

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

ECOLE SUPERIEUR DE COMMERCE –Kolea-

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention
du diplôme de master en Sciences de gestion

Option : Contrôle de Gestion

Thème :

Le rôle du contrôle interne dans la maîtrise des risques
opérationnels Liés au cycle vente/ client

Cas de : TONIC INDUSTRIE

Elaboré par :
AMROUCHE Hayet

Encadreur :
HAMOUCHE Ouahchia

Année universitaire

2017/2018

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

ECOLE SUPERIEUR DE COMMERCE –Kolea-

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention
du diplôme de master en Sciences de gestion

Option : Contrôle de Gestion

Thème :

Le rôle du contrôle interne dans la maîtrise des risques
opérationnels Liés au cycle vente/ client

Cas de : TONIC INDUSTRIE

Elaboré par :
AMROUCHE Hayet

Encadreur :
HAMOUCHE Ouahchia

Année universitaire

2017/2018

Remerciements

Avant tout, nous remercions dieu de nous avoir donné la force et le courage pour réaliser ce travail

Nous tenons à exprimer notre gratitude ainsi que notre vifs remerciements notre encadrant madame HAMOUCHE Ouehchia de nous avoir encadré le long de notre travail

Nous tenons à remercier également monsieur ZATIMI Abderrahman, chef de département planification et contrôle de gestion, pour son accueil chaleureux, sa patience et son accompagnement tout au long de notre stage

Nous souhaitons aussi remercier tous les enseignants de l'Ecole Supérieure de Commerce

Enfin, nous remercions toute personne ayant contribué de près ou de loin dans la réalisation de ce travail.

DEDICACES

Je dédie ce travail à toutes les personnes qui m'ont influencé et fait de moi la personne que je suis aujourd'hui.

J'aimerais commencer avec mes grands parents pour leur bien vaillance, prières et encouragements.

A mes parents, pour leurs sacrifices, leurs soutiens et leur amour, sans vous je n'aurais jamais été là où je suis maintenant.

A ma sœur Fatima Zahra, son mari et son petit ange.

A ma belle petite sœur Mimi, tu es la source de ma joie.

A mes frères : Mohamed, Mounir, Mokhtar et Abderrazak

A Radia, tu es la meilleure tante que quelqu'un puisse demander, sans vous, ce travail n'aura jamais été accompli.

Et à tous les membres de ma famille qui n'ont montré que du soutien pendant toute ma vie.

Pour ma meilleure amie Hayet, tu es le vrai sens de l'amitié.

A tous les amis merveilleux avec qui j'ai partagé cette aventure :Hiba, Alia, Sarah, Hanane, Imène Belhadj, Soumia, Rayene, Imène Cherifi, Toma, Afaf, Imène Chourar, Houria, sans vous, ça n'aurait jamais été pareil.

Et à tous les étudiants de contrôle de gestion.

Ce fut un voyage incroyable, et une aventure passionnée.

Merci

Résumé

Le contrôle interne, à travers ses différents dispositifs, permet à l'entreprise d'améliorer sa performance, de renforcer sa gouvernance et d'atteindre un niveau raisonnable quant à la réalisation de ses objectifs. Ces diapositifs contribuent également à la maîtrise et la bonne gestion des activités.

Le cycle de vente constitue un ensemble d'activités, structurées de manière séquentielle, ayant pour objet la vente des produits ou la prestation de services. Cependant, cette chaîne d'activité est susceptible d'être interrompue par des événements imprévus provoqués par le personnel ou le client, qui influenceront par la suite, le bon déroulement du cycle.

En raison de l'importance du cycle vente/client pour les entreprises en général et celui de Tonic Industrie en particulier, on a tenté, à travers notre travail, qui porte sur la contribution du contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/client, de montrer l'impact des risques opérationnels liés à ce cycle et le rôle du manuel des procédures dans leur identification. On a montré également, les différentes procédures envisagées afin de minimiser l'impact des risques identifiés et assurer la maîtrise des opérations liées au cycle vente/client de Tonic Industrie.

Mots clés : Contrôle interne, cycle vente/client, manuel des procédures, risques opérationnels.

Abstract

Internal control, through his different mechanisms, enables the company to improve its performance, strengthen its governance and achieve a reasonable level of accomplishment of these objectives. These slides also contribute to the control and the good management of the activities.

The sales cycle is a set of activities, sequentially structured, for the purpose of selling products or providing services. However, this chain of activity can be interrupted by unforeseen events caused by the staff or the client, which will influence the smooth running of the cycle.

Due to the importance of the sales / customer cycle for companies in general and to Tonic Industrie in particular, we have tried, through our work, to show the contribution of internal control in the control of operational risks related to the cycle. sales / customer, to demonstrate the impact of the operational risks related to this cycle and the role of the manual of procedures in their identification, it was also shown, the different procedures envisaged to minimize the impact of identified risks and ensure the control of operations related to the sales / customer cycle of Tonic Industrie.

Keywords: Internal control, sales / customer cycle, procedures manual, operational risks.

Liste des tableaux

Tableau N°	Intitulé	Page
01	Risques opérationnels du cycle vente/client	36
02	Liste des entretiens	55
03	Constat de procédures de la gestion commerciale	63
04	Procédures département Carton Ondulé	67
05	Procédures département administration des ventes	69
06	Procédures service expédition	70
07	Procédures services recouvrement	71
08	Identification des risques liés aux tâches de traitement des commandes et calcul des devis	72
09	Identification des risques liés à l'établissement de la facture pro-format	73
10	Risques opérationnels liés à la réception et traitement des commandes	74
11	Identification des risques liés à la création des comptes clients	76
12	Identification liés à l'ordonnancement et le suivi de la production	77
13	Identification des risques liés à la livraison.	78
14	Identification des risques liés à la facturation	79
15	Identification des risques liés au recouvrement des créances.	80
16	Dispositif de maîtrise des risques identifiés	83

Liste des figures

Figure N°	Intitulée	Page
01	Cube de COSO I	8
02	Cube de COSO II	41
03	Processus de management de risque Iso 31000 :2009.	43
04	Fiche signalétique 2018	49
05	Diagramme de la direction commerciale de Tonic Industrie	54
06	Grille d'analyse des tâches de Tonic Industrie	81

Liste des annexes

Annexe N°01 : Guides d'entretiens

Annexe N°02 : Organigramme de Tonic Industrie

Liste des abréviations

AAA : The American Accounting Association

AIA : The American Institute of Accountants

AICPA : The American Institute on Certified Public Accountants

AMF : Autorité des Marché Financiers

AMREA : Association pour le management des risques et des assurances de l'entreprise.

CDGF : Conseil de Discipline de la Gestion Financière

CMF : Conseil des Marchés Financiers

COB : Commission des Opérations de Bourse

COCO : Criteria On Control Comitee

COSO : Comitee Of Sponsoring Organizations

FCPA : Foreign Corrupt Practice Act

FEI : Financial Executive International

IIA : The Institute Of Internal Auditors

IMA : The Institute of Management Accountants

LSF : La loi de sécurité financière LSF

OEC : Ordre des Experts Comptable

SOX : loi Sabranes-Oxley

Sommaire

Introduction générale	B
Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle interne	
Introduction.....	2
Section 01 : Introduction au contrôle interne.....	3
Section 02 : Contrôle interne au sein de l'entreprise.....	15
Conclusion	23
Chapitre 02 : la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/client	
Introduction.....	25
Section 01 : Généralités sur les risques	26
Section 02 : Gestion des risques opérationnels liés au cycle vente/client.....	34
Conclusion.....	46
Chapitre 03 : la contribution du contrôle interne dans la maîtrise des risques	
Opérationnels liés au cycle de vente de Tonic Industrie	
Introduction	48
Section 01 : Cycle vente/client de Tonic Industrie.....	49
Section 02 : Identification et maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/ client de Tonic Industrie.....	62
Conclusion.....	86
Conclusion général.....	88

Introduction Générale

Face au changement du monde économique qui est dû à la concurrence accrue et au développement des nouvelles technologies, les entreprises se retrouvent dans une situation où elles doivent s'adapter pour garantir leur stabilité et s'intégrer dans l'économie mondiale.

Afin d'assurer sa continuité et son développement, toute entreprise, qu'elle que soit la nature de son activité, sa taille et son statut doit se fixer des objectifs. Il convient donc d'allouer les ressources nécessaires et veiller à leur bonne mise en œuvre afin d'assurer l'atteinte de ces objectifs.

L'entreprise se décrit comme une cellule structurant son activité sous forme de cycles, chaque cycle est doté de ses propres objectifs et ressources. Au cours du déploiement des différentes activités, l'entreprise peut rencontrer : des anomalies remettant en cause l'atteinte des objectifs, des défauts liés à son activité ou bien à sa relation avec les parties prenantes, ces situations provoquent des risques de perte.

Le risque se définit comme une situation d'incertitude omniprésente dans toute organisation, se présentant ainsi comme étant un obstacle (engendré au niveau de l'entreprise ou bien à travers ses relations avec les parties prenantes) qui empêche la réalisation des objectifs fixés par les dirigeants. De ce fait, ces derniers auront besoin de certains outils et systèmes efficaces qui leur permettront de mieux gérer l'entreprise et de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs. Un système de contrôle interne, à travers ses finalités, répond parfaitement au besoin des dirigeants.

En effet, la disposition d'un système de contrôle interne s'avère une action primordiale pour toute entreprise, car il contribue à la maîtrise des activités, à l'efficacité des opérations et à l'utilisation efficiente des ressources.

Dans le souci d'affronter les différents risques rencontrés au quotidien, les entreprises algériennes, notamment Tonic Industrie, devrait apprécier l'importance d'un dispositif de contrôle interne dans la maîtrise des activités relatives aux différents cycles d'exploitation.

Tonic Industrie, en forme légale d'une Société Par Actions (SPA), créée en 1996, opère dans le secteur de la papeterie. Alors que sa production couvre 60% de la production nationale dans le secteur de la papeterie, Tonic Industrie est le plus grand fabricant d'emballage en Afrique.

Problématique

L'objectif de cette étude est de montrer l'importance du contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels, au sein de l'entreprise Tonic industrie, et plus particulièrement ceux liés au cycle vente/clients. De ce fait, la problématique à laquelle nous tentons de répondre est la suivante :

« Comment le contrôle interne, à travers ses différentes procédures, permet de maîtriser les risques opérationnels liés au cycle vente/client de Tonic Industrie? »

La question centrale soulève les questions secondaires suivantes:

- Existe-il des risques potentiels susceptibles d'altérer l'atteinte des objectifs des activités de vente ?
- Quel est l'apport du manuel des procédures dans l'identification des risques opérationnels?
- Comment faire pour gérer ces risques et les maîtriser ?

Hypothèses

Avant de répondre à toutes ces questions y compris la problématique, nous estimons opportun de vérifier les hypothèses suivantes:

- **Hypothèse principale :** L'existence d'un manuel des procédures, comme étant un guide pratique portant sur les activités du cycle de vente, représente un moyen efficace pour l'identification des risques opérationnels liés à ce cycle ;
- Hypothèse 01 : Le cycle vente/client est caractérisé par certains risques opérationnels pouvant influencer son bon fonctionnement ;
- Hypothèse 02 : L'inexistence ou le non respect d'une procédure pour une activité peut être source d'erreur susceptible d'altérer son l'objectif ;
- Hypothèse 03 : La mise en œuvre des différents moyens et procédures permet de mieux gérer les risques opérationnels liés au cycle de vente.

Méthodologie de la recherche

Pour atteindre notre objectif, on a opté pour une étude qualitative visant à comprendre le déroulement du cycle vente/ clients au niveau de Tonic Industrie. Notre démarche méthodologique, s'inscrivant dans une approche descriptive et analytique, a exigé l'utilisation des outils de collecte de données tels que : les ouvrages relatifs au contrôle interne et gestion des risques, travaux universitaires et sites internet pour les données secondaires, l'observation et les entretiens semi-directifs.

Choix et intérêt du sujet

Notre choix du thème a été motivé par les raisons suivantes :

- La correspondance du thème avec notre spécialité : contrôle de gestion ;
- La place prépondérante qu'occupe le cycle vente/client parmi les autres cycles au niveau des entreprises ;
- L'impact accru des risques opérationnels sur le bon fonctionnement du cycle vente/client.

Plan de travail

Le plan adopté pour mener à bien ce travail de recherche est scindé en deux (02) parties. La première est théorique incluant deux (02) chapitres : le premier a porté sur des généralités sur le contrôle interne en se basant sur les normes de COSO 1. Le deuxième a abordé la notion des risques opérationnels et a détaillé sur les risques du cycle vente/clients.

La deuxième partie est consacrée pour le cas pratique: on a présenté, d'abord, l'entreprise Tonic industrie de manière globale (historique, domaine d'activité et son organigramme...). Ensuite, on a analysé son système de contrôle interne, en essayant d'identifier les risques opérationnels liés aux clients, pour terminer par une proposition de procédures pour les contourner ou bien les maîtriser.

Chapitre 01 :

Généralités sur le

contrôle interne

Introduction

Aujourd'hui, la gestion de l'entreprise devient de plus en plus complexe à mesure que la taille de l'entreprise grandit. Cette complexité est due à la décentralisation et l'éloignement de la direction des exécutants ainsi qu'à la difficulté de la coordination des travaux. Ce qui rend la surveillance de l'ensemble des activités par la direction elle-même quasi impossible. Par conséquent, les dirigeants auront moins de détails sur l'état d'avancement des travaux et sur la bonne exécution des ordres donnés.

Face à cette complexité, l'entreprise se retrouve dans le besoin de mettre en place un moyen qui lui permet de maîtriser ces activités, surveiller le personnel et confirmer si chacun suit les procédures et les applique convenablement, ainsi de garantir la remontée des informations aux dirigeants. Le moyen qui regroupe toutes ces options, c'est le contrôle interne. Ce dernier répond simultanément à ces besoins et représente désormais les yeux et les oreilles de la direction.

Ce chapitre intitulé « généralités sur le contrôle interne » est subdivisé en deux (02) sections : La première sous le titre « introduction au contrôle interne » porte sur l'histoire du contrôle interne, l'évolution du concept, ainsi que sur ses objectifs, ses différents référentiels, ses limites et sa valeur ajoutée . La deuxième section de ce chapitre expose la notion du contrôle interne au sein de l'entreprise : sa mise en place : les moyens nécessaires et les procédures adéquates, ainsi que les acteurs qui sont en charge de cette notion, pour conclure avec son évaluation.

Section 01 : Introduction au contrôle interne

Aujourd'hui, le contrôle interne est considéré comme une nécessité pour toute entreprise voulant atteindre ses objectifs et éliminer les risques afin de maîtriser ses activités. Dans cette section, on va présenter en premier lieu l'historique du contrôle interne, les définitions ainsi que les référentiels les plus répondus, en la matière, pour conclure avec ses limites et la valeur ajoutée qu'il apporte à l'organisation.

1. Historique et définitions du contrôle interne

Le contrôle interne existe depuis toujours, le concept a connu une large évolution au fil du temps suite aux différents événements économiques qui ont contribué à l'émergence de cette pratique dans tous types d'organisations. Dans les deux titres qui suivent, on va exposer brièvement l'évolution du concept de contrôle interne, à travers le temps, ainsi que les différentes définitions proposées par certains organismes professionnels pour cette notion.

1.1 Historique du contrôle interne

La notion du contrôle interne est bien ancienne, le contrôle existe depuis l'âge de pierre, ou l'homme préhistorique vérifie sa cave avant d'y pénétrer par précaution des attaques de bêtes sauvages et jusqu'à nos jours : au quotidien, en sortant de sa maison le matin, l'homme vérifie qu'il a bien tourné sa vanne à gaz, s'assure qu'il a bien fermé sa porte à clé en tournant la poignée.

Le contrôle interne est composé de deux(02) mots : contrôle et interne. Selon le dictionnaire Larousse, le premier signifie l'action de contrôler quelque chose, quelqu'un, de vérifier leur état ou leur situation au regard d'une norme, tandis que le deuxième porte sur le dedans de quelque chose, qui est tourné vers l'intérieur. Le sens de l'expression « contrôle interne » change d'après le contexte évoqué ou bien le domaine auquel elle appartient.

Dans ce qui suit, on présentera les périodes témoignant des plus grands changements du concept de contrôle interne :¹

Au cours des 15 à 20 dernières années, l'orientation comptable et financière du contrôle interne s'est déplacée vers une perspective de gouvernance d'entreprise beaucoup plus large. Le terme « contrôle interne », développé dans la discipline comptable et d'audit, était traditionnellement interprété comme des contrôles comptables, se limitant au système que les auditeurs testent dans le cadre de leur assurance de la fiabilité de l'information financière. Alors que la détection de la fraude en tant qu'objectif de l'audit a une longue histoire, le contrôle interne en tant que sujet n'a été reconnu qu'au XXe siècle.

Les définitions, les interprétations et les applications du contrôle interne ont émergés comme une évolution réactive suite à une série de faillites d'entreprises au début des années 2000 associées aux scandales d'Enron et de WorldCom. En tant que réaction législative majeure, le Congrès américain a introduit la loi Sarbanes-Oxley de 2002 (SOX)², qui a introduit une série de nouvelles exigences pour les sociétés nationales et étrangères qui sont cotées sur les bourses américaines.

¹ PFISTER.J, **Managing organizational culture for effective internal control**, Physica-verlag, New York, 2009, pp 16-17.

² La SOX sera présentée de manière détaillée dans le reste du chapitre.

D'autres événements importants tels que : le krach boursier de 1929, la révélation de la corruption de plusieurs sociétés américaines (Exxon) à la suite de l'affaire du Watergate en 1970, et les faillites d'entreprises au début des années 1980, sont des exemples antérieurs d'événements qui ont eu un impact sur la réglementation et l'interprétation du contrôle interne. Ces événements ont conduits soit à davantage de réglementation et à la divulgation obligatoire des aspects du contrôle interne et /ou à un élargissement de l'interprétation du contrôle interne dans les documents de politique publique.

1.1 Définitions du contrôle interne

Avant le XX^e siècle, le contrôle interne se réalisait de manière implicite et donc le concept n'était pas bien formulé, il n'existait ni définition précise ni référentiel pour ce dernier. Mais à partir de 1920, plusieurs organisations professionnelles : françaises et américaines en particulier ont commencé à s'intéresser à ce domaine et ont proposé plusieurs définitions qu'on peut résumer comme suit :

1.1.1 Définition du contrôle interne selon l'American Institute of Accountants

The American Institute of Accountants¹ (AIA) propose dans son ébauche en 1936 une définition du contrôle interne, celle-ci stipule que : « le système de contrôle interne va au delà des sujets associés directement aux fonctions des départements de comptabilité et de finance. Un tel système pourrait inclure le contrôle budgétaire, les coûts standards, les rapports de fonctionnement périodiques, l'analyse statistique...il comprend des activités d'autres domaines comme des études scientifiques sur l'organisation du travail et l'utilisation des contrôles de qualité. »². Mais cette définition n'a pas connue un grand succès. En 1949, elle a été reformulé par le même organisme comme suit : « le contrôle interne comprend le plan de l'organisation et toutes les méthodes et mesures adoptés par une entreprise pour protéger les actifs, s'assurer de l'exactitude et de la fiabilité des données comptables, l'efficacité opérationnelle et l'adhésion aux politiques prescrites. »³

C'est jusqu'à 1977, grâce au Foreign Corrupt Practice Act⁴ (FCPA) que la définition de l'AIA est prise en compte par le législateur américain, ce dernier oblige toutes les entreprises sans exception à se conformer à la définition du contrôle interne proposée par l'AIA.

1.1.2 Définition du contrôle interne d'après l'Ordre des Experts Comptables

En France, durant la fin des années 60s, le conseil supérieur de l'Ordre des Experts Comptable⁵ (OEC) propose la définition suivante :

¹ The American Institute of Accountants (AIA) a été fondée en 1887 aux Etats-Unis, il établit des normes éthiques pour la profession d'audit, dédiées aux entreprises privées, aux organisations à but non lucratif, des gouvernements fédéraux, étatiques et locaux.

² FEDERIC.C, Gestion des risques et contrôle interne de la conformité à l'analyse décisionnelle, Magnard-Vuibert, Paris, 2016, p14.

³ Idem, p14.

⁴ **Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)** est une loi fédérale américaine mise en œuvre par l'Office of Foreign Assets Control en 1977 pour lutter contre la corruption d'agents publics à l'étranger

⁵ L'Ordre des experts-comptables est l'ordre professionnel qui regroupe les experts-comptables en France. Il a été fondé après la Seconde Guerre mondiale, son siège se situe à Paris, il est composé des présidents des vingt-trois Conseils Régionaux et de membres élus de la profession, il a pour vocation de gérer et d'animer le plus grand réseau français de professionnels libéraux au service de l'entreprise.

« Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise il a pour but d'un : coté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'information des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci »¹

Cette définition, comme les deux (02) précédentes, montre que le contrôle interne n'est pas une fonction mais plutôt un ensemble de procédures. Elle met l'accent davantage sur l'intérêt de la mise en place de ces procédures au sein de l'entreprise.

1.1.3 Définition du contrôle interne selon le modèle Comitee Of Sponsoring Organizations

Suite aux nombreux scandales financiers qui se sont produit aux Etats Unis pendant les années 90 (par exemple la faillite de la société Enron), un comité universel connu sous le nom de COSO (Comitee Of Sponsoring Organazations) composée de l'IIA², quelques cabinets d'audit externe et de grandes entreprises américaines publie ses travaux de recherche sous forme d'un ouvrage intitulé « the internal control framwork » représentant un cadre commun pour le contrôle interne. Cet ouvrage définit le concept comme suit :

« 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 et la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur. »³

Cette définition a connue un fort succès à l'échelle nationale et elle est retenue comme étant la définition universelle du contrôle interne.

1.1.4 Définition du contrôle interne selon Criteria On Control Comitee

La définition proposée par COSO I a était complétée en 1995 par la définition canadienne COCO⁴ (Criteria On Control Comitee). Cette définition stipule que: « Le contrôle interne représente l'ensemble des éléments de l'organisation (incluant ressources, systèmes, procédés, culture et taches) qui mis ensemble, aident à atteindre les objectifs. »⁵

La définition du COSO met l'accent sur les acteurs qui sont concernés par le contrôle interne au niveau de l'organisation, celle de COCO cerne les moyens utilisés pour mettre en place le contrôle interne. Ce qui crée une définition complète axée sur les acteurs et les moyens.

¹ FREDERIC.C, **Op-ct**, p16.

² L'Institut des Auditeurs Internes (IIA) est une association professionnelle internationale qui a été fondé en 1941, son siège social est situé à Lake Mary, en Floride, aux États-Unis. Elle représente la voix mondiale de la profession d'audit interne

³ FREDERIC.B et autres, **Contrôle interne lutter : contre la fraude !**, Maxima, Paris, 2013, p 26.

⁴ Le COCO (criteria of Control Comitee) est un cadre de référence dédié au contrôle interne issue d'un travail de recherche mené par la CICA (the Canadienne Institute Of Chartered Accountants) en 1995.

⁵ JAQUES.R, **Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne**, Eyrolles, Paris, 2012, p 04.

Désormais, les organismes professionnels tels que l'Autorité des Marchés Financiers (AMF)¹ et le Turnbull Guidance² proposent d'autres définitions, mais ne rajoutent pas grand chose à celles déjà été évoquées. Ils contribuent seulement à synthétiser et à affiner la notion du contrôle interne.

Nombreuses sont les définitions proposées mais le contenu est unique, et ce même pour les objectifs que le contrôle interne tente d'atteindre.

2. Objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne n'est pas une finalité en soi, il s'agit d'un certain nombre de procédures mises en place pour la réalisation des sous-objectifs émanant de l'objectif général que toute entreprise souhaite réaliser (continuer son activité quelque soit sa taille ou sa nature). Ces sous-objectifs peuvent être regroupés dans quatre (04) rebiques, à savoir :³

2.1. La sécurité des actifs

Un bon système de contrôle interne vise non seulement la préservation du patrimoine de l'entreprise, mais aussi deux (02) autres éléments nécessaires: les hommes et l'image de l'entreprise. Le premier représente un élément fondamental du patrimoine, les hommes doivent être préservé contre tout risque probable (risque social). Le deuxième élément est très délicat car il peut être touché ou détruit par une mauvaise maîtrise des opérations.

2.2. La qualité des informations

C'est d'après les informations diffusées et publiées par l'entreprise qu'on peut juger son image. Le contrôle interne doit s'assurer que l'information est :

- **Fiable** : une information est dite fiable quand elle est exclue de toute erreur et biais significatif et quand les utilisateurs peuvent lui faire confiance pour présenter une image fidèle.
- **Exhaustive** : une information exacte mais non complète n'est pas vraiment utile, le système de contrôle interne doit s'assurer que tous les éléments sont pris en compte lors des enregistrements car toute omission peut rendre l'information fausse ou trompeuse, par conséquent non fiable.
- **Pertinente** : pour éviter qu'elle soit superflue, l'information doit être appropriée au but poursuivi.
- **Disponible** : une information qui arrive en retard ou qui n'est pas accessible à temps peut engendrer des coûts supplémentaires ou une déclinaison des objectifs, le contrôle interne et là pour éviter ce genre de situations.

2.3. Le respect des directives

Le dispositif du contrôle interne veille à ce que les audits de conformité ne relèvent pas de défaillances ou d'insuffisances à cause d'une mauvaise connaissance des règles, mauvaise

¹ L'Autorité des Marchés Financiers (AMF) est une autorité administrative indépendante française créée en 2003. Elle a pour rôle de veiller sur la protection de l'épargne investie dans les instruments financiers, sur la fiabilité de l'information des investisseurs et sur le bon fonctionnement des marchés d'instruments financiers.

