

# AUDIT OPERATIONEL DE LA FONCTION COMMERCIALE

---

## **Sommaire**

Introduction.....	3
Partie I : La fonction commerciale.....	4
Chapitre 1 : Généralités sur la fonction Commerciale.....	4
Section 1. Les traits caractéristiques de la fonction commerciale.....	4
Section 2. L'organisation de la fonction et les interfaces avec d'autres unités.....	5
Section 3. Finalités & objectifs de la fonction commerciale.....	7
Section 4. Le cycle normal de la fonction commerciale.....	9
Chapitre 2 : Audit de la fonction commerciale.....	10
Section 1. Rappel de la méthodologie de l'audit des fonctions.....	10
Section 2. Les principaux risques relatifs à la vente.....	11
Section 3. Les points de contrôle de l'auditeur.....	13
Section 4. Évaluation du contrôle interne.....	14
Partie II : Audit de la fonction commerciale : Cas de la société « X ».....	18
Chapitre 1 : Présentation de la société X.....	18
Section 1. Description Générale de la société.....	18
Section 2. Le cycle Ventes - Clients : Description Narrative.....	21
Section 3. Analyse de l'activité de la société X.....	22
Section 4. Informations sur le secteur.....	23
Chapitre 2 : Déroulement de la mission d'audit de la fonction Commerciale.....	24
Section 1. Phase de préparation.....	24
Section 2. Phase de Réalisation.....	38
Section 3. Phase de Conclusion.....	52
Conclusion.....	57
Bibliographie.....	58

## Introduction

La fonction commerciale est parmi les centre de recettes dans l'entreprise. Elle est une fonction vitale et occupe une place primordiale au sein de chaque entreprise. En effet, cette fonction a pour principale mission de répondre aux besoins et exigences externes en offrant les produits demandés au meilleur prix, avec la qualité requise et dans les délais convenus afin de satisfaire les besoins des clients et assurer le suivi du recouvrement.

Pour réaliser sa 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 d'agencer les moyens mis à sa disposition et de structurer ses relations avec les autres unités de l'entreprise. De ce fait, une attention particulière doit être adressée à cette fonction et plus spécialement au cycle ventes - clients. Ce dernier englobe le circuit de vente, depuis la passation de la commande par le client jusqu'au recouvrement de la créance.

Ainsi, l'auditeur doit être en mesure d'émettre une opinion sur l'efficacité du fonctionnement du cycle des ventes. Pour ce faire, et comme tout travail d'auditeur, son travail se structure en trois phases à savoir la phase de préparation pour assimiler les particularités du cycle ventes - clients, la phase de réalisation et la phase de conclusion. Quelques soient les diligences de l'auditeur, l'accroissement des risques, la montée des exigences de la clientèle et des forces concurrentielles, celui-ci est obligé à mettre à jour continuellement la démarche qu'il adopte pour évaluer n'importe quel système de contrôle interne.

On peut donc se poser la question 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 du cycle ventes - clients ?

Pour apporter des éléments de réponse à cette problématique, notre travail se structurera de la manière suivante :

- ✓ Dans une première partie « **La fonction commerciale** », nous allons présenter les finalités et les objectifs de la fonction commerciale, pour aborder par la suite l'organisation de la fonction et ses interfaces avec les différentes unités. On s'intéressera ensuite à recenser les risques liés à la dite fonction et les points de contrôle de l'auditeur.
- ✓ Dans une deuxième **partie** « **Audit de la fonction commerciale : Cas de la société X** », à laquelle nous avons consacré plus d'importance, nous allons auditer la fonction commerciale d'une société de commercialisation de fruits et légumes. Ce travail va être

réalisé en adoptant la méthodologie générale de l'audit (phase de préparation, de réalisation et de conclusion) et en utilisant les différents outils mis à la disposition de l'auditeur (questionnaire de prise de connaissance, grille d'analyse des tâches, tableau des forces et des faiblesses, diagramme de circulation, questionnaire de contrôle interne, etc.). Ces outils sont bien évidemment spécifiques à la fonction auditée et adaptés à ses finalités et objectifs.

## **Partie I : La fonction commerciale**

La Fonction Commerciale, fonction carrefour au service des autres fonctions internes, est l'une des plus importantes sources de valeur ajoutée pour toute entreprise. Cette grande importance de la fonction nous amène, dans un premier chapitre, à parcourir la littérature pour mettre le point sur la présentation des traits caractéristiques de cette fonction ainsi que son organisation et ses relations avec les autres services de l'entreprise. Une fois la présentation de la fonction commerciale est faite, nous allons nous concentrer, dans un deuxième chapitre, sur l'évaluation du contrôle interne pour déceler les points forts et les faiblesses en rapport avec cette fonction.

