



**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES  
EN GESTION**

**INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE**

**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES  
EN AUDIT ET CONTROLE DE GESTION**

**15<sup>ème</sup> Promotion**



**THEME DU MEMOIRE :**

**Elaboration de la cartographie  
des risques opérationnels  
du cycle ventes/clients :  
cas de Pfizer Afrique de l'Ouest**

**Présenté par :**

**Maxime Zézé ZIALO**

**Sous la Direction de :**

**Mr Moussa YAZI**

**Sous-directeur de l'ISC  
Responsable du DESS  
Audit et Contrôle de Gestion**

**AVRIL 2005**

## *Sigles et abréviations*

**AZF** : Azote de France  
**BC** : Bon de commande  
**BP** : Bon de préparation  
**BL** : Bon de livraison  
**CNCC** : Compagnie National des Commissaires aux Comptes  
**COSO** : Committee Of sponsoring Organisation  
**DAF** : Directeur Administratif et Financier  
**DRH** : Directeur des Ressources Humaines  
**ERP** : Entreprises ressources planning  
**CFA** : Communauté Financière Africaine  
**GCAP** : Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres  
**IFACI** : Institut Français de l'Audit Interne  
**Leem** : Les entreprises du médicament  
**LTA** : Lettre de transport aérien  
**OTE** : Ordre de transit Exportation  
**PAO** : Pfizer Afrique de l'Ouest  
**PDAO** : Park Davis Afrique de l'Ouest  
**PGM** : Pfizer global Manufacturing  
**PGP** : Pfizer Global Pharmaceutical  
**QCI** : Questionnaire de Contrôle Interne  
**SCT** : Secrétariat du Conseil du Trésor  
**SIG** : Système Intégré de Gestion  
**SONAC** : Société Nationale d'Assurance Crédit  
**SYSCOA** : Système Comptable Ouest Africain  
**TFFA** : Tableau des forces et faiblesses apparentes

# *Listes des figures et tableaux*

## **FIGURES**

Figure n° 1 : Typologie des risques.....	18
Figure n° 2 : Différentiation des risques selon leur nature.....	20
Figure n° 3 : Représentation du poids inhérent et résiduel d'un risque.....	45
Figure n° 4 : Exemple d'analyse de lacune du système de maîtrise de risque dans le cas d'une usine de montage mécanique.....	47
Figure n° 5 : Modèle d'analyse de la cartographie des risques du cycle ventes/clients.....	50
Figure n° 6 : Organigramme hiérarchique du service import/export et de la direction financière.....	61
Figure n° 7 : Détermination du niveau des risques du cycle ventes/clients.....	92
Figure n° 8 : Cartographie des risques du cycle ventes/clients et priorité d'action.....	96
Figure n° 9 : Positionnement du contrôleur de gestion dans l'organigramme de PAO.....	98

## **TABLEAUX**

Tableau n° 1 : Risques opérationnels du cycles ventes/clients et leurs conséquences.....	23
Tableau n° 2 : Tableau des forces et faiblesses apparentes.....	41
Tableau n° 3 : Identification des risques selon Renard.....	42
Tableau n° 4 : Recensement des risques d'une activité selon l'IFACI.....	43
Tableau n° 5 : Exemple de mesure de la probabilité.....	44
Tableau n° 6 : Seuil d'impact financier.....	45
Tableau n° 7 : Mesure de l'efficacité des contrôles.....	46
Tableau n° 8 : Notation qualitative de l'appréciation des critères d'évaluation.....	48
Tableau n° 9 : Classement des activités en fonction du niveau de risque.....	47
Tableau n° 10 : Echantillon de l'étude.....	51
Tableau n° 11 : Résultat du test de conformité des procédures de réception, acceptation, traitement et livraison des commandes.....	66
Tableau n° 12 : Identification des risques des activités de budgétisation.....	75
Tableau n° 13 : Identification des risques relatifs aux activités d'agrément des clients.....	75
Tableau n° 14 : Risques liés aux activités de réception et d'acceptation des commandes.....	76
Tableau n° 15 : Risques liés aux activités de traitement et de livraison des commandes.....	77
Tableau n° 16 : Identification des risques liés aux activités de facturation et d'octroi d'avoir.....	78
Tableau n° 17 : Risques relatifs aux activités de comptabilisation des factures.....	79
Tableau n° 18 : Risques attachés aux opération d'encaissement et de comptabilisation des paiements.....	80
Tableau n° 19 : Identification des risques liés au suivi des comptes clients et de ventes.....	81
Tableau n° 20 : Risques liés aux activités de suivi et de recouvrement des créances.....	82

**TABLEAUX** (suite)

Tableau n° 21 : Convention de notation de la connexité.....	83
Tableau n° 22 : Connexion des risques aux objectifs opérationnels du cycle ventes/clients.....	84
Tableau n° 23 : Echelle de mesure de probabilité d'occurrence.....	87
Tableau n° 24 : Probabilité d'occurrence des risques du cycle ventes/clients à PAO.....	88
Tableau n° 25 : Echelle de mesure de l'impact des risques.....	89
Tableau n° 26 : Evaluation de l'impact des risques du cycle ventes/clients de PAO.....	90
Tableau n° 27 : Echelle d'appréciation de la qualité des mesures de contrôle.....	93
Tableau n° 28 : Evaluation des mesures de contrôle des risques.....	94
Tableau n° 29 : Stratégie de gestion continue du risque.....	101

CFESAG - BIBLIOTHEQUE

# *Table des matières*

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
Liste des tableaux et figures	iv
Introduction générale	1
Problématique	4
Objectifs	6
Justification du sujet	7
Délimitation de l'étude	7
Articulation du mémoire	8
<b>PREMIERE PARTIE : Cadre théorique de l'élaboration de la cartographie des risques du cycle ventes/clients</b>	9
Introduction	10
<b>Chapitre I : Risque opérationnel du cycle ventes/clients</b>	11
Section I : Aperçu général du cycle ventes/clients	11
1. Notion de cycle ventes/clients	12
2. Objectifs du cycle ventes/clients	12
3 Organisation générale du cycle ventes/clients	14
3.1 Aspects opérationnels du cycle ventes/clients	14
3.2 Aspect comptable du cycle des ventes	15
Section II : Notion de risque opérationnel du cycle ventes/clients	16
1. Notion de risque	16
1.1 Définition	16
1.2 Dimensions du risque	17
1.3 Catégorisation des risques	17
2. Le risque opérationnel du cycle ventes/clients	21
2.1 Définition du risque opérationnel du cycle ventes/clients	21
2.2 Risques opérationnels du cycle ventes/clients et conséquences	22
Section III : Le contrôle interne	24
1. Définition et objectifs du contrôle interne	24

2. Les dispositifs du contrôle interne	25
2.1 Les objectifs	25
2.2 Les moyens	25
2.3 Le système d'information et la communication	26
2.4 L'organisation	26
2.5 Les procédures	26
2.6 La supervision	27
2.7 Les normes	27
2.8 Les directives administratives	28
<b>Chapitre II : Démarches d'élaboration de la cartographie des risques</b>	<b>28</b>
Section I : Définition et objectifs de la cartographie	29
1. Définition de la cartographie des risques	30
2. Objectifs et motivations à l'établissement d'une cartographie des risques	31
2.1 Les objectifs d'établissement d'une cartographie	31
2.2 Les motivations à l'établissement d'une cartographie	32
3. Les principaux facteurs de réussite de la cartographie	33
3.1 L'implication de la direction	33
3.2 La désignation d'un responsable ou d'un pilote	33
3.3 La définition d'objectifs clairs et bien communiqués	33
3.4 Les moyens	34
3.5 Un groupe de travail de qualité	34
4. Les facteurs internes de spécificité de la cartographie	35
4.1 Les objectifs de l'entreprise ou de l'activité	35
4.2 Les méthodes d'identification et d'évaluation des risques	35
4.3 Les contrôles des risques existant	35
4.4 La tolérance aux risques	36
Section II : Démarches d'élaboration d'une cartographie	36
1. Les différentes approches d'élaboration	36
1.1 Le top-down	37
1.2 Le bottom-up	37
1.3 La démarche combinée	37
2. Les étapes clefs d'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels	37
2.1 Identification des risques opérationnels	38
2.2 Evaluation des risques	43

2.3 Evaluation des mesures de contrôle des risques	46
Section III : Modèle de recherche	48
1. Modèle théorique d'analyse	48
2. Population rencontrée et outils de collecte et d'analyse des données	51
2.1 Population rencontrée	51
2.2 Outils de collecte et d'analyse des données	52
Conclusion de la première partie	53
<b>DEUXIEME PARTIE : Cadre pratique de l'élaboration de la cartographie des risques du cycle ventes/clients</b>	54
Introduction	55
<b>Chapitre I : Présentation de Pfizer Afrique de l'Ouest</b>	55
Section I : Aperçu sur la filiale	55
1. Historique et évolution	56
2. Organisation générale	57
2.1 Organisation administrative et technique	57
2.2 Organisation du système d'information financière et non financière	59
2.3 Quelques chiffres	60
Section II : Objectifs et organisation de l'activité de vente à PAO	60
1. Les objectifs du cycle ventes/clients à PAO	60
2. Organisation de l'activité de vente à PAO	61
Section III : Description des procédures opérationnelles	62
1. Procédures opérationnels du cycle ventes/clients	63
1.1 Les procédures de budgétisation	63
1.2 Les procédures d'agrément des nouveaux clients	63
1.3 Les procédures de réception, d'acceptation, de traitement et de livraison de la commande	64
1.4 Les procédures de facturation et d'octroi d'avoir	67
1.5 Les procédures de contrôle des factures et comptabilisation	68
1.6 Les procédures d'encaissement et de comptabilisation des règlements	68
1.7 Les procédures de suivi des ventes et des comptes clients	69
1.8 Les procédures de suivi et de recouvrement des créances	70
2. Les procédures d'achats, de production et de sécurisation du système d'information	71

2.1 Les procédures d'achat et de production	71
2.2 Les procédures de sécurisation des informations (sécurité d'accès, sécurité d'accès à l'application) et sauvegarde	71
<b>Chapitre II : Cartographie des risques opérationnels du cycle ventes/clients de PAO</b>	<b>73</b>
Section I : Identification des risques du cycle	74
1. Analyse des activités de budgétisation	74
2. Analyse des activités d'agrément des clients	75
3. Analyse des activités de réception, d'acceptation, de traitement et de livraison des commandes	75
3.1 Identification des risques des activités de réception et d'acceptation des commandes	76
3.2 Analyse des activités de traitement et de livraison des commandes	76
4 Analyse des activités de facturation et d'octroi d'avoir	78
5 Analyse des activités de comptabilisation des factures	78
6. Analyse des activités d'encaissement des créances et comptabilisation	79
7. Analyse des activités de suivi des comptes clients et de ventes	80
8. Analyse des activités de suivi des créances et recouvrement	81
Section II : Connexion et évaluation des risques	82
1. Evaluation de la connexion des risques	82
2 Evaluation des risques	85
2.1 Probabilité de survenance des risques	85
2.2 Evaluation de l'impact des risques	87
3. Définition du niveau des risques	89
4. Evaluation des dispositifs de contrôle des risques	91
Section : Présentation de la cartographie des risques du cycle ventes/ clients et définition de la priorité d'action	93
1. Présentation de la cartographie des risques et priorité d'action	93
2. Analyse de la cartographie	95
3. Recommandations	95
3.1 Recommandations relatives au management et à l'organisation de l'entreprise	96
3.2 Recommandations relatives à la gestion des risques critiques du cycle ventes/clients obtenus	97

Conclusion de la deuxième partie	99
Conclusion générale	100
BIBLIOGRAPHIE	102
ANNEXES	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Introduction Générale**

## **Introduction générale**

L'industrie pharmaceutique est un secteur d'activité majeur et une des branches industrielles les plus prospères<sup>1</sup> dans le monde. C'est un domaine où l'innovation technologique est très poussée. En effet, les entreprises du secteur consacrent des moyens considérables en recherche et développement (10% de leur chiffre d'affaires)<sup>2</sup>, ce qui a pour effet des progrès énormes en matière de découverte de produits nouveaux.

Le spectre des entreprises pharmaceutiques dans le monde est très grand. Leur nombre impressionnant ainsi que la technologie toujours en évolution, font de ce secteur un "lieu" où la compétition est très exacerbée. Pour garder leur monopole ou accroître leur part de marché, certaines multinationales procèdent à des fusions<sup>3</sup> ou à des acquisitions<sup>4</sup> d'autres groupes. Cette stratégie permet à ces derniers d'avoir rapidement accès à des technologies nouvelles qui leur auraient pris plusieurs années.

Par ailleurs, de par cette concurrence acerbe et de l'augmentation des flux commerciaux résultants de ces concentrations mais aussi de l'émergence de nouveaux marchés à cause de l'internationalisation des groupes, les risques d'une manière globale se sont accrus. Selon Bapst et Bergeret (2002 : 31), trois familles de risques sont observées :

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

---

<sup>1</sup> Pfizer est la 3<sup>ème</sup> capitalisation boursière au monde selon l'Expansion du 16/04/2003

<sup>2</sup> Voir les entreprises du médicament (Leem) [www.leem.org](http://www.leem.org)

<sup>3</sup> Fusion entre Glaxowellcome et Smithkline Beecham pour donner Glaxosmithkline en Janvier 2000 et récemment (juillet 2004) entre Sanofi et Aventis.

<sup>4</sup> Absorption de Warner Lambert et Pharmacia par Pfizer respectivement en juillet 2000 et Avril 2003, faisant de lui le N° 1 mondial avec 11% des parts de marché (expansion du 16/04/2003)

A cheval de ces différentes familles, on a le risque opérationnel défini selon le "nouvel accord de Bâle"<sup>5</sup> comme le risque de perte directe résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable à des personnes, des procédures, des systèmes mis en place et à des événements extérieurs. Il (le risque opérationnel) revêt une importance capitale pour toute entreprise. Ses conséquences sur la pérennité des activités ne sont plus à démontrer. On a pour exemple la catastrophe industrielle survenue à l'usine de la "Grande Paroisse" (ex : AZF) de Toulouse le 21 septembre 2001 dont les conséquences ont été énormes, tant sur le plan matériel,<sup>6</sup> qu'humain<sup>7</sup>. Suite aux difficultés désormais faites par les compagnies d'assurance pour couvrir les grands risques et face aux crises qui secouent périodiquement l'industrie pharmaceutique, une nouvelle culture du risque semble émerger par la création au sein de certains laboratoires d'un poste de "risk manager" et d'une cellule de veille (Cristofari, 2001: 39-41).

Cependant, notons que la "pratique de la gestion des risques n'est pas nouvelle. Elle a toujours été la préoccupation des entreprises" (Pouliot et Bilodeau, 2002: 35). Les procédés mis en place pour les maîtriser ont concerné aussi bien la gestion des ressources humaines (embauche de personnes qualifiées, rémunérations conséquentes, évaluation et formation) et la mise en place d'un système d'information fiable que l'instauration d'un dispositif de contrôle interne. Ce souci d'efficacité dans la gestion des risques opérationnels a conduit par la suite à la création de l'activité d'audit interne qui selon le COSO<sup>8</sup> "est chargée de donner à l'organisation une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise de ses opérations". Bien que permettant de résorber une partie de ceux-ci (les risques), les méthodes traditionnelles d'audit ont montré leurs limites car basées le plus souvent sur les vérifications de conformité du contrôle interne. L'audit de nos jours, s'oriente vers une gestion moderne basée sur une approche par les risques. Celle-ci s'exprime en terme d'efficience et d'efficacité. L'élaboration alors du profil de risques de l'entreprise s'avère indispensable.

---

<sup>5</sup> Le comité de Bâle comprend 10 pays : Allemagne, Benelux, Canada, Etats-Unis, France, Italie, Japon, Royaume-uni, Suède, Suisse. Le nouvel accord a été publié en 2001 (Riskpartner, 2002: 2).

<sup>6</sup> Les destructions ont été estimées à 1.5 milliard d'euros selon fr.wikipedia.org

<sup>7</sup> 22 personnes de l'usine et 8 personnes externes à l'usine ont été tuées. 2500 personnes ont été blessées selon le rapport de l'Inspection Générale de l'Environnement du 24 octobre 2001

<sup>8</sup> Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission.

## Problématique

Pfizer Afrique de l'Ouest<sup>9</sup> (PAO), filiale du groupe Pfizer, n°1 mondiale du secteur pharmaceutique, a connu en moins de quatre ans des bouleversements majeurs. En effet, du fait de l'acquisition de Warner Lambert et Pharmacia<sup>10</sup> par le groupe, le nombre de produits commercialisés s'est considérablement accru. Ceci a eu comme répercussion, une augmentation du nombre de clients, par conséquent, de transactions commerciales, multipliant ainsi le nombre de risques liés à la gestion du cycle Ventes/Clients<sup>11</sup>. On peut citer entre autres :

- le risque d'erreur ou d'omission découlant du nombre élevé d'écritures à passer ou de commandes à traiter;
- le risque de détournement d'actifs résultant d'un système de protection défaillant;
- le risque d'informations financières non fiables découlant d'erreurs d'imputations;
- les risques d'insolvabilité et de non recouvrement des créances dus, à l'absence d'une politique rigoureuse de sélection des clients et de recouvrement;
- le risque de perte de clients, résultant d'une mauvaise qualité du service.

Il ressort que les risques répertoriés trouvent leur origine dans :

- la faiblesse ou l'insuffisance des procédures de contrôle du cycle Ventes/ clients;
- la non application des procédures ou leur méconnaissance par les employés faute de vulgarisation;
- la défaillance de la structure organisationnelle, caractérisée par l'absence d'une définition précise et claire de la répartition des tâches au niveau de certains processus du cycle.

En outre, l'absence d'une culture et d'une gestion du risque opérationnel formalisée ou documentée au sein de PAO, matérialisée par l'inexistence d'un service de contrôle de gestion et/ou d'audit interne, d'un profil des risques significatifs et d'une communication adéquate en ce qui concerne les risques, ne fait qu'accroître leur probabilité de survenance.

---

<sup>9</sup> Auparavant dénommé Park Davis Afrique de l'Ouest, filiale de Warner Lambert. Elle est devenue PAO en 2002 après acquisition de Warner Lambert par Pfizer.

<sup>10</sup> Voir page 1

<sup>11</sup> Les cycles que l'on trouve traditionnellement selon Barry (1995 :10-11) sont : le cycle Achat/Fournisseurs, le cycle Productions/Stocks, le cycle personnels/Paie, le cycle Trésorerie, le cycle Immobilisations et le cycle Ventes /Clients.

Pour une entreprise à fort caractère commercial comme PAO, la gestion de ses risques clients revêt une importance sans précédent, en ce sens que les clients sont un maillon essentiel sans lequel, les objectifs ne peuvent être atteints. Il apparaît impérieux pour la filiale de corriger toutes ces défaillances.

Au-delà de ses corrections, pour une gestion efficace, la prise en compte de la dimension du risque dans toutes les démarches de maîtrise est importante. Elle met l'accent sur le côté menaçant et vise à éliminer ses effets potentiels. La focalisation sur les risques majeurs est primordiale.

La question qu'on serait tenté de se poser est, quelles pistes explorer pour une gestion efficace de tous ses risques ? Les réponses seraient :

- Créer un service d'audit interne et former les auditeurs à la nouvelle approche d'audit par les risques.
- Répertorier les meilleures pratiques en matière de gestion des risques
- Effectuer un audit opérationnel du cycle ventes/clients basé sur l'approche par les risques
- Désigner un responsable de la gestion des risques (Directeur Général, DAF, DRH, Auditeur...)
- Concevoir la cartographie des risques opérationnels du cycle ventes/clients.

La dernière solution apparaît opportune car elle est un préalable à la réalisation des autres. En effet, l'importance des risques dégagés à partir de cette cartographie, déterminera la mise en place d'un service d'audit interne et la formation de ses membres à la pratique d'audit par les risques, la désignation d'un responsable de leur gestion, la mise en place de procédures de vérification, ainsi que la détermination des stratégies susceptibles de les atténuer ou de les maîtriser.

Au regard de la solution adoptée, la question de recherche que nous nous posons est : Quel est le profil de risques opérationnels du cycle ventes/clients à Pfizer Afrique de l'Ouest ?

En d'autres termes et de manière spécifique :

- Quelle démarche pour l'identification de la majeure partie des risques opérationnels liés au cycle ?
- Quels outils adéquats utiliser pour une évaluation correcte des risques ?
- Comment cette cartographie des risques permet-elle d'améliorer le contrôle interne ?

La recherche des réponses à toutes ses interrogations a motivé le choix de notre thème qui est le suivant : "Conception de la cartographie des risques du cycle ventes/clients : cas de Pfizer Afrique de l'Ouest".

## Objectifs

L'objectif principal de cette étude est la réalisation de la cartographie des risques opérationnels du cycle ventes/clients et, montrer son implication pour une gestion efficace des opérations.

Les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- Identifier et analyser tous les processus intervenant dans le cycle ventes/clients;
- Identifier les risques critiques découlant de ces processus et susceptibles de nuire à la réalisation des objectifs;
- Evaluer les dispositifs de maîtrise des risques mis en place;
- Inscrire les risques dans la cartographie suivant leur hiérarchisation (niveau de risque et niveau de maîtrise) ;
- Donner une réponse adéquate aux risques sur la base de cette hiérarchisation.

## Justification du sujet

Les ventes constituent pour les entreprises commerciales, les principales sources susceptibles de les pourvoir en recettes. Cependant, selon Barry (1995: 82) les opérations découlant du cycle ventes/clients ne font pas l'objet, de la part des organes dirigeants, d'une surveillance aussi soutenue que celle exercée sur les dépenses et les charges. Ce manque d'attention se caractérise par l'absence d'un suivi extra-comptable des comptes clients, d'une politique rigoureuse de sélection des clients pour ne citer que ceux-ci.

Aussi du fait de la concurrence, les entreprises ont-elles tendance à faire fit des délais client au profit de l'embellissement du chiffre d'affaires.

Tout ceci a comme conséquence, une dégradation de la situation financière résultant de l'accumulation de créances, dont le recouvrement devient difficile en raison de l'insolvabilité des clients.

En outre, il faut dire que dans cet environnement concurrentiel, la satisfaction du client à tous les niveaux (qualité de produit, qualité de service ...) devient primordiale.

Pour PAO, du fait de son volume d'activité sans cesse croissant<sup>12</sup> d'une part et, de la concurrence de plus en plus grande d'autre part, mais également de son ambition d'augmenter sa part sur le marché, la connaissance et la maîtrise des risques liés à son cycle ventes/clients pour une optimisation de ses opérations de vente est essentielle. Il apparaît donc opportun à notre sens de les mettre à nus par la réalisation d'une cartographie des risques.

## **Délimitation de l'étude**

Bien que nos consultations aient porté sur tout le processus du cycle ventes/clients, il ne sera pas tenu compte au cours de ce travail, des activités d'évaluation du portefeuille clients et de constitution de provisions<sup>13</sup> car jugées peu importantes en rapport avec les objectifs fixés par l'entreprise.

Notons cependant que, pour l'appréciation de certains risques (exemple: risque de rupture de stocks ou risques d'erreurs), une ouverture sera faite sur quelques activités d'autres cycles (cycle achats/fournisseurs, cycle des stocks), ainsi que des informations provenant du service informatique.

## **Intérêt de l'étude**

L'intérêt que revêt ce travail se situe à trois niveaux :

- Pour Pfizer Afrique de l'Ouest

Pour une entreprise de la dimension de PAO, l'utilisation de moyens de gestion moderne incluant la prise en compte des risques est capitale. La cartographie des risques, qui est un instrument de classement, de comparaison et d'hierarchisation des risques permettra à l'entreprise :

- ✓ D'identifier les risques liés au cycle ventes/clients sur lesquels il faut rapidement se pencher;
- ✓ De mieux planifier ses missions de contrôle;

---

<sup>12</sup> Le nombre de médicaments commercialisés par PAO est passé d'une vingtaine à une centaine à cause de l'acquisition des deux autres groupes pharmaceutiques

<sup>13</sup> Le souci est d'éviter au maximum les pertes de créances. La constitution de provisions quoique permettant d'agir sur le résultat n'empêche pas cependant ces pertes.

- ✓ D'assurer une plus grande efficacité des contrôles;
  - ✓ Une meilleure répartition des ressources tant matérielles que financières dans la mise en place de contrôle;
  - ✓ Une meilleure appréciation du ratio coût/bénéfice pour l'introduction de nouveaux contrôles.
  - ✓ De mieux assurer la sécurité et la sauvegarde du patrimoine.
- Pour nous même

Elle nous donnera l'opportunité d'appliquer les connaissances acquises au cours de notre formation, de nous permettre aussi de nous approprier la maîtrise des différentes étapes de la réalisation d'une cartographie des risques.

- Pour le lecteur

Ce sera un outil d'aide à la compréhension de la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques, approche nouvelle dans le domaine de l'audit opérationnel et donnera aux enseignants la possibilité d'étoffer leurs enseignements.

### **Articulation du mémoire**

Notre travail s'articulera autour de deux parties essentielles :

- La première sera consacrée au cadre théorique qui nous permettra de mieux cerner la notion de cycle d'activité et de risque, la démarche de la cartographie ainsi que notre modèle d'analyse.
- La seconde permettra d'avoir une connaissance des pratiques opérationnelles du cycle ventes/clients à PAO, la conception de la cartographie des risques et les recommandations en vue de l'amélioration du contrôle interne.

Première Partie

Cadre théorique de l'élaboration de la  
Cartographie des risques du cycle  
Ventes/clients

## **Introduction**

Le risque constitue, dans le domaine économique et social, une préoccupation dont l'importance ne cesse de croître (Koenig, 1989: 1497).

La concentration, la dimension, la technologie et l'interdépendance des activités accroissent, par leur développement même l'ampleur des perturbations. Ces risques qui sont soit internes, soit externes, peuvent mettre en cause la survie de l'entreprise, sa compétitivité au sein du secteur économique, sa situation financière, son image de marque, la qualité de ses produits, de ses services et de son personnel (Coopers et Lybrand, 2000: 49).

Les mutations que PAO a connu ces derniers temps et qu'elle continue de vivre entraînent, certes de nouvelles opportunités, mais accroissent de façon exponentielle les incertitudes (risques) auxquelles cette entreprise est confrontée aujourd'hui et imposent aux dirigeants une véritable révolution culturelle du management. Cette entreprise se doit de mettre en place ou de renforcer les mesures de contrôle de ses risques.

Cependant avant la mise en place de ces mesures, l'identification, l'évaluation et la hiérarchisation des risques au travers d'une cartographie des risques sont indispensables. Pour comprendre toute cette démarche, il est nécessaire que certaines notions soient expliquées. Ainsi dans cette première partie essentiellement consacrée à la revue de littérature, il sera question dans son chapitre premier d'expliquer la notion de cycle ventes/clients, de risques opérationnels du cycle ventes/clients. Nous exposerons de même les dispositifs de maîtrise de ces risques d'une manière générale. Dans son chapitre deuxième, la notion de cartographie de risques sera abordée ainsi que les étapes de sa réalisation.

Toute cette revue de littérature nous permettra en finalité, la mise sur pied de notre modèle d'analyse, celui à partir duquel nous établirons la cartographie des risques opérationnels du cycle ventes/clients de PAO.

## **Chapitre I : Risque opérationnel du cycle ventes/clients**

Le volume et le nombre de transactions observés dans les entreprises à activité commerciale varient d'une société à une autre mais restent énormes pour celles d'une certaine taille (exemple: les industries). La répétition des opérations commerciales telles les livraisons, les facturations, les enregistrements comptables pour ne citer que celles-ci, et la vitesse avec laquelle elles se font, sont sources d'exposition aux risques (erreurs, omissions, fraudes...).

Dans cet environnement de plus en plus complexe et exigeant, la préoccupation majeure des managers actuels est de savoir comment gérer les risques vu leurs origines diverses et leurs perpétuels changements.

Le contrôle interne depuis toujours est au centre des processus de gestion des risques dans les entreprises quoique ces dernières années est apparu la fonction de "risk manager". Celle-ci, Bien que s'appuyant de plus en plus sur la cartographie des risques, outil des temps modernes, nécessite pour remplir convenablement sa tâche, un contrôle interne efficace.

