



Université Mouloud MAMMERRI de Tizi-Ouzou
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES,
COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION



Département des sciences financière et comptabilité

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en science financière et
comptabilité**

Option : Audit et contrôle de gestion.

THEME:

Démarche d'audit de la fonction commerciale.
Cas : Electro-Industries Azazga, W.T-O.



Réalisé par :

M^{elle} BENNADJI Ouardia

Encadré par :

M. HADJOU Abdelaziz

Soutenu devant le jury composé de :

Président : DRIR Mouhamed

Examineur : ZREGHFAOUI Lyes

Rapporteur: HADJOU Abdelaziz

Dirigé par :

M^{elle} TADOUNT

5eme Promotion

2018/2019

Remerciements

Avant toute chose, nous remercions le bon Dieu tout puissant de nous avoir donné le courage, la patience et la volonté pour présenter ce modeste travail.

Nous joignons nos remerciements à M^{elle} TADOUNT Nora de nous avoir accueilli au niveau du service D'audit à l'entreprise Electro-Industries, et M^{elle} KESILI et M^m SADOUN, qui, malgré leurs multiples occupations, nous ont fourni une aide pertinente avec modestie.

Nos remerciements s'adressent ensuite à M HADJOU Abdelaziz qui, en tant que promoteur, nous a permis de mener a terme notre travail, par ses précieux conseils, ses orientations et son soutien.

Nos remerciements s'adressent aussi à tous les membres du jury d'avoir fait l'honneur d'accepter d'évaluer notre mémoire.

Nous exprimons notre gratitude à tous nos enseignants et à tout le personnel de L'UMMTO sans exception.

Nous adressons enfin nos plus sincères remerciements à tout le personnel de l'entreprise Electro-industries d'Azazga. Pour leur grand soutien et encouragement au cours de la réalisation de ce mémoire.

Merci.

Dédicaces

Je dédis ce travail :

A mes très chers parents (BENNADJI Arezki et SADDUDI Zahia) qui m'ont soutenu, guidé et donné le courage afin d'accomplir ce travail, et je les remercie pour tous les sacrifices qu'ils ont fait pour moi ;

A mes chères sœurs (Amel, Dyhia et Amina) et mes chers frères (Madjid et Salim) ;

A (MEBAREK Aziz) qui m'a beaucoup soutenu ;

A tous mes enseignants ;

A tous mes camarades ;

A l'ensemble du personnel de l'UMMTO ;

A tous ceux qui m'ont aidée à l'entreprise EI.

Merci

B. Ouardia

SOMMAIRE

Introduction générale.....	7
CHAPITRE I: La fonction commerciale et le contrôle interne.....	13
Section 1 : La fonction commerciale.....	14
1.1 Définition, mission et enjeux de la fonction commerciale.....	14
1.2 Les structures de la fonction commerciale et sa place dans l'entreprise	19
1.3 Les principales activités composant la fonction commerciale.....	29
1.4 Identification des risques associés à la fonction commerciale et des dispositifs assurant leurs maîtrises.....	34
Section 2 : Le contrôle interne (CI).....	42
2.1 Définition du CI et sa place dans l'organisation	42
2.2 Rôle et objectifs du CI.....	44
2.3 Le dispositif du CI.....	46
2.4 Le contrôle interne et l'audit interne.....	49
CHAPITRE II :La conduite d'une mission d'audit de la fonction commercial.....	53
Section 1 : Les notions fondamentales d'audit.....	54
1.1 La définition et objectif de l'audit et sa place dans l'organisatio...	54
1.2 Les normes de pratique professionnel de la mission d'audit intern.	57
1.3 Les outils de l'audit commercial	65
1.4 La mise en œuvre des outils	74

Section 2 : Méthodologie de conduite de la mission d’audit de la fonction commerciale.....	76
2.1 La phase de préparation.....	76
2.2 La phase de réalisation	79
2.3 La phase de conclusion.....	82
CHAPITRE III : Audit interne de la fonction commerciale au sein de l’EI.....	87
Section 01 : Prise de connaissance de l’organisme d’accueil et de la fonction commerciale	88
1.1 Présentation de l’entreprise Electro-Industries.....	88
1.2 Présentation générale de la fonction commerciale.....	92
1.3 Procédure de gestion de la fonction commerciale du produit transformateur.....	94
Section 2 : L’audit de la fonction commerciale (produit transformateur).....	100
2.1 La phase de préparation.....	102
2.2 La phase de réalisation	112
2.3 La phase de conclusion.....	126
Conclusion générale.....	135
Bibliographie.....	138
Annexes.....	141

Liste des abréviations

Abréviations	Désignations
AI	Audit Interne
BC	Bon de Commande
BL	Bon de Livraison
CA	Comité d'Audit
CI	Contrôle Interne
COSO	Committee of Sponsoring Organization
CRM	Customer Relationship Management
DC	Diagramme de Circulation
EI	Electro-Industries
FRAP	Feuille de Révélation d'Analyse des Problèmes
IFACI	Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes
IIA	Institute of Internal Auditors
OM	Ordre de Mission
OS	Objectifs Spécifique
PA	Piste d'Audit
QCI	Questionnaire de Contrôle Interne
RH	Ressource Humaine
SPA	Société Par Action
UME	Unité Moteurs Electriques
UPT	Unité Prestations Techniques
UTR	Unité Transformateur

Liste des tableaux et figures

➤ Liste des figures

Figure 1	Organisation géographique
Figure 2	Organisation par ligne de produits
Figure 3	Organisation par marché ou type de clients
Figure 4	Organisation par réseau
Figure 5	Organigramme de l'EI
Figure 6	Organigramme du département commercial du produit transformateur
Figure 7	La réalisation de la force de vente
Figure 8	Phases de la mission d'audit

➤ Liste des tableaux

Tableau N°1	Risques et dispositifs de contrôle associés à la fonction commerciale
Tableau N°2	Comparaison du contrôle interne avec la fonction de l'audit interne
Tableau N°3	Ordre de mission
Tableau N°4	Le programme d'audit
Tableau N°5	Compte rendu de réunion d'ouverture
Tableau N°6	Questionnaire de prise de connaissance
Tableau N°7	Tableau d'identification des risques
Tableau N°8	Note d'orientation
Tableau N°9	Réalisation des testes d'audit
Tableau N°10	Questionnaire du contrôle interne (QCI)
Tableau N°11	Grille de séparation des tâches
Tableau N°12	Fiches d'observations
Tableau N°13	Compte rendu de réunion de clôture
Tableau N°14	Le rapport d'audit
Tableau N°15	Tableau des recommandations
Tableau N°16	Lettre de recommandation

Liste des annexes

Annexe	Intitulé
1	Facture de vente
2	Bon de livraison
3	Fiche de garantie
4	Bon de réparation
5	Ordre de mission
6	Compte rendu de réunion d'ouverture
7	Questionnaire de prise de connaissance
8	Tableau d'identification des risques
9	Note d'orientation
10	Tests d'audit
11	Questionnaire du contrôle interne
12	Gris de séparation des tâches
13	Fiches d'observations
14	Compte rendu de réunion de clôture
15	Tableau des recommandations

INTRODUCTION
GENERALE

Introduction générale

Dans un environnement de plus en plus turbulent et en perpétuelle mutation, le pilotage d'une organisation devient complexe face à l'incertitude et le dynamisme de ce dernier ainsi qu'à la concurrence rude du marché.

L'entreprise se retrouve dans l'obligation de s'adapter aux nouvelles données de l'économie de marché. En effet toute entreprise doit être soucieuse et pas du tout indifférente de son évolution tant en interne que l'évolution de son environnement externe afin de préserver son positionnement stratégique et surtout sa pérennité.

Pour y parvenir l'entreprise veille à la satisfaction des besoins et exigences des clients qui ne cessent d'augmenter, en mettant en œuvre et coordonnant plusieurs fonctions telles que la production, le management, la fonction commerciale, la fonction ressource humaine, la fonction financière, etc.

En étant parmi les centres de recettes de l'entreprise, la fonction commerciale occupe une place primordiale et prédominante au sein de cette dernière. Elle englobe toutes les activités ayant un aspect commercial permettant de mettre en avant un produit ou de réaliser un acte de vente. Elle a pour principale mission l'offre de produits demandés au meilleur prix compétitif avec la qualité requise, dans les délais convenus et en vue de réaliser un profit.

Afin de réaliser cette mission, la fonction commerciale a besoin de se doter de moyens humains, matériels et financiers nécessaires à son fonctionnement.

De plus elle se caractérise par une organisation particulière lui permettant de combiner et mettre en harmonie ces moyens et de structurer ses relations avec les autres unités de l'entreprise.

Introduction générale

Vu son importance et la place qu'elle occupe au sein de l'entreprise, une attention particulière doit être accordée à la fonction commerciale qui n'est pas épargnée des risques éventuels qui peuvent survenir et dont les facteurs sont divers, qu'ils soient des défaillances du système d'information, une mauvaise application ou l'écart des règles dictées par la direction, une perte de données, etc.

Toute entreprise est par essence risquée et qu'il n'est, en aucun cas, possible d'éliminer intégralement toutes les sources de risques. C'est pourquoi, l'identification jouera un rôle primordial dans la gestion des risques et permettra à l'entreprise de faire face aux dérives éventuelles qui peuvent entraver la réalisation des objectifs tracés et, par conséquent, nuire à sa performance.

Une fonction d'audit s'avère alors nécessaire et incontournable pour assurer à l'entreprise une maîtrise de ses activités, et apporter des conseils pour les améliorer.

L'auditeur doit être ainsi en mesure d'émettre une opinion raisonnable sur l'efficacité du fonctionnement de la fonction.

Pour ce faire, le travail d'auditeur se structure autour de trois phases à savoir : la phase de préparation, phase de réalisation et phase de conclusion.

Notre travail de recherche a pour objectifs d'apporter des éléments de réponse à la problématique suivante :

« Quelles sont les spécificités de l'audit de la fonction commerciale et quelle est la démarche suivie par l'auditeur pour émettre une opinion sur l'efficacité et l'efficience du cycle ventes – clients ? ».

De cette problématique décole des questions secondaire, il s'agit d'apporter des réponses aux questions spécifiques suivantes :

Introduction générale

- ❖ Qu'est-ce que l'audit et quels sont ses objectifs ?
- ❖ Quelle démarche adopter pour l'audit interne de la fonction commerciale et quels sont les outils utilisés ?
- ❖ Quelles sont les normes de pratique professionnelle d'audit interne ?
- ❖ Quelles sont les missions, enjeux et opérations liés à la fonction commerciale ?
- ❖ Quels sont les différents risques pouvant entraver la réalisation des objectifs de la fonction commerciale ?
- ❖ Quels sont les meilleurs dispositifs à mettre en place pour mieux maîtriser les risques de la fonction commerciale ?
- ❖ Quelle est l'efficacité du dispositif de contrôle interne mis en place au niveau de la fonction commerciale ?

Pour répondre à notre problématique ainsi que aux sous-questions, nous avons jugé utile de mener une étude sur le thème : démarche d'audit de la fonction commerciale dans une l'entreprise et pour une étude pratique , nous avons choisi Electro-Industries (EI). Azazga, W.T-O et cela pour des raisons opérationnelles et méthodologiques.

Cette étude est également un moyen de mettre en pratique les fondements théoriques acquis lors de notre formation et de les approfondir à travers les différentes recherches nécessaires à la rédaction de ce travail.

De plus et pour faciliter l'acheminement de notre travail nous avons émis l'hypothèse de base suivante résultant d'une étape d'observation sur le terrain :

« Le couple contrôle interne-audit interne joue un rôle capital dans l'appréciation des risques et enjeux dans la fonction commerciale ».

L'objectif principal de cette étude est d'apprécier le niveau de maîtrise de l'EI des risques de sa fonction commerciale.

Introduction générale

De cet objectif principal, découlent les objectifs spécifiques suivants :

- ❖ Déterminer les objectifs, missions et opérations liés à la fonction commerciale de l'EI ;
- ❖ Identifier les différents risques pouvant entraver la réalisation des objectifs de la fonction commerciale de l'EI ;
- ❖ Analyser et évaluer ces risques à l'égard du dispositif de contrôle interne mis en place;
- ❖ Appliquer la démarche d'audit interne associée à la fonction commerciale de l'EI ;
- ❖ Proposer des recommandations afin de remédier aux insuffisances dans la vision d'une meilleure maîtrise des risques et donc du processus tout entier.

Dans le souci de répondre à notre problématique, infirmer ou affirmer notre hypothèse de base, nous avons jugé utile de réaliser une mission d'audit interne de la fonction commerciale précitée.

De ce fait, et pour mener à bien cette étude et répondre à la question fondamentale évoquée précédemment, nous avons adopté la démarche méthodologique qui s'articule autour de deux axes : dans un premier lieu, la recherche documentaire (ouvrages, revues, dictionnaires économiques, etc.) qui explorent les différents termes liés à la fonction commerciale et d'audit, sa mission et ses objectifs ; en deuxième lieu, nous avons effectué un stage au sein de l'entreprise Electro-Industries EI qui nous a permis de collecter les données nécessaires pour la réalisation de notre cas pratique.

Nous avons structuré notre travail en trois chapitres, les deux premiers chapitres seront consacrés en premier lieu à des aspects théoriques de la fonction commerciale, sa place dans l'entreprise, ses principales activités et les risques associés à cette dernière, ainsi que les dispositifs du contrôle interne assurant leurs maîtrises; et en second lieu à explorer les différentes

Introduction générale

pistes théoriques entourant la notion d'audit, ainsi que les nombreux outils, pratiques et normes adoptés qui aident à matérialiser les constats et les recommandations. Ensuite présenter la démarche acquise pour réaliser une mission d'audit interne pour la fonction commerciale dans une organisation.

Le troisième et dernier chapitre exposera la démarche pratique pour la réalisation d'une mission d'audit de la fonction commerciale au sein du complexe **EI** après une présentation de cette dernière ainsi que sa fonction commerciale et leurs organigrammes.

CHAPITRE I:
La fonction commerciale
et le contrôle interne

Chapitre I : La fonction commerciale et le contrôle interne

Dans la plupart des entreprises, la fonction commerciale est essentielle. La vente des produits fabriqués et/ou distribués et des services fournis constituent la quasi-totalité, voire la totalité, des revenus d'une entreprise. Revenus et dépenses constituant les deux volets de la profitabilité, on comprend aisément que la fonction commerciale soit un pilier majeur de la prospérité et même de la survie d'une entreprise.

Cette grande importance de la fonction commerciale nous amène, dans un premier temps, à parcourir la littérature pour mettre le point sur la présentation des traits caractéristiques de cette fonction.

Une fois la présentation de la fonction commerciale faite, nous allons nous concentrer, dans la deuxième section, sur le contrôle interne et ce qui le distingue de l'audit interne.

Section 1 : La fonction commerciale

Nous allons aborder dans un premier temps les traits caractéristiques de la fonction commerciale, telle que la définition, mission et enjeux de cette dernière.

Ensuite nous allons voir l'organisation de la fonction et les interfaces avec les autres unités composant l'entreprise, ainsi que les principales activités de la fonction commerciale.

Enfin, identification des risques associés à la fonction commerciale et des dispositifs assurant leurs maîtrises.

1.1 Définition, mission et enjeux de la fonction commerciale

1.1.1 Définition de la fonction commerciale

Selon CHARPANTIER : « *La fonction commerciale regroupe toutes les activités liées directement ou non à la vente de ses biens ou ses services. Elle intègre donc l'acte de vente proprement dit, la distribution, les activités d'analyse des marchés, d'études des comportements des consommateurs, de prévision des ventes, de communication et de promotion, avec la réaffirmation de la souveraineté du client et le développement des outils du marketing, la fonction commerciale tend à avoir désormais un rôle d'intégration de l'ensemble des fonctions opérationnelles de l'entreprise* »¹

1.1.2 Missions de la fonction commerciale

Nous pouvons considérer que, quel que soit le poids relatif de la direction commerciale dans l'entreprise, elle répond à trois objectifs fondamentaux² :

¹ CHARPENTIER. « *Organisation et gestion de l'entreprise* », éd Nathan, Paris, 2001, p 230.

² Marie-Agnès Blanc., Marie-Paule Le Gall. « *Toute la fonction commerciale* », éd DUNOD, juin 2006, P7.

- ✓ Développer le chiffre d'affaires et les marges ;
- ✓ Accroître la productivité commerciale ;
- ✓ Faire progresser les compétences des commerciaux.

1.1.2.1 Développer le chiffre d'affaires et les marges

Il est loin le temps où les objectifs commerciaux ne se déclinaient qu'en chiffre d'affaires, ou en volume de machines vendues, de produit placés,...etc.

Aujourd'hui, ils ne se limitent plus à du « combien » mais s'accompagnent systématiquement d'un « comment », d'un « où », d'un « chez qui » ! En effet, la difficulté croissante des affaires fait que la direction commerciale va réfléchir aux cibles les plus productives, aux clients les plus porteurs de valeur, aux prospects les plus accessibles,...etc.

Les apports du marketing sont alors essentiels car le commercial, en tant que porteur du positionnement de l'entreprise sur son marché doit inscrire son action dans l'alignement des décisions prises par la direction commerciale et marketing de son entreprise.

1.1.2.2 Développer la productivité commerciale

L'exigence en termes de performances commerciales ne cesse d'augmenter.

Or les ressources sont comptées. On assiste à une rationalisation de l'activité des forces de vente et à une réorganisation des équipes.

Les effectifs et les niveaux hiérarchiques sont réduits, le nombre de clients par commercial et la fréquence des visites souvent augmentés.

Dans ce contexte de recherche de productivité, les efforts sont focalisés sur les clients ou les cibles les plus porteuses de « valeur ».

Valeur stratégique, volume d'affaire, marge, potentiel accessible,...etc.

Autant de critères qu'il faut mailler pour concentrer ses ressources et éviter la dispersion.

C'est tout l'enjeu des démarches de segmentation du portefeuille clients auxquelles on vient adapter la puissance de son dispositif commercial à la valeur de ses clients³.

1.1.2.3 Accroître les compétences des équipes

La fonction commerciale bénéficie d'une image qui s'améliore d'année en année.

La montée en compétences des commerciaux y contribue certainement. La direction commerciale accompagne ces changements et favorise la progression des compétences.

Fidéliser les clients est une priorité, compte tenu du contexte de recherche permanente d'accroissement de la productivité commerciale.

Dans cette logique, il convient donc d'apporter plus de valeur au client :

✓ En vendant des solutions plus complexes, plus globales, ce qui signifie pour le vendeur de savoir passer de la vente de produits à la vente de solutions. En termes de compétences, cela l'amène à travailler en réseau avec d'autres fonctions de l'entreprise, et d'envisager avec l'acheteur des solutions à ses problèmes de logistique, de facturation, de livraison, de financement, de maintenance, etc.

✓ En déployant avec son client une qualité de relation qui crée la confiance et conduit à une relation pérenne. Le commercial devient partie intégrante de l'offre. Au-delà du vendeur. La relation client impacte aussi tous les personnels en contact avec les clients.

³ Marie, Agnès Blanc., Marie, Paule Le Gall. Op.cit, P8.

Chapitre I : La fonction commerciale et le contrôle interne

Le manager commercial, soucieux de la productivité, exige des compétences plus transverses :

- ✓ Compétence en marketing pour segmenter et cibler son portefeuille client.
- ✓ Compétence d'organisation pour gérer son temps et ses priorités.

C'est au management commercial qu'il convient de conduire ces évolutions afin que la valeur de l'offre de l'entreprise soit encore mieux « vendue » par les commerciaux et fasse ainsi la différence par rapport à la concurrence⁴.

1.1.3 Enjeux de la fonction commerciale

1.1.3.1 Augmenter le capital client⁵

Le capital client est l'ensemble des achats que le client est susceptible de réaliser auprès de l'unité tout au long de la relation qu'il entretient avec elle, auquel on déduit les efforts commerciaux consenti pour le conserver (courriers, cadeaux, etc), le client représente un capital élevé lorsqu'il dépense beaucoup sur une longue période.

Pour augmenter ce capital l'unité commerciale doit :

- ✓ Connaître ses prospects et clients : pour leur montrer qu'ils sont pris en considération et proposer des offres correspondant à leurs attentes ;
- ✓ Donner envie d'acheter davantage à ses clients actuels : une relation durable crée un climat de confiance favorable à l'achat, et les nouveaux contacts multiplient les opportunités de ventes additionnelles ;
- ✓ Consolider la relation : en fidélisant les clients, ce qui améliore les marges.

⁴ Marie, Agnès Blanc. Marie, Paule Le Gall, Op.cit, P9.

⁵ N, BENITO. M, COMBES. MG, FILLEAU. « *Gestion de la relation commerciale* », éd DUNOD, Paris, Septembre 2006, p15.

1.1.3.2 Conserver les clients

L'unité commerciale cherche à réduire le départ des clients, elle construit pour cela une « protection commerciale » cohérente qui retient le client : services supplémentaires, abonnements, produit fidélisant, renouvellement de l'offre, suivi de la satisfaction, etc. La gestion des réclamations ne devra pas être négligée c'est l'occasion de désamorcer un conflit naissant et donc de consolider la relation⁶.

1.1.3.3 Obtenir un avantage concurrentiel

L'évolution des conditions de la compétition économique a amené les entreprises à placer le client au centre de leurs attentions, une clientèle fidélisée constitue un avantage qui permet d'obtenir ou de maintenir un écart sur les principaux concurrents.

1.1.3.4 Acquérir de nouveaux clients

Un portefeuille de clients subit une déperdition naturelle liée à des causes extérieures (déménagement, évolution de clients vers d'autres segments de consommations...), la prospection de nouveaux clients est donc indispensable⁷.

1.1.3.5 Se concentrer sur les clients les plus intéressants

Les managers de l'unité commerciale auront particulièrement intérêt à faire durer la relation avec les clients rentables : la **Gestion de la Relation Client (GRC)** ou **Customer Relationship Management (CRM)** a pour objectif de repérer ces clients pour les conquérir et entretenir avec eux une relation profitable.⁸

⁶ N. BENITO, M.COMBES. MG, FILLEAU, Op.Cit, p15.

⁷ IDEM, P16.

⁸ IDEM, P16.

1.2 Les structures de la fonction commerciale et sa place dans l'entreprise

1.2.1 Les structures de la fonction commerciale

Les structures de la fonction commerciale sont les suivants :

1.2.1.1 L'organisation géographique

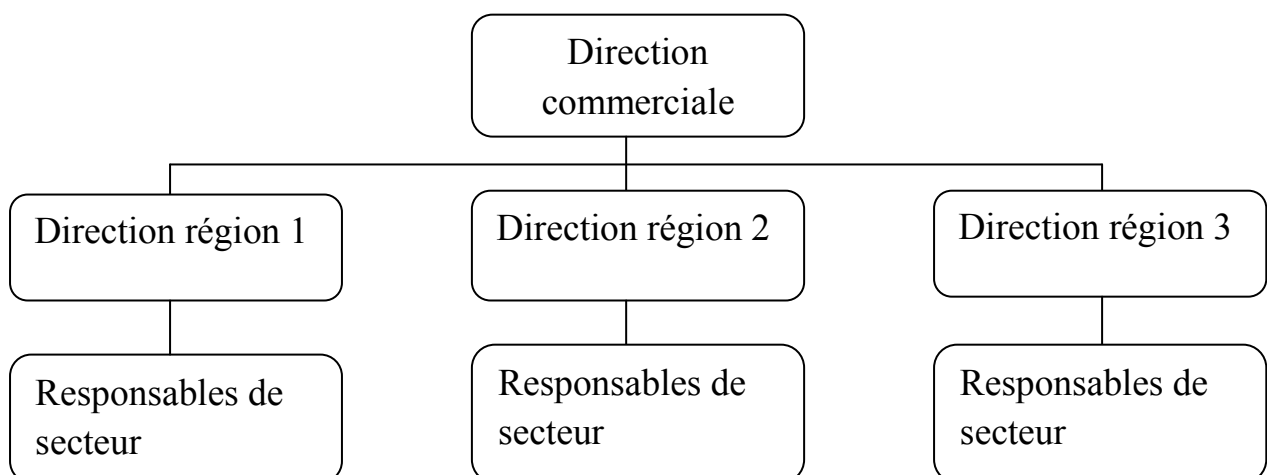
Appelée aussi structure par zone, elle ne tient pas compte de la variété des produits et de la clientèle.

C'est généralement une structure qui sert de base pour des combinaisons plus complexes.

C'est pratiquement la seule possible lorsqu'on travaille avec des forces de ventes supplétives ou déléguées car le contrat d'agent commercial porte en générale sur une zone géographique.

Cette structure trouve tout son sens quand les clients doivent être visités fréquemment, que la gamme de production est homogène et qu'elle peut être vendus par des vendeurs au même profil.

