci-dessous donne une représentation du poids inhérent et résiduel d'un risque.

Figure n° 4 : Représentation du poids inhérent et résiduel d'un risque



Source : Fontugne (2001: 10)

Le poids résiduel serait ainsi : $\text{Impact résiduel} \times \text{Probabilité résiduelle}$ découlant de la formule suivante $\frac{\text{Impact inhérent} \times \text{probabilité inhérente}}{\text{Qualité du Contrôle interne}}$ (IFACI, 2003 : 10) où toutes les

valeurs proviennent d'appréciations qualitatives.

La qualité du contrôle interne s'appréciant sur une échelle de valeur (exemple de 1 à 5 ou 1 à 10) en fonction de la fiabilité et de la pertinence, permettra de réduire soit la probabilité, soit l'impact ou soit les deux à la fois, donnant de ce fait, le poids résiduel du risque.

Pour l'évaluation du risque clients, il existe, selon Abtey (2001), trois grandes méthodes : la méthode du scoring, la méthode des points de risque et l'analyse stratégique et financière globale. Certains auteurs⁵ bien qu'ayant retenu les deux premières méthodes ont fait des développements sur d'autres méthodes comme les systèmes experts, l'analyse neuronale et le ranking.

⁵ Axelle LABADIE & Olivier ROUSSEAU

c) La méthode du scoring

La pratique du scoring, autrefois, utilisée par les sociétés financières et les banques, est aujourd'hui utilisée par la plupart des crédits managers (Praag, 1995 :41).

La méthode du scoring repose sur le traitement statistique, de l'analyse des données (Abtey, 2001 : 54) et a pour objectif de déterminer un score, c'est à dire un niveau chiffré sensé être la représentation d'un certain risque pour le prêteur. Ce score est obtenu par la prise en compte de paramètres quantitatifs et qualitatifs. On retient généralement pour les premiers, les ratios fournis par l'analyse financière des comptes de l'entreprise cliente telles que les ratios de structure financières, les ratios de liquidité et les ratios de rentabilité. Pour les seconds le crédit scoring porte sur le secteur d'activité, la pluralité des décideurs, la compétence des décideurs, l'âge du débiteur, la qualité du climat social, etc.

Cependant, il est souvent reproché selon Abtey (2001) aux fonctions de scoring leur faible pouvoir prédictif si elles ne sont pas sectorialisées et actualisées régulièrement. Pour cet auteur, elles présentent en effet, trois inconvénients. En premier lieu, les probabilités statistiques, aussi, scientifiquement établies soient-elles, ne peuvent jamais anticiper les facteurs imprévisibles (incendie, dégâts, climatiques). En second lieu, elles reposent la plupart du temps sur la communication tardive des états financiers aux greffes des tribunaux de commerce. Enfin, les fonctions discriminantes⁶ sont très sensibles à la taille relative des entreprises qui composent les échantillons et à leur appartenance à un secteur d'activité.

d) La méthode des points de risque

Cette méthode consiste selon Abtey (2001) à affecter des notes à un certain nombre d'éléments de risque choisis pour leur pertinence et à noter ensuite les sociétés par addition des points obtenus.

Le principe de base de cette méthode est qu'il est possible de porter, selon Labadie & al. (2001), un jugement sur une entreprise en terme de risque à l'aide d'éléments non financiers. Le choix des critères va alors déterminer l'efficacité de la méthode. Pour sa mise en œuvre elle suit les étapes suivantes :

⁶ Les facteurs discriminants sont : la pluralité des décideurs, la compétence des décideurs, l'âge du débiteur, la qualité du climat social, etc.

- dans un premier temps, pour constituer un point de risque, on identifie les indicateurs de risque les plus pertinents en interrogeant les gestionnaires de l'entreprise et les commerciaux. Ces indicateurs doivent être retenus selon deux critères : l'importance du critère pour l'évaluation du risque d'une part, la disponibilité et le coût de l'information d'autre part ;
- il est ensuite nécessaire d'établir un système de cotation de chaque élément de risque choisi, de tester l'efficacité du système sur quelques clients avant d'en généraliser sa mise en œuvre.

Cette méthode présente, entre autres, l'avantage de tirer profit de la connaissance souvent aigüe que les commerciaux ont de leurs clients, de sensibiliser l'équipe de vente aux conséquences des risques représentés par la clientèle de l'entreprise et de détecter des changements dans les facteurs de risque bien avant qu'ils n'apparaissent dans les états financiers.

e) L'analyse stratégique et financière globale

Cette méthode repose sur un classement des entreprises en plusieurs catégories, des grands groupes aux PME. Chaque client se voit attribuer une note dont l'échelle peut varier de 1 à 5, de 0 à 10 ou de 10 à 20 en fonction de plusieurs critères. Certains de ces critères sont généraux. D'autres sont financiers et correspondent à ceux que l'on retrouve habituellement dans la plupart des fonctions discriminantes. Enfin, est prise en compte toute une série d'indicateurs humains ou d'impressions recueillies sur le terrain par les commerciaux ou les financiers. Ces renseignements sont riches, mais plus ou moins subjectifs : réputation du dirigeant, dynamisme et compétence de l'équipe de direction, intensité de la concurrence, conflits sociaux, etc.

f) Les systèmes experts

Un système expert est un programme informatique qui utilise un raisonnement symbolique spécialisé pour résoudre des cas difficiles que seul un homme ayant une expérience et une connaissance pointue dans le domaine peut résoudre (Labadie & a, 1996 : 192).

Les systèmes experts gèrent une connaissance spécialisée dans un domaine particulier c'est-à-dire l'appréciation de la situation financière d'une entreprise, plutôt qu'une connaissance générale qui serait appliquée à un problème particulier. Ils utilisent un raisonnement symbolique plutôt que des calculs numériques.

L'avantage majeur des systèmes experts réside dans le temps qu'ils permettent de faire gagner à l'analyste crédit. Toutefois, ils ne sont pas exempts de tout reproche. En effet, ils ne peuvent pas véritablement prendre en considération des éléments qualitatifs telles que la stratégie, la qualité des dirigeants, la concurrence, etc. En outre, leur source d'information est nécessairement limitée.

g) L'analyse neuronale

Les réseaux de neurones appartiennent à la catégorie des techniques regroupées sous le terme « d'intelligence artificielle ». Ces techniques s'inspirent du comportement intelligent des humains dans la mise au point des systèmes informatiques d'analyse. L'analyse neuronale regroupe aujourd'hui des modèles dont l'intention est d'imiter certaines fonctions du cerveau humain en reproduisant certaines de ses structures de base (Labadie & al., 2001 : 197). Le principal avantage de cet outil est qu'il définit lui-même ses propres règles de décision comparativement à un système expert qui raisonne à partir de règles définies par un spécialiste du domaine concerné. Cependant, la modélisation et le fonctionnement de ce type de système sont complexes.

h) Le ranking

Le ranking est une technique qui vise à classer, en termes de risques, un client par rapport à l'ensemble des débiteurs de l'entreprise en partant du moins risqué au plus risqué. Ce classement ne se substitue pas à l'analyse du risque de défaillance de chaque client mais y ajoute une dimension supplémentaire en le comparant à celui de l'ensemble de la clientèle

2.2.2. Les outils d'évaluation des risques

Les outils d'évaluation utilisés pour l'évaluation des risques ne diffèrent en rien de ceux utilisés pour l'étape d'identification. Ainsi, nous estimons qu'il serait superflu de revenir sur les différents éléments développés plus haut.

2.3. Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques

L'efficacité du contrôle interne d'une activité ou d'un processus est fonction du niveau de réalisation de ses objectifs. En d'autres termes, les objectifs seront réalisés s'il existe un bon système de contrôle interne permettant de faire échec aux risques susceptibles de compromettre l'activité ou le processus. Deux notions sont à prendre en compte pour l'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques : l'adéquation et l'efficacité du contrôle

mis en œuvre. L'adéquation peut être définie comme étant la capacité du contrôle à couvrir le risque identifié. Par contre un contrôle est efficace si aucun contournement n'est possible et qu'aucune anomalie ni aucun incident significatif n'ont été relevés par les tests (Ordre des Experts-Comptables français, 2005 : 42). Ces deux dimensions peuvent être graduées sur une échelle allant de 1 à 5 en considérant les objectifs de contrôle interne que sont : la sécurité des actifs, la qualité des informations, le respect des directives et l'optimisation des ressources (Renard, 2005 : 138). Le tableau ci-dessous donne un exemple de mesure de l'adéquation et de l'efficacité.

Tableau n° 8 : Exemple de mesure de l'adéquation et de l'efficacité du contrôle

Description	Score
L'objectif de contrôle n'est pas atteint car le contrôle n'est pas respecté	5
L'objectif de contrôle n'est pas atteint car le contrôle n'est pas adapté au risque à couvrir	4
L'objectif de contrôle est partiellement atteint avec les procédures mises en place mais on relève des incidents réguliers	3
L'objectif de contrôle est atteint mais au prix d'efforts ne permettant pas une bonne optimisation du système et des ressources	2
L'objectif de contrôle est atteint de façon optimale	1

Source : nous même à partir de l'Ordre des Experts-Comptables français (2005 : 42).

Une autre approche élaborée par Renard (2002 : 385-388) est largement utilisée par les services d'audit interne. Elle est basée sur trois critères :

- une appréciation du contrôle interne,
- une appréciation de l'importance de l'enjeu ou de l'impact,
- une appréciation de la vulnérabilité de l'activité.

Des notes qualitatives (K) allant de 1 à 3 sont affectées aux trois critères ci-dessus en fonction de leur appréciation : "adapté", "insuffisant" et "défaillant" pour le contrôle interne ; "faible", "moyen" et "important" pour l'enjeu et la vulnérabilité (voir tableau suivant).

Tableau n° 9 : Notation qualitative de l'appréciation des critères d'évaluation

Critères / Note qualitative (K)	Appréciation du Contrôle interne (K ₁)	Appréciation de l'enjeu (K ₂)	Appréciation de la vulnérabilité (K ₃)
1	adapté	faible	faible
2	insuffisant	moyen	moyen
3	défaillant	important	élevée

Source : Elaboré à partir de Renard (2002 : 385-387).

Le niveau de chaque risque $N = K_1 \times K_2 \times K_3$.

On procède par la suite à une hiérarchisation des risques, comme l'illustre le tableau suivant :

Tableau n° 10 : Classement des activités en fonction du niveau de risque

Rang	Contrôle interne	Enjeu	Vulnérabilité	N
1	Adapté	Faible	Faible	1
2	Adapté	Faible	Moyenne	2
...
26	Défaillant	Elevé	Moyenne	18
27	Défaillant	Elevé	Elevé	27

Source : Adapté à partir de Renard (2002 : 388)

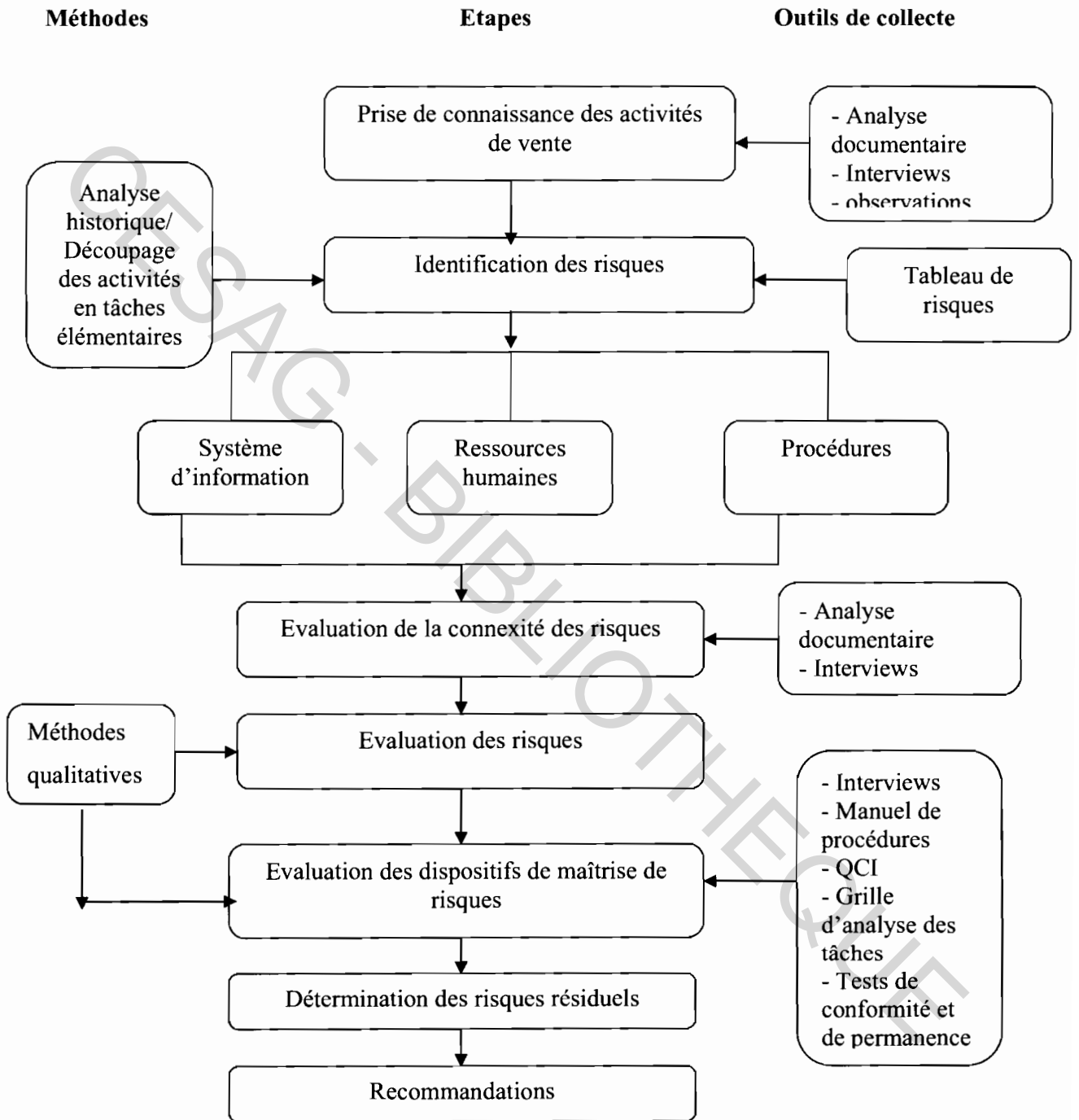
CHAPITRE 3 : MODELE D'ANALYSE

Le présent chapitre consacré au modèle d'analyse ou de recherche a pour objectif de faire une synthèse de la revue de littérature, laquelle revue nous a permis de nous doter d'une bonne connaissance du processus vente, de la gestion du risque clients et de la méthodologie de l'audit de la gestion du risque clients. Au cours des développements qui vont suivre, il sera question de présenter notre méthodologie de recherche à un modèle théorique d'analyse. Aussi, sera-t-il important de préciser les outils qui serviront à la collecte des données.

3.1. Elaboration du modèle théorique d'analyse

Le modèle d'analyse retenu s'articule autour des principales étapes de la méthodologie de l'audit de la gestion du risque clients que nous avons déclinée au chapitre 2 à savoir la prise de connaissance de l'activité de vente, l'identification des risques tant au niveau du système d'information qu'au niveau des ressources humaines et du système organisationnel. Cette phase d'identification s'appuiera sur un certain nombre d'outils et de méthodes que sont : le découpage des activités en tâches élémentaires, l'analyse historique et le tableau de risques. Une fois les risques identifiés nous procéderons à l'évaluation de la connexité des risques avec les objectifs assignés par la direction au processus vente. Cette étape permettra de relever les risques susceptibles de compromettre les objectifs du processus. L'étape d'évaluation des risques marquera l'étape suivante et consistera en une évaluation de l'impact et de la probabilité des risques majeurs. Elle sera suivie d'une évaluation des dispositifs de maîtrise de risques laquelle permettra de dégager par la suite les risques résiduels sur lesquels nous formulerons quelques recommandations. La figure suivante donne une présentation de notre modèle d'analyse.

Figure n° 5 : Modèle d'analyse de l'audit de la gestion du risque clients



Source : nous même

3.2. Outils de collecte et d'analyse des données

Pour les besoins de l'analyse, nous avons fait recours à un certain nombre d'outils pour la collecte des informations. Il s'agit de l'observation physique, de la grille d'analyse des tâches, du questionnaire de contrôle interne, de l'analyse documentaire, du tableau de risques et des tests de conformité et de permanence.

3.2.1. L'observation physique

Une observation physique est la constatation de la réalité instantanée de l'existant et du fonctionnement d'un processus, d'un bien, d'une transaction, d'une valeur (Lemant, 1995 :201).

L'observation dont il est question dans le cadre de notre étude porte aussi bien sur le fonctionnement du processus vente que sur les documents issus de ce processus. Elle a pour but de déceler les insuffisances ou les dysfonctionnements. Cette technique permet de valider le descriptif donné par les acteurs du processus et est mise en œuvre de manière directe.

3.2.2. La grille d'analyse des tâches et le questionnaire de contrôle interne

Ces outils ont été utilisés pour évaluer les dispositifs de maîtrise des risques. Ils ont permis de dégager les forces et les faiblesses du système de contrôle interne du processus vente.