La réalisation de la cartographie des risques du cycle ventes/clients objet de notre travail, passe par la connaissance et la compréhension de l'organisation et de toutes les opérations en rapport avec ce cycle pour une détermination adéquate des risques qui y découlent.

Nous avons pour but, dans ce premier chapitre de faire d'abord l'étendu des différentes opérations du cycle ventes/clients, ensuite de définir le risque opérationnel découlant du cycle. Cette définition sera suivie d'une exposition des risques opérationnels couramment observés au niveau de ce cycle. Enfin, nous présenterons les dispositifs essentiels du contrôle interne après l'avoir défini (le contrôle interne), sur lesquels doivent nécessairement s'appuyer toutes mesures de gestion de risques si elles veulent être efficaces.

## **Section I : Aperçu général du cycle ventes/clients**

A cette section sera assigné la tâche de définir la notion de cycle ventes/clients, d'en donner ses objectifs généraux et son organisation.

### **1. Notion de cycle ventes/clients**

Dans toute mission d'audit, le découpage de l'activité de l'entreprise à auditer par cycle répond à un souci de pertinence et d'efficacité dans les procédures de contrôle (Barry, 1995 :10 ; Lefebvre, 2003: 470). Cette approche permet d'analyser les activités de l'entreprise de façon transversale en passant d'un service à l'autre, de regarder le fonctionnement des interfaces et l'efficacité des processus de contrôle interne. Elle permet donc de mieux apprécier le contrôle interne dans sa globalité (N'Gary, 2004 : 47). Pour Lefebvre (2003 : 470) Il y a autant de découpages par cycle qu'il y a d'auditeurs.

Le cycle d'une manière générale est défini selon le Petit Larousse (2003 : 291) comme une suite ininterrompue de phénomènes qui se renouvellent dans un ordre immuable. Mis en rapport avec l'activité, il est une suite d'opérations successives et continues, concourant à sa réalisation (l'activité). Ainsi, vue de manière chronologique, le cycle ventes/clients comprend toutes les opérations en amont comme en aval de la vente allant de la budgétisation à l'encaissement des créances en passant par la réception et le traitement des commandes (Barry, 1995: 11; Lefebvre, 2003 : 483; Wilmots 2002 : 86).

### **2. Objectifs du cycle ventes/clients**

Les objectifs couramment attribués au cycle ventes/clients et découlant de la littérature, bien que très divers, sont regroupés en quatre catégories en se référant à ceux du contrôle interne (Renard, 2002 : 126) à savoir :

- Optimisation des performances et efficacité opérationnelle,
- la qualité des informations financières et non financières,
- le respect des lois et réglementations,
- la sécurité et sauvegarde des actifs.

Chaque catégorie renferme entre autre comme objectifs spécifiques (Barry, 1995: 83-84, 91-92 ; Lefebvre (2003: 484-486):

- ✓ Optimisation des performances et efficacité opérationnelle
  - Le traitement rapide des commandes,
  - Examen de la solvabilité du client,
  - La non rupture des stocks,
  - La livraison des commandes dans les délais requis
  - Etc.
- ✓ La qualité des informations financières et non financières
  - Protections informatiques sur l'ensemble du domaine client,
  - Fiabilité des processus d'enregistrements comptable des ventes et avoirs,
  - Suivi correct des dossiers sur les clients
  - Etc.

- ✓ Le respect des lois et réglementations

Les objectifs de conformité se situent à deux niveaux : intérieur et extérieur.

- Au niveau intérieur nous pouvons parler du respect des directives et des procédures mises en place concernant les autorisations et approbations pour l'accomplissement de certaines tâches telle la décision d'augmentation de la ligne de crédit d'un client.
- Au niveau extérieur, nous avons les contraintes ou obligations qui ont trait par exemple à la production des états financiers dans les délais requis, aux paiements des impôts, à la tarification...

Ces lois et réglementations imposent des normes minimales que l'entreprise doit intégrer dans ses objectifs de conformité.

- ✓ La sécurité des actifs
  - La séparation de fonctions incompatibles,
  - Le recouvrement des créances
  - Enregistrement rapides et exhaustifs des ventes et règlements,

- Sécurité des opérations bancaires et des supports de règlement
- La protection des stocks,
- Etc.

### **3. Organisation générale du cycle ventes/clients**

Le cycle ventes clients est organisé en fonctions ou services et ces derniers peuvent être regroupés selon deux aspects, l'aspect opérationnel et l'aspect financier ou comptable. Pour Wilmots (2002 : 85-113) et Barry (1995: 82-92), ces fonctions s'inscrivent comme suit.

#### **3.1 Aspects opérationnels du cycle des ventes**

Les fonctions opérationnelles commencent par le traitement des bons de commande et débouchent sur la facturation après l'expédition des marchandises. Elles passent par ailleurs avant tout par la budgétisation des ventes.

##### **3.1.1 La fonction "budgétisation des ventes"**

Elle concerne toutes les opérations permettant la prévision des ventes mensuelles et sur l'année. La budgétisation des ventes conditionne dans une étroite mesure les autres budgets (achats, production, trésorerie). Elle est de ce fait très importante.

##### **3.1.2 La fonction "agrément des clients"**

Elle regroupe les opérations d'autorisation de crédits qui s'effectuent après évaluation de la solvabilité du client.

##### **3.1.3 Les fonctions "réception, acceptation et traitement des commandes"**

Ces fonctions englobent les opérations de centralisation et d'approbation des commandes par les responsables indiqués puis de préparation de la livraison (destockage, emballage et chargement).

### **3.1.4 Les fonctions "livraison de la commande et facturation"**

Elles comprennent les opérations de mise à disposition du client des marchandises ou produits commandés, d'établissement et de transmission des factures aux clients et aux services concernés de l'entreprise (comptabilité et recouvrement).

### **3.1.5 La fonction "octroi d'avoirs aux clients"**

Elle regroupe les opérations d'établissement et d'agréments des notes de crédit établies en faveur des clients à l'occasion des retours de marchandises.

## **3.2 Aspects comptables du cycle des ventes**

Le deuxième volet du cycle ventes/clients une fois l'aspect opérationnel terminé comprend :

### **3.2.1 La fonction "contrôle et comptabilisation des factures de ventes"**

Elle concerne les opérations de vérification du montant et de la séquence numérique des factures, du rapprochement des documents de livraisons d'avec les factures, de leur enregistrement (factures) dans les journaux de ventes et dans les comptes des clients (individuels et collectifs).

### **3.2.2 Les fonctions encaissement et comptabilisation des règlements des clients"**

Ces fonctions regroupent les opérations relatives à la réception des paiements et à leur remise en banque et celles de prise en compte des règlements dans les comptes de clients et les comptes de trésorerie.

### **3.2.3 Les fonctions "suivi des comptes de clients et de ventes"**

On y observe les opérations d'analyse et de justification périodiques des soldes des comptes individuels de clients et de contrôles globaux de vraisemblance effectuées par les services comptables en vue de s'assurer du caractère exhaustif des produits comptabilisés.

### **3.2.4 La fonction "suivi des créances – recouvrement"**

Elle englobe les opérations de détection des montants échues et non réglés, de relance des clients et de déclenchement des actions judiciaires.

### **3.2.5 La fonction "évaluation du portefeuille clients et constitution de provisions pour dépréciation des créances"**

Ces opérations sont observées en fin d'exercice et ont pour but de déterminer le caractère recouvrable des créances sur les clients et de constituer des provisions pour dépréciation dans le cas où des risques de pertes existeraient.

## **Section 2 : Notion de risque opérationnel du cycle ventes/clients**

Dans cette section, nous nous emploierons à donner une définition du risque opérationnel du cycle ventes/clients après étalage du concept de risque dans sa généralité.

### **1. Notion de risque**

Il sera question dans ce cadre de donner d'abord une définition du risque, puis les dimensions sous lesquelles il est perçu et enfin d'aborder selon quelques auteurs les classifications observées.

#### **1.1 Définition**

Les différents scandales<sup>14</sup> et autres affaires récentes qui ont frappés les entreprises ont révélé et matérialisé des risques jusque-là considérés comme fortement improbables. Compte tenu de la multiplication des crises et des changements incessants dans le domaine économique, le concept de risque a fait et continu de faire ces derniers temps, l'objet de nombreux débats et colloques.

Des travaux de plusieurs spécialistes (McNamee, 1996: 3; Belluz, 1999: 1; Utelli et Mertenat, 2001: 2; Bapst, 2003:1; ...), il est ressorti des définitions quelques peu différentes les unes des autres mais pas fondamentalement opposées. Celles-ci permettent de dire que le risque est un événement (externe ou interne) résultant d'une action ou d'une inaction, d'une opportunité, susceptible de se produire et de nature à avoir un impact surtout négatif sur la réalisation des objectifs d'une entité.

Il faut comprendre à travers cette définition que le risque n'a pas essentiellement une connotation négative même si le plus souvent c'est ce qu'il laisse transparaître.

---

<sup>14</sup> Wordcom, Enron, la banque Britannique Baring, la banque Japonaise Daiwa ...

Face au changement incessant de l'environnement, de la variation des risques, on est à même de dire comme Bouquin (2003: 1) qu'au fond, le risque n'est pas quelque chose de simple, c'est un processus.

## **1.2 Dimensions du risque**

Le risque et ses conséquences sont mesurables selon deux dimensions (Bouaniche, 2004: 7 ; IFACI, 2001 : 35) 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 du risque. Elle peut s'exprimer sous forme quantitative (pourcentage) comme qualitative (faible, moyenne, élevée) (IFACI, 2001,39).

L'impact lui représente la conséquence du risque s'il vient 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 de menace à laquelle l'entreprise est confrontée, le type d'activité réalisée, la valeur des actifs à risques, l'efficacité des contrôles (Bilodeau, 2001: 11).

A ces deux premières dimensions, peuvent s'ajouter deux autres qui selon McNamee (1998, 39) sont : "the timing of the risque" et "the duration of its consequences" qu'il faut comprendre par la période à laquelle le risque se réalise et l'étendue dans le temps de ses conséquences. Ces deux dernières dimensions ont cependant pour conséquence d'augmenter l'importance du risque.

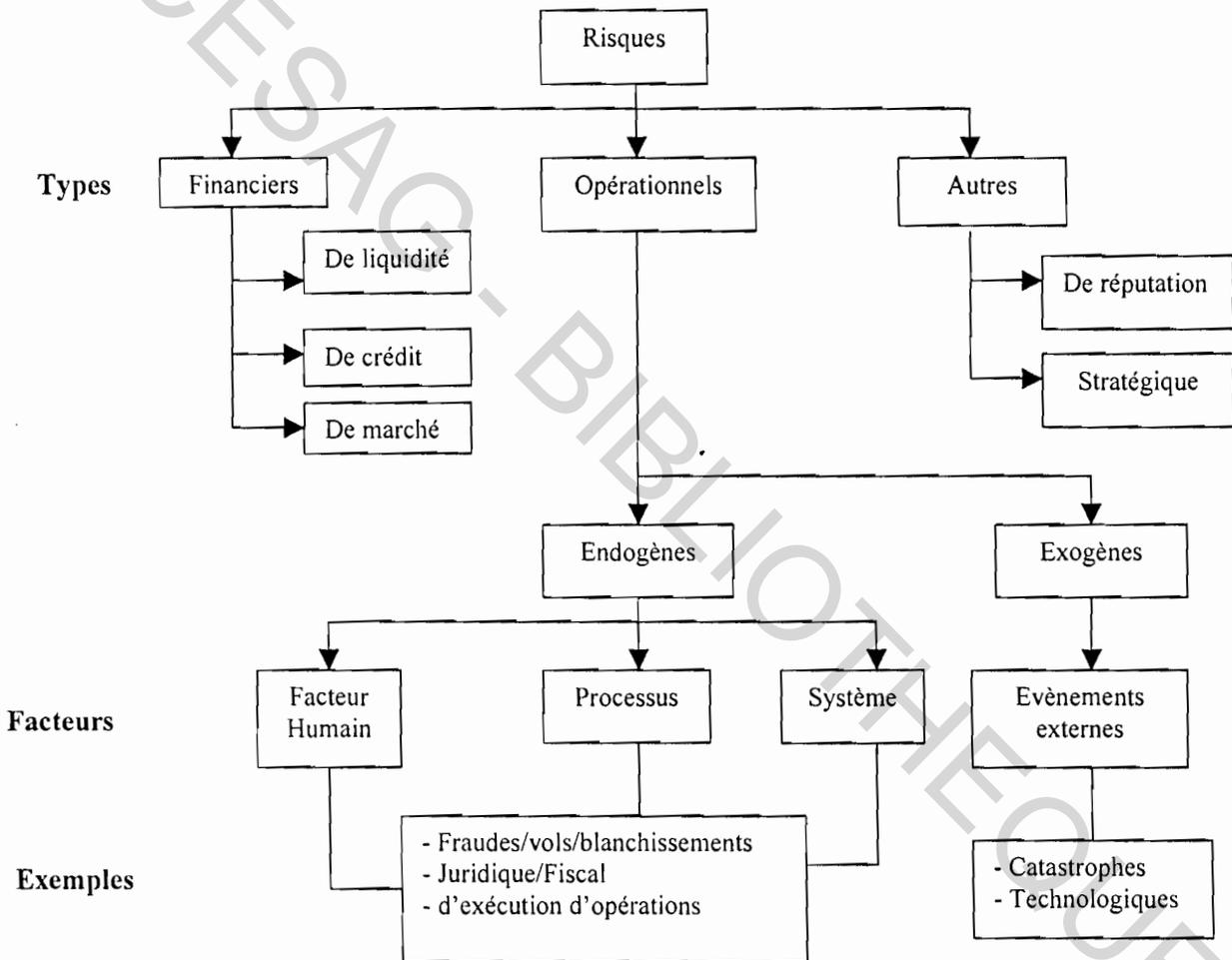
## **1.3 Catégorisation des risques**

La catégorisation des risques est aussi variée selon l'angle sous lequel elle est opérée. L'on peut ainsi rencontrer des classifications faites suivant les facteurs de survenance des risques, selon leur impact, selon le secteur d'activité, etc. A titre de référence, nous ne nous en tiendrons seulement qu'à la typologie générale observée au sein de l'organisation en fonction des activités menées et ceux relatifs au domaine de l'audit (comptable, financier ou opérationnel).

### 1.3.1 Les types de risques selon l'activité au sein de l'organisation

Les risques généralement observés selon Utelli et Mertenat (2001 : 2) au sein des entreprises et fonction des activités que l'on peut y avoir sont de type stratégique, de type opérationnel et de type financier. A côté de ces derniers existe de même le risque de réputation lié lui à l'image de l'entreprise. Il peut découler de la survenue des premiers. La figure ci-dessous résume les différents types de risques cités.

Figure n° 1 : Typologie des risques



Source : (Utelli et Mertenat, 2001 : 10)

### 1.3.2 Les types de risques relatifs au domaine de l'audit et classification

Les types de risques observés et relatifs au domaine de l'audit, qu'il soit interne ou externe sont généralement classés en fonction de la nature, du niveau et de la menace.

## **A. Classification selon la nature**

Pour CNCC (1992: 18-19) et Pickett (2000 : 228) on distingue :

- **Le risque inhérent**

C'est le risque qui existe en soi sans tenir compte des mécanismes de contrôle présents dans l'entreprise. Il est lié à la nature des opérations traitées. On dit que c'est celui que l'on trouve dans l'environnement, dans les activités humaines, qui fait partie de l'existence.

- **Le risque de non contrôle**

Il est lié à la conception et au fonctionnement des systèmes. C'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. Il est donc dû à une défaillance du contrôle interne.

- **Le risque de non détection ou risque d'audit**

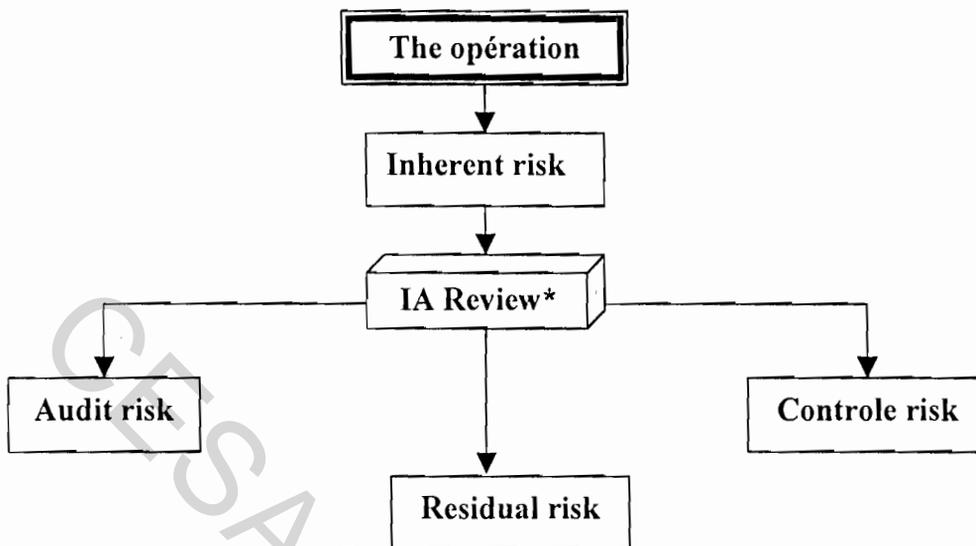
C'est la probabilité qu'une mauvaise conclusion soit tirée de travaux d'audit interne ou d'autres analyses effectuées par des personnes habilitées à cause d'une absence d'investigations sérieuses ou d'erreurs dans le choix des procédures mises en oeuvre.

- **Le risque résiduel**

C'est le risque qui subsiste après l'application des techniques de gestion des risques. Son importance est fonction de l'efficacité des mesures de contrôle.

La figure suivante résume la classification des risques en fonction de la nature.

Figure n° 2 : Différentiation des risques selon leur nature



\* Internal Audit Review

Source: Pickett (2000: 229)

### B. Classification selon le niveau

On observe le risque potentiel, le risque possible et le risque matériel (Potdevin, 1999: 2).

- **Le risque potentiel**

C'est le risque susceptible de se produire si aucun contrôle n'est exercé pour l'empêcher ou le détecter et corriger les erreurs qui pourraient en résulter. Ce risque est commun à toutes les entreprises.

- **Le risque possible**

Il est défini comme le risque potentiel contre lequel une entreprise donnée ne s'est pas dotée de moyens pour le limiter. Il existe alors une forte probabilité que des erreurs se produisent et ne soient ni détectées ni corrigées par l'entreprise. C'est ce type de risque que l'auditeur s'efforce d'identifier à toutes les étapes de la mission par les diligences mises en œuvre.

- **Le risque matériel**

C'est un risque qui s'est déjà réalisé dans l'entreprise. Il entraîne souvent un dispositif de contrôle plus efficace à cause du niveau de son impact.

### **C. Classification selon la menace**

Trois types de risques sont observés (IFACI, 2003: 10) : le risque source, le risque concourant et le risque incident.

- **Le risque source**

Il constitue le danger que la mission d'audit a vocation à détecter, comprendre et gérer (exemple : non conformité de livraison).

- **Le risque concourant**

C'est la menace responsable du risque source. Elle constitue la cause donc du risque source. On peut avoir comme cause en rapport avec l'exemple du risque source, une erreur produite à la prise de la commande.

- **Le risque incident**

Il constitue la conséquence de la réalisation de la menace source (exemple : litiges avec le client).

Après avoir cerner la notion de risque dans toute sa généralité, revenons maintenant à ce qui pour nous est la substance même de notre travail : le risque opérationnel du cycle ventes/clients.

## **2. Le risque opérationnel du cycle ventes/clients**

Une définition du risque opérationnel du cycle ventes/clients sera donnée puis un aperçu de ceux existant selon la littérature parcourue sera fait.

### **2.1 Définition du risque opérationnel du cycle ventes/clients**

Le risque opérationnel a longtemps été une catégorie de risque difficile à cerner. Les discussions sur sa meilleure définition ont parfois éclipsé la réflexion sur la façon de le contrôler.

Il a tout d'abord été défini comme un risque autre que le risque de crédit, le risque de liquidité, et le risque de marché (Nicolet, 2000 : 44). Cette définition qui n'est pas très précise a quand même le mérite d'être simple et d'englober tous les risques autres que financiers.

Selon toujours Nicolet (2000, 44), il a par la suite été décrit comme le risque de fraude, de détournement d'actifs et d'informations financières non fiables.

Finalement, les réflexions du comité de Bâle ont permis d'en donner une définition claire et commune (Barroin et Ben Salem, 2002 : 2). Celui-ci le décrivant comme le risque de pertes directes ou indirectes d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable à des procédures, personnes, systèmes internes ou événements extérieurs.

De cette définition, il ressort qu'il (le risque opérationnel) est un risque de pertes résultant de quatre facteurs. Ceux-ci permettant de le séparer en deux catégories :

- Le risque opérationnel interne dû à la défaillance des procédures, des hommes et des systèmes mis en place,
- Le risque opérationnel externe dû à des événements externes tels les catastrophes naturelles, les décisions politiques.

Pour Manivet (2003 : 7), le risque opérationnel, au centre de toutes les activités a un impact certain sur les autres risques. En effet, toute survenance de ses facteurs peut agir de manière significative par exemple sur les risques de crédit ou de liquidité.

La sensibilité aux différents risques ci-dessus mentionner varie d'un secteur d'activité à un autre. Pour Utelli et Mertenat (2001, 6), les industries ont une sensibilité beaucoup plus grande aux risques opérationnels que les banques et assurances.

Le risque opérationnel ainsi défini de manière générale, spécifiquement, nous pouvons dire que celui en rapport avec le cycle ventes/ clients peut être considéré comme le risque de pertes lié aux opérations de ventes et résultant de défaillances ou d'inadéquations des procédures, des ressources humaines, des systèmes mis en place mais également d'événements extérieurs.

## **2.2 Risques opérationnels du cycle ventes/clients et conséquences**

Après avoir défini le risque opérationnel du cycle ventes/clients, il serait bon de relever les risques observés et leurs conséquences. Ceux-ci sont répertoriés dans le tableau suivant.

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

Activités	Risques	Conséquences
Etablissement des prévisions d'activité et de chiffre d'affaires.	<ul style="list-style-type: none"> <li>chiffres d'affaires irréalistes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manque de ressources</li> </ul>
Acceptation des clients, Acceptation des commandes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>dégradation de la qualité du portefeuille client</li> <li>Insolvabilité</li> <li>Dépassement de crédit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perte de ressources</li> <li>Interruption d'activités</li> </ul>
Traitement des commandes, livraison de la commande, facturation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non-conformité de la commande</li> <li>Erreurs (non-conformité de la livraison ou de la facturation)</li> <li>Omissions de livraison ou facturation</li> <li>Fraudes/vols</li> <li>Retard de livraison ou de facturation</li> <li>Rupture de stocks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Litiges clients</li> <li>Perte d'actifs</li> <li>Profits moindres</li> <li>Diminution de la part de marché</li> </ul>
Suivi des clients, encaissement des règlements, recouvrement des créances.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Détournement des règlements</li> <li>Règlements tardifs</li> <li>Non recouvrement de créances</li> <li>Oubli des créances</li> <li>Dégradation de la qualité financière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pertes de créances</li> <li>Litiges clients</li> <li>Absence de motivation du corps commercial</li> </ul>
Octroi d'avoir aux clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fraude</li> <li>Détournement d'avoirs</li> <li>Retard</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Litiges clients</li> <li>Détournement d'actifs</li> <li>Perte de revenus</li> </ul>
Comptabilisation des factures de ventes et des notes d'avoirs, suivi des comptes individuels de clients.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comptabilisation tardive</li> <li>Erreurs/Omissions</li> <li>Perte de maîtrise des comptes clients</li> <li>Détournement</li> <li>Fraudes</li> <li>Discussion sans fin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informations financières non fiables</li> <li>Pertes de ressources</li> <li>Litiges clients</li> </ul>

Source : Etabli à partir de Barry (1995: 97-99), Coopers et Lybrand (2000: 205-217), Schick et Lemant (2002: 128-153), Lemant (1995: 71-72).

Comment éviter les risques opérationnels ? Quelles sont les dispositifs pouvant assurer la maîtrise de ces risques ? Nous essayerons de répondre à ces questions dans cette troisième section.

## Section 3 : Le contrôle interne

Le contrôle interne apparaît être le dispositif incontournable de la maîtrise des risques opérationnels. Cependant, son efficacité réside dans la mise en place d'un certain nombre d'éléments qu'on retrouve sous le vocable de "dispositifs de contrôle interne". Nous aborderons dans cette section ces différents dispositifs avec une spécificité accordée au cycle ventes/clients.

### 1. Définition et objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne est un concept large car renferme plusieurs choses (N'Gary, 2004: 9). Les définitions sont nombreuses mais ne sont pas fondamentalement contradictoires (Renard, 2002: 118). Nous ne retiendrons que celle du COSO<sup>15</sup> car adaptée et modernise l'approche du contrôle interne. Elle met de l'ordre dans cet ensemble flou de moyens et de pratiques que chacun utilise pour gérer aux mieux ses activités et atteindre ses objectifs (Renard, 2002: 120). Pour le COSO (in Renard, 2002: 121 ; Coopers et Lybrand, 2000: 24) : "le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- La réalisation et l'optimisation des opérations,
- La fiabilité des informations financières,
- La fiabilité et conformité aux lois et réglementations en vigueur.

Quatre caractéristiques essentielles se dégagent:

- Le contrôle interne est un processus. Ce qui veut dire qu'il n'est pas figé et qu'il est un ensemble d'actions permettant d'arriver aux objectifs.
- Il est mis en œuvre par tous les membres à tous les niveaux de la hiérarchie.
- Il ne donne qu'une assurance raisonnable. Cela montre la limite du contrôle interne.
- Il est axé sur la réalisation des objectifs qui varient d'une entreprise à une autre.

Les seuls reproches que l'on puisse faire à cette définition sont : elle ne précise pas de façon formelle au niveau des objectifs, la sécurisation des actifs qui est un élément essentiel à tout contrôle interne et ne met pas l'accent sur les moyens à utiliser (Renard, 2002: 121).

---

<sup>15</sup> Définition : voir page 3.

## 2. Les dispositifs du contrôle interne

Ils résultent des cinq composantes<sup>16</sup> du contrôle interne et peuvent d'une manière générale être regroupés sous six rubriques (Renard, 2002 : 143) :

- Les objectifs,
- Les moyens,
- L'organisation,
- Le système d'information et de communication,
- Les procédures,
- La supervision.

A ceux-ci, nous avons jugé opportun d'ajouter deux autres que nous souhaitons traiter isolément, quoique pouvant être intégrés aux précédents, à cause de leur importance certaine dans le processus de gestion des risques. Ce sont :

- La norme,
- Les directives administratives

### 2.1 Les objectifs

La définition d'objectifs clairs et précis est une condition préalable dans toutes opérations de gestion de risques (Coopers et Lybrand, 2000 : 57; Bapst et Bergeret, 2002: 31). Ces objectifs spécifiques au cycle ventes/clients s'articule le plus souvent autour de la transformation d'une commande en une livraison ponctuelle et correcte au client traduite par la suite en une facturation ponctuelle et correcte puis en paiement ponctuel et intégral de la part du client (Wilmots, 2002: 85). En établissant les objectifs du cycle, le management est en mesure d'identifier un nombre de mesures de performances et permettre la mise en œuvre de tous les moyens (humains, matériels, financiers, organisationnels, etc.) afin d'atteindre le but fixé. Cependant, les objectifs doivent pouvoir être en rapport avec les moyens que possède l'entreprise. Le non respect de ses principes est le gage d'échec.

### 2.2 Les moyens

Ces ressources sont aussi bien humaines, financières et techniques et concernent la compétence et le savoir faire des intervenants en matière de techniques et outils de vente, de

---

<sup>16</sup> Environnement de contrôle, évaluation des risques, activités de contrôle, Information et communication et pilotage.

suivi des clients et des ventes. L'utilisation de moyens informatiques est de rigueur ainsi que de formulaires standard prés numérotés pour les factures, les bons de livraison et les bons de sortie (Schick et Lemant, 2002: 128-153).