² Guide sur le contrôle interne publié par le UK Financial Reporting Council, il indique comment les administrateurs des sociétés cotées doivent se conformer aux exigences du Code de gouvernement d'entreprise du Royaume-Uni en matière de contrôle interne, y compris la gestion financière, opérationnelle, de conformité et de gestion des risques.

³ JAQUES.R, **Théories et pratique de l'audit interne**, Eyrolles, Paris; 2004, p 138.

communication ou bien un défaut de supervision. Ces causes peuvent impacter gravement la qualité du contrôle interne.

2.4. L'optimisation des ressources

Il s'agit d'un côté, de s'assurer que les moyens dont dispose l'entreprise soient utilisés de manière optimale, afin de minimiser les coûts. De l'autre, de vérifier si l'entreprise dispose des moyens nécessaires pour la mise en place de sa politique.

Le contrôle interne aide les organisations à réaliser leurs principaux objectifs, à maintenir et à améliorer leur performance. Afin de pouvoir développer un système de contrôle interne efficace et efficient, les responsables doivent se référer à un modèle portant sur des définitions claires et à une méthodologie de mise en place d'un système de contrôle interne.

3. Cadre référentiel et réglementaire du contrôle interne

Durant les années 90s, le monde économique a été bouleversé par plusieurs scandales financiers marquants certaines entreprises notamment celles cotées en bourse. Face à cette situation, les entreprises cherchaient des modèles comme référence pour mettre en place un système de contrôle efficace pour se protéger des scandales en vue de répondre aux réglementations imposées par les législateurs (français et américain en particulier).

3.1. Cadre référentiel du contrôle interne

Avant d'entamer la démarche de mise en œuvre du contrôle interne au sein de l'entreprise, il faudra bien avoir un modèle sur lequel on peut se référer, c'est à dire choisir un référentiel de contrôle interne. Le Référentiel permet aux responsables d'entreprises de développer, de manière efficace et efficiente, des systèmes de contrôle interne adaptatifs aux changements de l'environnement économique et opérationnel et visent à maîtriser les risques menaçant l'atteinte des objectifs. Dans ce qui suit, on va définir d'abord ce qu'est un cadre de référence, puis, détailler sur quelques référentiels du contrôle interne.

Dans son manuel d'audit, l'IFACI propose la définition suivante :

« un cadre de référence (ou référentiel) est un ensemble de principes directeurs qui forment une matrice par rapport à laquelle les organisations peuvent évaluer une multitude de pratiques, ces principes se composent de divers concepts, valeurs, hypothèses et pratiques dont le but est d'évaluer une structure, un processus ou un environnement, ou encore un groupe de procédures ou de pratiques. »¹

A partir de la fin des années 90s et le début des années 2000, le nombre de référentiels dédiés au contrôle interne a connu une augmentation remarquable, ceci est due principalement aux deux (02) facteurs suivants :²

➤ La vocation pédagogique du référentiel

Le référentiel permet de dresser les contours même flous d'une discipline et de créer un langage commun, afin de faciliter la compréhension et la diffusion. Il permet aussi de faire face à la complexité de l'environnement : internationalisation,

¹KURT.F et autres, **Manuel d'audit interne : améliorer l'efficacité de la gouvernance du contrôle interne et du management du risque**, Eyrolles, Paris, 2015, p 248.

² RREDEREC.C , **Op-cit**, p28.

automatisation et externalisation accrue des processus auprès de tiers opérant en dehors de leur pays d'origine.

➤ **La nécessité d'une référence pour pouvoir établir un diagnostic et piloter les actions de progrès**

Dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, le pilotage et de l'évaluation des pratiques mises en place par l'entreprise s'avèrent indispensables, or cela n'est réalisable qu'avec l'existence d'un référentiel qui permet de réaliser des activités de « benchmarking ». C'est-à-dire effectuer une comparaison entre des entreprises appartenant au même secteur d'activité et déterminer le degré de maturité à l'égard des dispositifs de gestion.

3.1.1. Cadre de référence COSO I

L'élaboration du premier référentiel dédié au contrôle interne d'une organisation a été élaboré en 1992, suite aux plusieurs scandales financiers qui se sont succédés aux Etats-Unis. Une initiative de cinq (05) associations professionnelles, à savoir : The American Accounting Association (AAA), The American Institute on Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executive International (FEI), The Institute Of Internal Auditors (IIA), The National Association of Accountants maintenant appelé The Institute of Management Accountants (IMA) a donné naissance à une commission appelée : the Commission Treadway. Cette dernière a mené une étude qui a abouti à l'émergence d'un modèle considéré comme un cadre commun pour le contrôle interne qui apparait dans la figure ci-dessous.

Figure N°01 : Cube de COSO I



Source: Site web du Committee of sponsoring organization of the treadway commission, <https://www.coso.org>, consulté le 25/02/2018 à 11:23.

Le modèle COSO est représenté symboliquement sous la forme d'un cube, ce cube montre, à travers chaque face, le lien existant entre les objectifs que l'organisation cherche à atteindre, les composantes du contrôle interne ainsi que la structure organisationnelle de l'entité. De ce fait, il identifie également trois catégories (03) d'objectifs, cinq (05)

composantes du contrôle interne et la structure organisationnelle qui dépend de chaque entreprise.

➤ **Catégories d'objectifs selon COSO I**

Le référentiel de COSO I regroupe les objectifs de l'entité en trois (03) catégories ¹ :

– **Objectifs liés aux opérations** : Ces objectifs concernent la réalisation de la mission et de la vision de l'entité. Ils dépendent des choix des modèles organisationnels, du secteur d'activité et des performances. Les objectifs étant définis à l'ensemble de l'entité se déclinent en objectifs plus détaillés, liés aux opérations réalisées au sein des divisions, des filiales, des unités opérationnelles et des fonctions, qui visent à optimiser la réalisation des buts de l'organisation. Ces objectifs concernent également l'amélioration des résultats financiers, de la productivité, de la qualité, des pratiques environnementales, de l'innovation et de la satisfaction des clients et des collaborateurs. Ils sont applicables à tous les types d'entités. Si les objectifs ne sont pas définis clairement et de manière appropriée, l'entité risque une mauvaise allocation de ses ressources.

- **Objectifs liés au reporting** : Les objectifs liés au reporting contribuent à l'établissement de rapports destinés aux organisations et aux parties prenantes. Ces objectifs peuvent concerner le reporting financier ou extra-financier, interne ou externe.

- Les objectifs liés au reporting interne se basent sur des critères internes répondant aux besoins potentiels, liés spécifiquement aux orientations stratégiques, aux plans opérationnels et aux indicateurs de performance définis à chaque niveau.

- Les objectifs liés au reporting externe sont déterminés en fonction des règlements et/ou des normes mis en œuvre par les régulateurs et les organismes de normalisation.

- Les objectifs liés au reporting financier peuvent concerner les éléments suivants : états financiers annuels, états financiers intermédiaires et résultats publics.

- Les objectifs liés au reporting extra-financier peuvent concerner les éléments suivants : rapports sur le contrôle interne, rapport développement durable, chaîne d'approvisionnement...

– **Objectifs liés à la conformité** : Pour mener à bien leurs activités, les entités doivent prendre des mesures spécifiques conformément aux lois et règlements applicables. Elles doivent également savoir quelles lois et règlements s'appliquent dans son contexte afin de pouvoir fixer les objectifs liés à la conformité. Les lois et règlements sont généralement bien connus, notamment en matière de ressources humaines, de fiscalité et de respect de l'environnement, mais certaines lois peuvent être plus difficiles à cerner, notamment quand il s'agit d'entités qui exercent des activités à l'étranger.

➤ **Composantes selon COSO I**

Le modèle de COSO I identifie cinq (05) composantes du contrôle interne² :

¹ IFACI et autres, COSO référentiel intégré de contrôle interne, Principes de mise en œuvre et de pilotage, Elyrolles, Paris, 2014, pp 41-43.

² KURT.F et autres, Op-cit, pp 259,265.

– L’environnement

L’environnement représente le milieu dans lequel va se développer et s’organiser le contrôle interne. La qualité de ce dernier dépend, ainsi de manière générale, de la qualité de l’environnement qui est influencée par la culture de l’organisation. L’appréciation de la culture peut se faire par l’examen des trois (03) éléments suivants¹ :

- L’intégrité et l’éthique

L’éthique dans le monde du travail signifie la déontologie. Pour garantir une bonne qualité de contrôle, il faut commencer d’abord par s’assurer de la diffusion des bonnes valeurs (le respect et les règles de conformité) au sein de l’entreprise autrement dit : code de conduite ou de déontologie qui s’accompagne par l’exemplarité de haut niveau, or , dans une organisation ou le patron lui-même n’applique pas les règles qu’il préconise, ceci conduit à la négligence du personnel en matière de contrôle interne.

- Le fonctionnement de l’entreprise

L’organisation de l’entreprise reflète la qualité de l’environnement, elle dépend également du conseil d’administration et les membres du comité d’audit, ainsi qu’à la délégation du pouvoir qui doit être clairement défini et bien respecté.

Le bon fonctionnement de l’entreprise dépend aussi de la structure de travail adaptée à l’activité de l’entreprise et sa taille.

- La gestion des ressources humaines

Chaque membre, à son niveau, représente un acteur de contrôle interne. La gestion du personnel contribue d’une manière directe à la consolidation du socle de contrôle interne à travers une politique de formation claire et utile, un système de rémunération motivant ainsi qu’une ambiance qui permet l’expression de compétences et conduit à leurs développements.

– L’évaluation des risques

Après avoir fixé les objectifs, l’entreprise procède à la réalisation, pour se faire elle fournit les moyens financiers et humaines nécessaires. Certains événements peuvent se produire avec des risques qui peuvent interrompre la réalisation. Pour pouvoir gérer ces risques et mener à bien la réalisation des objectifs, il faut d’abord les évaluer, cette évaluation implique un processus dynamique et interactif d’identification et d’analyse des risques susceptibles d’affecter l’atteinte des objectifs relatifs aux différents niveaux de l’organisation. A noter que la fixation des objectifs constitue une condition au préalable pour leur identification. En effet, l’évaluation des risques permet aux dirigeants d’envisager la manière dont ces risques doivent être gérés : soit tolérés ou bien traités.

– Les activités de contrôle

Toute organisation élabore sa propre stratégie et détermine les objectifs adéquats, selon le COSO, ces objectifs sont de trois (03) catégories : opérationnel, reporting et conformité. Les activités de contrôle sont des mesures prises par le conseil d’administration et d’autres parties dans le but de maîtriser les différents risques : internes et externes. Ces activités peuvent être mises en œuvre manuellement ou de manière automatique, à l’intermédiaire de système d’information. Ces mesures englobent notamment les vérifications spécifiques, les rapprochements, le contrôle de données permanentes et les contrôles physiques.

¹ JAQUES.R, **Op-cit**, pp 55- 59.

En effet, il y'a un concept fondamental à toutes les activités de contrôle sous l'appellation de «séparation des tâches» comme le COSO l'indique, il se traduit par l'affectation des tâches sur différentes personnes liées aux multiples transactions et leurs traitements pour réduire les erreurs commises lors de l'exécution des tâches.

– Information et communication

Une information de bonne qualité représente la clé de maîtrise des activités de l'entreprise, il faut signaler qu'elle doit être diffusée à temps aux agents qui ont en besoin. En interne : pour l'ensemble du personnel et l'ensemble des membres du conseil d'administration de sorte qu'ils puissent assumer leur responsabilité en matière des objectifs fixés. En externe : les parties prenantes qui ont aussi besoin de cette information comme moyen d'aide à la prise de décision. Or, il faut s'assurer que l'information reste alignée au besoin de l'organisation en période de changement et diffusée spontanément aux parties concernées.

– Pilotage

Afin d'assurer la fiabilité du système de contrôle interne, il faut qu'il soit piloté régulièrement, c'est-à-dire être évalué de manière continue

Les composantes de contrôle interne ne devraient pas être prises en compte isolément, car chacune d'entre elles dépend de l'autre. Elles fonctionnent conjointement dans le cadre d'un système intégré.

3.1.2. Référentiel de l'Autorité des Marchés Financiers

L'Autorité des marchés financiers, créée en 2003, désigne l'autorité française chargée de réguler les marchés financiers. Elle rassemble plusieurs autorités déjà existantes comme le CMF (Conseil des Marchés Financiers), la COB (Commission des Opérations de Bourse) et le CDGF (Conseil de Discipline de la Gestion Financière) en une seule entité. Son objectif est de veiller au bon fonctionnement des marchés financiers et de protéger ses acteurs (en veillant notamment à la régularité des informations qui leur sont données). Pour mieux exercer sa mission, l'AMF dispose de pouvoirs réglementaires, d'enquête et de contrôle, d'injonction et de sanction.¹ L'Autorité des marchés financiers a proposé un nouveau cadre de référence aux sociétés françaises cotées qui a été publié en Janvier 2007. Il prend en considération l'évolution législative et réglementaire intervenu depuis 2007. Ce référentiel comprend également² :

- Deux questionnaires de portée générale, l'un relatif au contrôle interne comptable et financier, l'autre s'intéresse à l'analyse et à la maîtrise des risques ;
- Des principes généraux de contrôle interne et de gestion des risques ;
- Un guide d'application relatif au contrôle interne et à la gestion des risques de l'information comptable et financière publiée par les émetteurs.

En plus des deux (02) référentiels évoqués précédemment, il existe d'autres référentiels dédiés au contrôle interne, tels que : le COCO, COBIT, qui ont été proposés après le COSO et reprennent presque les mêmes notions et objectifs, mais ce dernier reste le plus répondu à l'échelle mondiale.

¹ Site du journal du net, <https://www.journaldunet.com/business/dictionnaire-economique-et-financier/1198645-amf-autorite-des-marches-financiers-definition>, consulté le 26/02/2018 à 09 :21h.

² FREDERIC.B et autres, **Op-cit**, pp 33-34.

3.2. Cadre réglementaire

Avec la pression exercée de la part du législateur, le contrôle interne est devenu une obligation pour certaines entreprises, cela à été une opportunité pour les unes et représentait un handicap pour les autres vu la lourdeur des démarches et les coûts financiers élevés qui en résultent. Les deux lois majeures traçant le cadre réglementaire sont : aux Etats Unis, la loi Sabranes-Oxley et en France, c'est la loi de Sécurités Financière.

3.2.1. La loi Sabranes-Oxley

L'appellation courante du texte de loi « Sabranes-Oxley » est composée de deux (02) noms de ces promoteurs : le sénateur Paul Sabranes et le député Mike Oxley, cette appellation est abrégée en SOX.

La loi SOX est la conséquence directe des fameux scandales financiers en début des années 2000 impliquant de grandes entreprises des Etats-Unis tels que : « Enron » et « Worldcom ». Elle a été promulguée le 30 Juillet 2002 pour s'appliquer à toutes les sociétés américaines cotées en bourse de New York et à leurs filiales ainsi que pour les entreprises non américaines ayant des filiales aux Etats-Unis ou bien des relations commerciales avec des entreprises de nationalité américaine.

La loi SOX est passée d'une logique de certification relative à l'exactitude des informations financières publiées à une logique de validation des processus¹. Cette logique est promue par les articles 301,302 et 404 de la loi SOX, qui ont touché de manière directe le contrôle interne². D'abord **la section 301** stipule l'obligation de la mise en place d'un système qui permet aux employées de déposer de manière anonyme des plaintes en matière de contrôle interne, de comptabilité et des méthodes d'audit. Ensuite dans **la section 302**, la loi impose à la direction générale ainsi qu'au directeur financier de certifier l'absence d'erreurs dans les comptes. Enfin, **l'article 404** exige du directeur financier qu'il établisse une structure de contrôle interne comptable et financier sous sa responsabilité. De ce fait, le directeur financier doit rédiger un rapport portant sur l'évaluation du contrôle interne basée sur un référentiel.

3.2.2. La Loi de Sécurité Financière

À l'instar de la loi Sarbanes-Oxley aux Etats-Unis, la LSF cherche une réponse, à la fois politique et technique, à la crise de confiance dans les mécanismes du marché et aux insuffisances de régulation. Cette loi a été instaurée en 2003 pour viser le renforcement de la gouvernance et le contrôle des sociétés cotées. Finalement réduite aux sociétés anonymes, elle impose³ :

- Au commissaire aux comptes de vérifier la fiabilité des informations à ce titre et de présenter ses constatations et remarques dans un rapport (article 120).
- Au président du conseil d'administration, ou du directoire, de rendre compte entre autres, des procédures dédiées au contrôle interne mises en place au sein de l'entreprise (article 117).

¹ CORDEL.F, **Op-cit**, p 79.

² JAQUES.R, **Op-cit**, p 110.

³ JAQUES.W et autres, **100 question pour comprendre et agir le contrôle interne**, Afnor, France, 2009, p 60.

4. Valeur ajoutée et limites du contrôle interne

L'apport de la mise en place d'un système de contrôle interne au niveau de l'entreprise se traduit par une bonne maîtrise des activités, amélioration du fonctionnement des différentes opérations et donc l'atteinte d'un certain niveau de performance souhaité. Il s'avère que cette performance peut être contrainte par des limites, car, un système de contrôle, même bien conçu, ne peut contourner des jugements erronés, de mauvaises décisions, de défaillances humaines ou encore des événements externes.

4.1. Valeur ajoutée du contrôle interne

Le contrôle interne représente une démarche qui vise à améliorer la capacité des systèmes de management des entreprises, à gérer les contraintes, maîtriser les risques et renforcer la gouvernance et le pilotage de l'entreprise. Dans ce qui suit, on va montrer comment le contrôle interne contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise, renforcer sa gouvernance et maintenir sa gestion des risques.

4.1. Contrôle interne et performance d'entreprise

Le contrôle interne est un moyen qui aide les entreprises à atteindre leurs objectifs et leur évite d'en perdre de la valeur. Au niveau opérationnel, la mise en place de dispositifs adéquats permet de contourner des accidents qui peuvent se produire à tout moment (les ruptures de stocks, les retards de livraison, de fabrication et les dysfonctionnements), de plus, il contribue à une meilleure allocation des ressources de l'entreprise : financières, humaines et techniques. Le contrôle interne permet également de régler les conflits entre les salariés. Par conséquent, les dysfonctionnements s'atténuent, les conflits s'apaisent, la productivité et la qualité des produits s'améliorent. Il s'ensuit une augmentation du chiffre d'affaire, une qualité de prestations améliorée et un meilleur climat de travail. Au total, une amélioration de la performance dans toutes ses dimensions.

4.1. interne et gouvernance

La gouvernance d'entreprise est l'ensemble des organes et règles de décision, d'information, de transparence et de surveillance qui permettent aux partenaires d'une institution, d'assurer le respect de leurs intérêts et que leurs voix soient entendues¹. Une bonne gouvernance repose sur un système de contrôle efficace, car ce dernier contribue à augmenter la qualité des rapports financiers publiés par l'entreprise, et garanti la pertinence de toute information diffusée. Ces informations et rapports servent de point de repère pour les actionnaires afin d'évaluer la qualité de leurs investissements.

4.2. Contrôle interne et gestion des risques

Chaque objectif défini par l'entreprise comporte certains risques qui peuvent empêcher sa réalisation. Les procédures de contrôle interne permettent de détecter ces risques, pas pour les éliminer mais pour rendre leur niveau acceptable de manière à ne pas influencer gravement l'atteinte des objectifs. Le contrôle interne veille, dans le cadre d'un processus continu, à ce que les risques ne dépassent pas un certain seuil défini par la gestion des risques. Ce point sera détaillé d'avantage dans le prochain chapitre.

¹ FREDERIC.B, Op-cit, p55.

4.2. Limites du contrôle interne

Même un système de contrôle interne bien conçu comporte des limites, car il ne peut contourner certains facteurs ayant un impact direct sur son efficacité. On peut résumer ces facteurs comme suit¹ :

4.2.1. Jugement

Les défaillances humaines, lors de la prise de décisions opérationnelles risquent de limiter l'efficacité du contrôle interne. Les personnes responsables prennent les décisions en faisant appel à leurs jugements, qui ont été construit en se basant sur les informations disponibles, susceptibles d'être biaisées par le management. Parfois, il s'avère que certaines décisions, fondées sur des jugements engendre des résultats décevantes, et ils doivent être modifiés par la suite.

4.2.2. Evènements externes

Le contrôle interne ne peut pas fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs liés à l'efficacité et à l'efficience des opérations d'une entité, si des évènements externes se produisent et ont un impact significatif, dont la réduction à un niveau acceptable ne sera pas possible.

4.2.3. Dysfonctionnements

Un système de contrôle interne, qu'il soit bien conçu peut faire l'objet de dysfonctionnements dans le cas où : les collaborateurs interprètent mal les instructions, leur jugement sont défaillants ou bien lorsqu'ils commettent des erreurs par manque d'attention. Les dysfonctionnements peuvent également se produire quand les collaborateurs auront plusieurs tâches à accomplir et qu'ils n'arrivent plus à se concentrer.

4.2.4. Contournement par le management

Au sein de l'entreprise, le manager est toujours en mesure de contourner le système de contrôle interne, c'est-à-dire, il est capable de déroger de manière illégale certaines règles et procédures prescrites avec l'intention d'en tirer profit personnellement (augmentation d'une prime liée aux performances), d'améliorer la présentation des performances de l'entité ou de dissimuler une non-conformité.

4.2.5. Collusion

La collusion peut être une cause de stimuler la déficience du contrôle interne. Lorsque des personnes agissent collectivement pour dissimuler une action, peuvent altérer les informations financières ou opérationnelles d'une manière à ce que le contrôle interne ne peut pas les capturer. Par exemple : Des responsables des ventes pourraient agir en collusion pour contourner des contrôles pour que les résultats communiqués soient conformes au budget.

¹ IFACI et autres, **COSO : Référentiel intégré du contrôle interne**, Eyroles, Paris, 2015, pp 201-205.

Section 02 : Le contrôle interne au niveau de l'entreprise.

Le bon fonctionnement du contrôle interne, au sein de l'entreprise, nécessite la contribution de tout membre actif à tous les niveaux, en utilisant des moyens permettant d'accomplir la tâche assignée.

1. Rapports du contrôle interne avec les autres fonctions

Le contrôle interne ne s'exerce pas de manière isolée, il est présent dans différentes fonctions de l'entreprise. Celles-ci dépendent de lui et/ou contribue à son amélioration.

1.1. Contrôle interne et management

Le contrôle interne est un dispositif qui peut être intégré dans le système de management de l'entreprise. L'ensemble des dispositifs qu'il forme peut prendre la configuration d'un processus, avec un enchaînement d'activités, des éléments d'input et d'output, structurés autour d'un objectif de maîtrise de risques. En revanche, il n'y a pas une raison objective pour créer une fonction dédiée spécialement au contrôle interne, tant qu'il y a un système de management déjà mis en place dans l'entreprise. Or, il est souvent utile de former une équipe dédiée qui peut travailler en mode de projet.¹

1.2. Le contrôle interne et l'audit interne

La fonction de l'audit interne est relativement récente puisque son apparition remonte à la crise économique de 1929 aux Etats-Unis, il s'agit d'une fonction universelle parce qu'elle s'applique à toutes les organisations et toutes les fonctions là où elle s'exerce.²

La fonction d'audit interne prend en charge l'évaluation de l'efficacité des contrôles (dispositif du contrôle interne en particulier), en réponse aux risques, dans le cadre des processus de surveillance des opérations et des systèmes d'information de l'organisation. En règle générale, le champ d'intervention des auditeurs internes devrait inclure, en particulier : la gestion des risques et le contrôle interne ainsi que la fourniture d'une assistance à l'organisation dans la mise en place d'un contrôle efficace.

Cette assistance revêt la forme d'une évaluation de l'efficacité et de l'efficacité du système de contrôle et de propositions visant à l'améliorer de manière continue.³

1.3. Contrôle interne et audit externe

L'audit externe est une fonction indépendante de l'entreprise. Sa mission est de certifier l'exactitude des états financiers. Il faut noter que l'auditeur interne appartient au personnel de l'entreprise, par contre, l'auditeur externe est un prestataire de service juridiquement indépendant. L'auditeur externe (cabinet d'audit, commissaire aux comptes) travaille pour le bénéfice des responsables de l'entreprise : managers, direction générale, éventuellement comité d'audit, de plus, il certifie les comptes à l'intention de tous ceux qui en ont besoin : actionnaires, banquiers, autorités de tutelle, clients et fournisseurs, etc. Alors que l'objectif de l'audit interne est d'apprécier la bonne maîtrise des activités de l'entreprise (dispositifs de contrôle interne) et de recommander les actions pour l'améliorer, celui de l'audit externe est de certifier la régularité, la sincérité, l'image fidèle des comptes, résultats et états financiers.

¹ JAQUES.W et autres, **Op-cit**, p 39.

² JAQUES.R, **Théories et pratiques de l'audit interne**, p 23.

³ KURT.F et autres, **Op-cit**, p 271.