### **Chapitre 1 : Généralités sur la fonction Commerciale**

Vu la place qu'elle occupe dans la structure générale de l'entreprise, la fonction commerciale sera présentée tout au long de ce chapitre. Ainsi, nous allons aborder dans une première section les traits caractéristiques de cette fonction. Une deuxième section sera consacrée à l'organisation de la fonction et les interfaces avec les autres unités composant l'entreprise. Enfin, le cycle normal de la fonction commerciale sera présenté dans une troisième et dernière section.

#### ***Section 1. Les traits caractéristiques de la fonction commerciale***

##### **I- Importance de la fonction**

Appréhendée dans un contexte global de l'entreprise, la fonction commerciale occupe une place prépondérante dans la structure générale puisqu'elle exprime l'aboutissement d'un processus plus ou moins complexe de fabrication d'un produit final de qualité pour le commercialiser ensuite auprès des clients. Ceci lui confère un rôle moteur dans le fonctionnement général et la bonne marche de l'organisation.

##### **II- Actions de la fonction**

Ainsi, les responsabilités des vendeurs consistent principalement à s'assurer que le produit et/ou service vendu soit conforme aux exigences spécifiées. Ceci implique, entre autres, les actions suivantes :

- ✓ Comprendre le besoin externe et adapter l'offre à la demande ;
- ✓ Identifier et maîtriser les risques de vente ;
- ✓ Fidéliser ses clients ;
- ✓ Etablir de bonnes relations avec les clients : usuelles (court, moyen terme), partenariales (moyen, long terme) ;
- ✓ Associer les services techniques à toute idée ou action pouvant contribuer à l'amélioration des performances des produits ou services vendus ;
- ✓ Promouvoir l'esprit d'innovation et de compétitivité en améliorant constamment la qualité des services rendus et des produits vendus et en restant ouvert sur l'environnement et sur l'offre des concurrents.

### **III- Les moyens de la fonction**

Quatre catégories de moyens sont au service de la réalisation des objectifs de vente : <sup>1</sup>

- des moyens humains : l'effectif de la force de vente et des autres composantes des services commerciaux, tels que service après-vente et administration commerciale lorsque ceux-ci dépendent de la direction commerciale, leur qualification et leur expérience ;
- des moyens immatériels : les méthodes et procédures définies pour l'atteinte des objectifs ;
- des moyens matériels : le parc des véhicules mis à disposition des vendeurs, la documentation sur les produits, les éléments de logistique requis pour les foires et expositions et les congrès de ventes, le merchandising ou autres fonctions d'assistance à la vente ;
- des capacités de financement non directement liées aux moyens précédents : par exemple les besoins en fonds de roulement à couvrir en raison des crédits clients et du niveau du stock nécessaire pour alimenter le réseau selon les normes de « service client » fixées.

La mise à disposition des moyens passe par le choix préalable des tactiques, et l'identification des conditions de leur mise en œuvre.

Les principales sources de risque sont, à cet égard : <sup>2</sup>

- ✓ l'insuffisance de la clarification des tactiques, parfois en raison aussi d'une méconnaissance de celles de la concurrence ;
- ✓ la faiblesse des processus de planification des charges et des investissements nécessaires ;
- ✓ la défaillance des procédures d'enregistrement et de gestion quotidienne des actions commerciales.

### **Section 2. L'organisation de la fonction et les interfaces avec d'autres unités**

La nature des liens organisationnels internes à la fonction commerciale, et de ceux qui la relie à d'autres entités de l'entreprise, change selon que ces liens coordonnent des membres de l'entreprise, ou qu'ils mettent en jeu des relations non hiérarchiques avec des partenaires extérieurs. Si les objectifs de coordination peuvent être considérés comme identiques : <sup>3</sup>

- ni les moyens employés pour y parvenir ne sont nécessairement les mêmes ;
- ni les choix organisationnels.

### **I. Les relations verticales externes et internes à la fonction commerciale :**

#### **1. Les relations verticales externes :**

---

<sup>1</sup> J.C. BECOUR & H. BOUQUIN, *Op. Cit.*, p. : 229

<sup>2</sup> J.C. BECOUR & H. BOUQUIN, *Op. Cit.*, p. : 231

<sup>3</sup> J.C. BECOUR & H. BOUQUIN, *Op. Cit.*, p.p. : 242-243

La question est ici celle de la place de la fonction commerciale dans l'organigramme de l'entreprise. Souvent, dans les grandes entreprises, la fonction commerciale dépend directement de la fonction marketing. Ce lien hiérarchique matérialise en principe l'existence d'une réflexion quant à la stratégie commerciale, l'adoption du concept de marketing comme fil directeur des actions commerciales.<sup>4</sup>

## 2. Les relations internes à la fonction :

L'efficacité des relations internes dépend de la configuration formelle de la structure adoptée et de son mode de fonctionnement.