3.2.3. Les tests de conformité et de permanence

Les tests de conformité ont pour objectif d'éviter de décrire le système de contrôle interne sur les bases de données théoriques fausses. Ces tests ont permis de s'assurer de la conformité de la procédure dans le cadre du cheminement de l'information.

Les tests de permanence ont pour objectif de s'assurer que les points de contrôle (points forts théoriques) ont fonctionné de façon permanente.

La mise en œuvre de ces tests a consisté à suivre quelques transactions pour soit valider soit infirmer les forces relevées dans la description des procédures de contrôle interne.

3.2.4. L'analyse documentaire

L'analyse documentaire a consisté en une collecte d'information générale devant permettre d'avoir une connaissance des activités du processus vente. Pour ce faire, nous avons procédé à une consultation des différents documents internes et externes à l'entreprise.

3.2.5. Le tableau de risques

Cet outil a été utilisé dans la phase d'identification des risques. Il a été établi à partir du tableau d'identification des risques élaboré par Renard. Il comporte six colonnes réservées respectivement aux tâches élémentaires, aux objectifs, aux risques éventuels, à l'évaluation, aux dispositifs de contrôle interne et aux constats sur l'existence des dispositifs identifiés.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Face à un environnement marqué par la montée de risques de tout genre les entreprises se doivent désormais de développer des stratégies de réduction de leur vulnérabilité. Cela passe par une prise de conscience de l'existence des risques et de la nécessité de faire de la gestion des risques un élément vital de développement durable. Cependant, il n'est pas rare de constater que nombreuses sont les entreprises qui ignorent les risques auxquelles elles sont confrontées dans le cadre de leurs activités ou qui les découvrent une fois qu'ils se réalisent. C'est le cas par exemple des impayés résultants de la défaillance d'un ou de plusieurs clients dans le cadre des transactions commerciales. En effet, rien ne sert de réaliser d'importants chiffres d'affaires avec une clientèle incapable d'honorer les échéances de paiement ou tout simplement insolvable.

Cette première partie consacrée à la revue de littérature, nous a permis d'exposer les meilleures procédures sur lesquelles doit reposer le processus vente, les dispositifs permettant de maîtriser le risque d'impayé. En effet, une maîtrise des risques attachés à ces dispositifs participe de la réduction du risque clients.

Enfin, un modèle d'analyse a été retenu en vue de la mise en œuvre de notre méthodologie dans le cadre de l'audit de la gestion du risque clients.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE :

**Cadre pratique de l'audit de la gestion du
risque clients**

INTRODUCTION

Après une présentation des dispositifs de maîtrise du risque clients dans le cadre de la première partie de notre étude, nous nous proposons dans cette deuxième partie, consacrée au cadre pratique de l'audit de la gestion du risque clients, de mettre en œuvre notre modèle d'analyse en partant d'un cas concret : celui de la société des Télécommunications Mobiles du Burkina (TELMOB).

Pour ce faire, nous aborderons successivement les points suivants :

- en premier lieu nous consacrerons un chapitre à une prise de connaissance de TELMOB à travers ses principales missions, ses services, son organisation générale, l'organisation de son Département commercial et de façon plus détaillée sa gestion du risque clients. Cette dernière servira de base pour la suite de l'étude ;
- En second lieu un chapitre portant sur l'application de notre démarche d'audit telle que cela ressort dans le modèle d'analyse permettra non seulement d'identifier les risques auxquels l'entreprise devra faire face mais aussi de cerner ceux parmi eux qui ne sont pas couverts ou pas assez couverts par les dispositifs de contrôle existants. Une dernière section consacrera des recommandations pour une meilleure gestion du risque clients.

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE TELMOB

La présentation de la société, qui a bien voulu nous accueillir dans le cadre de notre étude, traduit toute l'importance que nous accordons à ce chapitre. En effet, on ne peut poser de façon critique et constructive les problèmes ou les difficultés d'une entité que lorsque l'on a une bonne connaissance de cette entité.

Ce chapitre, qui intègre la première partie de notre modèle d'analyse à savoir la prise de connaissance des activités de ventes, sera articulé autour d'un aperçu de la société TELMOB à travers la connaissance de ses principales missions, la diversité de ses services et son organisation générale. Nous nous intéresserons au département commercial et particulièrement à la vente des cartes de recharge dont l'importance dans le chiffre d'affaires global a été déjà soulignée à l'introduction générale.

4.1. Aperçu de TELMOB

Cet aperçu présente les principales missions de TELMOB, son organisation générale en passant par les divers services qu'elle offre à sa clientèle.

4.1.1. Les principales missions

La société TELMOB est une société anonyme au capital de 10 746 000 FCFA entièrement détenu par l'Office National des Télécommunications (ONATEL), opérateur historique des télécommunications au Burkina Faso. Les activités de cette société, avant sa création comme filiale, étaient menées par la direction des télécommunications mobiles (DTM), l'une des directions centrales de l'ONATEL. Depuis janvier 2004, elle jouit d'une autonomie de gestion et est chargée de l'exploitation du réseau de téléphonie mobile cellulaire GSM (Global System for Mobile communications) sur toute l'étendue du territoire du Burkina Faso. Ses missions consistent en la conception, l'établissement, le développement de tous réseaux de télécommunications, de télécommunications mobiles ainsi que les interconnexions entre réseaux ; la fourniture de tous services de télécommunications, toutes prestations accessoires, complémentaires, ou connexes ; la commercialisation et l'entretien de tous types d'équipements terminaux, d'émission et de réception en matière de télécommunications mobiles cellulaires ; la réalisation de toutes prestations de conseil, de formation et d'assistance en relation avec l'objet de la société, etc.

4.1.2. La diversité des services

Divers services sont offerts par TELMOB et comprennent :

4.1.2.1. Les services gratuits

Les services gratuits offerts par TELMOB comprennent :

- l'identification du numéro de l'appelant permettant au receveur de connaître le numéro de l'émetteur ;
- la mise en attente offrant la possibilité à un client en communication de recevoir un deuxième appel en mettant son premier correspondant en instance ;
- le double appel permettant à un client en communication d'émettre un autre appel en mettant son premier correspondant en attente ;
- le renvoi ou transfert d'appel permettant à l'abonné post payé de transférer un appel reçu d'un correspondant vers un autre correspondant ;
- la migration offrant la possibilité à un client post payé d'aller vers le pré paiement.

4.1.2.2. Les services facturés

Certains services font l'objet d'une facturation et comprennent :

- la téléphonie permettant à l'abonné du mobile de communiquer avec d'autres usagers du réseau fixe ou mobile. Ce service est mis en œuvre à travers le prépayé ou Prepaid qui est un type de service d'abonnement qui utilise les cartes de recharge, le post payé dans lequel la communication est facturée à chaque fin du mois comme le téléphone fixe ;
- la messagerie vocale, permettant de laisser un message à un abonné mobile injoignable grâce à un serveur vocal ;
- la restriction à l'arrivée permettant à l'abonné post payé d'être en position de réception uniquement ;
- le détail de communication offrant aux clients post payés le relevé de leurs appels ;

- l'anonymat offrant à l'abonné post payé, la possibilité de garder la confidentialité de son numéro ;
- la restriction en inter urbain ou national offrant à l'abonné post payé la possibilité d'émettre que des appels nationaux ;
- la levée de restriction en interurbain permettant aux abonnés post payés de pouvoir émettre à l'étranger.

La dénumérotation offrant la possibilité au client post payé de changer de numéro d'appel.

4.1.2.3. Les services à valeur ajoutée

Il s'agit ici des services qui apportent un plus dans l'utilisation du terminal GSM et comprennent :

- le roaming permettant à l'abonné post payé de communiquer avec son numéro TELMOB dans tous les pays où TELMOB a des conventions avec les administrations télécoms ;
- le SMS (Shorts Messages Service) permettant aux abonnés TELMOB de s'écrire des messages courts.
- le fax offrant au client la possibilité de recevoir et de transmettre des messages fax à partir de son téléphone portable ;
- le who called permettant d'identifier les numéros des correspondants ayant essayé de joindre un mobile éteint ou hors réseau ;
- le multi numbering permettant à l'abonné de coupler jusqu' à trois (03) numéros de TELMOB sur une même carte SIM (Subscriber Identity Module), lesquels numéros pouvant recevoir des appels, mais un seul peut émettre des appels.
- le VPN (Virtual Private Network ou Réseau Privé Virtuel) ou offre entreprise permettant à un groupe homogène d'utilisateurs d'établir des communications entre membres du groupe sans frais. Cependant, tout appel en dehors du groupe est taxé suivant la tarification en vigueur. Le VPN est encore appelé Groupe Fermé d'Usagers (GFU).

Il convient cependant de souligner, et cela n'est pas superflu, que la société TELMOB fonctionne dans un environnement concurrentiel marqué par la présence de deux autres opérateurs de téléphonie mobile que sont CELTEL Burkina et TELECEL Faso.

4.1.3. L'organisation générale

La filiale TELMOB est dirigée par un Administrateur Général et est organisée en départements et en services ayant chacun un certain nombre d'attributions. Ce sont :

➤ L'Administration Générale

L'Administration Générale est chargée d'exploiter sur le plan technique et commercial le réseau mobile de l'ONATEL, de développer le réseau mobile et les produits et services liés à la téléphonie mobile cellulaire et d'exploiter les services mobiles par satellite.

Elle comprend un Secrétariat Particulier, un Protocole, un Département Système d'Information, un Département Technique, un Département Commerciale, un Département Marketing et un Département Administratif et Financier.

➤ Le Département Système d'Information

Ce Département est chargé d'assurer les prestations informatiques, de suivre les modifications et la mise à jour des licences, de mettre en place et suivre la sécurité et la protection des logiciels et des réseaux, de développer des applications en cas de besoin et de collecter et traiter les données techniques, commerciales et financières.

➤ Le Département Technique

Le Département Technique est chargée d'exploiter et maintenir les équipements du réseau, de collecter et analyser les données statistiques de qualité de service technique, de gérer les modules et pièces de rechange, de gérer la mise à niveau logiciel et technologique des équipements, de suivre l'exécution des projets de développement du réseau et de redéploiement d'équipements, et d'étudier et introduire les innovations technologiques et les nouveaux services en collaboration avec le Département Commercial.

Le Département comprend un Secrétariat Particulier, un service Planification et Développement, un service Exploitation et Maintenance Radio et Environnement et un service Exploitation Technique et Maintenance du réseau.

➤ **Le Département Commercial**

Ce Département est chargé de mener les opérations commerciales et financières relatives aux tarifs et à l'échange des comptes de trafic, d'élaborer la stratégie du plan d'action commerciale, de définir les normes de qualité de service commercial, de suivre les demandes d'abonnement au service mobile (statistiques d'évolution), d'organiser et de gérer les fichiers clientèle, d'évaluer le prix de revient des services et prestations offerts à la clientèle, de tenir à jour les documents comptables (reçus de versement, livres journaliers, fiches d'abonnement...), de réceptionner et vérifier les pièces comptables établies par les partenaires (réseau de distribution), d'assurer une facturation de qualité des produits et services, de contrôler les dégrèvements et remboursements de dépôt de garantie, de traiter les dossiers de litiges relatifs à la facturation et à la gestion des contentieux liés au recouvrement des créances, et de tenir les livres des comptes bancaires et des chèques postaux.

Le Département comprend un Secrétariat Particulier, un Service Action Commerciale, un Service Facturation, Comptabilité auxiliaire, un Service Recouvrement et Réclamation, un Centre d'appels et des Agences Commerciales principales et secondaires.

➤ **Le Département Administratif et Financier**

Il est chargé d'élaborer et exécuter les budgets en relation avec les autres directions, de réaliser les analyses financières des projets, d'organiser et assurer la tenue de la comptabilité conformément à la réglementation en vigueur, d'établir les états financiers, d'effectuer les études de rentabilité des investissements, d'élaborer et mettre en œuvre les procédures financières et comptables, de gérer les ressources humaines et mettre en œuvre les plans de formation et d'assurer la gestion du patrimoine.

Le Département comprend un Secrétariat Particulier, un Service Approvisionnement et Logistique, un Service Comptabilité, un Service Finances et Budget et un Service Administration.

4.2. Organisation des activités du Département commercial

Notre intérêt pour les activités du Département commercial réside dans le fait que cette structure est au cœur du processus vente de TELMOB. La prise de connaissance de ses activités constitue une étape essentielle de notre étude. Aussi, il sera fait cas de ses objectifs,

de ses activités de ventes dans le cadre la gestion du processus vente, et de l'organigramme qui donnent les liens hiérarchiques existants entre les différents services.

4.2.1. Les objectifs du processus vente

Les principaux dégagés par l'Administration générale et assignés aux acteurs impliqués dans la gestion du processus de vente sont les suivants :

- le traitement rapide des opérations de ventes ;
- la sécurisation des biens et du patrimoine ;
- la fiabilité des informations financières et non financières ;
- la disponibilité des informations.

4.2.2. Les activités de ventes

La connaissance des activités de ventes nous amène à étudier successivement les points ci-après :

4.2.2.1. Les produits vendus

Outre les divers services offerts par TELMOB, un certain nombre de produits font l'objet de vente. Il s'agit :

- des cartes de recharge ; sept (7) types de cartes sont vendus. Ce sont : les cartes de 1 000 f ; de 1 500 f ; de 2 500 f ; de 5 000 f ; de 10 000 f ; de 25 000 f ; de 50 000 f.
- des kits de connexion ou kits nanan communément appelés cartes SIM (Subscriber Identity Module) ;
- des appareils portables (cellulaires) ;
- des installations de télé centres de téléphonie mobile.

4.2.2.2. L'organisation de la vente

La vente des produits de TELMOB est organisée autour des services suivants :

- Le Service Action Commerciale est chargé de la prospection du marché à travers des sorties sur le terrain afin de proposer les produits TELMOB aux entreprises et institutions. Il procède aussi à la vente promotionnelle dans ses propres locaux et

lors des grandes manifestations comme le Salon International de l'Artisanat de Ouagadougou (SIAO), le Festival Panafricain du Cinéma de Ouagadougou (FESPACO). Ce service assure l'approvisionnement de l'Agence Commerciale en kits de connexion et appareils portables (cellulaires). Par ailleurs, la vente des cartes de recharge auprès des distributeurs agréés est assurée par le Service Action Commerciale. Les opérations de réception, d'acceptation, de traitement des bons de commande, de livraison et de facturation des commandes sont exécutées au sein de ce service ;

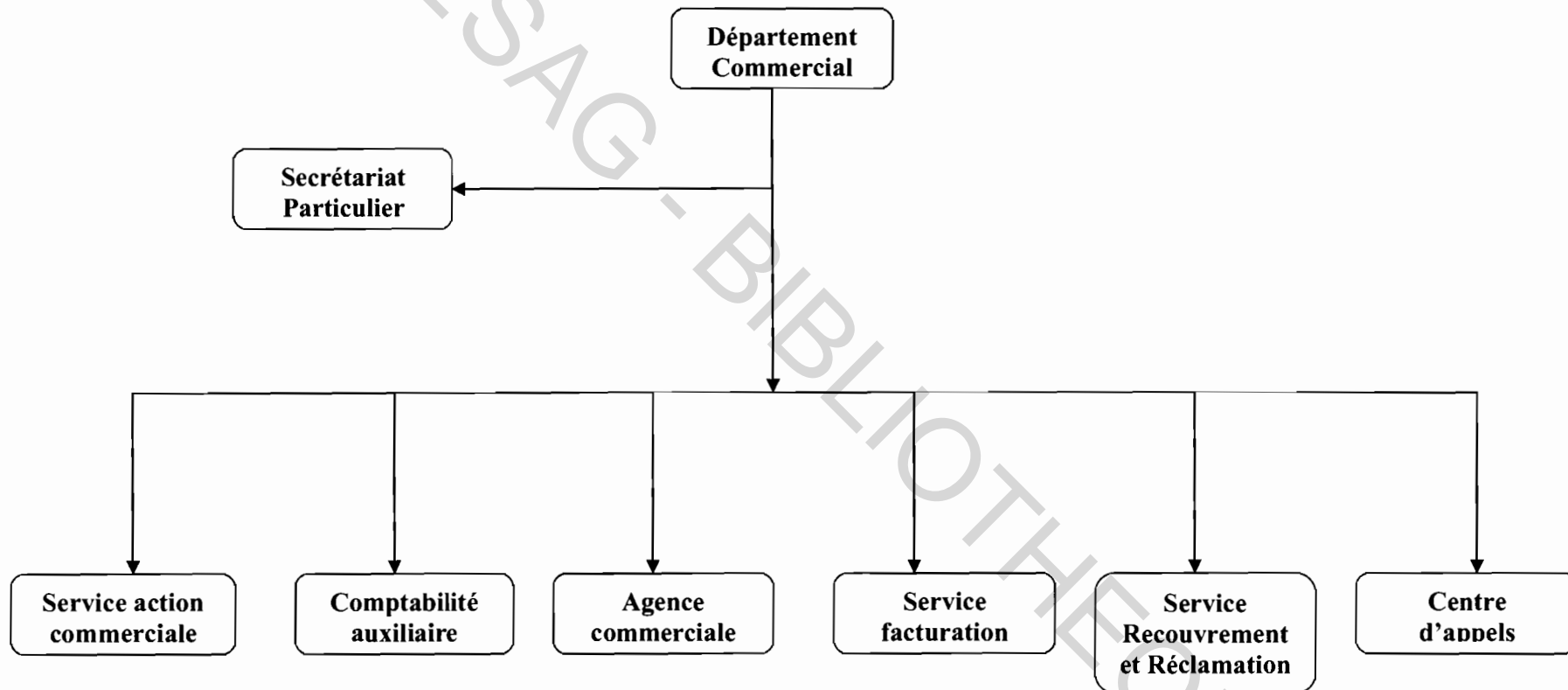
- L'Agence Commerciale, dont relèvent les agences principales et secondaires, est chargée d'informer les usagers sur la manière d'exploiter les appareils et installations mobiles mises à leur disposition. Elle s'occupe de la vente des kits de connexion et appareils portables, des abonnements prepaid et postpaid. De ce fait, une grande partie des tâches relatives à la vente sont exécutées par ce service ;
- Le Service Facturation chargé de facturer la consommation téléphonique ;
- Le Service Recouvrement et Réclamation chargé du recouvrement des créances et l'examen des plaintes et réclamations des clients ;
- Le Centre d'appels qui assure le service après vente est chargé d'assister et d'informer la clientèle sur les questions liées au réseau GSM, au fonctionnement des appareils (code PIN, code PUK, configuration du renvoi etc.), à la messagerie vocale (consultation boîte vocale), aux services pré-paid et post-paid (recharge de crédit) ;
- La Comptabilité Auxiliaire dont le rôle est d'enregistrer les recettes provenant de la vente.
- Le Département Administratif et Financier intervient dans le processus vente pour s'occuper de la comptabilisation des factures, des règlements des clients ainsi que le suivi des comptes clients.