Pour atteindre ces objectifs les auditeurs externes auront, eux aussi, à apprécier des dispositifs de contrôle interne. Le contrôle interne apparaît donc comme un moyen pour l'audit externe alors qu'il est un objectif pour l'audit interne.¹

1.4. Contrôle interne et contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est une fonction installée dans les entreprises à but lucratif, ainsi que celles exerçant leurs activités dans le non lucratif, telles que : les administrations et les organisations non gouvernementales. Cependant, cette fonction n'est pas exercée de la même manière dans toutes les organisations : chaque organisation a son propre système de contrôle de gestion. Mais, quel que soit la forme que prendra la fonction de contrôle de gestion, elle se base sur un ensemble d'outils à savoir : le budget, tableaux de bord, le reporting, etc. Ces outils ont de la valeur si et seulement si ils sont adaptés aux réalités des organisations concernées. La mise en œuvre des outils de contrôle de gestion nécessite l'exploitation des informations collectées auprès des autres fonctions de l'organisation. Le contrôle interne est considéré comme un outil permettant de garantir la fiabilité des informations traitées et d'améliorer la réalisation des objectifs.²

2. Acteurs et moyens du contrôle interne

La mise en place d'un dispositif de contrôle interne repose essentiellement sur une décision consciente et volontaire prise par le responsable, cette démarche nécessite également, l'implication de tous les acteurs de l'entreprise ainsi que des moyens humains et financiers.

2.1. Acteurs du contrôle interne

Le contrôle interne n'est pas uniquement l'affaire d'un contrôleur interne. C'est l'affaire de tous et à tous les niveaux de l'entreprise. Il concerne autant l'opérationnel que les managers, il est considéré comme étant une partie intégrante de l'activité quotidienne de chacun. On peut résumer ces membres comme suit :³

2.1.1. La direction générale

La direction générale joue un rôle essentiel au démarrage d'un projet de mise en place du contrôle interne, par conséquent, il lui appartient de susciter l'adhésion et de fournir les ressources nécessaires, ainsi, elle doit pratiquer la collégialité et la délégation, à condition que cette dernière soit organisée. Pour assumer ces responsabilités, la direction doit se tenir régulièrement informée des dysfonctionnements, insuffisances ou difficultés d'application. Cela impose la mise en place d'un système d'information ascendant et descendant permettant de :

- Faire remonter à la direction générale les données sélectionnées relatives aux risques majeurs oubliés ou mal couverts.
- Faire parvenir aux responsables les messages de la direction générale.

2.1.2. Le conseil d'administration

Le conseil d'administration apprécie les caractéristiques fondamentales du contrôle interne à partir des comptes rendus de la direction générale. Sa mission consiste à veiller sur les caractères appropriés des risques pris par l'entreprise sur la base d'une évaluation effective

¹ JAQUES.R, Theories et pratique de l'audit interne, Op-cit, pp 70-71.

² FREDERIC.B, Op-cit, p 44.

³ RENARD.J, Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne, Op-cit, pp 35-40.

et exhaustive des différents risques. Au sein du conseil d'administration, le rôle du président est l'élaboration d'un rapport portant sur les procédures du contrôle interne.

2.1.3. Le comité d'audit

Le rôle du comité d'audit est défini par une surveillance régulière et attentive du dispositif du contrôle interne. Cette surveillance se traduit par l'obligation qui est faite aux responsables de rendre compte au comité régulièrement.

Il faut noter également que la fréquence des réunions, l'indépendance du comité, l'accès aux informations pertinentes et les compétences diversifiées des membres du comité sont les facteurs fondamentaux qui aident au bon fonctionnement du contrôle interne.

2.1.4. L'auditeur interne

L'auditeur interne a pour mission l'évaluation du fonctionnement du contrôle interne à travers des missions organisées sur des périodes données en fonction du risque, ce qui exclut la priorité donnée aux sollicitations du management trop souvent guidé par des problèmes immédiats et qui ne sont pas toujours les plus importants. À la suite de ces missions, l'auditeur interne exprime des recommandations aux responsables sous forme de propositions concrètes portant sur des dispositifs à créer, à améliorer ou à supprimer, afin de rendre le contrôle interne plus efficace.

D'ailleurs, il arrive souvent à l'auditeur interne, dans le cadre de ses missions de conseil, de participer à l'élaboration du système de contrôle interne. Mais, il n'est en aucun cas responsable de la mise en place et du fonctionnement du dispositif

2.1.5. Le risk manager

La définition de la politique de risque et leur identification agissent directement sur le contrôle interne et les choix qui sont faits dans ce domaine.

L'AMREA¹ identifie six (06) rôles pour le *risk manager* :

- Définir le système de gestion des risques ;
- Animer la diffusion de la culture du risque via ses correspondants ;
- Promouvoir les compétences en management des risques ;
- Contribuer à la définition de l'appétence pour le risque et définir une politique de risque;
- Assister les propriétaires de risque dans leur action en cas de risques inacceptables ;
- Rendre compte à la direction générale et au comité d'audit sur le traitement des risques majeurs et l'évolution de leur système.

¹ AMREA est l'association professionnelle de référence des métiers du risque et des assurances en entreprise. Elle aide ces organisations dans l'atteinte de leurs objectifs stratégiques et opérationnels pour leur permettre d'améliorer leurs performances et de maîtriser leurs risques.

2.1.6. Le personnel

Le personnel représente un élément essentiel dans le processus du contrôle interne, car chaque salarié, dans son poste de travail, est responsable de la maîtrise de ses activités vis-à-vis des objectifs prédéfinies. D'ailleurs le COSO et d'autres référentiels ont mis l'accent sur la motivation du personnel afin de mener à bien la mise en place d'un dispositif de contrôle interne et de garantir son bon fonctionnement. Parmi le personnel de l'entreprise, c'est le responsable opérationnel qui joue le rôle le plus important : c'est lui qui motive, organise et contrôle les activités dont il a la charge. Pour cela, il participe à l'identification et à l'évaluation des risques relatifs aux tâches qu'il assume. A partir de là, il propose et/ ou met en œuvre les dispositifs de contrôle interne adéquats. Il doit impérativement s'approprier le contrôle interne et l'intégrer à leurs objectifs opérationnels.

2.1.7. Les organismes professionnels

Le rôle des organismes professionnels se résume dans la sensibilisation et la formation des acteurs. Parmi ces organismes on peut citer: IIA (The Institute of Internal Auditors) ; IFACI (Institut Français de L'audit et du Contrôle Internes) ; AMRAE (Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise).

2.1.8. Le commissaire aux comptes

Selon la norme d'exercice professionnelle 315 (NEP 315) « le commissaire aux comptes acquiert une connaissance suffisante de l'entité, notamment de son contrôle interne, afin d'identifier et évaluer le risque d'anomalie significatif dans les comptes et afin de concevoir et mettre en œuvre des procédures d'audit permettant de fonder une opinion sur les comptes »¹

A côté de ces membres, il y'a d'autres parties extérieures qui sont aussi concernées par le contrôle interne d'une organisation, tel que : le législateur, les autorités de régulation et de supervision, les investisseurs et les clients qui ont surtout besoin d'informations validées par les auditeurs.

2.2. Moyens du contrôle interne

Il ne faut pas confondre entre moyen et dispositif du contrôle interne. Le dispositif lorsqu'il est installé au niveau de l'entreprise permet la possibilité d'éliminer ou bien de contourner les risques en relation avec l'activité, quant aux moyens, ils sont utilisés en fonction du besoin pour aider le dispositif à bien jouer son rôle. On peut dénombrer les moyens suivants :²

2.2.1. Chartes d'éthique

Les chartes d'éthique décrivent les valeurs de comportement et de professionnalisme auxquelles se réfère l'entreprise. Elles servent de référence à tous ceux qui élaborent et maintiennent le contrôle interne (les directions opérationnelles et fonctionnelles de l'organisation).

Comme il est mentionné dans le référentiel du COSO I, l'éthique contribue largement à l'amélioration de l'environnement du contrôle interne, donc, l'existence d'une charte fixant

¹ FREDERIC.C, **Op-cit**, pp 120-121.

² JACQUES.R, **comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne**, **Op-cit**, pp 42-48.

les règles de bonne conduite au sein de l'entreprise s'avère indispensable à condition qu'elle soit connue et respectée par tous, ce qui n'est pas évident. Il faut noter que la manière dont ces chartes sont commentées et appliquées compte encore plus que leur simple existence.

2.2.2. Chartes de contrôle interne

Les chartes de contrôle interne sont utilisées surtout dans le domaine bancaire. Elles peuvent, au sein d'une même entreprise, se subdiviser en chartes annexes selon les fonctions, à condition qu'il y ait une charte centrale à laquelle se référer. Elles sont en général approuvées par le Comité d'audit, lequel possède sa propre charte. La charte de contrôle constitue un véritable outil de communication au sein de l'entreprise.

2.2.3. Grille d'analyse des tâches

La grille d'analyse des tâches est une grille qui indique en ordonnée et dans un ordre séquentiel les différentes tâches à accomplir avec l'indication de leur nature (décision, enregistrement comptable, exécution) et en abscisse le nom de celui ou celle qui réalise la tâche. La grille se remplit à l'aide d'un simple questionnement ou observation. La lecture de la colonne relative à un nom donné, permet de vérifier si l'intéressé n'exerce pas des tâches incompatibles. Cette grille a pour objet de mesurer s'il n'y a pas dérogation au principe de séparation des tâches et s'assurer du même coup que tous les dispositifs relevant de l'organisation fonctionnent et sont adaptés.

2.2.4. Questionnaires de contrôle interne

Les questionnaires de contrôle interne servent à explorer toutes les dimensions d'une activité, d'un processus, d'une fonction, d'en déceler les insuffisances et, à partir de là, d'aider à l'identification du/des dispositif(s) de contrôle interne adéquat(s).

Il ne s'agit de questions fermées, mais de questions que l'on se pose, ensuite on va chercher des réponses. Parmi les différentes méthodes utilisées, la plus utilisée est le questionnement : " Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? ". En se posant ces cinq (05) types de questions, on fait une observation complète de l'activité et l'on est en mesure de définir les risques spécifiques et les risques résiduels ce qui nous facilite par la suite le choix des dispositifs de contrôle interne à mettre en place ou à améliorer.

2.2.5. Formations

Toute opération d'aménagement ou de refonte du contrôle interne nécessite des actions de formation au préalable. La formation contribue fortement à l'efficacité des ressources, car chaque acteur doit, dans son domaine d'intervention, faciliter l'implantation et la pérennité du contrôle interne. Ces formations sont assurées par les organismes de formation spécialisés, y compris les études universitaires spécifiques, les stages dans les services opérationnels ou à l'audit interne qui sont toujours riches d'enseignement pour les futurs responsables.

2.2.6. Outils informatiques

Les outils informatiques sont très présents au sein de l'entreprise, ce sont des outils spécifiques, dimensionnés en fonction de l'organisation. Ils servent à l'auto-évaluation du contrôle interne ou destinés à construire une cartographie.

3. Mise en œuvre du contrôle interne

Pour chaque responsable d'entreprise, la mise en œuvre du contrôle interne se fait en trois (03) périodes successives : appréciation des préalables, identification des dispositifs spécifiques du contrôle interne et la validation de la cohérence.¹

3.1 Appréciation des préalables

Avant de lancer un projet de mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne, il faut d'abord définir la mission, connaître parfaitement les facteurs de réussite et les règles à respecter et apprécier l'environnement interne.

3.1.1 Connaissance de la mission

Le responsable de l'activité est dans l'obligation de définir clairement sa mission, il doit avoir une connaissance parfaite du quoi et du pourquoi de sa mission. Cela conditionne largement l'identification des dispositifs à mettre en place (objectifs, moyens, définitions de pouvoirs ...).²

3.1.2 Appréciations des facteurs de réussite

Pour déterminer ce qui est nécessaire à la réussite de la mission, il faut identifier ce qui est en place et ce qui manque. Le constat de l'existant permet de réviser les termes de la mission et de savoir si les éléments dont on dispose vont au-delà du nécessaire. Il faudra par la suite envisager un élargissement de la mission ou éliminer certains éléments superflus. En cas où les éléments disponibles semblent insuffisants, il faudra ou bien réclamer avec insistance, ou bien modifier la mission dans le sens de la réduction.

3.1.3 Identification des règles à respecter

Une mise à niveau s'avère importante avant d'aller plus loin dans le projet de la mise en œuvre du dispositif du contrôle interne : c'est que chacun doit faire l'inventaire de ce qu'il doit savoir, identifier ce qu'il sait et ce qu'il ne sait pas. Lorsque les responsables du projet organisent une mise au point sur le sujet avec chaque manager, cela leur permet de mieux connaître toutes les dispositions législatives et réglementaires en la matière.

3.1.4 Appréciation de l'environnement interne³

L'environnement du contrôle représente le socle du système de contrôle interne. C'est le milieu dans lequel va s'organiser et se développer. Ce dernier influe également la manière dont les objectifs seront déterminés et dont les activités seront structurées. La qualité de l'environnement conditionne fortement celle du contrôle interne. Si l'environnement n'est pas de bonne qualité, il faudra alors revoir la situation avant tout engagement et envisager des actions en matière de formation et de sensibilisation en vue de l'améliorer.

¹ JAQUES.R, **Théories et pratique de l'audit interne**, **Op-cit**, pp 191-201.

² JAQUES.R, **Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne**, pp 184-185.

³ KHELASSI.R, **Le contrôle interne des organisations**, Houma, Alger, 2013, p 139.

3.2 Identification des dispositifs spécifiques de contrôle interne

Les dispositifs spécifiques du contrôle interne sont en nombre indéfini, ils sont propres à chaque organisme et à chaque fonction de cet organisme. Ces dispositifs représentent généralement tout ce que l'on nomme « contrôles », contribuant à une meilleure maîtrise des activités. Les contrôles internes spécifiques sont habituellement classés en trois (03) groupes :

Contrôles internes détecteurs : les actes de vérifications, les comptes rendus, les rapprochements, ...

Contrôles internes spécifiques : les séparations des tâches, les mots de passe, les dispositifs de sécurité, ...

Contrôles internes directifs : la formation, le visa pour autorisation, les procédures, ...

Afin de pouvoir identifier ces dispositifs, on suit les trois (03) étapes suivantes :

3.2.1 Première étape : Découper l'activité ou le processus en tâches élémentaires

Le premier découpage sera réalisé au niveau de l'entreprise (domaine stratégique). Ensuite, le second sera effectué pour chaque activité (domaine opérationnel). Cette démarche est très courante pour l'auditeur interne, car il l'utilise pour déterminer les zones de risques et rédige, par la suite le questionnaire de contrôle interne. De même le responsable va identifier et lister toutes les activités élémentaires de son activité. Plus le découpage est précis, plus le dispositif de contrôle interne mis en place sera rigoureux et efficace.

3.2.2. Deuxième étapes : Identifier le(s) risque(s) attaché(s) à chaque tâche et les évaluer.

L'identification sera réalisée en travail de groupe de deux à trois personnes, connaissant bien l'activité ou le processus, le groupe procédera par la suite à une évaluation des risques identifiés au préalable, pour savoir s'ils sont : importants, moyens ou faibles. Cette évaluation peut ne pas être exacte, elle reste aléatoire et approximative. L'évaluation des risques permet de juger, d'après leur degré de gravité, s'il est nécessaire de mettre en place un dispositif de contrôle ou bien qu'il s'agit seulement d'un moyen de perfectionnement non indispensable.

3.2.3. Troisième étape : Identification des dispositifs

Après avoir identifié et évalué les risques, on va déterminer pour chacun un dispositif de contrôle adéquat. Il s'agit, en d'autres termes de répondre à la question suivante : « que faut-il faire ou mettre en place pour que les risque ne se manifeste pas ? ». Il faut toujours garder un œil sur le résultat de cette démarche et sauvegarder la liste théorique des dispositifs de contrôle interne nécessaires, car on ne peut jamais éliminer le risque à la fois. On peut seulement réduire sa probabilité ou diminuer sa fréquence.

3.3 Validation de la cohérence

La période de validation vient juste après le rattachement de chaque dispositif à sa famille d'appartenance (objectifs, moyens, procédures...). Cette validation permet de s'assurer que l'ensemble du dispositif est bien cohérent .A partir de ce rattachement, on fera les deux constatations suivantes :

- Certains dispositifs spécifiques ne sont pas cohérents par rapport à l'ensemble. Donc, il faudra les reprendre. Pour ce faire, remonter à la deuxième période (identification de dispositifs de contrôles spécifiques).

➤ Certains catégorie de dispositifs apparaitront insuffisant car il s n'apportent pas assez d'assurance quant à l'exécution des activités, ou bien trop complexes, à cause d'aller plus loin dans la recherche de la sécurité (parfois les deux cas en même temps).

Dans les deux cas, il va falloir revoir la situation et initier un mouvement cyclique qui permettra d'atteindre la situation idéale. Le fait d'atteindre une situation idéale ne semble pas évident, c'est lorsqu'on aura le sentiment d'atteindre un niveau raisonnable que l'on arrêtera le cycle. Généralement, on s'arrête au bout de deux à trois révisions car il ne peut être question de tenter d'élaborer un système de contrôle parfait.

4. Evaluation du dispositif du contrôle interne¹

L'évaluation du contrôle interne consiste à donner un aperçu de la manière dont les risques sont maîtrisés et mettre en évidence les points faibles susceptibles de nuire à la réalisation des objectifs. L'évaluation du contrôle interne peut être assistée, ou bien, par les responsables opérationnels, ou bien par l'audit interne. La première évaluation est opérée par chaque responsable opérationnel, à son niveau, en temps réel et de manière permanente. La deuxième est assurée, périodiquement, par l'auditeur interne, en partant des constats des missions vers des conclusions portant sur l'appréciation des dispositifs du contrôle interne. Pour tirer des conclusions, l'auditeur procède par l'une des méthodes suivantes :

4.1. Méthode subjective

Chaque mission d'audit permet de porter un jugement sur la qualité du contrôle interne de la fonction auditée. Le cumul de jugements donne lieu à une appréciation globale du contrôle interne d'une organisation. Cette méthode est simple mais jugée insuffisante d'où la naissance de la deuxième méthode.

4.2. Méthode chiffrée

Cette méthode diminue l'impact de la subjectivité, car les auditeurs expriment leurs opinion en fonction des chiffres : c'est une appréciation chiffrée.

Afin de juger la qualité du contrôle interne, lors de la mission d'audit, l'auditeur donne une note sur une échelle de 1 à 5 ou de 1 à 10 sur la qualité des différents dispositifs du contrôle mis en place : procédures, moyens, supervision, ...

4.3. Méthodes objectif

Cette méthode suppose un programme informatique où toutes les situations possibles sont envisagées et chiffrées. Les situations sont exploitées en fonction de l'opération ou l'activité selon le plan d'audit.

Quelque soit la méthode utilisée, l'évaluation du contrôle interne joue un rôle très important dans la définition des forces et faiblesse de l'entreprise et donc contribuer à améliorer son fonctionnement.

¹ JAUQUES.R et NUSSBAUMER.S, Audite interne et contrôle de gestion, Edition d'organisation, Eyrolles, Paris, 2011, pp 167-169.

Conclusion

Le contrôle interne représente l'ensemble des dispositifs mis en place sous la responsabilité de la direction générale, dans le but d'assurer la qualité de l'information, sauvegarder le patrimoine de l'entreprise et optimiser l'allocation des ressources disponibles.

La mise en place de ce dispositif nécessite l'implication de tout membre actif au sein de l'entreprise, à tout niveau, du directeur aux employés, chacun avec ses propres moyens.

Le contrôle interne est un véritable moyen de création de valeur, il contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise, à renforcer son système de management et minimiser l'impact des risques auxquels elle fait face chaque jour. Toutefois, le contrôle interne ne peut apporter une assurance globale quant à la réalisation des objectifs, car il ne peut pas contourner les défaillances humaines ou les événements externes.

Chapitre 02 : la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/client

Introduction

L'évolution et le changement permanent de l'environnement dans lequel se développe l'entreprise représente une source de risque. Cette situation s'impose aux dirigeants de l'entreprise qui doivent à leur tour prendre les démarches nécessaires pour s'adapter et assurer la pérennité de leurs activités.

Il se trouve que l'intérieur de l'entreprise est aussi considéré comme source de risque, des événements imprévus se réalisent à cause des dysfonctionnements, erreurs humaines ou malveillances, entraînant des conséquences potentielles mais bien réelles, pouvant impacter la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ces événements impactent également le fonctionnement des cycles d'activité de l'entreprise.

Le cycle vente/ client est considéré comme le moteur des investissements et le rouage de la création de la valeur ajoutée. C'est pourquoi l'entreprise devrait accorder plus d'importance à ce cycle afin de maintenir son activité.

Ce chapitre intitulé : « la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/client » est subdivisé en deux (02) sections :

La première expose la notion du risque de manière générale : les définitions, les caractéristiques ainsi que les différents impacts engendrés lors de la concrétisation de ces risques.

La deuxième section porte sur la gestion des risques opérationnels liés au cycle vente/client. Cette section commence par la définition et la description du cycle vente/client, suivie d'une illustration des différents risques liés à ce cycle, pour conclure avec une présentation des référentiels et le processus de la gestion de risque.

Section 01 : Le risque en entreprise.

Dès le moment où l'entreprise se crée, elle est immédiatement exposée aux risques. Ces derniers proviennent de l'intérieur comme de l'extérieur et impactent de manière directe ou indirecte la réalisation de ses objectifs. Dans cette section, nous aborderons, en premier lieu, l'historique et les définitions du risque et du risque opérationnel en particulier. Nous présenterons, ensuite, les différentes catégories des risques. Pour terminer avec l'impact de ces risques sur l'entreprise.

1. Notion du risque

Le risque est inhérent à la vie, l'homme fait face à une variété de risques tout les jours : au travail, dans la rue voire même chez soi. Dans ce qui suit, on abordera la notion du risque de manière générale, ses définitions, pour conclure avec ses caractéristiques.

1.1 Définitions

Depuis longtemps, le risque a été perçu comme un péril qui peut mettre la vie de l'homme en danger. Toutefois, la perception du risque a changé, et le sens du mot s'est diversifié. Dans les passages qui suivent, nous présentons les différentes définitions associées au mot 'risque'.

Le mot risque, d'origine italienne, vient du mot "risco", attesté du quatorzième au dix-septième siècles, devenu "rischio" en italien moderne et issu du latin "rescum" qui signifie ce qui coupe, puis « rocher escarpé, écueil » ensuite « risque encouru par une marchandise transportée par bateau » issu de "rescare", ce qui désigne le verbe couper¹.

Dans les dictionnaires épistémologiques, on trouve plusieurs explications données au mot risque basé sur une variété d'hypothèses. On retient celle du 'Petit Robert', que l'on considère récapitulative.

Le Petit Robert de la langue française (édition 2008), définit la notion du risque sous forme de trois (03) rubriques² :

- Danger éventuel plus au moins prévisible. Le dictionnaire associe à cette définition les mots : danger, hasard, péril et inconvénient ;
- Eventualité d'un événement ne dépendant pas exclusivement de la volonté des parties et pouvant causer la perte d'un objet ou tout autre dommage, événement contre la survenance duquel on s'assure ;
- Fait de s'exposer à un danger dans l'espoir d'obtenir un avantage.

On remarque que les deux (02) premières définitions donnent un aspect négatif au risque et ce en se basent sur les risques qu'on craint, risques qui ont des effets dommageables (les catastrophes naturelles par exemple). Tandis que la dernière montre qu'on puisse tirer un avantage (bénéfice) du fait de s'exposer à un risque, risque à effet positifs ce que l'on appelle chance ou opportunité.

Loin de l'étymologie, la notion du risque fait également l'objet de plusieurs définitions proposées par des organismes professionnels :

¹ Site du dictionnaire francophone gratuit: <https://fr.wiktionary.org/wiki/risque>, consulté le 04/03/2018 à 14 :35h.

² TULLIO.T et D'ARGENLIEU. P, **Gestion de risque et création de valeur**, Edition Lavoisier, France, 2013, p 21.

COSO II définit le risque comme suit : « *Le risque est la possibilité qu'un événement survienne et ait un impact défavorable sur la réalisation des objectifs* ». ¹

Cette définition met en lumière les conséquences probables du risque et son effet sur les objectifs de l'entité.

La définition du COSO II est corroborée par le standard ISO 31000(2018). Ce dernier propose la définition suivante : « *le risque est l'effet de l'incertitude sur des objectifs* », mettant ainsi l'accent sur les effets d'une connaissance incomplète des événements ou des circonstances sur le processus de prise de décision au sein d'un organisme. ²

Citons une autre définition, celle de l'IIA (Institute of Internal Auditors):

« *Un risque est un événement, une action ou une inaction future qui empêche une organisation d'atteindre ses objectifs. Il se mesure en termes d'impact et de probabilité* ». ³

Cet institue montre non seulement l'effet du risque sur les objectifs, mais aussi comment peut-on le mesurer.

1.2.1. Caractéristiques du risque

Un risque se caractérise par deux (02) grandeurs : sa probabilité (fréquence F) et son effet (gravité G). Il se mesure par le produit de ces deux (02) grandeurs appelée criticité C (avec $C = F * G$). ⁴

➤ **Mesure de probabilité** : il s'agit de juger la fréquence de survenance du risque. On peut effectuer cette mesure, soit par l'étude des sinistres passés, ou bien par toute méthode permettant d'estimer la fréquence. Il est plus adapté d'utiliser le terme « fréquence » que de « probabilité de survenance », car le second est d'origine mathématique et son interprétation diffère d'une personne à une autre. ⁵

➤ **Gravité ou mesure de l'impact** : la gravité ou l'impact signifie les conséquences défavorables d'un risque survenu, il est généralement estimé en catégories : faible, moyen, ou bien élevé. Les limites de l'impact sont fixées par l'organisations, certaines d'entre elles les fixes (les limites) en terme numéraire et de conséquences pour les objectifs de l'organisation, d'autres évaluent l'impact en termes de réputation, d'hygiène, de sécurité, de légalité ou bien de dommages causés aux actifs. ⁶

Evidement, on ne peut pas déterminer la criticité du risque si l'une des deux (02) grandeurs est inconnue. Soulignons que c'est à travers la criticité qu'on arrive à juger le niveau du risque et à déterminer par la suite la manière dont il doit être traité.