Figure 1 : Organisation géographique



Source : C. BALAAM, « Optimiser son Organisation Commerciale », éd Dunod, Paris, septembre 2002, P101.

1.2.1.2 L'organisation par ligne de produit

Celle-ci est adaptée quand :

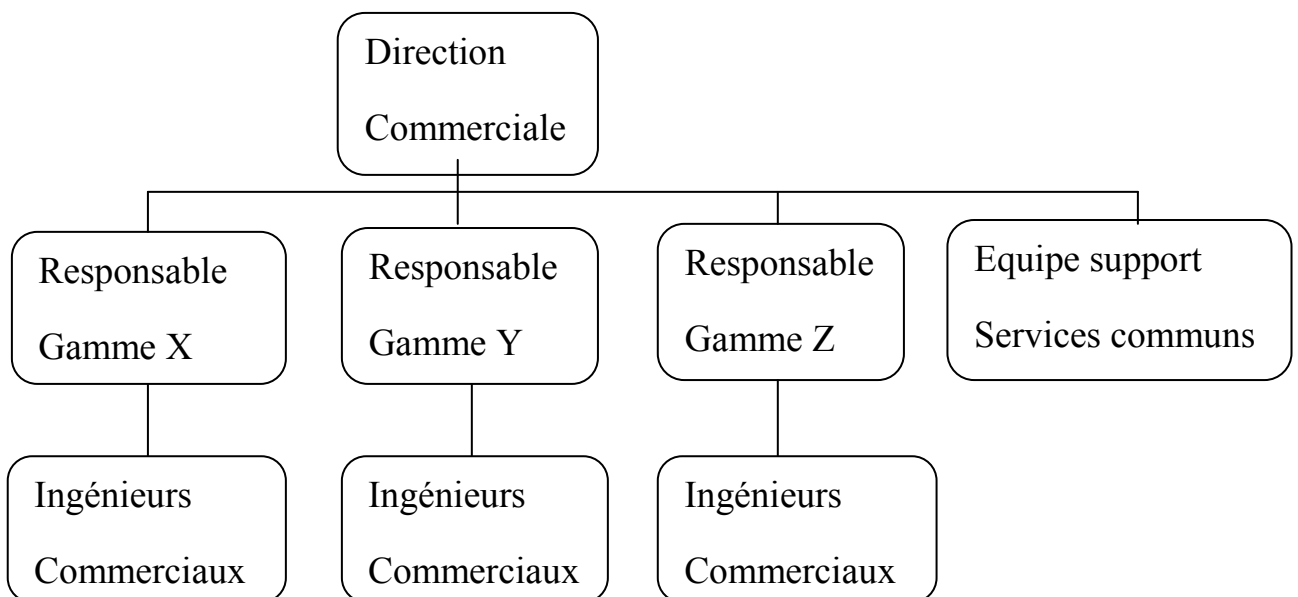
L'entreprise commercialise des gammes de produits diversifiées, comportant des particularités techniques distinctes.

La connaissance des produits impose des profils de commerciaux différents.

Les produits sont tellement nombreux qu'un seul commercial ne peut les suivre.

Les cible clients ou les interlocuteurs chez un même client sont distinctes et les habitudes de consommation ou d'achats différentes.

Figure 2 : Organisation par ligne de produits

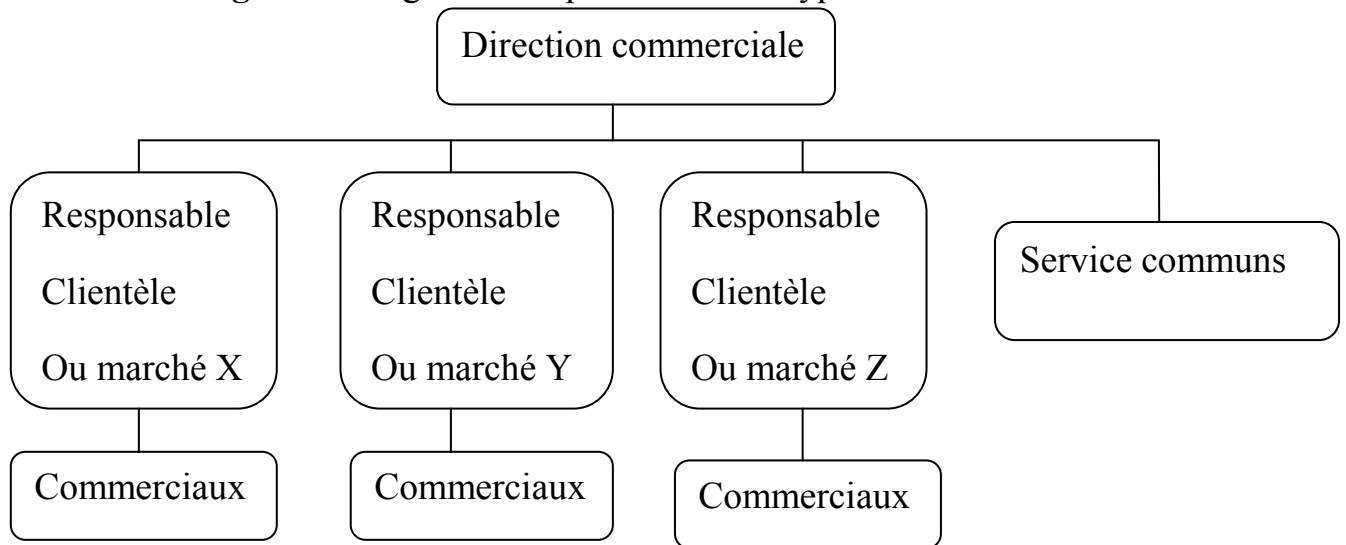


Source: C. BALAAM, Op. Cit, P101.

1.2.1.3 L'organisation par marché ou type de clients

Cette organisation convient quand l'entreprise s'adresse à des marchés ou des circuits de distribution qui nécessitent une approche différente. Par exemple, grand public et industriel (vente de matériel de cuisine pour les particuliers et pour les professionnels...), secteur public et secteur privé, etc.

Figure 3 : Organisation par marché ou type de clients



Source : C. BALAAM, Op. Cit, P102.

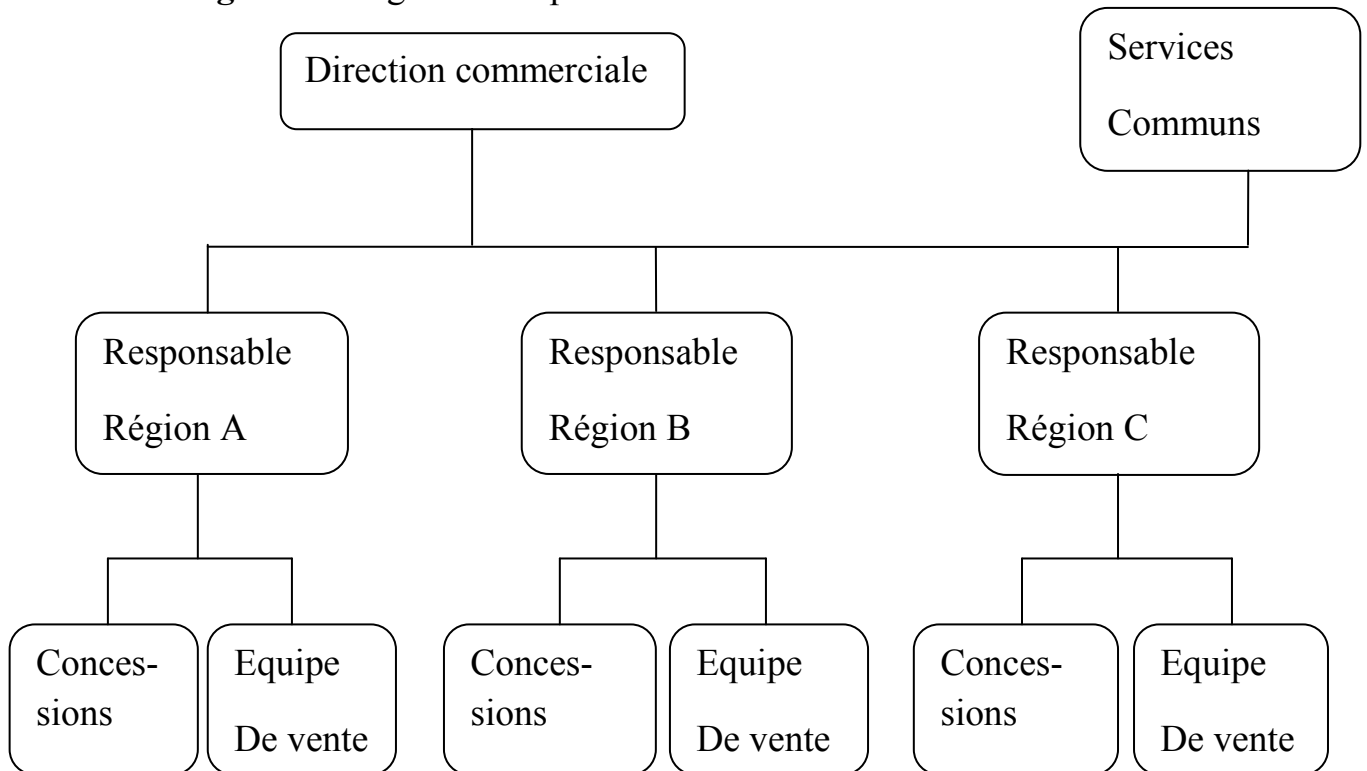
1.2.1.4 L'organisation par réseau

Les entreprises devant répondre à des demandes nationales et régionales, avec des forces de ventes spécifiques pour chaque type de produits peuvent s'orienter vers la création d'un réseau d'agences, de boutiques ou de concession.

Cette approche permet dans certains cas de réduire les frais commerciaux. Pour que ce type de structure soit efficace, il est indispensable d'adopter une véritable logique d'animation de son réseau pour le fidéliser et créer une relation d'échange et de partenariat avec l'entreprise⁹.

⁹ C. BALAAM, Op. Cit, P102 ET 103.

Figure 4 : Organisation par réseau



Source : C. BALAAM, Op. Cit, P102.

1.2.1.5 Les structures spécifiques ou complémentaires

La direction commerciale comporte en général des services complémentaires en fonction de la spécificité du métier et de la taille de l'entreprise.

Ils peuvent comprendre :

- ✓ Le service de prévisions des ventes ;
- ✓ Le service de développement des ventes ;
- ✓ Le service après-vente ;
- ✓ Le service d'administration des ventes ou service clients.

1.2.2 La place de la fonction commerciale dans l'entreprise

Les économistes classiques du 19^e siècle accordaient une place de choix à la fonction de production, car pour eux il suffisait de produire un bien pour trouver un acheteur : c'est optique production.

Avec les découvertes scientifiques et techniques, les méthodes de production vont s'améliorer, les unités de production se multiplient, les entreprises vont se retrouver avec les stocks de produits accumulés c'est ainsi qu'elles (entreprises) prendront conscience qu'il ne suffisait pas seulement de produire pour vendre mais de produire ce qui peut être vendu c'est-à-dire qu'avant d'entamer la production, on se rassure qu'elle correspond aux besoins et aux attentes des consommateurs.

C'est donc ici que la fonction commerciale est devenue le poumon de l'entreprise.

En effet, La nature des liens organisationnels à l'activité commerciale qui relie cette dernière à d'autres fonctions, voire à d'autres unités de l'organisation, change selon que les liens tendent à coordonner l'action des responsables de fonctions dont ils ont respectivement la charge, ou bien à coordonner le contrôle que les agents commerciaux peuvent exercer sur d'autres agents, notamment de fonctions supports, ou encore à coordonner l'action d'agents dépendant d'une même chaîne d'opérations intégrées, ou enfin à coordonner des relations non hiérarchiques avec des partenaires extérieurs reliés par une chaîne de communication informatisée et intégrée.

1.2.2.1 Interactions de la fonction commerciale avec les autres fonctions

L'entreprise regroupe divers services et départements dans sa structure, qui travaillent en collaboration afin de réaliser leurs objectifs.

Chapitre I : La fonction commerciale et le contrôle interne

La fonction commerciale est en relations avec différentes fonctions à savoir :

1.2.2.1.1 Approvisionnement

La fonction commerciale et la fonction approvisionnement sont en contact permanent ; il y'a un échange d'informations entre ces deux fonctions.

La fonction approvisionnement transmet les informations sur la disponibilité des produits afin d'éviter qu'il y ait un malentendu lors de la prise de commande.

Elle transmet régulièrement à la fonction commerciale une fiche d'états de stock qui lui permet, de ce fait, de respecter les délais de commande et de livraison.

1.2.2.1.2 Production

Un objet majeur dans la relation entre la fonction commerciale et production est d'assurer la meilleure coordination possible entre l'activité commerciale et la production des produits mis en vente sur le marché.

L'activité production doit produire les biens et les services conformément aux plans de production établis par l'entreprise sur les quantités à produire, et aux engagements pris vis-à-vis des tiers.

Cella suppose des informations réciproques, aussi bien sur la définition des plans d'action et des budgets, que des opérations commerciales menées quotidiennement.

Les informations viennent de la fonction commerciale et sont transmises à la fonction production, qui portent sur les prévisions de vente et leur modifications, afin d'éviter qu'il y ait un sur stockage des produits ou bien une rupture des stocks.

Chapitre I : La fonction commerciale et le contrôle interne

Et aussi, de la fonction production vers la fonction commerciale pour orienter les actions commerciales qui doivent tenir compte des capacités de production disponibles afin de permettre aux vendeurs de promettre des délais de livraisons qui soient tenus.

1.2.2.1.3 Facturation

De la même façon que la fonction commerciale entreprend des relations avec la production, elle est aussi en interaction avec le service facturation.

En effet, il y'a des informations ascendantes et descendantes entre ses deux services qui doivent être pertinentes, efficaces et clairs afin d'éviter qu'il y ait des omissions et des erreurs, des incohérences entre les décisions prises par les vendeurs et la capacité de l'administration commerciale à exécuter, et de s'assurer qu'il y ait un respect des délais de facturation.

Et à l'inverse éviter l'incapacité du service commercial à tenir des engagements de vente, des tarifs et des conditions tels qu'ils sont intégrés dans les programmes informatiques.

1.2.2.1.4 Marketing

➤ La fonction marketing est une fonction reliant une entreprise aux besoins de ses clients pour fournir le bon produit, au bon endroit et au bon moment.

C'est un processus qui identifie, anticipe et satisfait efficacement les exigences du client.

Souvent, il est difficile de faire la distinction entre ces deux fonctions.

La fonction commerciale est étroitement liée à la fonction marketing, ce sont les deux fonctions qui sont le plus en contact avec les consommateurs ;

➤ La fonction marketing est en amont de la fonction commerciale. Elle intervient dans le niveau stratégique et recherche la satisfaction de la clientèle

Chapitre I : La fonction commerciale et le contrôle interne

(la création de la valeur produit et l'image de marque), elle s'occupe des tâches qui sont en amont de la conception du produit en effectuant des études sur les attentes des consommateurs, le marché dans lequel elle opère, et elle s'intéresse particulièrement aux produits proposés par ses concurrents et leur prix.

C'est en fonction de ces informations qu'elle décidera des caractéristiques spécifiques des produits et des techniques à utiliser pour les promouvoir afin de les rendre uniques pour les consommateurs, et d'influencer le comportement des clients et ainsi les inciter à consommer ses produits.

➤ La fonction intervient dans le niveau tactique et recherche la vente réelle et opérationnelle sur son marché.

Elle se charge des actions sur le terrain et de faire monter les informations utiles à l'élaboration de la stratégie marketing, tout en se tenant au courant des offres concurrentielles.

Ces deux fonctions sont liées et se complètent, le marketing s'intéresse aux marchés et définit en conséquence les offres qui correspondent aux besoins.

La fonction commerciale doit ensuite commercialiser ces offres et suivre les indications données par le marketing.¹⁰

1.2.2.1.5 Ressources humaines (RH)

Les ressources humaines constituent un facteur essentiel qui permet le bon fonctionnement de la fonction commerciale. Ces ressources doivent être organisées selon un plan de travail.

Ces deux fonctions travaillent en liaison permanente car c'est le service des ressources humaines qui permet à la fonction commerciale de se munir

¹⁰BLANC Marie-Agnès et Le Gall Marie-Paule, Op, Cit, P19.

des ressources humaines (argents commerciaux, vendeurs) dont elles a besoin pour l'exercice de ses activités.

1.2.2.2 Liens entre responsables de fonctions

Il s'agit des relations pouvant s'exercer entre responsables hiérarchiques et responsables fonctionnels¹¹.

1.2.2.2.1 Services commerciaux et marketing

La définition du lien est essentielle notamment quant à l'exercice de choix tels que la politique de prix, la politique d'implantation, la politique de réduction de prix sous quelque forme que ce soit (promotions, ristournes, etc.). Ce choix n'est pas neutre quant à la réactivité des ventes sur le marché.

1.2.2.2.2 Liens entre les commerciaux et les activités de support

Nous désignons comme des activités supports l'activité de logistique, de gestion des stocks, de production, de publicité et de communication.

Les services commerciaux apparaissent comme des donneurs d'ordre vis-à-vis de ces différentes activités : la coordination des actions en termes de volumes disponibles à la vente, de respect de délais imposés par les clients, de pertinence et de présence des moyens de communication (médias, supports à la vente, ...etc.).

Ces relations d'ordre fonctionnel appellent l'existence de mode de résolution des litiges, d'arbitrages, de caractère compromissaire qui, selon leur caractère répétitif, la taille de l'organisation, la nature des marchés, la nature des relations avec les clients suscite la création de structures spécialisées (contrôle crédit, contrôleurs qualité, service de gestion des contentieux)¹².

¹¹ Jean-Charles BECOUR, Henri-BOUQUIN, « audit opérationnel », 3^{ème}ED, ECONOMICA, Paris, janvier 2008, P285.

¹² IDEM, P286.

1.2.2.3 Liens entre commerciaux et autres fonctions unies par une chaîne de communication

Nous signifions par la notion de chaîne de communication les liens informatisés et intégrés par un processus complexe pour la réalisation d'un objet commun.

Les liens entre les commerciaux et les autres fonctions reliées par une chaîne de communication s'apprécient sur plusieurs plans :

- ✓ La convivialité qui peut s'analyser comme une facilité d'accès, une lisibilité du site, un contrôle des temps de réponse, l'ouverture à des sollicitations, la capacité de trouver le correspondant ;
- ✓ La pertinence des réponses données par le système par rapport aux requêtes émises ;
- ✓ La fiabilité de l'information et la sécurité des transactions ;
- ✓ L'adaptabilité et l'évolutivité, c'est-à-dire la capacité de réponse future à des besoins non encore identifiés ;
- ✓ L'inviolabilité de l'information ; mais ce concept rentre dans un jeu conflictuel paradoxal de besoin de convivialité, d'ouverture et en même temps de production de l'information¹³.

1.2.2.4 Liens entre partenaires dépendant d'une même chaîne d'information mais défendant les intérêts d'objets différents

Cette dernière catégorie de liens vise par exemple les acteurs de réseaux commerciaux et de services « supply chain ». Les spécialités des liens sont analogues aux précédentes, mais elles mettent en cause un grand nombre de services qui se greffent à un acte commercial de vente (transport, magasinage, comptabilité des flux, praticiens d'inventaires physiques occasionnels ou intermittents, audit interne, commissariat aux comptes).

¹³ Jean-Charles BECOUR, Henri-BOUQUIN, Op. Cit, P286.

Chapitre I : La fonction commerciale et le contrôle interne

Les attentes partagées sont celles déjà évoquées de lisibilité de l'information, de rapidité d'accès, de fiabilité, de rigueur et de précision.

Pour certains acteurs, l'attente est la stabilité de l'information, l'impossibilité de la modifier une fois reçue (commissaire aux comptes)¹⁴.

1.3 Les principales activités composant la fonction commerciale

Les différentes étapes qui doivent se succéder chronologiquement dans le cycle des ventes dans la fonction commerciale sont les suivantes¹⁵ :

1.3.1 Le besoin du client

Le besoin qui engage le cycle des ventes est créé à l'extérieur chez les clients (potentiels).

La nécessité que ressentent ces clients potentiels d'acheter quelque chose qu'ils ne peuvent pas ou ne veulent pas fabriquer débouche sur la demande du client.

1.3.2 L'offre

Dans certains cas, le client (potentiel) demande une offre.

Il s'agit d'une étape cruciale, qui est souvent prise au léger et effectuée trop rapidement.

Il est très important à ce moment d'établir l'importance du partenaire (possible) de l'entreprise et de voir jusqu'où on peut aller dans la fixation du prix.

1.3.3 La réception de l'ordre de vente

Au cœur de l'organisation administrative du processus de vente, on trouve le traitement des commandes.

La procédure de commande efficace n'est pas seulement importante du point de vue des coûts, mais elle constitue également un facteur essentiel pour la réalisation d'un bon service clientèle.

¹⁴ Jean-Charles BECOUR, Henri-BOUQUIN, Op. Cit, P287.

¹⁵ Hans Wilmots, « *aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne* », éd Standaard SA, Bruxelles, 2002, P86.

Le traitement rapide et correct des demandes détermine également l'image de marque de l'organisation, ce qui accroît sa chance de multiplier les commandes et d'accroître sa clientèle.

Les commandes sont reçues par le service de vente interne. Elles sont reçues soit par le biais des représentants, soit directement des clients s'il s'agit de clients existants.

S'il s'agit d'un nouveau client, il faut, au moment de la rédaction de l'offre, tenir compte du risque théorique attaché à l'éventuel recouvrement des créances et de la "catégorie des remises" dans laquelle il faut situer le client.

1.3.4 L'évaluation de la solvabilité de la limite de crédit d'un client

Avant d'enregistrer définitivement une commande de vente, il y a lieu de réaliser une enquête sur la solvabilité du client. Lorsqu'il s'agit d'un nouveau client, le département vente doit, en collaboration avec le département financier, examiner quel est le risque théorique que l'on court si on autorise un crédit au client pour la commande qu'il passe. Cette analyse doit finalement éviter de livrer un client qui ne peut tenir ses obligations financières¹⁶.

1.3.5 Approbation du bon de commande

Au cours de la phase précédente, les éléments suivants ont été déterminés:

- ✓ les prix de vente et les éventuelles remises ;
- ✓ les conditions de livraison et de paiement.

Les éléments qui n'ont pas encore été approuvés sont les quantités qui doivent être livrées et le délai dans lequel la livraison doit être effectuée.

En effet, il n'est pas certain que la demande du client pourra être satisfaite.

¹⁶ Hans Wilmots, Op. Cit, P91.

Chapitre I : La fonction commerciale et le contrôle interne

Il est possible que les quantités demandées ne soient pas livrables dans le délai demandé par le client. En d'autres termes, on ne peut s'engager sans que le responsable du magasin et, le cas échéant, le chef de la production, aient donné leur feu vert.

Les considérations suivantes sont d'application:

- ✓ Les articles commandés sont-ils de stock, et si non ;
- ✓ Quand le stock sera-t-il réapprovisionné (compte tenu des éventuels achats qui doivent être réalisés avant que la production ne puisse commencer ?);
- ✓ le demandeur doit pouvoir être informé le plus rapidement possible si le délai ne sera pas tenu ou s'il faut prévoir une livraison en plusieurs phases ;
- ✓ Le service commercial doit pouvoir, à cet effet, disposer à tout instant d'une vue d'ensemble sur les stocks ainsi que sur les délais (quel est le délai nécessaire pour produire et quel est le temps nécessaire de chargement des camions)¹⁷.

1.3.6 Préparation interne de la commande

Au cours de cette phase, toutes les parties intéressées doivent être informées de la version définitive de la commande.

Le département production effectuera la demande des pièces nécessaires au magasin, ou alors les articles seront directement prélevés dans le stock produits finis et livrés (après les avoir conditionnés pour le transport), etc.

De plus, tous les membres des autres départements répondant à cette description de fonction sont informés sur leurs tâches. Lors de la description des autres cycles, les éléments clés relèvent systématiquement de ce processus en ce qui concerne l'organisation administrative et le contrôle interne.

¹⁷ Hans Wilmots, Op. Cit, P93.

1.3.7 Transfert physique de la marchandise

Lorsque les marchandises quittent l'usine, le département logistique établit un bon de livraison signé par le fournisseur pour valider sur les quantités chargées.

C'est en fonction de toutes les données introduites dans le système (prix provenant des fichiers et quantités à faire livrer par le transporteur signataire) que les factures de vente seront établies et automatiquement comptabilisées.

Lors de la signature par le transporteur, le magasinier est déchargé de la responsabilité des marchandises. Ce n'est que lorsque le client a signé pour réception que le transporteur est également libéré de sa responsabilité¹⁸.

1.3.8 L'expédition chez le client

Le client signe pour réception. En principe, il devra également, après contrôle, signer pour approbation des quantités, nature et qualité des marchandises reçues.