A propos de la configuration structurelle de la fonction vente, le choix le plus important est celui du critère principal d'articulation des responsabilités.

On peut en effet structurer la fonction commerciale :<sup>5</sup>

- par produit ou famille de produits ;
- par type de clientèle ;
- par zone géographique.

Il n'y a guère de structure idéale. La meilleure, dans un cas donné, est celle qui permet d'appliquer les orientations de politique générale de l'entreprise au coût minimum (entendu dans un sens large évidemment). Cela nous renvoie donc à l'examen des conditions de fonctionnement de la structure.

Deux aspects sont alors complémentaires : la nature des problèmes à résoudre, le coût des coordinations nécessaires.

S'il est admis que les problèmes complexes doivent pouvoir être traités par des responsables de haut niveau d'une manière simple, il en résulte qu'à un fort degré de complexité et d'hétérogénéité de produits, de clientèles, de zones géographiques, doit correspondre une structure simple de la fonction commerciale.

Les coordinations internes doivent être analysées quant aux actions qui doivent être entreprises, aux délais et fréquence d'exécution qu'elles impliquent : le meilleur choix organisationnel serait celui qui en minimiserait le coût total.

## **II. Les relations transversales :**

Celles-ci sont nombreuses et concernent pratiquement tous les autres services de l'entreprise.

- **Production** : assurer la meilleure coordination possible entre la vente et la production, dans le cas le plus général où la fonction production doit produire les biens et services conformément au plan. Cela suppose une information réciproque, aussi bien dans la définition des plans d'action et des budgets, que dans le fonctionnement quotidien :<sup>6</sup>

- de la vente vers la production, portant sur les prévisions de vente et leurs modifications ;
- de la production vers la vente, à la fois pour orienter les actions commerciales qui doivent tenir compte des capacités disponibles, pour permettre aux vendeurs de promettre des délais de livraison

---

<sup>4</sup> J.C. BECOUR & H. BOUQUIN, *Op. Cit.*, p. : 243

<sup>5</sup> J.C. BECOUR & H. BOUQUIN, *Op. Cit.*, p. : 244

<sup>6</sup> J.C. BECOUR & H. BOUQUIN, *Op. Cit.*, p.p. : 244-246

qui soient tenus, et d'éviter les livraisons partielles, de façon à tenir les objectifs de qualité conformément au message commercial.

Les risques d'une mauvaise coordination avec la production sont : <sup>7</sup>

- le surstockage ;
  - le maintien en stock de produits obsolètes ou de pièces détachées inutiles ;
  - les ruptures de stocks ;
  - l'exécution défailante du service après-vente pour lequel le vendeur est souvent l'interlocuteur du client ;
  - le mauvais usage des capacités de production, entraînant des périodes de sous-activité alternant avec des périodes de pointes ;
  - le non-respect des engagements envers les clients, associés à une campagne de médias.
- **La facturation** :<sup>8</sup> il s'agit d'éviter les omissions, les erreurs, les incohérences entre les décisions prises par les vendeurs et la capacité de l'administration commerciale d'exécuter, de respecter les délais de facturation les plus courts, les conditions et les modalités agréés, et à l'inverse d'éviter l'incapacité du service commercial à tenir les engagements de vente - tarifs et conditions - tels qu'ils sont intégrés dans les programmes informatiques.
- **Approvisionnement** :<sup>9</sup> afin de définir les niveaux de qualité souhaitables et les besoins en fonction des ventes prévues.

Pour arriver à atteindre les objectifs de la fonction commerciale compte tenu des moyens mis à sa disposition et des interactions avec les autres services, les auditeurs sont appelés à dérouler leurs missions dans le respect des normes de la profession d'audit, du code déontologique et à procéder aux contrôles nécessaires conformément aux programmes de vérification comptable.

L'auditeur doit acquérir une connaissance générale des opérations du cycle. Ce n'est qu'à cette condition qu'il pourra analyser de manière pertinente les opérations intervenues durant l'exercice, pour ce faire il devra prendre connaissance si possible d'un certain nombre de données statistiques, appelées données significatives, concernant ce cycle.

### **Section 3. Finalités & objectifs de la fonction commerciale**

Dans son fonctionnement quotidien, le système Ventes - Clients a pour principale mission de répondre aux besoins et exigences externes en offrant les produits demandés au meilleur prix, avec la qualité requise et dans les délais convenus.