¹IFACI, **Op-cit**, p 166.

² Site de l'Organisation Internationale de Normalisation, <https://www.iso.org/fr/news/ref2263.html>, consulté le 04/03/2018 à 11 :29h.

³ WALTER.J et NOIROT.P, **Op-cit**, p 23.

⁴ BARTHELEMY.B et COURREGES, **Op-cit**, p 11.

⁵ WALTER.J et NOIROT, **Op-cit**, p 23.

⁶ IFACI, **Op-cit**, pp 215-216.

2. Catégories des risques

Le classement des risques permet de connaître les causes de survenance et les prioriser, afin de les traiter. On a retenu une méthodologie de classement, qu'on a estimé la plus adéquate, basée sur les critères : d'origine et de la nature du risque.¹

2.1. Classement selon l'origine du risque

Le risque peut être d'origine interne ou d'origine externe :

2.1.1. Origine interne : le risque d'origine interne est un risque généré par l'entreprise elle-même ou à l'intérieur de la zone qu'elle contrôle (par exemple : incendie dans un atelier de production).

2.1.2. Origine externe : le risque d'origine externe est généré à l'extérieur du périmètre que contrôle l'entreprise.

2.2. Classement selon la nature du phénomène

On se basant sur la nature du phénomène, les risques peuvent être classés en quatre (04) classes à savoir :

2.2.1 Risque économique : c'est le risque qui en résulte suite à une variation brutale dans un paramètre économique influençant directement l'environnement de l'entreprise.

2.2.2. Risque naturel : c'est le risque naissant de l'action des forces de la nature, par exemple les inondations.

2.2.3. Risque opérationnel : le risque opérationnel n'est pas lié directement à l'homme mais à l'activité productive exercée par lui.

2.2.4. Risque humain : C'est le risque dont les causes de survenance sont liés principalement aux individus, c'est-à-dire que le facteur déclencheur est du à l'action de l'homme. Le risque humain peut être volontaire ou involontaire :²

- **Volontaire** : Les risques sont considérés volontaires lorsqu'il s'agit du non respect des règles, procédures ou déontologie.
- **Involontaire** : c'est une perte due au manque de compétences de la personne, à son état physique, voire d'esprit, ainsi qu'à la tâche affectée.

Au niveau de l'entreprise, le comportement professionnel d'un opérateur peut être influencé par de nombreux facteurs. Ces facteurs peuvent être à l'origine de la stabilité de l'esprit, ou au contraire, source de souci ayant un impact négatif sur son niveau de concentration. On peut regrouper ces facteurs en quatre (04) familles :³

¹ LOUISOT.J, 100 questions pour comprendre et agir la gestion des risques, Edition Afnor, France, 2014, p 19.

²YAICHE.L et ZAGHZI.N, La gestion des risques opérationnels au sein des banques en Algérie, Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences économique, option monnaie et banques et environnement international, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2016, p 12.

³ BARTHEMELY.B et COURR7GES.P, Gestion des risques : méthodes d'optimisation globale, 2eme édition, Edition d'organisation, Paris, 2004, pp 22-23

- La personnalité, elle comprend les éléments intrinsèques relativement stables (sexe, aptitudes physiques et intellectuelles, compétences, formations...) et les éléments conjoncturels affectés par l'environnement social et familial (famille, finances, vie privée, ...),
 - L'environnement de travail, composé des facteurs physico-chimiques tels que le bruit, l'humidité, la température, les vibrations, les poussières, ...
 - Le management du travail : il regroupe deux (02) éléments fondamentaux : l'organisation directe (modes opératoires, moyens de communication, reconnaissance, rôle et statut dans l'équipe), et l'impact des décisions de la direction (politique, priorités, contraintes).
 - La nature de la tâche à accomplir : c'est le facteur qui impact le plus le comportement de l'individu, à travers sa complexité, sa répétitivité, son intérêt, sa durée, sa difficulté physique (excès ou insuffisance), sa vitesse d'exécution etc.
- Les tâches sont de différentes natures, on distingue:¹

- **Les tâches routinières répétitives** : l'opérateur doit respecter une procédure stricte sans aucune déviation possible. Les erreurs observées sont dues à l'inattention ou à la sur-attention, l'oubli ou la répétition d'une étape, ou bien la confusion entre des procédures voisines.
- **Les tâches routinières non répétitives** : dans ce cas, l'opérateur doit choisir une procédure existante en fonction des signaux lui indiquant la tâche à accomplir. L'erreur ici consiste à ne pas appliquer la bonne procédure, car les signaux mal sont interprétés de la part de l'opérateur.
- **Les tâches cognitives** : il n'existe aucune procédure à suivre, il s'agit des missions de création ou de réaction d'urgence. Dans ce cas, l'individu analyse les objectifs ou signaux reçus et établit la procédure la plus adaptée. Les deux principaux types d'erreur constatés ici sont soit le manque de compétence, soit, une mauvaise interprétation des signaux.

Les erreurs humaines contribuent largement à la survenance des risques, plus précisément des risques de faible fréquence mais dont la gravité est plus au moins importante. Ce genre de risque ne doit pas être négligé, l'entreprise a intérêt à prendre les mesures nécessaires afin de les contourner et atténuer les conséquences en cas de leur survenance.

3. Processus et risque opérationnel

Pour comprendre ce qu'est un risque opérationnel, abordons en premier lieu la notion du processus et ses différents types.

3.1. Notion du processus

Afin de mettre en œuvre leur stratégie et atteindre leurs objectifs, les organisations structurent les activités sous forme de processus opérationnels. Certains processus sont communs, d'autres sont propres à chaque organisation et à chaque secteur d'activité.²

3.1.1. Définition d'un processus

« Un processus est un ensemble de ressources et d'activités liées qui transforment des éléments entrants en éléments sortants. Autrement dit, c'est une boîte noire qui a une finalité

¹ BARTHEMELY.B et COURR7GES.P, Op-cit, p 24.

²IFACI, et autres, **Op-cit**, p 205.

(les donnée de sortie), qui utilise des éléments extérieurs (les données d'entrée) et les transforme, en leur donnant de la valeur ajoutée, par du travail et des outils ».¹

3.1.2. Typologie des processus

Dans chaque entreprise, il existe trois (03) grandes familles de processus :²

➤ Processus de réalisation

Appelé aussi processus opérationnel, le processus de réalisation permet la réalisation du produit ou du service fourni par l'entreprise à ses clients. Il correspond ainsi à l'activité « métier » de l'organisation. Ce processus regroupe les activités de cycle de vie du produit (service). Il se caractérise par son impact direct sur la satisfaction du client.

➤ Processus de support

Le processus de support, appelé aussi processus de soutien, il fournit les ressources aux autres processus. Ce processus ne contribue pas à la création de la valeur directement perceptible par le consommateur, mais il permet le bon fonctionnement des processus opérationnels. Généralement, ce sont les processus liés aux ressources humaines, aux infrastructures, à l'environnement de travail et à l'information.

➤ Processus de direction

Le processus de management, appelé également processus de pilotage, joue un rôle fondamentale qui se manifeste à travers : la détermination des politiques ou des stratégies pour l'entreprise, le pilotage des activités mis en œuvre pour réaliser les objectif de plus, la veille sur la cohérence des processus opérationnels et de support.

3.2. Risque opérationnel

Lors de la mise en œuvre des activités, il arrive parfois que certains évènements (imprévus) proviennent. Ces évènements bouleversent le déroulement et le bon fonctionnement des processus, entraînant par la suite des conséquences incontournables se traduisant en matière de coûts. Les évènements dont il est question ici sont appelés : les risques opérationnels.

Jean-David Darsa³ définit le risque opérationnel comme suit :

*« Un risque opérationnel est un risque susceptible d'engendrer un dommage, une perte ou un coût pour l'organisation lors de la réalisation des cycles d'exploitation, de manière directe ou indirecte, subie ou causée, à court ou à long terme, ou dont le client ressentira les effets induits à plus ou moins longue échéance ».*⁴

¹MOUGIN.Y, **La cartographie des processus : maîtrise les interfaces**, Edition d'organisation, Paris, 2004, p 37.

² CATTAN.M, **Guide des processus : passons à la pratique**, Edition Afnor, Cedex, 2017, P 74.

³Jean-David DARSA : Diplômé de l'école supérieure de commerce à Paris, dirigeant fondateur de la société RISKEAL, auteur de nombreux ouvrages, conférencier et intervenant en grandes écoles et universités. Il est expert en risk management des organisations. Il intervient dans le cadre de missions de diagnostic/conseil, de formation et d'accompagnement en gestion des risques et des crises.

⁴ DARSA.J, **Les risques opérationnels en entreprise : un environnement toujours plus risqué**, Edition Gereso, France, 2013, p 58.

D'après cette définition, on déduit que chaque cycle d'exploitation / processus peut être source de naissance d'un risque opérationnel. D'autre part, le risque opérationnel se caractérise par son impact direct sur le client.

De son côté, le comité de Bâle II ¹ propose la définition suivante :

*« Le risque opérationnel est tout risque de perte résultant de défaillance ou l'inadéquation des processus internes, des ressources, des systèmes ou d'événements extérieurs ».*²

Ces pertes peuvent être liées :³

- A une fraude interne ou externe ;
- Au non respect des dispositions législatives ou conventions en matière de sécurité ou d'emploi ;
- Au non respect des obligations envers les clients ;
- A des catastrophes naturelles ;
- A une panne ou bien des dysfonctionnements des systèmes d'informatiques ;
- A d'autres événements externes...

Cette définition est relative au secteur bancaire, elle inclut les risques juridiques, alors que les risques de réputation et stratégiques sont exclus.

4. Impact du risque

La concrétisation potentielle des risques opérationnels, au cours du déploiement des activités d'exploitation de l'entreprise, engendre des pertes économiques (parfois lourdes). Ces pertes auront des répercussions sur les clients et l'image de l'entreprise.

4.1. Coût du risque

Le coût fait l'objet de préoccupations de plusieurs entreprises soucieuses de leur performance. On peut définir cette notion de la manière suivante:

*« Le coût est le montant de chaque activité ayant lieu au sein d'une entreprise ou en dehors de celle-ci mais ayant des répercussions sur le fonctionnement de cette dernière ».*⁴

Il s'agit donc d'affecter un budget, réaliser une dépense pour faire face au coût.

¹ **Le Comité de Bâle** a été créé fin 1974 par les gouverneurs des banques centrales du G10, à Bâle (en Suisse), à la suite d'une crise bancaire due à la faillite d'un important établissement de crédit allemand, la banque Herstatt. Le comité vise à assurer la stabilité et la fiabilité du système bancaire et financier, à travers l'établissement de standards minimaux en matière de contrôle prudentiel, la diffusion et la promotion des meilleures pratiques bancaires et de surveillance.

² Bouchet.H et GUILHON.A , **L'intelligence économique et gestion des risque**, Pearson education, France, 2007, p 81.

³ VERBOOM.A et DE BELL , **BALE 2 et le risque de crédit :les règles actuelle et leur évolution sous BALE 03**, Edition LACIER , Bruxelles, 2011, pp 41-42.

⁴ DARSA.J et DUDOUR.N, **Le coût du risque : un enjeu majeur pour l'entreprise**, Edition Gereso, Cedex, 2014, p 17.

Le coût du risque peut être conçu comme étant un exercice de quantification des conséquences potentielles et/ou avérées associées au risque dans une logique à la fois économique, sociale mais aussi environnementale.¹

Les conséquences sont de différentes natures et peuvent être réparties en trois (03) grandes catégories :

- les conséquences d'ordre éthique : ils regroupent les impacts opposants des objectifs (fixés par l'entreprise) correspondant à ses valeurs, par exemple : sa volonté de ne pas tolérer d'accidents du travail graves ou de pollutions irréversibles pour son environnement;
- les conséquences d'ordre économique : ce sont des conséquences ayant un impact négatif sur l'activité et l'organisation de l'entreprise, et ils perturbent le fonctionnement de ses processus, par exemple induire la perte d'un client, provoquer une perte de productivité, générer un conflit social, etc. ;
- les conséquences juridiques : elles sont liées principalement aux amendes et pénalités, comportent de possibles interdictions d'exercer l'activité ou des aspects relatifs à la privation des droits et libertés des personnes responsables.

L'entreprise procédera aux mesures de couverture pour faire face à cet impact. Elle a d'abord recours aux provisions ou aux assurances qui couvrent totalement ou partiellement les pertes engendrées. Si les pertes sont supérieures au niveau des couvertures prévues, l'entreprise n'aura que ces fonds propres à utiliser pour faire face. Si le niveau des fonds propres ne suffira pas pour couvrir le risque, l'entreprise se trouvera en situation de cession d'activité.

Les conséquences induites par le risque opérationnel peuvent avoir un impact sur l'homme, les biens matériels, ou bien les deux à la fois (dans certains cas). Ce qui nous donne un coût humain et un coût non humain.

4.1.1. Coût humain

Le coût humain représente les conséquences dommageables issues de la concrétisation d'un risque, c'est-à-dire l'atteinte à l'intégrité physique des personnes. Par exemple : blessure d'un salarié lors d'un accident de travail.²

4.1.2. Coût non humain

Le coût non humain relatif au risque, comprend l'atteinte à l'intégrité physique des biens tels que les machines, les outils et les installations. Généralement, les coûts non humains sont supportés par les établissements d'assurance, ces établissements visent à rembourser l'entreprise assurée en prenant en charge tout ou une partie des conséquences (potentielles) financières du risque.³

¹ Idem, p 20.

² DUFOUR.N et DARSA.J, **Op-cit**, p 13.

⁴ DUFOUR.N et DARSA.J, **Op-cit**, p 14.

4.2. Impact sur le client

L'objectif de toute entreprise consiste à produire des biens ou fournir des services de bonne qualité pour servir au mieux ses clients. Cependant, les risques opérationnels sont susceptibles d'affecter la satisfaction client. Car, dans le cadre des activités d'exploitation de l'entreprise et quel que soit le processus mobilisé, un risque concrétisé altère ou dégrade la qualité des biens produits ou des services fournis. Cet impact sera donc directement ressenti par le client ou le consommateur final.

On déduit alors qu'il existe une forte relation entre les risques opérationnels, les impacts internes (les coûts opérationnels) et externes (impact sur les clients). Cette relation aura par la suite des répercussions négatives sur la performance de l'entreprise.¹

4.3. Impact sur l'image de l'entreprise

L'image ou la réputation représente l'actif immatériel le plus important de la plupart des organisations. Le fondement de l'image de l'entreprise est le fruit d'un long et patient processus, toutefois, cette réputation peut être détruite en un clin d'œil, à cause d'un risque mal géré.

Tous les risques déjà évoqués sont susceptibles d'avoir un impact sur la réputation de l'entreprise positif ou négatif. Cet impact se traduit par la dégradation de la réputation de l'entreprise, soit réellement, soit dans la perception du public ou des consommateurs.²

¹ DARSA.T, **Op-cit**, p59.

² LOUISOT.J, **Op-cit**, p 97.

Section 02 : Gestion des risques opérationnels liés au cycle vente/client

Le cycle vente client est l'un des plus importants cycle au niveau de l'entreprise, car il contribue directement, à travers toutes ses opérations (de la réception des commandes à l'encaissement), à la création de la valeur ajoutée. Cependant, ce cycle est exposé à de multiples risques en mesure d'altérer ses opérations et donc son objectif. De ce fait, l'entreprise est obligée d'engager les moyens nécessaires pour atténuer ces risques, voire les éliminer. Dans cette section, nous commencerons par définir et décrire le cycle vente/client, puis, nous exposerons, les différents risques liés à ce cycle et leurs impacts, pour conclure avec la gestion des risques et le rôle du contrôle interne dans leur maîtrise.

1. Cycle vente/client

Les ventes désignent le total des affaires réalisées par une entreprise avec ses clients dans le cadre de ses activités professionnelles. Elles comprennent l'ensemble des biens produits par l'entreprise (activités industrielles), les produits achetés et revendus en l'état (activités commerciales), de plus, les prestations de services réalisées à titre onéreux pour des tiers.¹

L'activité de vente est le moteur de la croissance du chiffre d'affaire de l'entreprise, elle se déroule de manière permanente et répétitive, d'où la notion : cycle vente/client.

Selon l'office Québécois de la langue française (1996), Le cycle est défini comme étant « *un ensemble d'activité ou de phénomènes qui se renouvellent* ». ²

L'entreprise structure son activité sous forme de plusieurs cycle tels que : le cycle production/stock, le cycle paie/personnel, le cycle achat/fournisseur et le cycle vente/client. On va mettre l'accent sur ce dernier car il représente le nerf de notre recherche. C'est pourquoi, le reste de cette partie sera consacrée à; la définition de la notion du cycle vente/client, l'explication de ses opérations, la présentation des différents risques ainsi que leur impact sur le bon fonctionnement du cycle.

1.1. Définition du cycle vente/ client

Le cycle vente/ client est le cycle qui rassemble l'ensemble des activités liées à la vente de marchandises ou à la prestation de services. En d'autres termes, c'est les étapes nécessaires pour gagner un client, livrer un bien ou fournir le service et se faire payer. La mission principale de ce cycle consiste à répondre aux besoins et aux exigences du consommateur, en offrant les produits demandés à la meilleure combinaison prix/qualité.³

1.2. Description du cycle vente/client

Comme tout cycle d'activité, le cycle vente/client se compose d'un ensemble d'opérations enchaînées l'une après l'autre, complémentaire et cohérente entre elles. Ces opérations découlent principalement de deux (02) aspects : aspect opérationnel et aspect comptable :⁴

¹ SCHICK.P, **Guide d'audit des achats et des ventes**, Edition Eyrolles, Paris, 2014, P 67

² Site de l'office Québécois de la langue française, <http://www.gdt.oqlf.gouv.qc.ca/Resultat.aspx> , consulté le 05/04/2018 à 18:37h.

³ DOSSA.J, **Elaboration d'un manuel de procédure adapte au service vente**, Mémoire de fin d'études, Centre Africain d'Etudes En Gestion, 2011, p 13.

⁴ Site de plateforme marocaine pédagogique et académique, <http://www.mawarid.ma/document-3262.html> , consulté le 04/04/2018 à 22 :03h.

1.2.1. Aspect opérationnels et administratifs

Ces opérations comprennent toutes les étapes opérationnelles et les procédures administratives, allant de la définition de la politique de vente jusqu'au suivi des créances. Les étapes sont décrites comme suit :

- **Définition de la politique de vente** : la direction générale doit intégrer cette politique dans la politique stratégique. La politique des ventes porte sur : la définition des tâches de chaque unité par rapport aux objectifs fixés, la connaissance des besoins et des exigences des clients, et s'assurer de la qualité des produits ou des services fournis.
- **Budgétisation des ventes** : il s'agit des prévisions des ventes (mensuelles ou annuelles). Le budget de vente conditionne également d'autres budgets tels que les dépenses d'achat, production et approvisionnement.
- **Agrément des clients** : ce sont les opérations d'autorisation des crédits de la part des responsables de la direction générale.
- **Réception et acceptation des bons de commandes** : c'est l'opération d'approbation des montants de commandes recueillis auprès des clients.
- **Traitement des commandes** : cette étape comprend les opérations qui précèdent la livraison : déstockage, emballage et chargement.
- **Livraison de la commande** : il s'agit du transfert de la propriété des produits ou la fourniture de prestation de service.
- **Facturation** : c'est l'établissement et la transmission des factures au client et les services concernés au niveau de l'entreprise (Service recouvrement, service comptable).
- **Octroi de facture d'avoir au client** : cette étape concerne l'établissement et l'agrément de notes de crédit en faveur des clients suite au retour de marchandise, redressement des erreurs de facturation, ou lors d'une réduction hors facture.
- **Encaissement des règlements des clients** : il s'agit des encaissements effectués par les clients à la hauteur des créances vis-à-vis de l'entreprise.
- **Suivi des créances/ recouvrements** : cette étape regroupe les opérations de surveillance des échéances de règlement des clients ayant un retard de paiement.

1.2.2. Aspect comptable

L'opération de vente fait mouvoir plusieurs comptes. Diverses écritures comptables sont constatées, ces écritures sont dictées par les principes comptables. Les étapes d'ordre comptables sont les suivantes :

- **Contrôle des factures de vente** : ce contrôle consiste à vérifier s'il y'a une équivalence entre les éléments de la facture et les documents envoyés par le service de livraison.
- **Comptabilisation des factures de vente** : c'est la transcription des opérations de vente dans les journaux et les comptes spécifiques.
- **Comptabilisation des règlements clients** : c'est la constatation des règlements dans les comptes clients et les comptes de la trésorerie.
- **Suivi des comptes clients** : il s'agit de vérifier périodiquement, analyser et justifier les soldes de comptes clients individuels.
- **Suivi des comptes de vente et de TVA sur les ventes** : ce sont des contrôles globaux effectués de la part des services comptables pour s'assurer de l'exhaustivité des écritures comptables.

2. Risques opérationnels liés au cycle vente/client

Dans la première section de ce chapitre, on a abordé la notion du risque de manière détaillée : les définitions, les types ainsi que son impact sur l'entreprise. On va présenter dans ce point, de manière particulière, la notion du risque opérationnel du cycle vente/client.

2.1. Définition du risque opérationnel du cycle vente/client

Rappelons la définition du risque opérationnel proposé par le comité de Bale : il s'agit d'une perte due à une défaillance, inadéquation des processus internes, des ressources, des systèmes ou d'événements extérieurs.

Le risque opérationnel lié au cycle vente/ client est le risque de perte associé aux activités de vente, provenant des défaillances de procédures, du personnel, système informatique mis en œuvre, de plus des événements provenant de l'extérieur.¹

On peut conclure que le risque opérationnel lié au cycle vente/client est une perte entraînée lors de la réalisation des activités de vente tel que le traitement de commande, la facturation, la livraison ainsi que toutes les activités évoquées précédemment.

2.2. Impact des risques opérationnels liés au cycle vente/client

La concrétisation des risques potentiels liés aux activités du cycle vente/client aura des répercussions négatives sur le bon fonctionnement et l'atteinte des objectifs de ce cycle.

Le tableau suivant expose quelques exemples sur les risques du cycle vente/client et leurs impacts sur les différentes activités :

Tableau N°01 : Risques opérationnels du cycle vente/client.

Activité	Risques opérationnels potentiels	Impacts
Aspect opérationnel et administratif		
Budgétisation des ventes	<ul style="list-style-type: none"> - Non suivi des prévisions - Absence de procédures d'élaboration des budgets de ventes - Les personnes chargées de la gestion des provisions connaissent mal les procédures et ne peuvent assurer une conformité fiable - Non respect de la réglementation du groupe 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de visibilité - Prévisions irréalistes - Licenciement du personnel - Ecart de consolidation sur le résultat du groupe

¹ DOSSA.J, Op-cit, p 19.