4.2.2.3. La répartition de la clientèle

Les clients de TELMOB sont répartis en trois catégories :

- Les clients Ordinaires qui regroupent les abonnés au mobile post-payé ou ;
- abonnement avec facturation. Cette catégorie est constituée de personnes physiques ou morales ;
- Les clients partenaires constitués de la société mère (ONATEL) et des deux opérateurs à savoir CELTEL Burkina et TELECEL Faso ;
- Les clients distributeurs composés des distributeurs agréés. Au nombre de 42 ;
- les distributeurs agréés sont répartis sur les deux grandes villes du pays et les autres localités (17 à Ouagadougou, 10 à Bobo-Dioulasso et 15 dans les autres localités). Le chiffre d'affaires réalisé avec cette catégorie de clients représente près de 80% du chiffre d'affaires global.

4.2.2.4. L'organigramme du Département commercial



Source : nous même

4.3. La gestion du risque clients à TELMOB

Cette section est consacrée à la gestion du risque clients dans le cadre de la vente des cartes de recharge dont l'importance n'est plus à souligner. Elle passe en revue les variables qui influencent cette gestion et qui ont été développées dans notre revue de littérature. Il s'agit du système d'information mis en place, des ressources humaines utilisées et des procédures sur lesquelles repose le processus vente.

4.3.1. Le système d'information

L'activité de vente des cartes de recharge est actuellement informatisée à TELMOB. Pour sa gestion l'entreprise utilise un logiciel dénommé GESTEL depuis la prise de commande jusqu'à la livraison. Ce logiciel permet de conserver en mémoire le montant des commandes passées par un client et de bloquer toute nouvelle commande émanant d'un client dès lors que cette commande aurait pour effet de dépasser l'encours global de crédit accordé à ce client. Le déblocage n'est possible qu'après paiement total ou partiel de cet encours. GESTEL également utilisé pour l'encaissement des règlements et le recouvrement permet de gérer en temps réel toutes les modifications susceptibles d'affecter le déroulement normal d'une commande ou d'un règlement (mode de règlement, délais de livraison et mode de livraison).

Pour ce qui est des opérations de comptabilisation des factures et des règlements, elles sont faites à partir d'un logiciel comptable dénommé Sage ligne 1000. Ce dernier permet d'enregistrer dans la chaîne comptable les factures à leur date d'émission et les règlements des clients à leur date d'encaissement.

Par ailleurs, des accès sont donnés à chaque intervenant dans le processus de vente. Ce qui permet aux différents acteurs de disposer d'informations sur les clients selon leur niveau d'accès. Les informations sont ensuite véhiculées entre le personnel et entre les directions le plus souvent par téléphone ou par courrier.

4.3.2. Les ressources humaines

Le personnel affecté au Département commercial provient en grande partie de la société mère qu'est l'ONATEL. Il est de formation de base commerciale et diplômé d'écoles des télécommunications dont l'accès se fait par voie de concours comme l'Ecole Nationale des Télécommunications du Burkina et l'Ecole Supérieure Multinationale des Télécommunications de Dakar (ESMT). Ce personnel possède une forte expérience dans le

domaine spécifique des télécommunications étant donné que la plupart des diplômés ont déjà capitalisé un certain nombre d'années de travail au sein de l'ONATEL.

Toutefois, le personnel de la Comptabilité auxiliaire est recruté de manière directe et par voie de concours. Il est essentiellement de niveau DUT ou BTS et est doté d'une expérience dans le domaine comptable. Il en va de même du personnel du service Comptabilité du Département administratif et financier.

Pour chaque poste, il existe une fiche de poste qui est détenue par le titulaire lui-même. Cette fiche décrit les tâches allouées à chacun des acteurs. Aussi, l'environnement de travail est sain. Les différents acteurs cohabitent tant bien que mal tout en collaborant le mieux possible.

Enfin, le renforcement des compétences est matérialisé par la participation des responsables et des agents à certains ateliers, séminaires et conférences organisés au Burkina et dans l'espace de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA).

4.3.3. Description des procédures opérationnelles

Nous décrivons à travers ce paragraphe les procédures sur lesquelles repose l'activité de vente des cartes de recharge. Cette description est faite sur la base des interviews que nous avons eues avec le personnel intervenant dans le processus vente. L'observation a été également une des techniques utilisées à cet effet. Toutefois, la consultation du manuel de procédures n'a été possible en raison de son inexistence.

L'objectif de la prise de connaissance de ces procédures est de permettre d'avoir une vue sur le degré de maîtrise des risques qui seront identifiés. Pour nous assurer que les points forts théoriques qui nous été décrits existent et sont appliqués, nous procéderons à des tests de conformité et de permanence dans la mesure du possible.

La circulation des documents sera représentée par un diagramme de circulation ou flow chart (**Annexe I**).

Pour la vente des cartes de recharge, les procédures suivantes sont mises en œuvre :

4.3.3.1. La procédure de budgétisation

L'élaboration du budget de TELMOB suit les étapes suivantes :

- a) La première consiste en la réception de la directive budgétaire par l'Administrateur Général. Cette directive reçue entre septembre et octobre est signée par le Directeur Général de l'ONATEL et constitue le document déclencheur du processus d'élaboration du budget. Il donne les grandes orientations et des instructions dont le respect devra permettre d'atteindre les objectifs fixés pour l'année suivant celle de l'élaboration du budget ;
- b) La deuxième concerne l'élaboration proprement dite du budget par chaque Département. A cet effet le Département commercial procède de façon chiffrée à des projections de vente sur l'année suivante en fonction de l'historique des ventes.
- c) La troisième consiste en un arbitrage au cours du mois de novembre des prévisions faites.
- d) Enfin la quatrième étape concerne l'adoption du budget par le Conseil d'Administration au cours du mois de décembre.

4.3.3.2. La procédure d'agrément des clients

La vente des cartes de recharge se fait à des clients préalablement agréés appelés distributeurs agréés. Pour être agréé, le futur client dépose auprès du Secrétariat du Chef du Département Commercial un dossier composé de :

- une demande manuscrite adressée à l'Administrateur Général ;
- un registre de commerce ;
- un casier judiciaire datant de moins de trois (3) mois ;
- un dépôt de garantie en espèce ou une caution bancaire minimale de cinq millions (5 000 000) de francs CFA pour les localités de Ouagadougou ou Bobo-Dioulasso ou au moins deux millions (2 000 000) de francs CFA pour les autres localités.

Le dossier est ensuite transmis par le Secrétariat au Chef de département commercial qui procède au contrôle de la conformité du dossier par rapport aux documents à fournir. En cas de conformité, il procède à l'examen du nombre de distributeurs agréés présents dans la

localité et adresse une lettre au demandeur pour lui signifier son agrément ou non en tant que distributeur agréé de TELMOB. Lorsque le demandeur est admis comme distributeur agréé, la lettre qui lui est adressée l'invite également à signer un contrat. Les dossiers acceptés sont enfin classés par la secrétaire du Chef de département commercial. Cependant la non conformité est sanctionnée par le rejet du dossier déposé.

Initialement une commission statuait sur les demandes d'agrément. Mais compte tenu du nombre croissant des demandes et de la concurrence, il y a eu un abandon des travaux de la commission au profit d'une procédure plus légère.

En cas d'acceptation de la demande d'agrément, le nouveau distributeur peut procéder immédiatement à une commande de cartes de recharge à hauteur du montant de la caution. Dans le cas contraire, aucune commande de cartes de recharge ne peut être lancée par le demandeur.

4.3.3.3. Les procédures de réception et d'acceptation des bons de commande

Les étapes suivies sont les suivantes :

Les commandes arrivent sous forme de bons de commande. Ces bons établis en un (1) exemplaire par les clients sont présentés par ces derniers au Bureau/Vente de cartes de recharge qui compte deux agents. L'un des agents réceptionne le bon de commande et procède immédiatement à l'examen de la situation du client pour s'assurer que la commande n'est pas supérieure à la caution. En effet, le client bénéficie d'un crédit maximum ne pouvant pas dépasser le montant de sa caution. Par ailleurs, lorsqu'il reçoit une facture, il dispose d'un délai de trente (30) jours à compter du jour de la facturation pour payer sa dette. En cas de non respect de ce délai, le Chef de département Administratif et Financier fait appel à sa caution. Il faut souligner que la situation du client est obtenue grâce à un fichier Excel qui donne la situation globale des factures en instance de paiement et le détail de ces factures. La consultation de ce fichier peut présenter deux cas :

1^{er} cas : La commande est supérieure à la caution

Une commande supplémentaire est lancée par le client alors que le cumul des commandes antérieures a atteint le crédit maximum qui peut lui être octroyé. En pareil cas le client est tenu de payer auprès du caissier principal l'intégralité du montant de sa commande contre remise d'un reçu de paiement. Ce document, qui est ensuite présenté par le client à un des

agents du Bureau/Vente de carte de recharge, accompagne le bon de commande et constitue la pièce sur laquelle se fonde son acceptation.

2^{ème} cas : La commande est inférieure à la caution

Lorsque la commande est faite dans les limites du crédit maximum et sous réserve du respect du délai crédit client, l'acceptation du bon de commande est immédiate sans paiement préalable. L'acceptation est faite par l'un des agents du Bureau/Vente de carte de recharge ayant reçu le bon de commande.

En tout état cause, lorsqu'il est constaté que la vente est possible, la facturation est faite sur le logiciel GESTEL.

En cas de paiement préalable, la mise à jour du compte du distributeur précède la facturation. Elle est faite par l'agent ayant reçu le bon de commande. Pour ce faire, le montant payé est déduit du montant total à payer c'est-à-dire le montant cumulé des factures en instance de paiement. Les références du chèque et du reçu de paiement font également l'objet d'une saisie.

4.3.3.4. La procédure de facturation

La facturation est l'étape qui suit l'acceptation du bon de commande. Elle se déroule ainsi qu'il suit :

- a) Sélection par l'agent ayant reçu le bon de commande des types de cartes de recharge concerné par la commande et les quantités demandées par le client. Les éléments de la facture (quantité, prix unitaire, montant total hors taxe, remise, TVA, montant total toutes taxes comprises) sont alors générés de façon automatique. Il en est de même du numéro et de la date d'établissement de la facture.
- b) La facture est ensuite éditée en trois (3) exemplaires. Chaque exemplaire est signé par un des agents du Bureau/Vente de cartes de recharge et recouvert d'un cachet.

4.3.3.5. La procédure de livraison de la commande

La livraison de la commande se fait de la manière suivante :

- a) Les quantités à livrer sont prélevées des stocks par un des agents du Bureau/Vente de cartes de recharge.
- b) L'établissement du bordereau de livraison est effectué à partir de GESTEL.

- c) Sur le bordereau sont indiqués les types de cartes, les numéros de série et les quantités à livrer.
- d) Le Bordereau de livraison est ensuite édité en trois (3) exemplaires et comporte un numéro généré automatiquement par le logiciel. Chaque exemplaire est signé par un des agents et par le client.
- e) La procédure de livraison prend fin avec la remise des cartes de recharge au client. Il est demandé au client de vérifier sur place les quantités qui lui sont livrées.

4.3.3.6. La procédure de traitement de la commande

Le traitement de la commande est assuré par l'un des agents du Bureau/Vente de cartes de recharge. Il se présente ainsi qu'il suit :

- a) Constitution de deux types de liasses : une liasse Bon de commande-Facture-Bordereau de livraison en un seul exemplaire et une liasse Facture-Bordereau de livraison en deux exemplaires.
- b) Envoi de la liasse Bon de commande-Facture-Bordereau de livraison à la comptabilité pour enregistrement. La transmission de cette liasse se fait tous les lundis et jeudis. Elle fait l'objet d'un enregistrement dans un registre de transmission.
- c) Remise d'une liasse Facture-Bordereau de livraison au client. Cette remise est faite au moment même de la livraison. En cas de paiement, le client reçoit un exemplaire du reçu de paiement délivré par le caissier principal.
- d) Conservation d'une liasse Facture-Bordereau de livraison au Bureau/Vente de cartes de recharge. Lorsqu'il y a paiement, un exemplaire du reçu est conservé par le Bureau.

Les cinq procédures ci-dessus décrites ont été soumises à des tests de conformité et de permanence. Le test de conformité a consisté à vérifier par l'observation l'effectivité de la description théorique depuis la réception de la commande jusqu'à son traitement. Il a porté également sur la procédure d'agrément par simple vérification. Le tableau suivant donne une des résultats du test de conformité en ce qui concerne les quatre dernières procédures.

Tableau n° 11 : Résultats du test de conformité depuis la réception de la commande jusqu'à son traitement

Bons de commande (BC)	Clients	Procédures				Observations
		Récept. & Accep	Facturation (Fa)	Livraison (BL)	Traitement	
BC S/N° du 4/09/06	M.A.I.F	Oui	Fa n° 710657 02824 du 4/09/06	BL n° 750657 02806 du 4/09/06	Oui	Il y a lieu de relever cependant que les factures ont été transmises le 13/09/06 soit 9 jours plus tard. Ce qui n'est pas conforme à la description
BC S/N° du 4/09/06	TALGO	Oui	Fa n° 710657 02825 du 4/09/06	BL n° 750657 02805 du 4/09/06	Oui	
BC S/N° du 4/09/06	E.T.F.	Oui	Fa n° 02826 du 4/09/06	BL n° 750657 02820 du 4/09/06	Oui	
BC S/N° du 4/09/06	CALL ME	Oui	Fa n° 710657 02827 du 4/09/06	BL n° 750657 02813 du 4/09/06	Oui	
BC n° 001 du 4/09/06	OUED. COM	Oui	Fa n° 710657 02828 du 4/09/06	BL n° 750657 02809 du 4/09/06	Oui	

Source : Nous même

Pour ce qui est de la procédure d'agrément des clients contenus dans le tableau ci-dessus, nous n'avons pas pu vérifier sa conformité par rapport au descriptif en raison du fait que les dossiers correspondants n'ont pu être retrouvés par la secrétaire du Chef de département commercial. Cependant nous avons pu constater, dans les archives, que les réponses à l'adresse des demandeurs d'agrément sont signées par l'Administrateur général.

Le test de permanence a consisté à étendre nos vérifications à cinq autres bons de commande et visait à s'assurer que les procédures décrites sont appliquées de façon permanente. Les observations ci-dessus énoncées ont été confirmées à l'issue de nos vérifications.

4.3.3.6. Procédures de comptabilisation des factures de vente

Lorsque les factures arrivent à la comptabilité :

- a) elles font l'objet d'un contrôle par un comptable qui est généralement celui qui les reçoit. Ce contrôle consiste à vérifier les calculs arithmétiques, l'existence d'un numéro et de sa séquence numérique, la présence d'une date, d'une signature et d'un cachet ;
- b) elles font l'objet d'une imputation par l'adjoint au Chef de service comptable. Il porte les imputations sur les factures et les remet à un des comptables qui procède à son enregistrement sur Sage ligne 1000. L'enregistrement se fait à la date d'édition des factures et est par la suite validée par le Chef de service comptable.

Les tests de conformité et de permanence ont consisté à vérifier d'abord sur deux puis sur sept factures la présence des imputations attestant de leur comptabilisation. Ceux-ci n'ont révélé aucune anomalie.