#### **I- Finalités de la fonction**

Les finalités de la fonction commerciale doivent être envisagées compte tenu : <sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> J.C. BECOUR & H. BOUQUIN, *Op. Cit.*, p. : 246

<sup>8</sup> J.C. BECOUR & H. BOUQUIN, *Op. Cit.*, p. : 246

<sup>9</sup> J. RAFFEGEAU, F. DUBOIS & D. De MENONVILLE, *L'audit opérationnel*, Que sais-je ? n° 2167, PUF, 1984

<sup>10</sup> J.C. BECOUR & H. BOUQUIN, *Audit Opérationnel*, p. : 219, Editions Economica, 1991



- des spécificités multiples du marché dans lequel elle opère ;
- des caractéristiques des services ou produits proposés ;
- et de la répartition des ventes de l'entreprise entre ses vendeurs salariés et d'autres canaux dont la dépendance hiérarchique cède la place à des relations contractuelles de natures diverses.

La fonction commerciale, suivant son degré de spécialisation, gère souvent des actions à caractère plus ou moins récurrent : expositions, lancement de produits nouveaux, mise en place d'actions publicitaires, support de force de vente des clients, et il peut en résulter des spécificités d'organisation. <sup>11</sup>

### 1. A long terme :

Dans la mesure où la fonction commerciale est hiérarchiquement rattachée à la fonction marketing, il lui revient d'appliquer les orientations que celle-ci a définies (développer la part de marché, fidéliser ou diversifier la clientèle, etc.). Néanmoins, la vente ne peut être considérée comme une fonction pour autant déchargée de toute contribution aux choix stratégiques. Dans ces cas des erreurs d'approche et de réaction à court terme peuvent obérer le futur à long terme.

A l'horizon stratégique, la mission de la fonction commerciale est de permettre à la direction de disposer du potentiel de vente et de maîtriser l'adaptation de ses méthodes qu'impliquent l'évolution de la concurrence, des produits, de la distribution et donc celle des stratégies de l'entreprise.

<sup>12</sup>

### 2. A moyen terme :

A l'horizon budgétaire, la fonction commerciale contribue : <sup>13</sup>

- Aux prévisions de vente dont la fonction marketing a la responsabilité ;
- Ainsi qu'aux estimations des coûts commerciaux qui lui incombent, en support des propositions de politiques et des méthodes de vente adaptées à la stratégie.

Pour remplir ces missions, la fonction commerciale contribue notamment, en liaison avec le marketing, à l'évaluation des politiques de prix, de remises, rabais, ristournes et de règlements clients susceptibles d'optimiser l'efficacité commerciale. Sa connaissance des comportements des clients, de l'approche achats des clients, des motivations, de l'image du service rendu par le client aux consommateurs, des méthodes de vente employées par les concurrents et de leurs évolutions possibles constituent une compétence spécifique sur laquelle s'appuient ses propositions.

### 3. A court terme :

Dans son fonctionnement quotidien, la fonction commerciale a la mission de : <sup>14</sup>

- ✓ Prendre contact avec les acheteurs constituant le marché potentiel défini par la politique marketing ;

<sup>11</sup> J.C. BECOUR & H. BOUQUIN, *Op. Cit.*, p. : 220

<sup>12</sup> J.C. BECOUR & H. BOUQUIN, *Op. Cit.*, p. : 221

<sup>13</sup> J.C. BECOUR & H. BOUQUIN, *Op. Cit.*, p. : 222

<sup>14</sup> J.C. BECOUR & H. BOUQUIN, *Op. Cit.*, p.p. : 224-225

- ✓ Développer les moyens adéquats pour obtenir leur clientèle ;
- ✓ Assurer les aspects technico-commerciaux, préparer les éléments nécessaires à l'élaboration des devis ;
- ✓ Prendre les commandes ;
- ✓ Collecter les informations susceptibles d'aider le marketing à affiner la connaissance des opinions et attentes du marché ;
- ✓ S'assurer que les clients disposent du produit commandé dans les conditions prévues de délais et de qualité ;
- ✓ Aider les clients à tirer le meilleur parti des produits et services de l'entreprise ;
- ✓ Eventuellement, exercer le précontentieux vis-à-vis des clients ;
- ✓ Veiller à la présentation de clients solvables, à la surveillance des éléments visibles de la solvabilité.

## **II- Les principaux objectifs**

Les objectifs de vente peuvent être variés (réalisation d'un volume de chiffre d'affaires et de part de marché, modification de la structure de la clientèle, etc.) et peuvent aussi évoluer dans le temps (la recherche d'une modification d'image générale peut être souhaitée).

Il peut y avoir un risque de fixer des objectifs irréalistes ou peu cohérents avec la politique de l'entreprise.<sup>15</sup> Ainsi, la qualité des procédures de suivi conditionne à la fois le réalisme des objectifs et la capacité de l'entreprise à déclencher à temps les actions correctives appropriées.

Les principales sources de risque résident dans : <sup>16</sup>

- ✓ l'inadéquation du contenu des informations collectées, de leur analyse et de leur circulation et de leur exploitation ;
- ✓ l'existence de délais incorrects entre l'occurrence des événements et leur communication ou leur transmission, et de leur exploitation finale par le décideur.