En d'autres termes, sur la base d'un premier contrôle, il endosse la responsabilité en délivrant le transporteur.

Son approbation relative à la qualité des marchandises ne porte pas sur d'éventuels vices cachés que les marchandises pourraient présenter.

Si, lors du premier contrôle, il apparaissait déjà que les marchandises ne sont pas conformes à la commande, il en sera fait mention sur le bon de livraison.

Soit on mentionne simplement un commentaire (concernant la qualité ou les légères discordances avec la commande), soit on y mentionne la raison pour laquelle les marchandises ne sont pas acceptées (éventuellement pour les mêmes raisons)¹⁹.

¹⁸ Hans Wilmots, Op. Cit, P94.

¹⁹ IDEM, P95.

1.3.9 Le suivi des commandes et facturation

Le client a signé un bon de réception et l'a remis au chauffeur ou l'a renvoyé.

Le bon de commande ainsi que toutes les conditions sont conservés dans le système de gestion.

Les deux éléments doivent permettre ensemble au service comptable et administratif d'établir la facture de vente.

Les contrôles internes à mentionner sur ces documents doivent veiller à ce que la facture soit établie de manière intégrale, à temps et aux prix convenus²⁰.

1.3.10 L'encaissement des créances

Dès que les marchandises sont livrées chez le client, le processus de suivi des créances est assuré par le service de suivi des créances.

Celui-ci a pour tâche:

- ✓ l'enregistrement et la surveillance des créances;
- ✓ la mise en demeure des débiteurs en cas de dépassement des délais de crédit;
- ✓ l'évaluation permanente des limites de crédit;
- ✓ la fourniture d'informations sur les débiteurs;
- ✓ la comptabilisation des paiements entrés;
- ✓ le suivi particulier des paiements partiels, ...²¹.

1.3.11 Conséquences des délais de garantie

Lorsqu'on livre des marchandises à un client, il en découle automatiquement une obligation de garantie.

En fonction du type de produit, cette garantie est plus ou moins étendue et les délais de garantie sont plus ou moins longs.

²⁰ Hans Wilmots, Op. Cit, P95.

²¹ IDEM, P101.

Un fournisseur de machines à laver doit généralement gérer plus d'incertitudes qu'un fournisseur de compact discs. Dans des circonstances déterminées, le risque (responsabilité sur le produit) est assuré, dans d'autres il ne l'est pas. Dans ce dernier cas, il est indispensable que les précautions soient prises au sein même de l'entreprise.

Pour ce faire, un suivi séparé des ventes et/ou des risques potentiels qui y sont associés doit être assuré.

De même, si le suivi automatique de ce type de disposition s'effectue sur base par exemple de statistiques de vente, un contrôle régulier doit être opéré.

Il est important que l'on puisse s'assurer au sein même de l'entreprise que le dispositif mis en place en relation avec l'assurance, offre une couverture suffisante pour le risque existant²².

1.4 Identification des risques associés à la fonction commerciale et des dispositifs assurant leurs maîtrises

L'incertitude est une donnée intrinsèque à la vie de toute organisation. Aussi l'un des principaux défis pour la direction de chaque entité publique ou privée réside dans la détermination d'un degré d'incertitude acceptable qui garanti la réalisation des objectifs.

Le risque est un concept quotidien que les auditeurs et les managers emploient pour exprimer leurs inquiétudes concernant les effets probables d'un environnement incertain.

Puisque le futur ne peut pas être prévu avec certitude, les auditeurs et les managers doivent considérer une gamme d'évènements possibles qui pourraient avoir lieu.

Chacun de ces évènements pourrait avoir un effet matériel sur l'entreprise et ses objectifs. Les effets négatifs s'appellent les risques.

²² Hans Wilmots, Op. Cit, P103.

Chapitre I : La fonction commerciale et le contrôle interne

Avant de voir les risques associés à la fonction commerciale il est indispensable de définir la notion du risque.

1.4.1 Définition de la notion du risque

Il existe diverses définitions du risque, nous allons citer quelques-unes :

L'Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes (L'I.F.A.C.I) définit le risque comme : « *ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit interne ont notamment pour mission d'assurer autant que peut se faire la maîtrise²³* ».

Le risque selon l'Institute of Internal Auditors (IIA) : « *La possibilité qu'il se produise, un évènement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Le risque se mesure en terme de probabilité et d'impact²⁴* ».

Complétons cette définition par celle de Dominique VINCENTI « *Le risque est la menace qu'un évènement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès²⁵* ».

Nous pouvons définir le risque comme étant la vraisemblance qu'un évènement défavorable puisse survenir et qui puisse influencer négativement sur la capacité de l'entreprise à atteindre ses fins et à optimiser la création de valeur.

1.4.2 Les risques et dispositifs de contrôle associés à la fonction commerciale

Les principaux risques attachés à la fonction commerciale liés au processus vente d'une entreprise ainsi que les dispositifs assurant leurs maîtrises sont présenté dans le tableau ci-après :

²³ COOPERS et LYBRAN, « *Pratique du contrôle interne* », éd d'organisation, Paris, 2007, p.28.

²⁴ KEHR Nicolas, « *L'audit interne et le management des risques* », Mémoire de 3ème Cycles en Audit et le contrôle de gestion et systèmes d'information, Lille, Ecole Supérieur de Commerce, 2002, p.15.

²⁵ VINCENTI Dominique, « *Dresser une cartographie des risques* », in Revue Audit, p.144.

Chapitre I : La fonction commerciale et le contrôle interne

Tableau N°1 : Risques et dispositifs de contrôle associés à la fonction commerciale

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques	Dispositifs de contrôle
Budgétisation des ventes	<ul style="list-style-type: none"> - garantir une prévision des ventes à réaliser ; - garantir la fiabilité et l'efficacité du contrôle budgétaire. 	<ul style="list-style-type: none"> - prévision de vente irréaliste ; - absence de suivi budgétaire. 	<ul style="list-style-type: none"> - procédure d'élaboration des budgets ; - rapprochement des prévisions aux réalisations et explication régulière des écarts.
Agrément des nouveaux clients	<ul style="list-style-type: none"> - garantir la solvabilité des nouveaux clients ; - garantir l'agrément des nouveaux clients par les personnes habilitées et suivant des bases clairement définis ; - garantir la 	<ul style="list-style-type: none"> - insolvabilité des clients ; - agrément de client sur la base de considérations personnelles ; - dégradation de la qualité portefeuille clients ; - saisie dans le système des données non conformes à l'agrément ; - modification non 	<ul style="list-style-type: none"> - procédures d'agrément des nouveaux clients précisant : <ul style="list-style-type: none"> • Les critères précis d'acceptation des clients ; • Les personnes habilitées à accepter des nouveaux clients en fonction de l'importance des montants en cause. - désignation précise des personnes habilités à modifier le fichier

Chapitre I : La fonction commerciale et le contrôle interne

	conformité entre les données d'agrément et les informations saisies dans le système (fichier clients).	autorisée du fichier client.	client ; - protection des accès logiques au fichier client.
Réception et acceptation des commandes	<p>- assurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'acceptation des commandes par les personnes habilitées ; • La conformité des commandes acceptées aux lignes de crédit accordées ; • Le traitement rapide des commandes • L'acceptation 	<p>- acceptation des commandes par une personne non habilitée ;</p> <p>- lenteur dans le traitement des commandes ;</p> <p>- acceptation de commandes en dépassement des lignes de crédit accordées ;</p> <p>- acceptation de commandes non conformes aux intérêts de l'entreprise en termes de prix, de remise, de délai de</p>	<p>- désignation précise des personnes habilitées à accepter une commande et diffusion de leur spécimen signature ;</p> <p>- détermination de délai de traitement des commandes ;</p> <p>- existence d'un système de blocage automatique des commandes venant en dépassement des limites de crédits accordés ;</p> <p>- existence de visa pour autorisation des commandes en</p>

Chapitre I : La fonction commerciale et le contrôle interne

	des commandes conformes aux intérêts de l'entreprise.	règlement.	dépassement ; - existence d'un fichier de prix et de remise bloqué.
Livraison de la commande	<ul style="list-style-type: none"> - garantir la conformité des quantités et délais de livraison spécifiés par le client ; - garantir que les livraisons ne sont faites que sur la base des bons de commandes reçus des clients et validés par les responsables habilités ; - garantir la réception de la livraison par le client. 	<ul style="list-style-type: none"> - retard de livraison ; - défaut de livraison des commandes acceptées ; - livraison non autorisée ; - livraison non conforme ; - perte de marchandises, vol ; - défaut d'optimisation des opérations d'expédition. 	<ul style="list-style-type: none"> - détermination d'un délai maximum de livraison ; - suivi des commandes acceptées jusqu'à leurs livraison effective ; - édition de Bon de Livraison (BL) pré numéroté mentionnant le numéro de la commande ; - déstockage sur la base exclusive du (BL) ; - rapprochement entre (BL) et Bon de Commande (BC) ; - visa du (BL) par le transporteur et le client ; - suivi des réclamations client ; - planification rigoureuse des

Chapitre I : La fonction commerciale et le contrôle interne

			livraisons.
Facturation	<ul style="list-style-type: none"> - garantir la facturation de toutes les livraisons ; - assurer l'établissement et l'envoi des factures aux clients dans des délais raisonnables ; - garantir la réception des factures par les clients dans les délais. 	<ul style="list-style-type: none"> - omission de facturation d'une livraison ; - double facturation ; - retard de facturation ; - erreur de facturation (produit, quantité, prix) ; - retard de la transmission des factures aux clients ; - non réception des factures par les clients. 	<ul style="list-style-type: none"> - envoi systématique des (BL) au service facturation ; - numérotation chronologiques des factures ; - vérification périodique de l'existence dans le système de livraisons non facturées ; - rappel sur chaque facture du numéro du (BC) et du (BL) correspondant ; - rapprochement systématique entre BC/BL/Facture ; - validation des factures par un responsable habilité ; - exigence de décharge lors de la transmission des factures ; - établissement d'un tableau de suivi des factures transmises.
Encaissem	<ul style="list-style-type: none"> - garantir la 	<ul style="list-style-type: none"> -perte ou vol des 	<ul style="list-style-type: none"> - versement direct à la

Chapitre I : La fonction commerciale et le contrôle interne

ent des règlements clients	sécurité des règlements reçus des clients ; - garantir le reversement des règlements reçus des clients.	encaissements ; - non reversement à la banque et détournement des encaissements des clients ; - disparition des chèques.	banque par les clients des règlements des factures et présentation des effets de règlement au caissier pour l'établissement d'un reçu ; - rapprochement par le trésorier entre les effets de règlements reçus du caissier et les mouvements des comptes de trésorerie.
Comptabilisation des factures de ventes et des règlements	- garantir l'exactitude et la réalité des notes d'avoir établies ; - garantir la validation des avoirs par les responsables habilités.	- Fraudes - Etablissement de note d'avoir de complaisance ; - Etablissement de note d'avoir à des prix différents du prix de facturation initiale.	- Procédure et conditions d'établissement de notes d'avoir (émission, validation) ; - Impossibilité de mise à paiement des notes d'avoir ; - Etablissement de note de crédit conformément aux prix figurant sur la facture initial.
Suivi des créances et recouvrem	- Assurer un suivi efficaces des comptes	- Relance non effectuée dans les délais ;	- Désignation des personnes chargées du suivi des créances et

Chapitre I : La fonction commerciale et le contrôle interne

ents	clients ; - Garantir la détection rapide des créances échues non réglées ; - Garantir la relance systématique des clients.	- Non recouvrement de créances échues ; - Perte de trésorerie.	des recouvrements ; - Etablissement d'une procédure de relance (délai, mode) ; - Etablissement périodique de la liste des clients défaillants et détermination d'un plan d'action de recouvrement ; - Etablissement d'une procédure de provisionnement des créances.
------	--	---	---

Source : Inspiré de Hans Wilmots op.cit (2002 : P104-113).

L'objet de la prochaine section est de présenter le contrôle interne de la fonction commerciale et la distinction entre l'audit interne et le contrôle interne.

Section 2 : Le contrôle interne (CI)

Le contrôle interne est un outil de gestion qui doit être perçu comme un moyen de vérification, de l'adéquation et l'efficacité de système régissant les actions réalisées dans l'entreprise. C'est-à-dire de détecter toute activité non autorisée, en même temps, il doit en assurer la maîtrise grâce à des dispositifs appelés « sécurités » représentant des systèmes de suivi et d'aide à la décision en organisant les fonctions, les tâches et les circuits des documents.

Nous pouvant définir dans cette section dans un premier temps le concept du contrôle interne, son rôle, son objectif, le dispositif du contrôle interne et sa distinction du l'audit interne.

2.1 Définition du CI et sa place dans l'organisation

2.1.1 Définition du CI

Il existe diverses définitions du contrôle interne de différents auteurs d'organisation :

La définition donnée par le **COSO-I** :

« Un processus mis en place par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel de l'entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- ✓ *La réalisation et l'optimisation des opérations ;*
- ✓ *La fiabilité des informations financières ;*
- ✓ *La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur²⁶».*

La définition donnée par **L'I.F.A.C.I** : *« Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'une part, d'assurer la protection du patrimoine et la qualité de l'information, d'autre part, de garantir l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances²⁷».*

²⁶ COSO : Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission : commission créée aux États-

Unis dans les années quatre-vingts pour débattre des problèmes liés à la fraude.

²⁷ I.F.A.C.I, « Base et pratique courante de l'audit Interne, le contrôle interne », p.40.

Selon Benoit Pigé : « *Le contrôle interne regroupe l'ensemble des systèmes de contrôle établis par les dirigeants pour : conduire l'activité de l'entreprise d'une manière ordonnée, assurer le maintien et l'intégrité des actifs, fiabiliser les flux d'information. Le contrôle interne couvre les domaines comptables et financiers, mais il porte aussi sur les flux opérationnels et la gestion de la production, de l'approvisionnement et de la distribution, il vise à contrôler les actifs de l'entreprise, améliorer l'efficacité opérationnelle et renforcer l'adhésion des employés à la politique stratégique de l'entreprise* ». ²⁸

Par ces définitions, nous observons que le champ du contrôle interne ne se limite pas à un ensemble de procédures, ni aux seuls processus comptables et financiers, mais il participe à la maîtrise des activités de l'entité, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources qui lui permet de prendre en compte de manière appropriée les risques importants, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformités.

2.1.2 La place du contrôle interne dans l'organisation

De tout ce qui précède, il découle que les fonctions les plus importantes du contrôle interne sont les suivantes:

- ✓ aider à atteindre les objectifs de l'entreprise;
- ✓ identifier les domaines de risque;
- ✓ aider à conserver l'actif de l'entreprise;
- ✓ juger l'efficacité des processus de l'entreprise;
- ✓ contrôler le respect des procédures internes établies dans ce cadre;
- ✓ formuler des recommandations pour améliorer ces procédures;
- ✓ se renseigner sur la fiabilité et l'intégrité de l'information (et pas seulement comptable);
- ✓ aider à éviter la fraude (ne va pas de pair avec le contrôle externe).

²⁸ Benoit Pigé « *Audit et contrôle interne* », éd Ems, 4ème édition, 2017, p13.

2.2 Rôle et objectifs du CI

Le contrôle interne dans une entreprise tend à la réalisation d'un objectif général, qui est de veiller à la pérennité de l'entreprise et de réaliser les objectifs fixés.

2.2.1 Rôle du CI

Le contrôle interne a un triple rôle :

- ✓ Contrôler la transmission de l'information : s'assurer que les décisions prises sont correctement appliquées ;
- ✓ Contrôler la qualité du produit : garantir un niveau minimum de qualité à la prestation effectuée ou au bien fabriqué ;
- ✓ Contrôler le fonctionnement des processus et de l'entreprise : déceler les principales anomalies de fonctionnement et éventuellement prévoir des procédures de résolution des dysfonctionnements.²⁹

2.2.2 Objectifs du CI

- ✓ La protection des actifs : un bon système de contrôle interne doit viser à préserver le patrimoine de l'entreprise (les hommes, l'image de l'entreprise, la technologie ainsi que les informations confidentielles de l'entreprises) ;
- ✓ La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles : le contrôle interne doit permettre à la chaîne des informations d'être fiable et vérifiable, exhaustive, pertinente et disponible ;
- ✓ Le respect des lois, règlements et contrats ;
- ✓ L'efficacité et l'efficience des opérations.

Pour atteindre les objectifs du contrôle interne, les auditeurs internes doivent s'assurer que :

²⁹ J. RENARD, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », éd EYROLLES, 8ème édition, Paris, mars 2015, p27.

- ✓ Les objectifs de l'organisation sont cohérents avec la mission ;
- ✓ Les risques significatifs sont identifiés ;
- ✓ Leurs modalités de traitement sont appropriées ;
- ✓ Les informations relatives sont recensées et communiquées.

Un contrôle interne utile pour l'entreprise suppose trois conditions : qu'il soit défini, qu'il soit pratiqué et qu'il soit efficient³⁰.

2.3 Le dispositif du CI de la fonction commerciale

La fonction commerciale à l'instar de toutes les fonctions de l'entreprise, est concernée par le **CI** et donc soumise à cet ensemble de dispositifs ayant pour objectif final une meilleure maîtrise des processus.

A l'occasion de chaque mission d'audit, les faiblesses, insuffisances, dysfonctionnements ou erreurs relevés par l'auditeur trouveront toujours leur cause première dans la défaillance d'un des dispositifs de contrôle interne mis en place par le responsable (ou qui n'a pas été mis en place).

Le contrôle interne de n'importe quelle activité dans l'entreprise est soumis à un ensemble de dispositifs. Nous pouvons regrouper l'ensemble de ces dispositifs que chaque manager doit s'attacher à mettre en place sous les rubriques suivantes :

1. Les objectifs ;
2. Les moyens ;
3. Le système d'information ;
4. L'organisation
5. Les procédures ;
6. La supervision³¹.

³⁰ J. RENARD, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », Op.cit, P126.

³¹ J. RENARD, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », Op.cit, P151.

2.3.1 Les objectifs

Les objectifs spécifiques de contrôle interne des différents processus de l'entreprise émanent des objectifs généraux de contrôle interne, le processus vente pour sa part a pour objectif global d'assurer « la traduction d'une commande en livraison ponctuelle et correcte, puis la traduction de cette livraison en une facture ponctuelle et correcte et enfin le paiement ponctuel et intégral de cette facture par le client »³².

A partir de ces objectifs généraux, et en veillant à ce qu'ils soient respectés, chaque responsable définit les objectifs spécifiques de sa mission, lesquels sont appréciées par l'auditeur interne en fonction des critères ci-après :

- ✓ Ils doivent concourir à la réalisation de la mission assignée au responsable ;
- ✓ Ils doivent être déclinés à l'intérieur du service ;
- ✓ Ils doivent être mesurables ;
- ✓ Ils doivent pouvoir être suivis par le système d'information à disposition du management ;
- ✓ Ils doivent se situer dans le temps ;
- ✓ Ils doivent être ambitieux, ce qui exclut toute confusion avec la norme.

Afin d'atteindre ces objectifs le processus vente doit se doter d'une adéquation de ceux-ci avec les moyens dont dispose la fonction commerciale.

2.3.2 Les moyens

2.3.2.1 Moyens humains

La fonction commerciale doit disposer de ressources humaines qualifiées en nombre suffisant et d'une formation professionnelle permanente permettant de mettre à jour les connaissances du personnel compte tenue des évolutions technologiques.

³² Hans Wilmots, Op. Cit, P85.

2.3.2.2 Moyens financiers

Les budgets d'exploitation et d'investissement élaborés doivent être en ligne avec les objectifs fixés.

2.3.2.3 Moyens techniques

Techniques commerciales et outils de gestion (ex : l'utilisation de logiciels de vente et de gestion de stocks, formulaire de bon de livraison, bon de sortie, ...)

L'efficacité de la fonction est ainsi liée à une harmonie efficace de ces moyens avec les objectifs fixés.

2.3.3 Le système d'information

L'auditeur interne doit examiner des critères qui vont lui permettre de porter un jugement sur la qualité de ce dispositif, les informations doivent être :

- ✓ Concernées par toutes les fonctions ;
- ✓ Fiables et vérifiables ;
- ✓ Exhaustives ;
- ✓ Disponibles en temps opportun ;
- ✓ Utiles et pertinentes.

2.3.4 L'organisation

L'organisation est un dispositif important du **CI** de la fonction commerciale, en effet la structure organisationnelle, les responsabilités et les tâches de chacun doivent être clairement définies ainsi que l'utilisation d'organigrammes précisant la nature des postes (qui fait quoi ?) et les relations hiérarchiques.

Une organisation de qualité doit respecter trois principes généraux :

- ✓ L'adaptation ;
- ✓ L'objectivité ;

- ✓ La sécurité ou la séparation des tâches.

2.3.5 Les procédures

Les procédures du processus vente doivent garantir pour leur part, la bonne séparation des tâches entre les fonctions incompatibles de vente, de comptabilisation et d'encaissement.

De même la liste des personnes autorisées à négocier, les règles de signatures relatives entre autres à l'acceptation d'une commande, à l'augmentation de la ligne de crédit, au dépôt en banque des encaisses, ainsi que les conditions générales de ventes doivent être clairement définies et formalisés.

2.3.6 La supervision

C'est le sixième et dernier dispositif de regroupement des éléments du contrôle interne dont les auditeurs examineront la qualité.

Les responsables de mission, directeurs de mission et associés doivent revoir l'ensemble du dossier afin de s'assurer, d'une part, que tout le travail prévu a été réalisé, que les conclusions sont justifiées et que les éventuels problèmes ont été correctement résolus et/ ou remontés en synthèse et, d'autre part, que le dossier ne comporte pas d'éléments susceptibles de remettre en cause la qualité du dossier³³.

³³ S-THIERY-DUBUISSON, « l'audit », collection REPERES, Belgique, Mars 2004, P52.

2.4 Le contrôle interne et l'audit interne

L'enquête **IFACI** de 2012 sur « les métiers de l'audit et du contrôle interne » est révélatrice de la récente mais forte implantation de cette fonction.

Les principaux domaines d'activité de cette fonction sont l'établissement des cartographies des risques et de sensibilisation au contrôle interne de l'ensemble des acteurs de l'organisation.

Toujours d'après l'enquête, ces activités sont d'autant plus importantes que les réseaux de contrôleurs internes se développent et que leur périmètre d'intervention dépasse maintenant largement les aspects comptables et financiers.

Tableau N°2 : Comparaison du contrôle interne avec la fonction de l'audit interne

	Audit interne	Fonction « contrôle interne »
Objectifs	Apprécie l'existence, la pertinence, l'efficacité des dispositifs de contrôle interne (processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance).	Conçoit et met en place les dispositifs de contrôle interne.
Mode d'intervention	Va sur le « terrain » et développe une méthodologie d'investigation détaillée.	Intervient à distance et par un réseau de correspondants.

Chapitre I : La fonction commerciale et le contrôle interne

Complémentarités	Ces deux activités, lorsqu'elles cohabitent, se complètent. L'une (contrôle interne) conçoit et met en œuvre le contrôle interne, l'autre (audit interne) en apprécie l'existence, la bonne application et l'efficacité.	
Différences	Dispose de suffisamment de recul sur « l'opérationnel » pour donner une opinion objective sur le dispositif de contrôle interne.	Conçoit et met en œuvre, donc « est trop impliquée dans la mise en œuvre pour apprécier la qualité du dispositif qu'elle propose ».

Source : Pierre SCHICK, Jacques VERA et Olivier BOURROUILH-PAREGE « audit interne et référentiels de risques », 2^{éd}, JOUVE, avril 2014, page 44.

Le contrôle interne désigne le système global des contrôles qui s'exercent au sein de l'entreprise, visant à assurer une bonne application de la réglementation et des procédures.

Chapitre I : La fonction commerciale et le contrôle interne

Dans ce premier chapitre nous avons présenté la fonction commerciale et son importance et nous avons constaté qu'elle est une fonction carrefour au service des autres fonctions internes et l'une des plus importantes sources de valeur ajoutée, ainsi elle garantit la connexion entre l'entreprise et le client, elle étudie les besoins à satisfaire afin de définir les produits à fabriquer, elle regroupe toutes les tâches d'entreprise liées de façon directe ou indirecte à la vente, elle agit sur le marché en adaptant les produits aux besoins du client.

Ensuite, nous pouvons affirmer que le contrôle interne est une action menée par la direction afin d'augmenter la probabilité que les objectifs et les buts fixés soient atteints. Il doit être vu comme un état, un résultat, un produit de l'organisation.

Il est aussi une volonté de l'entrepreneur de prévoir dans chacune des activités, des sécurités qui permettent d'en assurer autant que possible l'autorégulation et l'autocontrôle.