### **2.3 Le système d'information et la communication**

Le système d'information et la communication sont deux entités indissociables sur lesquelles repose le fonctionnement correct d'une entité (Wilmots, 2002: 40). L'information doit être fiable et pouvoir être disponible à tout instant et concerne pour le cycle ventes/clients, les données sur les ventes, les clients, les enregistrements comptables les encaissements et les créances. Pour cela, une protection d'accès logique du système doit être de mise sur l'ensemble du domaine clients (Schick et Lemant 2002: 152).

### **2.4 l'organisation**

L'organisation est un élément particulièrement important pour mettre en ordre les moyens que l'on utilise (Renard, 2001: 35). Elle devrait satisfaire trois besoins pour être efficace : (Hellriegel et al, 1997 : 394; Renard, 2002:150) :

- reposer sur les besoins de chaque entreprise,
- faciliter la circulation de l'information et la prise de décision,
- définir clairement l'autorité et la responsabilité par une bonne séparation des tâches incompatibles

Pour Barry (1995: 85-89 et 93-97) et Wilmots (2002 : 114) l'activité de vente nécessite une nette séparation entre le service chargé des ventes (le service commercial), celui chargé de la comptabilisation des factures et des encaissement (service comptable) et celui chargé du recouvrement des créances (service suivi des créances et recouvrement). En outre, l'organisation doit se solder par une définition claire des conditions de ventes (délais crédit, ligne de crédit), d'une délégation claire des responsabilités en ce qui concerne l'agrément des clients, l'approbation des commandes, l'autorisation de dépassement des lignes de crédit, l'autorisation de remise sur les ventes,...

### **2.5 Les procédures**

La procédure est définie comme la méthode, la marche à suivre pour obtenir un résultat (le petit Larousse, 2003 : 825). Il faut comprendre les principales instructions, les consignes

d'exécution des tâches, les documents utilisés, leur contenu, leurs canaux de diffusion et leur conservation. Pour toute organisation, les procédures doivent être définies et consignées par écrits dans un manuel, être simples et spécifiques, mises à jour régulièrement et portées à la connaissance des exécutants. De façon spécifique, les procédures du cycle ventes/clients 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 comptabilité, la sécurisation des système 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 et Lemant, 2002, 131 ; Wilmots, 2002, 114).

## **2.6 La supervision**

La supervision directe est le mécanisme de coordination par lequel une personne se trouve investie de la responsabilité du travail des autres (Mintzerberg, 1998: 20). Il faut comprendre (Renard, 2002 : 159-160) :

- apport d'aide au collaborateur dans les tâches nouvelles et difficiles,
- montrer qu'on a de l'attention à leur égard,
- porter à la connaissance de tous, les passages réguliers ou périodiques ou souvent inopinés d'un supérieur hiérarchique.

Cependant, toute supervision doit laisser une trace sous forme de visa, de compte rendu ou de note. Dans le cadre de la gestion des activités de ventes selon Wilmots (2002: 118) un suivi particulier doit être effectués au niveau de certaines tâches essentielles telles le traitements des commandes, l'émission des factures et des notes de crédits, les enregistrements comptables ou encore du contrôle d'accès au fichiers clients.

## **2.7 La norme**

La norme définit ce qui doit être fait. Elle crée une obligation mais n'est pas un dogme absolu (Mikol, 1999: 70). Par ailleurs son respect ou sa mise en application garantit la maîtrise des risques et le succès des opérations. On pourrait parler du respect des normes de conservation des produits lors de leur entreposage et de leur livraison.

## **2.8 Les directives administratives**

Il faut comprendre en cela les notes de services découlant d'une nouvelle décision ou de rapports de réunions et qui ne sont pas formalisés au sein du manuel de procédures. Leur communication adéquate et leur observation par le personnel concourent de même à une gestion des risques.

En résumé de cette partie, nous pouvons dire que les risques sont inhérents à toutes les activités. Quatre grandes catégories sont identifiées selon les spécialistes en fonction des activités menées :

- le risque financier qui comprend le risque de liquidité, le risque de crédit et le risque de marché. Ils sont généralement observés en milieux bancaires et financiers,
- Le risque stratégique découle des défaillances dans la stratégie développée par la Direction,
- le risque de réputation entraînant le ternissement de l'image de l'entreprise. Il peut être considéré comme la conséquence des autres risques,
- le risque opérationnel découlant tant de facteurs internes (défaillances des procédures, des systèmes, des ressources humaines) que de facteurs externes (catastrophes naturelles, avancées technologiques...) comme le montre la figure ci-dessous.

Cette dernière catégorie a été au centre de débats ces dernières années compte tenu de sa méconnaissance et de son importance grandissante au sein des entreprises.

La gestion du risque opérationnel du cycle ventes/clients est plus que d'importance pour toute entreprise mais surtout pour celles orientées vers le commerce, vue le nombre d'opérations qui découlent de ce cycle comme nous avons pu le montrer. Cette gestion passe par un contrôle interne fort résultant du respect de quelques règles essentielles au niveau des dispositifs qui le constituent (le contrôle interne). Mais, tout contrôle interne pour être efficace doit reposer sur la connaissance ou l'identification des risques les plus critiques susceptibles de nuire aux objectifs et cela avec l'aide d'une cartographie des risques qui apparaît aujourd'hui comme un outil incontournable en matière de maîtrise des risques.

## **Chapitre II : Démarche d'élaboration de la cartographie des risques**

L'on ne cessera de le dire, maîtriser ses activités, atteindre ses objectifs c'est avant tout le "management" des risques opérationnels et cela nécessite la mise en place de dispositifs adéquats.

Le problème qui se pose avec acuité aux managers réside dans la difficulté à détecter les risques opérationnels pouvant atteindre leurs objectifs ceci en raison du changement perpétuel de l'univers économique, de la diversité des risques, de la difficulté à percevoir et apprécier à l'avance leurs incidences et aussi parce qu'on ne connaît certains dangers que lorsqu'ils se sont matérialisés (Demeestère et Lorino, 2000 :12)

En outre selon Percie du Sert (1999: 15), une hiérarchisation des risques devient une condition à leur bonne gestion.

Tout cela suppose la nécessité d'un outil performant de détermination, d'analyse et de pilotage des risques opérationnels.

L'idée de la cartographie des risques est aujourd'hui largement diffusée. Pour Deniau et Roy-Larentry (2000 : 68) elle apparaît être l'un des outils les plus couramment utilisés" et Matte (2003 : 39) de préciser que les meilleures pratiques actuelles de maîtrise des risques recommande son utilisation.

Le cycle ventes/clients ressort être l'un des cycles où le nombre d'opérations et d'intervenants est élevés. Mais en plus, il est la vitrine de l'entreprise auprès de ses clients de par sa position d'interface qu'il joue entre ces deux entités. De ce fait, la nécessité de la détermination et de la gestion de ses risques s'impose aux dirigeants. Cela requiert selon l'avantage qu'il peut procurer, l'utilisation de la cartographie des risques.

Cependant, qu'est ce la cartographie des risques ? Comment est elle élaborée ? Nous essayerons dans ce chapitre de répondre à ces questions.

## **Section I : Définition et objectifs de la cartographie des risques**

Cette section sera exclusivement consacrée à comprendre la notion de cartographie des risques et à cerner les objectifs généraux et les raisons de son élaboration.

### **1. Définition de la cartographie des risques**

Pour Matte (2003: 39) et Moreau (2002: 162), de la même façon que les états financiers présentent la situation financière d'une entité, la cartographie, quant à elle, présente l'image des risques d'une organisation.

Mais avant tout, la cartographie des risques selon Sonigo *et al* (2001: 4) et Matte (2003: 39) est un outil qui permet :

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

A travers sa définition, l'IFACI (2003: 31) met en exergue le caractère périodique que doit revêtir la cartographie. Celle-ci donc est une estimation périodique pour une entreprise des items les plus prioritaires en matière de support à la maîtrise des risques.

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

- Comme outil de gestion des risques : par la vue d'ensemble et la hiérarchisation qu'elle donne aux risques de l'entreprise, elle permet aux dirigeants de s'appesantir sur les plus critiques et de les traiter par priorité.
- Comme outil de gestion des ressources : elle permet l'affectation des ressources aux risques prioritaires et susceptibles d'empêcher très rapidement l'atteinte des objectifs. Il s'avère ainsi quelques fois que les dispositifs de maîtrise de certains risques existants engagent des ressources<sup>17</sup> de trop (Belluz, 2002 : 5). Par l'évaluation de l'impact et de la probabilité ainsi que des mesures de contrôles (Bapst et Bergeret, 2002 : 31), la

---

<sup>17</sup> Financières, Humaines, matériels.

cartographie donne de reprendre les ressources affectées en sur contrôle et de les attribuer à d'autres risques. Elle permet afin d'évaluer le rapport coûts/avantages de l'introduction de nouvelles mesures de contrôles (Pouliot et Bilodeau, 2002 : 37).

- Comme outil de communication : elle permet le pilotage des risques en servant de tableau de bord (Descarpentries et Bapst, 2003 : 4), instaure au sein de l'entreprise une véritable culture du risque par la sensibilisation qu'elle apporte à tous les employés et donne aux entreprises d'apprendre beaucoup sur leurs risques (Bapst et Bergeret, 2002 : 32).

De façon plus générale, la cartographie des risques est un outil d'aide à la décision, permettant de prévoir les risques et d'adopter une attitude proactive face à eux.

## **2. Objectifs et motivations à l'établissement d'une cartographie des risques**

Les objectifs et les facteurs d'établissement d'une cartographie des risques sont multiples et découlent pour partie de sa définition. Cependant nous ne nous en tiendrons qu'à ceux généralement observés.

### **2.1 Les objectifs d'établissement d'une cartographie**

La cartographie des risques est élaborée par les services d'audit interne, de "risk management" et d'une manière générale par les entreprises pour répondre à deux objectifs essentiels à leur fonctionnement (Floore *et al*, 2000 : 30 ; Bapst et Bergeret, 2002 : 32 ; Leclerc *et al*, 2003 : 6) à savoir :

- L'établissement du plan d'audit interne,
- L'établissement de plans d'action de gestion de risques.

#### **2.1.1 Le plan d'audit interne**

Il peut s'étendre sur une période d'une à cinq années. La norme 2010 d'audit interne (Renard, 2002 : 99) impose au service d'audit interne la planification de ses missions. Le plan est établi après détection des zones à risques ou des activités les plus exposées aux risques suite à une évaluation. Les zones les plus notables vont donc servir à la mise en place de procédures de vérifications internes.

### **2.1.2 Le plan d'action**

A travers la détermination des risques opérationnels majeurs à l'échelle de l'entreprise ou de l'activité, les dirigeants dresseront des stratégies pour les atténuer ou les prévenir. Cela peut aller du renforcement des dispositifs de contrôle au transfert des risques (Leclerc *et al*, 2003: 6).

## **2.2 Les motivations à l'établissement d'une cartographie**

Dans le processus actuel de gestion des activités des entreprises, des pressions s'exercent sur les premiers responsables, les obligeant à utiliser des moyens beaucoup plus adaptés telle la cartographie des risques. Selon Sonigo *et al* (2001 : 5) deux types de pressions à savoir externes et internes sont observés.

### **2.2.1 Pressions externes**

Elles sont en grande partie assurées par le "corporate gouvernance" ou gouvernement d'entreprise qui plaide pour la mise en place de système de contrôle et de contre pouvoir au sein des sociétés afin d'assurer en toute transparence la qualité de pilotage et de gestion des entreprises (Descarpentries et Bapst, 2003: 2). Le gouvernement d'entreprise pousse ou impose la mise en place d'une identification des risques (Baron, 2001: 8 ; Bapst, 2003 :3) dans le souci de rassurer toutes les parties prenantes (clients, actionnaires, fournisseurs, financiers, partenaires,...) qui sont en droit d'exiger plus de sécurité constituant de ce fait d'autres éléments de pressions externes. A ceux-ci nous pouvons ajouter les effets de mode et de communication (Sonigo *et al*, 2001 : 5) qui sont traduits par le souci de montrer qu'on est à la pointe des techniques managériales renforçant de ce fait l'image de l'entreprise.

### **2.2.2 Pressions internes**

Une gestion proactive autorise une information de qualité. Les pressions internes se résument ainsi à la nécessité d'information et de communication des risques à l'échelle de l'entreprise et de reportings permanents sur les risques en vue de leur suivi pour leur bonne gestion (Sonigo *et al*, 2001 : 5 ; Riskpartner 2002 : 5).

La cartographie des risques apparaît incontournable dans tout système de maîtrise des risques opérationnels comme nous avons pu le voir. Cependant, sa réussite nécessite que quelques conditions essentielles soient réunies.

### **3. les principaux facteurs de réussite de la cartographie**

Cinq conditions principales militent à la réussite d'une cartographie des risques (Sonigo *et al*, 2001 : 9 ; Renard, 2003 : 100-101 ; Moreau, 2003 :134-137) :

- L'implication de la Direction,
- La désignation d'un responsable,
- La définition d'objectifs clairs et communiqués,
- Les moyens,
- Un groupe de travail de qualité.

#### **3.1 L'implication de la direction**

Le projet d'élaboration de la cartographie des risques doit être initié par la direction. Il est fondamental selon Moreau (2003: 136) et Baron (2001: 8) que ses membres s'impliquent dans cet exercice de sorte à lui donner toute son importance et que les opérationnels se sentent obligés d'y participer.

#### **3.2 La désignation d'un responsable ou d'un pilote**

La désignation d'un responsable est indispensable (Bapst, 2003 : 4). Selon l'organisation de la structure de l'entreprise, il peut être le "risk manager", le responsable de l'audit interne ou quelqu'un émanant de la direction générale. C'est lui qui aura en charge l'organisation des activités tels les ateliers de discussions, les rencontres avec les opérationnels, la soumission de la cartographie à l'approbation de la direction, etc. De sa compétence dépend la réussite de la cartographie.

#### **3.3 La définition d'objectifs clairs et bien communiqués**

Il convient de savoir ce que l'on cherche (Moreau, 2003 : 134 ; Sonigo *et al*, 2001 : 9). Cette définition d'objectifs se situe tant au niveau du plan stratégique qu'au niveau des objectifs même de la cartographie.

- Au niveau stratégique, comme nous avons déjà eu à le dire, la définition d'objectifs est un préalable à toute réalisation de cartographie car l'évaluation des risques en est fonction.
- Au niveau des objectifs même de la cartographie, il faut comprendre pourquoi l'on réalise la cartographie. Est-ce par exemple pour faire le plan d'audit ou pour déterminer les risques majeurs de l'entreprise ou d'une activité.

La définition d'objectifs clairs permettra une communication adéquate pour que le personnel soit au même niveau de compréhension et qu'il parle le même langage.

### **3.4 Les moyens**

Comme tout projet, la cartographie des risques nécessite des moyens. Ces moyens sont à la fois humains (compétence des personnes désignées), financiers (mise en place de budget) et matériels (informatiques si possible pour l'analyse des risques<sup>18</sup>). Il est également indispensable d'avoir le savoir faire à travers la maîtrise de la méthodologie. Souvent l'apport d'un consultant est souhaité (Renard, 2003: 101 ; Sonigo *et al*: 9). Le recours à ce prestataire extérieur aura pour but de pallier certains manques mais également d'apporter un regard extérieur neuf, plus objectif. L'entreprise aura à bénéficier de l'expérience de celui-ci.

### **3.5 Un groupe de travail de qualité**

La qualité du groupe se définit tant au plan de la maîtrise des opérations que de la maîtrise des risques. Il faut pour cela retrouver au sein du groupe de travail, aussi bien les opérationnels au fait de leurs activités et susceptible de connaître les risques auxquels celles-ci peuvent être exposées que des spécialistes outillés dans le domaine du "risk assessment" qui se chargeront d'orienter les travaux et d'appuyer les premiers (Renard, 2003 : 100-101) eue égard à la complexité des risques.

Selon Belluz (2002 : 4), chaque organisation a sa propre cartographie des risques et Pour Bapst (2003 : 2), les risques identifiés par différents membres d'une organisation sont souvent différents. L'analyse des deux citations donne de dire d'une part que deux entreprises évoluant dans le même secteur d'activité et pouvant avoir les mêmes caractéristiques, présenteraient des profils de risques sûrement différents et d'autre part qu'une entreprise

---

<sup>18</sup> Exemple HORUS, RETAIN ou SPHINX (Vidaux, 2001: 20)

aurait un profil différent selon qu'il est établi par des personnes différentes ou des groupes différents. Qu'est-ce qui peut être à l'origine de cela ?

#### **4. Les facteurs internes de spécificité de la cartographie**

En réponse à la question ci-dessus, nous avons pu dégager, sans prétendre à l'exhaustivité, quelques éléments internes au processus de cartographie selon la littérature pouvant à notre sens être responsables de cet état de fait. Il s'agit de : les objectifs de l'entreprise ou de l'activité, les méthodes d'identification et d'évaluation des risques, le système de contrôle des risques existant et le niveau de tolérance aux risques.

##### **4.1 Les objectifs de l'entreprise ou de l'activité**

Les objectifs définissent les risques qui leurs sont associés (Coopers et Lybrand, 2000 : 15). En partant du principe que les objectifs peuvent être différents d'une entreprise à une autre (Coopers et Lybrand, 2000 : 27), il serait de ce fait impossible à deux entreprises de présenter un profil de risques identique.

##### **4.2 Les méthodes d'identification et d'évaluation des risques**

De nombreuses techniques d'identification et d'évaluation des risques ont été développées et leurs utilisations sont fonction des groupes ou des entreprises. On peut citer pour exemple, la méthode basée sur les actifs créateurs de valeur ou celle basée sur les objectifs<sup>19</sup> (Bapst 2003 : 2-3) pour ce qui est de l'identification et pour l'évaluation, les méthodes quantitatives ou qualitatives basées soit sur les pertes financières, soit sur les biens immobiliers et mobiliers, soit sur les actifs intangibles et les objectifs (Chambault, 2003: 4 ; Barroin et Ben Salem, 2002 : 3). L'utilisation de l'une ou l'autre de ces méthodes modifiera quelque peu la structure de la cartographies.

##### **4.3 Le contrôle des risques existant**

Selon le GCAP (2001: 10) un contrôle interne efficace est le mécanisme primaire pour identifier, mesurer et atténuer les risques opérationnels. La qualité d'un contrôle interne passe

---

<sup>19</sup> Méthode basée sur les actifs créateur de valeur: les risques déterminés sont ceux reposant sur les actifs de valeur.

Méthode basée sur les objectifs : les risques déterminés sont ceux reposant sur les objectifs principaux de l'entre prise ou de l'activité.

par la mise en place de dispositifs adéquats répondant aux objectifs de l'entreprise. La façon dont le risque est géré influence considérablement sa survenance. Ainsi pour deux entités ayant en commun un risque opérationnel inhérent à leur activité, ce risque peut se retrouver avec un poids résiduel différent compte tenu de la qualité de chaque contrôle.

#### **4.4 La tolérance aux risques**

La tolérance aux risques est définie comme le niveau de risque que les dirigeants veulent bien accepter (SCT, 1993 : 6). Pour Belluz (2002 : 4), chaque organisation a sa propre tolérance à l'égard du risque. Cette particularité propre à chaque entreprise définira les risques qui apparaîtront dans la cartographie. Notons cependant qu'au sein d'une même entreprise, la tolérance peut ne pas être la même chez différents individus. La définition d'un langage clair et commun permet aux collaborateurs de travailler sur une base commune.

Après avoir défini quelques caractéristiques propre à la cartographie des risques nous allons maintenant jeter un regard sur les différentes démarches et méthodes utilisées dans le cadre de sa réalisation.

## **Section II : Démarche d'élaboration d'une cartographie**

Le processus d'élaboration de la cartographie des risques selon Vincenti (1996 : 26) est lourd vu les différentes étapes à franchir et les difficultés à identifier et évaluer les risques. Les moyens humains, matériels, financiers et le temps à y consacrer sont souvent trop importants. Sa réalisation peut prendre des mois (Leclerc *et al*, 2003 : 8) à plusieurs années (Matte, 2003 : 39) selon l'objectif poursuivi par l'entreprise.

Il n'existe pas dans ce domaine une démarche unique et rigoureuse (Renard, 2002 : 212). Les démarches et les techniques ainsi que les outils utilisés sont fonction des objectifs recherchés par les entreprises. A travers cette section, quelques démarches couramment utilisées et les étapes clefs de l'élaboration de la cartographie seront exposées

### **1. Les différentes approches d'élaboration**

La conception d'une cartographie de risques peut résulter de trois démarches (Renard, 2003 : 100-101 ; Leclerc *et al*, 2003 : 6-9) :

- la démarche Top-down,

- la démarche Bottom-up,
- La combinaison des deux.

### **1.1 Le top-down**

C'est une démarche qui consiste à partir du sommet. Elle est relative à la réalisation de la cartographie par le service d'audit ou le responsable du management des risques qui maîtrise mieux les risques de l'entreprise. Par la suite les risques détectés sont soumis aux opérationnel pour leurs avis.

### **1.2 Le bottom-up**

Elle signifie une implication forte des opérationnels (Manivet, 2003 : 18). Chaque responsable opérationnel établit son propre risk assessment car on suppose qu'il est le plus habilité à connaître les risques auxquels son activité peut être exposé. Les risques sont par la suite soumis aux risk manager ou à l'audit qui détermine les risques les plus importants de l'entreprise.

### **1.3 La démarche combinée**

C'est celle ou assisté du risk manager ou de l'audit interne, chaque responsable opérationnel définit les risques de son activité et de proche en proche en remontant la hiérarchie, on obtient l'ensemble des risques. Par la suite, le risk manager (ou le responsable de l'audit interne) soumet à la direction la liste des risques considérés comme essentiels puis la fait redescendre afin que chacun des responsables fasse une relecture pour s'assurer que tout est bien pris en compte.

Aucune de ces trois démarches ne s'impose. L'utilisation de chacune est fonction des organisations et de leurs objectifs (Leclerc *et al*, 2003 : 19). Quelle que soit celle utilisée, le recours aux opérationnels est souhaité. Faute de quoi ils risquent de ne pas se sentir concerné alors que l'outil leur est destiné (Renard, 2003: 102).

## **2. Les étapes clefs d'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels**

La mise en place d'un outil de surveillance et de mesure des risques opérationnels comme la cartographie des risques suppose une démarche en plusieurs étapes. Cet exercice peut

comprendre une phase préparatoire commentant par exemple soit par un benchmarking des meilleures pratiques (Matte, 2003: 39), soit par le découpage de l'entreprise en processus<sup>20</sup> (Floor *et al*, 2000: 29) ou soit encore par la définition d'un référentiel. Cependant, l'élaboration proprement dit passe par les étapes suivantes à savoir:

- L'identification des risques opérationnels,
- L'évaluation des risques opérationnels,
- L'évaluation des mesures de contrôle des risques opérationnels (Moreau, 2003: 138 ; McNamee, 1996: 13, Leclerc *et al*, 2003: 7).

## **2.1 Identification des risques opérationnels**

La phase d'identification des risques est un préalable à tout processus d'élaboration de cartographie et de gestion des risques. En outre, 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). Différentes techniques et outils ont été mis sur pied pour permettre la réussite de cette étape.

### **2.1.1 Les techniques d'identification des risques**

Un vaste éventail de pratiques a été élaboré par différents auteurs et basées sur différents critères dont nous nous faisons l'écho.

#### **A. Identification basée sur les actifs créateurs de valeurs**

Selon McNamee (1996 : 13) et Bapst (2003: 2) elle consiste à déterminer les actifs constitutifs de la valeur de l'organisation et à mettre en évidence les risques qui pèsent sur ces éléments de valeur. Le plus souvent, la valeur de l'entreprise se trouve sous forme d'actifs intangibles et cela nécessite des réflexions approfondies en terme de risques.

---

<sup>20</sup> Processus de management, processus centraux (ventes, marketing, achat, production, distribution, recherche et développement) et processus de support (informatique, ressources humaines, juridique). Ce découpage est fait lorsque l'étude se fait à l'échelle de l'entreprise.

## **B. Identification basée sur l'atteinte des objectifs**

On considère qu'un risque est un élément qui empêche d'atteindre les objectifs. Ainsi dans cette approche, selon Bapst (2003 : 3) l'on identifie d'abord les objectifs de l'activité ou de l'organisation pour ensuite leur associer les menaces pesant sur eux. L'efficacité de cette approche repose sur une identification claire et partagée des objectifs en amont. Cependant cette identification selon l'auteur est un exercice assez complexe à réaliser dans la réalité.

## **C. 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), l'on se demande pour chaque risque si il concerne l'entreprise ou pas ; cette méthode vient en complément des deux autres et permet de s'assurer qu'aucun risque n'a été omis. Il doit en outre être utilisé avec discernement (Rouff, 2001: 14).

## **D. Identification par analyse historique**

Cette approche dite historique préconisée par Barroin et Ben Salem (2002 : 2) 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.

## **E. Identification basée sur l'analyse de l'environnement**

"Environmental analysis" ou analyse de l'environnement (McNamee, 1996 : 13) est une méthode dans laquelle la détermination des risques se fait en fonction des variations que peut subir l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise (économique, technologique, concurrentiel,...). La difficulté dans l'application de cette méthode réside dans le fait que les événements provenant de l'environnement sont toujours difficiles à cerner.

## **F. Identification par tâches élémentaires**

Pour Renard (2002 : 214), lorsque l'étude se fait à l'échelle d'une activité, il convient de la découper en plusieurs tâches élémentaires et d'identifier les risques en se demandant qu'est-ce qui se passerait si la tâche est mal exécutée ou n'est pas faite du tout. C'est une technique

souvent utilisée dans les missions d'audit interne et qui utilise comme outil des gabarits d'identification dont nous parlerons dans le paragraphe consacré aux outils d'identification des risques.

En définitive pour une nette appréciation des risques encourus par l'entreprise, une utilisation complémentaire ou une combinaison de deux ou plusieurs de ces méthodes serait souhaitable<sup>21</sup>. Par ailleurs, la finalité première de la cartographie déterminera la technique à utiliser (Moreau, 2003 : 136).

### **2.1.2 Les outils d'identification des risques**

Les outils utilisés pour appuyer les techniques développées ci-dessus vont du questionnaire, aux gabarits d'identification en passant par le brainstorming si l'on peut le considérer comme tel. Ils (outils) permettent une détection à un niveau global comme à un niveau plus fouillé c'est-à-dire à l'échelle d'une activité.

#### **A. Le questionnaire**

Le choix du questionnaire est souvent fait pour l'identification des risques<sup>22</sup>. Il est administré dans un premier temps aux opérationnels et une analyse est par la suite faite par les spécialistes (Leclerc *et al*, 2003 : 9). Il permet d'éviter les rencontres de groupe qui peuvent s'étendre sur une longue période mais la difficulté réside dans l'élaboration même du questionnaire.

#### **B. Le brainstorming**

La difficulté à détecter les risques de l'entreprise nécessite souvent l'implication d'un maximum d'acteurs (Chambault, 2003). Ceux-ci, avec des sensibilités différentes mais sur la base d'un même langage, sont regroupés en atelier et à partir d'un brainstorming, vont dégager les risques de l'entreprise ou de l'activité. L'avantage de cette pratique est qu'elle permet de dégager un nombre important de risques compte tenu de la sensibilité de chacun des intervenant et de diffuser la culture du risque dans toute l'entreprise.

---

<sup>21</sup> Renard (2002 : 214) préconise comme méthode la prise en compte de trois facteurs à savoir l'exposition, l'environnement et la menace.

<sup>22</sup> Voir Manivit (2003 : 9), Baron (2001 : 9) et Fuminier (2004 : 15).

### C. Les gabarits ou tableaux d'identification

On a entre autres, le tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfA), le tableau d'identification des risques conçu par Renard, le tableau d'identification des risques préconisé par L'IFACI. Ils donnent une vue d'ensemble des forces et faiblesses présumées ou réelles, par rapport aux procédures et règles existantes

- Le tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfA)

Le TFfA permet de recenser lors du plan d'approche<sup>23</sup>, les différents risques pouvant affecter une activité ou une opération spécifique (Lemant, 1995 : 40) après sa décomposition en objets auditables<sup>24</sup>. Les risques sont recensés au regard des objectifs du contrôle interne par rapport à l'activité. Le tableau est ainsi représenté.