4.3.3.7. Procédures d'encaissement des règlements des clients

Les règlements des clients sont encaissés par un caissier principal contre remise d'un reçu. Les règlements sont effectués en espèce ou par chèque et rarement par virement bancaire. Lorsqu'ils sont effectués par chèque, une procédure mise en place mais non écrite permet, d'une part, la remise, par le comptable auxiliaire, des chèques en banque pour encaissement, et d'autre part, le traitement, par ce dernier, des chèques revenus impayés.

a) La remise des chèques en banque pour encaissement

Les chèques reçus par le caissier principal au titre des règlements effectués par les clients sont transmis par ses soins avec un état récapitulatif de dépôt des chèques au service Comptabilité auxiliaire dont le rattachement hiérarchique est le Département commercial. Cet état, signé par le caissier principal et portant un numéro, fait ressortir le numéro d'ordre du chèque, le tiré c'est-à-dire la domiciliation bancaire du client, le numéro du chèque, la date et le montant du chèque. A cela s'ajoute une colonne intitulée « émargement » destinée à recevoir la preuve de la transmission du courrier.

Un état récapitulatif de dépôt des chèques est transmis chaque jour à la Comptabilité auxiliaire par le caissier principal. En effet, les chèques reçus du jour sont transmis le lendemain. Cependant, les chèques reçus le vendredi et le samedi sont transmis le lundi étant donné que samedi est non ouvrable pour la comptabilité auxiliaire.

Lorsque le comptable auxiliaire reçoit l'état récapitulatif de dépôt des chèques, il établit sur Excel un bordereau de remise des chèques à la banque. Ce bordereau qui porte un numéro d'ordre est édité en trois exemplaires. Chaque exemplaire, est signé par le comptable auxiliaire qui a en charge la remise des chèques en banque et, porte le cachet du service Comptabilité auxiliaire. Deux exemplaires sont conservés par la banque lors de la remise des chèques. Un exemplaire portant le cachet de la banque est conservé par l'agent ayant déposé les chèques. Cet exemplaire dont une photocopie est conservée à la Comptabilité auxiliaire est ensuite transmis par le comptable à la Comptabilité générale.

Les chèques reçus par la Comptabilité auxiliaire sont déposés en banque le même jour par le comptable.

b) Le traitement des chèques impayés

Lorsque des chèques reviennent impayés, un état de chèques rejetés est établi par le comptable auxiliaire. Cet état qui porte un numéro d'ordre fait ressortir le tireur (client), le numéro d'appel du tireur, le numéro du chèque, la date de réception du chèque par le caissier principal, la date de rejet, le tiré (banque), le motif du rejet, la taxe de rejet, et le montant à recouvrer après imputation de la taxe de rejet.

Le traitement des chèques impayés consiste pour le comptable auxiliaire à constituer quatre exemplaires de liasses comprenant chacune un exemplaire de l'état de chèques rejetés, un exemplaire de l'avis de débit de la banque et des exemplaires des chèques en cause. Ces liasses sont ventilées ainsi qu'il suit par le comptable auxiliaire :

- une liasse contenant l'original de l'avis de débit est transmise à la Comptabilité générale ;
- une liasse contenant l'original ou les originaux du ou des chèques en cause est transmise au service Recouvrement et Réclamation ;
- une liasse est transmise à la Caisse principale ;
- une liasse est transmise au Bureau/Ventes de cartes de recharge.

4.3.3.8. Procédures de comptabilisation des règlements des clients

L'enregistrement comptable est fait par un des comptables du service Comptabilité sur la base d'un listing des encaissements régulièrement transmis par le caissier principal au service Comptabilité. Lors de l'enregistrement, le comptable fait une distinction entre les encaissements provenant des transactions avec les distributeurs agréés et les encaissements provenant des règlements des clients du postpaid. Cet enregistrement est ensuite validé par le chef de service comptable.

4.3.3.9. Procédures de recouvrement des créances

Le recouvrement des créances est assuré par le Bureau/Vente des cartes de recharge. Ce service procède au recouvrement des créances lorsqu'il reçoit la liasse comprenant un exemplaire de l'état de chèques rejetés, un exemplaire de l'avis de débit de la banque et les exemplaires des chèques revenus impayés.

Le recouvrement consiste pour les agents de ce service à convoquer le client afin de lui présenter le ou les chèques impayés. Lorsque le client se présente, un des agents lui signifie, le montant total à payer et exige du client un paiement en espèce. Le client se présente ensuite chez le Chef de service Recouvrement et Réclamations qui lui établit un bordereau de remise de chèques. Ce document doit être présenté par le client à la caisse lors du paiement. Tout nouveau chèque émis par le client en règlement de sa dette est systématiquement refusé. En cas de paiement le client doit présenter le reçu de paiement au Bureau/Vente de cartes de recharge pour régularisation de sa situation.

OFESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 5 : L'AUDIT DE LA GESTION DU RISQUE CLIENTS

La gestion du risque clients réside dans la maîtrise des trois composantes développées plus haut. Il s'agit en effet des ressources humaines, du système d'information et des procédures sur lesquelles repose le processus vente. Dès lors, l'on peut légitimement se poser la question de savoir comment faut-il s'y prendre pour avoir une bonne lecture ou une meilleure visibilité de ces composantes ? En recourant à un audit de la gestion du risque clients qui est un audit d'efficacité, nous essayerons tout au long du présent chapitre et conformément à notre modèle d'analyse de porter notre attention sur les risques susceptibles de compromettre la bonne gestion du risque clients en procédant à leur identification. Nous ne saurons toutefois nous limiter à cette première étape qui, bien qu'indispensable, ne permet pas d'avoir une connaissance de l'importance du risque en termes de probabilité de survenance et d'impact des conséquences. Aussi, est-il nécessaire de procéder à une évaluation des risques laquelle sera suivie d'une évaluation de la qualité des dispositifs de maîtrise des risques mis en place par l'entreprise. Enfin, la détermination des risques résiduels permettra de relever l'insuffisance des contrôles.

5.1. Identification des risques liés aux dispositifs de maîtrise du risque clients

L'identification des risques constitue l'étape indispensable de toute démarche d'audit fondé sur les risques. Plusieurs méthodes sont utilisées à cet effet comme précédemment souligné dans notre revue de littérature. Pour le cas de l'audit de la gestion du risque clients, nous avons choisi d'identifier les risques à travers le tableau de risques préconisé par Renard qui comprend les rubriques suivantes : tâches, objectif de contrôle, risques, évaluation, dispositif de contrôle et constat.

Ce tableau permettra de déceler les différents risques associés à chaque tâche et dont la réalisation peut remettre en cause l'atteinte de l'objectif de contrôle correspondant. Pour ce faire, les risques sont observés si la tâche est mal faite ou n'est pas faite. Une fois les risques connus, nous avons procédé à leur évaluation sommaire afin d'avoir une bonne connaissance de leur importance. En général on se contente d'une évaluation à trois niveaux : important (I) si les conséquences financières qui découlent du risque sont énormes, moyen si elles sont limitées dans une proportion acceptable (M) et faible si elles sont minimales (f). On rappellera également quel est le dispositif de contrôle interne à mettre en place pour faire échec à la

réalisation du risque. Enfin nous indiquerons dans la colonne « constat » si le dispositif identifié existe (oui) ou n'existe pas (non) au sein de l'entreprise.

Toutefois, il convient de relever que si ce tableau s'applique intégralement aux procédures du processus vente il n'en va pas de même pour le système d'information et les ressources humaines. En effet, nous n'avons pas pu découper ces deux dispositifs en tâches élémentaires. Cela nous a alors conduit à remplacer « tâches » par « composantes ». Les autres colonnes demeurent inchangées.

5.1.1. Identification des risques liés au système d'information

Elle consiste à déceler les risques susceptibles de compromettre l'atteinte des objectifs de contrôle interne. Cependant il ne s'agit pas d'un recensement exhaustif.

Tableau n° 12 : Risques liés au système d'information

Composantes	Objectifs de contrôle	Risques	Evaluation	Dispositif de contrôle interne	Constat
Système d'information	S'assurer de la disponibilité, de l'intégrité, de la confidentialité, et de la traçabilité de l'information (interne ou externe)	1. Vol ou destruction du matériel informatique	I	Mise en place et diffusion d'une politique de sécurité du système d'information (Org) Sauvegarde, restauration et archivage des données (P) Recours à l'assurance (Org) Mise en place d'un réseau d'information permettant de suivre la solvabilité des clients (Org)	Non
		2. Pertes de données	M		Oui
		3. Virus et infections informatiques	M		Oui
		4. Intrusion malveillante sur le système informatique	I		Non
		5. Fraude, détournement de fonds	I		
		6. Mauvaise gestion des habilitations et droits d'accès	I		
		7. Insolvabilité du client	I		
		8. Recrutement du client sur la base de fausses informations	I		
		9. Non recouvrement	I		
		10. Dépassement de l'encours client	I		

(P) : Procédures ; (Org) : Organisation ;

Source : nous même

5.1.2. Identification des risques liés aux ressources humaines

La maîtrise des risques recensés ci-dessous participe de la maîtrise du risque clients. Le tableau suivant donne une présentation des risques liés aux ressources humaines. On rappelle que cette liste est non exhaustive.

Tableau n° 13 : Risques liés aux ressources humaines

Composantes	Objectifs de contrôle	Risques	Evaluation	Dispositif de contrôle interne	Constat
Ressources humaines	S'assurer que le personnel intervenant dans le processus vente est recruté sur la base de critères de compétence	11. Non mise à jour rapide du fichier clients	I	Définition de critères de recrutement du personnel (P)	Oui
		12. Absence de recouvrement	I		
		13. Production de fausses statistiques	I	Mise en place d'un système de motivation du personnel (Org)	Non
		14. Perte des stocks	I		
	S'assurer qu'il existe un système de motivation du personnel et d'un plan de formation	15. Détournement de fonds	I	Elaboration et application d'un plan annuel de formation (Org)	Non
		16. Fuite d'informations vers la concurrence	I		
		17. Démission ou départ	M	Séparation des fonctions (Org)	Non
		18. Erreur d'utilisation d'un système ou de procédures	f		
	S'assurer que le personnel correspond à un besoin réel	19. Absence de suivi rigoureux des transactions commerciales	I		
		20. Absence d'appropriation de nouvelles techniques de gestion de la relation client	M		
		21. Personnel insuffisant ou pléthorique	I		
		22. Cumul de fonctions	I		

(P) : Procédures ; (Org) : Organisation

Source : nous même

5.1.3. Identification des risques liés aux procédures du processus vente

Cette identification est faite sur la base des différentes tâches décrites lors de la prise de connaissance du processus vente. Ainsi on a :

5.1.3.1. Identification des risques liés aux activités de budgétisation des ventes

La budgétisation est la tâche de départ du processus vente. Le recensement de ces risques attaché à cette activité est présenté dans le tableau suivant :

Tableau n° 14 : Risques liés aux activités de budgétisation

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques	Évaluation	Dispositif de contrôle interne	Constat
Budgétisation des ventes	S'assurer de la fiabilité des informations contenues dans le budget	23. Prévisions irréalistes	I	Connaissance des objectifs stratégiques (O)	Oui
				Budget élaboré mensuellement et impliquant tous les services (P)	Oui

(O) : Objectif ; (P) : Procédures

Source : nous même

5.1.3.2. Identification des risques liés aux activités d'agrément des clients

L'agrément des clients n'est pas sans risque pour le vendeur. La non prise en compte des risques attachés à ces activités peuvent compromettre dangereusement la vie de l'entreprise. Ainsi ces risques sont déclinés de façon non exhaustive dans le tableau ci-dessous.

Tableau n° 15 : Risques liés aux activités d'agrément des clients

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques	Évaluation	Dispositif de contrôle interne	Constat
Réception des demandes d'agrément	S'assurer que les demandes reçues font l'objet d'un enregistrement	24. Omission d'enregistrement dans le registre	f	Tenue d'un registre spécial pour l'enregistrement des demandes d'agrément (P)	Non
		25. Perte de la traçabilité des demandes d'agrément reçues	f	Contrôle de l'enregistrement des demandes (S)	Non
		26. Erreur dans l'enregistrement des demandes d'agrément	f		
Contrôle de la conformité des demandes d'agrément	S'assurer que les demandes reçues sont conformes aux documents exigés	27. Acceptation de demandes d'agrément non conformes	I	Contrôle effectué par un responsable formellement désigné (S)	Oui
		28. Absence de contrôle	I		
Agrément du client	S'assurer que l'acceptation du client se fait sur la base de sa fiabilité	29. Octroi d'agrément sur des bases fausses	I	Evaluation de la solvabilité du client (P)	Non
		30. Dégradation du portefeuille clients	I	Exigence d'un ou des relevés d'identité bancaire du client (P)	Non
		31. Insolvabilité	I	Souscription obligatoire à une assurance crédit	Non
				Autorisation accordée par un responsable bien désigné (O)	Oui
Actualisation de l'agrément	S'assurer que le client répond toujours au critère de solvabilité	32. Non actualisation	I	Actualisation annuelle de l'agrément sur la base du critère de solvabilité (P)	Non

(O) : Objectif ; (P) : Procédures Source : nous même

5.1.3.3. Identification des risques liés aux activités de réception et d'acceptation des commandes

Les risques suivants peuvent être observés dans l'accomplissement des tâches de réception et d'acceptation des commandes.

Tableau n° 16 : Risques liés aux activités de réception et d'acceptation des commandes

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques	Évaluation	Dispositif de contrôle interne	Constat
Réception de la commande	Réception de toutes les commandes conformes à celles du client	33. Non réception de la commande	f	Réception des commandes par écrit (P)	Oui
Enregistrement de la commande	S'assurer que toutes les commandes font l'objet d'un correct enregistrement	34. Erreur d'enregistrement de la commande	f	Contrôle par sondage (P)	Oui
Examen de la solvabilité du client	S'assurer de la solvabilité du client et du strict respect de sa ligne de crédit	35. Dépassement de l'encours	I	Désignation formelle d'un responsable membre du département (P)	Oui
		36. Insolvabilité	I		
		37. Rupture de stocks	I	Visa d'autorisation (P)	Non
		38. Retard de livraison	I		

(P) : Procédures

Source : nous même

5.1.3.4. Identification des risques liés aux activités de facturation

L'établissement de la facture doit être débarrassé de tout risque dans la mesure où ce document permet d'établir le montant de la créance.

Le tableau ci-dessous présente les risques qui être observés au moment de la facturation.

Tableau n° 17 : Risques liés aux activités de facturation

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques	Evaluation	Dispositif de contrôle interne	Constat
Etablissement des factures	S'assurer que toutes les commandes ne dépassant pas l'encours accordé au client font l'objet d'une facturation	39. Omission d'émission des factures	l	Factures standards pré numérotées (P) Rapprochement bons de commande et factures (S)	Oui
		40. Non conformité des factures	l		Non
		41. Retard dans l'émission des factures	l		
		42. Fraudes dans l'émission	l		
Transmission des factures à la comptabilité	S'assurer d'une transmission rapide	43. Omission de transmission des factures	M	Transmission à des périodes précises (P)	Oui
		44. Retard de transmission des factures	M		

(P) : Procédures ; (S) : Supervision

Source : nous même

5.1.3.5. Identification des risques liés aux activités de livraison

La livraison comporte des risques que nous avons recensés et présentés dans le tableau suivant :

Tableau n° 18 : Risques liés aux activités de livraison

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques	Evaluation	Dispositif de contrôle interne	Constat
Etablissement des bordereaux de livraison	S'assurer du suivi des commandes et archivage d'informations	45. Erreur de transcription de l'information contenue sur le bon de commande	M	Logiciel avec base de données des produits (M) Documents standards pré numérotés (P)	Oui
		46. Non élaboration des bordereaux de livraison	f		Oui
		47. Omission d'émission des bordereaux de livraison	f		
Contrôle de l'élaboration des bordereaux de livraison	S'assurer de la conformité avec la commande	48. Non conformité des Bordereaux de livraison et des factures avec la commande	M	Visa de conformité du contrôle (P et S)	Non
Exécution et supervision de la livraison	S'assurer que les livraisons sont effectuées conformément à la commande et sur la base des bons reçus	49. Non conformité des marchandises livrées avec la commande	M	Signature de l'agent ayant exécuté la livraison sur le BL (P) Visa de conformité de la livraison (S)	Oui
		50. Vols de marchandises	M		Non
		51. Non supervision de la livraison	M		

(P) : Procédures ; (M) : Moyen

Source : nous même

5.1.3.6. Identification des risques liés aux activités de traitement de la commande

Le traitement de la commande à TELMOB intervient après la livraison et consiste en une ventilation entre les différents acteurs du processus vente de documents ayant matérialisé la vente comme le bon de commande, la facture et le bordereau de livraison. Les risques qui peuvent être observés dans l'accomplissement de cette tâche sont contenus dans le tableau suivant :

Tableau n° 19 : Risques liés aux activités de traitement de la commande

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques	Evaluation	Dispositif de contrôle interne	Constat
Constitution de liasses BC-Fa-BL et Fa-BL	S'assurer de l'effectivité d'une traçabilité des ventes	52. Omission de constituer les liasses 53. Non conformité des liasses par rapport aux ventes	M f	Constitution systématique des liasses après chaque vente (P)	Oui
Ventilation des liasses à tous les acteurs du processus vente	S'assurer d'une transmission rapide aux acteurs	54. Omission de transmission des liasses 55. Retard dans la transmission 56. Transmission de liasses non-conformes	M M f	Existence d'une périodicité pour la transmission (P) Contrôle de la conformité des liasses avant transmission (S)	Oui Non
Conservation des liasses	S'assurer que les liasses font l'objet d'un archivage	57. Absence d'un archivage 58. Pertes d'archives	f f	Existence d'archives des documents résultant de la vente (M)	Oui

(P) : Procédures ; (S) : Supervision ; (M) : Moyens

Source : nous même

5.1.3.7. Identification des risques liés aux activités de comptabilisation des factures de vente

Les risques suivants peuvent être observés au niveau de la comptabilisation des factures de vente :

Tableau n° 20 : Risques liés aux activités de comptabilisation des factures de vente

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques	Évaluation	Dispositif de contrôle interne	Constat
Réception des factures et contrôle	S'assurer de la conformité et de l'exhaustivité des factures	59. Non contrôle de la conformité 60. Omission de contrôle des factures 61. Non conformité de la facture 62. Fraudes sur factures	I I f I	Rapprochement BC/Fa/BL (P)	Oui
Comptabilisation des factures	S'assurer de l'exhaustivité et de la rapidité des enregistrements	63. Omission de comptabilisation des factures 64. Erreur dans les enregistrements comptables des factures 65. Retard dans les enregistrements comptables des factures 66. Fraudes dans la comptabilisation des factures	I M f I	Tampon de confirmation des enregistrements (P) Détection de doubles enregistrements par le système informatique (M) Enregistrement à des périodes régulières (Org)	Non Non Oui
Contrôle des enregistrements et validation	S'assurer de la conformité des enregistrements	67. Non contrôle des enregistrements comptables avant validation	I	Personne désignée formellement pour le contrôle (P)	Oui

(P) : Procédures ; (Org) : Organisation ; (M) : Moyens

Source : nous même

5.1.3.8. Identification des risques liés aux activités d'encaissement des règlements des clients

Les paiements effectués par les clients concourent pour une grande partie dans la formation de la trésorerie de l'entreprise. Dès lors, il apparaît capital de déceler les risques qui peuvent affecter les moyens de paiement et de protéger l'entreprise contre ces risques. Le tableau ci-dessous répertorie de façon non exhaustive les risques liés aux activités d'encaissement des règlements des clients.