Enfin, Le dispositif de contrôle interne aide la fonction commerciale, ainsi le processus vente et à travers lui, toute l'entreprise à réaliser ses objectifs de rentabilité et de performance et constitue de ce fait, une prévention contre les pertes de ressources à travers une meilleure productivité, une meilleure communication et une meilleure sécurité.

La bonne pratique du contrôle interne à travers la fonction commerciale, est devenue un enjeu décisif pour piloter la performance d'une organisation tout en maîtrisant les risques.

L'audit interne qui a pour mission l'amélioration continue du dispositif de contrôle interne est devenu ainsi une fonction essentielle pour toute organisation qui est l'objet du prochain chapitre.

CHAPITRE II :

La conduite d'une mission d'audit commercial

Chapitre II : La conduite d'une mission d'audit commercial

Une mission d'audit interne ne se déroule pas au gré de l'inspiration de l'auditeur : ce n'est pas l'un des moindres mérites des responsables d'Audit Interne (AI) d'avoir su peu à peu dégager une méthodologie, acceptée et pratiquée par tous, même si çà et là les modalités divergent sur tel ou tel point.

C'est l'une des singularités de l'audit interne, par rapport aux travaux d'étude ou d'organisation. Quel que soit l'objet de la mission, la méthode est toujours la même. Cette singularité qui assimile l'audit interne à une technique connue et éprouvée est déjà l'indice d'une certaine maturité bien que la fonction en soit encore à ses débuts.

Tout comme la technique comptable ou comme celle de production, la technique de l'audit interne obéit donc à des règles précises, qui doivent être respectées si l'on veut fournir un travail clair, complet et efficace²³.

Dans ce chapitre nous allons voir comme première section les notions fondamentales d'audit puis comme deuxième section la méthodologie de conduite de la mission d'audit commercial.

²³ J. RENARD, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », OP. Cit, p183.

Section 1 : Les notions fondamentales d'audit

L'audit est la procédure de contrôle de la conformité d'une tâche, d'une activité, d'un processus d'une entreprise. Cette section est consacrée à présenter des généralités sur l'audit. D'abord nous allons voir la définition de l'audit et ses objectifs ainsi que ses normes et ses outils.

1.1 La définition et objectif de l'audit et sa place dans l'organisation

1.1.1 La définition de l'audit

L'audit interne bénéficie d'une définition, et d'une seule. Ou plutôt d'une seule qui puisse prétendre être officielle et universelle ; ce qui n'exclut pas les définitions concomitantes et explicatives.

Cette définition accompagne les normes professionnelles et, comme ces dernières, elle est publiée par The Institute of Internal Auditors (IIA), lequel fédère toutes les organisations nationales d'audit interne. La voici en sa traduction française :

« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité. »²⁴

Dans cette définition, il faut apprécier le dit et le non-dit. L'assurance sur le degré de maîtrise des opérations n'est rien d'autre que l'appréciation du contrôle interne, lequel doit être sans surprise pour le management après le passage des auditeurs internes.

²⁴ KURT F. Reding et al, « Manuel d'audit interne », Groupe Eyrolles, 2015, P37.

1.1.2 Les objectifs de l'audit

De nombreux auteurs proposent de classer les objectifs de l'audit interne en trois niveaux selon qu'ils intéressent la régularité et/ou la conformité aux règles et aux procédures, l'efficacité des choix effectués dans l'entreprise ou la pertinence de la politique générale.

1.1.2.1 La régularité

A ce niveau, l'audit interne s'attache à vérifier que :

- ✓ Les interactions de la direction générale et les dispositions légales et réglementations sont appliquées correctement ;
- ✓ Les opérations de l'entreprise sont régulières ;
- ✓ Les procédures et les structures de l'entreprise fonctionnent de façon normale et qu'elles produisent des informations fiables ;
- ✓ Le système de contrôle interne remplit sa mission sans défaillance
- ✓ Cet audit de régularité peut aussi s'appeler « audit de conformité » : les juristes distinguent que dans le premier cas on observe la régularité par rapport aux règles interne de l'entreprise et dans le second cas la conformité avec les dispositions légales et réglementaires. Mais dans les deux cas, la démarche est la même : comparer la réalité avec le référentiel proposé²⁵.

1.1.2.2 L'efficacité

A ce niveau, l'auditeur interne ne se contente pas uniquement de vérifier la régularité, conformité de l'entreprise aux référentiels internes et externes, mais il se prononce sur la qualité de ses réalisations en termes d'efficience et d'efficacité.

²⁵ KHELASSI Réda, « *les applications de l'audit interne* », éd HOUMA, Alger, 2010, P25.

Chapitre II : La conduite d'une mission d'audit commercial

L'auditeur cherche ici un écart entre les résultats et les objectifs, c'est-à-dire un écart entre le but choisi et l'effet produit mais aussi « le pourquoi » de cet écart et « comment » le réduire.

1.1.2.3 La pertinence

La pertinence est une affaire de la direction générale puisqu'elle est tenue à vérifier la mesure dans laquelle les choix faits aboutiront effectivement aux effets recherchés.

L'auditeur interne s'intéresse donc, à ce niveau, à la prise de conscience dans son ensemble afin de se prononcer sur :

- ✓ La cohérence entre les structures, les moyens et les objectifs fixés par l'entreprise.
- ✓ La qualité des orientations de la direction générale. La pertinence va être exprimée comme l'écart entre le résultat que l'on veut obtenir et la capacité des moyens retenus y parvenir²⁶.

1.1.3 La place d'un service d'audit interne dans l'organisation

La place d'un service d'audit interne est en fonction de la taille de l'entreprise ou de la culture de ses dirigeants. Le service d'audit interne doit être situé à un niveau hiérarchique qui lui permet d'exercer ses responsabilités.

Par conséquent, le service d'audit interne se trouve :

- ✓ rattaché au président du conseil d'administration. L'avantage issu de ce rattachement est que le responsable du service peut rapidement agir pour mettre en œuvre toutes ses recommandations.
- ✓ Il arrive que le service d'audit interne soit rattaché à un "audit committee" (Comité d'Audit CA). Ce dernier est issu du conseil d'administration donc des représentants des actionnaires, ce comité

²⁶ KHELASSI. Réda, Op. Cit, P26. U8

d'audit réunit en principe des administrateurs compétents et non impliqués dans l'activité opérationnelle de l'entreprise. Cette position de rattachement renforce l'indépendance des auditeurs internes.

- ✓ Il peut y avoir un rattachement au comité de suivi du contrôle interne. Ce comité est constitué du directeur général, des directeurs centraux et du responsable d'audit interne. A la différence des «Audit committee », ils ne comprennent pas de personnes extérieures à l'entreprise. Leur rôle est de décider du plan d'audit, de veiller au suivi des recommandations, en un mot promouvoir les actions du service d'audit interne.
- ✓ Le service d'audit se trouve parfois rattaché au directeur général si ce poste est distinct de celui du président du conseil d'administration.
- ✓ Il peut aussi être rattaché au directeur administratif et financier. Le rattachement à cette direction, risque de donner une image financière et comptable à l'audit interne et de limiter son champ d'action²⁷.

1.2 Les normes de pratique professionnelle de la mission d'audit interne

L'audit interne est exercé dans différents environnements juridiques et culturels, au bénéfice d'organisations dont l'objet, la taille, la complexité et la structure sont divers. Il peut être exercé par des professionnels de l'audit, internes ou externes à l'organisation.

Comme ces différences peuvent influencer la pratique de l'audit interne dans chaque environnement, il est essentiel de se conformer aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'**IIA** (the Institute of Internal Auditors) pour que les auditeurs internes et la fonction d'audit interne s'acquittent de leurs responsabilités.

²⁷ IFACI –Audit, « Revue française de l'Audit interne », 1999, P55.

1.2.1 L'objectif des Normes

Les Normes ont pour objet²⁸ :

- ✓ de guider l'application des dispositions obligatoires du Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne;
- ✓ de fournir un cadre pour la réalisation et le développement d'un large éventail d'activités d'audit interne à valeur ajoutée ;
- ✓ d'établir les critères d'évaluation de l'audit interne ;
- ✓ de favoriser l'amélioration des processus et des opérations de l'organisation.

Les normes de l'audit interne se proposent :

- ✓ de définir les principes de base ;
- ✓ de fournir un cadre de référence ;
- ✓ d'établir des critères d'appréciation ;
- ✓ d'être un facteur d'amélioration.

Pour atteindre ces objectifs ambitieux, on a élaboré un document en quatre parties²⁹:

- ✓ le code de déontologie ;
- ✓ les normes de qualification (série 1000) qui énoncent les caractéristiques que doivent présenter les services d'audit interne et les personnes qui en font partie ;
- ✓ les normes de fonctionnement (série 2000) qui décrivent les activités d'audit interne et définissent des critères de qualité ;
- ✓ les normes de mise en œuvre (série 1000 ou 2000 assortie d'une lettre) qui déclinent les précédentes pour des missions spécifiques.

²⁸ CADRE DE RÉFÉRENCE INTERNATIONAL DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES DE L'AUDIT INTERNE (CRIPP), Dispositions obligatoires et lignes directrices de mise en œuvre – éd 2017 – amendée au 31 mai 2017

²⁹ J. RENARD, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », Op. Cit, P110.

1.2.2 Le code déontologique

Le Code de déontologie de l'Institut a pour but de promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession d'audit interne.

Le Code de déontologie s'applique aux personnes et aux entités qui fournissent des services d'audit interne.

Toute violation du Code de déontologie par des membres de l'Institut, des titulaires de certifications professionnelles de l'(IIA) ou des candidats à celles-ci, fera l'objet d'une évaluation et sera traitée en accord avec les statuts de l'Institut et ses directives administratives.

Le fait qu'un comportement donné ne figure pas dans les règles de conduite ne l'empêche pas d'être inacceptable ou déshonorant et peut donc entraîner une action disciplinaire à l'encontre de la personne qui s'en est rendu coupable.

Le code énonce quatre principes fondamentaux, déclinés en douze règles de conduite³⁰.

1.2.2.1 Le contenu

Il est attendu des auditeurs internes qu'ils respectent et appliquent les principes suivants :

✓ **Intégrité** : L'intégrité des auditeurs internes est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement.

✓ **Objectivité** : Les auditeurs internes montrent le plus haut niveau d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné. Les auditeurs internes évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui.

³⁰ CRIPP, Op. Cit, P9.

Chapitre II : La conduite d'une mission d'audit commercial

✓ **Confidentialité** : Les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent ; ils ne divulguent ces informations qu'avec les autorisations requises, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne les oblige à le faire.

✓ **Compétence** : Les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et expériences requis pour la réalisation de leurs travaux³¹.

1.2.2.2 Les douze règles de conduite

Elles déclinent l'application des quatre principes fondamentaux de façon claire et pratique, et peuvent se résumer ainsi³² :

- ✓ accomplir honnêtement les missions ;
- ✓ respecter la loi ;
- ✓ ne pas prendre part à des activités illégales ;
- ✓ respecter l'éthique ;
- ✓ être impartial ;
- ✓ ne rien accepter qui puisse compromettre le jugement ;
- ✓ révéler les faits significatifs ;
- ✓ protéger les informations ;
- ✓ ne pas en tirer un bénéfice personnel ;
- ✓ ne faire que ce qu'on peut faire ;
- ✓ améliorer ses compétences ;
- ✓ respecter les normes.

³¹ CRIPP, Op. Cit, P9

³² IDEM, P10.

1.2.3 Normes de qualification

Elles concernent les auditeurs internes et les services d'audit interne.

Elles se repartissent en quatre catégories³³ :

➤ **Normes 1000 : mission, pouvoirs et responsabilités**

« La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte d'audit interne, être cohérents avec la définition de l'audit interne, le code de déontologie ainsi qu'avec les normes. Le responsable de l'audit interne doit revoir périodiquement la charte d'audit interne et la soumettre à l'approbation de la direction générale et du Conseil. »

✓ **Normes 1010 : Reconnaissance des dispositions obligatoires dans la charte d'audit interne**

« Le caractère obligatoire des Principes fondamentaux pour la pratique professionnelle de l'audit interne, du Code de déontologie, des Normes et de la Définition de l'audit interne doit être reconnu dans la charte d'audit interne. »

➤ **Normes 1100 : Indépendance et objectivité**

« L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leur travail avec objectivité. »

➤ **Normes 1110 : Indépendance dans l'organisation**

« Le responsable de l'audit interne doit relever d'un niveau hiérarchique permettant aux auditeurs internes d'exercer leurs responsabilités. »

➤ **Normes 1120 : Objectivité individuelle**

« Les auditeurs internes doivent avoir une attitude impartiale et dépourvue de préjugés, et éviter les conflits d'intérêts. »

³³ IDEM, P15.

Chapitre II : La conduite d'une mission d'audit commercial

✓ Normes 1130 : Atteinte à l'indépendance ou à l'objectivité

« Si l'indépendance ou l'objectivité des auditeurs internes sont compromises dans les faits ou en apparence, les parties concernées doivent en être informées de manière précise. La forme de cette communication dépendra de la nature de l'atteinte à l'indépendance. »

➤ Normes 1200 : Compétence et conscience professionnelle

« Les missions doivent être remplies avec compétence et conscience professionnelle. »

➤ Normes 1210 : Compétence

« Les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, le savoir faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles. L'audit interne doit posséder ou acquérir collectivement les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités.

➤ Normes 1220 : Conscience professionnelle

« Les auditeurs internes doivent apporter à leur travail la diligence et le savoir-faire que l'on peut attendre d'un auditeur interne raisonnablement averti et compétent. La conscience professionnelle n'implique pas l'infailibilité. »

➤ Normes 1300 : Programme d'assurance et d'amélioration qualité

« Le responsable de l'audit interne doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne et permettant un contrôle continu de son efficacité. Ce programme inclut la réalisation périodique d'évaluations internes et externes de la qualité ainsi qu'un suivi interne continu. »

1.2.4 Normes de fonctionnement

Elles comprennent sept catégories³⁴ :

➤ **Normes 2000 : Gestion de l'audit interne**

« Le responsable de l'audit interne doit gérer cette activité de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation. »

➤ **Normes 2100 : Nature du travail**

« L'audit interne doit évaluer les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique et méthodique. »

➤ **Normes 2200 : Planification de la mission**

« Les auditeurs internes doivent concevoir et formaliser un plan pour chaque mission. Ce plan précise le champ d'intervention, les objectifs, la date et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées. »

➤ **Normes 2300 : Réalisation de la mission**

« Les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission. »

➤ **Normes 2400 : Communication des résultats**

« Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats de la mission. »

➤ **Normes 2500 : Surveillance des actions de progrès**

« Le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller la suite donnée aux résultats communiqués au management. »

➤ **Normes 2600 : Communication relative à l'acceptation des risques**

« Lorsque le responsable de l'audit interne conclut que le management a accepté un niveau de risque qui pourrait s'avérer inacceptable pour

³⁴ CRIPP, Op. Cit, P26.

Chapitre II : La conduite d'une mission d'audit commercial

l'organisation, il doit examiner la question avec la direction générale. Si le responsable de l'audit interne estime que le problème n'a pas été résolu, il doit soumettre la question au Conseil.»

1.2.5 Les normes de mise en œuvre

Elles déclinent les normes de qualification et les normes de fonctionnement à des missions spécifiques, elles concernent les activités d'assurance (indiquées par la lettre **A** après le numéro de la norme) et les activités de conseil (indiquées par la lettre **C** après le numéro de la norme).

➤ Exemple de la norme de mise en œuvre qui concerne l'activité d'assurance

1000. A1 : La nature des missions d'**assurance** doit être définie dans la charte d'audit interne. S'il est prévu d'effectuer des missions d'assurance à l'extérieur de l'organisation, leur nature doit être également définie dans la charte d'audit interne.

➤ Exemple de la norme de mise en œuvre qui concerne l'activité de conseil

1000. C1 : La nature des missions de **conseil** doit être définie dans la charte d'audit interne.

Le code de déontologie, les Normes de qualification et les Normes de fonctionnement constituent la base de la bonne pratique professionnelle de l'audit interne.

En effet, ces normes visent essentiellement à clarifier le rôle et les responsabilités de l'audit interne vis-à-vis des membres de l'entreprise, de la Direction Générale, du conseil d'administration et autres, définir les bases pour l'organisation et l'évaluation de la qualification et le fonctionnement de l'audit interne ainsi qu'à améliorer la pratique de l'audit interne.

1.3 Les outils de l'audit commercial

Pour accomplir ses travaux, l'auditeur utilise différents outils à sa disposition.

La bonne utilisation de ces outils lui permet d'atteindre ses objectifs avec une plus grande rapidité et une grande efficacité.

Les outils à la disposition de l'auditeur étant nombreux, il lui appartient de choisir l'outil le mieux approprié.

Pour ce faire, nous allons présenter dans cette partie les outils et techniques qui vont nous permettre de mettre en œuvre la démarche d'audit commercial.

- ✓ Les outils d'introductions qui vont aider l'auditeur à formuler des questions ou à répondre à des questions qu'il se pose ;
- ✓ Les outils de description, on pourrait presque dire de « révélation », qui ne présupposent pas de questions particulières, mais vont aider à mettre en relief les spécificités des situations rencontrées.

1.3.1 Les outils d'introduction

1.3.1.1 Les sondages statistiques

➤ A quoi ça sert ?

Les sondages statistiques permettent d'obtenir les preuves d'un dysfonctionnement concernant une population nombreuse de plusieurs milliers d'individus en observant les faits sur un sous-ensemble réduit de cette population (l'échantillon).

Dans le cadre d'une mission d'audit (contrainte de temps), ils rendent ces contrôles réalisables alors qu'un contrôle exhaustif serait inenvisageable car trop consommateur de temps³⁵.

³⁵ P-SCHICK, J-VERA et Olivier BOURROUILH-PAREGE, Op. Cit, P214.

➤ Quand l'utilise-t-on ?

Cette technique est plus particulièrement intéressante lors de la phase de vérification. Elle permet à l'auditeur d'obtenir des preuves probantes qui crédibilisent ses constats des dysfonctionnements³⁶.

1.3.1.2 Questionnaire de Contrôle Interne (QCI)

➤ A quoi ça sert ?

Le (QCI) sert principalement lors de la phase d'étude (prise de connaissance du sujet audité). Il constitue une aide très appréciable dans le cadre des entretiens de recueil d'information auprès des responsables audités en garantissant une exhaustivité des thématiques à aborder³⁷.

Dans la mise en œuvre de l'audit du processus vente, notre questionnaire comportera toutes les bonnes questions à se poser pour réaliser une observation complète du processus.

Le déroulement de ce QCI nous permettra de nous faire une idée sur l'état du dispositif de contrôle interne du processus vente³⁸.

➤ Objectif :

Structurer le questionnement de l'auditeur interne pour évaluer les dispositifs de contrôle au regard du référentiel de contrôle interne³⁹.

➤ Quand l'utilise-t-on ?

Le questionnaire s'emploie de deux manières : comme un outil d'analyse uniquement ou comme un outil d'interview et d'analyse.

³⁶ P-SCHICK, J-VERA, O-BOURROUILH-PAREGE, Op. Cit, P215.

³⁷ IDEM, P203.

³⁸ LEMANT Olivier, « *conduit d'une mission d'audit interne* », éd DUNOD, Paris 1995, P195.

³⁹ IFACI, « *Les outils de l'audit interne, 40 fiches pour conduire une mission d'audit interne* », Group Eyrolles, 2013, P66.

Chapitre II : La conduite d'une mission d'audit commercial

Dans le premier cas, il est rempli par l'auditeur après l'interview à partir des notes prise par celui-ci.

Dans le second cas, les réponses sont fournies directement par l'interrogé.

Il peut être utilisé lors de la phase d'étude comme lors de la phase de vérification pour apprécier la mise en œuvre d'une tâche définie au programme de vérifications.

1.3.1.3 L'interview

➤ A quoi ça sert ?

L'interview est plus qu'un entretien, Elle permet à l'auditeur d'appréhender les différents processus de l'organisation en posant des questions aux personnes impliquées dans le domaine audité.

Elle peut ainsi recueillir de l'information pour chaque opération réalisée afin de la comprendre.

Elle apportera une plus-value à la collecte des informations factuelles en termes d'éléments d'analyse et de jugement.

L'interview pourra servir aussi dans certains cas pour délimiter le champ et les objectifs⁴⁰.

Dans la mise en œuvre de l'audit du processus vente, cette technique nous permettra de recueillir des informations auprès des différents acteurs du processus (chef de division, commerciale, comptable...) afin de mieux le cerner⁴¹.

⁴⁰ P.SCHICK, J.VERA, O.BOURROUILH-PAREGE, Op. Cit, P200.

⁴¹ LEMANT Olivier, Op. Cit, P181.

➤ Quand L'utilise-t-on ?

Eventuellement lors de la phase d'initialisation de la mission d'audit afin d'établir le projet d'ordre de mission.

Lors de la phase de lancement de la mission sur site afin de comprendre le domaine audité et d'identifier les faiblesses potentielles de contrôle interne.

1.3.1.4 Les rapprochements et reconstitutions

➤ A quoi ça sert ?

- ✓ Le **rapprochement** est la vérification ponctuelle et a posteriori, par d'autres sources ou moyens, de la validité d'un fait, d'une affirmation ou d'une déclaration. Les sources ou moyens peuvent être à la fois de nature exogène (confirmation écrite extérieure) ou endogène (supports d'information dans la chaîne d'un processus).

Dans le cadre de l'audit du processus vente, il s'agira par exemple de rapprocher les informations figurant sur le bon de commande avec celles contenues sur le bon de livraison et la facture.

- ✓ La **reconstitution** est le rétablissement d'un résultat, à partir d'éléments réels et pertinents, soit par utilisation du processus lui-même, soit par mise en œuvre de processus différents mais homologues au phénomène contrôlé.

➤ Quant l'utilise-t-on ?

Le rapprochement est utilisé en audit de conformité, afin de vérifier un fait ou une affirmation d'une ou plusieurs opérations.

La reconstitution est utilisée en audit d'efficacité, afin d'évaluer le fonctionnement et/ou la fiabilité d'un système, d'un processus⁴².

⁴² P.SCHICK, J.VERA, O.BOURROUILH-PAREGE, Op. Cit, P211.

1.3.1.5 Les outils informatiques

Ils sont de plus en plus nombreux et sont d'autant plus difficiles à inventorier que les services d'audit interne créent souvent leurs propres outils plutôt que d'adopter des logiciels.

Toutefois, trois catégories d'outils informatiques peuvent être définies :

- ✓ Les outils de travail d'audit : les logiciels de traitement de textes, le dessin, les tableaux...
- ✓ Les outils de réalisation des missions : on trouve à la fois des logiciels de marché et des logiciels conçus par les services d'audit interne.
- ✓ Les outils de gestion du service d'audit interne : le logiciel d'élaboration et de suivi des temps de travail des auditeurs...⁴³.

1.3.2 Les outils de description

1.3.2.1 L'observation physique

➤ A quoi ça sert ?

L'observation physique est la constatation de la réalisation instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un phénomène.

L'auditeur qui observe attentivement soulève souvent des problèmes qui ne sont pas connus, ou qui ne peuvent être déduits de l'analyse de l'information écrites à l'illustration des conclusions générales⁴⁴.

➤ Objectif :

Obtenir une preuve directe d'une situation⁴⁵.

⁴³ J.RENARD, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », Op. Cit, P321.

⁴⁴ P.SCHICK, J.VERA, O.BOURROUILH-PAREGE, Op. Cit, P209.

⁴⁵ IFACI, « *Les outils de l'audit interne* », Op. Cit, P76.

➤ Quand l'utilise-t-on ?

L'observation physique est pratiquée par les auditeurs interne lors de la phase de lancement de la mission afin de bien appréhender le contexte audité et en phase de vérification afin éventuellement d'obtenir des preuves probantes de faiblesses avérées⁴⁶.

1.3.2.2 La narration

Cette technique consiste à décrire la procédure en vigueur sous forme d'un écrit qui synthétise l'ensemble des informations recueillies sur la procédure étudiée ; elle ne nécessite aucune préparation et n'exige la connaissance d'aucune technique. Il existe deux sortes de narration :

- ✓ La narration par l'audité : elle est orale et plus riche parce qu'elle apporte le plus d'enseignement. L'auditeur reste passif et se contente d'écouter et de noter ;
- ✓ La narration par l'auditeur : consiste à mettre en ordre les idées et les connaissances de façon logique et structurée afin de faciliter la lecture pour les tiers⁴⁷.

1.3.2.3 L'organigramme fonctionnel

Il est construit par l'auditeur, si celui-ci le juge nécessaire pour y voir plus clair.

Il le dessine à partir d'information recueillies par les observations, narration, interviews, etc.

Il a comme caractéristique que les mots figurant dans les cases ne sont pas des noms de personnes mais des verbes désignant des fonctions.

⁴⁶ P.SCHICK, J.VERA, O.BOURROUILH-PAREGE, Op. Cit, P209.