Tableau n° 2 : Tableau des forces et faiblesses apparentes

Domaine/ Opération	Objectifs	Risques	POCA <sup>1</sup> / Indicateurs et indices	Opinion			Commentaires ou réf
				F/f	conséquences	d° de confiance	

Source : Lemant (1995 : 64)

<sup>1</sup> Pratiques d'organisation communément Adoptées

Il faut remarquer que seules les quatre premières colonnes du tableau sont remplies lors de la phase d'identification des risques. Les quatre autres le seront après analyse des risques sur le terrain.

- Le tableau d'identification des risques établi par Renard

Il présente en grande partie les mêmes caractéristiques que le TFfA. Cependant, il a la particularité de donner une évaluation sommaire du risque attachée à la tâche comme le montre la représentation ci-dessous.

<sup>23</sup> Le plan d'approche est une étape de la phase d'étude, l'une des trois phases avec la phase de vérification et la phase de conclusion d'une mission d'audit interne (Lemant, 1995: 15).

<sup>24</sup> Un objet auditable est une activité élémentaire du domaine audité.

Tableau n° 3 : Identification des risques selon Renard

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositifs de* contrôle interne	Constat**
Réception des marchandises	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sécurité de la réception</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertes</li> <li>• Avaries</li> </ul>	M	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normes de livraison et d'entreposage</li> <li>- Procédures de vérification</li> <li>- Inspection technique</li> <li>- Procédure de réserve</li> </ul>	Non
			f		Oui
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformité en qualité et en quantité</li> <li>• Faire les réserves en temps</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non-conformité</li> <li>• Contentieux</li> <li>• Prescription = perte des droits</li> </ul>	I		Oui
			M M		Non

I = Risque important, M = Risque moyen, f = risque faible

\*dispositifs de contrôle interne devant exister pour faire échec au risque identifié

\*\* Existence oui ou non du dispositif identifié

Source : Renard (2002 : 16)

Pour l'auteur, il ne s'agit pas de voir comment est appliquée la procédure ou si le matériel fonctionne normalement c'est-à-dire faire l'audit avant l'audit. L'ordre des colonnes n'est pas figé et le nombre est susceptible de varier en fonction de la mission.

- Tableau d'identification des risques préconisé par l'IFACI

Contrairement au deux précédents, après la définition de l'objectif, un filtrage par arbre causal permet de remonter des risques sources aux risques incidents en passant par les risques concourants<sup>25</sup> comme on le voit dans l'exemple suivant.

<sup>25</sup> Définition des risques sources, risques concourants et risques incidents voir page 21.

Tableau n° 4 : 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
• Coûts logistiques	• Erreurs de planning			• Pertes clients
• Infraction à législation transport	• Vols/pertes produits • Mauvaises orientation... • Sur-stockages	• Erreurs de plannings	• Non fiabilité des infos reçues	• Condamnation pénale • Dommage intérêts
	• 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)

La liste des gabarits d'identification pourrait s'étendre mais ils présentent quelque peu les mêmes caractéristiques.

Quelle que soit la démarche ou la technique utilisée, la liste exhaustive des risques serait impossible à dresser (Renard, 2002 : 14). La focalisation sur les risques essentiels est la priorité. L'étape qui suit celle de l'identification des risques consiste à les évaluer.

## 2.2 Evaluation des risques

L'appréciation d'un risque repose sur deux estimations :

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

### 2.2.1 Les méthodes d'évaluation des risques

Comme déjà signifié, deux méthodes d'évaluation sont utilisées : la méthode quantitative et la méthode qualitative.

#### A. Evaluation quantitative

Cette évaluation reste quelque peu difficile à cause de la diversité des risques. Tous ne peuvent être appréciés sur une échelle commune. En effet pour ce qui est des risques

intangibles ou immatériels qui représentent aujourd'hui selon Bapst et Bergeret (2002: 11), 2/3 de la valeur des entreprises, il s'avère difficile de les mesurer par un impact financier (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, interruption des activités, etc. (Chambault, 2003: 4), ce qui ne facilite pas toujours la tâche.

Pour ce qui est de 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 multivariés (Barroin et Ben Salem, 2002 : 2), méthode utilisée par les actuaires (Bouaniche, 2004 : 8) et trop complexe pour les auditeurs qui n'ont pas à rentrer, selon Renard (2002 : 10), dans le détail de ces savants calculs. Le recours pour lui à des méthodes qualitatives s'impose.

## B. Evaluation qualitative

L'impact et la probabilité du risque ne sont pas faciles à évaluer avec précision. Pour cela, des côtes telles que "élevée", "moyenne" ou "faible" (Coopers et Lybrand, 2000 : 61) leur sont attribués. Ces côtes sont établies pour ce qui est de la probabilité, au regard des forces et faiblesses potentielles de l'organisation (Ohanassian, 2004 : 17) résultant de l'environnement de contrôle, des activités de contrôle et de la qualité des dispositifs de contrôle. L'exemple ci-dessous donne un aperçu de mesures qualitatives de la probabilité.

Tableau n° 5 : 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. (voir tableau suivant).

Tableau n° 6 : Seuils d'impact financier

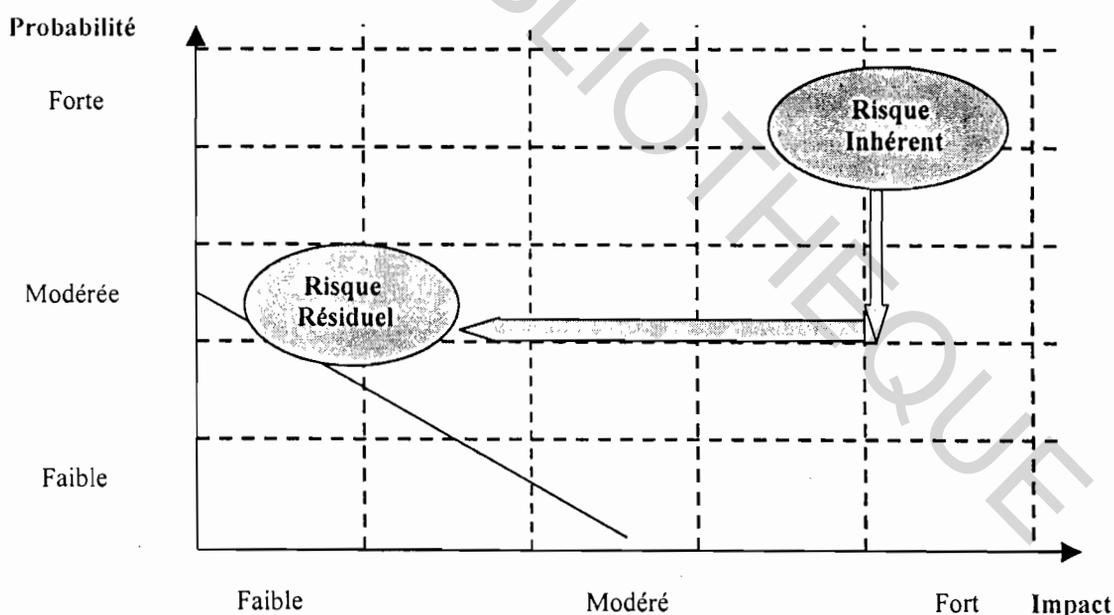
Score	Impact	Description
5	Catastrophique	Perte >FF 100 millions
4	Majeur	Perte de FF 50 à 100 millions
3	Modéré	Perte de FF 10 à 50 millions
2	Mineur	Perte de FF 5 à 10 millions
1	Insignifiant	Perte < FF 5 millions

Source : Fontugne (2001: 11)

Il faut reconnaître que ce type d'approche ne repose pas souvent sur une base scientifique solide et l'objectivité est discutable.

Le poids total du risque à l'issue de l'évaluation serait impact  $\times$  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. On définit alors le risque résiduel comme le montre la matrice suivante.

Figure n°3 : Représentation du poids inhérent et résiduel d'un risque



Source : Fontugne (2001: 10)

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

proviennent d'appréciations qualitatives. La qualité du contrôle interne s'appréciant sur une échelle de valeur (exemple: 1-5)<sup>26</sup> 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.

### 2.2.2 Outils d'évaluation des risques

Les outils utilisés dans le cadre de l'évaluation de l'importance et de l'impact des risques ne diffèrent pas de ceux dont nous avons fait cas lors de l'identification des risques. Il s'agit notamment de tableaux (ici d'évaluation), de questionnaires ou encore du brainstorming.

Une fois les différentes évaluations réalisées, la matrice des risques (probabilité en fonction de l'impact), permet de définir le niveau du risque avant évaluation des mesures de contrôle (Belluz, 2002 : 1).

### 2.3 Evaluation des mesures de contrôle des risques

Elle passe par une identification des contrôles ou des stratégies d'atténuation des risques existants et un rapprochement de ces mesures en place avec ceux sensés exister est par la suite opéré (IFACI, 2001 : 32). Une côte (exemple : faible, moyenne, élevée) est attribuée à chaque mesure et celle-ci (la côte) est fonction de la fiabilité de la mesure, de son efficacité et son application effective (Belluz, 2002 : 6). Le tableau ci-dessous donne un aperçu d'estimation.

Tableau n° 7 : Mesure de l'efficience des contrôles

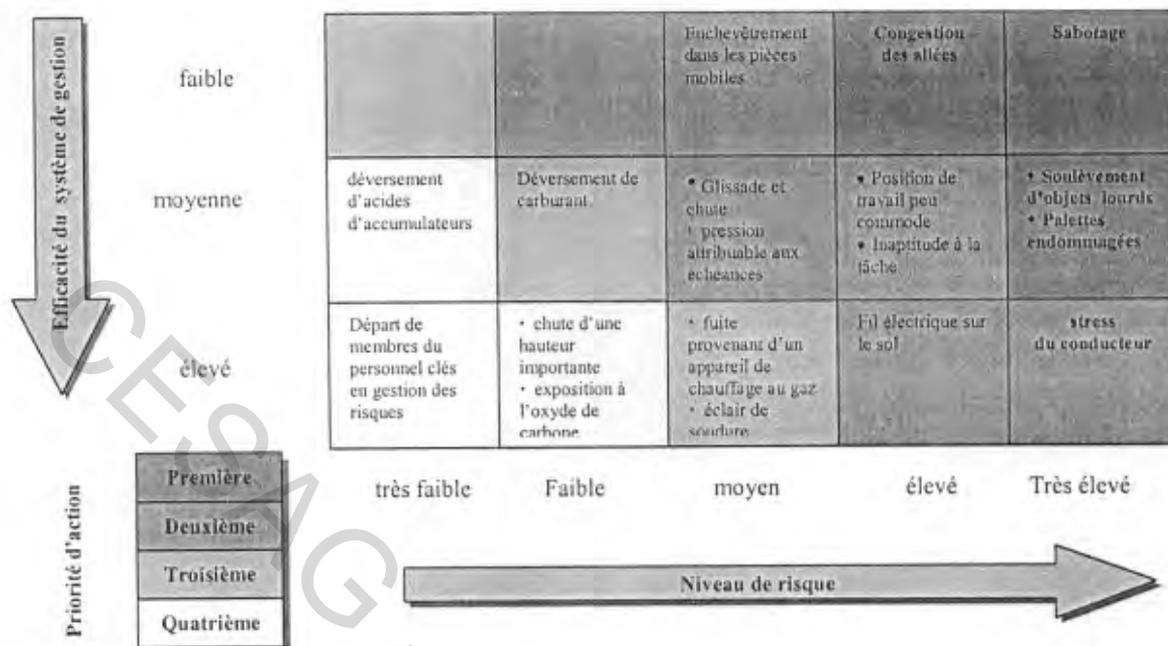
Score	Efficacité	Description
5	Exagérée	Excès, pertes d'opportunité
4	Trop importante	Procédures lourdes, coûts excessifs
3	Adéquate	Risques couverts efficacement
2	Insuffisante	Traitements insuffisants
1	Inexistante	Pas de traitement

Source : Fontugne (2001: 12)

Le niveau de priorité des risques est déterminé par la matrice de l'efficacité des mesures de contrôle en fonction de l'importance du risque (exemple : figure ci-dessous).

<sup>26</sup> 1-Inexistant, 2-Insuffisant, 3-Approprié, 4-Supérieur, 5-Excessif.

Figure n° 4 : Exemple d'analyse des lacunes dans le cas d'une usine de montage



Source : Belluz (2002 : 5)

Une autre approche beaucoup plus utilisée par les services d'audit interne pour l'élaboration du plan d'audit permet également la hiérarchisation des risques. Elaborée par Renard (2002 : 385 – 388), 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° 8 : Notation qualitative de l'appréciation des critères d'évaluation

Critères	Appréciation du Contrôle interne (K <sub>1</sub> )	Appréciation de l'enjeu (K <sub>2</sub> )	Appréciation de la vulnérabilité (K <sub>3</sub> )
Note qualitative (K)			
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  $N = K_1 \times K_2 \times K_3$  est obtenue par la suite, puis après classification, on obtient la hiérarchisation des risques. Une illustration de cette hiérarchisation est faite à travers le tableau suivant :

Tableau n° 9 : 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)

La fréquence des missions sera fonction donc du niveau de risque. Pour les risques ayant un niveau élevé, la fréquence pourrait être une fois chaque année et pour celle ayant un niveau faible, une fois chaque trois ans.

### **Section III : Modèle de recherche**

Après avoir présenté le cycle ventes/clients dans sa généralité et la cartographie des risques, l'objet de cette section est de présenter notre méthodologie de recherche à travers notre modèle théorique d'analyse et la méthode de collecte de données.

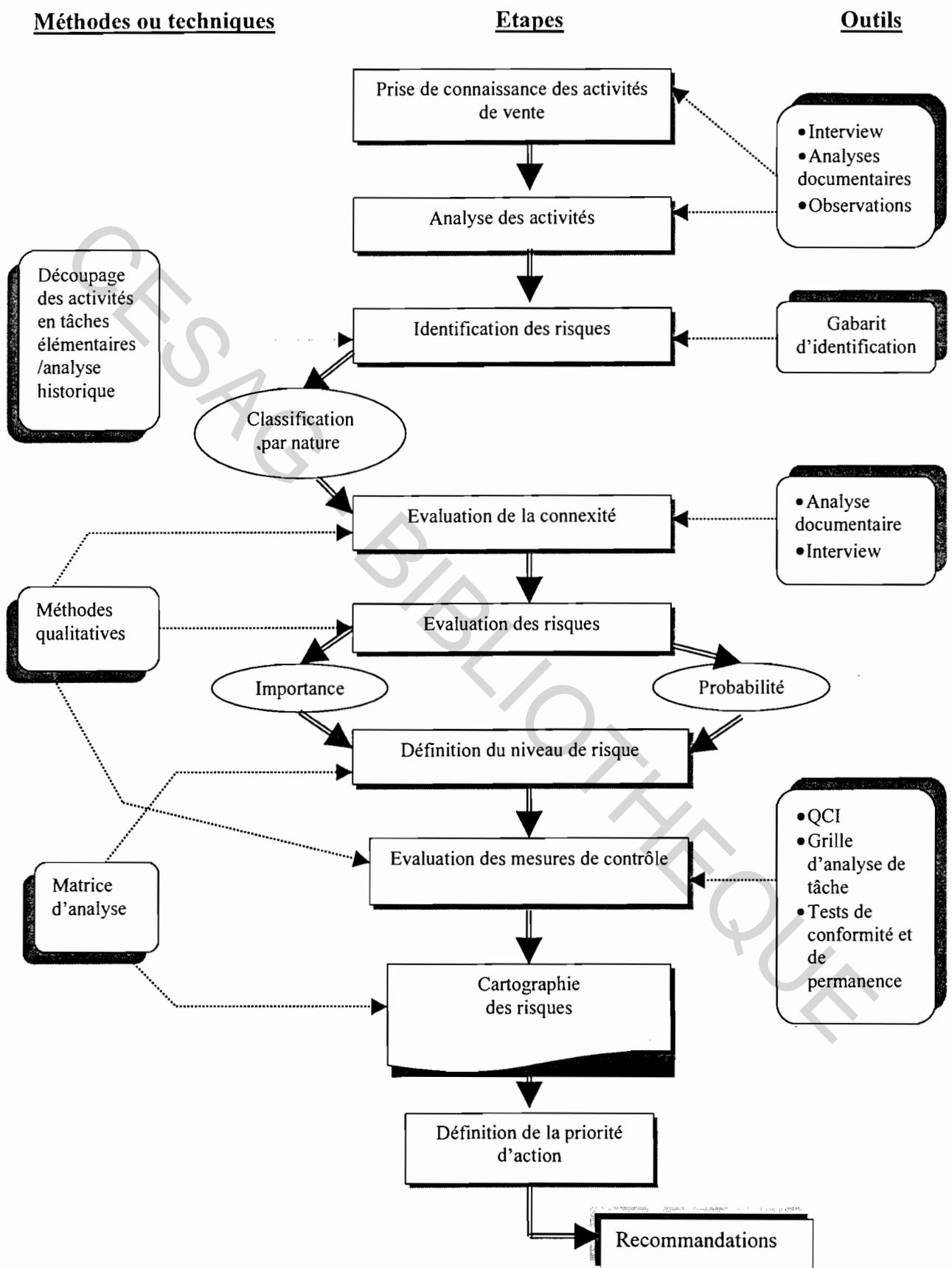
#### **1. Modèle théorique d'analyse**

A la suite de notre revue de littérature, la résolution de notre thème de recherche nous a conduit à élaborer le modèle théorique d'analyse suivant.

La première étape de notre démarche consistera à une prise de connaissance de l'activité de vente au sein de l'entreprise. Celle-ci sera suivie de l'analyse des opérations puis une identification des risques associés aux opérations sera faite. La méthode d'identification des risques alliera l'analyse historique et la non réalisation des objectifs assignés à chaque tâche, bien sûr après le découpage des activités en tâches élémentaires. Les risques identifiés seront classés selon leur nature ou leur source (homme, processus, technologique ou extérieure) afin

de faciliter par la suite, la détection du mode de leur gestion. L'évaluation de la connexité des risques avec les objectifs assignés par la direction au cycle marquera l'étape suivante. Elle permettra de faire ressortir les risques ayant un lien appréciable avec les objectifs. L'évaluation de l'impact et de la probabilité de ces derniers se fera en tenant compte d'une appréciation sommaire des mesures de contrôle dont l'évaluation définitive ultérieure définira leur priorité d'action (les risques) qu'illustrera la cartographie des risques. Signalons cependant que notre méthodologie utilisée pour l'évaluation des risques et des mesures de contrôle sera exposée plus en détail au moment où nous effectuerons ces opérations. Enfin des propositions sur la base de la cartographie seront faites à la direction. La figure suivante résume notre modèle d'analyse.

Figure n° 5 : Modèle d'analyse de la cartographie des risques du cycle ventes/clients



Source : Nous même

## 2. Population rencontrée et outils de collecte et d'analyse de données

Dans le cadre de la réalisation de notre étude qui s'est déroulée sur les mois d'Août et Septembre, nous avons rencontré différentes personnes et utilisé différentes méthodes pour la collecte de nos informations.

### 2.1 Population rencontrée

Le choix des personnes rencontrées a été fait en accord avec nos objectifs qui étaient d'avoir un maximum d'informations en ce qui concerne le fonctionnement et les procédures du cycle ventes/clients ainsi que sur certaines autres activités pouvant avoir un impact sur le fonctionnement de ce cycle. Nous avons pour cela pris attache avec toutes les personnes effectuant des tâches uniques excepté celles que nous n'avons pu rencontrer et pour ce qui est des tâches effectuées par plus de deux personnes, un choix d'au moins deux d'entre elles a été fait dans le souci de recouper les informations. Ainsi notre échantillon comprend tous les membres de la direction financière (sauf la secrétaire) et tous les membres du service import/export (sauf une chargée de clientèle sur trois). A ceux-ci s'ajoute le responsable des achats, le chef de production, l'assistant au responsable informatique, le magasinier et 2 sur 3 des personnes responsables du traitement des commandes. Notre échantillon d'étude se présente comme suit :

Tableau n° 10 : Echantillon de l'étude

Directions, Départements ou Services	Effectif de l'échantillon	Effectif Total
Direction financière	5	6
Service import/export	5	6
Service des Achats	1	2
Service informatique	1	3
Département de la production	1	4*
Magasin	3	9
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>30</b>

\*Effectif ne concerne que les responsables. Il n'y est pas inclus les ouvriers.

Source : nous même

## **2.2 Outils de collecte et d'analyse des données**

Nous avons utilisé comme outil, l'interview, l'analyse documentaire, l'observation, le tableau ou gabarit d'identification des risques, le questionnaire de contrôle interne, la grille de séparation des tâches et les tests de conformité et de permanence pour le recueil et l'analyse de nos informations.

### **2.2.1 L'interview**

Nous avons procédé à des interviews avec les différentes personnes ci-dessus citées dans le but d'une part de connaître et de comprendre les activités qui sont les leurs au sein de l'entreprise et par recoupement avoir une idée du processus général de fonctionnement des ventes et de déterminer les procédures de contrôle qui régissent cette activité. En effet au cours de notre séjour au sein du groupe, il ne nous a pas été possible de consulter le manuel de procédures parce qu'introuvable et même dans le cas contraire, il aurait fallu quand même interroger quelques personnes faute de la non mise à jour des procédures depuis les modifications opérées dans l'organisation du cycle ventes/clients. La rencontre que nous avons eue avec le Directeur Administratif et Financier a permis de savoir le processus de budgétisation des ventes et les objectifs que la direction a assignés au service des ventes.

Il convient de préciser que ces différents entretiens ont été effectués à l'aide de guides d'entretiens, ce qui nous permettait de mieux orienter les échanges. Lorsque que des points d'ombre subsistaient après analyse des réponses, une autre rencontre était demandée.

### **2.2.2 L'analyse documentaire**

Elle a porté sur les rapports de commissariat aux comptes et les états financiers de 1998 à 2001<sup>27</sup>, les réclamations opérées par les clients, quelques bulletins d'information internes relatifs au fonctionnement de l'entreprise, des dossiers de clients et de traitement des commandes (factures de doit, factures d'avoir, bon de livraison) ainsi que des mémoires élaborés au sein de l'entreprise. Tous ces documents nous ont permis d'avoir un aperçu de l'importance du cycle ventes/clients, de son fonctionnement, de l'impact de certains risques s'ils arrivaient à se produire.

---

<sup>27</sup> Nous n'avons malheureusement pas pu avoir ceux de 2002 et 2003

### **2.2.3 L'observation**

Cette technique a été utilisée pour également comprendre le processus de vente et pour valider les propos de certains des acteurs impliqués dans le processus. Des observations directes ont donc été effectuées concernant les opérations allant de la réception de la commande jusqu'à celles de livraison pendant la période passée au centre de distribution. Ces observations ont été faites avec l'accord des concernés.

### **2.2.4 Le tableau d'identification des risques**

Comme son nom l'indique, il nous a servi pour l'identification des risques. Il a permis d'associer à chaque tâche, les risques susceptibles de se produire si son objectif n'est pas réalisé. Ce tableau, copié sur celui de Renard intègrera cependant des colonnes relatives à la source du risque et aux conséquences opérationnelles et aux conséquences sur les affaires de l'entreprise.

### **2.2.5 Le questionnaire de contrôle interne et la grille de séparation des tâches**

Ces deux outils nous ont permis d'apprécier les mesures de contrôle interne existant, de constater les forces et les faiblesses des dispositifs mis en place par la direction. Les tests de conformité et de permanence associés aux deux outils précédents permettront de confirmer ou d'infirmer les forces constatées en matière de gestion des risques opérationnels du cycle ventes/clients.

## **Conclusion de la première partie**

Cette partie consacrée à la revue de littérature nous a permis de passer en revue quelques méthodes élaborées dans le cadre de la conception de la cartographie des risques. Le cycle ventes/clients sur lequel va porter notre étude a également été passé en revue. Nous avons pu nous apercevoir combien de fois il (cycle ventes/clients) est complexe avec toutes les opérations qu'on y rencontre et le nombre très variant d'intervenants dans le processus, mais aussi combien il est important. Le clou de cette revue de littérature a été la mise sur pied de notre modèle d'analyse, démarche que nous utiliserons pour la mise à nu des risques susceptibles de nuire aux objectifs des activités de ventes au sein de PAO pour leur adéquate gestion.

## Deuxième Partie

Elaboration de la cartographie  
des risques du cycle ventes/clients  
à Pfizer Afrique de l'Ouest

## **Introduction**

Après avoir présenté, dans le cadre de la première partie, les principes généraux de l'élaboration de la cartographie des risques, nous nous proposons dans cette deuxième partie de l'appliquer à un cas concret en l'occurrence au cycle ventes/clients de Pfizer Afrique de l'ouest.

Notre modèle d'analyse conçu après une revue de littérature, avec les outils et les méthodes qu'il utilise est adapté à nos objectifs spécifiques définis plus haut. En effet, le choix de la méthode basée sur le découpage de l'activité en tâches élémentaires et la matrice d'analyse pour l'évaluation des risques et des mesures de contrôle permettront respectivement une identification plus fouillée (micro identification) et une hiérarchisation beaucoup plus objective des risques.

Le chapitre premier de cette partie sera consacré à une prise de connaissance de PAO à travers ses activités, son organisation générale administrative, technique et comptable et de manière plus détaillée, l'organisation de son cycle de vente.

Le chapitre deuxième quant à lui traitera de l'analyse des résultats en l'occurrence, la cartographie des risques du cycle choisit découlant de l'identification et de l'évaluation de ceux-ci (risques). Sa dernière section consacrera les recommandations découlant de ces analyses et qui permettrons une gestion efficace des risques.

## **Chapitre I : Présentation de Pfizer Afrique de l'Ouest**

PAO partage avec quelques autres filiales de groupes pharmaceutiques internationaux, le marché de l'Afrique. Son ambition au cours de ces dernières années reste l'augmentation de sa part sur ce marché, objectif qui passe actuellement par la modernisation de ses pratiques de vente et une restructuration de ses organes avec l'installation de nouvelles représentations dans certains des pays où elle n'était pas présente. Une adéquate détermination des risques opérationnels pouvant nuire à l'atteinte de cet objectif requiert une connaissance parfaite de ses activités, de son organisation, de ses moyens etc. Ce chapitre nous permettra de connaître la filiale.

### **Section I : Aperçu sur la filiale**

Cette section donnera un aperçu d'abord de l'historique et de l'évolution de PAO, ensuite l'entreprise sera vue à travers quelques chiffres clefs puis son organisation sera abordée

#### **1. Historique et évolution**

PAO est une société anonyme au capital de 800 millions de FCFA détenue à 100% par le groupe Pfizer et est implantée au Sénégal dans la zone franche industrielle de Dakar.

A sa création en décembre 1981, son capital était de 250 millions de FCFA, se dénommait Park Davis Afrique de l'Ouest (PDAO) et était une filiale de Goedecke, une branche de Warner Lambert. En 1987, PDAO devint une filiale de Warner Lambert Canada avec un capital qui fut porté à 1 milliard de FCFA puis ramené à 800 millions en 1991. Elle devint en 2000 une filiale de Pfizer après le rachat de Warner Lambert par ce groupe et prit définitivement le nom de PAO en 2002 au terme de son intégration complète. Son activité s'agrandit encore plus par la suite avec le rajout des produits Pharmacia suite à l'acquisition de cette entreprise par Pfizer.

PAO est doté d'une usine de production et d'un centre de distribution qui lui permet une exportation de produits majoritairement vers l'Afrique de l'ouest et l'Afrique centrale mais également vers l'Europe.

De part sa localisation (zone franche industrielle), elle bénéficie d'une franchise d'impôt sur tous ses achats et ventes et est exemptée de l'impôt sur les sociétés. Son effectif est d'environ

80 personnes<sup>28</sup> (en dehors du personnel présent dans les représentations et les bureaux de liaison) mais en période de sur activité, un appel est fait à un personnel temporaire qui rend utile l'utilisation de deux équipes pour couvrir le supplément de travail et le déficit de main d'œuvre.

## **2. Organisation générale**

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

### **2.1 Organisation administrative et technique**

PAO quoique bénéficiant d'une autonomie dans son fonctionnement, ses objectifs et orientations s'inscrivent impérativement dans le cadre de la stratégie globale du groupe. Aussi, la plupart des procédures et systèmes sur la base desquels les tâches sont exécutées sont ceux du groupe. Il faut signaler que dans l'organisation du groupe Pfizer, une distinction est faite entre Le PGM (Pfizer Global Manufacturing) qui a en charge la production des médicaments, c'est à dire l'entité usine et le PGP (Pfizer Globale Pharmaceutical) qui est chargé du volet "business", de la vente des produits provenant du PGM. A PAO si cette distinction n'est pas perçue dans l'organigramme hiérarchique (**Annexe I**) elle l'est cependant dans la pratique sur le plan des reporting.