Tableau n° 21 : Risques liés aux activités d'encaissement des règlements des clients

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques	Evaluation	Dispositif de contrôle interne	Constat
Réception des espèces, des chèques et enregistrement de la réception	S'assurer de la réalité et de l'archivage de la réception	68. Détournement des encaissements	I	Le double enregistrement par le caissier principal et la comptabilité générale (P) Rejet systématique des chèques courants et acceptation des chèques certifiés (P)	Oui
		69. Fraude sur les encaissements	I		Non
		70. Réception de chèques sans provisions	I		
Transmission des chèques à la comptabilité auxiliaire pour dépôt en banque	S'assurer d'une transmission effective et rapide des chèques à la comptabilité auxiliaire	71. Omission de transmission des chèques	I	Rapprochement entre date d'établissement de l'état récapitulatif de dépôt des chèques et la date d'émargement par la comptabilité auxiliaire (S) Fixation d'une périodicité de transmission à la comptabilité (P) Mise en réseau entre tous les acteurs du processus vente (SI)	Oui
		72. Retard de transmission des chèques	I		Oui
					Non
Transmission d'un listing des encaissements à la comptabilité générale pour enregistrement	S'assurer d'une transmission effective et rapide à la comptabilité générale	73. Omission de transmission du listing des encaissements	I	Fixation d'une périodicité de transmission à la comptabilité (P) Mise en réseau entre tous les acteurs du processus vente (SI)	Non
		74. Retard de transmission du listing des encaissements à la comptabilité	M		Non
Dépôt des chèques en banque	S'assurer du suivi du dépôt effectif et rapide des fonds	75. Détournement de fonds	I	Elaboration d'un bordereau de remise à l'encaissement (P) Remise des chèques en banque le jour même de la réception de l'état transmis par le caissier (P) Contrôle de remise des chèques en banque par le reçu de dépôt (S)	Oui
					Oui
					Non
Traitement des chèques impayés	S'assurer que tous les acteurs sont rapidement informés que des chèques sont revenus impayés	76. Non recouvrement	I	Mise en réseau entre tous les acteurs du processus vente (SI) Expédition à tous les intervenants par la comptabilité auxiliaire de tout document (interne et externe) devant accompagner les chèques impayés (P)	Non
		77. Dépassement de l'encours clients	I		Oui

(P) : Procédures ; (S) : Supervision ; (SI) : Système d'information

Source : nous même

5.1.3.9. Identification des risques liés aux activités de comptabilisation des règlements des clients

La comptabilisation des règlements des clients revêt une grande importance dans l'entreprise dans la mesure où elle lui permet d'avoir une bonne connaissance des flux d'entrée de

trésorerie au cours d'un exercice. Toutefois des risques peuvent être observés dans la réalisation de cette tâche et il convient de les déceler. Le recensement de ces risques est fait à travers le tableau ci-dessous.

Tableau n° 22 : Risques liés aux activités de comptabilisation des règlements des clients

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques	Evaluation	Dispositif de contrôle interne	Constat
Réception du listing des encaissements	S'assurer de la réalité de la réception	78. Non réception du listing des encaissements	M	Transmission électronique (P) Transmission manuelle (P)	Non Oui
Enregistrement comptable des règlements	Enregistrement exhaustif et rapide des règlements	79. Omission de comptabilisation des règlements	M	Validation des enregistrements par le supérieur (S)	Oui
		80. Erreur dans les enregistrements comptables des règlements	M		

(P) : Procédures ; (S) : Supervision ;

Source : nous même

5.1.3.10. Identification des risques liés aux activités de recouvrement des créances

Le recouvrement des créances protège l'entreprise contre les mauvais payeurs. Il y a alors lieu de détecter les risques liés à sa réalisation. Le tableau suivant présente les risques pouvant être observés :

Tableau n° 23 : Risques liés aux activités de recouvrement des créances

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques	Evaluation	Dispositif de contrôle interne	Constat
Réception des chèques impayés	S'assurer d'une transmission effective et rapide au service recouvrement	81. Omission de transmission	I	Mise en réseau entre tous les acteurs du processus vente (SI)	Non
		82. Retard de transmission	M		
Relance des clients	Signifier aux clients le non paiement des chèques émis	83. Relance non effectuée	I	Adoption d'une procédure de paiement par chèque certifié ou par virement bancaire (P) Automatisation de la procédure de relance (M)	Non
		84. Non recouvrement	I		Non
		85. Accumulation de créances	I		

(P) : Procédures ; (S) : Supervision ; (SI) : Système d'information ; (M) : Moyens

Source : nous même

Cette étape d'identification a permis de se rendre compte que de nombreux risques sont encourus par TELMOB dans le cadre de la mise en œuvre du processus de vente des cartes de recharge. Cette première étape quoique indispensable demeure insuffisante. En effet, les

risques dont la réalisation compromet gravement l'atteinte des objectifs opérationnels ne sont pas mis en évidence. La section suivante qui traite de l'évaluation de la connexion des risques nous permettra de découvrir ces risques.

5.2. Evaluation de la connexion des risques

Elle consiste à déterminer les risques les plus importants c'est-à-dire les risques dont la réalisation affecte le plus les objectifs opérationnels définis lors de la présentation de TELMOB et qu'il convient de rappeler. Ce sont : le traitement rapide des opérations de vente, la sécurisation des biens et du patrimoine, la fiabilité des informations financières et non financières et la disponibilité des informations.

Pour déterminer le niveau de connexité, on définit des connexités « Basse », « Moyenne » ou « Forte » auxquelles on fait correspondre des notes quantitatives allant de 1 à 9. Le tableau suivant donne la convention que nous avons retenue.

Tableau n° 24 : Convention de notation de la connexité

Connexité	Note correspondante
Basse	De 1 à 3
Moyenne	De 4 à 6
Forte	De 7 à 9

Source : nous même

La note globale de chaque risque obtenue à partir d'une moyenne arithmétique des notes affectées au lien du risque par rapport à chaque objectif opérationnel permettra d'attribuer au risque concerné les lettres B, M et F pour des connexités « Basse », « Moyenne » ou « Forte ». Le nombre qui apparaîtra après la virgule dans le calcul des moyennes sera arrondi au chiffre supérieur.

Le tableau suivant donne une présentation de la connexion des risques aux objectifs opérationnels. Les risques qui apparaissent plusieurs fois ne sont retenus qu'une seule fois.

Tableau n° 25 : Connexion des risques aux objectifs opérationnels du processus vente

Composante/Activités/Risques	Connexité	Note globale	Objectifs opérationnels du processus vente			
			Traitement rapide des opérations	Sécurité des biens	Fiabilité des informations	Disponibilité de l'information
Système d'information						
1. Vol ou destruction du matériel informatique	M	6	6	8	1	1
2. Pertes de données	B	3	7	1	2	1
3. Virus et infections informatiques	M	4	7	4	1	5
4. Intrusion malveillante sur le système informatique	M	6	7	6	7	3
5. Fraude, détournement de fonds	M	6	1	8	7	7
6. Mauvaise gestion des habilitations et droits d'accès	M	6	6	7	6	6
7. Insolvabilité du client	M	4	6	7	1	1
8. Recrutement du client sur la base de fausses informations	M	4	1	7	8	1
9. Non recouvrement	M	5	1	7	6	4
10. Dépassement de l'encours client	M	5	1	9	7	1
Ressources humaines						
11. Non mise à jour rapide du fichier clients	M	6	6	6	7	5
13. Production de fausses statistiques	M	5	7	1	9	1
14. Perte des stocks	M	4	1	8	6	1
16. Fuite d'informations vers la concurrence	B	1	1	2	1	1
17. Démission ou départ	M	4	7	3	3	1
18. Erreur d'utilisation d'un système ou de procédures	M	5	8	3	6	1
19. Absence de suivi rigoureux des transactions commerciales	M	5	1	7	9	3
20. Absence d'appropriation de nouvelles techniques de gestion de la relation client	B	3	7	1	4	1
21. Personnel insuffisant ou pléthorique	M	4	8	1	3	2
22. Cumul de fonctions	M	6	8	7	6	2
Budgétisation						
23. Prévisions irréalistes	B	3	2	1	8	2
Agrément des clients						
24. Omission d'enregistrement dans le registre	B	3	1	1	7	2
25. Perte de la traçabilité des demandes d'agrément reçues	B	3	1	1	7	1
26. Erreur dans l'enregistrement des demandes d'agrément	M	5	6	6	7	1
27. Acceptation de demandes d'agrément non-conformes	B	3	1	7	1	1
28. Absence de contrôle	B	3	1	7	1	1

Source : nous même

Tableau n° 25 (suite) : Connexion des risques aux objectifs opérationnels du processus vente

Composante/Activités/Risques	Connexité	Note globale	Objectifs opérationnels du processus vente			
			Traitement rapide des opérations	Sécurité des biens	Fiabilité des informations	Disponibilité de l'information
Agrément des clients (suite)						
30. Dégradation du portefeuille clients	M	5	5	8	4	1
32. Non actualisation	F	7	6	9	8	2
Réception et acceptation des commandes						
33. Non réception de la commande	B	3	7	1	1	1
37. Rupture de stocks	B	3	9	1	1	1
38. Retard de livraison	B	3	7	1	1	1
Facturation						
39. Omission d'émission des factures	F	7	7	8	9	1
40. Non conformité des factures	F	7	7	8	9	1
41. Retard dans l'émission des factures	M	5	7	6	6	1
42. Fraudes dans l'émission	M	5	5	7	6	1
43. Omission de transmission des factures	M	5	5	6	7	1
44. Retard de transmission des factures	M	6	6	5	6	7
Livraison						
45. Erreur de transcription de l'information contenue sur le bon de commande	B	3	1	1	7	1
46. Non élaboration des bordereaux de livraison	M	5	8	3	6	1
48. Non conformité des Bordereaux de livraison et des factures avec la commande	F	7	8	6	9	2
49. Non conformité des marchandises livrées avec la commande	M	6	7	9	6	1
50. Vols de marchandises	M	6	5	9	7	1
51. Non supervision de la livraison	M	5	4	9	6	1
Traitement de la commande						
52. Omission de constituer les liasses	F	7	7	8	9	1
53. Non conformité des liasses par rapport aux ventes	M	6	7	8	6	1
56. Transmission de liasses non-conformes	M	5	7	4	8	2
57. Absence d'un archivage	M	5	2	4	7	8
58. Pertes d'archives	M	6	2	4	7	9
Comptabilisation des factures de vente						
59. Non contrôle de la conformité des factures par la comptabilité	M	5	3	7	8	1

Source : nous même

Tableau n° 25 (suite) : Connexion des risques aux objectifs opérationnels du processus vente

Composante/Activités/Risques	Connexité	Note globale	Objectifs opérationnels du processus vente			
			Traitement rapide des opérations	Sécurité des biens	Fiabilité des informations	Disponibilité de l'information
Comptabilisation des factures de vente (suite)						
63. Omission de comptabilisation des factures	F	7	8	7	9	2
64. Erreur dans les enregistrements comptables des factures	F	7	8	7	9	2
65. Retard dans les enregistrements comptables des factures	M	6	8	6	6	7
66. Fraudes dans la comptabilisation des factures	M	5	1	9	8	1
67. Non contrôle des enregistrements comptables avant validation	M	5	1	8	9	1
Encaissement des règlements des clients						
68. Détournement des encaissements	M	5	1	9	7	1
69. Fraude sur les encaissements	M	5	2	8	7	3
70. Réception de chèques sans provisions	M	5	1	9	8	1
71. Omission de transmission des chèques	M	6	9	7	6	1
72. Retard de transmission des chèques	M	5	9	2	7	1
73. Omission de transmission du listing des encaissements	M	6	9	7	7	1
74. Retard de transmission du listing des encaissements à la comptabilité	M	5	9	2	7	1
Comptabilisation des règlements des clients						
78. Non réception du listing des encaissements	F	7	7	8	5	9
79. Omission de comptabilisation des règlements	M		8	9	6	1
80. Erreur dans les enregistrements comptables des règlements	F	7	8	8	9	1
Recouvrement des créances						
83. Relance non effectuée	F	7	9	8	6	3
85. Accumulation de créances	M	4	4	8	3	2

Source : nous même

La notation effectuée n'est pas une science exacte. Elle peut être faite par des groupes de travail à travers un vote (Vincenti, 1999 : 26). Cependant, dans le cas présent elle a été faite par nous même sur la base des interviews que nous avons réalisées avec les différents acteurs. Ainsi, le tableau ci-dessus présenté nous a permis de relever, d'une part, que les risques

identifiés non pas la même connexité et, d'autre part, que les risques ayant une connexité basse peuvent cependant avoir un impact significatif sur l'un ou l'autre des objectifs opérationnels du processus vente. C'est le cas par exemple du risque n° 37 (Rupture des stocks) qui bien qu'ayant une connexité basse peut affecter le traitement rapide des opérations.

Enfin l'étape de l'évaluation de la connexité des risques est celle qui nous permet de ne retenir pour la suite de notre étude que les risques importants à savoir ceux ayant une connexité forte ou moyenne. Toutefois nous retiendrons les risques d'une connexité basse pour tous les cas où leur réalisation pourrait affecter considérablement l'un ou l'autre des objectifs opérationnels du processus vente.

5.3. L'évaluation des risques

Les risques retenus suivant les conditions ci-dessus énoncées feront l'objet d'une évaluation tant au niveau de leur probabilité de survenance que de leur impact.

5.3.1. Evaluation de la probabilité des risques

Notre passage à TELMOB nous a permis, à travers les entretiens, les interviews et l'observation des procédures, d'apprécier l'environnement de contrôle interne. Si dans l'ensemble celui-ci est satisfaisant force est de reconnaître que la notion de risques n'est pas diffusée à l'endroit des différents intervenants du processus vente. A cela s'ajoute l'absence d'un service d'audit interne ou de contrôle de gestion qui aurait pu par ses vérifications limiter le degré d'occurrence des risques.

Au regard de ce qui précède l'évaluation de la probabilité de survenance des risques est faite sur la base d'une échelle de mesure qui tient compte des caractéristiques de chaque risque. Le tableau suivant donne une présentation des notes pour chaque probabilité en fonction de la description retenue.

Tableau n° 26 : Echelle de mesure de la probabilité de survenance des risques

Cote	Probabilité	Description
5	Très élevée	Il y a une quasi certitude que le risque se produise
4	Elevée	Il y a de très bonnes chances que le risque se produise
3	Moyenne	Il est possible que le risque se produise
2	Faible	Il y a peu de chances que le risque se produise
1	Très faible	Il est quasi impossible que le risque se produise

Source : nous même

La notation ainsi définie a permis d'identifier les risques à fréquence élevée à travers le tableau ci-dessous.