⁴⁷ J.RENARD, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », Op. Cit, P331.

Chapitre II : La conduite d'une mission d'audit commercial

Le dessin d'un organigramme fonctionnel enrichi les connaissances obtenues par l'addition de l'organisation hiérarchique et les analyses de poste⁴⁸.

1.3.2.4 La grille de séparation des tâches

➤ A quoi ça sert ?

La grille de séparation des tâches permet de comprendre par rapport à la chronologie des opérations réalisées dans un processus ou une fonction, la répartition des responsabilités entre les différents acteurs à un instant donné.

L'auditeur établit cette grille afin de s'assurer du respect d'un principe de base du contrôle interne.

En effet toute organisation doit veiller à séparer les responsabilités. Grâce à cette grille l'auditeur vérifie qu'il n'y a pas cumul de fonctions sur un même acteur ou un groupe restreint d'entre eux.

Cet outil met aussi en évidence des éventuelles anomalies concernant la répartition de la charge de travail entre les différents intervenants⁴⁹.

Cette grille nous éclairera sur la distribution des tâches au sein du processus vente.

Elle nous permettra de déceler les manquements au principe de la séparation des tâches afin d'y apporter des corrections.

➤ Objectif

Visualiser les attributions des personnes ou des services, identifier « qui fait quoi » et mettre en évidence une éventuelle inadéquation de la répartition

⁴⁸ J.RENARD, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », Op. Cit, P331.

⁴⁹ P.SCHICK, J.VERA, O.BOURROUILH-PAREGE, Op. Cit, P195.

des tâches d'un processus entre les personnes et/ou services (ainsi que les tâches non faites)⁵⁰.

➤ **Quand l'utilise-t-on ?**

Principalement lors de la phase de conduite des vérifications afin de rechercher les preuves de faiblesses du contrôle interne.

1.3.2.5 Le diagramme de circulation (DC)

Un diagramme de circulation est la description graphique d'un ensemble d'opérations, celui-ci s'opère au moyen d'une ligne de flux qui retrace dans un ordre chronologique le cheminement des documents générés par ces opérations.

L'établissement d'un (DC) suppose l'emploi d'une table de symboles et le choix d'un type de présentation. En ce qui concerne les symboles, il n'y a pas une table normalisée utilisée par tous les cabinets d'audit, mais il est souhaitable que dans un même groupe de travail une seule table soit adoptée par tous. Au sujet du type de présentation, il y a deux (DC) :

✓ **Un (DC) vertical :**

Il est utilisé généralement pour décrire les procédures simples. Cette forme de diagramme représente verticalement le circuit des documents entre les différents services de l'entreprise, et selon l'ordre chronologique.

✓ **Un (DC) horizontal :**

Fréquemment utilisé dans le cas d'une procédure complexe et longue.

Dans cette forme de diagramme, la représentation du circuit des documents est faite selon l'ordre chronologique, mais la circulation entre les services se fait horizontalement.

⁵⁰ IFACI, « *Les outils de l'audit interne* », Op. Cit, P52.

1.3.2.6 La Piste d'Audit (PA)

➤ A quoi ça sert ?

La piste d'audit recouvre deux notions. A l'origine c'est une technique de contrôle comptable plus particulièrement à l'usage des auditeurs externe.

C'est par ailleurs une technique d'audit à laquelle les auditeurs internes ont largement recours.

Les différentes réglementations professionnelles définissent la piste d'audit comme « un ensemble de procédures permettant de justifier toute information en remontant du document de synthèse à la source par un cheminement ininterrompu et réciproque. Elles doivent couvrir :

- ✓ La reconstitution de l'ordre chronologique des opérations ;
- ✓ La traçabilité ascendante et descendante (piste d'audit statique) ;
- ✓ La justification d'une information d'une date à l'heure (piste d'audit dynamique)⁵¹.

1.3.2.7 La conservation des données

➤ Objectif :

S'assurer qu'il est possible de remonter à l'origine d'une opération⁵².

➤ Quand l'utilise-t-on ?

Lors de la phase de lancement de la mission sur site afin d'identifier les faiblesses potentielles du contrôle interne.

Lors de la phase de conduite des vérifications afin de récupérer les preuves matérielles attestant des faiblesses avérées du contrôle interne⁵³.

⁵¹ P.SCHICK, J.VERA, O.BOURROUILH-PAREGE, Op. Cit, P206.

⁵² IFACI, « Les outils de l'audit interne », Op. Cit, 70.

⁵³ P.SCHICK, J.VERA, O.BOURROUILH-PAREGE, Op. Cit, P207.

1.4 La mise en œuvre des outils

L'ensemble des outils étudiés ci-dessus doivent être utilisés avec le maximum d'efficacité pour réaliser une mission d'audit efficace. Ainsi, deux éléments fondamentaux peuvent répondre à cette efficacité :

1.4.1 La communication

La plupart des outils mettent en jeu deux personnages : l'auditeur et celui qu'il observera, interviewera et questionnera. La mise en œuvre d'un outil exige toujours le contact et le rapport à l'autre, c'est-à-dire la collaboration entre les deux parties est indispensable.

Pour une bonne communication, l'auditeur doit toujours chercher à savoir.

En effet, si la communication se fait mal, il obtiendra une interview incomplète, un organigramme erroné et une observation insuffisante.

1.4.2 La curiosité

La curiosité d'esprit est un élément fondamental pour une bonne utilisation des outils d'audit, elle enrichit le dialogue tout autant que la bonne communication.

Elle est essentielle dans l'élaboration du questionnaire de contrôle interne et dans l'analyse de la **Feuille de Révélation d'Analyse des Problèmes FRAP**.

Elle permet de tout voir et tout déceler dans les grilles d'analyse des tâches et les diagrammes de circulation.

Elle rend possible le suivi, le bout en bout d'une piste d'audit, sans lâcher le fil conducteur en explorant chaque étape dans le détail des opérations.

Chapitre II : La conduite d'une mission d'audit commercial

La communication et la curiosité sont les deux qualités essentielles de l'auditeur interne, elles s'épanouissent d'autant plus facilement que l'organisation du service est conçue en termes d'efficacité⁵⁴.

Vu la diversification des outils et techniques pouvant être utilisés lors d'une mission d'audit interne, il est primordial de préciser que l'application de toutes les techniques dépendent essentiellement de la personnalité de l'auditeur, de son implication, de sa capacité à s'adapter aux contextes nouveaux et surtout de son expérience dans le domaine, et qu'une technique appropriée à une entreprise de petite taille peut ne pas être adaptée dans une grande entreprise.

La méthodologie et la conduite d'une mission d'audit commercial est l'objet de la prochaine section.

⁵⁴ J.RENARD, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », Op. Cit, P348.

Section 2 : Méthodologie de conduite de la mission d'audit commercial

La démarche générale d'audit s'articule autour de trois phases principales permettant d'approcher le fonctionnement de l'entité auditée et d'en apporter un jugement motivé.

Chacune d'entre elle se découpe en un certain nombre de périodes, nous pouvons dire qu'elles vont toutes exiger des auditeurs des compétences spécifiques, qui ne sont pas toujours l'apanage d'un seul, et qui permettent d'affirmer que la meilleure mission est toujours celle qui est réalisée à plusieurs.

Ainsi ces trois phases sont parfois nommées :

- ✓ Phase d'étude (phase de préparation)
- ✓ Phase de vérification (phase de réalisation)
- ✓ Phase de conclusion⁵⁵

2.1 La phase de préparation

Elle ouvre la mission d'audit. Elle exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. En dehors de toute routine, elle sollicite l'aptitude à apprendre et à comprendre, elle exige également une bonne connaissance de l'entreprise car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander. C'est au cours de cette phase que l'auditeur doit faire preuve de qualités de synthèse et d'imagination. Elle peut se définir comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action.

Durant cette phase, les travaux préparatoires sont réalisés, l'auditeur est amené à rechercher les informations, à observer le sujet audité, à effectuer des

⁵⁵ J. RENARD, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », Op. Cit, p194.

Chapitre II : La conduite d'une mission d'audit commercial

études préliminaires, afin de repérer les zones de risques. Elle est composée de quatre étapes, à savoir :

- ✓ L'ordre de mission / ou la lettre de mission ;
- ✓ La prise de connaissance de l'entité auditée (ou phase de familiarisation) ;
- ✓ L'identification et l'évaluation des risques ;
- ✓ La définition des objectifs ou l'élaboration du référentiel (le rapport d'orientation)⁵⁶.

2.1.1 L'ordre de mission (OM)

L'ordre de mission formalise le mandat donné par la direction générale à l'audit interne et répond à trois principes essentiels :

- ✓ L'audit interne ne peut se saisir lui-même de ses missions.
- ✓ l'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente ; c'est le plus souvent la direction générale ou le comité d'audit s'il en existe un.
- ✓ L'ordre de mission permet l'information à tous les responsables concernés.

2.1.2 L'étape de familiarisation

Cette étape dite « familiarisation » ne saurait être omise ; elle constitue le plus souvent, en termes de durée, la partie la plus importante de la mission : vouloir commencer directement par l'observation sur le terrain serait condamné d'avance la mission d'audit.

Les raisons militant en faveur de cette étape sont d'ailleurs nombreuses.

On peut les résumer en quatre points :

- ✓ Avoir une vision d'ensemble de l'organisation qui fait l'objet de la mission et des contrôles internes mis en place pour la maîtriser.

⁵⁶ J. RENARD, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », Op. Cit, p197.

Chapitre II : La conduite d'une mission d'audit commercial

Cette approche synthétique est le préalable nécessaire à toute démarche analytique ultérieure.

- ✓ En identifiant les risques d'audit l'auditeur a son attention attirée sur les points essentiels : il évite ainsi d'omettre ultérieurement des aspects fondamentaux et, inversement, ne risque pas de se perdre dans les détails inutiles. Les conversations préparatoires qu'il peut avoir sont, nous le verrons, très utiles sur ce point et lui permettent également de prendre en compte les priorités du management.
- ✓ En définissant les objectifs de la mission, l'auditeur est en mesure de l'organiser, de la planifier, de mieux en estimer le temps et le coût ; c'est donc un gage d'efficacité.
- ✓ Enfin, et peut-être surtout- l'auditeur donne de lui-même, de son métier et de son action, une image de rigueur et donc de professionnalisme qui facilite les contacts et contribue largement au succès de la mission⁵⁷.

2.1.3 L'identification et l'évaluation des risques

Cette étape n'est que la mise en œuvre de la norme 2210.A1 : *« l'auditeur interne doit procéder à une évaluation préliminaire des risques liés à l'activité soumise à l'audit »*.

Deux mots sont importants dans cette norme : le mot « doit » ; il s'agit là d'un précepte impératif parce qu'indispensable. Et aussi le mot « préliminaire » : cette évaluation doit impérativement précéder la phase suivante puisque c'est à partir de ces informations que l'auditeur va construire son programme de travail et l'élaborer de façon modulée, en fonction non seulement des menaces mais également de ce qui a pu être mis en place pour y faire face. C'est à compter de cet instant que l'auditeur interne chargé d'une

⁵⁷ J. RENARD, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », Op. Cit, p203.

mission va croiser la notion de risque qui ne cessera de l'accompagner tout au long de sa démarche⁵⁸.

2.1.4 La définition des objectifs ou l'élaboration du référentiel

On l'appelle aussi, avec des variantes dans la forme, « rapport d'orientation » ou encore référentiel de l'auditeur, ce qui souligne la simplicité et la relative brièveté du document. Mais quelle que soit la forme et son appellation, et conformément à la norme 2240 («*Les auditeurs internes doivent élaborer et documenter un programme de travail permettant d'atteindre les objectifs de la mission* »), il s'agit toujours d'un document dont les caractéristiques et le contenu se retrouvent dans tous les cas de figure.

2.2 La phase de réalisation

Elle fait beaucoup plus appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication.

Se faire accepter est le premier impératif de l'auditeur, se faire désirer est le critère d'une intégration réussie.

C'est à ce stade que l'on fait plus appel aux capacités d'analyse et au sens de la déduction.

C'est, en effet, à ce moment que l'auditeur va procéder aux observations et constats qui vont lui permettre d'élaborer la thérapie.

C'est la phase du travail sur le terrain, qui s'effectue en quatre étapes :

- ✓ La réunion d'ouverture ;
- ✓ Le programme d'audit ;
- ✓ Le questionnaire de contrôle interne (QCI) ;
- ✓ Le travail sur le terrain.⁵⁹

⁵⁸ J. RENARD, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », Op. Cit, p112.

2.2.1 La réunion d'ouverture

Certains ont pu s'étonner que l'on place une « réunion d'ouverture » au milieu de la mission d'audit et non pas au tout début.

C'est que cette réunion marque non pas le début de la mission mais le commencement des opérations de réalisation et on ne peut la tenir tant qu'il n'y a pas de programme à présenter à l'audité.

Certes, en tout début de mission des contacts ont eu lieu : visites de courtoisie aux responsables hiérarchiques, approche du calendrier, interviews d'information, recherche de documentation... mais tout cela n'implique pas le contact direct avec les responsables pour leur présenter un programme et le commenter avec eux.

C'est à ce moment seulement que se situe de début des opérations d'audit.

2.2.2 Le programme d'audit ou programme de travail

On l'appelle aussi « programme de vérification » ou encore « planning de réalisation » ; quelle que soit sa dénomination, il s'agit du document interne au service et dans lequel on va procéder à la dénomination et à la répartition des tâches.

Ce programme d'audit est établi pas l'équipe chargée de la mission, sous la supervision du chef de mission et en général au cours d'un bref retour dans les bureaux du service⁶⁰.

⁵⁹ J. RENARD, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », Op. Cit, p226.

⁶⁰ IDEM, P232.

2.2.3 Le questionnaire de contrôle interne (QCI)

C'est un document que l'on a déjà commencé à élaborer avec les découpages en tâches élémentaires puisque lui aussi comme le tableau de risques part de ce découpage fondamental.

Il y aura donc autant de **QCI** que de mission d'audit à réaliser. Dans les services d'audit ayant une certaine ancienneté, ces questionnaires sont dans les dossiers pour les missions récurrentes : il n'y a plus qu'à les compléter et les mettre à jour. Sinon, il faut les créer de toutes pièces.

De quoi s'agit-il ? De permettre à l'auditeur de réaliser sur chacun des points soumis à son jugement critique, une observation qui soit la plus complète possible. Pour ce faire le questionnaire devra se composer de toutes les bonnes questions à se poser pour réaliser une observation complète.

Ce questionnaire va donc être le guide de l'auditeur dans la démarche qui sera la sienne pour réaliser son programme : c'est véritablement un fil conducteur, d'où son importance comme outil méthodologique⁶¹.

2.2.4 Le travail sur le terrain

Rappel de la démarche logique

- ✓ L'auditeur procède à un découpage séquentiel ou logique des opérations, préalable nécessaire à l'identification des risques.
- ✓ A partir de cette identification, il définit ses objectifs (rapport d'orientation) et établit un programme de travail.
- ✓ Pour chaque point de ce programme, il élabore (ou met à jour) un questionnaire de contrôle interne.
- ✓ Pour chacun des points de contrôle, il se pose – si jugé nécessaire – les questions : qui ? quoi ? où ? quand ? comment ?

⁶¹ J. RENARD, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », Op. Cit, p235.

Chapitre II : La conduite d'une mission d'audit commercial

- ✓ Il procède éventuellement à un affinement de son questionnaire.
- ✓ Il répond à ces questions – et c'est la phase terrain qui nous intéresse – en réalisant des tests avec l'aide des outils qui sont à sa disposition. Ces tests sont en général réalisés selon une méthode déterminée à l'avance ;
- ✓ il peut s'agir d'une opération unique ou qui se situe dans le cadre d'un plan de tests préétabli. Les tests sont liés aux risques sous-jacents ;
- ✓ ils vont permettre d'apporter la preuve du dysfonctionnement et ouvrir la voie à la recherche de l'analyse causale. Lorsque le dysfonctionnement est manifeste et incontestable, le test est superflu.
- ✓ Chaque dysfonctionnement, chaque anomalie va donner lieu à l'établissement d'une **FRAP**⁶².

2.3 La phase de conclusion

Elle exige également et avant tout une grande faculté de synthèse et une aptitude certaine de rédaction, encore que le dialogue ne soit pas absent de cette dernière période.

L'auditeur va cette fois élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte.

Nommée également, la phase d'achèvement, durant laquelle, l'auditeur rédige le rapport d'audit en quatre étapes:

- ✓ Le projet du rapport d'audit ;
- ✓ La réunion de clôture ;
- ✓ Le rapport d'audit interne ;
- ✓ Réponses aux recommandations et suivi du rapport.⁶³

⁶² J. RENARD, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », Op. Cit, p242.

⁶³ EDEM, p269.

2.3.1 Le projet de rapport d'audit interne

Il est ainsi nommé pour trois raisons :

1^{er} raison : Les observations qu'il contient n'ont pas encore fait l'objet d'une validation générale ; elles ne peuvent donc pas être considérées comme définitives, même si chaque **FRAP** a fait l'objet d'une validation spécifique.

2^e raison : Ce document, s'il comporte déjà les recommandations des auditeurs, ne comprend pas les réponses des audités à ces recommandations.

3^e raison : Il ne comporte pas encore le plan d'action qui est ce document joint au rapport définitif et sur lequel l'audité indique quand et par qui seront mises en œuvre les recommandations qu'il a acceptées.

2.3.2 La réunion de clôture

Elle réunit exactement les mêmes participants que la réunion d'ouverture, lesquels après s'être entendu dire ce que les auditeurs internes avaient l'intention de faire, vont s'entendre commenter ce qu'ils ont fait, autour de l'équipe de mission d'audit, on va donc retrouver l'audité, ses collaborateurs, sa hiérarchie (éventuellement)⁶⁴.

2.3.3 Le rapport d'audit interne

Nous disons « entreprendre ultérieurement » car ceci ne peut s'accomplir que lorsque l'audité a adressé sa réponse écrite aux recommandations du projet de rapport, sauf s'il en a fait connaître le contenu dès la fin de la réunion de clôture⁶⁵.

⁶⁴ J. RENARD, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », Op. Cit, p271.

⁶⁵ IDEM, P275.

2.3.4 Réponses aux recommandations et suivi du rapport

2.3.4.1 Les réponses aux recommandations

Chaque constat donne lieu à une recommandation de l'auditeur, laquelle est présentée aux audités lors de la réunion de clôture.

Si ces derniers ont des réserves à faire quant à son réalisme ou à son applicabilité, c'est à ce moment que ces réserves sont exprimées.

Les auditeurs internes en tiennent compte, ou non, selon leur appréciation des observations qui leur sont faites.

La recommandation étant ainsi devenue définitive en la forme, une réponse officielle est demandée aux audités afin que leurs observations puissent être intégrées dans le rapport.

2.3.4.2 Le suivi du rapport d'audit interne

De tout temps les auditeurs interne ont eu le souci de savoir ce que devenaient leurs recommandations afin de pouvoir la réelle efficacité de leurs travaux et de suivre les solutions qui sont données à des problèmes dans lesquels ils se sont totalement impliqués.

Et ils ont d'autant plus cette préoccupation que la mission d'audit ne se termine pas avec la sortie du rapport.

D'où il résulte que quelles que soient les modalités de suivi examinées, l'auditeur interne ne peut se désintéresser du résultat et doit toujours en être informé.

Une mauvaise mise en œuvre des recommandations (ou une absence de mise en œuvre) sur un sujet important ou urgent peut d'ailleurs exiger une mission complémentaire⁶⁶.

⁶⁶ J. RENARD, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », Op. Cit, p288.

Chapitre II : La conduite d'une mission d'audit commercial

Nous pouvons conclure que la mission d'audit est une fonction temporaire et déterminée et que l'auditeur interne doit l'accomplir à l'intention de la Direction Générale de manière efficace.

Elle exige de l'auditeur interne un bagage de connaissances et de techniques qui lui permettront d'attribuer à l'amélioration des systèmes et à la vérification des processus internes.

L'audit interne est l'une des pierres angulaires du gouvernement d'entreprise ; car elle donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apportant ses conseils afin d'aider à améliorer la performance de l'entreprise, et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Bien que, l'audit interne est une fonction d'évaluation à la disposition d'une organisation pour examiner et apprécier le bon fonctionnement, la cohérence et l'efficacité de son contrôle, il est indispensable pour une entité de pratiquer la mission d'audit interne dans tout le respect des normes.

En effet, l'utilisation d'une méthode, de techniques, et d'outils en matière d'audit ne peut être réellement efficace et adaptée aux objectifs de l'audit interne que si l'auditeur a une idée claire des normes qu'il doit appliquer.

Cependant, l'auditeur interne est concerné principalement dans le cadre de sa mission au sein de l'organisation par les tâches de vérification, de contrôle et d'évaluation de la structure dans laquelle il opère.

Enfin, nous pouvons dire que l'auditeur interne est le garant du bon fonctionnement des systèmes de contrôles internes présents au sein de l'entreprise.

L'objet du prochain chapitre est la démarche pratique de la mission d'audit de la fonction commerciale dans une entreprise publique économique l'ELECTRO-INDUSTRIES.

CHAPITRE III :
Audit interne de la
fonction commerciale au sein de l'EI

Chapitre III : Audit interne de la fonction commercial

Après avoir présenté notre cas théorique dans lequel nous avons abordé la présentation de la fonction commerciale, le contrôle interne, la notion l'audit, ses outils et enfin, l'audit de la fonction commerciale. Nous allons essayer de mettre en œuvre nos connaissances théoriques sur le terrain en réalisant une mission d'audit au sein de la fonction commerciale de l'entreprise ÉLECTRO-INDUSTRIES, et cela du 1 octobre au 30 novembre 2020.

La mise en œuvre de notre mission d'audit d'efficacité et d'efficience de la fonction commerciale, s'est fortement appuyée sur la méthodologie de recherche établie au deuxième chapitre.

Nous sommes passés par les trois grandes phases d'audit qui sont : phase de préparation, phase de réalisation et phase de conclusion.

Nous allons présenter ce chapitre à travers deux sections : la première est une présentation de l'entreprise ÉLECTRO-INDUSTRIES et la fonction commerciale ; et la deuxième est celle dans laquelle nous allons entamer une étude de cas qui porte sur le déroulement d'une mission d'audit interne de l'efficacité et d'efficience de la fonction commerciale.

Section 01 : Prise de connaissance de l'organisme d'accueil et de la fonction commerciale

1.1 Présentation de l'entreprise Electro-Industries

Electro-Industries est le fruit de diverses opérations de restructuration de cession des entreprises « mère » dans le domaine de l'industrie électronique, cette particularité a eu d'ailleurs impact sur le fonctionnement actuel de l'entreprise.

Il est indispensable, dans ce cas, de présenter son historique, afin de comprendre son fonctionnement, sa situation et sa position actuelle dans la mosaïque économique Algérienne.

Elle a été créée sous sa forme actuelle en janvier **1999**, après la scission de l'entreprise mère **ENEL** (Entreprise National des Industries Electrotechnique).

Son activité de production remonte à **1986**, dans les domaines de fabrication de moteurs électriques, alternateurs et transformateurs de distribution.

E-I est une entreprise publique économique, Société Par Action (**SPA**) au capital de **4 753 000 000.00** DA.

La production actuelle D'ELECTRO-INDUSTRIES est écoulee sur le marché Algérien.

L'ELECTRO-INDUSTRIES est composée de trois(3) unités ; toutes situées sur le même site :

- ✓ **Unité Transformateur UTR** dont la capacité de production est de 5 000 transformateurs / année ;
- ✓ **Unité Moteurs Electriques UME** dont la capacité de production est de 50 000 moteurs / année ;

Chapitre III : Audit interne de la fonction commercial

- ✓ Unité Prestations Techniques UPT Assure la maintenance des équipements de production.



Transformateur



Moteur



Groupe électrogène

Chapitre III : Audit interne de la fonction commercial

Les produits fabriqués par Electro-industries sont conformes aux recommandations CEI et aux normes allemandes DIN/VDE⁶⁷.

L'entreprise emploie un effectif moyen de **883** travailleurs dont **22%** de cadres, **31%** de maîtrise et **47%** d'exécution.

En matière de qualité ELECTRO-INDUSTRIES dispose de ses propres laboratoires d'essai et mesure de ses produits ainsi que le contrôle des principaux matériaux utilisés dans sa production.

S'agissant du système documentaire, ELECTRO-INDUSTRIES utilise **252** normes internes en plus des normes **DIN/VDE** et **CEI**.

Les différentes valeurs d'essai et de mesures sont consignées dans des procès-verbaux et des cartes de contrôle.

L'entreprise «EI» a procédé à la mise en place de son système Qualité en **2002** et a été certifiée par **QMI** Canada le **24/07/2004**, **ISO 9001** version **2000**.