Activité	Risques opérationnels potentiels	Impacts
Agrément des clients	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de politique de crédit client (plafond de crédit, garanties, dépassements...) - Absence de procédures de relance des créances échues et impayés - Absence de procédures de gestion des fichiers clients 	<ul style="list-style-type: none"> - Non fiabilité du fichier client - Dépassement des limites de crédits autorisés - Retard de paiement - Perte financière - Absence d'informations sur l'évolution des risques clients
Réception, acceptation et traitement des bons de commandes	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de reporting pertinents pour les clients - pas d'étude concernant la solvabilité des nouveaux clients <ul style="list-style-type: none"> - fichiers clients non mis à jour - Modification non autorisée des fichiers clients - Validation des commandes par des personnes non habilitées ou non autorisées <ul style="list-style-type: none"> - Absence de confirmations formalisées des commandes clients reçues par téléphone - Acceptation des commandes dépassant les lignes de crédits autorisées - Absence de contrôle des commandes clients par rapport à : <ul style="list-style-type: none"> *la disponibilité des produits commandés * la solvabilité des clients * la possibilité d'honorer les délais de livraison exigés par les clients <ul style="list-style-type: none"> - Dépassement des délais de traitement des commandes - Perte de commandes - Non traitement des commande / traitement tardif 	<ul style="list-style-type: none"> Erreurs, doublons (quantité, prix, facture, livraison...) - Litige clients - Absence de preuve en cas de litige - Perte de chiffre d'affaire (livraison à des clients non solvables) - - Dégradation de l'image de l'entreprise (perte de commande, retard de livraison...) - Perte des clients

Activité	Risques opérationnels potentiels	Impacts
Livraison de la commande	<ul style="list-style-type: none"> - Risque de vol - Détournement de stock de la part du personnel - Dégradation de l'état de marchandises lors de la livraison à cause de l'utilisation des moyens de transport non conforme à la nature des produits transportés - Absence de justification de sortie du stock - Inexistence de procédure de sortie de stock - Non existence des bons de commandes pré-énumérées en plusieurs exemplaires - Absence d'une liste mise à jour pour désigner les personnes habilitées à valider les sorties du stock - Absence d'outils de gestion de stock - Livraison de produits non conformes aux exigences des clients 	<ul style="list-style-type: none"> - Ecart d'inventaire entre le comptable et le physique - Perte financière - Retard de livraison ou livraison erronée - litiges avec les clients - Dégradation de l'image de l'entreprise - Perte de clients
Facturation	<ul style="list-style-type: none"> - Retard, omission ou double facturation - Non facturation d'une livraison, avoir - Facturation incomplète (quantité, qualité, TVA, montant...) - Non-conformité de la facturation avec les bons de livraison - Factures sous-estimé/ surestimé cause de non mis à jour des fiches de produits -Utilisation des factures non pré-numérotées 	<ul style="list-style-type: none"> - Perte financière - Absence de preuves en cas de litige clients - Risque de fraude - Facturation erronée - comptabilité erronée

Activité	Risques opérationnels potentiels	Impacts
Octroi de factures d'avoir aux clients	<ul style="list-style-type: none"> - Octroi des avoirs non autorisés - Absence de recherche de causes d'émission d'avoir - Risque de collusion avec les clients - Fraude 	<ul style="list-style-type: none"> - Perte financière - Retard du paiement du client - Retard de récupération de la TVA - Litiges avec les clients
Encaissement de règlements de clients	<ul style="list-style-type: none"> - Rapprochement bancaire non fiable - Absence ou mauvaise communication entre les services (comptabilité, recouvrement, juridique...) - Accès informatique non contrôlé aux données sensibles - Absence d'inventaire des supports de paiement vierges - Sécurité insuffisante du rangement des moyens de paiement 	<ul style="list-style-type: none"> - Détournements des fonds - Sous-évaluation des provisions pour risques clients - Non recouvrement des créances clients - Détournements des fonds/ fraude

Aspect comptable		
Comptabilisation des factures de ventes	<ul style="list-style-type: none"> - Non comptabilisation d'une facture - Facturation tardive - Mauvaise imputation ou comptabilisation d'une facture de vente (comptes inappropriés, période de comptabilisation incorrecte) - Double comptabilisation d'une facture de vente - Non respect de cut off (séparation des exercices) 	<ul style="list-style-type: none"> - Perte de recettes - Comptes clients, ventes et TVA erronés - Non fiabilité des comptes - Litiges clients
Comptabilisation de règlements clients	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de rapprochement bancaire - Les livraisons (service rendus) ne sont pas correctement facturés (ou ne sont pas facturés) - Absence de mise à jour des comptes clients 	<ul style="list-style-type: none"> - Perte financière - Non recouvrement des créances - Recouvrement tardif des créances - Détournement des fonds - Absence de l'image fidèle des comptes
Suivi des comptes : comptes clients, ventes et TVA	<ul style="list-style-type: none"> - Comptabilité erronée - Non respect de l'image fidèle comptable - Absence de la mise à jour des comptes clients 	<ul style="list-style-type: none"> - Perte financière - Sur ou sous-estimation des créances clients - Mauvaise estimation des provisions rattachées aux clients douteux

Sources : Elaboré sur la base de GRAMET.JP et autres, **Les bonnes pratiques en matière de contrôle interne dans les PME**, Octobre 2008, pp 45-46, fichier PDF téléchargé du site web <http://www.lacademie.info> le 10/11/2017 à 20 : 01. Et SCHICK.P, **Guide d'audit des achats et des ventes**, Eyrolles, Paris, 2014, pp 73-92.

3. Management des risques

Comme on l'a déjà évoqué, les risques auxquels sont confrontées les entreprises peuvent avoir des conséquences lourdes en termes de performance économique, de sécurité et de réputation professionnelle. C'est pourquoi le recours au management des risques s'avère indispensable pour toute entreprise souhaitant améliorer sa performance, maîtriser ses activités et diminuer le niveau des risques.

3.1. Définition du management des risques

Le management des risques au sein des entreprises n'est pas une préoccupation nouvelle. Or elle est devenue une question cruciale dès les années 80-90s. Les menaces, de différents types incitent les organisations à faire preuve de réactivité immédiate. A titre d'exemple, les accidents de Seveso en Italie en 1976 et de Tchernobyl en Ukraine en avril 1986 interpellèrent tout décideur concerné par les risques industriels à prendre les mesures de sécurité nécessaires pour éviter la survenance de tels sinistres.¹

Le référentiel COSO II définit le management des risques comme suit :

« Le management des risques est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation »².

3.2. Cadre référentiel du management des risques

Un risque cesse de l'être dès le moment où il se concrétise, c'est-à-dire, dès le moment où le caractère futur n'existe plus. Il devient alors un sinistre ou une crise, dont les résultats doivent être traités comme telles. Dans ce qui suit, on va présenter les principaux référentiels en matière de management des risques.

3.2.1 Cadre de référence COSO II

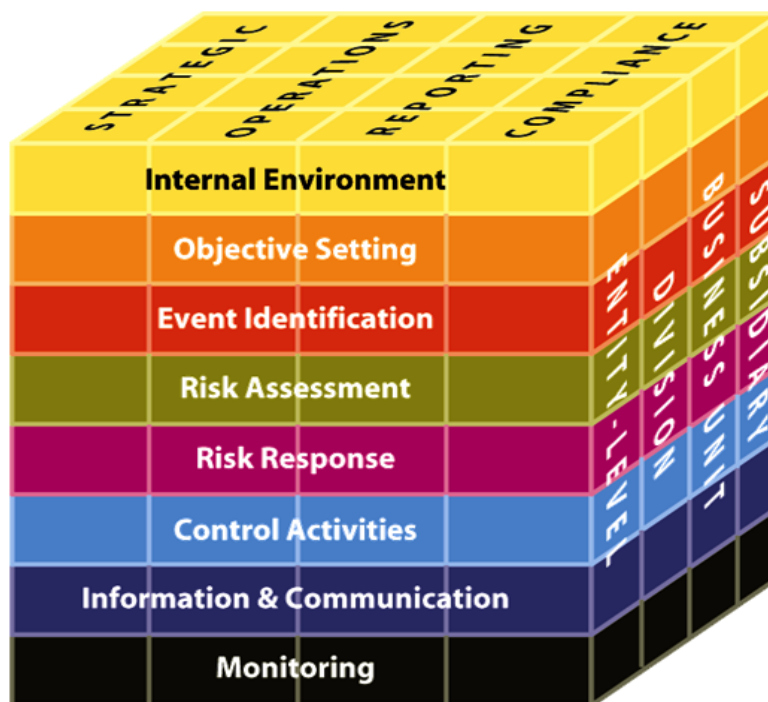
Dans le premier chapitre, on a abordé le référentiel COSO I de manière détaillée. Pour rappel, il s'agit d'un modèle qui représente le cadre commun du contrôle interne publié par la *commission Treadway* en 1992.

L'émergence des nouveaux risques ces dernières années, la vulnérabilité des systèmes d'information et la mutation permanente de l'environnement ont amené le COSO à élaborer un cadre plus large qui est celui de la gestion des risques. Ce cadre référentiel a été publié en 2004, aux Etats Unis, sous l'intitulé : *Enterprise Risk Management- Integrated Framework*.

Le cadre référentiel relatif au management des risques est illustré au moyen d'un cube (figure N°02) montrant la relation entre les objectifs que cherche à atteindre une organisation et les éléments du dispositif de management des risques.

¹ HASSID.O, **Op-cit**, p 02.

² CORDEL.F, **Op-cit**, P 25.

Figure N°02 : Cube de COSO II.

Source : site web de la Committee of sponsoring organization of the treadway comission, <https://www.coso.org>, consulté le 17/04/2018 à 11:32h.

➤ Catégories d'objectifs

Dans le cadre de sa mission, le COSO II aide les organisations à atteindre ses objectifs, ces objectifs sont regroupés selon quatre (04) catégories :¹

- Objectifs stratégiques : ce sont les objectifs qui servent la mission de l'organisation ;
- Objectifs opérationnels : ce sont l'ensemble des objectifs visant l'utilisation efficace et efficiente des ressources ;
- Objectifs liés au reporting : ce sont les objectifs liés à la fiabilité du reporting ;
- Objectifs liés à la conformité : ce sont les objectifs qui visent la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

➤ Élément du dispositif du management de risque

En plus des cinq (05) composantes relatives au COSO I (environnement interne, évaluation des risques, information et communication, activité de contrôle et pilotage), le COSO II introduit trois (03) autres, à savoir :

¹ Site de la Committee Of Sponsoring Organizations, <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-French.pdf>, consulté le 17/04/2018 à 11 :38h.

- **Fixation des objectifs :** Le dispositif de management des risques permet de s'assurer que la direction a mis en place un processus de fixation des objectifs et que ces objectifs sont alignés avec la mission de l'entité et avec son appétence pour le risque.
- **Identification des événements :** Les événements (qu'ils soient internes ou externes) susceptibles d'altérer l'atteinte des objectifs d'une entreprise doivent être identifiés en faisant la distinction entre risques et opportunités. Les opportunités sont prises en compte lors de l'élaboration de la stratégie ou au cours du processus de fixation des objectifs.
- **Traitement des risques :** après avoir identifier et évaluer les risques, le management définit des solutions permettant de les traiter. Pour ce faire, le management élabore un ensemble de mesures permettant de mettre en adéquation le niveau des risques avec le seuil de tolérance et l'appétence pour le risque de l'organisation.

3.2.2. Le référentiel ISO 31000

En 2009, l'organisme international de normalisation (ISO) a émis le référentiel 31000 : 2009. Ce référentiel fournit des principes et des lignes directrices générales sur le management des risques, mais elle ne vise pas à véhiculer l'uniformisation du management du risque au sein des entités car chaque entité a ses propres caractéristiques : ses objectifs, son contexte, sa structure, son activités, ses processus etc. De ce fait, la conception et la mise en œuvre des plans organisationnels de management de risque devra prendre en considération toutes ces caractéristiques. La norme 31000 :2009 n'est pas spécifique à une industrie ou à un secteur particulier, elle peut être appliquée par tout le public, toute entreprise : publique ou privée.¹

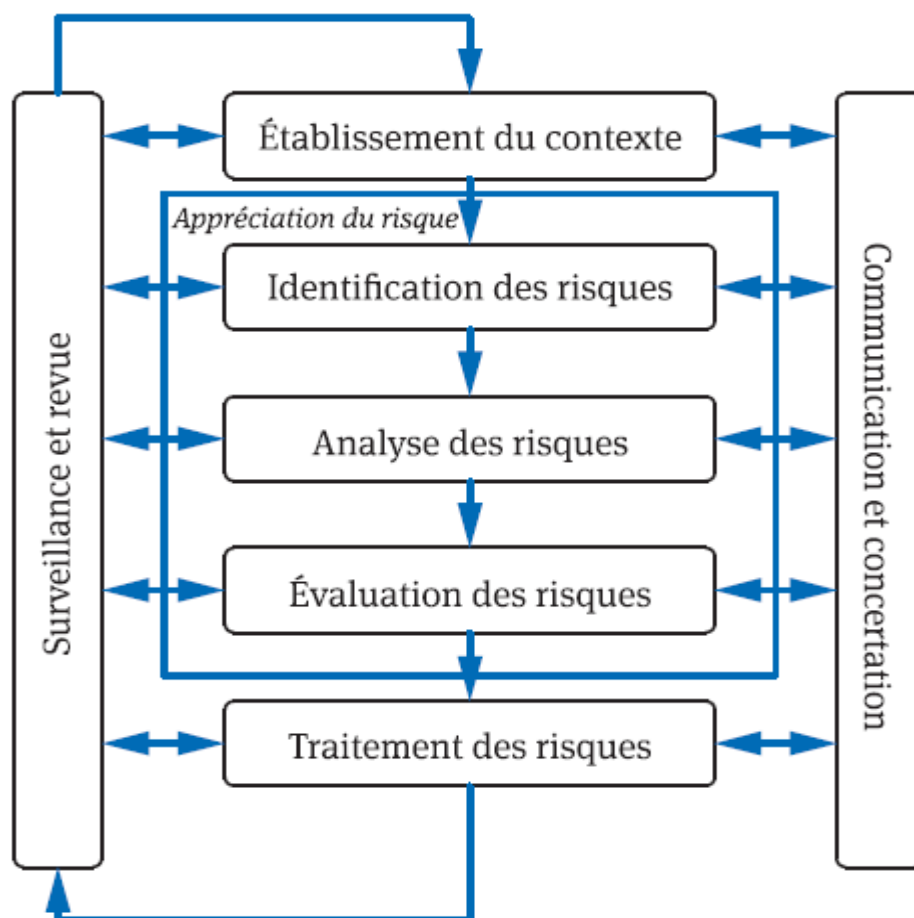
ISO 31000 s'applique à tout organisme, quels que soient sa taille et son activité. Elle permet de gérer toute forme de risque sans exception, la norme peut être également appliquée par toute personne qui gère des risques et ne s'adresse pas uniquement aux professionnels du management du risque.²

Les entreprises, quelque soit leur taille, grandes ou petites, doivent pouvoir identifier et gérer les risques déterminants pour leur réussite, afin de garantir leur croissance et leur prospérité.

ISO 31000 établit clairement que le processus de management du risque est identique pour tous les risques, quelle que soit la nature de leurs conséquences. La figure suivante expose les étapes de ce processus :

¹Site de Site de l'Organisation Internationale de Normalisation <https://www.iso.org/fr/standard/43170.html> , consulté le 08/04/2018 à 22:42h.

² Site de l'Organisation Internationale de Normalisation, https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100426_fr.pdf, consulté le 08/04/2018 à 22 :55h.

Figure N° 03: Processus de management de risque ISO31000 :2009.

Source : <https://www.iso.org>

4. Organisation du management des risques¹

Le processus de management du risque élaboré par la norme ISO 3 1000 comprend les activités suivantes.

4.1. L'établissement du contexte

Cette activité consiste à comprendre l'ensemble des facteurs (internes et externes) influençant sur le management du risque et les accepter. L'acceptation se fait selon les seuils de tolérance au risque et les critères au regard desquels un risque peut être évalué (comme l'impact et la probabilité).

¹ IFACI,et autres, **Op-cit**, pp 183-184.

4.2. L'appréciation du risque

Il s'agit, d'abord d'identifier les risques, ensuite les analyser en tenant compte de leurs causes, leurs origines et leurs conséquences, ensuite les évaluer afin de déterminer lesquels devraient être traités en premier.

4.2.1. Identification des risques :

L'identification des risques consiste à déterminer, à travers une analyse des processus, les zones de risque et les possibilités de survenance des anomalies. Il s'agit donc de déterminer, pour chaque objectif, les événements susceptibles d'avoir un impact sur le patrimoine, la performance ou la continuité d'exploitation de l'entreprise.

➤ Approche d'identification des risques¹

- L'approche dite top down d'identification des risques (de haut en bas) : Cette approche consiste à collecter d'abord, la vision des équipes dirigeantes et des organes de gouvernance, puis à la partager à tous les niveaux de l'organisation.

- L'approche dite « bottom up » d'identification des risques (de bas en haut) : Il s'agit de faire remonter les informations relatives aux risques afin que la direction soit informée et examine s'il n'y a pas des incidences insoupçonnées au départ, sur ses propres analyses.

- Approche inductive et l'approche déductive : Une démarche inductive consiste à identifier les risques en partant des causes pour identifier les effets (cas le plus fréquent). C'est l'inverse pour l'approche déductive : on part des effets pour remonter aux causes dans la démarche déductive.

➤ Outils d'identification des risques²

La collecte d'information en matière des risques peut être opérée en appuyant sur plusieurs méthodes, citons les plus courantes :

- **Les questionnaires**

Cette méthode consiste à administrer à différents groupes de personnes une liste de questions en relation avec les risques susceptibles d'avoir un impact sur l'entreprise.

- **Les entretiens individuels**

C'est la forme la plus simple de collecte d'information en matière d'identification des risques. Les principaux avantages de cette méthode sont sa simplicité, l'absence d'effets de groupe, et la gestion de la confidentialité.

- **Les bibliothèques d'événements et les listes de contrôle**

Une entreprise peut établir une liste de risques qui se sont matérialisés et envisager que ces derniers se reproduisent à une échéance donnée et avec un certain impact.

¹FREDERIC.C, **Op-cit**, pp 131-132.

² Idem, p 132.

4.2.2. Evaluation des risques¹

L'ISO stipule que cette évaluation définit les conséquences, la probabilité et le niveau des risques et peut combiner la conséquence et la probabilité pour évaluer le niveau avec des termes qualitatifs comme : élevé, moyen ou faible.

L'évaluation des risques consiste à interroger des individus de manière individuelle ou en groupe de façon plus au moins dirigé, dans le but de produire :

- **Une classification** des risques telle que le groupement des risques au sein des différentes catégories (économiques, financières...) sans hiérarchisation ;
- **Un ordonnancement** : classement des risques par ordre d'importance « élevé, moyen ou faible ».
- **Une cartographie** : articuler autour d'une échelle numérique par intervalle (échelle numérique graduée selon des intervalles réguliers).

4.3. Le traitement des risques

Il convient de choisir parmi les décisions suivantes :

- **L'évitement** : l'évitement consiste à cesser les activités à l'origine du risque. Cette action peut aussi avoir pour conséquence d'interrompre une ligne de produits, de ralentir l'expansion prévue sur un nouveau marché géographique ou de vendre une activité.
- **La réduction** : Cette activité consiste à envisager des mesures afin de réduire la probabilité de survenance, ou l'impact du risque, voire les deux à la fois. Parmi ces mesure : la mise en place de contrôles au quotidien.
- **Le partage** : Il d'agit de transférer le risque ou le partager afin de diminuer sa probabilité ou son impact. Parmi les techniques courantes, citons l'achat de produits d'assurance, les opérations de couverture ou l'externalisation d'une activité.
- **L'acceptation.** : Ne prendre aucune mesure pour modifier la probabilité d'occurrence du risque et son impact.

4.4. La surveillance du risque

Il faut s'assurer que les activités de management du risque sont correctement enregistrées pour faciliter leur surveillance et de déterminer si les modalités de traitement des risques ont les effets escomptés.

4.5. L'établissement d'un processus de communication et de concertation

La mise en place d'un processus de communication a pour objet de s'assurer que l'information circule de manière ascendante, descendante et transversale au sein de l'organisation et contribue ainsi au processus de management du risque.

¹ FREDERIC.C, **Op-cit**, p 139.

Conclusion

Le risque est un facteur inhérent à l'activité de l'entreprise. Ce risque peut être de tout ordre : interne, externe, directe ou indirecte. En effet, la concrétisation des risques, lors de la réalisation des différentes activités liées à l'exploitation, aura des conséquences en termes de performance économique, de sécurité et de réputation professionnelle.

Les risques opérationnels liés au cycle de vente/client sont les risques liés aux différentes activités de vente. La concrétisation de ces risques peut engendrer un impact négatif sur le fonctionnement de ce cycle.

Le management des risques permet aux entreprises de mieux se protéger contre les risques auxquels elle fait face au quotidien, à travers un processus qui englobe l'ensemble des activités permettant d'identifier les risques en premier, les évaluer pour ensuite envisager une stratégie de traitement selon l'impact du risque en question.

**Chapitre 03 : la contribution
du contrôle interne dans la
maîtrise des risques
Opérationnels liés au cycle de
vente de Tonic Industrie**

Introduction

Les deux (02) premiers chapitres abordés précédemment permettent d'avoir un aperçu général sur le contrôle interne et les risques opérationnels. Ce chapitre met en valeur les connaissances acquises le long des ces deux chapitres, à travers une étude de cas menée au niveau de l'entreprise de Tonic Industrie.

Tonic Industrie, Leader du marché Algérien, présente sur le marché africain et même le marché asiatique, est une entreprise économique publique spécialisée dans la récupération et la transformation de papiers et carton recyclable.

L'objet de ce dernier chapitre consiste à montrer la contribution du contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/client de Tonic Industrie. A cet égard, le chapitre sera scindé en deux (02) parties : la première pour présenter l'entreprise Tonic Industrie de façon générale, ensuite présenter la direction commerciale afin de décrire le déroulement du cycle de vente. La deuxième partie sera consacrée pour exposer le rôle du contrôle interne dans l'identification et la maîtrise des risques opérationnels.

Section 01 : Cycle vente/client de TONIC INDUSTRIE

TONIC INDUSTRIE : leader de l'industrie du papier, de l'emballage et des arts graphiques, sa mission principale consiste à fabriquer des emballages en papier et en carton à partir de traitement des déchets collectés (carton et vieux papier). Le groupe public TONIC fournit également des prestations de logistique, de location des moyens de transport, de manutention et de levage.

Cette section aborde, en premier lieu, la présentation générale de TONIC INDUSTRIE, ensuite, celle de sa direction commerciale et enfin la description du cycle « vente » au niveau de l'entreprise en vue de préparer le terrain pour notre analyse sur l'apport du contrôle interne dans la maîtrise des risques.

1. Présentation générale de TONIC INDUSTRIE

Dans ce point, on commencera d'abord par la présentation de l'entreprise TONIC INDUSTRIE de façon générale (historique, situation géographique, domaine d'activité, les clients et la gamme de produits), pour mettre par la suite l'accent sur celle de la direction commerciale afin de bien assimiler le déroulement du cycle « vente ».

1.1. Historique

Tonic Industrie (ex NIHILO) créée le 14/04/2011, suite à la résolution N°6/109 du 06/01/2011, elle a procédé en juin 2011 à la fusion- absorption des ex sociétés TONIC transférées par le Trésor Public, opérant dans le secteur de la papeterie et de l'emballage. Elle est organisée en la forme d'une EPE/SPA avec un capital social de 30.000.000.000 DA, dont la totalité est détenue pour le compte de l'Etat par la Société de Gestion des Participations « SGP- GHEPHAC ».

Figure N°04 : Fiche signalétique 2018.

Raison sociale	EPE TONIC INDUSTRIE
Forme juridique	Société par Actions à capitaux publics
Capital social actuel	30 000 000 000 dinars algériens
Activité	Production, transformation et commercialisation des papiers
Actionnariat	ACS Algerian chemical specialite (100%)
Président du Conseil d'Administration	M. BENGHRAB FARID
Directeur Général	M. BENSALAM DJAMIL
Commissaires aux comptes	M. FARES ALI et M. HEDOU M. Mohand larbi
Président du comité de participation	M.ZIRARKI Farid
Localisation	Zone Industrielle de Bou-Ismaïl(W.TIPAZA)

Superficie	36,8 ha
-------------------	---------

Source : Elaboré sur la base de manuel de procédures de contrôle de gestion de Tonic Industrie.

1.2. Situation géographique

La situation géographique de L'EPE Tonic Industrie spa est qualifiée de stratégique vu qu'elle est située à 40 Km du port d'Alger, 50 Km de l'aéroport international d'Alger et seulement à 03 Km de l'autoroute est-ouest.

L'entreprise est érigée sur deux (02) sites dans la wilaya de Tipaza

- **Premier site**

Le premier site est d'une superficie de **12,2 ha**, situé dans la zone industrielle de Bouismail, il regroupe les structures administratives et techniques : direction générale, direction des ressources humaines, direction des finances et comptabilité, les structures commerciales, le magasin central, le magasin de produits semis finis, les ateliers de fabrication de carton ondulé, d'emballage souple, d'alvéoles, de boîtes pliantes, d'enveloppes, de sacs, de gobelets, de pots en plastique, l'imprimerie sur support et les pompiers. Dans la même zone, non loin des structures administratives et technique, se trouve aussi le magasin de stock de matières premières.

Ces ateliers et bureaux sont situés de part et d'autres sur les voies d'accès à la zone industrielle occasionnant ainsi des gênes pour la production et des surcoûts importants pour assurer la sécurité.

- **Deuxième site**

Le site est, d'une superficie de **24,6 ha**, situé dans la zone de Chaiba à environ 5 km du 1^{er} site. Sur ce terrain clôturé et sécurisé sont implantés :

- L'unité de récupération et de tri de déchets de papier
- L'unité de fabrication de papier tissu (papier ouate)
- L'unité de fabrication de papier liner
- L'unité de transformation de papier tissu
- L'unité logistique
- Le parc sous douane
- Les réservoirs d'eau
- La station d'épuration des eaux
- Un poste de pompier.

1.3. Domaine d'activité

L'entreprise est principalement spécialisée dans la fabrication, la transformation et la vente de papiers et accessoires dans la location externe de moyens matériels excédentaires. Pour ce faire, le potentiel de Tonic Industrie SPA est organisé en 14 unités de fabrication, de transformation et d'impression sur papier et carton.