## **Section 4. Le cycle normal de la fonction commerciale**

La procédure relative au cycle ventes - clients englobe le circuit de vente, depuis la passation de la commande par le client jusqu'au recouvrement de la créance.

### **I. Les objectifs de la description du cycle**

Pour émettre une opinion sur l'efficacité du fonctionnement du cycle des ventes, l'auditeur va dérouler une démarche composée de trois étapes essentielles lui permettant de :

- Assimiler les particularités du cycle ventes/clients de l'entreprise audité cette étape de prise de connaissance et d'orientation des travaux ;
- Comprendre et évaluer son système d'organisation administrative et des sécurités qui y sont rattachées : c'est l'étape de l'évaluation du contrôle interne ;

<sup>15</sup> J.C. BECOUR & H. BOUQUIN, *Op. Cit.*, p. : 227

<sup>16</sup> J.C. BECOUR & H. BOUQUIN, *Op. Cit.*, p. : 228

- Valider et examiner directement les comptes et les documents financiers correspondants à ce cycle.

## **II. Les services impliqués par le cycle des ventes**

Les différents services intervenant dans la mise en œuvre des procédures sont identifiés ainsi pour le cycle ventes/clients :

- ♦ **Service « Administration des ventes »** : il est essentiellement chargé du traitement et du suivi de l'exécution de la commande clients ;
- ♦ **Service « Approbation des crédits »** : il a pour rôle, pour les ventes autres qu'au détail, de donner son approbation avant le traitement de la commande. L'activité de contentieux lui est généralement rattachée ;
- ♦ **Service « d'expédition »** : il doit s'assurer qu'aucune marchandise n'est livrée sans autorisation correspondante (ordre de livraison, ordre de travail) ;
- ♦ **Service « facturation »** : rattaché généralement au service comptable, il prend en charge l'établissement des factures à partir d'informations communiquées par les autres services ;
- ♦ **Service « comptes clients »** : il enregistre les factures ventes et doit s'assurer que le total enregistré correspond bien aux éléments transmis par le service « facturation ».

Le cycle peut être décomposé en sept étapes à la réalisation desquelles participent divers intervenants de l'entreprise :

- ✓ L'acceptation, le traitement et l'exécution de la commande ;
- ✓ La livraison ;
- ✓ La facturation ;
- ✓ L'enregistrement des factures ;
- ✓ Le suivi des comptes clients ;
- ✓ Le suivi des encaissements ;
- ✓ Le suivi des retours.

Dès lors l'analyse du cycle passe par une description des étapes : soit de façon rédactionnelle, soit par des diagramme de flux et de l'organisation des services concernés.

## **III. Les principales données significatives**

La première approche de tout cycle, comme de tout travail d'audit, passe par la réunion des principales données significatives :

- ✓ Le nombre de clients ;
- ✓ Le chiffre d'affaires annuel ;
- ✓ La valeur du poste des créances clients, comprenant les factures à établir ;
- ✓ Le ratio de crédit clients, exprimant les délais de règlement des clients en jours de chiffre d'affaires ;
- ✓ Les devises utilisées pour la facturation et l'encaissement ;
- ✓ Le nombre de factures émises par mois et leur valeur moyenne ;
- ✓ Le nombre annuel des avoirs émis ;

- ✓ Les modes de règlement habituels (chèques, cartes de crédit, numéraire, effets de commerce).

Ces premiers éléments permettent une orientation sur ce cycle, vers les zones à priori sensible propres à l'entreprise examinée du point de vue du contrôle interne.

Il apparaît évidemment que les degrés de satisfaction des résultats du contrôle interne de ce cycle diffèrent selon les caractéristiques du suivi clients (leur classement en catégories, leur relance, les modes de règlement), ainsi que l'existence de procédures rigoureuses de suivi des commandes, facturations, livraisons...

## **Chapitre 2 : Audit de la fonction commerciale**

Après avoir présenté les traits caractéristiques, l'organisation et le cycle normal de la fonction commerciale, nous allons aborder, dans ce deuxième chapitre, l'audit de la fonction commerciale.

Ainsi, nous allons réserver la première section à un rappel sur la méthodologie d'une mission d'audit des fonctions. Par la suite nous allons dresser la liste des différents risques potentiels liés à cette activité et leurs sources. Puis nous traiterons les points de contrôle auxquels l'auditeur doit s'intéresser. Enfin, nous présenterons les objectifs du contrôle interne liés au cycle vente/client. Sur la base de ces objectifs, on évalue la qualité du contrôle interne à l'aide de guides d'évaluation et de questionnaires pour dégager ainsi les points forts et les faiblesses du système, chose qui fera l'objet de la deuxième section.