Tableau n° 27 : Probabilité de survenance des risques du processus vente

Risques	Cote	Probabilité	Observations
1. Vol ou destruction du matériel informatique	1	Très faible	Présence d'agents de sécurité
2. Pertes de données	1	Très faible	Existence d'un serveur
3. Virus et infections informatiques	1	Très faible	Installation d'antivirus
4. Intrusion malveillante sur le système informatique	1	Très faible	Attribution de droit d'accès
5. Fraude, détournement de fonds	2	Faible	Environnement de contrôle
6. Mauvaise gestion des habilitations et droits d'accès	1	Très faible	Désignation d'un responsable
7. Insolvabilité du client	5	Très élevée	Défaillance des procédures
8. Recrutement du client sur la base de fausses informations	5	Très élevée	Absence d'enquête de solvabilité
9. Non recouvrement	3	Moyenne	Absence d'assurance pour les créances
10. Dépassement de l'encours client	5	Très élevée	Acceptation de chèques non certifiés
11. Non mise à jour rapide du fichier clients	2	Faible	Bonne communication entre les acteurs
13. Production de fausses statistiques	1	Très faible	Adéquation du profil du personnel
14. Perte des stocks	2	Faible	Procédures
17. Démission ou départ	3	Moyenne	Absence d'un système de motivation
18. Erreur d'utilisation d'un système ou de procédures	1	Faible	Formation du personnel
19. Absence de suivi rigoureux des transactions commerciales	2	Faible	Procédures
20. Absence d'appropriation de nouvelles techniques de gestion de la relation client	2	Faible	Participation à des séances de formation
21. Personnel insuffisant ou pléthorique	3	Moyenne	Personnel insuffisant dans certains services
22. Cumul de fonctions	4	Elevée	Défaillance de l'organigramme
23. Prévisions irréalistes	1	Faible	Budget discuté
24. Omission d'enregistrement dans le registre	1	Très faible	Procédures
25. Perte de la traçabilité des demandes d'agrément reçues	3	Moyenne	Dossier papier souvent introuvable
26. Erreur dans l'enregistrement des demandes d'agrément	3	Moyenne	Caractère manuel de l'opération
27. Acceptation de demandes d'agrément non-conformes	1	Très faible	Contrôle
28. Absence de contrôle	1	Très faible	Procédures
30. Dégradation du portefeuille clients	5	Très élevée	Absence d'enquête de solvabilité
32. Non actualisation de l'agrément	5	Très élevée	Absence d'enquête de solvabilité
33. Non réception de la commande	2	Faible	Procédures
37. Rupture de stocks	3	Moyenne	Défaillance des fournisseurs
38. Retard de livraison	1	Très faible	Procédures
39. Omission d'émission des factures	1	Très faible	Etablissement de la facture avant livraison
40. Non conformité des factures	4	Elevée	Absence de supervision
41. Retard dans l'émission des factures	1	Très faible	Etablissement de la facture avant livraison
42. Fraudes dans l'émission	2	Faible	Environnement de contrôle
43. Omission de transmission des factures	1	Très faible	Procédures
44. Retard de transmission des factures	3	Moyenne	Non respect de la périodicité de transmission
45. Erreur de transcription de l'information contenue sur le bon de commande	3	Moyenne	Absence de validation
46. Non élaboration des bordereaux de livraison	1	Très faible	Procédures
48. Non conformité des Bordereaux de livraison et des factures avec la commande	4	Elevée	Absence de supervision
49. Non conformité des marchandises livrées avec la commande	1	Elevée	Absence de supervision
50. Vols de marchandises	1	Très faible	Ethique et procédures
51. Non supervision de la livraison	5	Très élevée	Absence de visa de conformité de la livraison

Source : nous même

Tableau n° 27 (suite) : Probabilité de survenance des risques du processus vente

Risques	Cote	Probabilité	Observations
52. Omission de constituer les liasses	1	Très faible	Procédures
53. Non conformité des liasses par rapport aux ventes	4	Elevée	Absence de contrôle
56. Transmission de liasses non conformes	5	Très élevée	Absence de contrôle
57. Absence d'un archivage	1	Très faible	Procédures
58. Pertes d'archives	1	Très faible	Classement systématique
59. Non contrôle de la conformité des factures par la comptabilité	1	Très faible	Procédures
63. Omission de comptabilisation des factures	1	Très faible	Procédures
64. Erreur dans les enregistrements comptables des factures	3	Moyenne	Nombre de factures
65. Retard dans les enregistrements comptables des factures	4	Elevée	Retard de transmission des factures
66. Fraudes dans la comptabilisation des factures	1	Très faible	Environnement de contrôle
67. Non contrôle des enregistrements comptables avant validation	1	Très faible	Procédures
68. Détournement des encaissements	1	Très faible	Environnement de contrôle
69. Fraude sur les encaissements	1	Très faible	Environnement de contrôle
70. Encaissement de chèques sans provisions	5	Très élevée	Défaillance procédure
71. Omission de transmission des chèques	1	Très faible	Procédures
72. Retard de transmission des chèques	1	Très faible	Procédures
73. Omission de transmission du listing des encaissements	1	Très faible	Procédures
74. Retard de transmission du listing des encaissements à la comptabilité	5	Très élevée	Absence d'une périodicité de transmission
78. Non réception du listing des encaissements	1	Très faible	Procédures
79. Omission de comptabilisation des règlements	1	Très faible	Procédures
80. Erreur dans les enregistrements comptables des règlements	5	Très élevée	Possibilité de doubles comptabilisations
81. Relance non effectuée	3	Moyenne	Surcharge de travail
85. Accumulation de créances	4	Elevée	Défaillance des procédures

Source : nous même

5.3.2. L'évaluation de l'impact des risques

Elle est faite sur la base des liens observés lors de l'évaluation de la connexité. En effet, pour les quatre objectifs du processus vente, il s'agira de déterminer pour chaque risque l'objectif le plus pertinent en termes d'impact des conséquences. Autrement dit on recherchera l'objectif susceptible de subir un plus grand dommage en cas de réalisation du risque. Pour ce faire, nous retenons la convention suivante :

- lorsque l'impact de l'objectif pertinent est supérieur à l'impact global du risque, nous retiendrons l'impact de l'objectif pertinent ;
- à contrario lorsque l'impact global du risque est supérieur à l'impact de l'objectif pertinent, nous retiendrons l'impact global du risque.

NB : L'impact global du risque est la moyenne arithmétique des cotations des quatre objectifs opérationnels. Les résultats obtenus seront arrondis au chiffre supérieur.

Le tableau suivant donne la convention de mesure de l'impact des risques :

Tableau n° 28 : Convention de mesure de l'impact des risques

Cote	Catégorie	Description
1	Insignifiant	Impact très négligeable sur le traitement rapide des opérations, la sécurité des biens, la fiabilité des informations et la disponibilité de l'information
2	Mineur	Impact faible sur le traitement rapide des opérations, la sécurité des biens, la fiabilité des informations et la disponibilité de l'information
3	Modéré	Conséquences modérées des effets du risque en terme de pertes financières, rapidité du traitement des opérations, de sécurité des biens, de fiabilité et de disponibilité des informations
4	Majeur	Conséquences fâcheuses des effets du risque concernant l'aspect financier, le traitement rapide des opérations, la sécurité des biens, la fiabilité et la disponibilité de l'information
5	Catastrophique	Conséquences financières, retard et qualité des opérations, dégradation des informations financières et non financières considérables, indisponibilité des informations

Source : nous même

Cette convention nous a permis d'établir l'impact de chaque risque à partir des tableaux suivants :

Tableau n° 29 : Evaluation de l'impact des risques du processus vente

Risques	Impact	Cote	Objectifs opérationnels du processus vente			
			Traitement rapide des opérations	Sécurité des biens	Fiabilité des informations	Disponibilité de l'information
1. Vol ou destruction du matériel informatique	Majeur	4	2	4*	1	3
2. Pertes de données	Majeur	4	4*	1	1	3
3. Virus et infections informatiques	Catastrophique	5	3	5*	2	3
4. Intrusion malveillante sur le système informatique	Majeur	4	1	3	4*	1
5. Fraude, détournement de fonds	Catastrophique	5	1	5*	2	1
6. Mauvaise gestion des habilitations et droits d'accès	Modéré	3	1	3*	1	1
7. Insolvabilité du client	Majeur	4	3	4*	1	1
8. Recrutement du client sur la base de fausses informations	Majeur	4	1	3	4*	1
9. Non recouvrement	Majeur	4	1	4*	2	1
10. Dépassement de l'encours client	Catastrophique	5	1	5*	1	1
11. Non mise à jour rapide du fichier clients	Catastrophique	5	3	4	5*	1
13. Production de fausses statistiques	Catastrophique	5	1	3	5*	1
14. Perte des stocks	Modéré	3	1	3*	1	1
17. Démission ou départ	Mineur	2	2*	1	1	1
18. Erreur d'utilisation d'un système ou de procédures	Mineur	2	2*	1	2	1
19. Absence de suivi rigoureux des transactions commerciales	Majeur	4	1	3	4*	1
20. Absence d'appropriation de nouvelles techniques de gestion de la relation client	Modéré	3	3*	1	2	1
21. Personnel insuffisant ou pléthorique	Majeur	4	4*	1	1	1
22. Cumul de fonctions	Catastrophique	5	5*	4	2	1
23. Prévisions irréalistes	Majeur	4	2	1	4*	1
24. Omission d'enregistrement dans le registre	Mineur	2	1	1	2*	1
25. Perte de la traçabilité des demandes d'agrément reçues	Modéré	3	1	1	3*	1
26. Erreur dans l'enregistrement des demandes d'agrément	Modéré	3	2	2	3*	1
27. Acceptation de demandes d'agrément non-conformes	Modéré	3	1	3*	1	1
28. Absence de contrôle	Majeur	4	1	4*	1	1
30. Dégradation du portefeuille clients	Majeur	4	2	4*	1	1
32. Non actualisation	Modéré	3	1	3*	3	2
33. Non réception de la commande	Mineur	2	2*	1	1	1

Source : nous même

Tableau n° 29 (suite) : Evaluation de l'impact des risques du processus vente

Risques	Impact	Cote	Objectifs opérationnels du processus vente			
			Traitement rapide des opérations	Sécurité des biens	Fiabilité des informations	Disponibilité de l'information
37. Rupture de stocks	Catastrophique	5	5*	1	1	1
38. Retard de livraison	Majeur	4	4*	1	1	1
39. Omission d'émission des factures	Majeur	4	3	3	4*	1
40. Non-conformité des factures	Majeur	4	3	3	4*	1
41. Retard dans l'émission des factures	Modéré	3	3*	3	2	1
42. Fraudes dans l'émission	Majeur	4	1	4*	3	1
43. Omission de transmission des factures	Modéré	3	2	1	3*	1
44. Retard de transmission des factures	Modéré	3	3	2	2	3*
45. Erreur de transcription de l'information contenue sur le bon de commande	Mineur	2	1	1	2*	1
46. Non élaboration des bordereaux de livraison	Modéré	3	3*	1	1	1
48. Non conformité des Bordereaux de livraison et des factures avec la commande	Modéré	3	2	2	3*	1
49. Non conformité des marchandises livrées avec la commande	Modéré	3	2	3*	3	1
50. Vols de marchandises	Majeur	4	1	4*	2	1
51. Non supervision de la livraison	Majeur	4	1	4*	2	1
52. Omission de constituer les liasses	Mineur	2	2	1	2*	1
53. Non conformité des liasses par rapport aux ventes	Mineur	2	2	2*	2	1
56. Transmission de liasses non-conformes	Modéré	3	2	2	3*	1
57. Absence d'un archivage	Majeur	4	1	1	3	4*
58. Pertes d'archives	Majeur	4	1	1	3	4*
59. Non contrôle de la conformité des factures par la comptabilité	Modéré	3	1	2	3*	1
63. Omission de comptabilisation des factures	Majeur	4	2	3	4*	1
64. Erreur dans les enregistrements comptables des factures	Majeur	4	2	3	4*	1
65. Retard dans les enregistrements comptables des factures	Modéré	3	3*	2	2	7
66. Fraude dans la comptabilisation des factures	Majeur	4	1	4*	3	1
67. Non contrôle des enregistrements comptables avant validation	Majeur	4	1	2	4*	1

Source : nous même

Tableau n° 29 (suite) : Evaluation de l'impact des risques du processus vente

Risques	Impact	Cote	Objectifs opérationnels du processus vente			
			Traitement rapide des opérations	Sécurité des biens	Fiabilité des informations	Disponibilité de l'information
68. Détournement des encaissements	Catastrophique	5	1	5*	3	1
69. Fraude sur les encaissements	Catastrophique	5	1	5*	3	1
70. Réception de chèques sans provisions	Catastrophique	5	1	5*	3	1
71. Omission de transmission des chèques	Majeur	4	4*	3	3	1
72. Retard de transmission des chèques	Modéré	3	3*	1	3	1
73. Omission de transmission du listing des encaissements	Modéré	3	3*	2	3	1
74. Retard de transmission du listing des encaissements à la comptabilité	Modéré	3	3*	2	3	1
78. Non réception du listing des encaissements	Modéré	3	2	2	2	3*
79. Omission de comptabilisation des règlements	Majeur	4	2	4*	3	1
80. Erreur dans les enregistrements comptables des règlements	Modéré	3	2	2	3*	1
81. Relance non effectuée	Catastrophique	5	3	5*	2	1
85. Accumulation de créances	Catastrophique	5	2	5*	3	1

Source : nous même

5.4. Evaluation de la qualité des dispositifs de maîtrise des risques

L'existence des différents dispositifs de contrôle interne constatés lors de l'identification des risques ne permet pas de dire si ceux-ci sont à même de faire échec à la réalisation des risques. En effet, il ne suffit pas de mettre en place un dispositif de contrôle interne mais encore faut-il que ce dernier soit pertinent et fiable. L'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques à travers la grille de séparation des tâches (**Annexe II**), le questionnaire de contrôle interne (**Annexe III**), les tests de conformité et de permanence doit permettre de se prononcer sur la qualité ou encore l'efficacité des contrôles mis en place. En d'autres termes, elle doit permettre de dire s'il existe un dispositif de maîtrise du risque, s'il ne présente pas de lacune et s'il est systématiquement appliqué. Pour ce faire, nous avons élaboré une échelle d'appréciation du contrôle interne à partir de celle élaborée par Renard (2002 : 295). Elle se présente comme suit :

Tableau n° 30 : Echelle d'appréciation du contrôle interne

Critères	Qualité des dispositifs de maîtrise des risques	Cote
- Il existe un dispositif de maîtrise - Il ne présente pas de lacunes - Il est systématiquement appliqué	Très satisfaisante	10
- Il existe un dispositif de maîtrise - Il est systématiquement appliqué - Mais il présente des lacunes	Satisfaisante	8
- Il existe un dispositif de maîtrise - Il ne présente pas de lacunes - Il n'est pas toujours appliqué	Acceptable	6
- Il existe un dispositif de maîtrise - Il présente des lacunes - Il n'est pas toujours appliqué	Insuffisante	4
Il n'existe aucun dispositif de maîtrise	Inexistante	1

Source : Adapté de Renard (2002 : 295)

La quantification des dispositifs de maîtrise des risques ou qualité du contrôle interne est contenue dans le tableau ci-dessous.