1.4. Unités de production

L'ensemble du potentiel de Tonic Industrie est organisé en quatorze (14) unités de production, à savoir :

- **Unité Récupération** : L'unité de récupération dont la capacité de production est de 100 tonnes/ jour, est scindée en deux ateliers, l'un consacré au papier, l'autre au carton. Cette unité dispose d'un personnel expérimenté et qualifié chargé de trier et de mettre en balle le papier. Une fois la mise en balle effectuée, l'unité transfère le papier trié vers différentes unités de production. Ainsi, plus de 60 000T sont traitées chaque année.
- **Unité Alvéoles** : Cette unité produit, à partir du déchet de papier journal, des plateaux d'alvéoles pour les œufs. Elle dispose d'une capacité de production de 10 000 T/an.
- **Unité Liner** : avec une capacité théorique de **140.000 tonnes**, l'unité Liner fabrique à partir des déchets de papier : carton, cartonnage et kraft du papier liner de différentes catégories, tels que le : papier ondulé, papier cannelure (fluting), papier couverture (test liner), papier d'emballage et papier gris pour fabrication de mandrins.
- **Unité Ouate** : Cette unité fabrique à partir du déchet de papier blanc, des bobines de papier ouates ou papier tissu destiné principalement aux unités de transformation. Sa capacité de production est de 22 000 T/an.
- **Unité Mandrins** : Cette unité transforme le papier liner en tubes en carton appelés mandrins de diamètre variant de 30 mm à 273 mm. La capacité de production est de 2 600 T/an.
- **Unité Caisses en carton ondulé** : Cette unité produit à partir du papier liner des caisses en carton de différentes dimensions destinées à l'emballage des produits industriels et alimentaires, tels que les : frigidaires, cuisinières, climatiseurs et des caisses pour l'emballage de produits laitiers (yaourt, fromage etc.). Sa capacité de production est de 90 000 T/an.
- **Unité Boîtes pliantes** : c'est une unité d'impression et de transformation de carton compact. Elle fabrique des produits standards, tels que : les boîtes de fromage, pizza, gâteaux, pâtisserie, barquettes de frites, assiettes, blocs note, cahiers scolaires etc. Elle fabrique aussi des produits personnalisés, tels que : les étuis, assiettes alimentaires personnalisées, étiquettes, notices pharmaceutiques, pochette à CD, revues, calendriers à spirale etc. Cette unité dispose d'une capacité de production de 13 000 T/an.
- **Unité Sacherie** : Cette unité produit des sacs de petite et de moyenne contenance de formes et dimensions multiples, tels que : les sacs standards pour les

croissants, poulets rôtis, zlabias, sandwiches, pain, pharmacie, sacs shopping et autres sacs pour l'industrie agroalimentaire. La capacité de production est de 8 000 T/an.

- **Unité Converting :** Cette unité transforme le papier tissu en rouleaux de papier hygiénique, en papier essuie-tout, en serviettes de tables et en papier mouchoir. Ces produits peuvent être personnalisés ou standards. Cette unité dispose d'une capacité de production de 13 000 T/an.

- **Unité Gobelets :** Cette unité produit des gobelets à café, à boisson, à glaces et réalise des prestations d'habillage des pots en plastique. La capacité de production est de 1 300 T/an.

- **Unité Pots :** Cette unité produit des pots en plastique avec couvercles de différentes capacités (0.5 kg, 0.55 kg et 1kg). La capacité de production est de 9 000 000 u/an.

- **Unité Complexage :** Cette unité produit des rames de papier, des enveloppes, du papier nappes et assure la prestation de complexage pour la fabrication des gobelets etc. Sa capacité de production est de 12 000 T/an.

- **Unité Hélio / Flexographie :** Cette unité produit différents types d'emballage souple à base de papier et film en plastique des produits alimentaires tels que les : tablettes de chocolat, cornets de glace, gaufrettes, biscuits etc. Sa capacité de production est de 8 000 T/an.

- **Unité Blaze :** est une unité spécialisée dans l'impression numérique grand format sur tout type de support (habillage de véhicules, supports publicitaires). Sa capacité de production est de 250000 m²/an.

1.5. Produits

Tonic Industrie dispose d'une large gamme de production grâce aux outils de production et à la technologie dont elle dispose. Parmi ces produits, on retrouve les :

- Caisses en carton ondulé, boîte à fromage, étiquettes, pots en polypropylène enveloppés de papier pour l'agroalimentaire (produits laitiers et glaces).
- Sacs en papier petite et moyenne contenance pour produits agroalimentaires et autres, sacs shopping, emballage plastique souple en bobines, mandrins tous diamètres.
- Différents types d'emballages destinés à la distribution (Emballages alimentaires et sanitaires).
 - Boîtes à pizza en micro cannelures ou en carton compact.
 - Boîtes à gâteaux et pâtisserie.
 - Gobelets à café et jus.
 - Papiers pour imprimantes et copieurs, enveloppes tous formats et boîtes d'archive.
- Sacs Shopping, sacs croissant, sacs à pain, sacs pharmacie, sacs poulet rôti, papiers pour viandes et charcuterie.
- Produits ouate (papier tissu): Essuie-tout, papier mouchoirs, papier hygiénique, serviettes de table.

1.6. Clients

Grâce à sa qualité de production, TONIC INDUSTRIE a pu nouer des relations de confiance avec des entreprises publiques et privées activant dans différents secteurs d'activités tels que : le secteur bâtiment et travaux publics (MODERN CERAMIC) et le secteur agroalimentaire (Candia, Groupe Bimo, Vita jus sarl,...).

2. Présentation de la direction commerciale.

La direction commerciale de Tonic Industrie représente le point de départ du processus de vente. La présentation de cette direction est primordial pour la compréhension du déroulement de ce cycle vente.

Tonic Industrie dispose d'une gamme de produits variée et d'un portefeuille clients diversifié, c'est pourquoi la direction commerciale est subdivisée en trois (03) départements, chacun prend en charge la vente de différentes catégorie de produits, on distingue alors :

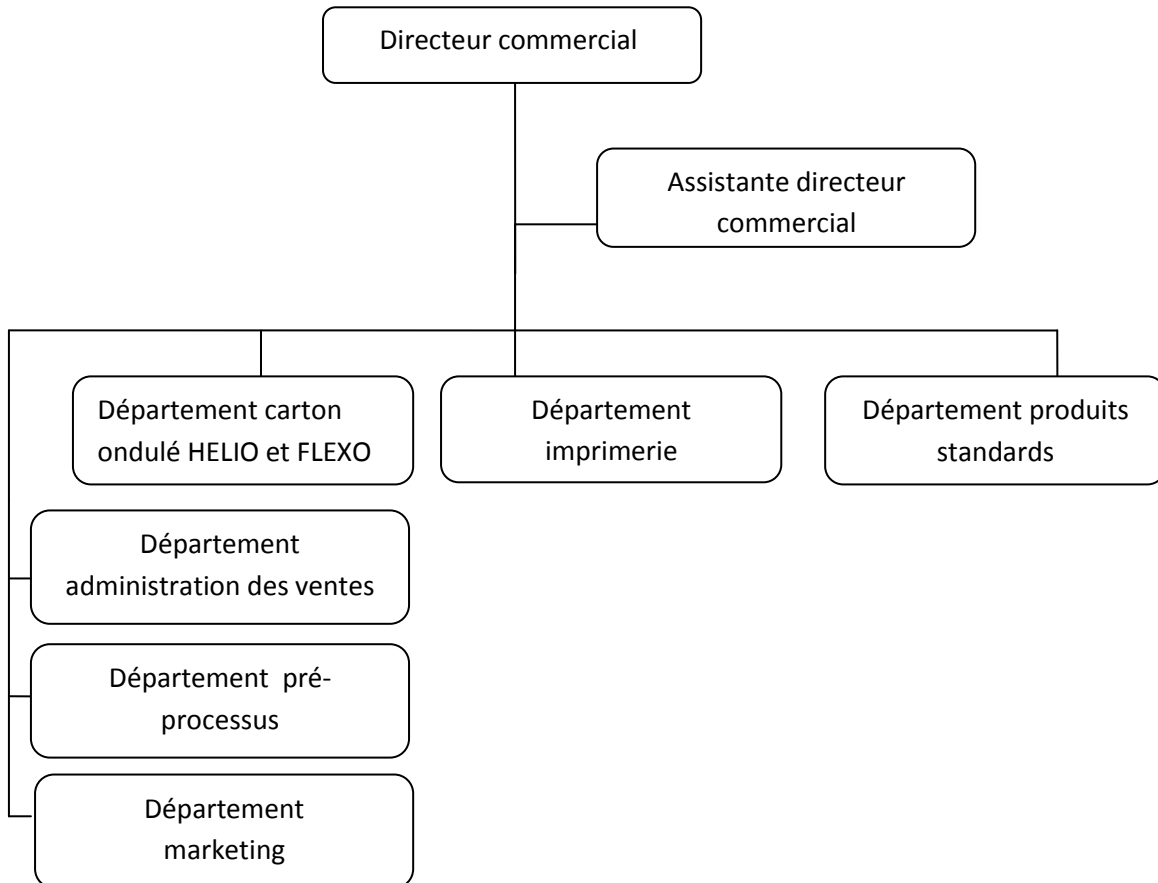
- **Département carton ondulé HELIO, FLEXO** : ce département prend en charge la commercialisation de tout produit de catégorie (type) carton ondulé. Il s'occupe également des réclamations clients et le rappel des paiements (échéances).
- **Département imprimerie** : ce département est responsable de la commercialisation des produits personnalisés et la prise en charge des réclamations des clients.
- **Département produits standard** : ce département prend en charge la commercialisation de l'ensemble des produits standards.

A coté de ces trois départements, on trouve aussi le département administration des vente, département pré-processus et le département marketing :

- **Département administration des ventes** englobe trois (03) sections : traitement des commandes, lancement de production et facturation.
- **Département pré-press** : appelé également département infographie s'occupe de la création de maquettes et la fabrication des clichés.
- **Département marketing** : ce département prend en charge l'identification des besoins des clients afin d'y répondre de manière efficace. Sa mission principale consiste à être toujours à l'écoute du client.

La figure ci-dessous représente le diagramme organisationnel de la direction commerciale :

Figure n°05 : Diagramme organisationnel de la direction commerciale.



Source : Elaboré par nous même sur la base du manuel de la gestion commerciale de Tonic Industrie.

3. Description du cycle vente/client de Tonic Industrie

Avant de décrire le cycle vente/client de Tonic Industrie, il y a lieu d'abord de le découper en activités. Ensuite, d'en obtenir une description pour chaque activité à l'aide d'entretiens (voir annexe N°01 pour un aperçu sur les guides d'entretien utilisés) avec les différents responsables intervenants dans ce cycle. Ces entretiens, faisant partis des outils de la méthode qualitative, nous permettrons de comprendre et d'assimiler le mode de fonctionnement de ce cycle.

Le tableau ci-dessous résume la tenue des différents entretiens effectués :

Tableau N°02 : Liste des entretiens.

Date	Type d'entretien	Durée	Fonction
26/04/2018	Face à face individuel	47 min	Agent commercial Département carton ondulé
30/04/2018	Face à face individuel	25 min	Responsable traitement des commandes
07/05/2018	Face à face individuel	20 min	Facturier
07/05/2018	Face à face individuel	34min	Responsable lancement de production
08/05/2018	Face à face individuel	1h13min	Responsable service recouvrement
15/05/2018	Face à face individuel	13 min	Responsable service expédition

Source : Elaboré par nous même sur la base des entretiens effectués.

En se basant sur ce qu'on a collecté comme données lors des entretiens, on peut résumer que le cycle vente de Tonic Industrie se déroule selon les étapes suivantes :

3.1. Demande d'offre

Le processus de vente débute au moment de la réception d'une demande d'offre de la part du client à n'importe quel moment de la journée, la demande d'offre peut être écrite (envoyé via e-mail ou fax) ou par voie orale (téléphone ou présence du client au niveau de l'entreprise). L'assistante transmet la demande d'offre, selon la nature des produits demandés au département adéquat : département carton ondulé, produits standards ou produits personnalisés.

Lors de cette étape, la démarche à suivre dépend du profil du client, qu'il soit habituel ou nouveau. On distingue alors deux (02) cas :

- **Demande d'offre reçue de la part d'un nouveau client**

C'est une demande reçue de la part des clients qui commandent des produits, pour la première fois, auprès de Tonic Industrie. Dans ce cas là, l'agent commercial procède à la prise de connaissances des caractéristiques de produit, envoie un échantillon au client et rédige l'offre de prix s'il reçoit un avis favorable.

- **Prise de connaissance des caractéristiques du produit**

L'agent commercial contacte le client, par téléphone ou par e-mail, et lui demande de communiquer les caractéristiques du produit voulu (longueur, largeur et hauteur de caisse, type de papier et type d'impression).

Si le client se trouve confus, c'est à l'agent commercial, grâce à sa connaissance des caractéristiques des caisses et son expérience dans le domaine de lui proposer le type de caisse approprié. Mais, la présence du client au niveau de Tonic Industrie reste nécessaire pour effectuer des essais sur les caisses et prendre les mesures exactes.

Les clients souhaitant se procurer des caisses personnalisées, doivent communiquer une maquette¹ via e-mail ou fax.

- **Création du cliché et fabrication d'échantillon**

Les caractéristiques de la caisse et la maquette seront communiqués au département pré-press, où l'infographe fabrique un cliché (dans le cas des caisses personnalisées) et établit une facture pro-format. Le cliché sera ensuite transmis à l'atelier de production pour effectuer des essais et fabriquer des échantillons. Le responsable de l'atelier de production garde un échantillon accompagné du cliché (en cas de lancement de production) et envoie un autre au département carton ondulé avec la facture pro-format.

- **Validation de l'échantillon**

Une fois l'échantillon prêt, il sera immédiatement envoyé au client : Si l'échantillon n'est pas conforme (ne répond pas aux caractéristiques communiqués par le client), le client contacte de nouveau l'entreprise pour réclamer les modifications nécessaires. Si l'échantillon est conforme, il doit être validé, c'est-à-dire : revêtu du cachet et la signature du client et la date de validation et renvoyer à Tonic Industrie (département carton ondulé).

- **Demande d'offre reçue de la part d'un client habituel**

Pour les demandes d'offres envoyées par des clients ayant déjà commandé auprès de Tonic Industrie, il n'est pas nécessaire de procéder de la même façon que les nouveaux clients (envoi de la maquette, fabrication du cliché, validation d'échantillon...). Les références des produits (caractéristiques) déjà commandés sont enregistrées dans le système (ERP) et le cliché est sauvegardé dans l'unité de production.

¹ **Maquette** : un modèle de design à imprimer sur la caisse, portant sur le logo, slogan et les coordonnées de l'entreprise.

3.2. Devis et facture pro-format

Pour les clients habituels, l'établissement du devis et de la facture pro-format se fait dès la réception de la demande d'offre. Pour les nouveaux clients, c'est après avoir reçu l'échantillon (revêtu du cachet humide et signature) de la part du client.

La facture d'établit en calculant le prix de revient et rajouter une marge bénéficiaire pour obtenir le prix de vente unitaire. Cela se fait automatiquement via l'ERP, il suffit de saisir toutes les caractéristique de la caisse (hauteur, largeur, longueur...). A noter que les frais de transport sont inclus dans le prix unitaire.

L'établissement de la facture pro-format se fait sur la base du devis. Cette facture, datée et numérotée, porte sur les produits commandés, la quantité, le prix, TVA, le montant global (TTC), conditions de vente, délai de livraison et délai de validité de l'offre. L'agent commercial envoie uniquement la facture pro-format au client et garde une autre avec le devis à son niveau.

3.3. Validation de l'offre et bon de commande

Le client doit valider l'offre dans la limite de la durée mentionnée sur la facture pro-format, hors ce délai, l'établissement d'une nouvelle facture pro-format s'avère obligatoire.

La validation de l'offre doit être matérialisée par un bon de commande accompagné du dossier administratif. Ces documents sont envoyés au département par e-mail, fax ou par la présence du client au sein de l'entreprise. Certain clients sont appelés à payer une avance, soit 50 % à la commande.

3.4. Création du compte client

Cette tâche revient au service facturation (département administration des ventes). La création du compte se fait via l'ERP, lors de la réception du bon de commande, sur la base du dossier administratif fournit par le client.

- **Dossier administratif**

Le dossier administratif, à renouveler chaque année, contient des pièces relatives à la personne, qu'elle soit physique ou morale, et à l'activité exercée.

- **Personne morale**

- Une copie légalisée du registre de commerce ;
- Une copie légalisée d'attestation fiscale ;
- Une copie légalisée du numéro d'identification statistique ;
- Une copie légalisée des statuts de l'entreprise.

➤ **Personne physique**

- Une copie légalisée du registre de commerce ;
- Une copie légalisée de l'attestation fiscale ;
- Une copie légalisée de la carte d'identité nationale ;
- Numéro d'identification statistique ;
- Un extrait de naissance.

La création du compte client permet d'obtenir un code (identifiant pour chaque client). Le code client sera transcrit au verso du bon de commande et envoyé au service gestion d'administration des ventes.

Les comptes des clients habituels existent toujours dans la base de données, il faut juste vérifier s'ils ont renouvelé leurs dossiers, cette information sera communiquée au service gestion d'administration des ventes (notée au verso du bon de commande).

Le département carton ondulé sera informé si le client n'a pas encore renouvelé son dossier administratif (l'année en cours), ce dernier contacte le client pour lui demander de fournir les pièces nécessaires.

3.5. Traitement de commande

Lors de cette étape, il s'agit d'établir une fiche dite 'traitement de commande', cela se fait sur la base du bon de commande reçu de la part du service gestion d'administration des ventes (avec l'état de créance client transcrit au verso). Cette fiche comporte les coordonnées du client, la quantité, le prix, le montant HT, le montant global et le détail de la créance (montant, échue, non échue). La fiche sera ensuite, envoyée au service gestion d'administration des ventes pour vérifier de nouveau l'exactitude des montants (solde et créances). Une fois la fiche 'traitement de commande prête', elle sera envoyée au chef département carton ondulé.

3.6. Validation de la commande

Seul le chef de département carton ondulé possède le droit de valider la commande. Le responsable du service gestion d'administration des ventes ne saisie le bon de commande dans l'ERP qu'après avoir reçu l'accord de ce chef de département.

3.7. Lancement de la production

Le service lancement de la production reçoit un accusé de réception du bon de commande via l'ERP, et au même temps, une copie de la fiche traitement de commande validée par le chef de département carton ondulé accompagnée du bon de commande de la part du service gestion d'administration des ventes. De ce fait, le responsable établit l'ordre de fabrication, il s'agit de saisir toutes les informations relatives à la commande dans l'ERP (références du produit, quantité, délai de livraison, référence cliché), en s'assurant des éléments suivants :

- L'existence du cliché : acheminer l'ordre de fabrication au département pré-press, ce dernier vérifie l'état du cliché (grâce au code cliché transcrit dans l'ordre de fabrication)

- L'état des machines : s'assurer qu'il n'y a pas de pannes ;
- L'échantillon et la maquette sont validés de la part du client ;
- Aucune modification des caractéristiques du produit réclamé de la part du client ;
- La commande n'a pas été annulée.

A noter que le responsable ne peut valider l'ordre de fabrication sans avoir saisi le numéro du bon de commande.

Une copie de l'ordre de fabrication sera transmise aux ateliers de production. Si toutes les conditions de production sont réunies, le lancement de la production se fait le jour même.

Tous les ordres de fabrication sont enregistrés dans l'ERP, en cas de renouvellement (pour les clients habituels), il suffit de consulter le compte client (historique) et d'apporter les modifications nécessaires (quantité, délai de livraison...).

Le suivi des ordres de fabrication et la livraison des produits se font à l'aide d'un registre où toutes les commandes sont mentionnées (date de lancement, quantité, chiffre d'affaire et quantités livrées).

3.8. Bon de livraison et expédition

Le service expédition se charge de la préparation et de la livraison de la marchandise. Une fois la marchandise prête, le magasinier établit un bon de livraison en trois (03) exemplaires : un pour le client, un pour l'administration des ventes (classement dans le dossier de vente) et un pour le classer parmi les commandes livrées. Avant l'expédition, le magasinier rapproche le bon de livraison avec la marchandise expédiée.

Le bon de livraison et deux (02) exemplaires de la facture doivent être validés par le chef département administration des ventes puis seront ensuite transmis au client avec le chauffeur.

L'accusé de réception du bon de livraison et de la facture seront transmis à l'administration des ventes pour les classer dans le dossier de vente.

3.9. Facturation

L'établissement des factures commerciales et le suivi de leurs accusés de réception sont les deux tâches principales du service facturation, cette tâche est assurée par trois (03) employés dont :

- Un employé chargé de l'établissement des factures relatives à la vente des produits carton ondulé (quotidiennement de 08 :00 à 14 :30)
- Deux employés travaillant en permanence (de 06:00h à 18:00h), chargés de l'établissement des factures relatives à la vente des produits standards et des produits personnalisés.

La facture commerciale est établie lors de la réception automatique du bon de livraison dans l'ERP. Il s'agit de saisir les coordonnées relatives au client : code client, raison sociale, forme juridique, nature de l'activité, fax, téléphone et adresse, ainsi que les informations relatives à la commande: dénomination des biens vendus, quantité et prix unitaire. Le calcul du montant hors taxe, la TVA et le montant global se fait de manière automatique grâce à l'ERP.

La facture de vente est établie en cinq (05) exemplaires dont :

- Un exemplaire destiné à la comptabilité ;
- Deux exemplaires destinés au client (dont un exemplaire à remettre avec accusé de réception) ;
- Un exemplaire destiné au service gestion d'administration des ventes ;
- Un exemplaire à garder pour le suivi d'accusé de réception du client (service facturation).

La facture commerciale doit être passée au chef de département administration des ventes pour validation (signature + cachet humide), elle sera ensuite, transmise au client accompagnée du bon de livraison lors du transfert de la marchandise.

3.10. Paiement et recouvrement

Le client reçoit la facture avec la marchandise livrée, il est appelé au règlement dans le délai accordé (mentionné dans la facture pro-format).

Le paiement s'effectue à 50% lors de la commande et le reste soit 50% lors de la livraison de la marchandise pour les clients non encore fidélisés, et dans un délai de 30 jours pour les clients fidélisés.

Pour régler sa facture, le client peut recourir aux modes de règlement suivants :

- Espèce : les recettes journalières sont versées le lendemain à la banque. L'original de l'avis de crédit est destiné à la comptabilité ;
- Virement : le trésorier est chargé de transmettre l'avis de crédit à la direction commerciale pour le suivi des créances clients ;
- Versement : le trésorier est chargé de transmettre un avis de versement à la direction commerciale pour le suivi des créances ;
- Règlement par chèque bancaire : c'est au service recouvrement de récupérer les chèques auprès des clients.

Le service recouvrement est une structure indépendante de la direction commerciale, appartenant à la direction des finances et comptabilité, sa mission principale consiste à aller vers le client pour traiter les créances.

Ce service organise avec la direction commerciale (département administration des ventes), chaque fin de semaine, une séance de travail pour récupérer les états des créances clients (liste des clients en cours de recouvrement), afin de préparer un programme de recouvrement. Le programme est établi selon les délais accordés aux clients.

La récupération des chèques se déroule en missions, assurées par quatre (04) équipes, destinées à quatre (04) secteurs différents :

- Secteur Centre : de Tizi-ouzou jusqu'à Tipaza ;
- Secteur Est: de Bouira jusqu'à Annaba ;
- Secteur Ouest : de Ain defla jusqu'à Tlemcen ;
- Secteur Sud : de Djelfa jusqu'à Ilizi.

A la fin de la mission, les agents de recouvrement doivent rédiger un rapport détaillé portant sur les clients ayant réglé leurs factures (dénomination du client, montant payé, n° du chèque, la banque et le département correspondant), ensuite communiquer le rapport accompagné avec l'ensemble des chèques à la caisse.

A échéance, les agents commerciaux sont tenus de relancer leurs clients, la relance peut être effectuée par téléphone, confirmé par écrit pour garder la traçabilité.

Dans le cas où la créance demeure toujours impayée et ce malgré la troisième relance, une mise en demeure sera établie par l'avocat de l'entreprise et envoyée par voie d'huissier de justice. Un délai de huit (08) jours est accordé au client pour régler sa créance. Si le client dépasse le délai, le dossier en question sera transmis systématiquement à la cellule juridique.

Section 02 : Identification et maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/client de Tonic Industrie

Un bon fonctionnement du cycle de vente nécessite une bonne maîtrise des risques, or, cela ne peut être réalisé sans avoir identifié ces risques au préalable. Pour les identifier, on va opter pour une analyse du manuel de procédures de la gestion des opérations commerciales, à l'aide d'un tableau exposant toutes les indications relatives aux activités du cycle de vente, afin de repérer les procédures mises en œuvre et celles qui ne le sont pas. Ensuite, identifier les risques attachés aux activités du cycle, cette identification se fera à partir d'un rapprochement entre le manuel de procédures et les données collectées suite aux entretiens. Pour les risques de non séparation des tâches, on utilisera la grille d'analyse des tâches. Une fois les risques identifiés, on proposera les procédures adéquates et on citera les points de contrôle nécessaires afin de diminuer l'impact des risques.

1. Description et analyse du manuel de procédures de maîtrise des opérations liées à la gestion commerciale de Tonic Industrie

Avant de procéder à l'identification des risques inhérents au cycle de vente, nous allons, d'abord, analyser le manuel des procédures lié à la gestion commerciale de Tonic Industrie afin de repérer les procédures mises en œuvre.

1.1. Description du manuel de procédure de Tonic Industrie

Le manuel de procédures lié à la gestion commerciale est un document qui définit et décrit les différentes étapes de l'ensemble des opérations liées à la gestion commerciale. Ce document, émanant de la direction générale : structure d'audit et validé par le président directeur général, indique toutes les procédures des actions commerciales en faisant référence au code de commerce et aux différentes lois en la matière, telles que :

- Loi 06/01 du 20 février 2006 relative à la prévention et la lutte contre la corruption.
- Loi n° 04-02 fixant les règles applicables aux pratiques commerciales, modifiée et complétée par la loi 10-06 du 15 août 2010.

Le manuel de procédure est initié par une introduction rappelant l'importance de l'activité commerciale et l'objectif du manuel. Les règles générales de la gestion commerciale, les missions de la direction commerciale, les conditions générales de vente ainsi que le dossier à fournir pour les personnes (clients) physique et morale sont mentionnés dans le corps du document.

A la fin du manuel, sont cités : Les conditions générales de vente, les conditions relatives à la livraison des produits commandés, mode et délais de paiement. En annexe, on trouve un modèle de demande de confirmation du solde.