### ***Section 1. Rappel de la méthodologie de l'audit des fonctions***

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.<sup>17</sup>

#### **I. 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. C'est tout à la fois le défrichage, les labours et les semailles de la mission d'audit.

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

---

<sup>17</sup> Pour plus de détail sur la démarche de l'audit interne, voir J. RENARD, Théorie et pratique de l'audit interne, Editions d'Organisation, 4<sup>ème</sup> édition, 2002

auditée, à effectuer des 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 des risques ;
- Le rapport d'orientation.

## **II. 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 trois étapes :

- La réunion d'ouverture
- Le programme d'audit
- Le travail sur le terrain

## **III. 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
- Le suivi des recommandations

## **Section 2. Les principaux risques relatifs à la vente**

La fonction commerciale est sujette à de nombreux risques. On distingue entre les risques à long terme qui touchent l'horizon stratégique de la fonction, les risques à moyen terme qui concernent l'horizon budgétaire, et les risques à court terme liés au fonctionnement quotidien de la fonction commerciale.

### **I. A long terme :**

Selon BECOUR et BOUQUIN<sup>18</sup>, à l'horizon stratégique, le *risque stratégique* est l'inadaptation progressive de la force de vente au marché ou à la distribution, le coût de la réinsertion dans la distribution, la perte de parts de marché et les coûts de réinvestissement marketing.

Selon ces mêmes auteurs, les principales sources de ce risque sont de ce point de vue :

---

<sup>18</sup> J.C. BECOUR & H. BOUQUIN, *Op. Cit.*, p.p. : 221

- une exploitation insuffisante de l'information interne disponible permettant :
  - le suivi des gros clients ;
  - l'identification des causes de leur évolution ;
  - la connaissance des incidents tournant au déréférencement, à la perte de clients dominants ;
  - le repérage du non suivi des choix stratégiques qui ont pour objectif d'éliminer les conflits de réseaux de distribution (par exemple entre grande distribution, grossistes, détaillants, réseau privilégié d'agents, distribution directe) ;
- un temps et des moyens insuffisants consacrés à l'exploration des nouveaux marchés ;
- un état d'alerte insuffisant pour connaître l'évolution de la concurrence.

## **II. A moyen terme :**

A l'horizon budgétaire, les *risques* sont ceux :<sup>19</sup>

- d'une mauvaise orientation des efforts commerciaux, par exemple face à des stocks qu'il conviendrait de résorber et dont l'existence n'est pas prise en compte ;
- d'une mauvaise application des orientations commerciales retenues.

A titre indicatif, on peut citer les dysfonctionnements suivants :

- les vendeurs se cantonnent dans la simple prise d'ordre,
- ils ne respectent pas la politique de visites,
- ils ne répercutent pas rapidement les informations à recueillir sur le marché,
- ils délaissent les aspects merchandising et surveillance du linéaire lorsque ces tâches font partie de leurs obligations.

Ces risques peuvent être plus sérieux lorsque l'entreprise a recours aux services d'intermédiaires non salariés : les intermédiaires appliquent souvent leurs propres concepts commerciaux sans respecter les lignes directrices de leurs commettants.

Selon BECOUR et BOUQUIN, les principales *sources de risque* sont :<sup>20</sup>

- comme pour l'exercice de la mission stratégique, le manque d'intérêt porté par la fonction vente à l'observation des évolutions des comportements des clients et des marchés,
- le recours à la subjectivité faute d'avoir élaboré un système d'information adéquat,
- un comportement des vendeurs inadapté aux facteurs clés déterminés par la stratégie,
- l'insuffisance de la coordination des politiques de vente, de distribution, de communication et de production.

## **III. A court terme :**

Dans le fonctionnement quotidien de la fonction commerciale, le risque qui se présente est lié à l'incapacité des vendeurs à appliquer la politique marketing, soit parce que ceux-ci s'adressent à une clientèle mal choisie, soit parce qu'ils gèrent mal la clientèle existante, soit parce qu'ils ne

<sup>19</sup> J.C. BECOUR & H. BOUQUIN, *Op. Cit.*, p.p. : 223

<sup>20</sup> J.C. BECOUR & H. BOUQUIN, *Op. Cit.*, p.p. : 223

remplissent pas leur rôle de représentation de l'entreprise sur son/ses marché (s).

Les principales sources de risque sont :<sup>21</sup>

- l'insuffisante compétence technique des vendeurs,
- la négligence de certaines missions hors la vente,
- la mauvaise gestion des litiges et contestations,
- la poursuite de relations d'affaires avec des clients insolvable ou trop endettés vis-à-vis de l'entreprise ou des tiers ;
- la disparition du vendeur en tant qu'interlocuteur de l'acheteur une fois la commande obtenue ;
- l'ambiguïté du rôle du vendeur - percepteur.