1.1.1 Situation géographique d'EI

EI est implantée dans une zone agricole de **39.5** hectares, située à **30** Km de Tizi-Ouzou et à **08** Km d'Azazga. Au nord elle est limitée par la route nationale N°**12** et par des terres agricoles ; et au sud par Oued Sébaou, à l'ouest par Mekla et à l'est par Azazga.

La capacité de production en transformateurs couvre les besoins du marché à **70%** environ, les ventes de moteurs représentent **30%** environ de sa capacité de production. Il est à signaler que l'ELECTRO-INDUSTRIES est le seul fabricant de transformateur en Algérie.

⁶⁷Normes international

1.1.2 Organigramme de l'EI

1.2 Présentation générale de la fonction commerciale

1.2.1 Prise de connaissance de la direction commerciale d'EI

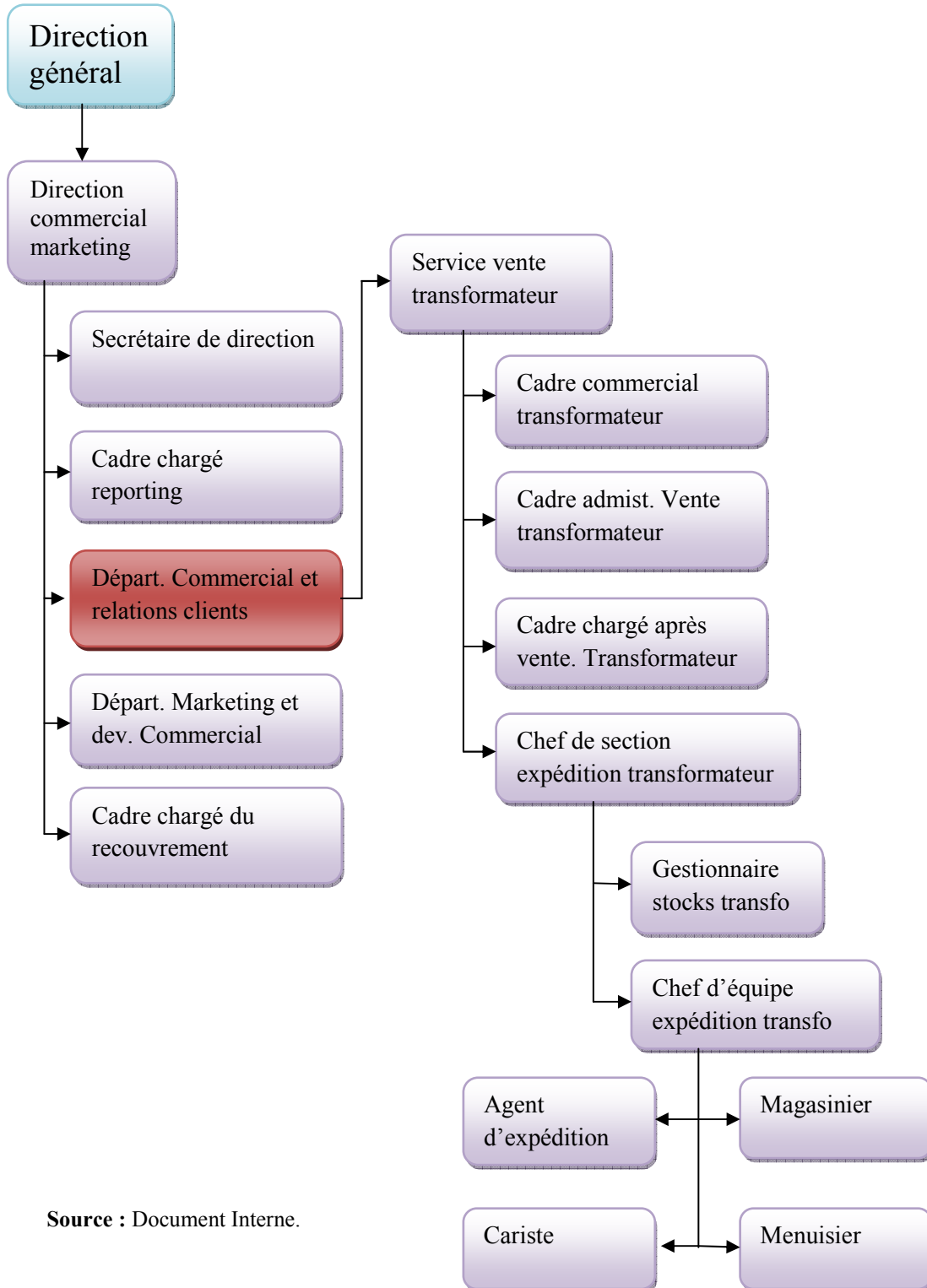
La direction commerciale est une nouvelle direction créée en 2016 après réorganisation au niveau de l'entreprise. Auparavant la vente des produits finis et services après vente sont assurés et rattachés directement aux unités de production.

La direction commerciale au niveau d'Electro-Industries est organisée suivant les produits finis. Un service transformateurs et service moteurs sous la responsabilité d'un chef de département et d'un directeur commercial.

Afin de minimiser l'étendue de notre champ d'application, il a été pris dans notre étude de cas uniquement le volet commercial du produit fini transformateur.

1.2.2 L'organigramme du département commercial de service transformateur

Figure 6 : L'organigramme



Source : Document Interne.

1.3 Procédure de gestion de la fonction commerciale du produit transformateur

Il a été retracé par nos soins une procédure de travail, des personnels chargés de suivi au niveau de la fonction commerciale.

La force de vente des transformateurs de distribution et les personnes chargées de ces opérations (qui fait quoi) au sein d'Electro-Industries unité transformateurs se fait de la manière suivante:

1.3.1 Commande de client

Pour que le client puisse commander le transformateur qu'il souhaite acheter, il est nécessaire pour lui d'établir une commande d'offre où il mentionne les caractéristiques du transformateur.

Cette commande peut être écrite (par fax ou mail), verbale (par téléphone, ou le client se présente directement à l'entreprise).

Remarque : si l'acheteur demande un transformateur spécifique (hors gammes), le responsable commercial sollicite d'abord le bureau d'étude pour voir la faisabilité de fabrication de ce produit puis établir sa fiche technique (pour réponse au client).

1.3.2 Réponse à la commande d'offre

Une fois que le client a exprimé son besoin à Electro-Industrie, la personne chargée (chef de département ou bien chef de service vente) et après avoir collecté toutes les informations nécessaires sur la demande du client, et la vérification de l'existence du produit en collaboration avec le service gestion de stock ou la faisabilité de fabrication des spécifiques, rédigera une lettre administrative plus une facture proforma (un devis) à envoyer soit par fax ou par e-mail ou bien à remettre au client directement.

Chapitre III : Audit interne de la fonction commercial

Cette lettre doit porter les informations suivantes :

- ✓ Prix unitaire du transformateur exprimé par une facture proforma ;
- ✓ Modalités de paiement de la marchandise : soit par chèque certifié ou visé, un chèque normalisé (ordinaire), virement bancaire, versement bancaire ou bien espèce.
- ✓ Délais de réalisation du transformateur pour les spécifiques ;
- ✓ Garantie sur le transformateur : généralement 12 mois ;
- ✓ Validité de l'offre.

1.3.3 Bon de commande

L'ordre d'achat s'appelle la commande, verbales ou téléphonées, les commandes doivent être confirmées par écrit par le client (lettres ordinaires ou imprimés préparés à ces effets et appelés bons de commande).

L'accusé de réception de la commande établi par le chef de département s'appelle confirmation.

Le bon de commande doit porter les mentions suivantes :

- ✓ Acheteur : le nom de la société, son adresse complète, son numéro de téléphone, son numéro de registre de commerce, identification fiscale, son article d'imposition et son compte bancaire s'il y a lieu;
- ✓ Vendeur : Nom du fournisseur, numéro de la commande, date de commande, désignation de la marchandise commandée (type de transformateurs et quantité), cachet de l'acheteur et sa signature.

Nous notons que si le client a commandé un transformateur spécifique ou bien un transformateur de grande puissance, il est tenu de payer une avance de 30% du montant sur ce transformateur et le fournisseur dans ce cas est obligé de lui délivrer une facture d'avance et lui accuse sur l'autre copie du bon de commande.

1.3.4 Mise à disponibilité au client (convocation pour enlèvement)

Une fois que le service production réalisera le transformateur commandé par le client, le responsable commercial transformateur est tenu de rédiger une lettre administrative pour convoquer le client pour procéder à l'enlèvement de son transformateur, après vérification des données relatives au client (et exiger un chèque certifié pour les nouveaux clients).

Cette convocation peut se faire par téléphone.

1.3.5 Présentation pour enlèvement

Une fois le transformateur est prêt (au niveau de l'expédition), le client est convoqué par le chef de service commercial pour ce présenter et procéder à l'enlèvement.

1.3.6 Facturation et livraison

Le facturier établit la facture de vente (voire annexe 1), le bon de livraison (voire annexe 2) et la fiche de garantie (voire annexe 3) en utilisant les informations présentes dans le bon de commande et en complétant éventuellement les nouvelles données (le prix catalogue pour les clients ordinaires, prix avec remise pour les clients potentiels).

NB :

- ❖ le numéro de facture est composé de :
 - ✓ Numéro du client : il y a 3 types
 - ✓ 10 : Les clients privés ;
 - ✓ 11 : Les collectivités locales ;
 - ✓ 12 : Les Entreprises étatiques.
 - ✓ Numéro de la wilaya.
 - ✓ Numéro de série.
- ❖ Et le bon de livraison est établi en sept exemplaires :
 - ✓ Copie blanche : Pour le client ;

Chapitre III : Audit interne de la fonction commercial

- ✓ Deux copie bleues : une pour la section vente et l'autre pour la comptabilité ;
- ✓ Copie verte : pour la section facturation ;
- ✓ Deux copies jaunes : pour la section expédition ;
- ✓ Copie rouge : pour les agents de sécurité de l'entreprise.

1.3.7 Après vente

Une structure chargée du recueil des doléances et besoins des clients après l'opération de vente, travaillant directement avec le service technique de réparation (voire annexe 4), en cas de retour et de réparation des transformateurs en tenant compte des délai de garantie.

1.3.8 Suivi des créances et recouvrements

Structure lié directement au directeur commercial qui a pour tâches :

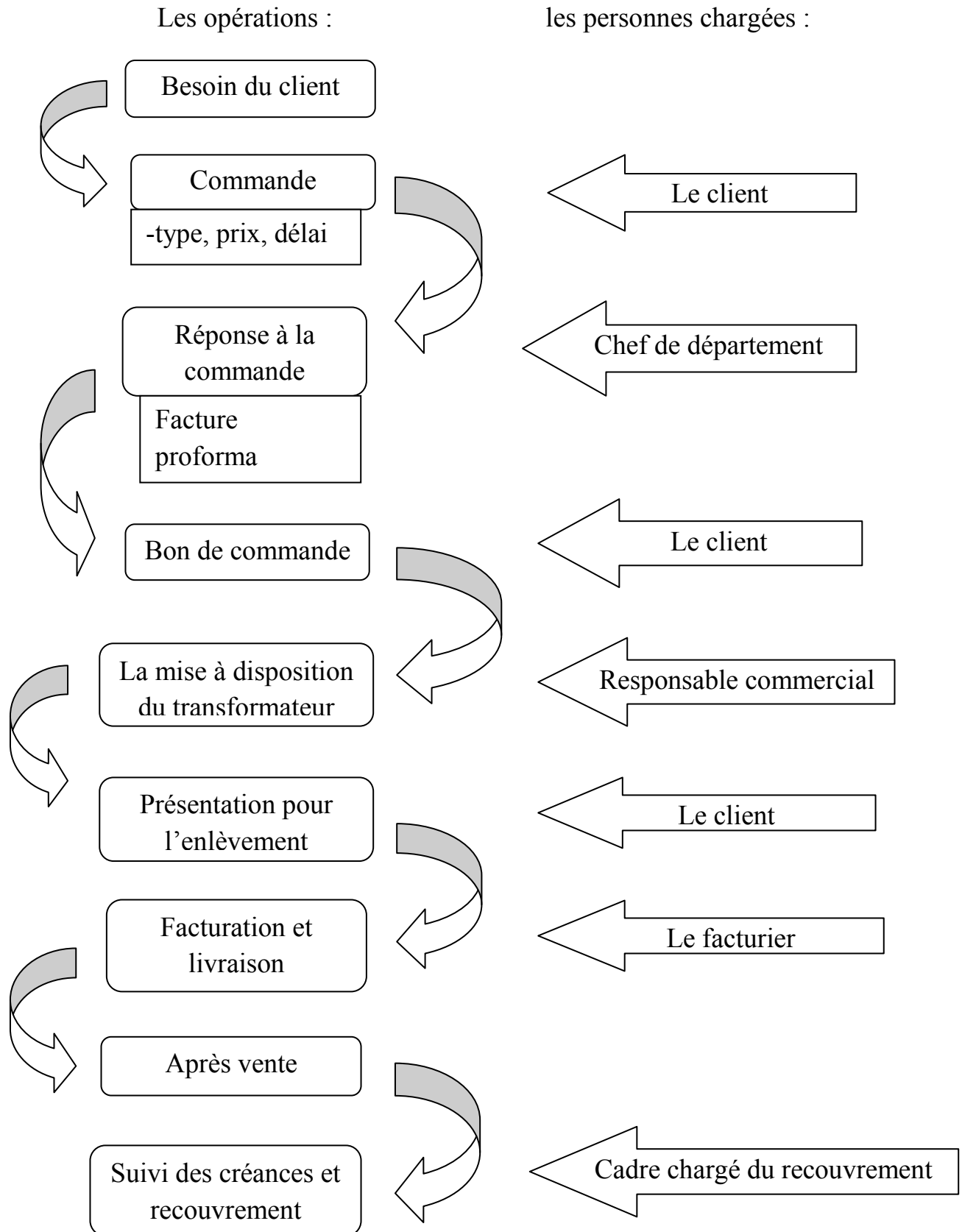
- ✓ Suivi continu des créances clients;
- ✓ Suivi des créances échues;
- ✓ Procéder aux recouvrements des créances.

NB : L'entreprise accorde à ses clients potentiels des délais de règlements :

- ✓ Pour les agents agréés (30% à l'enlèvement, 70% à 45 jours);
- ✓ Pour les entreprises publiques (60 jours).

Chapitre III : Audit interne de la fonction commercial

Figure 7 : logigramme de la procédure commerciale



Source : réalisé par nous-mêmes.

Chapitre III : Audit interne de la fonction commercial

Pour conclure, la force de vente de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES est basée sur une structure qui réunit les fonctions commerciales contenant des administrations de vente (ensemble de commerciaux et un service après-vente épaulé par une structure marketing).

Le levier de commercialisation des produits de l'entreprise repose sur un réseau de distributeurs partenaires eux même disposant de leur propre force de vente.

Chapitre III : Audit interne de la fonction commercial

Section 2 : L'audit de la fonction commerciale (produit transformateur)

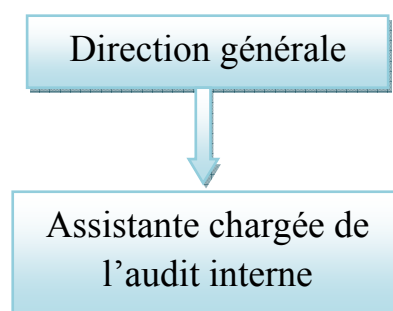
Pour mener une mission d'audit interne au niveau de la direction commerciale, unité transformateur au sein de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES, nous allons mettre en pratique toutes nos connaissances théoriques acquises tout en respectant la démarche de l'audit interne en utilisant tous les outils nécessaires en support.

Après avoir reçue l'ordre de mission de la part du **Président Directeur Général (PDG)** de l'Electro-Industries, nous tenons à accomplir cette mission d'audit en trois phases :

- ✓ Phase de préparation.
- ✓ Phase de réalisation.
- ✓ Phase de conclusion.

Avant de passer à l'audit de la fonction commerciale, il est vu important de situer la structure audit au niveau de l'entreprise.

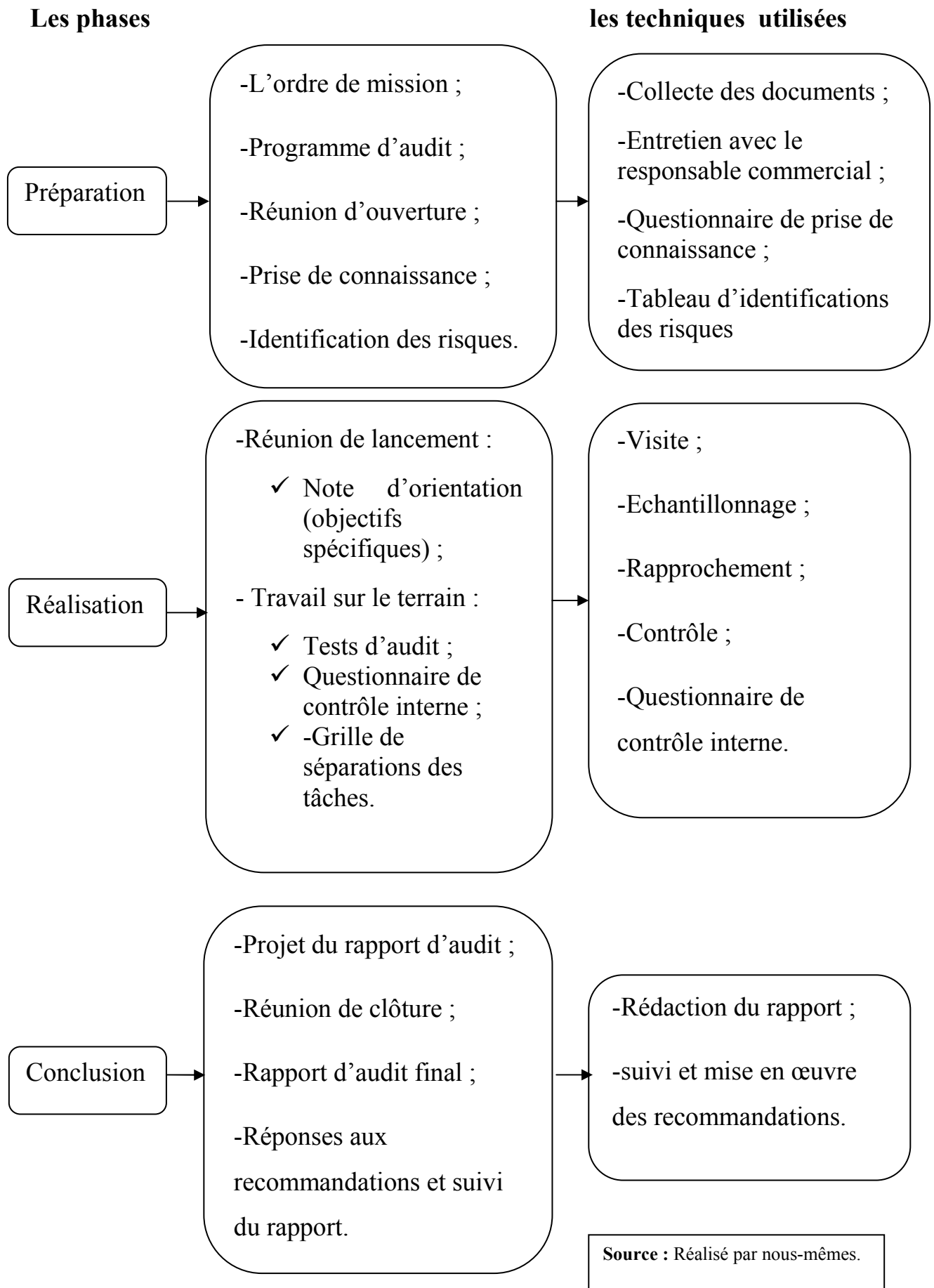
L'audit interne au niveau d'Electro-Industries est une nouvelle structure rattachée directement à la direction générale pour lui donner beaucoup plus d'indépendance et d'objectivité.



Source : document interne.

Chapitre III : Audit interne de la fonction commercial

Figure 8 : Phases de la mission d'audit



2.1 La phase de préparation

La phase de préparation est la première étape où nous allons réaliser les travaux préparatoires avant de passer à l'action.

L'objectif de cette phase est de nous permettre de mieux appréhender la mission, la planifier afin de pouvoir dégager les axes d'orientation qui vont la conduire.

Cette phase est constituée de :

- ✓ L'ordre de mission ;
- ✓ Programme d'audit ;
- ✓ La réunion d'ouverture ;
- ✓ La prise de connaissance du domaine audité (service commercial, unité transformateur) ;
- ✓ Identification des risques ;

2.1.1 L'ordre de mission (lettre de mission)

Il s'agit d'un document d'information qui nous donne le droit d'accès au service commercial à auditer.

Chapitre III : Audit interne de la fonction commercial

Tableau N°3 : Ordre de mission (voire annexe 5)

DIRECTION GENERALE

Azazga le 01/10/2020

Réf N°

A

La structure audit interne

- Ordre de Mission -

Objet : Audit de la direction commerciale et marketing.

Copie pour information : Le directeur commercial et marketing.

Le Président Directeur Général mandate l’Auditeur Interne à réaliser une mission d’audit **de la direction commerciale et marketing** et ce, à partir du 04/10/2020

La mission concernera, non seulement, la direction commerciale et marketing, mais également tous les services susceptibles d’être intéressés par la fonction.

Le directeur commercial, portera ce présent ordre de mission à la connaissance de tous les responsables concernés.

Le Président Directeur Général

Source : Document Interne.

Chapitre III : Audit interne de la fonction commercial

2.1.2 Le programme d’audit (ou planning de réalisation)

C’est sous nos supervisions que ce programme est élaboré (tableau N°4 ci-dessous), il définit l’ensemble des tâches et opérations que nous devrions réaliser, pour une procédure, opération ou contrôle donné concernant la fonction commerciale.

Il nous permet ainsi, de connaître le détail précis des étapes à suivre et de réaliser successivement les différentes tâches sans risquer d’en omettre une.

Tableau N° 4: Le programme d’audit

Périodes	Taches
04/10/2020	La réunion d’ouverture
06/10/2020	Entrevue avec la responsable de service commerciale
07/10/2020	Questionnaire de prise de connaissance
11/10/2020	Identification des tâches et des responsables liés au service commercial
13/10/2020	Identification des risques
18/10/2020	Note d’orientation
21/10/2020	Travaux de vérifications
28/10/2020	Etablissement du questionnaire de contrôle interne QCI
04/11/2020	Fiche d’observations
11/11/2020	Réunion de clôture
18/11/2020	Rapport d’audit
25/11/2020	Etablissement d’une lettre de recommandations
30/11/2020	Réunion pour présentation du rapport d’audit final

Source : Réalisé par nous-mêmes.

2.1.3 La conduite de la réunion d'ouverture de la mission

Cette réunion que nous avons réalisée avec le premier responsable commercial, avait pour but de matérialiser le démarrage officiel de la mission et en expliciter le contenu et les modalités et annoncer le déroulement prévisionnel de la mission.

En date du 04/10/2020 à 11h s'est tenue la réunion d'ouverture dans laquelle nous avons confirmé le programme d'audit et présenté le déroulement de la mission et demandé de préparer un ensemble de documents pour récupérer un maximum d'information et au même temps la responsable nous a présenté la structure commerciale et son fonctionnement.

Tableau N°5 : Compte rendu de réunion d'ouverture (voir annexe 6)

Compte rendu de réunion d'ouverture

Mission : Audit de la fonction commerciale

Date : 04/10/2020

Document réalisé par : B.O

Revu par : T.N

Participants :

- B.O
- K.K

Points à aborder :

- présenter les auditeurs, (leur fonction au sein de la mission), rappeler les objectifs de l'Audit Interne,
- annoncer le déroulement prévisionnel de la mission,
- affiner la logistique (bureau, espace de rangement ...),
- prendre les premiers rendez-vous.