1.2. Analyse du manuel de procédures

La consultation du manuel de procédures de Tonic Industrie nous a permis de mener une analyse axée sur le fond et la forme de ce document.

En ayant examiné, de manière générale, les trois (03) parties du manuel, nous avons tiré les constats suivants :

- Le manuel est édité par la structure d’audit interne, cela signifie que les procédures sont mises en œuvre et contrôlées par la même structure, d’où la constatation de tâches incompatibles ;
- Le manuel est global, on ne retrouve pas de procédures par structure (sachons que les activités liées à la gestion commerciale sont assurées par différentes structures : service commercial, expédition et comptabilité) ;
- Selon le manuel, le processus de vente de Tonic industrie est initié par la réception des commandes, aucune instruction ou procédure concernant la prospection n’est mentionnée ;
- Le présent manuel date de 2013, c’est la dernière année de mise à jour. Les procédures relatives à la gestion commerciale risquent d’être inadaptées (par exemple la facturation est faite via ERP alors que le manuel indique des instructions pour une facturation manuelle) ;
- Le manuel de procédure ne porte sur aucun support de présentation : pas de fiches descriptives des tâches, ni diagramme des flux montrant les intervenants.
- La terminologie employée dans le manuel s’avère inapproprié.

Les constats mentionnés ci-dessus sont d’ordre général, ceux relatifs à la description des procédures sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau N°03 : Constat de procédures de la gestion commerciale.

Etape	Ce qui est indiqué			Ce qui n’est pas indiqué
	Instructions	Tâches	Personne/structure désignée	
Commande ou devis	-L’actualisation des prix de revient se fait chaque fois que cela est nécessaire -Les prix de vente sont ceux en vigueur lors de l’acceptation de la commande	-Calcul des coûts de revient	-Direction des finances et comptabilité	
		Calcul de prix de vente (prix de revient+marge bénéficiaire)	-Direction commerciale	-Absence des procédures désignant le mode de calcul de la marge
		Appréciation des taux de marges bénéficiaires	-Comité du prix de vente -PDG	

	- Une commande est conclue après l'envoi d'une lettre de confirmation au client	Tenu du registre des commandes reçues		-Non désignation des structures
		-Acceptation ou refus de la commande	-Directeur commercial	-Absence de procédures désignant les conditions d'acceptation/refus de la commande

Ordonnancement de la production	- Les ordres de production doivent être matérialisés par écrit portant sur les caractéristiques de produit, quantité et délais de livraison.	Transmettre les ordres de fabrication à l'unité de production		- Absence de procédure d'émission d'ordres de fabrication - Non désignation des structures habilitées
		Tenu de registre des ordres de fabrication		- Non désignation des structures
		Etablissement des rappels pour non respect des délais de production		
Livraison	- Aucune expédition ne peut être autorisée sans un bon de commande signé du client	Transmettre une copie du bon d'expédition (approuvé par le client) au service commercial	Service expédition	
	-Aucune marchandise ne peut quitter	Contrôle et vérification des expéditions	Service contrôle de l'expédition	

	l'entreprise sans l'établissement des documents approuvés par la direction commerciale - Le mode de livraison est indiqué au client lors de l'acceptation de la commande	Etablissement des documents appropriés avant la livraison de marchandises	Direction commerciale	-Non définition de la nature des documents -Désignation non précise des structures
		Transmettre les documents nécessaires à l'enregistrement comptable à la DFC		-Non définition de la nature des documents
Facture commerciale	- Sont indiquées les montions obligatoires se rapportant au client et à l'entreprise	Établissement d'une facture commerciale		Non désignation des structures habilitées à facturer
	-l'établissement se fait après la passation de la commande	Tenu du registre de suivi des factures commerciales	Service commercial	Désignation non précise des personnes habilitées
	-La facture est à établir en quatre exemplaires -la facture doit être lisible et ne comprend aucune tache	Etablissement de la facture d'avoir	Directeur commercial	- Absence de procédure d'émission des avoirs - Absence de procédure de définition des avoirs

Recouvrement	-Approcher le chiffre d'affaire et les créances clients avec ceux du grand livre comptable	Etablissement périodique des balances par client		-Absence de procédure pour l'établissement des balances -Non désignation des structures
	- La vente aux salariés se fait au comptant et non par le biais d'une retenue sur salaire	Relance des clients à échéance	Commerciaux	
	- Une lettre de confirmation du solde de créance à adresser au client pour arrêter les comptes	Etablissement des reçus de versement en espèce, par chèque ou lettre de change	Caissier	

Source : Elaboré par l'étudiante sur la base du manuel des procédures de la gestion commerciale.

En ayant mis en place ce tableau qui affiche pour chaque étape liée à la gestion commerciale, les tâches et les structures responsables, nous avons repéré les insuffisances suivantes :

- Procédures non détaillées : Le manuel n'apporte pas beaucoup de détail quant à la description des tâches, ne définit pas les responsabilités de chacun et ne décrit pas le déroulement chronologique de ces tâches.
- Absence de mode d'exécution des tâches : Il est indiqué, pour chaque activité, seulement des instructions et quelques règles à respecter, il n'y a d'explications portant sur les modalités d'application de ces instructions ou le mode d'exécution des opérations.

1.3. Conception des procédures du cycle vente/client

L'objectif principal de chaque manuel de procédures consiste à expliquer dans un langage compréhensible qui fait quoi, quand et comment. On a constaté, d'après notre analyse, que le manuel de procédures de maîtrise des opérations liées à la gestion commerciale de Tonic Industrie ne répond pas exactement à cet objectif. C'est pourquoi, on a opté pour la conception de nouvelles procédures pour chaque structure intervenante dans le cycle de vente. La conception des procédures portera plus de détail, tout en gardant les mêmes conditions de vente et les mêmes règles citées déjà dans le manuel.

• **Département carton ondulé**

Le tableau suivant montre les tâches assignées aux agents commerciaux et au chef département avec les moyens et la méthode pour y parvenir.

Tableau N°04 : Procédures département Carton Ondulé.

Qui (poste)	Elément(s) d'entrée	Quoi (tâches)	Comment	Référence(s)
-Agent commercial	-Demande d'offre de prix	-Réception de demande d'offre	-Téléphone/fax/E-mail. -formaliser les demandes reçues par téléphone	
	-Maquette et échantillon validée par le client	-Prise de connaissance de caractéristiques de produit (caisse)	- Contacter le client (e-mail/téléphone) - Rendez-vous avec le client	- Catalogues -Echantillons
		-Calcul de devis	-Saisir la référence du produit dans le système	- Procédure de calcul de marge - Grille de métrage
-Chef département carton Ondulé	-Demande d'offre+devis	-Validation du devis	-Vérifier que le bon de commande contient toutes les informations	
-Agent commercial	-Bon de commande+dossier administratif	-Contrôle de bon de commande	- Saisir les informations dans le système (référence de produit, quantité, délai de livraison, remise)	

-Agent commercial		- Etablissement de la facture pro-format		-Devis -Condition de vente -Mode et délai de paiement - Procédures de remise
	- fiche de traitement de commande validée par le chef département	- envoi de confirmation de commande au client	-Adresser un E-mail au client	
	-Avis d'impayé Délai d'échéance	-Relance des clients	-Contacter le client pour réclamer le paiement	- Délai de paiement

Source : Elaboré par nous même.

• **Département administration des ventes**

Le département administration des ventes regroupe trois (03) services, le tableau suivant montre les tâches de chacun.

Tableau N°05 : Procédures département administration des ventes.

Qui	Elément(s) d'entrée	Quoi (tâches)	Comment	Référence(s)
Service gestion d'administration des ventes	-Bon de commande - Fiche de traitement de commande validée par le chef département Carton Ondulé - Dossier de vente (bon de commande, bon de livraison, facture....)	- Contrôle des créances client (clients habituel) -Etablissement des états de créances clients -Suivi des créances clients -Saisir le bon de commande dans l'ERP -Classement et archivage de dossiers de vente		
-Service traitement de commande	-Bon de commande	-Etablissement de fiche de traitement de commande	-Via ERP	- Etat de créance client
- Service lancement de production	-Bon de commande+fiche de traitement de commande validée	-Etablissement d'ordre de fabrication -Suivi des ordres de fabrication	- Via ERP -Tenu du registre de commandes	- Délai de livraison
- Service facturation	-Dossier administratif	-Création de compte client	-Saisir les coordonnées client dans l'ERP	-Pièces justificatives fournit par le client
	-Bon de livraison	-Etablissement de facture commerciale -Suivi des accusées de réception des factures	-Via ERP	

-Chef département administration des ventes	-Bon de livraison+facture commerciale	-Validation de bon de livraison et la facture d'avoir	- Cachet humide + signature	
---	---------------------------------------	---	-----------------------------	--

Source : Elaboré par nous même.

- **Service expédition**

Le service expédition est responsable de la livraison de la marchandise, le tableau suivant montre les tâches de cette activité et les personnes responsables

Tableau N°06 : Procédures service expédition.

Qui	Elément(s) d'entrée	Quoi (tâches)	Comment	Référence(s)
-Magasinier	-Ordre de livraison	-Etablissement de bon de livraison -Vérifier le contenu de la livraison	- Via l'ERP -Inventaire physique	-Bon de commande -Bon de livraison
-Chef département administration des ventes	-Bon de livraison	-Validation du bon de livraison (autoriser la livraison)		

Source : Elaboré par nous même.

- **Service recouvrement**

Le service recouvrement est un service indépendant de la direction commerciale, il joue un rôle primordial dans le cycle de vente en matière de recouvrement et suivi des créances clients.

Le tableau suivant montre les différentes tâches de ce service et les personnes responsables.

Tableau N°07 : Procédures services recouvrement

Qui	Elément(s) d'entrée	Quoi (tâches)	Comment	Référence(s)
-Chef service recouvrement	-Etats de créances clients	-Etablissement d'un planning de récupération des chèques		
-Agents de recouvrement	-Planning de récupération - Rapport des missions de recouvrement	-Récupération des chèques -Rédaction du rapport de mission	-Mission assurée par des agents de recouvrement -Déplacement vers le client	
-Caissier		- Suivi des encaissements et des avances - Mise à jours des fichiers clients périodiquement	- Lettrage régulier	- copie du chèque

Source : Elaboré par nous même.

2. Risques opérationnels liés au cycle vente/client de Tonic Industrie

Les risques liés au cycle de vente représentent l'ensemble des risques spécifiques et inhérents à chaque activité du cycle. Ces risques peuvent en résulter des erreurs humaines ou des dysfonctionnements du système. Dans ce qui suit, on procédera à l'identification des risques inhérents au cycle de vente de Tonic Industrie, ensuite, on proposera un ensemble de procédures en vue de diminuer l'impact de ces risques.

2.1. Identification des risques opérationnels liés aux activités du cycle vente/client

L'identification des risques inhérents au cycle de vente/client se fait par rapport aux objectifs de chaque activité du cycle : il s'agit, en premier lieu, de recenser les risques potentiels, susceptibles d'altérer l'atteinte de ces objectifs et les dispositifs qui devrait être mis en place en vue de minimiser/éliminer l'impact, et constater ensuite, l'existence des dispositifs. Sachons que la constatation se fera en se référant au manuel de procédures et la description du déroulement de processus est mentionnée dans la première section de ce chapitre.

Si le dispositif de maîtrise existe, cela signifie que le risque potentiel est mis sous contrôle et l'objectif de l'activité est bien assuré. Si le dispositif n'existe pas, le risque potentiel peut se concrétiser à tout moment et empêche l'attente de l'objectif.

2.1.1. Identification des risques liés au traitement des demandes d'offre

Le tableau suivant liste les risques liés à la réception des demandes d'offre et le calcul des devis.

Tableau N°08 : Identification des risques liés aux tâches de traitement des commandes et calcul des devis

Tâches	Objectifs	Risque opérationnel	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise de risque	Constat
-Réception des demandes d'offres	-S'assurer de la réception des demandes d'offre	-Non réception /perte d'une commande	-Perte de clientèle/litige client	-Formaliser les demandes d'offre reçue par téléphone -Transmettre toutes les demandes d'offre reçues par l'assistante aux commerciaux	- Non - Oui
	S'assurer que l'offre correspond à la demande	-Mauvaise connaissance des caractéristiques des produits par les commerciaux -Etablir une offre qui ne correspond pas à la demande du client	-Produit mal défini /connu -litiges clients - Perte de clientèle -Dégradation de l'image de l'entreprise	-Documents relatifs aux produits (catalogue) -Bonne formation des commerciaux sur les produits (expérience) - Offre d'échantillons au client	-Non -Oui -Oui
-Calcul du devis	-Etablir une offre de prix	- Mauvaise fixation des prix	- Sous-estimation/sur estimation de l'offre commerciale	-Mis à jour des prix de revient -Procédures de calcul de marges bénéficiaires	-Oui -Non

	-Avoir un prix adéquat	-Devis mal établi	-Perte de clientèle - Vente à perte	-Grille de métrage (transport) - Validation du devis par le chef département	-Oui -Oui
--	------------------------	-------------------	--	---	------------------

Source : Elaboré par nous même.

De ce tableau, on tire les constats concernant l'inexistence de dispositif de maîtrise et le(s) risque(s) qui en résulte (nt)

Constat 01 : Non formalisation des demandes reçues par téléphone

Risque/faiblesse : Oubli d'une commande

Constat 02 : Absence de catalogue relatif aux produits

Risque/faiblesse : Mauvaise description de produit au client

Constat 03 : absence de procédure de calcul de marge, l'agent commercial établit le devis en basant sur son expérience

Risque : devis mal établi

2.1.2. Identification des risques liés à l'établissement des factures pro-format

Une facture pro-format est établit, sur la base d'un devis, suite à chaque demande d'offre. Le tableau suivant dénombre les risques liés à cette activité.

Tableau N°09 : Identification des risques liés à l'établissement de la facture pro-format.

Tâches	Objectifs	Risque opérationnel	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise de risque	Constat
-Assurer l'envoi de toutes les factures pro-format aux clients	-Communiquer les prix pratiqués au client	-Mauvaise connaissance des conditions de vente de la part des commerciaux	-Facture pro-format mal établie -Litiges client	-conditions de vente formalisées	-Oui
	-Communiquer le délai et le mode de paiement au client	-Absence de procédures désignant le délai de paiement	-Retard de paiement	- Procédures désignant le mode et le délai de paiement	-Oui

- S'assurer que les factures sont conformes aux conditions de ventes de l'entreprise	- Communiquer le délai de livraison	-Absence de procédures désignant le délai de livraison	-délais de livraison mal définit	- Grille de délais de livraison	-Non
	-Accorder des remises selon des conditions pré-défini	- confusion quant aux remises possibles	-Perte de client (remise non adapté)	- Procédures d'approbation de remises	-Non

Source : Elaboré par nous même.

De ce tableau, on déduit les dispositifs de maîtrise inexistantes et le(s) risque(s) qui en résulte(nt)

Constat01 : Absence de grille de livraison : un délai de 20 à 30 jours est accordé à tous les clients sans prendre en considération les quantités commandées ou la capacité de production

Risque : Retard de livraison

constat02 : absence de procédure d'approbation de remises

Risque : confusion par rapport aux remises possibles

2.1.3. Identification des risques liés à la réception et au traitement des commandes

L'activité de traitement des commandes comporte plusieurs tâches, le tableau suivant liste l'ensemble des risques pouvant empêcher l'atteinte de l'objectif de chaque tâche.

Tableau N°10 : Risques opérationnels liés à la réception et traitement des commandes.

Tâches	Objectifs	Risque opérationnel	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise de risque	Constat
-Traitement des commandes	- S'assurer du traitement effectif de toutes les commandes réceptionnées	- Retard de traitement des commandes	- Retard de livraison	-Utilisation de logiciel de traitement de commande	-Oui
		-Absence de procédures d'approbation des crédits	-Dépassement des limites de crédit autorisées	-Procédures d'approbation des crédits	- Non

	- s'assurer de la solvabilité du client	-Insolvabilité client	-livraison à des clients insolvable	- Procédure d'étude de solvabilité des clients	-Non
	-Acceptation des commandes	-Absence de procédures d'acceptation de commande	- Litige client	-Procédure d'acceptation des commandes	-Non
				-Validation de commande par le directeur commerciale	- Oui
- Etablissement des confirmations de commandes	-S'assurer que toutes les commandes acceptées font l'objet	-Omission de confirmation de commande	-Absence de preuve en cas de litige	-Adresser une confirmation formalisée aux clients	-Non

Source : Elaboré par nous même.

De ce tableau, on a déduit les dispositifs de maîtrise inexistantes et le(s) risque(s) qui en résultent (nt)

Constat 01 : acceptation de commandes sans contrôle par rapport au plafond de crédit

Risque : dépassement de limites de crédits autorisées

Constat 02: aucune confirmation adressée au client

Risque : manque de preuve en cas de litige client.

Constat 03: absence de vérification de solvabilité des nouveaux clients

Risque : perte financière suite à la livraison à un client insolvable

2.1.4. Identification des risques liés à la création du compte client

La création du compte client se fait dès la réception du bon de commande, le tableau suivant recense l'ensemble des risques potentiels liés à cette activité.

Tableau N°11 : Identification des risques liés à la création des comptes clients.

Tâches	Objectifs	Risque opérationnel	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise de risque	Constat
-Saisir les coordonnées relatifs au client dans le système (ERP)	-S'assurer que tous les nouveaux clients auront un compte dans le système	-Client fictif (coordonnées erronées)	-Existence de client avec plusieurs comptes	-Accès limités aux comptes clients (ERP verrouillé)	-Oui
		-Non fiabilité des informations	-Compte client erroné	- Obligation de fournir un dossier contenant des pièces justificatives	-Oui
		- Modification non autorisées des comptes clients	-Fraude	- Renouvellement des dossiers chaque année	-Oui

Source : Elaboré par nous même.

D'après ce tableau, on constate que la création de compte client se fait via ERP protégé, à accès limité, cela décourage toute tentative de modification ou suppression de comptes clients.

2.1.5. Identification des risques liés à l'ordonnancement et le suivi de production

Les produits de type carton ondulé (caisse en carton destinée à l'emballage) sont fabriqués sur commande et selon les caractéristiques exigés par le client. Les unités de production ne peuvent procéder à la production sans avoir reçu un ordre de la part de la direction commerciale- service lancement de production. Ci-dessous, un tableau exposant les risques potentiel liés à cette activité.

Tableau N°12 : Identification liés à l’ordonnancement et le suivi de la production

Tâches	Objectifs	Risque opérationnel	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise de risque	Const at
- Etablissement des ordres de fabrication (OF)	-S’assurer que toutes les demandes réceptionnées donneront lieu à un ordre de fabrication	-retard/omission de lancement de production	- retard/omission de livraison	-Système d’information assurant la coordination entre les différents services	-Oui
		-non réception de l’OF par les unités de production	-litige client	-Transmettre les OF aux unités de production par écrit	-Oui
Suivi des ordres de fabrication	S’assurer que toutes les quantités demandées sont livrées	Non suivi des ordres de fabrication	-non respect de délai de fabrication -retard de livraison	-Tenue de registre des OF pour suivi -planning de livraison - Rappels pour non respect de délai de fabrication	Oui Oui Oui

Source : Elaboré par nous même.

D’après ce tableau, on constate que L’ERP assure la coordination entre les différents services et unités de production, cela permet au responsable du service lancement de s’assurer du reste de l’organisation (matière première, cliché...) avant d’établir un ordre de fabrication.

2.1.6. Identification des risques liés à la livraison

Une fois la production achevée, les unités de production contacterons le service expédition, ce dernier prend en charge le transfert de la marchandise au client. Les risques potentiels liés à cette activité sont listés dans le tableau suivant :

Tableau N°13 : Identification des risques liés à la livraison.

Tâches	Objectifs	Risque opérationnel	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise de risque	Constat
-Expédition de marchandise au client	- S'assurer que les expéditions sont autorisées	-Expédition non autorisée	- Vol détournement de marchandises	- Etablissement d'ordre de chargement	- Oui
	- S'assurer de la conformité des expéditions aux commandes	- Non-conformité de la marchandise livrée avec celle commandée	- Litige client - Livraison erronée	- Rapprochement entre bon de livraison et bon de commande	- Oui
		- Moyen de transport non conforme avec la nature des produits	- dégradation de l'état de marchandises. -retour de marchandises -perte financière	- Moyen de transport adapté à la nature des marchandises	- Non

Source : Elaboré par nous même.

De ce tableau, on constate que certains moyens de transport (camion non couvert) risquent d'être inadaptés à la nature des produits livrés en cas de chute de pluie.

Risque : Dégradation de l'état des produits livrés, retour de marchandises

2.1.7. Identification des risques liés à la facturation

Pour éviter tous retard de paiement, la facture est envoyée au client avec le chauffeur, lors de la livraison des marchandises. Ci-dessous un tableau exposant les risques relatifs à la facturation.

Tableau N°14 : Identification des risques liés à la facturation

Tâches	Objectifs	Risque opérationnel	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise de risque	Constat
Etablissement des factures commerciales	S'assurer que toutes les livraisons sont facturées	- retard/omission de facturation	-retard d'envoi de la facture au client -retard/non constatations des factures -retard de paiement	-système d'information assurant la coordination entre le service facturation et expédition	Oui
		- facture ne correspond pas au bon de livraison	-Litige client	- rapprochement entre bon de livraison et facture	Oui
			-problème de justification en cas de litige client	- constitution de dossiers de ventes (classement de BC, BL et facture)	Oui
Etablissement de la facture d'avoir	- S'assurer que les avoirs sont justifiés et correctement établis	- Collusion avec le client -Etablissement d'avoir non autorisé	- Fraude - Litige avec les clients - Perte de clientèle	- Conditions d'émission des avoirs formalisés - Méthode de calcul des avoirs - validation des avoirs par le directeur commerciale	- Non -Non -Oui

Source : Elaboré par nous même.

De ce tableau, on a constat l'absence d'une procédure régissant les avoirs

Risque : Fraude, litiges avec les clients.

2.1.8. Identification des risques liés au recouvrement

Les risques potentiels liés au recouvrement des créances sont exposés dans le tableau suivant :

Tableau N°15 : Identification des risques liés au recouvrement des créances.

Tâches	Objectifs	Risque opérationnel	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise de risque	Constat
-Relance des clients	-S'assurer de la bonne circulation des informations en matière d'impayés	-Absence/ mauvaise communication entre les services (commercial, recouvrement et comptabilité)	-Non recouvrement/ recouvrement tardif des créances	-SI assurant la coordination entre les services	-Oui
		-non mise à jour des comptes clients	-Perte financière	- existence de procédure de relance systématique	-Non
		-suivi des impayés non adapté		-planning de relance	-Non
		-mauvaise gestion des relances		- responsabilisation d'un employé par la relance des clients	-Oui
				- liste des impayés transmis au service commercial	- Oui
			-système d'information du suivi des créances	-Oui	
- Encaissement des créances	-S'assurer de la réalité des encaissements	-Absence de rapprochement bancaire	-Litige clients	-Rapprochement bancaire	-Oui
		- Absence de suivi des comptes clients	- Détournement des fonds	-Suivi des recouvrements	-Oui

		-Sécurité insuffisantes du rangement des moyens de paiement		- Rapidité de remise des chèques en banque	- Oui
--	--	---	--	--	-------

Source : Elaboré par nous même.

D'après ce tableau, on constat l'absence de procédure et planning de relance

Risque : non règlement des anciennes créances.

2.2. Identification des risques de non séparation des tâches

L'identification des risques de non séparation des tâches liées au cycle de vente de Tonic Industrie est faite grâce à la grille d'analyse des tâches. En ordonnés sont indiquées les différentes activités du cycle de vente (ordre chronologique) et on abscisse, les services/responsables en charge des différentes activités. La grille à été complétée suite aux entretiens effectués avec les responsables.

Figure N°06 : Grille d'analyse des tâches de Tonic Industrie.

Service Tâches	Agent commercial CO	Chef département AV	Service gestion administration des ventes	Service traitement des commandes	Service lancement de production	Service expédition	Service facturation	Service recouvrement
Réception de demandes d'offre	+							
Etablissement du devis	+							
Etablissement, envoi de facture pro-format au client	+							
Réception, contrôle de bon de commande et dossier client	+							
Création du compte client							+	
Contrôle créances client			+					

Service / Tâches	Agent commercial CO	Chef département AV	Service gestion administration des ventes	Service traitement des commandes	Service lancement de production	Service expédition	Service facturation	Service recouvrement
Etablissement de fiche Traitement des commande				+				
Etablissement d'ordre de fabrication					+			
Suivi des ordres de fabrication					+			
Expédition						+		
Etablissement de la facture commerciale							+	
Relance des clients à échéance								
Suivi des encaissements des créances								+
Etablissement des états de situation clients								+
Suivi des dossiers client transmit à la cellule juridique								+

Source : Elaboré par nous même, sur la base des entretiens effectués avec les responsables

- **Interprétation**

La grille d'analyse des taches nous a permis, en premier lieu, de comprendre, par rapport à la chronologie des opérations liées au processus de vente, la répartition des responsabilités entre les différents employés. Elle nous a permis de ressortir les constats suivants :

- Un cumul de fonction (le lancement de production est assuré par une seule personne)

On constate un non respect du principe de séparation des tâches pour le responsable du service lancement, ce dernier prend en charge le lancement de production (établissement des ordres de fabrication) et le suivi des ordres en même temps.

Risque : Retard d'établissement des ordres de fabrication induisant un retard de livraison.