Les organes de gestion que l'on observe à PAO sont définis comme suit.

#### **2.1.1 La Direction Générale**

Elle est chargée de la planification, de la coordination et du contrôle des actions définies dans le plan d'orientation générale.

#### **2.1.2 La Direction Administrative et Financière**

Elle comprend la Direction financière, La Direction des ressources humaines, le Département marketing, le service import/export, le service informatique, le service des achats.

---

<sup>28</sup> Plus des ¾ de l'effectif ont une ancienneté de plus de 10 ans.

### **A. La Direction des ressources humaines**

Elle a en charge le recrutement, la formation, la motivation du personnel, la gestion de la compétence et l'amélioration des conditions de travail.

### **B. La Direction Financière**

Elle a pour prérogative, la gestion comptable des tiers et du patrimoine, la comptabilité générale et analytique, l'établissement des rapports financiers et de la gestion de la trésorerie. Dans la théorie, elle ne traite essentiellement que les opérations qui concernent le PGM. Celles concernant le PGP sont faites par le Directeur Administratif et Financier<sup>29</sup>.

### **C. Le département marketing**

Le département marketing a vu son apparition avec la restructuration actuelle. Il s'occupe de la mise en place de la politique marketing de la filiale. Il est chargé de la promotion des produits et du suivi de leur comportement sur le marché.

### **D. Le service des achats**

Il a en charge l'achat des matières premières pour la production et intervient dans la planification des produits à fabriquer.

### **E. Le service informatique**

Il s'occupe des investissements en matériel informatique, de la sécurisation du traitement des informations et de la formation du personnel en outils informatiques.

### **F. Le service import/export**

Ce service a compétence en matière de conditions de ventes, de modalité de livraison et veille à la solvabilité des clients. Il a la charge des opérations de transit d'exportation et d'importation. En cas de rupture de stock de produits non fabriqués sur le site, le responsable est chargé des commandes.

---

<sup>29</sup> Le Directeur Administrative et Financier reçoit des informations financières des représentations de la filiale dans certains pays (Cameroun, côte d'Ivoire) qu'il consolide à son niveau.

### **2.1.3 La direction de l'usine**

Cette direction couvre le département de la production, celui du contrôle de la qualité et le service de maintenance.

#### **A. La production**

Trois ateliers y sont observés, deux affectés à la production et le troisième au conditionnement. Pour ce qui est des deux premiers, l'un permet la fabrication des poudres et des comprimés (atelier "Dry") et l'autre, la fabrication des sirops (atelier "liquid"). Ils ont respectivement, une capacité de production de 200 millions de comprimés et 100 millions de gélules par an et 10 millions de flacon/an. La production fonctionne cependant sur la base des unités budgétisées mais aussi des commandes faites par les clients.

#### **B. Le département qualité**

Il s'occupe de la vérification de la qualité des matières premières, des produits fabriqués et des produits finis importés dans le souci de s'assurer qu'ils répondent aux normes.

#### **C. Le département maintenance**

Il a pour prérogative, l'entretien et la réparation du matériel ainsi que l'étude des programmes d'extension et de développement de l'usine. Il s'occupe de même de la sécurité de l'environnement, des hommes et des biens.

## **2.2 Organisation du système d'information financière et non financière**

Le système d'information de PAO est très informatisé. L'entreprise utilise pour sa gestion des ERP (Entreprise Ressources Planning) ou SIG (Système intégré de gestion). Si dans certains services et départements tels celui des achats et de la qualité le logiciel utilisé reste le JDEdwards<sup>30</sup>, place est maintenant faite au "Sun" dans les autres services. Ce dernier est le logiciel utilisé par tout le groupe Pfizer. Il permet ainsi de faciliter les reportings comptables, financiers et non financiers qui il faut le dire se font de manière mensuelle. Le système comptable utilisé est anglo-saxon<sup>31</sup> mais à la fin de chaque exercice une adaptation des états

<sup>30</sup>Du Nom de l'entreprise conceptrice. C'est le logiciel utilisé dans le temps par le groupe Warner Lambert

<sup>31</sup> "Chart of accounting "

financiers est faite aux normes du SYSCOA pour satisfaire aux exigences administratives et légales.

### **2.3 Quelques chiffres clefs**

PAO commercialise plus de 100 produits pharmaceutiques et est en relation avec à peu près 80 clients (grossistes du marché privé comme public) à travers l'Afrique et l'Europe. Elle a réalisée un chiffre d'affaire de près de 24 millions de dollars au cours de l'année 2003 repartit comme suit 37% pour la zone Cameroun, 36% pour la zone Côte d'Ivoire et 27% pour la zone Sénégal<sup>32</sup> et le chiffre déjà obtenus pour la période de janvier à septembre 2004 dépasse largement celui de 2003.

## **Section II : Objectifs et organisation de l'activité de ventes à PAO**

Dans cette section il sera fait cas des objectifs et de l'organisation mise en place pour les opérations de ventes à PAO.

### **1. Les objectifs du cycle ventes/clients à PAO**

Les objectifs principaux dégagés par la direction générale et assignés aux acteurs impliqués dans la gestion du processus de ventes sont les suivants :

- l'optimisation des opérations de ventes par le traitement rapide des commandes. Pour cela, il leur est demandé de veiller à la non rupture des produits;
- la sécurisation des biens et du patrimoine;
- la fiabilité des informations financières et non financières.

Pour une efficacité et la réalisation des objectifs ci-dessus mentionnés, PAO a mis en place une organisation axée autour de deux services.

### **2. Organisation de l'activité de ventes à PAO**

Les principales opérations régissant le cycle ventes/clients proviennent de la Direction Administrative et Financière et organisées principalement autour du service import/export et

---

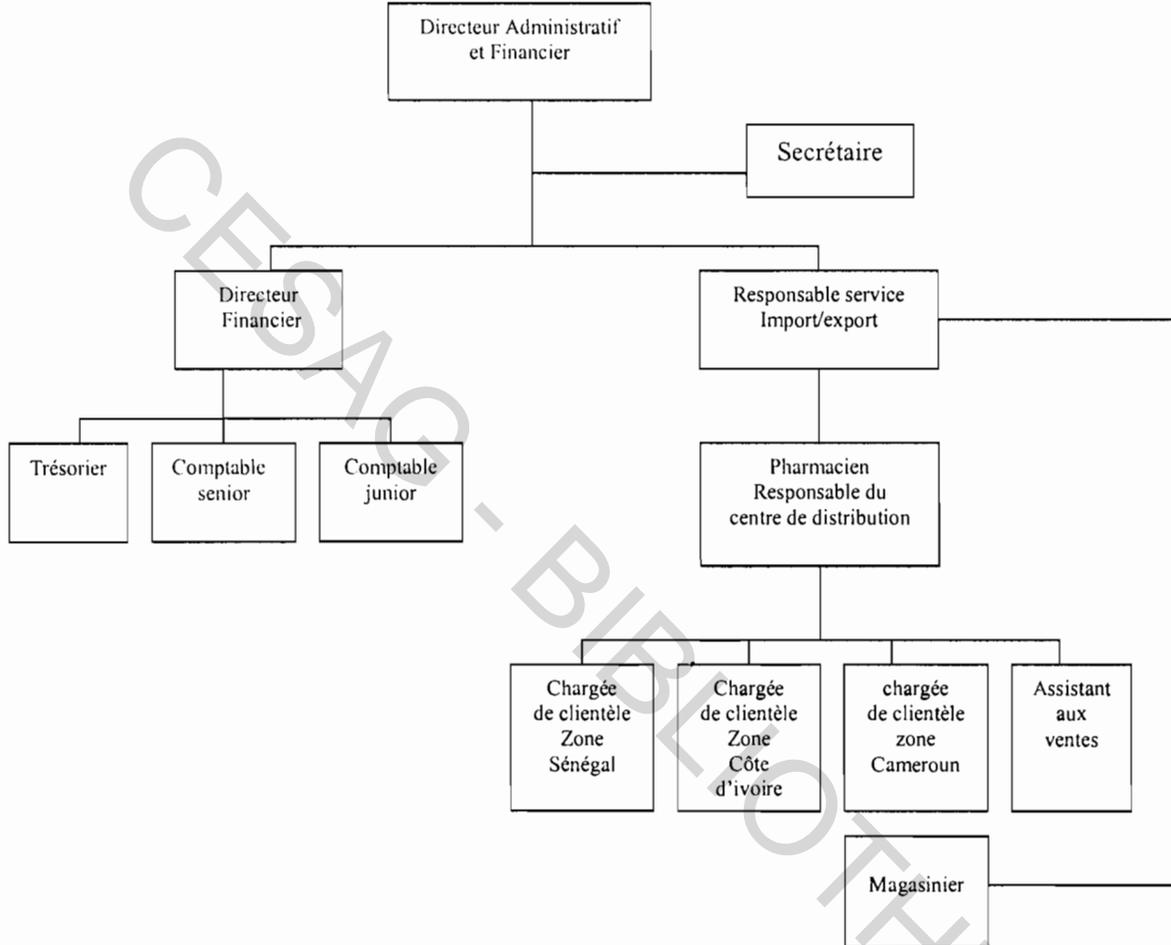
<sup>32</sup>Zone Sénégal : Sénégal, Burkina Faso, Mali, Mauritanie, Niger.

Zone Côte d'Ivoire : Côte d'Ivoire, Togo, Bénin, Guinée.

Zone Cameroun: Cameroun, Congo, Gabon, Centrafrique, Tchad, Burundi, Rwanda, Rep. Demo. Congo.

de la direction financière. Le fonctionnement de ces deux entités s'appuie sur l'organigramme hiérarchique suivant:

Figure 6 : Organigramme hiérarchique du service import/export et de la direction financière



Source : Nous même

Le service import/export coordonne et fait le suivi de toutes les opérations concernant l'agrément des clients, la réception, l'acceptation, le traitement<sup>33</sup>, la livraison et la facturation des commandes ainsi que le suivi des stocks en vue d'éviter leurs ruptures. Il comporte en son sein (le service import/export) le centre de distribution qui reçoit les produits finis provenant de l'usine et d'autres filiales en Afrique et en Europe<sup>34</sup> et les achemine en fonction des commandes clients.

<sup>33</sup> PAO traite environ 30 commandes par mois.

<sup>34</sup> Afrique : Maroc ; Europe : France, Belgique.

La direction financière intervient dans le processus en s'occupant de tout ce qui a trait aux opérations financières tels la comptabilisation des factures et des encaissements, le suivi des comptes clients et le recouvrement des créances.

A côté de ces derniers (l'import/export et les finances), l'on retrouve en appui, les services achats, production, informatique et le département marketing dont les rôles sont combien important lors de la budgétisation des ventes qui est une étape essentielle du processus.

Dans l'objectif de formaliser ou de préciser un certain nombre de pratiques en matière de relations contractuelles avec ses clients, les dirigeants de PAO ont arrêté des règles traitant de la gestion des risques clients. Celles-ci s'expriment en terme de limitation du crédit accordé, de la prise d'une assurance crédit pour chaque client, d'un délai crédit courant de 60 à 120 jours après livraison (60 jours pour le Sénégal, 90 jours à l'export par avion et 120 jours à l'export par bateau)<sup>35</sup> et toutes les ventes se font "départ usine"<sup>36</sup>. L'ensemble de toutes les procédures régissant les activités de ventes fera l'objet de la section suivante.

### **Section III : Description des procédures opérationnelles**

Dans cette section, en plus des procédures régissant la gestion des activités du cycle ventes/clients, il sera également question de celles en relation avec les activités de sécurisation du système d'information, d'achat de matières premières et de production pour leur implication au fonctionnement de ce cycle. L'objectif de la prise de connaissance de ces procédures est de s'y appuyer par la suite en vue d'analyser le degré de maîtrise des risques qui seront identifiés. Dans l'optique de nous assurer que les procédures décrites ayant fait l'objet de point fort<sup>37</sup> existent et sont appliquées, des tests de conformité et de permanence seront effectués par sondage lorsque cela sera possible. Notons que cette description se fera de manière narrative pour une prise en compte des détails.

#### **1. Procédures opérationnelles du cycle ventes/clients**

Elles comprennent d'une part le volet opérationnel du cycle tels la budgétisation, l'agrément des clients, la réception, l'acceptation, le traitement, la livraison et la facturation des

---

<sup>35</sup> Quelques fois, les conditions de règlement et de vente dépendent des négociations que PAO a avec chaque client.

<sup>36</sup> Le transfert de propriété se fait à l'usine, à la prise de la marchandise par le client ou son représentant qui est le transitaire. Le fret et l'assurance sont à la charge du client.

<sup>37</sup> Les points forts et points faibles des procédures sont obtenus après déroulement et analyse des questionnaires de contrôle interne.

commandes et d'autre part les procédures concernant le volet financier tels la comptabilisation des factures et des encaissements, l'octroi d'avoirs, le suivi des comptes clients et le recouvrement.

### **1.1 Les procédures de budgétisation**

Comme nous avons déjà eu à le dire, la politique et les objectifs à PAO s'inscrivent dans le cadre de celui du groupe Pfizer. Nommée "West Africa Operating Plan", le budget à PAO est décliné sur cinq ans et il se fait suivant deux étapes :

a) La première consiste en des réunions stratégiques au mois de mars et avril avec tous les services<sup>38</sup> impliqués au fonctionnement de l'entreprise au sortir desquelles, la vision futur de la filiale est déclinée en tenant compte des avantages et des faiblesses de leur position sur le marché. Les décisions en ce qui concerne les prix, le renforcement en matière de marketing et des capacités de l'usine, de la distribution, des finances sont ainsi prises.

b) La deuxième concerne de manière plus détaillée les chiffres. Pour chaque produit, en fonction de l'historique des ventes, des projections sont faites sur les années futures.

Au cours de l'exécution du budget, des corrections sont faites mensuellement en se basant sur le suivi du comportement des produits par le département marketing et des tendances reçues de certaines structures d'information agréées.

### **1.2 Les procédures d'agrément de nouveaux clients**

L'agrément des clients se fait en deux étapes :

a) Dans un premier temps, les nouveaux clients payent leurs factures au comptant sur une période d'un an dans le but d'apprécier leur capacité à respecter leurs engagements. Il faudrait avant tout s'assurer qu'ils bénéficient d'une autorisation de vente de médicament émanant des autorités compétentes de leur pays.

b) Dans un deuxième temps, une souscription à une police d'assurance<sup>39</sup> crédit est effectuée par PAO à la SONAC (Société nationale d'assurance crédit) pour ceux ayant satisfait à la première exigence. Pour cela, il leur est demandé de produire à cette entreprise, tous les documents afférents à leur éventuel agrément. C'est donc elle qui s'occupe de faire une enquête et d'évaluer leur solvabilité. Une fois la police d'assurance acceptée par la

---

<sup>38</sup>Direction générale, Direction administrative et Financière (Ressources humaines, Service des ventes, Marketing, Achats, Direction financière, Information), Production, Maintenance.

<sup>39</sup> Le montant de la police est 1,5% de celui du plafond crédit.

SONAC, l'agrément leurs est accordée par le Directeur Administratif et Financier et PAO accepte de leurs faire crédit, dans le cas contraire, ces derniers continueront à faire leurs opérations d'achat au comptant.

Signalons que la société d'assurance rembourse les crédits accordés aux clients à hauteur de 90% du montant global de l'opération en cas de défaillance du client qu'un plafond est accordé à chacun d'eux au-delà duquel, elle ne couvre plus le risque crédit.

### 1.3 Procédures de réception, d'acceptation, de traitement et de livraison de la commande<sup>40</sup>

Les différentes étapes sont les suivantes :

a) Les commandes arrivent par fax au centre de distribution et sont reçus par les chargées de clientèle selon les zones respectives. Lorsqu'elles parviennent par téléphone ou par mail, elles ne sont prises en compte qu'une fois la confirmation faite par fax. Dans la suite, deux cas peuvent se présenter selon que le client est ou n'est pas agréé.

#### – Pour le client non agréé

L'employé du service clientèle s'en réfère au responsable du service import/export pour voir s'il faut traiter la commande et si oui sous quelles conditions.

#### – Pour le client agréé

S'il ne fait pas l'objet de blocage par les supérieurs (DAF, Responsable du service import/export) pour faute de créances non remboursées, la commande suit son chemin dans le cas contraire, leur avis est demandé.

b) Une fois la commande acceptée, elle fait l'objet d'un enregistrement dans un registre (date de réception, numéro de la commande, nom du client, destination).

Lorsque qu'il arrive que la quantité commandée pour un produit ne correspond pas au colisage standard<sup>41</sup>, une adresse est faite au client en vue de s'y conformer.

c) La commande est ensuite saisie par les chargées de clientèle sur Excel qui contient la base de données relatives aux produits de PAO. Ce traitement permet de sortir deux fiches : le

<sup>40</sup> Les diagrammes des flux sont observés en annexe II.

<sup>41</sup> La quantité commandée peut être 20 alors que le nombre de produits dans le carton est 50. Pour éviter le risque de produits invendu (car on tient également compte de la date de péremption) on demande au client de se conformer au colisage standard. La quantité commandée peut ne pas être celle livrée.

bordereau de préparation et le bordereau de livraison standards et numérotés (**Annexes V et VI**) avec sur chacun d'eux les produits commandés et leur quantité.

d) Le bordereau de préparation est transmis au Pharmacien responsable de la distribution en plus du bon de commande. Celui-ci s'assure que les produits inscrits sur le bon de préparation correspondent à ceux figurant sur le bon de commande (désignation, dosage, liquide ou solide) et que les produits commandés sont disponibles<sup>42</sup> (vérification de la péremption si possible). Après contrôle, la certitude faite, il appose son visa sur la feuille.

e) Ce bordereau est retourné aux Dames du service clientèle pour être classé dans un dossier relatif à la commande.

f) Une facture Pro forma est ensuite adressée au client et dès que celui-ci donne son accord, le traitement de la commande peut se faire<sup>43</sup>.

g) Le bordereau de livraison est transmis aux ouvriers du magasin pour la préparation de la commande qui est faite selon un planning hebdomadaire élaboré par le pharmacien du centre de distribution.

h) Un responsable du traitement de la commande est désigné et son nom est marqué sur le bordereau. Le nombre d'ouvrier intervenant est fonction de la quantité commandée. Une feuille de colisage donnant la quantité de colis à empoter est élaborée d'abord de manière manuelle par ces derniers puis informatisée (**Annexe VII**). Celui-ci figurera dans les documents qui devront accompagner la marchandise. Une copie est cependant conservée pour le dossier relatif à la commande. Chaque produit sorti fait l'objet d'un enregistrement sur des fiches de stocks par les responsables du traitement.

i) Après traitement de la commande par les ouvriers, un contrôle par sondage est opéré par le pharmacien pour s'assurer que les produits sortis correspondent à ceux figurant sur le bordereau de livraison et son visa est apposé pour confirmation.

La livraison de la marchandise intervient par la suite et a lieu au sein de PAO.

j) Le transitaire commis par le client vérifie que les marchandises prêtes à être empotées correspondent en nature et en quantité aux éléments écrits sur le bon de livraison et le signe en cas d'accord.

k) Un ordre de transit exportation (OTE) accompagné de 6 copies de la facture définitive, de 3 copies de la feuille de colisage, d'un certificat d'origine (si produit fabriqué au Sénégal),

---

<sup>42</sup> Un rapport lui est fait de manière hebdomadaire sur l'état des stocks par le magasinier.

<sup>43</sup> Dans la pratique, le traitement de la commande commence avant l'accord du client pour un gain de temps.

d'un engagement de change (pour les domiciliations bancaires) lui sont remis par les chargées de clientèle pour faciliter le transit de la marchandise.

l) Après l'emportage, une copie du bon de livraison est transmise aux chargées de clientèle pour le dossier de la commande tandis qu'une autre sera conservée au niveau du magasin pour le suivi des stocks.

m) Une fois la marchandise expédiée, le transitaire envoie à PAO le connaissance ou la lettre de transport aérien (LTA)<sup>44</sup> qui sont joint au dossier de la commande.

Les procédures ci-dessus décrites ont été soumises à des tests de conformité et de permanence. Le test de conformité a consisté essentiellement à vérifier l'effectivité de l'enregistrement des commandes dans le registre et observer la présence des visas sur les différents documents tels le bordereau de préparation et le bordereau de livraison. A cet effet donc 2 commandes, 2 bordereaux de préparation et 2 bordereaux de livraison des mois de juillet et Août ont été choisis et nous nous sommes attelé à faire les différentes vérifications. Les résultats sont confinés dans le tableau suivant :

Tableau n°11 : Résultat du test de conformité des procédures de réception, acceptation, traitement et livraison des commandes

Documents	Enregistrement	Visas
Commande n°40727 du 16/07/2004	Oui	
Commande n°AF 1909221 Nd du 12/08/04	Oui	
Bon de Préparation n° 655 du 08/07/2004		Non
Bon de Préparation ° 859 du 13/08/04		Non
Bon de Livraison n° 757 du 27/07/2004		Oui
Bon de Livraison n° 814 du 04/08/2004		Oui

Source: nous même

Le test de permanence a par la suite consistée à partir de cinq liasses comprenant chacun un bon de commande, un bordereau de préparation et un bordereau de livraison à confirmer les observations ci-dessus. Si les commandes ont fait l'objet d'enregistrement, aucun bordereau de préparation n'a été visé et deux seulement des bordereaux de livraison présente le visa de contrôle. Cependant les observations du responsable dans l'accomplissement de ses tâches ont

<sup>44</sup> On parle de connaissance lorsque le transport se fait par bateau et LTA lorsqu'il se fait par avion. Ces deux papiers sont les fiches d'embarquement de la marchandise.

montré que les différents contrôles étaient effectués. Ceci dénote peut être du peu d'importance accordé à ces visas faute de communication adéquate.

#### **1.4 Les procédures de facturation et d'octroi d'avoirs aux clients**

Dans la pratique, pour se conformer aux dispositions douanières, les factures sont émises avant livraison de la commande.

- a) Elles sont établies par les chargées de clientèle sur Excel qui comprend un modèle standard.
- b) Un numéro leur est attribué en suivant la chronologie du registre d'enregistrement.
- c) Juste après la livraison, une copie de la facture est expédiée au client par courrier express mais avant un exemplaire lui est transmis par fax.

Dans le cas d'émission d'avoir, opération effectuée soit en cas de défaut de livraison ou de commandes anciennes dont les produits sont arrivés à péremption<sup>45</sup>, la démarche suivante est effectuée :

- d) Le pharmacien responsable analyse la réclamation ou les documents reçu dans un premier temps.
- e) Une fois la réclamation fondée, il donne l'autorisation aux chargées de clientèles de produire l'avoir.
- f) L'avoir lui est par la suite retournée pour vérification puis une copie est expédiée au client, une autre est conservée au niveau du service et une troisième est rangée dans le chrono et sera transmise à la comptabilité à la période du cut-off.

Les factures réunies de manière chronologique arrive par la suite à la comptabilité pour contrôle et enregistrement.

#### **1.5 Les procédures de contrôle des factures et comptabilisation**

Les factures arrivées à la comptabilité sont :

- a) Contrôlées par le comptable junior responsable de leur enregistrement. Celui-ci s'assure d'abord de leur exhaustivité, puis vérifie la conformité et la présence d'une date, d'un numéro, du nom du client et contrôle les détails des montants.

---

<sup>45</sup> Une convention du secteur exige le remboursement des montants des médicaments arrivés à péremption quelque soit la période à laquelle l'achat a été fait. Pour cela, il faut produire un certificat de destruction des médicaments signé par l'autorité compétente du pays accompagné des vignettes préalablement collées à la boîte du médicament.

b) Enregistrées par ce dernier sur le “Sun” dont le paramétrage permet de détecter le double enregistrement d’une facture. Après chaque enregistrement, un tampon est apposé sur la facture pour l’annuler.

c) validés par le directeur financier après contrôle.

Un chiffre d’affaire mensuel est dégagé à partir de ces enregistrements et sera comparé à celui provenant de la distribution.

Les tests de conformité et de permanence ont consisté à vérifier d’abord sur deux, puis sur cinq factures, la présence des tampons attestant de leur vérification et comptabilisation. Ceux-ci n’ont montré aucune anomalie.

### **1.6 Procédures d’encaissement et de comptabilisation des règlements**

Les règlements des clients se font majoritairement par chèque et par virements bancaires, rarement au comptant.

#### **➤ Pour les règlements par chèques**

a) Les chèques parviennent d’abord par courrier au secrétariat de la direction qui les note dans le registre affecté à cet effet.

b) La secrétaire les transmet ensuite au secrétariat de la Direction Administrative et Financière qui à son tour les enregistre.

c) Elle (la secrétaire du DAF) les donne après à la comptabilité pour enregistrement du paiement par le comptable senior affecté à cette tâche et prend l’avis du trésorier qui lui indique la banque où le dépôt doit être fait.

d) Elle prépare alors un bordereau de remise à l’encaissement (document standard), le fait signer par deux des personnes indiquées à savoir le Directeur Général, le Directeur Administratif et Financier, le Directeur de l’usine et le Directeur Financier.

e) Le bordereau est transmis au chauffeur coursier qui se charge de le déposer à la banque indiquée.

#### **➤ Pour les règlements par virement**

a) Tout comme les chèques, les ordres de virement sont reçus par le secrétariat de la direction générale puis transmis au secrétariat de la direction financière qui les remet au trésorier après enregistrement. Cependant un autre moyen permet à ce dernier de prendre connaissance des virements effectués par les clients. En effet, à travers les outils tels le

minitel, Internet et certaines applications spécialisées (Citibank online, logiciels de connexion à distance), il est en contact avec les banques. Ainsi par les rapprochements bancaires journaliers qu'il effectue, il est avisé des virements.

b) Dès réception du virement, il avise le comptable senior après s'être assuré de la personne émettrice et de la facture pour laquelle il est fait.

c) Le comptable l'enregistre dans le compte banque concerné en cas de détermination de l'émetteur, dans le cas contraire elle l'enregistre dans un compte d'attente.

d) Elle effectue si possible un lettrage du compte client pour sa mise à jour (cette opération n'est plus couramment faite).

#### ➤ **Pour les règlements au comptant**

En ce qui concerne cette pratique la procédure suivante est observée:

a) L'argent est remis au Directeur Financier par le client contre un récépissé portant la signature du Directeur et le cachet de la société.

b) Celui-ci remet cet argent à la secrétaire de la direction administrative et financière devant témoins. Celle-ci prépare le bordereau de remise à l'encaissement pour le dépôt en banque par le chauffeur coursier. Dans le cas où l'argent ne peut être déposé le même jour, il est gardé dans le coffre fort dont une seule personne connaît le code d'accès puis déposé le lendemain en banque.

Remarquons que la validation de tous les enregistrements de paiements effectués est faite par le Directeur Financier après contrôle.

### **1.7 Les procédures de suivi des ventes et des comptes clients**

Les procédures de suivi des ventes sont observées aux clôtures des comptes mensuels et se résument comme suite :

a) Chaque mois, 48 ou 72 heures avant le cut-off, l'assistant aux ventes fait un contrôle de toutes les factures du mois (exhaustivité, présence et conformité de la date et du numéro, vérification des montants)

b) Il dégage par la suite le chiffre d'affaire mensuel global, par produit, par pays, par secteur et par client.

c) Une copie des chiffres obtenus est transmise au responsable du service import/export et une autre à la direction financière pour comparaison avec ceux de ce dernier.

d) Une analyse des ventes est faite par le responsable par la suite.

Pour le suivi des comptes clients, chaque trois mois, l'assistant aux ventes fait le récapitulatif des commandes que chaque client a effectué et les remet au responsable du service export qui le transmet à la société d'assurance. Cette démarche permet à cette société la mise à jour des créances des clients bénéficiant de l'assurance crédit. Une fois le plafond de leur ligne de crédit est atteinte, le dépassement nécessite l'autorisation du Directeur Administratif et Financier. Celui-ci peut prendre sur lui d'écrire à la compagnie d'assurance pour une augmentation de la ligne du client ou de satisfaire la commande à ses risques.