### **Section 3. Les points de contrôle de l'auditeur**

A chaque niveau d'analyse correspond des contrôles bien spécifiques que l'auditeur est amené à effectuer pour mener à bien sa mission d'audit.

#### **I. A long terme :**

L'audit doit s'assurer que :<sup>22</sup>

- les définitions de fonctions et la réalité des systèmes de motivation et de mesure des performances n'incitent pas les vendeurs à négliger ces aspects ;
- les informations collectées sont fiables et exploitées par la hiérarchie ;
- les outils de gestion permettent une mise en évidence préventive de l'occurrence du non respect des aspects stratégique ;
- la formation dispensée permet une évolution, voire un reclassement de la force de vente.

#### **II. A moyen terme :**

Les aspects que l'audit doit privilégier sont donc :<sup>23</sup>

▪ L'analyse des critères de motivation des vendeurs, considérés comme déterminants de leurs comportements et par conséquent sources éventuelles d'un décalage entre celui-ci et la stratégie commerciale, que les vendeurs soient ou non salariés de l'entreprise. Il faut ainsi traiter des questions telles que :

- la politique de quota de vente par vendeur,
- la cohérence de la politique de vente avec des éléments de la politique globale,
- les risques de mener des politiques de volume au détriment de la rentabilité et de la solvabilité des clients,
- la cohérence de la politique de motivation des vendeurs avec la politique de présence des produits : nouveaux produits, étendue des gammes, etc.,
- la compatibilité entre la taille du portefeuille des produits à commercialiser et le temps acceptable d'une négociation avec le client, avec les objectifs de mise en place, de surveillance des linéaires, etc.

---

<sup>21</sup> J.C. BECOUR & H. BOUQUIN, *Op. Cit.*, p.p. : 225

<sup>22</sup> J.C. BECOUR & H. BOUQUIN, *Op. Cit.*, p.p. : 221-222

<sup>23</sup> J.C. BECOUR & H. BOUQUIN, *Op. Cit.*, p.p. : 223-224

- L'évaluation de l'équité du système : existence de correctifs prenant en considération les situations locales particulières : zones géographiques de potentiels différents, diversité du nombre des visites requises, existence de plus ou moins gros clients et établissant un partage correct du risque entre l'entreprise et ses vendeurs par l'intermédiaire d'échelles de rémunérations, de concours, ou d'autres incitations.

- Le rôle du responsable des ventes et la manière dont il est lui-même évalué : part faite à la progression des ventes, à celle des contributions aux frais et à la gestion administrative et humaine de la force de vente, à la fidélité des vendeurs.

### **III. A court terme :**

L'audit visera par conséquent à montrer que :<sup>24</sup>

▪ s'agissant des procédures :

- les procédures de prise de commande, d'acceptation des conditions demandées par les clients et de fixation de plafonds de crédits en cours sont conformes à la politique commerciale et garantissent la pérennité de l'activité ;

- les vendeurs sont impliqués dans le suivi des bonnes fins des commandes ;

- les vendeurs sont associés aux premières phases des traitements de contestations venues des clients ;

- les avoirs sont émis conformément à la politique commerciale par du personnel habilité, c'est-à-dire dans les délais les plus courts afin de désamorcer de faux litiges,

- les provisions pour clients douteux sont réalistes et la facturation rapide et conforme aux droits de l'entreprise en la matière ;

▪ s'agissant du système d'information :

- les réclamations des clients donnent lieu à analyse régulière quant à leur nature, leur délai de réponse, leur évolution dans le temps, soit pour réformer le système, soit pour ajuster la politique de marketing,

- le suivi des comptes clients et des impayés permet de détecter les anomalies rapidement et d'ajuster en conséquence les comportements des commerciaux ;

▪ S'agissant des motivations des vendeurs :

- les impayés attribuables à un comportement non conforme des vendeurs ne restent pas sans conséquence pour eux ;

- les commissions ne sont pas calculées sur les seules commandes, mais prennent en compte les règlements des clients ;

- les défauts de livraison des clients sont analysés par centre de responsabilité, tels que production, logistique, distribution, ventes.

## **Section 4. Évaluation du contrôle interne**

### **I. Objectifs du contrôle interne**

Pour le cycle ventes/clients, l'auditeur identifie les endroits dans le flux des opérations où les objets de contrôle pourraient ne pas être atteints ;

---

<sup>24</sup> J.C. BECOUR & H. BOUQUIN, *Op. Cit.*, p.p. : 226



c'est-à-dire qu'il identifie les risques d'erreurs dans le flux de traitement. Ces endroits sont ceux où des contrôles sont nécessaires.