Tableau n° 31 : Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques

Risques	Cote	Qualité des dispositifs de maîtrise des risques	Observations
1. Vol ou destruction du matériel informatique	10	Très satisfaisante	Sécurité des biens assurée par une agence
2. Pertes de données	10	Très satisfaisante	Installation d'un serveur
3. Virus et infections informatiques	10	Très satisfaisante	Installation d'antivirus
4. Intrusion malveillante sur le système informatique	8	Satisfaisante	Existence de droit d'accès
5. Fraude, détournement de fonds	8	Satisfaisante	Ethique et procédures
6. Mauvaise gestion des habilitations et droits d'accès	10	Très satisfaisante	Expérience du responsable
7. Insolvabilité du client	1	Inexistante	Absence d'enquête de solvabilité
8. Recrutement du client sur la base de fausses informations	4	Insuffisante	Idem N° 7
9. Non recouvrement	4	Insuffisante	Défaillance des procédures
10. Dépassement de l'encours client	4	Insuffisante	Moyens de paiements non adéquats
11. Non mise à jour rapide du fichier clients	6	Acceptable	Transmission électronique des factures
13. Production de fausses statistiques	10	Très satisfaisante	Personnel adéquat
14. Perte des stocks	10	Très satisfaisante	Contrôle adéquat
17. Démission ou départ	1	Inexistante	Absence d'un système de motivation
18. Erreur d'utilisation d'un système ou de procédures	10	Très satisfaisante	Personnel bien formé
19. Absence de suivi rigoureux des transactions commerciales	6	Acceptable	Tous les acteurs ne sont pas en réseau
20. Absence d'appropriation de nouvelles techniques de gestion de la relation client	8	Satisfaisante	Plan de formation
21. Personnel insuffisant ou pléthorique	8	Satisfaisante	Personnel provenant de l'ONATEL
22. Cumul de fonctions	1	Inexistante	Pas de grille d'analyse des tâches

Source : nous même

Tableau n° 31 (suite) : Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques

Risques	Cote	Qualité des dispositifs de maîtrise des risques	Observations
23. Prévisions irréalistes	10	Très satisfaisante	Implication du personnel
24. Omission d'enregistrement dans le registre	8	Satisfaisante	Tenue d'un registre
25. Perte de la traçabilité des demandes d'agrément reçues	6	Acceptable	L'archivage n'est pas rigoureusement tenu
26. Erreur dans l'enregistrement des demandes d'agrément	1	Inexistante	Absence d'un contrôle
27. Acceptation de demandes d'agrément non-conformes	10	Très satisfaisante	Contrôle effectué
28. Absence de contrôle	10	Très satisfaisante	Idem n° 27
30. Dégradation du portefeuille clients	1	Inexistante	Absence d'enquête de solvabilité
32. Non actualisation	8	Satisfaisante	Signature d'un nouveau contrat et renouvellement de la caution
33. Non réception de la commande	10	Très satisfaisante	Réception manuelle des BC
37. Rupture de stocks	10	Très satisfaisante	Stock de sécurité
38. Retard de livraison	10	Très satisfaisante	Procédures
39. Omission d'émission des factures	10	Très satisfaisante	Procédures
40. Non conformité des factures	1	Inexistante	Pas de visa de vérification
41. Retard dans l'émission des factures	10	Très satisfaisante	Procédures
42. Fraudes dans l'émission	10	Très satisfaisante	Rapprochement BL/Facture
43. Omission de transmission des factures	10	Très satisfaisante	Procédures
44. Retard de transmission des factures	6	Acceptable	Périodicité de transmission pas toujours respectée
45. Erreur de transcription de l'information contenue sur le bon de commande	10	Très satisfaisante	Idem n° 33
46. Non élaboration des bordereaux de livraison	10	Très satisfaisante	Procédures
48. Non conformité des Bordereaux de livraison et des factures avec la commande	10	Très satisfaisante	Procédures
49. Non conformité des marchandises livrées avec la commande	8	Satisfaisante	Rapprochement BL/BC
50. Vols de marchandises	10	Très satisfaisante	Procédures
51. Non supervision de la livraison	1	Inexistante	Pas de personne responsabilisée
52. Omission de constituer les liasses	10	Très satisfaisante	Procédures
53. Non conformité des liasses par rapport aux ventes	1	Inexistante	Absence de contrôle
56. Transmission de liasses non-conformes	1	Inexistante	Idem n° 53
57. Absence d'un archivage	10	Très satisfaisante	Procédures
58. Pertes d'archives	10	Très satisfaisante	Classement effectué
59. Non contrôle de la conformité des factures par la comptabilité	10	Très satisfaisante	Contrôle adéquat
63. Omission de comptabilisation des factures	10	Très satisfaisante	Procédures
64. Erreur dans les enregistrements comptables des factures	10	Très satisfaisante	Supervision
65. Retard dans les enregistrements comptables des factures	10	Très satisfaisante	Comptabilisation systématique
66. Fraude dans la comptabilisation des factures	8	Satisfaisante	Doubles comptabilisations non détectables
67. Non contrôle des enregistrements comptables avant validation	10	Très satisfaisante	Idem n° 64
68. Détournement des encaissements	10	Très satisfaisante	Procédures
69. Fraude sur les encaissements	10	Très satisfaisante	Idem n° 68
70. Réception de chèques sans provisions	1	Inexistante	Non imposition de payer par chèque certifié

Source : nous même

Tableau n° 31 (suite) : Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques

Risques	Cote	Qualité des dispositifs de maîtrise des risques	Observations
71. Omission de transmission des chèques	10	Très satisfaisante	Procédures
72. Retard de transmission des chèques	8	Satisfaisante	Samedi, jour non ouvrable pour la comptabilité auxiliaire
73. Omission de transmission du listing des encaissements	10	Très satisfaisante	Procédures
74. Retard de transmission du listing des encaissements à la comptabilité	1	Inexistante	Pas de périodicité de transmission
78. Non réception du listing des encaissements	10	Très satisfaisante	Transmission régulière
79. Omission de comptabilisation des règlements	10	Très satisfaisante	Procédures
80. Erreur dans les enregistrements comptables des règlements	10	Très satisfaisante	Supervision
81. Relance non effectuée	8	Satisfaisante	Possibilité de retard dans la transmission de l'information sur les chèques impayés
85. Accumulation de créances	1	Inexistante	Non subordination de l'acceptation d'une nouvelle commande au paiement des chèques reçus

Source : nous même

L'appréciation de la qualité des dispositifs de maîtrise des risques est une étape importante dans notre démarche en ce sens qu'elle doit permettre de savoir si les dispositifs mis en place au sein de l'entreprise couvrent ou non les risques identifiés.

5.5. Détermination des risques résiduels

Elle consiste à comparer le poids total du risque ou encore le risque brut au poids de la qualité des dispositifs de maîtrise des risques défini dans la section précédente. Le poids total du risque est défini par Bouaniche (2004 : 6) comme étant le produit de l'impact et de la probabilité du risque. Ainsi, on peut retenir que :

$$\text{Risque brut} = \text{Impact} \times \text{Probabilité}$$

Le risque résiduel étant le risque encouru par l'entreprise après mise en œuvre des actions et des dispositifs de contrôle, la détermination du risque résiduel serait donc :

$$\text{Risque résiduel} = \text{Risque brut} - \text{Qualité des dispositifs de maîtrise des risques}$$

De cette égalité nous avons pu tirer les conséquences suivantes :

- lorsque le risque résiduel est positif la qualité des dispositifs de maîtrise des risques est défaillante ;

- lorsque le risque résiduel est négatif la qualité des dispositifs de maîtrise des risques permet de faire échec au risque en cas de réalisation.

Le tableau ci-dessous donne une présentation des résultats de la détermination des risques résiduels.

Tableau n° 32 : Résultats de la détermination des risques résiduels

Risques	Impact (I)	Probabilité (P)	Risques bruts (I x P)	Qualité des dispositifs de maîtrise des risques	Risques résiduels	
					Positif	Négatif
1. Vol ou destruction du matériel informatique	4	1	4	10		6
2. Pertes de données	4	1	4	10		6
3. Virus et infections informatiques	5	1	5	10		5
4. Intrusion malveillante sur le système informatique	4	1	4	8		4
5. Fraude, détournement de fonds	5	2	10	8	2	
6. Mauvaise gestion des habilitations et droits d'accès	3	1	3	10		7
7. Insolvabilité du client	4	5	20	1	19	
8. Recrutement du client sur la base de fausses informations	4	5	20	4	16	
9. Non recouvrement	4	3	12	4	8	
10. Dépassement de l'encours client	5	5	25	4	21	
11. Non mise à jour rapide du fichier clients	5	2	10	6	4	
13. Production de fausses statistiques	5	1	5	10		5
14. Perte des stocks	3	2	6	10		4
17. Démission ou départ	2	3	6	1	5	
18. Erreur d'utilisation d'un système ou de procédures	2	1	2	10		8
19. Absence de suivi rigoureux des transactions commerciales	4	2	8	6	2	
20. Absence d'appropriation de nouvelles techniques de gestion de la relation client	3	2	6	8		2
21. Personnel insuffisant ou pléthorique	4	3	12	8	4	
22. Cumul de fonctions	5	4	20	1	19	
23. Prévisions irréalistes	4	1	4	10		6
24. Omission d'enregistrement dans le registre	2	1	2	8		6
25. Perte de la traçabilité des demandes d'agrément reçues	3	3	9	6	3	
26. Erreur dans l'enregistrement des demandes d'agrément	3	3	9	1	8	
27. Acceptation de demandes d'agrément non-conformes	3	1	3	10		7
28. Absence de contrôle	4	1	4	10		6
30. Dégradation du portefeuille clients	4	5	20	1	19	
32. Non actualisation	3	5	15	8	7	
33. Non réception de la commande	2	2	4	10		6
37. Rupture de stocks	5	1	5	10		5
38. Retard de livraison	4	1	4	10		6
39. Omission d'émission des factures	4	1	4	10		6
40. Non conformité des factures	4	4	16	1	15	

Source : nous même

Tableau n° 32 (suite) : Résultats de la détermination des risques résiduels

Risques	Impacts (I)	Probabilité (P)	Risques bruts (I x P)	Qualité des dispositifs de maîtrise des risques	Risques résiduels	
					Positif	Négatif
41. Retard dans l'émission des factures	3	1	3	10		7
42. Fraudes dans l'émission	4	2	8	10		2
43. Omission de transmission des factures	3	1	3	10		7
44. Retard de transmission des factures	3	3	9	6	3	
45. Erreur de transcription de l'information contenue sur le bon de commande	2	3	6	10		4
46. Non élaboration des bordereaux de livraison	3	1	3	10		7
48. Non conformité des Bordereaux de livraison et des factures avec la commande	3	4	12	10	2	
49. Non conformité des marchandises livrées avec la commande	3	1	3	8		5
50. Vols de marchandises	4	1	4	10		6
51. Non supervision de la livraison	4	5	20	1	19	
52. Omission de constituer les liasses	2	1	2	10		8
53. Non conformité des liasses par rapport aux ventes	2	4	8	1	7	
56. Transmission de liasses non-conformes	3	5	15	1	14	
57. Absence d'un archivage	4	1	4	10		6
58. Pertes d'archives	4	1	4	10		6
59. Non contrôle de la conformité des factures par la comptabilité	3	1	3	10		7
63. Omission de comptabilisation des factures	4	1	4	10		6
64. Erreur dans les enregistrements comptables des factures	4	3	12	10	2	
65. Retard dans les enregistrements comptables des factures	3	4	12	10	2	
66. Fraude dans la comptabilisation des factures	4	1	4	8		4
67. Non contrôle des enregistrements comptables avant validation	4	1	4	10		6
68. Détournement des encaissements	5	1	5	10		5
69. Fraude sur les encaissements	5	1	5	10		5
70. Réception de chèques sans provisions	5	5	25	1	24	
71. Omission de transmission des chèques	4	1	4	10		6
72. Retard de transmission des chèques	3	1	3	8		5
73. Omission de transmission du listing des encaissements	3	1	3	10		7
74. Retard de transmission du listing des encaissements à la comptabilité	3	5	15	1	14	
78. Non réception du listing des encaissements	3	1	3	10		7
79. Omission de comptabilisation des règlements	4	1	4	10		6
80. Erreur dans les enregistrements comptables des règlements	3	5	15	10	5	
81. Relance non effectuée	5	3	15	8	7	
85. Accumulation de créances	5	4	20	1	19	

Source : nous même

5.6. Recommandations

Au terme de notre étude il est essentiel de formuler, sur la base des résultats obtenus, des recommandations à l'endroit de la direction de l'entreprise. Elles sont regroupées en deux catégories. La première concerne l'organisation et la deuxième porte sur les dispositifs de maîtrise des risques, jugés insuffisants pour couvrir les risques identifiés et, mis en place par TELMOB en vue d'assurer une bonne gestion du risque clients dans le cadre de la vente des cartes de recharge.

5.6.1. Recommandations relatives à l'organisation

Elles sont de trois ordres et leur mise en œuvre contribuera incontestablement à développer une véritable culture du risque et à assurer la mise en place d'une bonne gestion des risques dans une entreprise comme TELMOB dont le secteur d'activité est en pleine croissance et fortement concurrentiel. Pour ce faire, nous recommandons :

- La création d'un service d'audit interne et d'un service de contrôle de gestion ou à défaut le contrôle de gestion dont les missions prendront en compte celles de l'audit interne. Ainsi, le contrôleur de gestion aura pour missions :
 - la gestion budgétaire;
 - l'évaluation de la performance ;
 - la tenue de la comptabilité de gestion;
 - la recherche de l'efficacité et de l'efficience dans l'utilisation des biens ;
 - la gestion des relations entre l'entreprise et les auditeurs externes ;
 - la conduite des missions d'audit interne ;
 - le reporting.

Pour lui assurer une plus grande efficacité dans l'accomplissement de ses missions, le contrôleur de gestion devra être rattaché directement à l'Administrateur général.

- L'élaboration d'un manuel des procédures afin de doter l'entreprise d'une indispensable mémoire écrite sans laquelle elle ne saurait avoir une bonne maîtrise de ses activités. Ce document, au delà de sa fonction de formalisation de procédures de contrôle interne permanent, constitue un véritable référentiel sur lequel l'auditeur interne ou à défaut le contrôleur de gestion pourrait se fonder pour évaluer les écarts, porter des jugements et formuler des recommandations.

Par ailleurs, afin de garantir l'efficacité du manuel des procédures il importe, d'une part, de le mettre régulièrement à jour en fonction des changements que pourrait connaître l'entreprise, et d'autre part, de le vulgariser en l'informatisant. Ce qui offrirait la possibilité à chaque acteur de consulter, à partir de son écran, les procédures qui se rapportent à son activité. Pour sa rédaction, le recourt à un consultant externe serait d'un apport précieux ou à défaut s'inspirer de l'ouvrage d'Alain HENRY⁷.

- La création d'un service de credit management dont le rôle est de gérer le risque inhérent à l'activité commerciale de l'entreprise ou, plus précisément le risque de défaillance de ses partenaires commerciaux. Le credit management est une fonction stratégique dans l'entreprise et est au confluent des intérêts parfois contradictoires des services commerciaux et financiers. Le credit manager est alors un poste charnière entre les deux fonctions et aura pour missions de :

- minimiser les pertes dues aux défaillances des clients ;
- participer au développement du chiffre d'affaires avec un maximum de sécurité financière ;
- arbitrer entre un développement maximum du chiffre d'affaires et un risque minimum ;
- faire respecter le contrat commercial en garantissant le paiement et le respect de l'échéance ;
- permettre à l'entreprise d'optimiser son besoin de fonds de roulement et de financer son cycle d'exploitation.

Comme rattachement hiérarchique nous proposons étant donné le secteur très concurrentiel de TELMOB que ce service relève du département administratif et financier. Cela présente un double avantage. En effet, sans perdre de vue l'aspect financier de sa mission, le credit manager pourra effectuer une gestion efficace du risque clients en dehors de toute influence venant des commerciaux.

⁷ Alain HENRY et Ignace MONKAM-DAVERAT : « Rédiger les procédures de l'entreprise » - Editions d'Organisation. Cet ouvrage est recommandé par Renard (2005 : 174) pour la rédaction des procédures.

5.6.2. Recommandations relatives aux dispositifs de maîtrise des risques

Elles portent sur les trois composantes dont la maîtrise constitue la clé de succès d'une gestion du risque clients. Ainsi, nous recommandons :

Au titre du système d'information

- La mise en place d'équipes composées essentiellement de commerciaux dont la mission serait d'effectuer périodiquement (tous les 2 ou 3 mois par exemple) des sorties sur le terrain afin de recueillir toute information utile à l'appréciation de la santé des affaires des clients ;
- La mise en réseau de tous les acteurs du processus vente depuis la prise de commande jusqu'à la remise des chèques en banque. Cela aura pour avantage de permettre aux différents intervenants d'être informés en temps réel sur la situation des clients mais également la production d'états concordants en fin d'année.

Au titre des ressources humaines

- Le renforcement des effectifs du service Recouvrement et Réclamation actuellement géré par un chef de service et deux agents. Il en va de même du service Administration des ventes (Bureau /Vente des cartes de recharge) animé par deux agents. Au regard de l'importance de ces deux services dans l'atteinte des objectifs de chiffre d'affaires, un recrutement de personnel contribuera à l'amélioration des performances de ces services ;
- La désignation d'un chef de service Administration des ventes pour la supervision des tâches. En effet, notre passage dans ce service nous a permis de nous rendre compte qu'aucune des tâches exécutées ne reçoit un visa de conformité. Cette situation est certainement imputable au fait qu'aucun des agents n'a été formellement désigné pour occuper un tel poste.

Au titre des procédures du processus vente

Les recommandations relatives aux procédures du processus vente concernent les tâches, les plus importantes depuis l'agrément des distributeurs jusqu'au recouvrement et, dont les dispositifs de contrôle interne correspondants ont été jugés insuffisants lors de la détermination des risques résiduels. Nous avons fait également recours aux documents annexés (Questionnaire de contrôle interne, Grille de séparation des tâches).

De l'agrément des clients

- L'institution d'une période d'observation d'un an au cours de laquelle il est fait obligation aux nouveaux clients qui désirent acquérir le statut de distributeur agréé d'effectuer leurs paiements en espèces ou par virement bancaire. Cela permettra d'apprécier la capacité du client à respecter ses engagements.
- Le recours préalable à des enquêtes de solvabilité doit être la deuxième étape à partir de laquelle va se fonder tout octroi d'agrément. En effet, il est superflu d'entretenir des relations commerciales avec un client si l'on n'est pas en mesure de se prononcer sur la solvabilité de ce dernier. Une entreprise qui se trouve dans une telle situation court inévitablement le risque d'enregistrer d'importants impayés. Etant donné que l'enquête de solvabilité pourrait être difficilement menée par TELMOB compte tenu de certains facteurs (profil du personnel non adapté à ce type de travail par exemple), nous proposons pour la mise en œuvre de cette recommandation le partage du risque par le biais de l'assurance crédit à l'image d'une souscription à une police d'assurance pour les immobilisations. La société d'assurance retenue à cet effet devra en bonne logique effectuer l'enquête de solvabilité avant d'accepter la police d'assurance. Elle précisera également le taux de remboursement des crédits accordés aux clients en cas de défaillance de ces derniers.

Au regard de ce qui précède, il apparaît qu'il n'ait nullement besoin d'imposer le dépôt d'une caution de garantie comme pièce constitutive du dossier de demande d'agrément.