CONCLUSIONS :

Les audités :

- Les responsables des deux fonctions : ventes et marketing

La réunion d'ouverture a eu lieu le :

- La date : 04/10/2020

- L'heure : 11h

Signature des auditeurs

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Chapitre III : Audit interne de la fonction commercial

2.1.4 La prise de connaissance du domaine audité (direction Commerciale)

Tableau N°6 : Questionnaire de prise de connaissance de l'ELECTRO-INDUSTRIES (voire annexe 7)

Questions	Réponses
1. Données organisationnelles : ✓ Quel est le nombre des services composant la direction commerciale ? ✓ Quelle est la position de la direction commerciale dans l'entreprise ? ✓ Disposez-vous d'un organigramme de la direction commerciale ? est-il mis à jours ? quand et pourquoi ? ✓ Avez-vous un manuel des procédures pour les ventes ?	3 services ; Liée directement à la direction générale ; Oui ; mise à jour en 2019 ; Non.
2. Données quantitatives : ✓ Quel est le Chiffre d'affaires ? ✓ Quel est le nombre de factures établies par trimestre ? ✓ Quel est le nombre de facture d'avance par trimestre ? ✓ Quel est le nombre des avoirs émis ? ✓ Quel est le nombre de catégories de clients ?	En 2017 : 1 728 824 KDA 212 facture/3 mois ; 10 factures/ 3 mois ; 5avoir/3 mois ; 3 catégories ;

Chapitre III : Audit interne de la fonction commercial

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Quel est le nombre de bon de commande trimestriel ? ✓ Quel est le nombre de bon de livraison pour la même période ? ✓ Le stock minimum des produits est il disponible dans l'entreprise ? ✓ Quel est le délai de paiement accordé aux clients ? 	<p>100 ;</p> <p>200/ 3 mois ;</p> <p>Oui, pour quelque puissances ;</p> <p>-100% à la livraison pour clients occasionnels ;</p> <p>-30% ou 50% à la livraison (le reste, soit 70% ou 50% à 60 jours après) pour les clients potentiels et agents agréés.</p>
<p>3. Données qualitatives</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Quel est le nombre des retours par trimestre ? ✓ Quel est le nombre de réclamations/ trimestre? ✓ Quels sont les délais de livraison ? ✓ Quel est le mode de règlement utilisé ✓ Quelle est la chaîne de distribution ? 	<p>6/ trimestre ;</p> <p>15/ trimestre ;</p> <p>Disponible pour la petite puissance et 3 mois pour les modèles spécifiques ;</p> <p>Virement, versement, chèque normal et chèque certifié ;</p> <p>Distributeur et agent agréé.</p>
<p>4. Données organisationnelles et procédurales :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comment est organisée la fonction commerciale ? 	<p>Par poste, par produit ;</p>

Chapitre III : Audit interne de la fonction commercial

✓ Est-ce qu'il y a une procédure de traitement des commandes ?	Oui ;
✓ Est-ce qu'il y a une procédure de suivi des encaissements?	Oui, encaissements et recouvrements ;
✓ Est-ce qu'il y a un journal ventes ?	Oui ;
✓ Est-ce qu'il y a une procédure de relance des clients ?	Non formalisée par écrit.
5. Données réglementaires :	
✓ Quelle est la forme juridique ?	EPE-SPA ;
✓ Sur quelle base on fixe les prix ?	Le coût de revient
✓ Quelle est la TVA appliquée ?	19%.

Source : Réalisé par nous-mêmes.

NB :

- Les clients : Les principaux clients des produits transformateurs sont
- ✓ Les entreprises de distribution d'électricité principalement la Sonelgaz, et ses filiales.
- ✓ des agents agréés distributeurs.
- ✓ particuliers

Sur tout le territoire national. L'exportation des transformateurs demeure un projet et dans la stratégie de l'entreprise à moyen et long terme.

- Le chiffre d'affaires du produit transformateur :
- ✓ Année 2015 : 3 673 652 KDA
- ✓ Année 2016 : 1 559 134 KDA
- ✓ Année 2017 : 1 728 824 KDA

2.1.5 Identification des risques liés au processus vente

Le tableau suivant des risques liés au processus vente, va nous aider à ressortir les différents risques en rapport avec ce processus :

Chapitre III : Audit interne de la fonction commercial

Tableau N°7 : Tableau d'identification des risques et leurs dispositifs de contrôle interne (Voire annexe 8)

Tâches	Objectifs de la tâche	Risques probables	Évaluation	Dispositif du Contrôle interne
-Traitements des commandes	-suivi des commandes (formalisation et contrôles)	-commandes non honorées -dépassement de délai communiqué aux clients. -donner accord pour un type de transformateur non réalisable par la production.	-moyen	-les commandes sont traitées par le chef de département ou le chef de service. -l' accord de réalisations de types de transformateurs spécifiques est donné par le bureau d'étude (technique).
-Facturation	- facturations correctes des commandes satisfaites par personnes habilités	-erreur de facturation (prix saisi au préalable sur le logiciel)	Fort	-existence de liste de prix à contrôler par le facturier uniquement.
Livraison/gestion stock	-suivi des enlèvements des transformateurs	-erreur sur type transformateurs livrés et facturés.	Fort	communication faite entre facturier et agent expédition avant facturation.

Chapitre III : Audit interne de la fonction commercial

	-suivi continu de stocks produits finis transformateurs .	-erreur sur stock disponible.			-rapprochement stocks entre agent facturation et gestionnaire de stocks.
Recouvrement	-suivi des montants des créances par clients par facture. -suivi des échéances créances. -recouvrements des créances échues.	-erreur sur les montants de créances affichées. -dépassement de délai d'échéances. -existence de créances douteuses	Très fort		Aucun dispositif n'est mis en place.
Gain par clients	Suivi des marges commerciales par clients.	-accord des remises importantes sans étude.	Fort		Rapprochement prix de vente et coût de revient.

Source : Réalisé par nous-mêmes.

2.2 La phase de réalisation

2.2.1 Conduite de la réunion de lancement de la phase d'accomplissement

L'objectif de cette réunion est de concrétiser le démarrage de la phase d'accomplissement de notre mission.

Sur la base du tableau des risques, il a été élaboré par nos soins une note d'orientation où il a été mentionné les objectifs spécifiques à la mission et le plan de travail à entretenir dans la phase de réalisation. Voir état ci-joint : **Tableau N°8** : Note d'orientation (voire annexe 9)

Le : 18/10/2020

Note d'Orientation

Destinataire :

Audité : La fonction commerciale

Direction Audit interne

N°002 / AI –Année 2020

NOTE D'ORIENTATION

Conformément au programme annuel d'intervention d'audit, suite à et après étude préliminaire auprès de la structure auditée, la présente note est destinée à vous informer de l'orientation que nous donnons à la mission portant sur l'audit de la fonction commerciale.

MISSION INTITULEE : Audit fonction commerciale

OBJECTIFS GENERAUX :

- ✓ Les objectifs permanents du contrôle interne :
 - La protection du patrimoine
 - L'efficacité et l'efficience des opérations
 - La fiabilité des informations financières
 - Le respect des lois, règlement et constat.
- ✓ Les objectifs généraux liés à la fonction commerciale :
 - La satisfaction des clients
 - L'accroissement de la part du marché
 - Faire face aux concurrents
 - Assurer la fidélisation des clients
 - Préserver l'image fidèle sur le marché.

OBJECTIFS SPECIFIQUES (OS) :

O.S.1. S'assurer la pertinence et l'application des procédures de ventes

O.S.2. S'assurer que l'acceptation d'une commande est autorisée par une personne habilitée

O.S.3. S'assurer que toutes les livraisons des produits sont facturées

O.S.4. S'assurer que les marges commerciales sont respectées

O.S.5. S'assurer du suivi des créances

O.S.6. S'assurer du suivi des garanties fournies pour les clients

O.S.7. S'assurer que les délais de livraison sont respectés.

CHAMP D'ACTION :

Le champ d'intervention s'est élargi aux structures suivantes :

- La fonction comptable et financière
- Les unités de production.

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Chapitre III : Audit interne de la fonction commercial

2.2.2 Le travail sur le terrain (Travaux de vérifications)

La réalisation des travaux d'audit à base :

- ✓ Tests d'audit
- ✓ Questionnaire du contrôle interne ;
- ✓ Grille de séparation des taches ;

2.2.2.1 Tests d'audit

Il est important de réaliser des tests d'audit (voire annexe 10) afin d'avoir des preuves et d'appuyer nos recommandations :

Tableau N°9 : Réalisation des testes d'audit

N°	L'objectif spécifique	Les tests
OS N°1	S'assurer la pertinence et l'application des procédures de ventes	Un entretien a été fait avec l'ensemble du personnel de la fonction commerciale
OS N°2	S'assurer que l'acceptation d'une commande est autorisée par une personne habilitée	un échantillon de commandes à été vérifiée
OS N°3	S'assurer que toutes les livraisons des produits sont facturées	un échantillon de factures à été contrôlé par rapport aux sorties des registres de la section expédition
OS N°4	S'assurer que les marges commerciales sont respectées	-Vérifier les prix affichés sur les factures et les prix décidés préalablement par la direction générale. -un contrôle des prix sur factures et prix décidés sur contrat.

Chapitre III : Audit interne de la fonction commercial

OS N°5	S'assurer du suivi des créances	Un rapprochement entre créance comptabilité et commerciale à été effectué.
OS N°6	S'assurer du suivi des garanties fournies pour les clients	Exploitation des fiches de garantie par rapport à la date de livraison.
OS N°7	S'assurer que les délais de livraison sont respectés.	Contrôle des délais donnés et date de livraison effective.

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Chapitre III : Audit interne de la fonction commercial

2.2.2.2 Questionnaire du contrôle interne (QCI)

Le questionnaire vérifie le respect des principes du contrôle interne principalement la séparation des tâches.

Tableau N°10 : Questionnaire du contrôle interne (QCI) (voir annexe11)

Questions	Oui	Non	Observation
<i>FIXATION DES PRIX</i> ✓ Existe-il une procédure pour la fixation des prix ? ✓ Les tarifs prix sont-ils : <ul style="list-style-type: none">• régulièrement mis à jour ?• diffusés à tous les intervenants dans le processus de facturation ? ✓ Les prix fixés sont-ils saisis et transmis aux clients dans les délais ? ✓ les offres de prix transmises au client sont- elles vérifiées et approuvées par une personne autorisée ?	X X X X X		
<i>COMMANDE</i> ✓ Les commandes font-elles l'objet d'une procédure d'acceptation ? ✓ Existe-t-il une procédure de vérification de la solvabilité des nouveaux clients ?	X X		Sauf les produits hors gamme

Chapitre III : Audit interne de la fonction commercial

<p>✓ Les commandes sont –elles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • validées par des bons de commande clients ? • approuvées par une personne autorisée ? <p>✓ existe-il un suivi séquentiel des commandes?</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>		
<p>LIVRAISON</p> <p>✓ Chaque chargement de commande donne-t-il lieu à l'établissement d'un bon de livraison en plusieurs exemplaires ?</p> <p>✓ Le facturier vérifie-t-il que les données de chaque article sont les mêmes dans les (BC), (BL) et fiche de garantie ?</p> <p>✓ Toutes les expéditions font-elles l'objet d'un contrôle conforme aux commandes quant</p> <ul style="list-style-type: none"> • aux quantités ? • prix? 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>		
<p>FACTURATION</p> <p>✓ Les livraisons sont-elles facturées rapidement ?</p> <p>✓ l'émission de toute facture est-elle précédée par un Bon de commande et un bon de livraison?</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>		

Chapitre III : Audit interne de la fonction commercial

2.2.2.3 La grille de séparation des tâches de la fonction commerciale

Cette grille permet de retracer les fonctions, la nature et les personnes concernées par le processus ventes.

Tableau N°11 : Grille de séparation des tâches (voir annexe12)

Tâches	Direction général	Responsable commerciale	Cadre commercial	Contrôle de gestion	Réception	Responsable technique	DFC/ Comptable
1. Fixation du prix	X	X		X			X
2. Etablissement d'une offre de prix		X	X				
3. Vérification de l'offre de prix		X	X				
4. Envoi de l'offre de prix au client		X	X				
5. Réception de commandes		X	X				
6. Acceptation de la commande			X				
7. Saisie de la commande sur Ordinateur			X				
8. Etablissement de l'ordre de Chargement		X					
9. Sortie de marchandise		X					

Chapitre III : Audit interne de la fonction commercial

10. Chargement de la marchandise			X				
11. Enregistrement de la marchandise dans le cahier d'expédition			X				
12. Visa du cahier d'expédition			X				
13. Etablissement du bon de Livraison			X				
14. Mise à jour du stock			X				
15. Etablissement de la facture			X				
16. Enregistrement comptable de la facture							X
17. Classement des factures			X				X
18. Etablissement de l'avoir (en cas de retour de marchandise)			X				
19. traitement des commandes spécifiques			X			X	
20. accompagnement des clients					X		

Source : Réalisé par nous-mêmes.

De cette grille de séparation des tâches nous constatons que :

- ✓ L'ensemble des tâches qui interviennent pour la réalisation du processus vente est récapitulé dans ce tableau ;
- ✓ Chaque personne effectue sa tâche respective ;
- ✓ Aucune tâche incompatible n'a été détectée.

Chapitre III : Audit interne de la fonction commercial

2.2.3 La réalisation des FRAP (fiche d'observations)

Pour chaque dysfonctionnement constaté, nous avons établi des **FRAP** ou fiches d'observation qui vont nous permettre de recommander les solutions à apporter pour y remédier.

La **FRAP** est un document normalisé qui va conduire et structurer notre raisonnement jusqu'à la formulation de la recommandation. Les **FRAP** ou fiches d'observation serviront également de base pour la rédaction du rapport.

Tableau N°12 : Fiches d'observations (voire annexe n°13)

Fiche d'observation (F.O)	
Mission : audit commercial Date : 04/11/2020 Document réalisé par : B.O. Revu par : T.N.	
F .O N°001	
Référentiel :	Normes de contrôles.
Fait :	Chevauchements dans les responsabilités.
Cause	Inexistence d'une procédure écrite de vente par tâche et personne (qui fait quoi).
Conséquences :	Risque de chevauchement des habilitations entre personnes et structures.
Recommandation :	Formalisation d'une procédure écrite des ventes par la direction générale.

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Chapitre III : Audit interne de la fonction commercial

Fiche d'observation (F.O)

Mission : audit commercial

Date : 04/11/2020

Document réalisé par : B.O.

Revu par : T.N.

F .O N°002

Référentiel :	Détermination des besoins de vente.
Fait :	Existence de commandes de transformateurs non satisfaite.
Cause :	Non disponibilité des types demandés au niveau du stock transformateurs.
Conséquences :	Risque sur la perte des clients.
Recommandation :	Rapprochement des programmes de production avec les programmes de vente par type et quantité.

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Fiche d'observation (F.O)	
Mission : audit commercial Date : 04/11/2020 Document réalisé par : B.O. Revu par : T.N.	
F .O N°003	
Référentiel :	Etablissement des contrats clients
Fait :	Existence des créances clients échues non recouvrées.
Cause :	-Inexistence d'une procédure écrite de recouvrement. -Non suivi des échéances des créances. -Absence d'un logiciel de suivi des échéances des créances.
Conséquences :	-Risque négatif sur la trésorerie de l'entreprise.
Recommandation :	-Formalisation d'une procédure écrite du recouvrement de créances. -mise en marche du nouveau logiciel.

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Chapitre III : Audit interne de la fonction commercial

Fiche d'observation (F.O)	
Mission : audit commercial Date : 04/11/2020 Document réalisé par : B.O. Revu par : T.N.	
F .O. N°004	
Référentiel :	Suivi des créances et recouvrements.
Fait :	Non recouvrement de créances échues.
Cause :	Absence d'un logiciel de suivi des échéances des créances.
Conséquences :	Dégradation de la trésorerie.
Recommandation :	Achat d'un logiciel pour suivi des échéances créances.

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Chapitre III : Audit interne de la fonction commercial

Fiche d'observation (F.O)	
Mission : audit commercial Date : 04/11/2020 Document réalisé par : B.O. Revu par : T.N.	
F .O N°005	
Référentiel :	
Fait :	Pas de suivi des créances par contrat.
Cause :	Le suivi se fait par clients.
Conséquences :	Risque de réclamer une fausse créance du client.
Recommandation :	Suivre les créances en détail par clients par facture et par contrats.

Source : Réalisé par nous-mêmes.

NB : Les FRAP seront validés aussi par l'audité (responsable commercial).

Tous les travaux faits précédemment nous ont permis d'arriver à la dernière étape qui est la phase de conclusion.

2.3 La phase de conclusion

Enfin pour la dernière phase nous allons établir un rapport d'audit qui sera présenté lors de la réunion de clôture, puis le suivi des recommandations.

2.3.1 La réunion de clôture

L'ordre du jour de cette réunion est constitué par l'examen et la validation du projet de rapport avec les mêmes participants que la réunion d'ouverture. Cet examen se fait par les auditeurs à partir d'une présentation des observations et recommandations contenues dans le dit-projet dans le souci d'éviter des contestations éventuelles.

Tableau N°13: Compte rendu de réunion de clôture (voir annexe 14)

Compte rendu de réunion de clôture

Mission : Audit de la fonction commerciale

Date : 11/11/2020

Document réalisé par : B.O

Revu par : T.N

Participants :

-B.O

-K.K

Points à aborder :

- Remercier le responsable de la structure auditée pour son accueil et sa coopération lors de la mission
- Présenter les constats qui ont été validés avec les responsables audités
- Discuter des recommandations et des plans d'actions, recueillir les commentaires
- Aborder les éventuels points en suspens et obstacles à la réalisation de la mission

NB : Le document préparé pour soutenir la réunion doit être annexé à ce compte rendu

Relevés des principaux commentaires et observations faits en réunion :

CONCLUSIONS :

Tous les éléments découverts lors de cette mission doivent être présentés et validés par les audités.

Le service d'audit interne transmet les recommandations à la direction générale, et les auditeurs prendront compte des remarques des audités pour réaliser le rapport d'audit dans son état final.

Signature :

Les auditeurs les audités

Source : Réalisé par nous- mêmes.

2.3.2 Rapport d'audit

A la fin de chaque mission, un rapport d'audit accompagné par des recommandations doit être rédigé.

Ce rapport d'audit est le dernier document à rédiger, il nous permettra de récapituler tous les points cernés au cours de la mission en apportant les recommandations d'améliorations en fonction des faiblesses rencontrées, il permet aussi de rappeler la date et lieu de l'audit ainsi que les auditeurs concernés par cette mission.

Ce rapport et le tableau des recommandations sont présentés comme suit :

Chapitre III : Audit interne de la fonction commercial

Tableau N°14 : le rapport d'audit

Rapport d'audit N° 001

Le : 18/11/2020

Audit de la fonction commerciale, processus vente d'un transformateur.

Auditer : B.O.

Audité : La fonction commerciale de l'EI.

Points forts :

- L'existence de la fonction audit et contrôle de gestion ;
- L'indépendance de la fonction audit des autres fonctions ;
- L'existence des dispositifs du contrôle interne ;
- La disposition de toutes les ressources nécessaires ;
- La qualité des produits imbattables ;
- La part du marché est porteuse ;
- Une meilleure qualité des produits ;
- L'ancienneté sur le marché.

Pistes d'améliorations :

- Nomination d'un directeur commercial ;
- Etablissement d'une procédure écrite des ventes ;
- Rapprochement des programmes de production avec les programmes de vente par type et quantité ;
- Formalisation d'une procédure écrite du recouvrement de créances ;
- Mise en exploitation du nouveau logiciel ;
- Achat d'un logiciel pour suivi des échéances créances.

Tableau N°15 : Tableau des recommandations (voir annexe 15)

N� FRAP	Recommandations	Responsables	Délais *
1	Formalisation d'une procédure écrite des ventes	Direction générale	

Chapitre III : Audit interne de la fonction commercial

	par la direction générale.		
2	Rapprochement des programmes de production avec les programmes de vente par type et quantité.	Direction générale	
3	-Formalisation d'une procédure écrite du recouvrement de créances. -Mise en marche du nouveau logiciel.	Direction générale	
4	Achat d'un logiciel pour suivi des échéances créances.	Direction générale	
5	-Suivre les créances en détail par clients par facture et par contrats.	Direction générale	

Source : Réalisé par nous-mêmes.

*la fixation des délais sont du ressort des audités (les délais de réalisations des recommandations seront fixés par le responsable commerciale).

Chapitre III : Audit interne de la fonction commercial

Des missions de suivi de recommandations seront programmées suivant ces délais.

Ce rapport est ensuite présenté à la direction pour prendre action contre les risques révélés.

2.3.3 Le suivi des recommandations

Tableau N° 16 : Lettre de recommandation

Le : 25/11/2020

LETTRE DE RECOMMANDATION

Suite à notre mission d'audit de la fonction commerciale, nous avons détecté certaines zones de risques qui peuvent entraver le déroulement normal de la fonction commerciale et de l'entité (EI) à atteindre ses objectifs.

En général nous avons remarqué certains points qui connaissent un contrôle important (points forts) et d'autres souffrent d'un manque de contrôle (points faibles). De ce fait nous recommandons de :

Recommandation 01 :

-La direction doit procéder à l'élaboration d'un manuel de procédures interne, qui permettra de conserver une traçabilité de la présentation des tâches, des responsabilités et aussi d'éviter les pertes de temps lors du changement du personnel.

Recommandation 02 :

-Rapprochement des programmes de production avec les programmes de vente par type et quantité

Recommandation 03 :

-Formalisation d'une procédure écrite du recouvrement de créances.

-Mise en marche du nouveau logiciel

Recommandation 04 :

-Achat d'un logiciel pour suivi des échéances créances

Recommandation 05 :

-Suivre les créances en détail par clients par facture et par contrats.

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Après quelque mois de la diffusion du rapport, nous devons nous déplacer à l'EI pour vérifier l'application et les résultats des recommandations.

Chapitre III : Audit interne de la fonction commercial

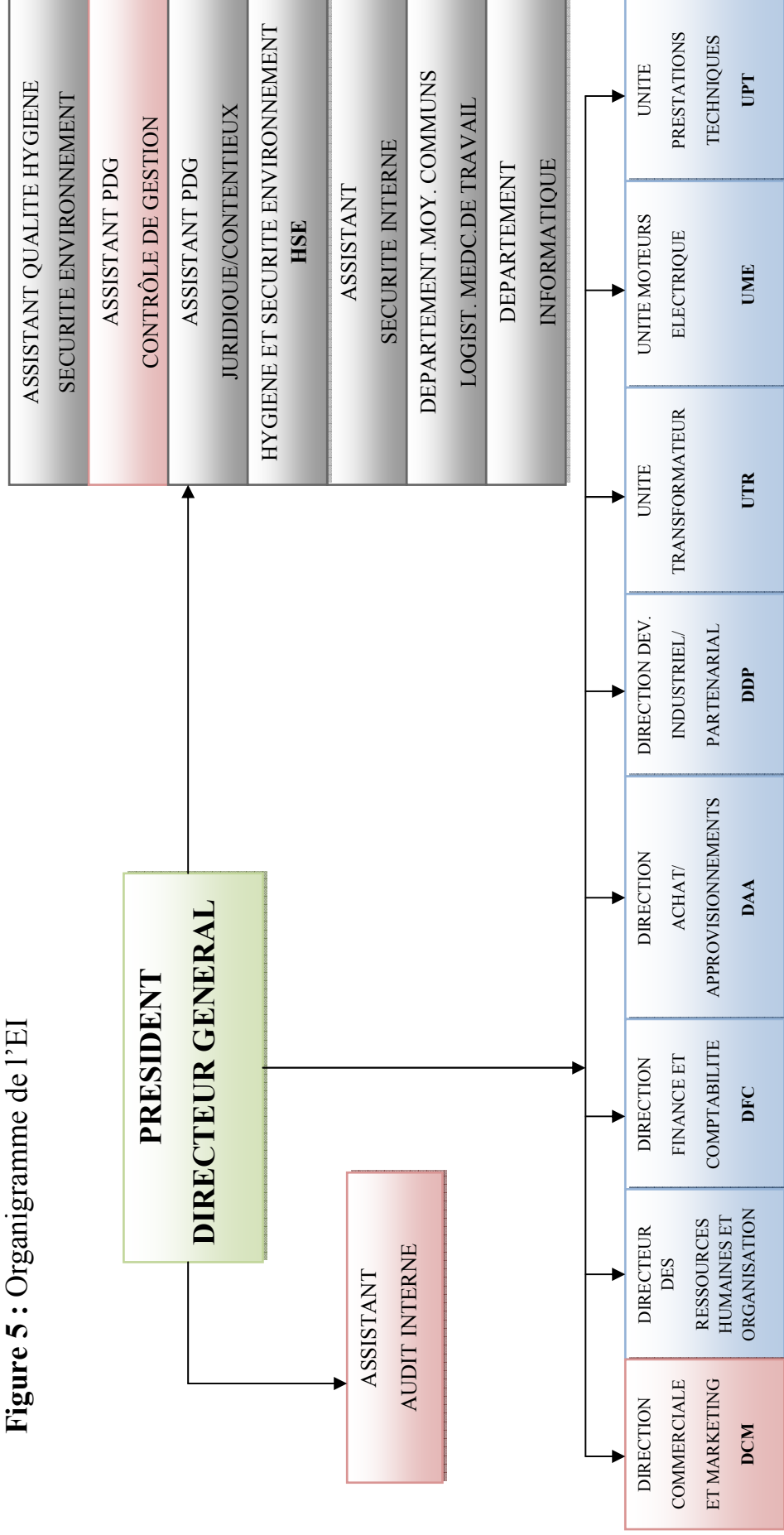
L'étude de cas présentée dans ce chapitre avait pour objectif la présentation de la démarche d'audit de la fonction commerciale au sein de l'entreprise EI de Tizi Ouzou dans le souci de dégager des recommandations suite à la détection des risques et défaillances potentiels.