La remarque à faire est que le suivi des comptes individuels clients par la direction financière n'est pas effective car aucune personne n'y est affectée de manière formelle.

### **1.8 Les procédures de suivi et de recouvrement des créances**

Le suivi et le recouvrement des créances ne sont plus attribués de manière formelle à quelqu'un. Dans le passé, ces tâches étaient confiées au trésorier, puis au contrôleur de gestion avant sa démission. Les procédures consistaient à :

- a) Etablir chaque mois une balance âgée client permettant d'observer les factures arrivées à échéance mais également celles l'ayant dépassées.
- b) Une copie des factures échues et une lettre les accompagnant étaient adressées au client.
- c) Une relance par fax ou par téléphone était faite lorsque aucune suite n'était donnée par le client. Cependant, aucune mesure draconienne n'était utilisée. La voie du compromis étant toujours de rigueur.

La bonne gestion des risques du cycle ventes/clients nécessite l'implication d'acteurs autres que ceux appartenant à ce cycle. Quelques aspects des procédures provenant d'autres activités et qui seront prises en compte nécessitent une description.

## **2. Les procédures d'achat, de production et de sécurisation du système d'information**

Seul les aspects concernant les délais d'approvisionnement des matières premières, la planification de la production, la sécurisation de l'accès aux informations et la sauvegarde des informations seront exposés.

## 2.1 Les procédures d'achat et de production

La production découle du plan directeur qui est décliné lui-même d'un plan industriel et commercial. Il (le plan directeur) détermine le nombre d'unité à produire pour chaque médicament dans l'année mais classé de façon mensuelle. A partir de ce plan :

a) La prévision des achats de matières premières est faite grâce au logiciel de gestion intégré (JDEdward) paramétré à cet effet. Il contient les informations sur les besoins bruts, les stocks disponibles et les besoins nets de manière régulière. Le réapprovisionnement est ainsi fonction de la vitesse de rotation des articles, des niveaux optimums à détenir en stocks (stock de sécurité de 3 mois), des prévisions de production et de ventes et des délais de livraison du fournisseur (2 mois auquel un mois est ajouté pour plus de sécurité).

b) En ce qui concerne l'aspect pratique de la production, une réunion est effectuée chaque vendredi à laquelle participe le responsable des achats, le responsable de la production, le responsable du service maintenance, le pharmacien responsable de la distribution et le directeur Financier. A cette réunion, le programme des produits et le nombre d'unité à fabriquer sont déterminés et ceci en fonction du nombre d'unités budgétisé par an, la quantité de lots<sup>46</sup> à produire par mois mais également en fonction du portefeuille des commandes.

## 2.2 Procédures de sécurisation (sécurité d'accès au système, sécurité d'accès à l'application) et de sauvegarde des informations.

La politique sécuritaire de PAO en matière d'accès au système et aux applications se présente comme suite :

a) Pour tout utilisateur, la nécessité d'un identifiant et d'un mot de passe est obligatoire (**Annexe VIII**). En fonction de ces derniers, un profil est créé pour chaque utilisateur. Ce profil lui donne d'avoir accès à un certain niveau d'informations et d'applications.

b) Le mot de passe est changé tous les 45 jours. Noté sur un formulaire, il est mis dans une enveloppe, fermée, remise au service informatique et gardée dans un coffre. L'enveloppe ne sera ouverte à la demande du concerné en cas d'oubli de son mot de passe ou à la demande de son supérieur<sup>47</sup>. Une fois celle-ci ouverte, le mot de passe est automatiquement changé.

c) Pour que le profil d'un utilisateur soit changé, une demande expresse adressée au service informatique doit être faite par son supérieur (**Annexe IX**).

<sup>46</sup> Les médicaments sont produits par lots. Le numéro de chaque lot est marqué sur les emballages.

<sup>47</sup> En cas d'absence du concerné.

Pour le volet concernant la conservation des informations, des sauvegardes sont effectuées par quelqu'un qui présente le profil adéquat. Elles sont faites de manière journalière et conservées dans un répertoire bien défini au niveau du serveur avec les fichiers qui accompagnent chaque profil. Par la suite, une sauvegarde hebdomadaire est faite sur une bande et gardée dans le coffre fort.

La prise de connaissance des procédures ci-dessus décrites et leur analyse sommaire nous permet de dire qu'elles présentent des faiblesses tant dans leur conception que dans leur application. En effet pour l'établissement par exemple des factures, aucune supervision n'est observée dans le processus de leur émission et les tests effectués sur certaines procédures comme on a pu le voir, ont montré les limites dans leur application notamment l'absence de l'apposition des visas par les responsables concernés sur les documents ; ceci ne permet pas de savoir de manière précise si le contrôle est fait. Cependant l'évaluation de ces mesures de contrôle au chapitre suivant nous permettra de nous assurer si les risques découlant des activités de vente de PAO sont gérés.

## **Chapitre II : Cartographie des risques opérationnels du cycle ventes/clients de PAO**

Le “risk management” qu’on pourrait définir comme le management des risques, est une discipline qui permet aux individus et aux organisations de conjuguer avec l’incertitude en prenant des mesures appropriées pour la protection et la sauvegarde de leurs propriétés et ressources. Il permet autrement de faire une nomenclature des risques dans l’environnement et le contexte de l’organisation et à décider de la meilleure façon d’y répondre.

De par son importance, le concept de “risk management” est à inclure dans tout processus de management des entreprises. En effet, une bonne compréhension et une bonne gestion des risques apportent aux dirigeants la confiance nécessaire pour se lancer dans de nouveaux projets, développer de nouveaux produits et s’implanter encore plus.

D’une manière générale, les activités du cycle ventes/ clients sont exposées à un nombre élevés de risques. Ceux-ci pouvant aller des plus courants à savoir les risques d’erreur, d’omission, de retard, etc. pour le caractère régulier des opérations, aux moins courants tels les risques de dégradation financière ou encore d’insolvabilité. Ces risques sont très souvent sources de litiges entre l’entreprise et ses clients et peuvent être à la base de cessation d’activité faute de ressources financières.

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

La section une de ce chapitre sera consacrée à la phase d’identification des risques du cycle à partir du découpage du processus de vente en activités ou en tâches. La section deux traitera d’abord du lien des risques observés avec les objectifs assignés aux cycles puis une évaluation des risques ayant une connexion notable aux objectifs sera faite. La section trois qui est la dernière, abordera l’évaluation des mesures de contrôle des risques, la présentation de la cartographie de ces risques et les recommandations.

## **Section I : Identification des risques du cycle**

L'identification des risques est faite à travers une analyse des différentes activités du cycle à l'aide d'un tableau inspiré de celui de Renard comprenant cependant neuf colonnes avec les rubriques suivantes : tâches, objectifs de contrôle, risques opérationnels, sources du risque, impact opérationnel, impact sur les affaires, évaluation, dispositif de maîtrise et constat.

Ainsi pour chaque tâche déterminée, ses objectifs sont d'abord définis et en fonction de ceux-ci, les risques sont observés si la tâche n'est pas faite ou mal faite mais également en cas de défaillance des systèmes<sup>48</sup>. Les sources du risque sont données par la suite en se référant aux quatre sources du risque opérationnel définies qui sont les personnes, les procédures, les systèmes ou les événements extérieurs. Pour cela, la démarche suivante est observée : le risque a pour source "événement externe" s'il n'est pas sous le contrôle du groupe opérationnel. Dans le cas où il l'est, le risque est dans la catégorie "personnes" s'il ne se serait pas produit si s'aurait été une autre personne sinon il est dans la catégorie "procédures" pour défaillance des procédures ou dans la catégorie "systèmes" pour des problèmes liés à l'organisation générale et technologique (matériel, logiciel, etc). Remarquons qu'un risque peut avoir plusieurs sources.

Après avoir défini la source, les conséquences du risque d'une part sur les opérations et d'autre part sur les affaires de l'entreprise d'une manière globale sont données. Une évaluation sommaire de l'importance du risque est faite. On utilise pour cela les termes tels "important", "moyen" et "faible" avec la convention suivante: le risque est dit important si les conséquences financières qui en découlent sont énormes, moyen si ses conséquences sont limitées dans une proportion acceptable et faible si cette conséquence est minimale<sup>49</sup>. Enfin, quelques dispositifs de contrôle interne permettant de maîtriser le risque sont abordés et le constat est de savoir essentiellement si ces dispositifs existent ou non au sein de l'entreprise. L'appréciation des mesures de contrôle des risques qui sera faite à la section trois nous informera dans la suite de l'application ou non des dispositifs.

---

<sup>48</sup> Une tâche peut être bien accomplie mais le risque peut être dû à un mauvais fonctionnement par exemple du système informatique (matériel, logiciel, etc.).

<sup>49</sup> Les commandes de produits sont de l'ordre de plusieurs centaines de millions à quelques millions.

## 1. Analyse des activités de budgétisation

Cette analyse consiste essentiellement à déterminer les risques liés aux tâches d'élaboration et de contrôle du budget. Le recensement de ces risques est fait à travers le tableau suivant:

Tableau n° 12 : Identification des risques des activités de budgétisation

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques opérationnels	Sources	Impact opérationnel	Impact sur les affaires	Evaluation (*)	Dispositifs** de maîtrise	Constat
Elaboration du budget	S'assurer de la fiabilité des informations	1. prévision irréaliste	Personnes ou procédures	Réalisation du budget incertaine	Manque de ressources	I	(Ob) Connaissance des objectifs stratégiques	Oui
							(P) Budget décliné de manière mensuel et impliquant tous les services	Oui
Contrôle du budget	rapprochement des prévisions aux réalisations	2. suivi imparfait du budget	Personnes ou procédures	Réactualisation du budget imparfaite	Manque de ressources	I	(P) Contrôle Budgétaire effectué régulièrement	Oui

(\*) I : Important, M : Moyen, f : Faible ; \*\* (Ob) : Objectif, (P): Procédures

Source : nous même

## 2. Analyse des activités d'agrément des clients

Elle permet la détection des risques pouvant affecter l'atteinte des objectifs assignés aux activités d'agrément des clients.

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

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques opérationnels	Sources	Impact opérationnel	Impact sur les affaires	Evaluation	Dispositifs** de maîtrise	Constat
Agrément du client	S'assurer que l'acceptation du client se fait sur la base de sa solvabilité	3. octroi d'agrément sur des bases fausses 4. dégradation du portefeuille client 5. insolvabilité	Personnes ou Procédures	Portefeuille clientèle inadéquat	Pertes de ressources Interruption d'activité	I	(P) Evaluation de la solvabilité du client	Oui
						I	(O) Autorisation accordée par un responsable identifié au niveau de la direction	Oui
						I		
Actualisation de l'agrément	S'assurer que le client répond toujours au critère de solvabilité	6. non actualisation	Personnes ou procédures	Base du Fichier de clients solvable fausse	Perte de ressources Interruption d'activité	I	(P) Actualisation opérée chaque année	Oui

\*\* (P) : procédure, (O) : organisation

Source : nous même

### 3. Analyse des activités de réception, d'acceptation, de traitement et de livraison des commandes

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

#### 3.1 Identification des risques des activités de réception et d'acceptation des commandes

Les risques suivants peuvent être observés au niveau des activités de réception et d'acceptation des commandes.

Tableau n° 14 : Risques liés aux activités de réception et d'acceptation des commandes

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques opérationnels	Sources	Impact opérationnel	Impact sur les affaires	Evaluation	Dispositifs** de maîtrise	Constat
Réception de la commande	Réception de toutes les commandes, conformes à celle du client	7. non réception de la commande 8. Erreur dans la prise de la commande	Système Procédures personnes	Fiabilité des informations	Litiges client Perte de clients	M	(P) réception des commandes par écrit  (M) réception par fax	Oui  Oui
Enregistrement de la commande	S'assurer de la réalité de la réception et du suivi	9. Omission d'enregistrement 10. erreur d'enregistrement	Personnes Procédures	Fiabilité des informations	Litige client	f	(P) contrôle par sondage	non
Examen de la solvabilité du client	S'assurer de la solvabilité du client et du strict respect de sa ligne de crédit	11. dépassement de crédit 12. insolvabilité 13. dégradation des revenus	Personnes Procédures	/	Perte de ressources Arrêt d'activité	I	(P) désignation formelle d'un responsable membre de la direction (P) visa d'autorisation	Oui  Non
Approbation de l'ordre de vente	Acceptation de la commande après examen de la solvabilité du client et disponibilité des produits	14. acceptation sans vérification 15. rupture de stocks 16. Retard de livraison 17. non recouvrement des crédits	Personnes procédures	/	Litiges clients Perte de revenus Arrêt d'activité	I	(P) visas d'acceptation pour le traitement de la commande (O) Information régulière sur l'état des stocks	Oui  Oui

\*\* (O) : organisation, (P) : procédures, (M) : moyen

Source: nous même

#### 3.2 Analyse des activités de traitement et de livraison des commandes

L'analyse des activités de traitement et de livraison des commandes permet de relever les risques suivants.

Tableau n° 15 : Risques liés aux activités de traitements et de livraison des commandes

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques opérationnels	Sources	Impact opérationnel	Impact sur les affaires	Evaluation	Dispositifs** de maîtrise	constat
Etablissement des BL et BP	S'assurer du suivi des commandes et archivage d'informations	18. Erreurs de transcription de l'information contenue sur le bon de commande 19. Non élaboration des bordereaux	Personnes Procédures Système	Retard ou non traitement de la commande Non-conformité de la commande	Litige clients Pertes de clients	M  f	(M) Logiciel avec base de données des produits  (P) documents standards pré numérotés	oui  Oui
Contrôle de l'élaboration des BP et BL	S'assurer de la conformité avec la commande	20. non-conformité des BL et BP avec les Bons de Commande	Personnes Procédures	Non-conformité des marchandises traitées	Litiges clients Perte de clients	f	(P et S) visa de confirmation du contrôle	oui
visa d'Autorisation de la préparation de la commande	S'assurer que les commandes traitées ont reçu l'autorisation	21. Fraudes 22. Vols des biens	Personnes Procédures	/	Pertes de biens et actifs	M	(P et S) visa d'autorisation par un responsable identifié	Oui
Planning de traitement	S'assurer de la rapidité du traitement de la commande	23. traitement anarchique des commandes 24. Retard du traitement	Personnes Procédures	Marchandises livrées tardivement	Litiges clients Perte de part de marché	M	(P) planning effectué régulièrement par un responsable	oui
Transmission du BL au magasin pour traitement	S'assurer d'une transmission rapide des BL	25. transmission tardive du BL au magasin	Personnes	Marchandises livrée en retard	Litiges clients	M	(P) annulation du bon de commande transmis auparavant au magasin dès réception du BL.  (SI) suivi à l'aide d'un tableau	Non  Oui
Contrôle du traitement de la commande	S'assurer que les marchandises traitées correspondent à la commande	26. Non-conformité des marchandises 27. non contrôle du traitement 28. Vols de marchandises	Personnes Procédures	/	Litige client Pertes d'actifs Diminution de la part de marché	M	(P) double vérification  (S) vérification par sondage	Non  Oui
Exécution et Supervision de la livraison	Les livraisons sont effectuées conformément à la commande et sur la base des bons de commande reçus	29. non-conformité des marchandises livrées avec la 30. vols de marchandise 31. non supervision	Personnes Procédures	/	Litiges clients Pertes de clients	M	(P) visa du responsable du traitement sur le BL	Oui

\*\* (M) : moyen, (P) : procédures, (S) : supervision, (SI) : Système d'information

Source : nous même

#### 4. Analyse des activités de facturation et d'octroi d'avoir

La facturation des produits tout comme l'octroi d'avoir aux clients sont le plus souvent source de conflit entre l'entreprise et ses clients. Cette analyse vise à déterminer les risques dont sont sujet ces deux actions en vue d'évaluer par la suite leur importance.

Tableau n° 16 : Identification des risques liés aux activités de facturation et d'octroi d'avoir

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques opérationnels	Sources	Impact opérationnel	Impact sur les affaires	Evaluation	Dispositifs** de maîtrise	Constat
Etablissement des factures	S'assurer que toutes les commandes traitées font l'objet de facturation  S'assurer de la rapidité d'émission des factures	32. Omission d'émission	Personnes	Non fiabilité de l'information	Pertes de ressources  Litiges clients	I	(P) Annulation du BL une fois la facturation établie	Non
		33. Non-conformité des factures	Procédures				(P) factures standards et prés numérotés	Oui
		34. Retard dans l'émission de la facture	Système				(S) rapprochement BC/BL/F	Non
35. Fraudes dans l'émission								
Transmission facture à la comptabilité et aux recouvrements	S'assurer d'une transmission rapide	36. Retard de transmission 37. Omission de transmission	Personnes Procédures	Retard de comptabilisation	Non Fiabilité information	M	(P) transmission à des périodes précises	Oui
Octroi d'avoir	S'assurer d'une émission rapide des avoirs et approuvée par un responsable	38. Fraude sur les avoirs	Personnes Procédures	Non fiabilité de l'information	Litiges clients  Pertes de ressources	M	(P et S) contrôle d'émission assuré par un responsable	Oui
Transmission des factures d'avoir à la comptabilité et aux recouvrements	S'assurer d'une transmission effective et rapide	39. Non transmission des factures d'avoir 40. Retard de transmission	Personnes Procédures	Comptabilisation tardive ou absence	Non fiabilité information	M	(P) transmission à des périodes précises	Oui

\*\* (P) : procédures, (S) : supervision

Source : nous même

#### 5. Analyse des activités de comptabilisation des factures

La comptabilisation des factures est une activité très sensible en ce sens qu'elle recèle des risques qui peuvent être très préjudiciables à toute entreprise. Le tableau ci-dessous en fait l'étalage.

Tableau n° 17 : Risques relatifs aux activités de comptabilisation des factures

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques opérationnels	Sources	Impact opérationnel	Impact sur les affaires	Evaluation	Dispositifs** de maîtrise	Constat
Réception des factures et contrôle	S'assurer de la conformité et de l'exhaustivité des factures	41. non contrôle de la conformité 42. Omission de contrôle 43. Non conformité de la facture 44. Fraudes sur les factures	Personnes Procédures	Non fiabilité information	Litige clients	I	(P) rapprochement BL /Facture	non
Comptabilisation des factures	S'assurer de l'exhaustivité et de la rapidité des enregistrements	45. Omission d'enregistrement 46. Erreur dans les enregistrements 47. Retard dans les enregistrements 48. Fraudes dans la comptabilisation	Personnes	Non fiabilité information	Litiges clients Pertes de ressources	I	(P) tampon de confirmation enregistrement  (M) Détection de doubles enregistrements par le système informatique  (O) enregistrement à des périodes régulières	Oui
			Procédures			M		Oui
			Systeme			f		Oui
Contrôle des enregistrements et validation	S'assurer de la conformité des enregistrements	49. Non contrôle des enregistrements comptables avant validation	Personnes	Non fiabilité des informations financières	Litiges clients Pertes financières	M	(P) Personne formellement identifiée pour le contrôle	Oui

\*\* (M) : moyen, (P) : procédures, (O) : organisation

Source : nous même

## 6. Analyse des activités d'encaissement de créances et comptabilisation

La sécurisation des moyens de paiements pour toutes les entreprises d'une manière générale et spécifiquement pour PAO dont les montants encaissés sont très élevés est plus que de rigueur. Cependant avant cela, une détection des risques attachés à l'activité est nécessaire.

**Tableau n° 18 : Risques attachés aux opérations d'encaissement et de comptabilisation des paiements**

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques opérationnels	Sources	Impact opérationnel	Impact sur les affaires	Evaluation	Dispositifs** de maîtrise	Constat
Réception des chèques ou ordres de virement et enregistrement de la réception	S'assurer de la réalité et de l'archivage de la réception	50. Détournement des encaissements 51. Fraude sur les encaissements 52. Perte d'information	Personnes Procédures	Perte d'information	Non fiabilité des informations Pertes de revenus	f	(P) le double enregistrement par la direction et la comptabilité  (P) Enregistrement dès réception	Oui  Oui
Transmission à la comptabilité pour enregistrement	S'assurer d'une transmission effective et rapide à la comptabilité	53. Omission de transmission 54. retard de transmission	Personnes Procédures	Non fiabilité de l'information	Litige clients Non fiabilité de l'information	f	(S) rapprochement s entre chrono d'arrivée et paiements transmis	Non
Enregistrement comptable du règlement	Enregistrement exhaustif et rapide des règlements	55. détournement des fonds 56. Erreur de saisie 57. Omission de comptabilisation 58. Fraude sur la comptabilisation	Personnes Procédures Système	Non fiabilité de l'information	Litiges clients Pertes de revenus	I f M M	(P) rapprochement entre le chrono d'arrivée et les enregistrements comptables  (S) validation des enregistrements par le supérieur	Non  Oui
Elaboration du bordereau de remise à l'encaissement	S'assurer du suivi du dépôt effectif et rapide des fonds	59. détournement de fond	Personnes Procédures	Non fiabilité de l'information	Perte de revenus	I	(P) Remise en banques dans la journée  (S) Contrôle des remises en banques	Oui  Oui
Signature du bordereau de remise à l'encaissement	S'assurer de l'approbation et de l'autorisation de dépôt par les responsables ayant compétence	60. Fraude 61. Détournement de fond	Personnes Procédures	Non fiabilité des informations	Perte de recettes	I	(P) signature des personnes désignées	Oui
Dépôt en banque	S'assurer de l'effectivité du dépôt	62. Détournement de fonds	Personnes Procédures	Non fiabilité des informations	Perte de revenus	I	(P) Contrôle de remise en banque par le reçu de dépôt	Oui

\*\* (P) : procédures, (S) : supervision

Source: nous même

## 7. Analyse des activités de suivi des comptes clients et des ventes

L'analyse des activités de suivi des comptes clients et de ventes permet la détection des risques suivants.

Tableau n° 19: Identification des risques liés au suivi des comptes clients et de ventes

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques opérationnels	Sources	Impact opérationnel	Impact sur les affaires	Evaluation	Dispositifs** de maîtrise	Constat
Suivi des comptes clients	Etre sur de la fiabilité des comptes individuels clients	63. Comptabilité Erronée 64. Absence de visibilité de la gestion clients	Personnes	Perte d'informations	Litiges clients	I	(P) Analyses et justifications périodiques des soldes	Non
			Procédures	Non fiabilité des informations	Pertes de ressources		(P) lettrage des comptes après chaque enregistrement	Non
			Système				(P) envoi de relevés de compte périodiquement aux clients	Non
Suivi des comptes de ventes	S'assurer d'un contrôle périodique des soldes des comptes de produits	65. chiffre d'affaire erroné 66. Fraudes sur les ventes	Personnes Procédures Système	Non fiabilité de l'information	Informations financières non fiables	M	(P) Rapprochement entre les chiffres détenus par la comptabilité et ceux du service commercial	Oui

\*\* (P) : procédures

Source : nous même

## 8. Analyse des activités de suivi des créances et recouvrement

Le suivi et le recouvrement des créances marque si on le veut, les dernières étapes du processus de vente et sont essentiels. Ils permettent à l'entreprise lorsqu'il sont bien pratiqués d'éviter si possible la perte de ses revenus. Un inventaire des risques liés à l'accomplissement de ces différentes tâches est observé ci-dessous.

Tableau n° 20 : Risques liés aux activités de suivi et de recouvrement des créances

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques opérationnels	Sources	Impact opérationnel	Impact sur les affaires	Evaluation	Dispositifs** de maîtrise	Constat
Etablissement de la balance âgée	Détecter les factures arrivées à échéance et celle ayant dépassées l'échéance	67. Accumulation des créances 68. Perte de visibilité sur les créances 69. Pertes d'informations 70. Oubli de créances	Personnes Procédures Système	Non fiabilité des informations	Perte de recettes Litiges clients	I	(P) Responsabilisation formelle d'un individu pour l'élaboration quotidienne de la balance âgée	Non Non
Relance des clients	Signifier aux clients l'arrivée à échéance de leur créances	71. relance non effectuée dans les délais 72. Règlements tardifs	Personnes Procédures	Non fiabilité des informations	Perte de recettes	I	(P) Existence d'une procédure de relance systématique des clients	Non
Recouvrement des créances	Réalité du recouvrement	73. détournement de fonds	Personnes Procédures	Non fiabilité de l'information	Perte de recettes	I	(O) Existence d'une procédure de réception des créances	oui

\*\* (P) : procédures, (O) : organisation

Source : nous même

Cette étape d'identification des risques qui est la première du processus d'élaboration de la cartographie des risques du cycle ventes/clients de PAO a permis à travers la méthodologie utilisée, de déterminer un grand nombre de risques qui d'une manière générale sont dus en grande partie à des défaillances tant au niveau des personnes que des procédures mais aussi des systèmes mis en place par l'entreprise. Cette identification faite, il apparaît maintenant important de savoir lesquels de ces risques sont le plus lié aux atteintes des objectifs.

## Section II : Connexion et évaluation des risques

Dans cette section il est question d'évaluer le lien de chaque risque inventorié avec les objectifs opérationnels du cycle ventes/clients. Ceux ayant un lien fort avec ces objectifs seront par la suite évalués en terme de probabilité de survenance et d'impact.

### 1. Evaluation de la connexion des risques

La connexion du risque aux objectifs est définie par l'importance du lien existant entre les risques et les objectifs. Cette appréciation de la force du lien entre les risques identifiés et les objectifs qui il faut le rappeler sont l'optimisation des opérations, la protection des biens et la

fiabilité des informations, est faite de manière qualitative en se demandant si le risque une fois réalisé est susceptible d'avoir une influence sur l'objectif sans toutefois mesurer l'importance de l'impact. L'exemple du risque de "rupture des stocks" pourrait être pris. Celui-ci a une influence sur la rapidité du traitement et de livraison des marchandises donc sur l'optimisation des opérations mais n'a pas d'influence sur la sécurité des actifs et la fiabilité des opérations.

On définit ainsi des connexités "basse", "moyenne" ou "forte" auxquelles sont attachées des notes allant de 1 à 9 comme le montre le tableau suivant :

Tableau n° 21 : Convention de notation de la connexité

Connexité	Note	Description
Basse	de 1 à 3	L'influence du risque est inexistante ou faible
Moyenne	de 4 à 6	L'influence du risque est moindre
Forte	de 7 à 9	L'influence du risque est notable

Source : nous même

Pour les moyennes arithmétiques, elles sont arrondies à la valeur supérieure lorsque le nombre après la virgule est égal ou supérieur à 0,50 et arrondies à la valeur inférieure lorsqu'il est inférieur à cette valeur. Remarquons que les risques ayant fait l'objet de plusieurs apparitions lors de la phase d'identification ne figurent qu'une seule fois dans cette étape.

Le tableau ci-dessous donne d'abord l'importance du lien entre les risques et chacun des objectifs opérationnels définis puis la connexité globale est obtenue à partir de la moyenne arithmétique de ceux-ci.

**Tableau n° 22 : Connexion des risques aux objectifs opérationnels du cycle ventes/clients**

Activités/risques	Connexion*	Note globale	Objectifs opérationnels du cycle ventes/clients **		
			Optimisation des opérations	Sécurité des biens	Fiabilité des informations
<b>Activités de budgétisation</b>					
1. Prévision irréaliste	M	5	8	1	6
2. Suivi imparfait du budget	M	5	7	1	8
<b>Activités d'agrément de clients</b>					
3. Octroi d'agrément sur des bases fausses	M	4	1	8	4
4. Dégradation du portefeuille client	M	5	6	7	1
5. Insolvabilité	M	5	6	7	1
6. non actualisation de l'agrément	F	7	6	7	7
<b>Activités de réception et d'acceptation des commandes</b>					
7. Non réception de la commande	B	3	7	1	1
8. Erreur de prise de commande	M	5	6	1	7
9. Omission d'enregistrement dans le registre	M	4	2	1	7
10. Erreur lors de l'enregistrement	B	3	1	1	7
11. Dépassement de la ligne de crédit	M	4	1	9	1
13. Dégradation des revenus	B	3	8	1	1
14. Acceptation de la commande sans vérification	B	3	1	8	1
15. Rupture de stocks	M	4	9	1	1
16. Retard de livraison	B	3	7	1	1
<b>Activités de traitement et de livraison des commandes</b>					
19. Non élaboration des bordereaux	M	5	8	2	5
20. Non-conformité des BL et BP avec les commandes	F	7	7	5	8
21. Fraude sur les commandes	M	6	4	8	7
22. Vols des marchandises	M	6	5	8	6
23. Traitement anarchique des biens	M	4	8	1	2
24. Retard du traitement	M	4	8	1	2
25. Transmission tardive du BL	F	7	8	5	4
26. Non-conformité des marchandises traitées	F	7	8	6	7
27. Non contrôle du traitement	M	5	6	5	4
31. Non supervision de la livraison	M	5	3	8	5

\* F: forte, M: moyenne, B: basse

\*\*Exemple : Le risque de dépassement de la ligne de crédit (n°11) a un lien beaucoup plus fort avec la sécurité des biens (9) qu'avec la fiabilité des informations (1) et l'optimisation des opérations (1) à cause des pertes de revenus découlant cet état de fait.