2.3. Maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/client de Tonic Industrie

A ce stade, il s'agit de proposer un ensemble d'outils de contrôle visant à minimiser/éliminer l'impact des risques opérationnels identifiés pour chaque activités, dont le contrôle actuel est insuffisant ou n'existe pas. Les propositions sont regroupées dans le tableau suivant :

Tableau N°16 : Dispositif de maîtrise des risques identifiés.

Moyen à mettre œuvre /point de contrôle	Objectif	Responsabilité
-Procédure de calcul de marge bénéficiaire -Procédure de fixation des prix	-S'assurer de la fiabilité des devis	-Agents commerciaux
-Formaliser les demandes d'offre reçu par téléphone	-S'assurer de la prise de toutes les demandes d'offre	-Agents commerciaux/ assistante de directeur commercial
- Procédures de vérification de solvabilité -Enquête de solvabilité	-S'assurer de la solvabilité des nouveaux clients	-Agents commerciaux
-Procédure de contrôle de commandes - procédure d'autorisation des crédits -contrôle régulier de la liste noire (clients indésirables) - Contrôle régulier de la liste des impayés	-S'assurer de la qualité de traitement de commandes	
-Etablir une confirmation de commande formalisée adressée au client	- S'assurer de l'émission des confirmations de commandes	- Agents commerciaux
-Vérifier l'état de moyen de transport (camions) avant l'expédition	- Optimiser l'expédition	

<p>- Veiller à ce que le moyen de transport soit adapté à la nature des produits transportés</p> <p>- Procédure d'information préalable des clients des retards des livraisons prévisibles.</p>		
<p>- Mettre en place une procédure d'émission des avoirs</p>	<p>S'assurer que les avoirs sont correctement établis</p>	<p>Service facturation</p>
<p>- Suivi régulier de la liste des impayés</p> <p>- Etablir un planning des relances</p>	<p>S'assurer de la relance des clients</p>	<p>- Les agents commerciaux</p>
<p>- Suivi des échus et délai de règlement accordée</p> <p>- Suivi de nombre de relances effectués</p>	<p>S'assurer du suivi des créances</p>	<p>- Service recouvrement</p>

Source : Elaboré par nous même.

3. Recommandations

Suite aux insuffisances du manuel de procédures lié à la gestion commerciale constatées lors de notre étude menée au sein de l'entreprise de Tonic Industrie, et anomalies relatives au cycle de vente, nous présentons les recommandations suivantes :

- Décomposer le manuel par département ou par service, il convient donc de formaliser les procédures de chaque département/service dans un livret distinct en vue de faciliter son utilisation
- Apporter plus de détail sur les procédures déjà mentionnée dans le manuel, autrement dit : expliquer le mode d'exécution des tâches et les modalités d'application des instructions ; et introduire les procédures suivantes :
 - Procédure de fixation des prix ;
 - Procédure de vérification de solvabilité des nouveaux clients ;
 - Procédure d'approbation de remise ;
 - Procédure de traitement de litiges client
- Procéder à une mise à jour rigoureuse et régulière du manuel de procédures lié à la gestion commerciale, en veillant sur les répercussions de changement d'une procédure sur les autres, afin de préserver la cohérence entre toutes les procédures ;
- Sensibiliser le personnel sur l'importance de l'utilisation des manuels et inculquer une culture d'auto-évaluation ;

-
- Mise en œuvre des fiches de poste afin de délimiter les responsabilités de chacun et déterminer ses tâches ;
 - Mettre en place un système de suivi des créances et de relance systématique ;
 - Mettre en place un système de traitement de commandes doté d'un blocage automatique des commandes en cas de dépassement des limites de crédit autorisées ou en cas des impayés ou client indésirable (liste noire) ;
 - Adopter une terminologie plus adéquate quant à la rédaction des procédures.

Conclusion

Notre étude nous a permis de montrer la contribution du contrôle interne dans l'identification et la maîtrise des risques opérationnels inhérents au cycle vente/client de Tonic Industrie.

En effet, l'analyse de manuel de procédure lié à la gestion commerciale a révélé beaucoup d'insuffisances concernant la définition du mode d'exécution des tâches et la délimitation des responsabilités. Ces insuffisances représentent une source majeure de risques, car en l'absence de procédures formalisées, les acteurs intervenants dans le cycle de vente, procèdent selon des considérations personnelles ou d'après leurs expériences, cela conduit à une gestion informelle, voire inefficace des opérations tout en augmentant les chances de survenance des erreurs.

Des recommandations ont été présentées à la fin de notre étude afin de s'assurer de l'atteinte des objectifs de chaque activité du cycle de vente/client.

Conclusion Générale

Dans un contexte économique instable caractérisé par de perpétuels changements, l'atteinte des objectifs et la maîtrise des activités devient la préoccupation de toute entreprise souhaitant maintenir son activité.

En effet, le cycle vente/client se manifeste comme étant le rouage d'activité de l'entreprise et un véritable moteur de création de valeur ajoutée pour elle et pour ses clients. Cela lui confère une certaine importance par rapport aux autres cycles d'exploitation.

L'importance du cycle vente/client et l'impact accru des anomalies sur ce cycle incitent les entreprises algériennes en générale et Tonic Industrie en particulier à prendre en considérations ces anomalies pour y parvenir à une bonne maîtrise des activités de vente.

A cet égard, notre travaille, s'intéresse à la question centrale qui consiste à déterminer comment le contrôle interne, à travers ses différentes procédures, permet de maîtriser les risques opérationnels liés au cycle vente/client de Tonic Industrie.

Afin de parvenir à notre objectif, nous avons structuré notre travail en trois (03) chapitres. Le premier chapitre porte sur les notions de base du contrôle interne. En effet, le contrôle interne est l'ensemble des procédures mises en place par l'organisation en collaboration avec le personnel, en vue de sauvegarder son patrimoine, de garantir le respect des lois et des instructions émanant de la hiérarchie supérieure et d'assurer la qualité de l'information.

Ensuite, on a détaillé sur les phases nécessaires à la mise en œuvre du contrôle interne qui sont du nombre de trois (03) : l'appréciation des préalables, l'identification des dispositifs spécifiques de contrôle interne et enfin la validation de la cohérence.

On a conclue ce chapitre par l'évaluation du contrôle interne. Cette évaluation peut être effectuée selon trois (03) méthodes : méthode subjectif, méthode chiffrée ou méthode objectif.

Dans le deuxième chapitre, on a abordé la notion du risque en générale et celle du risque opérationnel en particulier. On a vu que le risque, comme étant un facteur inhérent à l'activité de l'entreprise, peut être d'origine interne ou externe. Cependant, les risques d'ordre opérationnels sont ceux attachées directement ou indirectement, de pré ou de loin aux processus d'exploitation. Et on a mit l'accent sur le cycle vente/ client vu qu'il représente le socle de notre étude.

Par la suite, on a listé l'ensemble des risques potentiels liés au cycle vente/ client susceptible d'altérer l'atteinte des objectifs de chaque activité du cycle de vente. L'impact de ces risques sur le cycle de vente se traduit généralement par : une perte financière, litiges clients, retard ou non exécution des tâches ou la dégradation de l'image de l'entreprise vis-à-vis de ses clients.

A la fin du chapitre, on a évoqué le management des risques et on a mis l'accent sur le référentiels COSO II et la norme ISO 31000 : 2009. On a déduit que le management des risques contribue au traitement des risques à travers une démarche portant sur un ensemble d'activités se basant sur différents outils permettant d'identifier le risque, l'évaluer pour ensuite le traiter selon le degré de son impact : soit l'accepter, le transférer, le partager ou l'éviter.

Afin de montrer le rôle du contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/client, on a réservé le troisième chapitre qui a pour objet l'identification et la

maîtrise des risques opérationnels liés au cycle de vente dans le cas de l'entreprise Tonic Industrie.

Cet objectif, étant global, nécessite le passage par les objectifs élémentaires suivants :

- La description du cycle vente/client de Tonic Industrie,
- L'analyse des documents internes, tel que le manuel des procédures ;
- L'identification des risques selon des tableaux référentiels,
- Proposition de dispositifs de maîtrise en vue de minimiser l'impact des risques.

Comme le préalable de chaque phase d'identification de risque consiste à décrire le processus et comprendre son fonctionnement dans les conditions normales, on a procédé par des entretiens avec chaque responsable de structure intervenante dans le cycle de vente/client. Cela nous a permis d'obtenir une description fonctionnelle détaillée de chaque activité du cycle, déterminer les tâches de chaque intervenant et repérer les méthodes de contrôle adoptées.

Afin de vérifier si les procédures liées aux activités de vente sont bien respectées de la part du personnel et déterminer les risques résultant du fait du non respect des procédures, on a eu recours au manuel de procédure de la gestion commerciale de Tonic Industrie.

Cependant, la consultation de ce manuel a révélé que ce dernier, étant non mis à jours perd toute son utilité, et les employées, lors de l'exécution de leurs tâches se réfèrent uniquement à leur expérience. C'est pourquoi, on a tenté de concevoir de nouvelles procédures décrivant les activités liées à la gestion commerciale et déterminant les responsabilités de chacun

Une fois le cycle de vente décrit et les nouvelles procédures conçues, on a dressé un tableau référentiel pour chaque activité portant sur ces objectifs, les risques potentiels et les dispositifs de maîtrise. Le recours aux procédures conçues par nous même et les informations collectées lors des entretiens avec les responsables nous a permis de déterminer les risques relatifs à chaque activité.

Après avoir recensé les différents risques liées aux activités du cycle vente /client, on a proposé, pour chaque activité, le dispositif de maîtrise adéquat en vue de minimiser l'impact du risque et booster l'atteinte de l'objectif de l'activité.

Au terme de ce chapitre, on a déduit que le cycle vente/client est une séquence d'activité, où chaque activité est dotée d'un objectif spécifique qui peut être raté à cause des risques mal gérés, ce qui affirme notre première hypothèse.

En effet, la gestion informelle des opérations en l'absence de procédures écrites conduit à une mauvaise maîtrise des activités, cela augmente les chances de la survenance des erreurs qui influenceront par la suite le bon enchainement des activités. On affirme alors la deuxième hypothèse.

Certes, la minimisation de l'impact des risques potentiels susceptibles d'empêcher l'atteinte des objectifs requière la formalisation des procédures et la mise en œuvre de certains dispositifs de contrôle interne. Cependant, le fait d'éliminer l'impact du risque définitivement n'est pas évident, car les procédures et les dispositifs mis en place peuvent toujours être contournés, voire négliger de la part du personnel. La troisième hypothèse est donc infirmée.

En effet, le manuel de procédures de la gestion commerciale comme étant un guide pratique, traçant les lignes directives des opérations de vente permettant d'assurer la bonne exécution des opérations, permet entre temps, l'identification des risques provenant du non respect des procédures dans la limite de la conscience des acteurs à l'importance de l'utilisation du manuel. On déduit donc que notre hypothèse principale est affirmée.

Malgré notre ambition et l'intérêt de ce thème, nous avons rencontré quelques difficultés, notamment lors de notre étude effectuée au sein de Tonic Industrie, à savoir :

- Le cycle de vente de Tonic Industrie comprend un grand nombre d'activité et fait intervenir plusieurs structures et vu la limite de la durée du stage, on n'a pas eut suffisamment de temps pour décrire toutes les activités et identifier les risques inhérents. De ce fait l'aspect comptable du cycle de vente est exclu de notre étude.
- Notre étude a été basée surtout sur l'observation en raison de la confidentialité de certains documents internes.
- Le manuel de procédure liée à la gestion commerciale est non mis à jour, ce qui nous a obligé de concevoir d'abord de nouvelles procédures, pour ensuite procéder à l'identification des risques.

Afin de développer le présent travail, au cours des limites rencontrées, nous proposons les thématiques suivantes :

- L'élaboration d'un manuel de procédures liées au cycle vente/client ;
- Audit du cycle vente/client ;
- La mise en œuvre du management des risques.

Bibliographie

Ouvrage en français

- BARTHEMELY.B et COURR7GES.P, Gestion des risques : méthodes d'optimisation globale, 2eme édition, Edition d'organisation, Paris, 2004.
- Bouchet.H et GUILHON.A , L'intelligence économique et gestion des risque, Pearson education, France, 2007.
- CATTAN.M, Guide des processus : passons à la pratique, Edition Afnor, France, 2017.
- DARSA.J et DUDOUR.N, Le coût du risque : un enjeu majeur pour l'entreprise, Gereso, France, 2014.
- DARSA.J, Le facteur risque en entreprise : une méthode inédite de mesure des risques en entreprise, Gereso, France, 2015.
- DARSA.J, Les risques opérationnels en entreprise : un environnement toujours plus risqué, Edition Gereso, Cedex, 2013.
- FEDERIC.C, gestion des risques et contrôle interne de la conformité à l'analyse décisionnelle, Magnard-Vuibert, Paris, 2016.
- FREDERIC.B et autres, Contrôle interne lutter : contre la fraude !, Maxima, Paris, 2013.
- IFACI, Manuel d'audit interne : améliorer l'efficacité de la gouvernance du contrôle interne et du management du risque, Eyrolles, Paris, 2015.
- JAQUES.R, Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne, Eyrolles, Paris, 2012.
- JAQUES.R, Théories et pratique de l'audit interne, Eyrolles, Paris; 2004.
- JAQUES.W et aures, 100 question pour comprendre et agir le contrôle interne, Afnor, France, 2009.
- LE RAY.J, De la gestion de risque au management de risque : comment ? pourquoi ?, Afnor,France,2015.
- LOUISOT. 100 questions pour comprendre et agir la gestion des risques, Edition Afnor, France, 2014.
- MOUGIN.Y, La cartographie des processus : maitrise les interfaces, Edition d'organisation, Paris, 2004.
- MOUGIN.Y, La cartographie des processus : maitrise les interfaces, Edition d'organisation, Paris, 2004.

- SCHICK.P, Guide d'audit des achats et des ventes, Eyrolles, Paris, 2014.
- TULLIO.T et PIERRE D'ARGENLIEU, Gestion de risque et création de valeur, Edition Lavoisier, France, 2013.
- VERBOOM.A et DE BEL.L , BALE 2 et le risque de crédit : les règles actuelles et leur évolution sous BALE 03, Edition LACIER , Bruxelles, 2011.

Ouvrage en anglais

- PFISTER.J, Managing organizational culture for effective internal control, Physica-verlag, New York, 2009, pp 16-17.

Rapports et documents institutionnels

- IFACI et autres, COSO référentiel intégré de contrôle interne, Principes de mise en œuvre et de pilotage, Eyrolles, Paris, 2014.
- IFACI et autres, COSO : Référentiel intégré du contrôle interne, Eyrolles, Paris, 2015.

Travaux universitaires

- DOSSA.J, Elaboration d'un manuel de procédure adapté au service vente, Mémoire de fin d'études, Centre Africain d'Etudes En Gestion, 2011.
- YAICHE.L et ZAGHZI.N, La gestion des risques opérationnels au sein des banques en Algérie, Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences économiques, option monnaie et banques et environnement international, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2016.

Webographie

- <http://www.lacademie.info>
- <https://www.journaldunet.com>
- <http://www.mawarid.ma>
- <https://fr.wiktionary.org>
- <https://www.iso.org>
- <https://www.coso.org>

Annexes

Annexe N°01 : Guides d'entretiens

Bonjour/bonsoir, je m'appelle AMROUCHE Hayet, étudiante en troisième année master à l'Ecole Supérieure de Commerce, spécialité contrôle de gestion.

Merci d'avoir accepté de répondre à cet entretien, mené dans le cadre de la réalisation du mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales et de gestion.

L'intitulé de notre thème de recherche est : « le rôle du contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/client ». L'objectif de cet entretien est d'avoir un aperçu sur comment se déroule le processus de vente au niveau de votre entreprise et les dispositifs de contrôle existants.

Je tiens à vous rappeler que cet entretien est anonyme, vos réponses seront utilisées uniquement à des fins d'analyse et ne seront jamais affichées à vos propres noms.

Mini processus 01 : Demande d'offre et facture pro-format

Pourriez-vous me dire comment vous procéder à la rédaction d'offre de prix ?

Quelles sont les conditions de ventes ?, Sont-elles communiquées aux clients avant de conclure la commande ?

En plus des tâches que vous avez décrites, assurez-vous d'autres ? Précisez.

Mini processus 02 : Traitement des commandes

Quelles sont les étapes de traitement d'une commande ?

Quels sont les contrôles que vous effectuer lors de la réception d'une commande ?

Mini processus 03 : Lancement de production

Comment est organisée l'activité de lancement de production ?

Quels sont les contrôles que vous effectuer avant d'établir un ordre de fabrication ?

Mini processus 04 : Facturation

Pourriez-vous m'expliquer les étapes de la facturation ?

Combien d'exemplaires de facture imprimez-vous ?, à qui sont-ils destinés ?

Mini processus 05 : Expédition

Comment procédez-vous à la livraison des marchandises ?

Quelles sont les démarches à suivre avant l'expédition de la marchandise ?

Mini processus 06 : Recouvrement

Quelles sont les tâches principales du service recouvrement ?

Quelles sont les démarches à suivre pour les impayés ?

Table des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Résumé	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des annexes	
Liste des abréviations	
Introduction générale	B
Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle interne.	
Introduction.....	2
Section 01 : Introduction au contrôle interne	2
1. Historique et définitions du contrôle interne.....	2
1.1. Historique du contrôle interne.....	2
1.2. Définitions du contrôle interne.....	4
1.1.1. Définition du contrôle interne selon l’American Institute of Accountants	4
1.1.2. Définition du contrôle interne d’après l’Ordre des Experts Comptables	4
1.1.3. Définition du contrôle interne selon le modèle Comitee Of Sponsoring Organizations.....	5
1.1.4. Définition du contrôle interne selon Criteria On Control Comitee	5
2. Objectifs du contrôle interne	6
2.1 Sécurité des actifs.....	6
2.2 Qualité des informations.....	6
2.3 Respect des directives.....	6
2.4 Optimisation des ressources.....	6
3. Cadre référentiel et réglementaire du contrôle interne.....	8
3.1 Cadre référentiel du contrôle interne.....	7
3.1.1. Cadre de référence COSO I.....	7
3.1.2. Référentiel de l’Autorité des Marchés Financiers.....	11
3.2 Cadre réglementaire du contrôle interne.....	12

3.2.1. La loi Sabranes Oxley.....	12
3.2.2. La Loi de Sécurité Financière.....	12
4. Valeur ajoutée et limites du contrôle interne.....	13
4.1 Valeur ajoutée du contrôle interne.....	13
4.1.1. Contrôle interne et performance d'entreprise.....	13
4.1.2. Contrôle interne et gouvernance.....	13
4.1.3. Contrôle interne et gestion des risques.....	13
4.2. Limites du contrôle interne.....	14
4.2.1. Jugement	14
4.2.2. Evènement externes.....	14
4.2.3. Contournement par le management.....	14
4.2.4. Collusion.....	14
Section 02 : Contrôle interne au sein de l'entreprise.....	15
1. Rapport du contrôle interne avec les autres fonctions.....	15
1.1. Contrôle interne et management.....	15
1.2. Contrôle interne et audit interne.....	15
1.3. Contrôle interne et audit externe.....	15
1.4. Contrôle interne et contrôle de gestion.....	16
2. Acteurs responsables et moyens du contrôle interne.....	16
2.1. Acteurs du contrôle interne.....	16
2.1.1. La direction générale.....	16
2.1.2. Le conseil d'administration.....	16
2.1.3. Le comité d'audit.....	17
2.1.4. L'auditeur interne.....	17
2.1.5. Le risk manager.....	17
2.1.6. Le personnel.....	18
2.1.7. Les organisme professionnels.....	18
2.1.8. Le commissaire aux comptes.....	18
2.2. Moyens du contrôle interne.....	18
2.2.1. Chartes d'éthiques.....	18
2.2.2. Chartes de contrôle interne.....	19
2.2.3. Grille d'analyse des tâches.....	19

2.2.4.	Questionnaire de contrôle interne.....	19
2.2.5.	Formations.....	19
2.2.6.	Outils informatiques.....	19
3.	Mise en œuvre du contrôle interne.....	20
3.1.	Appréciation des préalables.....	20
3.1.1.	Connaissance de la mission.....	20
3.1.2.	Appréciations des facteurs de réussite.....	20
3.1.3.	Identification des règles à respecter.....	20
3.1.4.	Appréciation de l'environnement interne.....	20
3.2.	Identification des dispositifs spécifiques de contrôle interne.....	21
3.2.1.	Découper l'activité ou le processus en tâches élémentaires.....	21
3.2.2.	Identifier le(s) risque(s) attaché(s) à chaque tâche et les évaluer.....	21
3.2.3.	Identification des dispositifs.....	21
3.3.	Validation de la cohérence.....	21
4.	Evaluation du dispositif du contrôle interne.....	22
4.1.	Méthode subjective.....	22
4.2.	Méthode chiffrée.....	22
4.3.	Méthodes objectif.....	22
	Conclusion.....	23

Chapitre 02 : Maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/ client

Introduction.....	25
Section 01 : Le risque en entreprise.....	26
1. Notion du risque.....	26
1.1.Définitions.....	26
1.2.Caractéristiques.....	26
1.2.1. Mesure de probabilité.....	26
1.2.2. Gravité ou mesure de l'impact.....	26
2. Catégories des risques.....	28
2.1.Classement selon l'origine.....	28
2.1.1. Origines internes.....	28
2.1.2. Origines externe.....	28
2.2.Risques selon la nature du phénomène.....	28

2.2.1. Risque économique.....	28
2.2.2. Risque naturel.....	28
2.2.3. Risque opérationnel.....	28
2.2.4. Risque humain.....	28
3. Processus et risques opérationnels.....	29
3.1. Notion du processus.....	29
3.1.1. Définition d'un processus.....	29
3.1.2. Typologie des processus.....	30
3.2. Risque opérationnel.....	30
4. Impact du risque.....	31
4.1. Coût du risque.....	31
4.1.1. Coût humain.....	32
4.1.2. Coût non humain.....	32
4.2. Impact sur le client.....	33
4.3. Impact sur l'image de l'entreprise.....	33
Section 02 : gestion des risques opérationnels liés au cycle vente/client.....	34
1. Cycle vente/client.....	34
1.1. Définition du cycle vente/ client.....	34
1.2. Description du cycle vente/client.....	34
1.2.1. Aspect opérationnel et administratif.....	35
1.2.2. Aspect comptable.....	35
2. Risques opérationnels liés au cycle vente/client.....	36
2.1. Définition du risque opérationnel du cycle vente/client.....	36
2.2. Impact des risques opérationnels liés au cycle vente/client.....	36
3. Management des risques opérationnels.....	40
3.1. Définition du management des risques.....	40
3.2. Cadre référentiel du management des risques.....	40
3.2.1. Cadre de référence COSO II.....	40
3.2.2. Le référentiel ISO 31000.....	42
4. Organisation du management des risques.....	43
4.1. L'établissement du contexte.....	43
4.2. L'appréciation du risque.....	43
4.2.1. Identification des risques.....	43

4.2.2. Evaluation des risques.....	45
4.3.Le traitement des risques.....	45
4.4.La surveillance du risque.....	45
4.5. L'établissement d'un processus de communication et de concertation.....	45
Conclusion.....	46
Chapitre 03 : La contribution du contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle de vente de Tonic Industrie.	
Introduction.....	48
Section 01 : Cycle vente/client de TONIC INDUSTRIE.....	49
1. Présentation générale de TONIC INDUSTRIE.....	49
1.1.Historique.....	49
1.2. Situation géographique.....	50
1.3. Domaine d'activité.....	51
1.4.Unités de production.....	51
1.5. Produits.....	52
1.6. Clients.....	53
2. Présentation de direction commerciale.....	53
3. Description du cycle vente/client.....	54
3.1.Demande d'offre.....	55
3.2.Devis et facture pro-format.....	57
3.3.Validation de l'offre et bon de commande.....	57
3.4.Création du compte client.....	57
3.5.Traitement de commande.....	58
3.6.Validation de la commande.....	58
3.7.Lancement de la production.....	58
3.8.Bon de livraison et expédition.....	59
3.9.Facturation.....	59
3.10. Paiement et recouvrement.....	60
Section 02 : Identification et maîtrise des risques opérationnels liées au cycle vente/client de TONIC INDUSTRIE.....	62
1. Description et analyse du manuel de procédures de maîtrise des opérations liées à la gestion commerciale de Tonic Industrie.....	62
1.1. Description du manuel de procédure de TONIC INDUSTRIE.....	62
1.2. Analyse de manuel de procédures.....	62

1.3. Conception de nouvelles procédures complémentaires.....	66
2. Risques opérationnels liées au cycle vente/client de TONIC INDUSTRIE.....	71
2.1. Identification des risques opérationnels liés aux activités du cycle de vente.....	71
2.1.1. Identification des risques liés au traitement des demandes d'offre.....	72
2.1.2. Identification des risques liés à l'établissement des factures pro-format.....	73
2.1.3. Identification des risques liés à la réception et au traitement des commandes.....	74
2.1.4. Identification des risques liés à la création du compte client.....	75
2.1.5. Identification des risques liés à l'ordonnancement et le suivi de production	76
2.1.6. Identification des risques liés à la livraison	77
2.1.7. Identification des risques liés à la facturation	78
2.1.8. Identification des risques liés au recouvrement.....	80
2.2. Identification des risques de non séparation des tâches.....	81
2.3. Maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/client de Tonic Industrie	83
3. Recommandations	84
Conclusion.....	86

Bibliographie

Annexes

Table des matières