Après la présentation de la fonction commerciale ainsi que ses missions, nous avons procédé à retracer les phases de déroulement de la mission d'audit en s'appuyant sur les données fournies par l'entreprise et la mobilisation d'une panoplie d'outils bien appropriés.

Cette mission d'audit que nous avons réalisée permet de donner une assurance raisonnable que les opérations menées, les décisions prises sont sous contrôle et qu'elles contribuent à l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise en prenant appui sur les procédures et les lois mais aussi de mesurer la capacité de l'entreprise à atteindre efficacement ses objectifs et l'aider à maîtriser les risques inhérents à son activité.

1.1. Organigramme de l’EI

Figure 5 : Organigramme de l’EI



Source : document interne.

Structures objet de notre étude de cas.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Au terme de notre travail de recherche portant sur la démarche d'audit de la fonction commerciale au sein de l'Electro-industries (EI) de Tizi Ouzou dont la question principale posée est la détermination des spécificités de l'audit de la fonction commerciale et la démarche suivie par l'auditeur pour émettre une opinion sur l'efficacité et l'efficience du cycle ventes - clients.

Pour mieux cerner le cadre de notre travail, nous avons arrêté une hypothèse de recherche issue de l'observation opérée sur le terrain portant sur l'affirmation préalable suivante : le couple contrôle interne-audit interne joue un rôle capital dans l'appréciation des risques et enjeux dans la fonction commerciale.

Pour mener à bien notre recherche, nous avons adopté pour une méthodologie de recherche axée sur l'étude d'un cas concret de démarche d'audit de la fonction commerciale avec une implication de notre part dans les procédures de travail, ainsi que de la méthode de recherche intervention participative afin de formuler à l'intention de la direction des recommandations.

En vu de disposer d'un référentiel permettant de réaliser cette mission nous avons construit à partir des multiples ressources bibliographiques ainsi que de la documentation autour du sujet, un corpus théorique approprié à la pratique de l'audit interne.

Dans le cadre de notre travail de réalisation de la mission d'audit pour la fonction commerciale, nous avons constaté que cette entité (Electro-industries) est dotée d'une structure d'audit interne rattachée directement à la direction générale qui veille au bon déroulement de la gestion des différents processus de ses activités notamment le processus vente.

Nous avons ainsi pu recueillir des renseignements et informations relatifs aux procédures mises en place par l'entreprise. Ces dernières sont structurées de façon à couvrir l'ensemble des activités.

Conclusion générale

Cette mission nous a permis d'examiner les activités exercées dans le service commercial, afin d'évaluer leurs efficacité, à travers les forces soulevées au cours de cette mission, qui nous semblent nécessaires au bon fonctionnement du complexe notamment l'existence de la fonction audit interne, contrôle de gestion et l'existence des dispositifs du contrôle interne, qui jouent un rôle capital dans l'appréciation des risques et enjeux dans la fonction commerciale.

Ainsi, la démarche d'audit menée suivant des phases déjà explicitées sur le processus couple vente-client nous a permis de constater la présence de quelques dysfonctionnements qui se manifestent tout au long de notre période de stage, ceci nous a permis d'identifier les forces et les faiblesses des fonctions.

Ces deux entités peuvent être regroupées sous forme des points suivants:

- Sur le plan des forces :
 - ✓ L'existence de la fonction audit et contrôle de gestion ;
 - ✓ L'indépendance de la fonction audit des autres fonctions ;
 - ✓ L'existence des dispositifs du contrôle interne ;
 - ✓ La disposition de toutes les ressources nécessaires ;
 - ✓ La qualité des produits imbattables ;
 - ✓ L'ancienneté sur le marché ;
 - ✓ La part du marché est porteuse ;
 - ✓ Une meilleure qualité des produits.
- Sur le plan des faiblesses :
 - ✓ L'absence d'un directeur commercial ;
 - ✓ Manque d'un manuel des procédures des ventes ;
 - ✓ La non-satisfaction du marché en termes de disponibilité des transformateurs.

Conclusion générale

Ces insuffisances identifiées ne permettent pas d'apporter la valeur ajoutée, cause pour laquelle nous avons formulé à l'intention de la direction des recommandations dont les principales sont :

✓ La direction doit procéder à l'élaboration d'un manuel de procédures interne, qui permettra de conserver une traçabilité de la présentation des tâches, des responsabilités et aussi d'éviter les pertes de temps lors du changement du personnel.

- ✓ Rapprochement des programmes de production avec les programmes de vente par type et quantité ;
- ✓ Formalisation d'une procédure écrite du recouvrement de créances ;
- ✓ Mise en marche du nouveau logiciel ;
- ✓ Achat d'un logiciel pour suivi des échéances créances pour maîtriser les flux de trésorerie ;
- ✓ suivre les créances en détail par clients par facture et par contrats.

A cet effet, il appartiendra à la direction générale d'ELECTRO-INDUSTRIES de mettre en œuvre l'ensemble des recommandations que nous avons formulées dans le sens d'une amélioration du dispositif de contrôle interne.

Enfin, nous pouvons ajouter que l'auditeur doit avoir une connaissance suffisante des activités de l'entité et son fonctionnement dans le but de détecter les éventuels dysfonctionnements et les faiblesses dans les systèmes pouvant constituer des limites à leur efficacité et de formuler des recommandations susceptibles d'y remédier.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrage :

1. Benoit Pigé « *Audit et contrôle interne* », éd Ems, 4ème édition, 2017.
2. C. BALAAM, « *Optimiser son Organisation Commerciale* », éd Dunod, Paris, septembre 2002.
3. CHARPENTIER, « *Organisation et gestion de l'entreprise* », Edition Nathan, Paris, 2001.
4. COOPERS et LYBRAN, « *Pratique du contrôle interne* », éd d'organisation, Paris, 2007.
5. Hans Wilmots, « *aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne* », éd Standaard SA, Bruxelles, 2002.
6. I.F.A.C.I, « *Base et pratique courante de l'audit Interne, le contrôle interne* ».
7. IFACI, « *Les outils de l'audit interne, 40 fiches pour conduire une mission d'audit interne*», Group Eyrolles, 2013.
8. J. RENARD, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », éd EYROLLES, 8ème édition, Paris, mars 2015.
9. Jean-Charles BECOUR et Henri, BOUQUIN, « *audit opérationnel* », 3^{ème}ED, ECONOMICA, Paris, janvier 2008.
10. KEHR Nicolas, « *L'audit interne et le management des risques* », Mémoire de 3ème Cycles en Audit et le contrôle de gestion et systèmes d'information, Lille, Ecole Supérieur de Commerce, 2002.
11. KURT F. Reding et al, « *Manuel d'audit interne* », Groupe Eyrolles, 2015.
12. KHELASSI Réda, « *les applications de l'audit interne* », éd HOUMA, Alger, 2010.
13. LEMANT Olivier, « *conduit d'une mission d'audit interne* », éd DUNOD, Paris 1995.

14. Marie-Agnès Blanc., Marie-Paule Le Gall. « Toute la fonction commerciale », éd DUNOD, juin 2006.

15. N. BENITO, M.COMBES. MG, FILLEAU, « *gestion de la relation commerciale* », DUNOD, Paris, Septembre 2006.

16. Pierre SCHICK, Jacques VERA et Olivier BOURROUILH-PAREGE « audit interne et référentiels de risques », 2éd, JOUVE, avril 2014.

17. VINCENTI Dominique, « *Dresser une cartographie des risques* », in Revue Audit.

Normes :

18. CRIPP : CADRE DE RÉFÉRENCE INTERNATIONAL DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES DE L'AUDIT INTERNE (CRIPP), Dispositions obligatoires et lignes directrices de mise en œuvre – éd 2017 – amendée au 31 mai 2017

19. COSO: Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission : commission créée aux Etats-

Unis dans les années quatre-vingts pour débattre des problèmes liés à la fraude.

20. IFACI –Audit, « Revue française de l'Audit interne », 1999, P55.

Autres :

21. Document interne a EI.

Table des matières

Sommaire.....	2
Liste des abréviations.....	3
Liste des tableaux et des figures.....	4
Liste des annexes.....	5
Introduction générale.....	7
Chapitre I : La fonction commerciale et le contrôle interne.....	13
Section 1 : La fonction commerciale.....	14
1.1. Définition, mission et enjeux de la fonction commerciale.....	14
1.1.1. Définition de la fonction commerciale.....	14
1.1.2. Missions de la fonction commerciale.....	14
1.1.3. Enjeux de la fonction commerciale.....	17
1.2. Les structures de la fonction commerciale et sa place dans l'entreprise.....	19
1.2.1. Les structures de la fonction commerciale.....	19
1.2.2. La place de la fonction commerciale dans l'entreprise.....	23
1.3. Les principales activités composant la fonction commerciale.....	29

1.3.1. Le besoin du client.....	29
1.3.2. L'offre.....	29
1.3.3. La réception de l'ordre de vente.....	29
1.3.4. L'évaluation de la solvabilité de la limite de crédit d'un client	30
1.3.5. Approbation du bon de commande.....	30
1.3.6. Préparation interne de la commande.....	31
1.3.7. Transfert physique de la marchandise.....	32
1.3.8. L'expédition chez le client.....	32
1.3.9. Le suivi des commandes et facturation.....	33
1.3.10. L'encaissement des créances.....	33
1.3.11. Conséquences des délais de garantie.....	33
1.4. Identification des risques associés à la fonction commerciale et des dispositifs assurant leurs maîtrises.....	34
1.4.1. Définition de la notion du risque.....	35
1.4.2. Les risques et dispositifs de contrôle associés à la fonction commerciale.....	36
Section 2 : Le contrôle interne (CI).....	42
2.1. Définition du CI et sa place dans l'organisation.....	42
2.1.1. Définition du CI.....	42
2.1.2. La place du contrôle interne dans l'organisation.....	43
2.2. Rôle et objectifs du CI.....	44

2.2.1. Rôle du CI.....	44
2.2.2. Objectifs du CI.....	44
2.3. Le dispositif du CI de la fonction commerciale.....	45
2.3.1. Les objectifs.....	46
2.3.2. Les moyens.....	46
2.3.3. Le système d'information.....	47
2.3.4. L'organisation.....	47
2.3.5. Les procédures.....	48
2.3.6. La supervision.....	48
2.4. Le contrôle interne et l'audit interne.....	49
Chapitre II : La conduite d'une mission d'audit commercial.....	53
Section 1 : Les notions fondamentales d'audit.....	54

1.1 La définition et objectif de l’audit et sa place dans l’organisation...	54
1.1.1 La définition de l’audit.....	54
1.1.2 Les objectifs de l’audit.....	55
1.1.3 La place d'un service d'audit interne dans l'organisation.....	56
1.2 Les normes de pratique professionnelle de la mission d’audit interne.....	57
1.2.1 L’objectif des Normes.....	58
1.2.2 Le code déontologique.....	59
1.2.3 Normes de qualification.....	61
1.2.4 Normes de fonctionnement.....	63
1.2.5 Les normes de mise en œuvre.....	64
1.3 Les outils de l’audit commercial.....	65
1.3.1 Les outils d’introduction.....	65
1.3.2 Les outils de description.....	69
1.4 La mise en œuvre des outils.....	74
1.4.1 La communication.....	74
1.4.2 La curiosité.....	74

Section 2 : Méthodologie de conduite de la mission d’audit commercial.....76

2.1.La phase de préparation.....	76
2.1.1. L’ordre de mission (OM).....	77

2.1.2. L'étape de familiarisation.....	77
2.1.3. L'identification et l'évaluation des risques.....	78
2.1.4. La définition des objectifs ou l'élaboration du référentiel.....	79
2.2. La phase de réalisation.....	79
2.2.1. La réunion d'ouverture.....	80
2.2.2. Le programme d'audit ou programme de travail.....	80
2.2.3. Le questionnaire de contrôle interne (QCI).....	81
2.2.4. Le travail sur le terrain.....	81
2.3. La phase de conclusion.....	82
2.3.1. Le projet de rapport d'audit interne.....	83
2.3.2. La réunion de clôture.....	83
2.3.3. Le rapport d'audit interne.....	83
2.3.4. Réponses aux recommandations et suivi du rapport.....	84
Chapitre III : Audit interne de la fonction commerciale au sein de l'entreprise EI.....	87

Section 01 : Prise de connaissance de l'organisme d'accueil et de la fonction commerciale.....	88
1.1. Présentation de l'entreprise Electro-Industries.....	88
1.1.1. Situation géographique d'EI.....	90
1.1.2. Organigramme de l'EI.....	91
1.2. Présentation générale de la fonction commerciale.....	92
1.2.1. Prise de connaissance de la direction commerciale d'EI.....	92
1.2.2. L'organigramme du département commercial de service transformateur.....	93
1.3. Procédure de gestion de la fonction commerciale du produit transformateur	
1.3.1. Commande de client.....	94
1.3.2. Réponse à la commande d'offre.....	94
1.3.3. Bon de commande.....	95
1.3.4. Mise à disponibilité au client.....	96
1.3.5. Présentation pour enlèvement.....	96
1.3.6. Facturation et livraison.....	96
1.3.7. Après-vente.....	97
1.3.8. Suivi des créances et recouvrements.....	97

Section 2 : L’audit de la fonction commerciale (produit transformateur).....	100
2.1. La phase de préparation.....	102
2.1.1. L’ordre de mission (lettre de mission).....	102
2.1.2. Le programme d’audit (ou planning de réalisation).....	104
2.1.3. La conduite de la réunion d’ouverture de la mission.....	105
2.1.4. La prise de connaissance du domaine audité (direction Commerciale).....	107
2.1.5. Identification des risques liés au processus vente.....	109
2.2. La phase de réalisation.....	112
2.2.1. Conduite de la réunion de lancement de la phase d’accomplissement.....	112
2.2.2. Le travail sur le terrain (Travaux de vérifications).....	114
2.2.3. La réalisation des FRAP (fiche d’observations).....	121
2.3. La phase de conclusion.....	126
2.3.1. La réunion de clôture.....	126
2.3.2. Rapport d’audit.....	127
2.3.3. Le suivi des recommandations.....	130
Conclusion générale.....	133
Bibliographie.....	137
Annexes.....	140

ANNEXES



Annexe n°: 1

**ENTREPRISE PUBLIQUE ECONOMIQUE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES
ELECTRO-INDUSTRIES**

SPA au capital de 4.753.000.000 DA

FACTURE N° *Ar n: 02*
1222222222
3

NIS: 099915180298802000
ID.FISCAL: 099915004280099
ART.IMP: 15181620062
RC: 99 B 042800

Code client :

Nom ou raison sociale :

Adresse :

Code postal :

Tél :

Fax :

Telex :

V/cde N° :

du :

BL N° :

du :

Id. Fiscale :

Art Imp :

RC N° :

Réglement :

NOTA : Nos marchandises voyagent aux risques et périls du destinataire.
Nos factures sont payables à AZAZGA au comptant sans escompte. En cas de contestation le tribunal de commerce d'AZAZGA est seul compétent.
Nos traites ne font pas dérogation à cette clause attributive de juridiction. Nous ne reconnaitrons aucun rendu dont nous n'auront pas donnée l'avis.
Toute réclamation qui ne sera pas faite dans un délai de 8 jours à partir de la livraison sera considérée comme nulle et non avenue.

F-0534

REFERENCE	DESIGNATIONS	QTITÉ	PRIX UNIT. EN DINARS	MONTANT EN DINARS
ARRÊTÉE LA PRÉSENTE FACTURE A LA SOMME DE				
			MONTANT TOTAL	

Annexe n° 3



ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES
ELECTRO - INDUSTRIES
BP 17 - 15300 AZAZGA



FICHE DE GARANTIE

Volet à conserver par l'acheteur

1-TRANSFORMATEURS

2-Type : 990 - 110 - 100 - 10025

3-Marque ELECTRO - INDUSTRIE

4-N° Ordre : 4240

N° de Fabrication : 125220

5- N° de facture :

6- Date de livraison: 28/02/20

7- Durée de garantie : 12 Mois

Date d'effet garantie

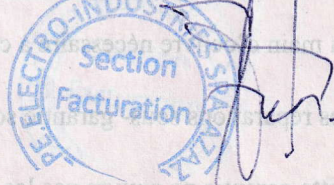
-a compter de la date de livraison

effectuée le :

23.05.2020

1-VENDEUR

CACHET ET SIGNATURE



2-ACHETEUR:

AMAROUCHENE
Ain. Et. HAKIMAM

3-NATURE DE L'ACHETEUR:

- INSTITUTION
- ENTREPRISE NATIONALE
- PARTICULIER
- AGENT AGRÉE

Ce certificat doit être retourné à :

ELECTRO - INDUSTRIES
UNITE TRANSFORMATEUR
BP 17 - 15300 AZAZGA
TIZI - OUZOU

Tél:(026) 14 99 71
Fax:(026) 14 98 00
:(026) 14 99 79

Annexe n° 5 : Ordre de mission

DIRECTION GENERALE

le

Réf N°

A

La structure audit interne

- Ordre de Mission -

Objet : Audit de la direction commerciale et marketing.

Copie pour information : Le directeur commercial et marketing.

Le Président Directeur Général mandate l'Auditeur Interne à réaliser une mission d'audit **de la direction commerciale et marketing** et ce, à partir du

La mission concernera, non seulement, la direction commerciale et marketing, mais également tous les services susceptibles d'être intéressés par la fonction.

Le directeur commercial, portera ce présent ordre de mission à la connaissance de tous les responsables concernés.

Le Président Directeur Général

Annexe n° 6 : Compte rendu de réunion d'ouverture

Mission : -----

Date : -----

Document réalisé par : -----

Revu par : -----

Participants :

Points à aborder :

- présenter les auditeurs, (leur fonction au sein de la mission), rappeler les objectifs de l'Audit Interne,
- annoncer le déroulement prévisionnel de la mission,
- affiner la logistique (bureau, espace de rangement ...),
- prendre les premiers rendez-vous.

CONCLUSIONS :

Annexe n° 7 : Questionnaire de prise de connaissance

Questions	Réponses
<p>1. Données organisationnelles :</p> <ul style="list-style-type: none">- Quel est le nombre des services composant la direction commerciale ?- Quelle est la position de la direction commerciale dans l'entreprise ?- Disposer-vous d'un organigramme de la direction commerciale ? est-il mis à jours ? quand et pour quoi ?- Avez-vous un manuel des procédures pour les ventes ?	
<p>2. Données quantitatives :</p> <ul style="list-style-type: none">- Quel est le Chiffre d'affaires ?- Quel est le nombre de factures établies par mois ?- Quel est le nombre des avoirs mensuels émis ?- Quel est le nombre de représentants mensuel ?- Quel est le nombre de clients ?- Quel est le nombre de bon de commande mensuel ?- Quel est le nombre de bon de livraison pour la même période ?- Le stock minimum est il disponible par l'entreprise ?- Quel est le délai de paiement accorder aux clients ?	
<p>3. Données qualitatives</p> <ul style="list-style-type: none">- Quel est le nombre des retours par mois ?- Quel est le nombre de réclamations/mois ?	

<ul style="list-style-type: none"> - Quel est les délais de livraison ? - Quel est le mode de règlement utilisé - Quel est le poids du budget publicité ? - Quelle est la chaîne de distribution ? 	
<p>4. Données organisationnelles et procédurales :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comment est organisée la fonction commerciale ? - Est-ce qu'il y a une procédure de traitement des commandes ? - Est-ce qu'il y a une procédure de suivie des encaissements et des décaissements ? - Est-ce qu'il y a un journal ventes ? - Est-ce qu'il y a une procédure de relance des clients ? 	
<p>5. Données réglementaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quelle est la forme juridique ? - Sur quelle base on fixe les prix ? - Quelle est la TVA appliquée ? 	

Annexe n°7 (suite)

Annexe n°8 : Tableau d'identification des risques

Mission : -----

Processus :

Date : -----

Document réalisé par : -----

Revu par : -----

Taches	Objectifs	Risques	Évaluation (Risque faible, moyen ou fort)	Points de contrôles	Constat

Annexe n° 9 : Note d'Orientation

Destinataire :

- **Audité**

Direction Audit interne

N° / AI -Année

NOTE D'ORIENTATION

MISSION INTITULEE : -----

OBJECTIFS GENERAUX :

OBJECTIFS SPECIFIQUES :

CHAMP D'ACTION :

Annexe 10 : Feuille de Test

Feuille de test	Mission	Page/.....
Objectif d'Audit - O1		
Auditeur interne :		Date :
Sources d'informations		
Test d'Audit- T.O1.1		
Décrire les modalités d'exécution		
Résultats du Test d'audit		
Conclusion		Ref n° F.O

Annexe n° 11 : Questionnaire de contrôle interne

Questions	Oui	Non	Observation
<p><i>FIXATION DES PRIX</i></p> <p><input type="checkbox"/> Existe-il une procédure pour la fixation des prix ?</p> <p><input type="checkbox"/> Les tarifs prix sont-ils :</p> <p>- régulièrement mis à jour ?</p> <p>- diffusés à tous les intervenants dans le processus de facturation ?</p> <p><input type="checkbox"/> Les prix fixés sont-ils saisis et transmis aux clients dans les délais ?</p> <p><input type="checkbox"/> les offres de prix transmises au client sont- elles vérifiées et approuvées par une personne autorisée ?</p>			
<p><i>COMMANDE</i></p> <p>- Les commandes font-elles l'objet d'une procédure d'acceptation ?</p> <p>- Existe-il une procédure de vérification de la solvabilité des nouveaux clients ?</p> <p>- Existe-il une procédure de vérification de la disponibilité des marchandises commandées en stock ?</p> <p>- Les commandes sont –elles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • supportées par des bons de commande clients ? • approuvées par une personne autorisée ? <p>- existe-il un suivi séquentiel des commandes?</p>			
<p><i>LIVRAISON</i></p> <p>- Chaque préparation de commande donne-t-elle lieu à l'établissement d'un bon</p>			

<p>d'expédition ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chaque expédition de commande donne-t-elle lieu à l'établissement d'un bon de livraison en plusieurs exemplaires ? - Le responsable des sorties de stock vérifie-t-il que l'expédition de marchandises correspond bien au bon de commande, au bon d'expédition et au bon de livraison ? - Toutes les expéditions font-elles l'objet d'un contrôle conforme aux commandes quant <ul style="list-style-type: none"> • aux quantités ? • à la qualité ? • à la date de livraison ? • et au lieu de livraison ? 			
<p><i>FACTURATION</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les livraisons sont-elles facturées rapidement ? - Existe-il un contrôle pour s'assurer que toutes les expéditions sont facturées ? - l'émission de toute facture est-elle précédée par un Bon de commande et un bon de livraison? - Existe-il une procédure pour traitement des retours et des avoirs ? - Toutes les factures et les avoirs sont elles contrôlées arithmétiquement par rapport : <ul style="list-style-type: none"> • aux quantités ? • aux prix unitaires ? • aux montants totaux ? • à la TVA ? 			
<p><i>SEPARATON DES TÂCHES</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - La personne qui établit une commande est- 			

<p>elle différente de celle qui prépare la sortie de stocks et de celle qui comptabilise la facture ?</p> <p>- La personne qui établit la facture est-elle différente de celle qui la comptabilise et celle qui procède à l'encaissement ?</p>			
--	--	--	--

17. Classement des factures								
18. Etablissement de l'avoir (en cas de retour de marchandise)								

Annexe n° 13 : Fiche d'observation (F.O)

Mission : -----

Date : -----

Document réalisé par : -----

Revu par : -----

F .O N°.....	
<u>REFERENTIEL</u>	
<u>FAIT</u>	
<u>CAUSES</u>	
<u>CONSEQUENCES</u>	
<u>RECOMMANDATIONS</u>	

Annexe n°14 : Compte rendu de réunion de clôture

Mission : -----

Date : -----

Document réalisé par : -----

Revu par : -----

Participants :

Points à aborder :

- Remercier le responsable de la structure audité pour son accueil et sa coopération lors de la mission
- Présenter les constats qui ont été validés avec les responsables audités
- Discuter des recommandations et des plans d'actions, recueillir les commentaires
- Aborder les éventuels points en suspens et obstacles à la réalisation de la mission
- Rappeler la procédure d'audit et décrire le déroulement des phases suivantes

NB : Le document préparé pour soutenir la réunion doit être annexé à ce compte rendu

Relevés des principaux commentaires et observations faits en réunion :

CONCLUSIONS :

Annexe n° 15 : Tableau des recommandations

ANNEXE 4 : ILLUSTRATION TABLEAU DES RECOMMANDATIONS & PLAN D'ACTION

F.O n°	RECOMMANDATIONS	PRISE EN CHARGE DES RECOMMANDATIONS			Avis de la DAI/ preuve de réalisation
		STRUCTURES CONCERNEES	Plan d'action du management	Date butoir	
1					
2					
3					