Source : nous même

Tableau n° 22 (suite): Connexion des risques aux objectifs opérationnels du cycle ventes/clients

Activités/risques	Connexion*	Note globale	Objectifs opérationnels du cycle ventes/clients**		
			Optimisation des opérations	Sécurité des biens	Fiabilité des informations
<b>Activités de facturation et d'octroi d'avoir</b>					
32. Omission d'établissement des factures	F	8	7	8	8
33. Non-conformité des factures	F	8	7	8	8
34. Retard dans l'émission des factures	M	6	6	6	7
35. Fraude dans l'émission des factures	M	6	5	7	6
36. Retard de transmission des factures à la comptabilité	M	6	7	6	6
37. Omission de transmission	F	6	6	6	7
38. Fraude sur les avoirs	M	6	2	8	7
39. Non transmission des avoirs à la comptabilité	M	6	5	8	6
40. Retard de transmission	M	6	7	6	6
<b>Activité de contrôle des factures et comptabilisation</b>					
41. Non contrôle de la conformité	M	6	2	8	7
45. Omission de comptabilisation	F	7	7	7	8
46. Erreur de comptabilisation	F	7	7	7	8
47. Retard de comptabilisation	M	6	7	6	6
48. Fraude sur la comptabilisation	M	6	1	8	7
49. Non contrôle de la comptabilisation avant validation	M	6	1	8	8
<b>Activité d'encaissement et comptabilisation</b>					
50. Détournement des encaissements	M	6	5	8	6
51. fraude sur les encaissements	M	5	2	8	6
52. Perte d'information	F	7	7	7	8
53. Omission de transmission des encaissements	M	6	3	8	7
54. Retard de transmission des encaissements	F	7	7	8	6
<b>Activité de suivi de compte clients et de ventes</b>					
63. Comptabilité erronée	M	6	6	6	8
64. Absence de visibilité de la gestion clients	F	7	6	7	8
65. Chiffre d'affaire erroné	M	6	5	5	8
66. Fraude sur les ventes	M	6	2	8	7
<b>Activités de suivi de créances - recouvrement</b>					
67. Accumulation de créances	M	5	4	8	3
68. Perte de visibilité sur les créances	F	7	7	8	7
70. Oubli de créances	F	7	6	8	7
71. Relance non effectué dans les délais	F	7	8	7	6
72. Règlements tardifs	M	6	6	8	5

\* F: forte, M: moyenne, B: basse

Source : nous même

A travers l'optimisation des opérations, la sécurité des biens et la fiabilité des informations, PAO veut se donner les moyens de réussir son objectif majeur qui est de gagner une plus grande part sur le marché africain et augmenter son chiffre d'affaire. Cet exercice

d'évaluation du lien des risques aux différents objectifs a permis de mettre en évidence les risques fortement connexes à ces derniers. Ainsi, ne seront pas pris en compte pour la suite de l'étude, les risques ayant de manière globale avec les objectifs, une connexité basse. Cependant ceux parmi ces derniers ayant un lien fort avec l'un ou l'autre des objectifs précités, sont exemptés de cette décision en ce sens qu'ils peuvent avoir un impact significatif sur ceux-ci.

## **2. Evaluation des risques**

L'évaluation des risques va consister à déterminer la probabilité de survenance et l'importance des risques répondant aux critères énoncés ci-dessus.

### **2.1 Probabilité de survenance des risques**

L'évaluation de la probabilité de survenance des risques se fera de manière qualitative. Comme nous l'avons déjà dit, cette approche ne repose pas sur une base scientifique exacte, elle reste aléatoire et approximative. Pour cela, en vue de minimiser les erreurs, l'on a souvent recours à des groupes de personnes. Cependant, il faut remarquer que cette évaluation tient compte d'un maximum d'informations ayant trait à l'environnement de contrôle interne (éthique, compétence, organisation de l'entreprise avec la séparation des tâches incompatibles et l'attitude des dirigeants), à l'activité de contrôle et des dispositifs de contrôle mais également de la complexité des opérations, du nombre de fois et de la rapidité avec laquelle elles sont effectuées (Coopers et Lybrand, 2000: 35 ; Wilmots, 2002: 81-82).

Si dans l'ensemble il ressort que l'environnement de contrôle interne de PAO est bon, on note cependant quelques défaillances qui s'inscrivent en terme de déficit de communication au niveau des procédures et de la non matérialisation de la prise en compte des risques. Egalement, des lacunes sont observées dans les activités de contrôle avec 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 vue de ces observations, la probabilité d'occurrence de chacun des risques se définit comme suit. Elle est basée sur l'échelle de mesure de probabilité suivante qui tient compte

d'informations provenant de service tel la distribution qui se donne un degré maximum de trois réclamations à recevoir par mois et des caractéristiques différentes de chaque risque<sup>50</sup>.

Tableau n° 23 : Echelle de mesure de la probabilité d'occurrence

Côte	Catégorie	Description
5	Très forte	Il y a une quasi-certitude que le risque se produise
4	Forte	Il y a de très bonne chance que le risque se produise
3	Moyenne	Il est possible que le risque se produise
2	Faible	Il y a peu de chance que le risque se produise
1	Très faible	Il est quasi-impossible que le risque se produise

Source : Nous même

Le tableau suivant comme dit récapitule la probabilité de survenance des risques du cycle ventes/clients de PAO. Il comprend quatre colonnes avec dans la première les différents risques, dans la deuxième et la troisième respectivement la côte des risques et leur probabilité et dans la quatrième les raisons qui militent pour cette probabilité.

<sup>50</sup> Exemple : L'appréciation de l'occurrence du risque d'erreur dans le traitement d'une commande peut se faire par mois alors que celui de la dégradation du portefeuille client se fera par année.

Tableau n° 24 : Probabilité d'occurrence des risques du cycle ventes/clients à PAO

Risques	Côte	Probabilité	Observations*
1. Prévision irréaliste	1	Très faible	Budget discuté à l'échelle du groupe
2. Suivi imparfait du budget	2	Faible	Reporting mensuel
3. Octroi d'agrément sur des bases fausses	2	Moyenne	Externalisation de la vérification
4. Dégradation du portefeuille client	2	Moyenne	Externalisation de la vérification
5. Insolvabilité	3	Moyenne	Défaillance de procédures
6. Non utilisation de l'agrément	3	Moyenne	Défaillance de procédures
7. Non réception de commande	2	Faible	Procédure
8. Erreur de prise de commande	1	Très faible	Procédure
9. Omission d'enregistrement dans le registre	3	Moyenne	Importance pas trop perçue
10. Erreur lors de l'enregistrement	3	Moyenne	Caractère manuel de l'opération
12. Dépassement de la ligne de crédit	3	Moyenne	Défaillance suivi des comptes clients
13. Dégradation des revenus	3	Moyenne	Non suivi correct des recouvrements
14. Acceptation de la commande sans vérification	4	Forte	Procédure inexistante
15. Rupture des stocks	3	Moyenne	Défaillance fournisseurs peut subvenir
16. Retard de livraison	3	Moyenne	Le nombre de commandes à traiter
19. Non élaboration des bordereaux	2	Faible	Elaboration dès acceptation de la commande
20. Non-conformité des BP et des BL	3	Moyenne	Procédure de vérification quelques fois défaillante
21. Fraude sur les commandes	2	Faible	Ethique et procédure de contrôle
22. Vol de marchandises	2	Faible	Ethique et procédure de contrôle
23. Traitement anarchique des commandes	1	Très faible	Planning de traitement
24. Retard de traitement	3	moyenne	Manque de marchandises
25. Transmission tardive du BL	2	Faible	Suivi rigoureux de la commande
26. Non-conformité des marchandises traitées	4	Forte	Quantité à traiter, défaillance des procédures de supervision
27. Non contrôle du traitement	3	Moyenne	Défaillance des procédures
31. Non supervision de la livraison	3	Moyenne	Défaillance des procédures
32. Omission d'établissement des factures	2	Faible	Nécessité de la facture pour l'expédition des marchandises
33. Non conformité des factures	5	Très forte	Absence de contrôle
34. Retard dans l'émission des factures	3	Moyenne	Défaillance de procédure
35. Fraude dans l'émission des factures	2	Faible	Environnement de contrôle
36. Retard de transmission des factures à la comptabilité	2	Faible	Procédure
37. Non transmission à la comptabilité	3	Moyenne	Défaillance de procédure
38. Fraude sur les avoirs	2	Faible	Procédure de contrôle
39. Non transmission des avoirs à la comptabilité	3	Moyenne	Défaillance procédure
40. Transmission tardive	2	Faible	Procédure de transmission
41. Non contrôle de la conformité	3	Moyenne	Surcharge de travail
45. Omission de comptabilisation	2	Faible	Procédure
46. Erreur de comptabilisation	3	Moyenne	Nombre de factures
47. Retard de comptabilisation	1	Très faible	Procédure
48. Fraude sur la comptabilisation	2	Faible	Environnement de contrôle
50. Détournement des encaissements	2	Faible	Environnement de contrôle
51. fraude sur les encaissements	2	Faible	Procédure
52. Perte d'informations	2	Faible	compétence
53. Omission de transmission des encaissements	2	Faible	Procédure adéquate
54. Retard de transmission des encaissements	2	Faible	Procédure adéquate
63. comptabilité erronée	3	Moyenne	Rapprochements non effectuée
64. Absence de visibilité de la gestion clients	3	Moyenne	Défaillance suivi des comptes clients
65. Chiffre d'affaire erroné	3	Moyenne	Opération manuelle
66. Fraude sur les ventes	2	Faible	Suivi des ventes
67. Accumulation de créances	4	Très forte	Défaillance de suivi des créances
68. Perte de visibilité sur les créances	4	Forte	Défaillance de suivi des créances
70. Oubli de créances	3	Moyenne	Défaillance de suivi des créances
71. Relance non effectuées dans les délais	5	Très forte	Non suivi des créances
72. Règlements tardifs	4	Forte	Défaillance des procédures de recouvrement

\* Les raisons qui militent pour cette probabilité

Source : Nous même

La probabilité de survenance des risques ainsi mis en évidence, l'étape suivante va consister à quantifier l'impact.

## 2.2 Evaluation de l'impact des risques

La quantification de l'impact des risques est également faite de manière qualitative. La démarche consiste à identifier d'abord pour chaque risque au niveau des trois objectifs du cycle, le plus pertinent en terme d'impact des conséquences. Cela se fait en se basant sur les liens observés lors de l'évaluation de la connexité. Cet objectif identifié, la convention suivante est adoptée :

- En cas d'impact global du risque moins élevé que l'impact de l'objectif pertinent, l'impact de l'objectif pertinent domine ;
- En cas d'impact de l'objectif pertinent moins élevé que l'impact global du risque, l'impact global domine.

Le tableau ci-dessous donne l'échelle sur lequel l'on va s'appuyer pour évaluer l'impact des différents risques liés aux objectifs.

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

Côte	Catégorie	Description
5	Catastrophique	conséquences financières, retard et qualité des opérations, dégradation des informations financières et non financières considérables.
4	Majeur	Conséquences fâcheuses concernant l'aspect financier, la rapidité et qualité des opérations, la qualité des informations financières et non financières.
3	Modéré	Conséquences modérées des effets du risque en terme de pertes financière, de rapidité et qualité des opérations et qualité des informations produites.
2	Mineur	Impact faible sur la réalisation rapide et la qualité des opérations, sur la qualité des informations et en terme de pertes de biens.
1	Insignifiant	Impact très négligeable sur l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations et la sécurité des biens

Source : Nous même

Les différents impacts potentiels des risques sur les objectifs du cycle ventes/clients observés ont été confinés dans le tableau suivant.

Tableau n° 26 : Evaluation de l'impact des risques du cycle ventes/clients de PAO

Risques	Impact	Côte	Objectifs du cycle		
			Optimisation des opérations	Sécurité des actifs	Fiabilité des informations
1. Prévision irréaliste	Majeur	4	4*	1	2
2. Suivi imparfait du budget	Modérée	3	3*	1	2
3. Octroi d'agrément sur des bases fausses	Majeur	4	1	4*	2
4. Dégradation du portefeuille client	Majeur	4	3	4*	1
5. Insolvabilité	Majeur	4	3	4*	1
6. Non actualisation de l'agrément	Modéré	3	1	3*	3
7. Non réception de la commande	Mineur	2	2*	1	1
8. Erreur de prise de commande	Mineur	2	3	2	2*
9. Omission d'enregistrement dans le registre	Mineur	2	2	1	2*
10. Erreur lors de l'enregistrement	Mineur	2	1	1	2*
12. Dépassement de la ligne de crédit	Catastrophique	5	1	5*	1
13. Dégradation des revenus	Modéré	3	3*	2	1
14. Acceptation de la commande sans vérification	Modéré	3	1	3*	1
15. Rupture des stocks	Catastrophique	5	5*	1	1
16. Retard de livraison	Majeur	4	4*	1	1
19. Non élaboration des bordereaux	Modéré	3	3*	1	1
20. Non conformité des BP et des BL	Modéré	3	2	2	3*
21. Fraude sur les commandes	Mineur	2	1	2*	1
22. Vols des marchandises	Mineur	2	1	2*	1
23. Traitement anarchique des commandes	Modéré	3	3*	1	1
24. Retard de traitement	Majeur	4	4*	1	1
25. Transmission tardive du BL	Modéré	3	3*	1	1
26. Non-conformité des marchandises traitées	Modéré	3	3*	3	2
27. Non contrôle du traitement	Majeur	4	4*	3	2
31. Non supervision de la livraison	Modéré	3	2	3*	2
32. Omission d'établissement des factures	Majeur	4	3	3	4*
33. Non conformité des factures	Majeur	4	3	3	4*
34. Retard dans l'émission des factures	Mineur	2	3	2	2*
35. Fraude dans l'émission des factures	Modéré	3	1	3*	3
36. Retard de transmission des factures à la comptabilité	Modéré	3	3*	2	2
37. Non transmission à la comptabilité	Majeur	4	3	3	4*
38. Fraude sur les avoirs	Modéré	3	1	3*	3
39. Non transmission des avoirs à la comptabilité	Majeur	4	2	3*	4
40. Transmission tardive	Modéré	3	3*	3	3
41. Non contrôle de la conformité	Modéré	3	2	3*	3
45. Omission de comptabilisation	Majeur	4	3	4	4*
46. Erreur de comptabilisation	Modéré	3	1	3	3*
47. Retard de comptabilisation	Modéré	3	3*	3	3
48. Fraude sur la comptabilisation	Majeur	4	2	4*	4
50. Détournement des encaissements	Catastrophique	5	3	5*	3
51. fraude sur les encaissements	Catastrophique	5	3	5*	3
52. Perte d'informations	Mineur	2	2	2	2*
53. Omission de transmission des encaissements	Majeur	4	2	4*	3
54. Retard de transmission des encaissements	Modéré	3	2	3*	2
63. comptabilité erroné	Modéré	3	2	3	3*
64. Absence de visibilité de la gestion clients	Majeur	4	3	4	4*
65. Chiffre d'affaire erroné	Modéré	3	1	2	3*
66. Fraude sur ventes	Modéré	3	2	3*	3
67. Accumulation de créances	Modéré	3	4	3*	2
68. Perte de visibilité sur les créances	Majeur	4	4	4*	3
70. Oubli de créances	Majeur	4	2	4*	2
71. Relance non effectuée dans les délais	Majeur	4	3*	4	1
72. Règlement tardifs	Majeur	4	2	4*	2

\* Objectif le plus pertinent

Source : nous même

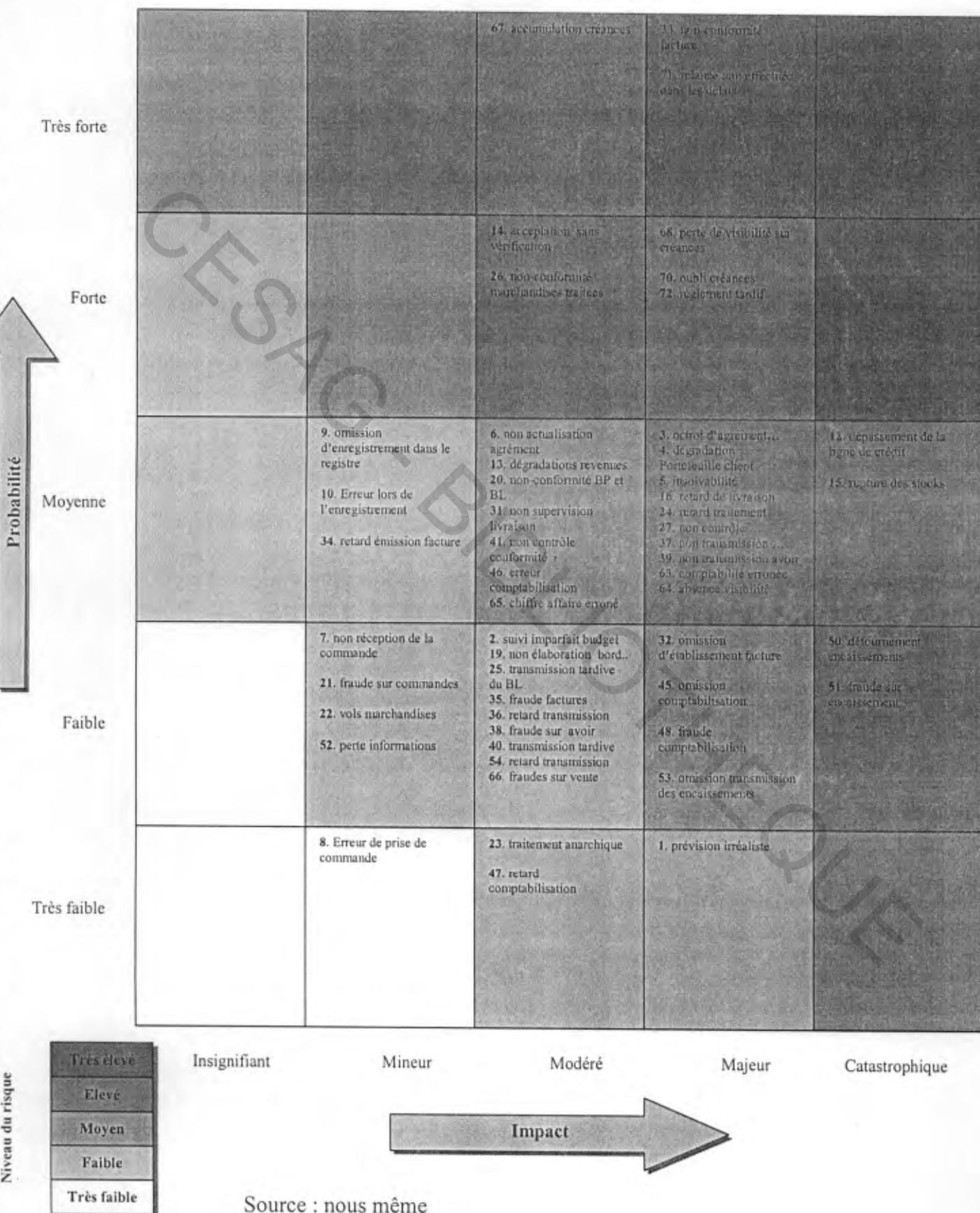
Les différentes probabilités et impacts des risques ayant été déterminés, à l'aide de la matrice basée sur la probabilité des risques en fonction de l'impact, nous allons mettre en évidence le niveau d'importance de ces risques.

### **3. Définition du niveau des risques**

L'appréciation du niveau de chaque risque permet de les hiérarchiser et donc de savoir quelles sont ceux les plus importants et susceptibles d'influencer le plus en cas de réalisation l'atteinte des objectifs. La figure ci-dessous nous donne une image de cette évaluation.

DESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure n° 7 : Détermination du niveau des risques du cycle ventes/clients



La matrice utilisée nous a permis de classer les risques selon cinq niveaux allant du niveau très élevé au niveau très faible en passant par les niveaux élevé, moyen et faible. Le niveau d'importance de chaque risque ayant été apprécié, nous allons procéder maintenant à l'évaluation de la qualité des dispositifs de maîtrise de chacun d'eux.

#### 4. Evaluation des dispositifs de contrôle des risques

Cette appréciation va se faire grâce aux informations provenant du questionnaire de contrôle interne (**Annexe III**), de la grille de séparation des tâches (**Annexe IV**) et des tests de conformités et de permanences. Elles permettent de dire s'il existe un dispositif de maîtrise du risque, s'il ne présente pas de lacune et s'il est systématiquement appliqué. Note échelle choisie élaborée à partir de Renard (2002: 295) se présente comme suit :

Tableau n° 27 : Echelle d'appréciation de la qualité des mesures de contrôle

Côte	Qualité des mesures de contrôle	Description
5	Appropriée	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il existe une mesure de contrôle</li> <li>- Elle ne présente pas de lacunes</li> <li>- Elle est systématiquement appliquée</li> </ul>
4	Acceptable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il existe une mesure de contrôle</li> <li>- Elle est systématiquement appliquée</li> <li>- Mais elle présente de petites lacunes</li> </ul>
3	Passable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il existe une mesure de contrôle</li> <li>- Elle ne présente pas de lacune</li> <li>- Mais elle n'est pas toujours appliquée</li> </ul>
2	Insuffisante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il existe une mesure de contrôle</li> <li>- Elle présente des lacunes</li> <li>- Elle n'est pas toujours appliquée</li> </ul>
1	Inexistante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il n'existe pas de mesure de contrôle</li> </ul>

Source : Adapté de Renard (2002: 295)

La qualité des mesures de contrôle des risques déterminée se présente ainsi comme le montre le tableau ci-dessous. La quatrième colonne de ce tableau donne un bref aperçu des raisons sur lesquelles se fonde notre appréciation.

Tableau n° 28 : Evaluation des mesures de contrôle des risques

Risques	Qualité des mesures de contrôle	Côte	Observations
1. Prévision irréaliste	appropriées	5	Implication du personnel
2. Suivi imparfait du budget	appropriées	5	Actualisation mensuelle
3. Octroi d'agrément sur des bases fausses	acceptables	4	Défaillance implication PAO
4. Dégradation du portefeuille client	acceptables	4	Solvabilité pas directement observée par l'entreprise
5. Insolvabilité	acceptables	4	Idem risque n°4
6. Non actualisation de l'agrément	acceptables	4	Idem risque n°4
7. Non réception de la commande	appropriées	5	Réception par fax
8. Erreur de prise de commande	appropriées	5	Réception par fax
9. Omission d'enregistrement dans le registre	inexistantes	1	
10. Erreur lors de l'enregistrement	inexistantes	1	
12. Dépassement de la ligne de crédit	appropriées	5	Visa d'autorisation nécessaire
13. Dégradation des revenus	insuffisantes	2	Absence de recouvrement
14. Acceptation de la commande sans vérification	passables	3	Vérification de la solvabilité plus automatiquement effectuée
15. Rupture des stocks	appropriées	5	Stock de sécurité
16. Retard de livraison	appropriées	5	Planning de traitement
19. Non élaboration des bordereaux	acceptables	4	Absence de rapprochement
20. Non-conformité des BP et des BL	passable	3	pas de visas de vérification
21. Fraude sur les commandes	acceptables	4	Adéquat excepté rapprochements
22. Vols des marchandises	acceptables	4	Contrôle adéquat
23. Traitement anarchique des commandes	appropriées	5	planning
24. Retard de traitement	appropriées	5	planning
25. Transmission tardive du BL	acceptables	4	Suivi opéré par le responsable
26. Non-conformité des marchandises traitées	passable	3	Double vérification défaillant
27. Non contrôle du traitement	passable	3	Idem n° 26
31. Non supervision de la livraison	acceptable	4	Responsabilisation d'une personne
32. Omission d'établissement des factures	passable	3	Pas de rapprochement facture/BL
33. Non conformité des factures	insuffisant	2	Absence de supervision
34. Retard dans l'émission des factures	acceptable	4	Utilisées pour l'expédition
35. Fraude dans l'émission des factures	acceptable	4	Défaillance rapprochement BL/facture
36. Retard de transmission des factures à la comptabilité	acceptable	4	Se fait à des périodes précises
37. Non transmission à la comptabilité	Passable	3	Défaillance rapprochement BL/facture
38. Fraude sur les avoirs	acceptables	4	Supervision effectuée
39. Non transmission des avoirs à la comptabilité	acceptables	4	Défaillance de rapprochement
40. Transmission tardive	acceptable	4	Transmission période précise
41. Non contrôle de la conformité	insuffisant	2	Non rapprochement
45. Omission de comptabilisation	appropriées	5	Visa de contrôle
46. Erreur de comptabilisation	acceptables	4	supervision
47. Retard de comptabilisation	acceptables	4	Se fait période précise
48. Fraude sur la comptabilisation	appropriées	5	Supervision, protection informatique
50. Détournement des encaissements	appropriées	5	Moyen d'encaissement adéquat
51. fraude sur les encaissements	appropriées		Moyen d'encaissement adéquat
52. Perte d'informations	appropriées	5	Courrier enregistré des arrivé
53. Omission de transmission des encaissements	appropriées	5	Modalité d'encaissements
54. Retard de transmission des encaissements	appropriées	5	Moyen d'encaissement adéquat
63. comptabilité erronée	acceptable	4	Défaillance de rapprochement
64. Absence de visibilité de la gestion clients	passable	3	Suivi client défaillant
65. Chiffre d'affaire erroné	acceptable	4	Rapprochement effectué
66. Fraude sur les ventes	acceptable	4	Rapprochement chiffre de la comptabilité et chiffre de la distribution
67. Accumulation de créances	insuffisante	2	Défaillance d'emploi balance âgée
68. Perte de visibilité sur les créances	passable	3	Idem 67
70. Oubli de créances	passable	3	Idem 67
71. Relance non effectuées dans les délais	insuffisante	2	Absence de rigueur
72. Règlements tardifs	insuffisante	2	Idem 71

Source : nous même

L'appréciation de la qualité des dispositifs de contrôle des risques est essentielle en ce sens qu'elle permet de définir par la suite le niveau de priorité d'action en cas de gestion des risques. Ceci se fera dans la section suivante.