- L'institution du ou des relevés d'identification bancaire (RIB) parmi les pièces constitutives du dossier de demande d'agrément est à notre avis d'une grande importance. Ce document permettra en effet de convenir au début de la relation commerciale des banques par lesquelles le client désire effectuer ses paiements. En conséquence tout chèque, payable par une banque autre que celles dont les RIB ont été préalablement déposées, ne saurait être accepté en paiement des commandes.

De la réception des bons de commande à leur traitement en passant par la facturation et la livraison.

- La séparation des fonctions depuis la réception des bons de commande à la livraison. Notre passage au Bureau/Vente des cartes de recharge nous a permis de constater qu'un seul agent est susceptible de cumuler plusieurs fonctions à savoir la réception et

l'acceptation des bons de commande, la saisie des commandes, la facturation, la livraison, et le traitement de la commande. Dans un souci d'optimisation des opérations de vente, nous suggérons la séparation suivante :

- Réception, acceptation des bons de commande et saisie des commandes ;
- Facturation ;
- Livraison et traitement de la commande.

Etant donné l'existence d'un service Facturation pour les clients de la téléphonie mobile postpaid, nous proposons que la tâche de facturation soit rattachée à ce service.

En ce qui concerne le traitement de la commande il nous paraît important que les factures émises soient transmises au service Recouvrement pour la mise à jour du fichier clients et le suivi correct des créances. Cela permettra également de produire en fin d'année des états concordants.

De la comptabilisation des factures de vente

- La mise en place d'un système de détection des doubles comptabilisations, étant donné que le logiciel actuellement utilisé (Sage Ligne 1000) n'intègre pas une telle possibilité.

De l'encaissement des règlements des clients

- La définition des modes de paiement dans le contrat signé entre TELMOB et le distributeur agréé. A ce sujet nous proposons que soient admis comme seuls modes de paiement, les règlements en espèce, le virement bancaire et les chèques certifiés. Toutefois, en cas d'acceptation exceptionnelle de chèques non certifiés, une nouvelle commande du client ne doit être acceptée avant la réception de l'avis de crédit de la banque par le Département Administratif et Financier. Une copie de ce document devra ensuite être transmise dans les meilleurs délais au service chargé de la réception et de l'acceptation des commandes pour la mise à jour des paiements effectués par le client.
- La mise en réseau de la comptabilité auxiliaire afin de lui permettre, par un accès au logiciel utilisé par la caisse principale, de vérifier que les chèques qu'elle reçoit sont bel et bien ceux qui ont été réceptionnés par la caisse et qui figurent sur l'état récapitulatif de dépôt des chèques.
- L'instauration d'un paiement en espèce pour toute commande reçue après le jeudi.

Procédures de recouvrement des créances

- La réduction du délai crédit clients à sept (07) jours compte tenu du rythme des commandes faites par les clients au cours d'une semaine (du lundi au samedi)⁸. En effet, un client passe en moyenne 4,5 commandes par semaine soit à peu près une commande par jour. La mise en œuvre de cette recommandation permettra non seulement d'identifier rapidement les mauvais payeurs mais aussi et surtout de réduire le risque d'accumulation des créances.
- Une définition claire des tâches de recouvrement actuellement accomplies par le service Recouvrement et le Bureau/Vente des cartes de recharge.

D'une manière générale nous recommandons au regard des mesures de contrôle mises en place la supervision des différentes tâches exécutées dans l'application des procédures du processus vente. Cela fait suite au manque de visa constaté sur la plupart des documents produits (factures, bordereau de livraison par exemple) dans le cadre des activités de vente. Enfin, le respect des délais de transmission de ces documents doit être observé sur toute la chaîne de vente.

CONCLUSION DEUXIEME PARTIE

Après une présentation de la société des Télécommunications Mobiles du Burkina au cours de laquelle nous avons pu prendre connaissance de l'organisation de la gestion du risque clients, nous avons pu mettre en pratique notre démarche d'audit élaborée à travers notre modèle d'analyse. Ce qui nous a permis de nous rendre compte que de nombreux risques demeurent insuffisamment couverts par les dispositifs de contrôle interne mis en place. L'absence d'une politique élaborée de gestion des risques, d'une fonction dédiée au credit management ou au risk management et l'inexistence de services de contrôle tels que l'audit interne et le contrôle de gestion sont autant de raisons qui expliquent une telle situation.

Aussi, cette deuxième partie consacre-t-elle également des recommandations au regard des défaillances constatées. Il appartiendra alors à la direction de l'entreprise de les appliquer en fonction de leur pertinence et des priorités de l'entreprise. A ce sujet nous nourrissons l'espoir que quelques unes de ces recommandations recevront un écho favorable de la part des décideurs.

⁸ Il s'est agi d'une lecture des statistiques des ventes réalisées avec cinq distributeurs agréés (soit 12% du nombre total des distributeurs) sur la période du 06/11/2006 au 11/11/2006. Cependant nous avons retenu pour les besoins de l'analyse les commandes dont les paiements ont été effectués par chèque.

CONCLUSION GENERALE

Le thème de notre étude est : « *Audit de la gestion du risque clients de la société des Télécommunications mobiles du Burkina (TELMOB)* ». Pour mener à bien cette étude nous avons, dans une première partie, décrit la méthodologie générale et conçu notre modèle d'analyse. Une deuxième partie consacrée au cadre pratique de l'étude nous a permis de mettre en évidence les forces et les limites des dispositifs de maîtrise des risques mis en place au regard de la couverture ou non des risques y associés et dont le contrôle participe d'une bonne gestion du risque clients.

La mise en application de notre méthodologie issue du modèle d'analyse nous a également permis d'atteindre les objectifs spécifiques que nous nous étions fixés au début de notre étude. Ainsi nous avons pu :

- décrire les dispositifs à mettre en place pour réduire le risque de dégradation de la relation client ou du portefeuille clients ;
- identifier les risques associés aux dispositifs de maîtrise du risque clients en mettant en œuvre une méthodologie empruntée à la démarche d'audit fondé sur les risques ;
- évaluer les risques associés aux dispositifs de maîtrise du risque clients par l'utilisation de la méthode qualitative basée sur l'appréciation de la probabilité et de l'impact ;
- faire des recommandations pour une gestion efficace des comptes clients.

Cependant nous pensons que même si ces objectifs ont été atteints, les résultats auxquels nous sommes parvenus auraient été plus pertinents si lors de l'identification et de l'évaluation des risques, les différents acteurs du processus vente avaient été impliqués de manière directe à travers des groupes de travail.

Néanmoins nous nous permettons d'espérer que notre étude contribuera à la prise de conscience de la nécessité pour les premiers responsables de TELMOB d'intégrer la gestion des risques dans leur plan stratégique et de diffuser à l'endroit des acteurs opérationnels une culture managériale d'approche par les risques. Pour l'Ordre des Experts Comptables français (2005 : 48) l'approche par les risques constitue :

- une base de réflexion permettant au Conseil d'Administration de s'assurer que les risques inhérents aux métiers et aux stratégies adoptés sont identifiés, maîtrisés ou sous contrôle, lui offrant ainsi les conditions d'un pilotage éclairé ;
- un outil au service de la direction lui permettant la gestion et la surveillance des risques dans le temps, élément indispensable à la pérennité de l'entreprise ;
- un support de communication permettant la diffusion homogène des procédures auprès de tous les acteurs opérationnels et favorisant ainsi une culture de prévention des risques ;
- enfin, une preuve pour les parties intéressées de la responsabilisation de l'entreprise vis-à-vis tant de ses risques opérationnels que des aléas de l'environnement.

BIBLIOGRAPHIE

I. OUVRAGES

1. **Barry, Mamadou (2004)**, *Audit, Contrôle interne : Revue critique des procédures, Identification des dysfonctionnements, Mise en place de procédures de verrouillage du contrôle interne*, Dakar, P. 267.
2. **Barthélemy, Bernard & Courrèges, Philippe (2004)**, *Gestion des risques : Méthodes d'optimisation globale*, 2^{ème} Edition, Editions d'Organisation, Paris, P. 471.
3. **Chevalier, Alain & Hirsch, Georges (1982)**, *Le risk management : pour une meilleure maîtrise des risques de l'entreprise*, Entreprise Moderne d'Edition, Paris, P. 190.
4. **Collins, Lionel & Valin, Gérard (1992)**, *Audit et contrôle interne : Principes, objectifs et pratiques*, 3^{ème} Edition, Dalloz, P. 396.
5. **Coopers & Lybrand, (2000)**, *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Editions d'Organisation, Paris, P. 378.
6. **Courtot, Hervé (1998)**, *La gestion des risques dans les projets*, Editions ECONOMICA, Paris, P. 294.
7. **Desroches, Alain, Leroy, Alain & Vallée, Frédérique (2003)**, *La gestion des risques, principes et pratiques*, LAVOISIER, P. 286.
8. **Hamzaoui, Mohamed (2005)**, *Audit Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne : Normes ISA 200, 215, 330 et 500*, Village Mondial, Orléans, P. 243.
9. **IFACI (2001)**, *Les cahiers de la recherche : Management des risques*, Paris, P.59
10. **Kéfi , Hajer& Kalika, Michel (2004)**, *Evaluation des Systèmes d'Information : une perspective organisationnelle*, Edition ECONOMICA, Paris, P. 211.
11. **Labadie, Axelle & Rousseau, Olivier (2001)**, *Credit management, gérer le risque clients*, Editions ECONOMICA, Paris, P. 238.

12. **Labadie, Axelle & Rousseau, Olivier (1996)**, *Credit Management : Gérer le risque clients*, Editions ECONOMICA, Paris, P. 238
13. **Lemant, Olivier (1995)**, *La conduite d'une mission d'audit interne*, 2^{ème} Edition, DUNOD, Paris, P. 279.
14. **Moreau, Franck (2002)**, *Comprendre et gérer les risques*, Editions d'Organisation, Paris, P. 222.
15. **Ordre des Experts-Comptables français (2005)**, *Le contrôle interne : Approche par les risques*, Expert Comptable Média, Paris, P. 74.
16. **Renard, Jacques (2006)**, *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6^{ème} Edition, Editions d'Organisation, Paris, P. 467.
17. **Renard, Jacques (2005)**, *Théorie et pratique de l'audit interne*, 5^{ème} Edition, Editions d'Organisation, Paris, P. 466.
18. **Renard, Jacques (2002)**, *Théorie et pratique de l'audit interne*, 4^{ème} Edition, Editions d'Organisation, Paris, P. 462.
19. **Reix, Robert (1999)**, *Dictionnaire des systèmes d'information*, VUIBERT, P.113.
20. **Schick, Pierre & Lemant, Olivier (2002)**, *Guide de self-audit*, 2^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, P. 217.
21. **Van Praag, Nicolas (1995)**, *Credit Management et Credit-Scoring*, Editions ECONOMICA, Paris, P. 112.
22. **Wilmots, Hans (2002)**, *Aspects pratiques de l'organisation et du contrôle interne*, Bruxelles, Editions Standard, P.319.

II. ARTICLES

1. **Abtey, Bertrand-Huges (2001)**, *Gestion de l'encours-clients : du contrôle des coûts à la maîtrise des risques*, *Revue Française de gestion*, n° 133, P. 49-59.
2. **Amar Yaron & Dumarest, (2003)**, *Sécuriser les profits sur le long terme*, *Expansion Management Review*, n° 108, P. 61.

3. **Bapst, Pierre Alexandre & Bergeret, Florence (2002)**, Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création des valeurs, *Revue Française d'Audit Interne*, n° 161, P. 10-12.
4. **Bilodeau, Yves (2001)**, Pour contribuer à l'établissement d'une liste relative aux risques d'affaires, *Revue Française d'Audit Interne*, n° 157, P. 11.
5. **Bouaniche, José (2004)**, Calculer l'indéterminé ou l'appréciation du risque opérationnel par l'auditeur interne, *Revue Française d'Audit Interne*, n° 168, P. 6-10.
6. **Chambault, Marc (2001)**, France Télécom : Une évolution vers la maîtrise de tous les risques et la qualité du contrôle interne, *Revue Française d'Audit Interne*, n° 155, P. 17-19.
7. **Chauvot, Myriam (2001)**, PME : le recouvrement des créances clients devient stratégique, *Option Finance*, n° 662, P. 16-22.
8. **Del Pozo, Anne (2005)**, Le renseignement commercial, outil d'aide à la décision *Option Finance*, n° 828, P. 22-26.
9. **Fimbel, Eric (2003 :50)**, La montée des risques : comment survivre aux crises et s'en sortir en bon état, *Expansion Management Review*, n° 108, P.34-53.
10. **Gaudin, Nathalie (2002)**, L'affacturage se substitue au crédit bancaire, *Option Finance*, n° 693, P. 30-31.
11. **Gruber, Serge (2004)**, La problématique des systèmes d'information dans les sociétés d'affacturage, *Banque Magazine*, n° 654, P. 56-58.
12. **Pignault, Jacques & Nicolet, Jean-Louis (2003)**, La maîtrise des risques, acte de gouvernance à part entière, *L'Expansion Management Review*, n°108, P. 66-69.
13. **Rouff, Jean-Loup (2001)**, Des moyens traditionnels toujours d'actualité, *Revue Française d'Audit interne*, n° 154, P. 14-15.

III. SOURCES INTERNET

1. L'Association Française Des Credit managers et Conseils (AFDCC) (2006),

L'unique référentiel métier du Credit management,

http://www.afdcc.com/fr/conseil_chiffres_cles.php?id_menu=9&id_ss_menu=3

http://www.afdcc.com/fr/conseil_glossaire_liste.php?id_menu=9&id_ss_menu=4&page=0

<http://www.afdcc.com/fr/credit>

2. L'Association Française Des Credit managers et Conseils (AFDCC) (2003),

Bonnes pratiques pour le processus « Relations financières clients »,

<http://193.51.90.226/cahiers/finalv2.pdf>

3. Agence Nationale d'Accréditation et d'Evaluation en Santé (ANAES) (2003),

Principes méthodologiques pour la gestion des risques en établissement de santé,

http://www.hosmat.com/assurqualité/gestion_risques.pdf

4. Bapst, Pierre Alexandre (2003), Qu'est ce que le risk management ?

www.acors.org/ARLES%2003/actriskmanquestce.htm#1.

5. Barroin, Laurence & Ben Salem, Mourad (2002), Vers un risque opérationnel

mieux géré et mieux contrôlé, [www.lgb-](http://www.lgb-finance.com/images/article/2002/barroin0102.pdf)

[finance.com/images/article/2002/barroin0102.pdf](http://www.lgb-finance.com/images/article/2002/barroin0102.pdf)

6. Belluz, Diana Del Bel (2002), Gestion moderne des risques,

www.camagazine.com/index.cfm/ci-id/10738/a-id/2.htm ;

7. Chambault, Marc (2003), La mise en place de la fonction risk management dans

une grande entreprise comme France Télécom : les étapes, [www. Crefige.](http://www.crefige.Dauphine.fr/recherche/risk/pres-cha.rtf)

[Dauphine.fr/recherche/risk/pres-cha.rtf](http://www.crefige.Dauphine.fr/recherche/risk/pres-cha.rtf) ;

8. Centre de Recherche Européen en Finance et en Gestion (Crefige) (2003),

Bonnes pratiques pour le processus « Relations financières clients »,

<http://193.51.90.226/cahiers/finalv2.pdf> ;

9. Colattrela, Thierry (2003), Gestion des risques et contrôle interne, une

reconnaissance donnée par la loi sur la sécurité financière,

www.crefige.dauphine.fr/recherche/risk/prec/rtf ;

10. **COSO(2006)**, Le management des risques de l'entreprise-Cadre de Référence, http://coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary_french.pdf
11. **Fontugne, Muriel (2001)**, Cartographie des risques : quelle valeur ajoutée ? quel processus, www.amrae.asso.fr/lesrencontres/Lille2002/acte/p10/p10.Fontugne.pdf
12. **Institut du Benchmarking (2003)**, Bonnes pratiques pour le processus « Relations financières clients », <http://193.51.90.226/cahiers/finalv2.pdf>
13. **IFACI (2003)**, Les normes d'audit interne, www.ifaci.com
14. **KBC Banque & Assurance (2006)**, Assurance dommages et maîtrise des risques, http://kbcpdf.kbc.be/verzekeringen/schadeverzekeringen_rskmanagement_fr.pdf
15. **Lexposia, (2007)**, Dossier Lois Sarbanes Oxley, http://www.lexposia.com/pages/dossiers/lex04_dossiers_sarbanesoxly.htm
16. **Linhart, Danielle (2005)**, La modernisation des entreprises, <http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/DLINHARTModerndesEntrep.doc>
17. **Mondissimo(2006)**, Lexique sur le commerce international, http://www.mondissimo.com/fixe_fr/definition.asp?id_keywords=130
18. **Mondissimo(2006)**, Lexique sur le commerce international, http://www.mondissimo.com/fixe_fr/definition.asp?id_keywords=173
19. **Ohanessian, Robert (2004)**, La pratique du risk management PACA, www.esc-marseille.fr/index.jsp?id=4139
20. **Serecco, (2007)**, Gestion des risques, <http://www.serecco.net/concepts.htm#3>
21. **Temple, Chris (2002)**, Current practice in entreprise risk modelling, www.amrae.asso.fr/lesrencontres/lille-2002/actes/p8.%20Temple.pdf.