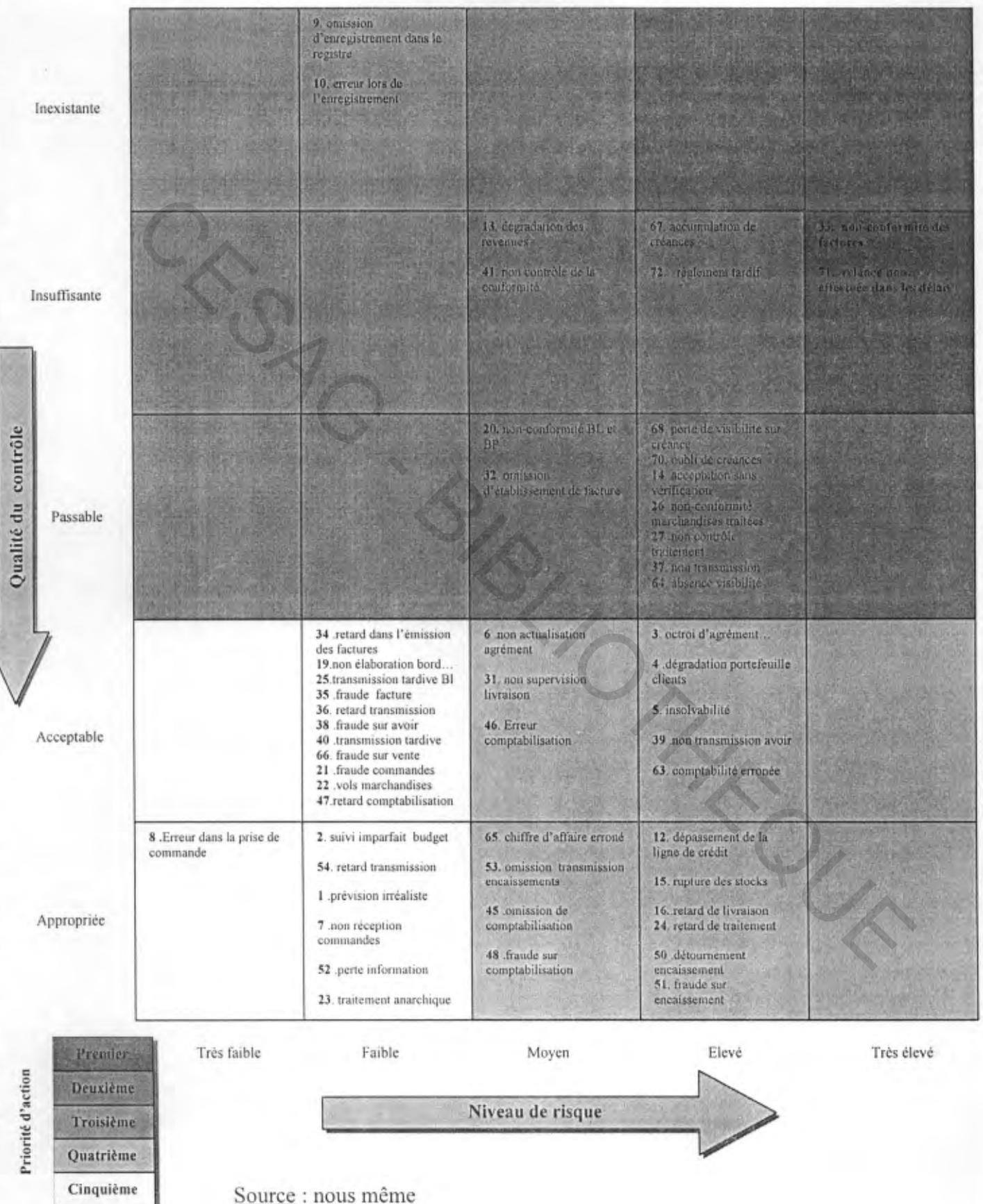
### **Section III : Présentation de la cartographie des risques du cycle ventes/clients et définition de la priorité d'action**

Il est question dans cette section de présenter dans un premier temps la cartographie des risques du cycle ventes/clients de PAO et de définir à partir d'elle, la priorité d'action lorsqu'il s'agira de gérer ces risques. Dans un deuxième temps, une analyse est faite des résultats puis des recommandations sont adressées aux responsables de l'entreprise.

#### **1. Présentation de la cartographie des risques et priorité d'action**

Elle est faite grâce à l'utilisation de la matrice tenant compte du niveau de risque défini à la section II-3 et de l'appréciation des mesures de contrôle. La figure suivante en donne une illustration.

Figure n° 8 : Cartographie des risques du cycle ventes/clients et priorité d'action



Source : nous même

La figure obtenue appelle les analyses et les recommandations qui vont suivre.

## **2. Analyse de la cartographie**

Cinq niveaux de priorité d'action ont été définis suite à la mise en rapport du niveau des risques avec les mesures de contrôle et pour chacun d'eux, les commentaires suivants peuvent être fait :

- Les deux premiers caractérisés par un niveau de risque “élevé” et une qualité des mesures de contrôle “insuffisantes” sont des risques inacceptables et nécessitent que des actions rapides soient mener par les dirigeants en vu du renforcement des dispositifs.
- Pour ce qui est du troisième niveau de priorité caractérisé selon la matrice par des risques “faibles” et des mesures de contrôle “insuffisantes” ou “inexistantes”, les risques peuvent être considérés comme acceptables et il revient au dirigeant de décider s'il est rentable ou nécessaire de prendre de nouvelles mesures ou de renforcer celles existantes pour atténuer les risques.
- Le quatrième niveau de priorité d'action, lui présente un niveau de risque “élevé” mais en même temps des mesures de contrôle appropriées ou acceptable. Pour ce dernier, compte tenu des conséquences élevées en cas de réalisation des risques, la nécessité de leur suivi régulier s'impose aux dirigeants.
- Le cinquième et dernier niveau de priorité comprenant un niveau de risque “faible” et des mesures de contrôle adéquates ne mérite pas de commentaires particuliers vu la mise sous contrôle des risques en plus de leur niveau faible. Cependant, un suivi de manière périodique de ces risques serait le gage de leur maîtrise complète.

Les différentes analyses ci-dessus ayant été faites, nous pouvons faire les recommandations suivantes aux responsables pour une gestion des risques dans leur ensemble et de manière précise, ceux critiques.

## **3. Recommandations**

Les recommandations que nous adressons aux dirigeant de PAO sont de deux ordres. Le premier concerne la gestion de façon globale des risques et est en rapport avec la gestion administrative et l'organisation de l'entreprise et le deuxième concerne la gestion spécifique des risques supposés critiques au regard de la cartographie des risques du cycle ventes/clients élaborées ci-dessus.

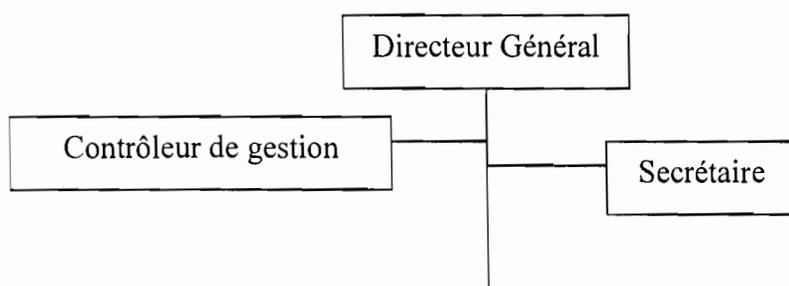
### 3.1 Recommandations relatives au management et à l'organisation de l'entreprise

La gestion efficace et efficiente des risques pour une entreprise comme PAO vue son expansion, nécessite la mise en place d'un cadre environnemental approprié. Pour cela, nous faisons les propositions suivantes :

- Les responsables doivent s'atteler à formaliser rapidement les procédures dans un manuel et à les vulgariser à travers une communication adéquate pour que tout le personnel en soit imprégné. Ceci aura pour but de les inciter au respect de ces procédures et d'éviter le laissez aller. Pour la rédaction, l'apport d'un consultant externe tel un cabinet d'expertise sera d'un apport incontestable.
- Pour donner aux employés la culture du respect des procédures qui seront élaborées, la création d'un service d'audit interne ou à défaut de contrôle de gestion incorporant les tâches de l'audit interne est essentiel. Le contrôleur de gestion aura donc pour mission
  - la gestion budgétaire
  - l'établissement des tableaux de bord
  - la gestion de la performance de l'entreprise
  - la comptabilité de management
  - le reporting
  - la gestion du contrôle interne et des audits opérationnels

Pour une efficacité dans sa mission, celui-ci sera en position staff c'est-à-dire directement rattaché au directeur général (voir figure).

Figure n° 9 : Positionnement du contrôleur de gestion dans l'organigramme de PAO



Source : nous même

- La création d'une structure de gestion des risques opérationnels au sein de PAO qui se présenterait sous la forme d'un comité de gestion des risques qui comprendra un membre de

la direction qui pourrait être l'auditeur ou le contrôleur de gestion et les responsables des différents services ou un de leurs adjoints. Un responsable de la gestion des risques en découlera. Ce comité sera doté de moyens et aura des tables rondes de manière périodique. Il aura comme tâche de faire le point en ce qui concerne les risques et de faire des propositions à la direction pour leur gestion. Il sera également chargé d'instaurer une véritable culture du risque dans l'entreprise par une sensibilisation accrue du personnel aux enjeux de la maîtrise des risques au travers d'une communication appropriée. Cependant pour rendre plus facile le travail de ce comité, il faudrait au préalable avoir élaborer une cartographie globale des risques de PAO. La démarche de l'élaboration du profil des risques pourra découler de celle que nous avons utilisée. A partir donc de ce référentiel, le responsable de la gestion des risques s'assurera du suivi et de l'actualisation de cette cartographie en collaboration avec chaque responsable opérationnel.

### **3.2 Recommandations relatives à la gestion des risques critiques du cycle ventes/clients observés.**

Selon Koenig (1989: 1503-1504), la gestion du risque peut être faite suivant deux approches à savoir:

- L'approche économique qui porte sur les effets financiers du risque dans laquelle le risque est susceptible d'être transféré, assuré ou conservé,
- L'approche opérationnelle dans laquelle l'on s'attache à réduire la probabilité de réalisation du risque par des mesures de prévention et à restreindre l'étendue de ses conséquences à travers des actions de protection.

Dans le cas de cette étude, notre intervention sera beaucoup plus orienté dans le sens de la gestion opérationnelle en ce sens que les risques critiques observés sont essentiellement du à une défaillance des dispositifs opérationnels de gestion des activités. Pour cela donc nos recommandations auront trait au renforcement des mesures de prévention.

Suivant la cartographie des risques du cycle ventes/clients élaborée, les risques jugés critiques et faisant partie selon la priorité d'action au niveau un et deux sont liés en grande partie aux activités d'acceptation et de traitement des commandes, de facturation et de contrôle des factures, de suivi des créances et recouvrement et proviennent de défaillance des procédures et de l'organisation.

Pour ainsi nous faisons les recommandations suivantes :

- **En ce qui concerne la réception et l'acceptation des commande**

Il est bon même si le client n'a pas dépassé la ligne de crédit qui lui est attribuée que l'entreprise vérifie la solvabilité du client en s'en referant à la comptabilité et au service de suivi des créances et recouvrement en vue de s'assurer que le client n'a pas dépassé l'échéance qui lui était impartie pour le règlement de l'ancienne créance.

- **En ce qui concerne le traitement et la livraison des commandes**

Pour ces activités, il nous a été donné de constater que beaucoup d'effort est fait pour éviter la non-conformité des marchandises traitées. Cependant, compte tenu de la délicatesse des produits à cause de la facilité d'erreur que l'on peut faire sur le dosage et sur la forme des médicaments, la réalité de la présence du visa sur le bordereau après vérification et l'application de la double vérification après traitement de la commande doit être de rigueur. Celle-ci (la double vérification) doit être effectuée par un responsable nommément désigné en même temps que celui responsable du traitement et faite par sondage lorsque la marchandise est en grand nombre.

- **En ce qui concerne les activités de facturation et de contrôle des factures**

Les défaillances observées au niveau de ces activités concernent essentiellement le non rapprochement entre les factures, les bordereaux de livraison et les bons de commande. Pour cela, nous préconisons pour éviter le risque de non-conformité des factures, de non élaboration des factures et de leur non transmission à la comptabilité, qu'une copie des bordereaux de livraison soit transmise à la comptabilité une fois la livraison effectuée. Le comptable responsable de l'enregistrement des factures se chargera de faire les rapprochements dès qu'il recevra les factures.

- **En ce qui concerne les activités de suivi des compte clients, de suivi des créances et du recouvrement**

La plus grande part des risques "élevés" observés sont liés à ces activités. Ils sont pour beaucoup dus à une absence d'un suivi correct des comptes et des créances clients. Nous préconisons alors pour une mise sous contrôle des risques :

- ° La création d'un service de recouvrement ou à défaut la responsabilisation d'une personne chargée du suivi des créances qui pourrait être le trésorier. Celui-ci aura en charge d'établir de manière périodique la balance âgée des créances et effectuera les relances de manière systématique.
- ° La responsabilisation d'une personne pour le suivi des comptes clients qui pourrait être le comptable affecté à l'enregistrement des encaissements. Celui-ci se chargera d'associer à chaque règlement la facture pour laquelle il est réalisé et adressera de manière périodique aux clients, des relevés de compte.

En outre au delà de toute les recommandations faite, un suivi de tous ces risques doit être effectué de manière périodique et continuelle pour observer les variations qui peuvent se produire. Pour cela, le tableau suivant peut être utilisé.

Tableau n° 29 : Stratégie de gestion continue du risque

Risques clés (RC)/Autres risques (AR)	Niveau de risque/priorité d'action	Indicateurs de risque	Mesure du risque	Source de données/méthode de collecte	Responsabilité de la surveillance	Fréquence de la surveillance	Coût
RCI Non-conformité des factures	Premier	Réclamations	Nombre de réclamations reçu	Les courriers	Le responsable de la distribution	Mensuel avec conclusion annuelle	Le temps consacré

Source : Adapté de SCT (1993: 7)

Il appartiendra aux responsables d'adapter le tableau selon leur convenance.

## Conclusion de la deuxième partie

Au terme de cette deuxième partie de notre travail, nous pouvons dire qu'elle a permis de présenter Pfizer Afrique de l'ouest et plus précisément de prendre connaissance des activités du cycle ventes/clients. Les informations reçues nous ont donné de nous faire une opinion de cette entreprise et de comprendre qu'elle est en pleine expansion et de ce fait, elle nécessite une organisation appropriée. Cette partie nous a également permis de mettre en pratique notre démarche élaborée à travers notre modèle d'analyse et d'aboutir à la réalisation de la cartographie des risques du cycle choisi définissant ainsi cinq niveaux de priorité. Il appartiendra à la direction de l'entreprise de s'en servir et corriger les défaillances observées dans le processus de gestion des risques.

## **Conclusion générale**

Ce travail se proposait de réaliser la cartographie des risques du cycle ventes/clients de Pfizer Afrique de l'Ouest. Après avoir présenté la méthodologie générale dans la première partie qui a abouti à la mise sur pied de notre modèle d'analyse, nous nous sommes attelés dans la deuxième partie à l'élaboration de la cartographie. Nous avons ainsi pu mettre en évidence au niveau du cycle étudié, les risques majeurs susceptibles d'empêcher en cas où il se réaliserait, l'atteinte de ses objectifs de manière critique.

Les intérêts majeurs que nous nous assignions en choisissant ce thème étaient d'une part l'élaboration du profil des risques du cycle ventes/clients et d'autre part l'appropriation de manière générale de la démarche de conception d'une cartographie des risques. Nous pensons que ces objectifs ont été atteints quoique beaucoup reste encore à faire pour une maîtrise complète de la méthodologie, et nos résultats auraient été plus pertinents si lors de la détection et de l'évaluation des risques, les opérationnels avaient été associés de manière directe comme c'est le cas le plus souvent.

Cependant la méthodologie que nous avons utilisée par le biais de notre modèle d'analyse nous a permis d'atteindre les objectifs spécifiques que nous nous étions assignés en début du mémoire. Ainsi nous avons pu :

- détecter la majeure partie des risques liés au cycle ventes/clients de PAO à travers le découpage des activités en tâches élémentaires,
- évaluer de manière correcte les risques par l'utilisation de la méthode qualitative basée sur l'appréciation de la probabilité et de l'impact,
- faire la sélection des risques les plus importants avec la présentation de la cartographie que nous avons adoptée ce qui nous a facilité l'analyse et les recommandations qui s'en sont suivies.

Même si les recommandations émises ne seront pas dans leur totalité mises en pratique par les dirigeants de l'entreprise, notre souci était de faire prendre conscience à ceux-ci, la nécessité d'intégrer la gestion des risques dans le plan stratégique de gestion globale de leurs affaires car elle vise l'excellence de l'exploitation. Pour ce faire donc, l'élaboration du profil des risques de toutes les entités de PAO s'impose. Celle-ci aura pour but de permettre aux responsables de disposer d'une vision globale des risques existants et orienter leurs actions.

Nous ne pouvons que le souhaiter Pour PAO qui se trouve dans une phase de réorganisation car comme le dit si bien Belluz (2002: 5) “après avoir établi le profil de risque de votre entreprise, vous aurez une conscience aigüe de l’accroissement potentiel de vos risques et de ce que vous devez faire pour les gérer de façon efficace et efficiente, afin que votre entreprise puisse poursuivre sa croissance et prospérer”.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Bibliographie**

# Bibliographie

## Ouvrages et Articles

1. **Bapst, Pierre-Alexandre & Bergeret, Florence (2002)**, Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création des valeurs, *Revue Française d'Audit Interne*, n° 161, P.10-12.
2. **Bapst, Pierre-Alexandre & Bergeret, Florence (2002)**, Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création des valeurs, *Revue Française d'Audit Interne*, n° 162, P.31-33.
3. **Baron, Franck (2001)**, Toutes les évolutions actuelles impliquent une nouvelle vision des risques et de leur maîtrise, *Revue Française d'Audit Interne*, n° 157, P.8-9.
4. **Barry, Mamadou (1995)**, Audit, contrôle interne: procédures opérationnelles, comptables et de contrôle à mettre en place dans les entreprises du secteur public, para public et privé, 1<sup>ère</sup> Edition, P.166.
5. **Bilodeau, Yves (2001)**, Pour contribuer à l'établissement d'une liste relative aux risques d'affaires, *Revue Française d'Audit Interne*, n° 157, P.11-13.
6. **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.
7. **CNCC (1992)**, Appréciation du contrôle interne, Paris, P.180.
8. **Coopers & Lybrand (2000)**, La nouvelle pratique du contrôle interne, Edition d'organisation, Paris, P.378.
9. **Denian, Philippe & Roy-Larentry, Celine (2000)**, Les risques opérationnels sous surveillance, *BANQUE magazine*, n° 612, P. 66-69.
10. **Floore, Rick; Honoré, Eric & Litvac, Guillaume (2000)**, Un tournant de l'audit interne chez Thomson Multimédia, *Revue Française d'Audit Interne*, n° 150, P.29-31.

11. **Fuminier, Patrick (2004)**, A auditeur unique, approche sélective des risques, *Revue Française d'Audit Interne*, n° 170, P. 14-15.
12. **Hellriegel, Don & Slocum, John W. (1992)**, Management des organisations, Bruxelles, Edition De Boeck et Larcier, P. 693.
13. **IFACI (2001)**, Les cahiers de la recherche : Management des risques, Paris, P.59.
14. **IFACI (2003)**, Maîtrise des risques de l'organisation, Séminaire de formation, France, P.53.
15. **Koenig, Gérard (1989)**, Gestion du risque. *In* Encyclopédie de gestion, Paris, Economica, P.1492-1510.
16. **Leclerc, Hélène; D'Albrand, Guy; Potvin, Kim-andrée & Ricardo, Alexandre (2003)**, Le risk assessment : quelques bonnes pratiques, *Revue Française d'Audit Interne*, n° 163, P.6-9
17. **Lefebvre, Francis (2002)**, Audit et commissariat aux comptes 2003-2004 : guide de l'auditeur et de l'audité, Edition LEFEBVRE, P.1000.
18. **Lemant, Olivier (1995)**, La conduite d'une mission d'audit interne, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, P.279.
19. **Le Petit Larousse (2003)**, Paris, P.1818.
20. **Matte, Paul-Henri**, Un outil de gestion: la cartographie des risques de la régie des ventes du Québec, *Revue Française d'Audit Interne*, n° 167, P. 39-40.
21. **McNamee, David (1996)**, Assessing risk, 1<sup>ère</sup> édition, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Spring, P.155.
22. **McNamee, David (1998)**, Business risk assessment, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Spring, P.107.
23. **Mikol, Alain (1999)**, Les audits financiers: comprendre les mécanismes du contrôle légal, 1<sup>ère</sup> édition, Editions d'Organisation, Paris, P.198.

24. **Moreau, Franck (2002)**, Comprendre et gérer les risques, Editions d'Organisation, Paris, P.222.
25. **Mintzberg, Henry (1998)**, Structure et dynamique des organisations, Editions d'organisation, Paris, P.434.
26. **Nicolet, Marie-Agnès (2000)**, Risques opérationnels: de la définition à la gestion, *BANQUE magazine*, n° 615, P. 44-46.
27. **Percie du Sert, Anne-Marie (1999)**, Risque et contrôle du risque, 1<sup>ère</sup> Edition, Economica, Paris, P.133.
28. **Pickett, Spencer (2000)**, The internal auditing handbook, Edition WILEY, Chicester, P.636.
29. **Pouliot, Daniel & Bilodeau, Yves (2002)**, Mesurer les risques en vue de les contrôler et de les gérer: l'approche par la fréquence annuelle et par la perte moyenne, *Revue Française d'Audit Interne*, n° 160, P.35-37.
30. **Pouliot, Daniel & Bilodeau, Yves (2002)**, Mesurer les risques en vue de les contrôler et de les gérer: L'approche matricielle des pertes, *Revue Française d'Audit Interne*, n° 161, P.36-37.
31. **Renard, Jacques (2002)**, Théorie et pratique de l'audit interne, 4<sup>ème</sup> Edition, Editions d'Organisation, Paris, P. 462.
32. **Renard, Jacques (2003)**, L'audit interne ce qui fait débat, Editions MAXIMA, Paris, P.267.
33. **Rouff, Jean-Loup (2001)**, Des moyens traditionnels toujours d'actualité, *Revue Française d'Audit interne*, n° 154, P.14-15.
34. **Schick, Pierre & Lemant, Olivier (2002)**, Guide de self-audit, 2<sup>ème</sup> édition, Edition d'Organisation, Paris, P.217.
35. **Vidaux, François (2001)**, L'informatique, un facteur d'innovation pour l'analyse des risques, *Revue Française d'Audit Interne*, n° 154, P.19-21.

**36. Vincenti, Dominique (1999)**, Dresser une cartographie des risques, *Revue Française d'Audit Interne*, n° 144, P.26-27.

**37. Wilmots, Hans (2002)**, Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne, Bruxelles, Editions Standaard, P.319.

### Source Internet

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

[www.acors.org/ARLES%2003/actriskmanquestce.htm#1](http://www.acors.org/ARLES%2003/actriskmanquestce.htm#1).

**2. Barroin, Laurence & Ben Salem, Mourad (2002)**, Vers un risque opérationnel mieux gérer et mieux contrôlé, [www.lgb-finance.com/images/article/2002/barroin0102.pdf](http://www.lgb-finance.com/images/article/2002/barroin0102.pdf).

**3. Belluz, Diana Del Bel (2002)**, Gestion moderne des risques, [www.camagazine.com/index.cfm/ci-id/10738/a-id/2.htm](http://www.camagazine.com/index.cfm/ci-id/10738/a-id/2.htm).

**4. Bouquin, Henri (2003)**, Le risk-management : tout le monde en parle, mais que fait-on ? [www.crefige.dauphine.fr/recherche/risk/pres-bou.rtf](http://www.crefige.dauphine.fr/recherche/risk/pres-bou.rtf).

**5. CGAP (2001)**, Gestion des risques opérationnels, [www.capaf.org/pages/Gestion\\_des\\_risques.html](http://www.capaf.org/pages/Gestion_des_risques.html).

**6. Chambault, Marc (2003)**, La mise en place de la fonction risk management dans une grande entreprise comme France Télécom : les étapes, [www.crefige.dauphine.fr/recherche/risk/pres-cha.rtf](http://www.crefige.dauphine.fr/recherche/risk/pres-cha.rtf).

**7. Colatrella, Thierry (2003)**, Gestion des risques et contrôle interne, une reconnaissance donnée par la loi sur la sécurité financière, [www.crefige.dauphine.fr/recherche/risk/precolat.rtf](http://www.crefige.dauphine.fr/recherche/risk/precolat.rtf).

**8. Christofari, Jean-Jacques**, Gérer les risques ou risquer les crises, [www.pharmaceutiques.com/phasmag/pha95.html](http://www.pharmaceutiques.com/phasmag/pha95.html).

**9. Demeestère, René & Lorino, Philippe (2000)**, gestion des risques et processus stratégique, [www.afc-cca.com/docs-congres/congres2000/Angers/Fichiers/DEMEEST.pdf](http://www.afc-cca.com/docs-congres/congres2000/Angers/Fichiers/DEMEEST.pdf).

10. **Descarpentries, Jean-Marie & Bapst, Pierre-Alexandre (2001)**, Piloter les risques et les opportunités pour agir vite et entreprendre différemment, [www.momentum-fr.com/historique/point\\_de\\_vue2.html](http://www.momentum-fr.com/historique/point_de_vue2.html).
11. **Fontugne, Muriel (2001)**, Cartographie des risques : quelle valeur ajoutée? quel processus, [www.amrae.asso.fr/les\\_rencontres/Lille2002/actes/p10/p10.Fontugne.pdf](http://www.amrae.asso.fr/les_rencontres/Lille2002/actes/p10/p10.Fontugne.pdf).
12. **IFACI (2003)**, Les normes d'audit interne, [www.Ifaci.com](http://www.Ifaci.com).
13. **Leem (2003)**, Les entreprises du médicament en quelques mots, [www.leem.org/industrie/ind-frame.htm](http://www.leem.org/industrie/ind-frame.htm).
14. **L'Expension (2003)**, Fusion de Pfizer et Pharmacia, [www.lexpension.com/art/1976.669440.html](http://www.lexpension.com/art/1976.669440.html).
15. **Manivit, Benjamin (2002)**, Approche des risques opérationnels à la banque OBC, [www.lgb-finance.com/images/conferences/conf-du-031202/slides-OBC.pdf](http://www.lgb-finance.com/images/conferences/conf-du-031202/slides-OBC.pdf).
16. **Potdevin, Jacques (1999)**, Audit et transparence financière, 4<sup>ème</sup> rencontre ITEC-ESUG Université Toulouse, [www.univ\\_tlse1.fr/publications/colloques/experts\\_comptables/4eRencExp-comp](http://www.univ_tlse1.fr/publications/colloques/experts_comptables/4eRencExp-comp).
17. **Ohanessian, Robert (2004)**, La pratique du risk management en région PACA, [www.esc-marseille.fr/index.jsp?id=4139](http://www.esc-marseille.fr/index.jsp?id=4139).
18. **Rapport de l'Inspection Générale de l'environnement (2001)**, Usine de la société Grande Paroisse à Toulouse : accident du 21 septembre 2001. [www2.environnement.gouv.fr/telch/rapports-ig/2001/1024-explosion-toulouse-rapport.pdf](http://www2.environnement.gouv.fr/telch/rapports-ig/2001/1024-explosion-toulouse-rapport.pdf).
19. **Riskpartner (2002)**, Le risque opérationnel tel que définit par Bâle II, [www.riskpartner.lu](http://www.riskpartner.lu)
20. **SCT (1993)**, Etude de cas : Horizon le monde, [www.tbs-sct.gc.ca/eval/tools-outils/RBM\\_GAR\\_cour/Bas/module\\_03/cs\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/tools-outils/RBM_GAR_cour/Bas/module_03/cs_f.asp).
21. **Sonigo, Pierre ; Fontugne, Muriel & Bapst, Pierre-Alexandre (2001)**, Rencontre de l'AMRAE, cartographie des risques, [www.amrae.asso.fr/lesrencontres/toulouse-2001/ACTESTOULOUSE/A7/A7bapst2.pdf](http://www.amrae.asso.fr/lesrencontres/toulouse-2001/ACTESTOULOUSE/A7/A7bapst2.pdf).

- 22. Temple, Chris (2002)**, Current practice in enterprise risk modelling, [www.amrae.asso.fr/lesrencontres/lille-2002/actes/p8/p8.%20Temple.pdf](http://www.amrae.asso.fr/lesrencontres/lille-2002/actes/p8/p8.%20Temple.pdf).
- 23. Utelli, Christophe & Mertenat, Sacha (2001)**, Défis et enjeu du risk management dans les secteurs industriels et de services, [www.aso-organisation.ch/rdvjuin01/utelli\\_mertena\\_dfis\\_enjeux\\_final.ppt](http://www.aso-organisation.ch/rdvjuin01/utelli_mertena_dfis_enjeux_final.ppt).
- 24. Wikipidia (2001)**, Catastrophe de l'usine AZF à Toulouse le 21 Septembre 2001., [fr.wikipedia.org/wiki/Catastrophe\\_de\\_l'usine\\_AZF\\_%C3%AO\\_Toulouse\\_le\\_21\\_Septembre\\_2001](http://fr.wikipedia.org/wiki/Catastrophe_de_l'usine_AZF_%C3%AO_Toulouse_le_21_Septembre_2001).

### Codex

**Sow, N'Gary (2004)**, Audit interne et procédures, Cours du programme DESS Audit et Contrôle de Gestion, CESAG.