Il peut les identifier dans le cycle, en posant une série de questions permettant de déterminer si chacun des sept objectifs de contrôle est atteint, ou encore d'utiliser des affirmations. Ces questions ou affirmations sont formulées en liaison avec le flux des données décrit dans le diagramme de circulation ou dans le narratif, et se concentrent sur les endroits, dans le flux des opérations, où les données sont générées, transférées ou modifiées.

### 1. Objectifs du contrôle interne des ventes

Comme on a déjà vu au niveau des paragraphes précédents, le flux de traitement dans un cycle ventes comprend habituellement la prise des commandes, l'approbation du crédit, l'émission des bons de commande l'expédition des produits, la facturation au client et la comptabilisation dans les comptes ventes et clients.

On attend du Contrôle Interne des ventes qu'il apporte l'assurance que :

- les commandes reçues sont correctement centralisées et exécutées rapidement ;
- toute marchandise livrée ou toute prestation effectuée fait l'objet d'une facturation régulière et sans retard ;
- toutes les facturations résultant de l'activité de l'entreprise sont correctement et intégralement enregistrées en comptabilité ;
- les montants à recevoir des clients sont suivis de manière systématique, afin de s'assurer qu'il n'existe pas de retard dans l'encaissement ;
- les services intéressés sont informés des résultats de l'activité (montant des ventes et des produits) et de l'état des créances à encaisser.

### 2. Aspects importants du contrôle interne

1° Les commandes reçues doivent être suivies pour assurer leur exécution (enregistrement extra-comptable par exemple).

Une procédure d'autorisation de crédit aux clients est nécessaire. Avant l'exécution de la commande, il convient de s'assurer que l'encours du client ne deviendra pas supérieur à la limite fixée compte tenu de sa capacité financière, ce qui nécessite un suivi de la solvabilité des clients. Cette fonction ne doit pas être exercée par le service des ventes.

2° L'organisation interne doit permettre de s'assurer que toutes les expéditions (ou services rendus) donnent lieu à l'établissement d'une facture (contrôle effectué par une personne différente du magasinier, rapprochement entre quantités sorties et quantités facturées). Il est particulièrement utile que des bons d'expédition pré numérotés puissent être rapprochés des factures.

Ce rapprochement doit être effectué par une personne autre que celles qui contrôlent et expédient les marchandises. Lorsque les bons d'expédition sont prénumérotés, la personne chargée des factures doit s'assurer qu'il n'y a pas de rupture de séquence.

3° Les retours de marchandises doivent donner lieu rapidement à l'établissement de notes de crédit : un retard dans l'établissement des

notes de crédit pourrait entraîner une : surévaluation des comptes débiteurs.

L'approbation des notes de crédit à passer aux comptes clients, par une personne occupant un poste suffisamment élevé, permet de constater les déficiences dans l'exploitation qui entraînent des retours ou des rabais coûteux. Une procédure de même nature doit être définie en ce qui concerne les escomptes de règlement.

4° Les factures de vente doivent être contrôlées périodiquement ou par sondage, notamment :

- Par une comparaison avec les commandes (ou devis), les bons d'expédition et les accusés de réception de marchandise ; cette fonction ne doit pas être cumulée avec les fonctions d'établissement des factures, et d'expédition;

- En ce qui concerne les prix et les conditions (remises, délais de paiement, calculs), cette vérification devant être faite par une personne indépendante de celle qui prépare les factures.

5° La pré-numérotation des factures et l'utilisation d'une couleur spéciale pour l'original permettent de s'assurer que toutes les factures transmises aux clients figurent en comptabilité (pour les factures annulées, l'original reste dans l'entreprise).

6° La procédure, ne doit pas permettre d'enregistrer une facture de vente avant l'expédition effective des marchandises (même avec un système de pré-facturation), ou une sortie de stock et la facture correspondante dans des exercices différents.

7° La procédure d'envoi de relevés aux clients permet d'obtenir une réaction de clients qui ne sont pas d'accord avec le solde annoncé.

8° Des analyses fréquentes des soldes clients (ou un classement par ancienneté) permettent de détecter rapidement les arriérés et d'effectuer les relances nécessaires.

### 3. Séparation des fonctions

Les fonctions de comptabilisation et d'exploitation doivent être séparées. Ainsi, les fonctions suivantes doivent être assurées par des personnes différentes : la gestion du stock, la tenue des comptes clients, les encaissements, la facturation, et l'émission des avoirs.

## **II. L'évaluation des points forts et des faiblesses**

Il s'agit pour l'auditeur de mettre en évidence les points forts du cycle étudié afin d'orienter la nature et l'étendue du contrôle quantitatifs à mettre en œuvre, mais aussi de déceler les points faibles, en précisant la nature du risque ainsi engendré, et ses implications comptables.

### 1. Préalables à l'évaluation du Contrôle Interne

Afin de faciliter le travail des auditeurs, des guides d'évaluation de contrôle interne, accompagnés de questionnaires (voir annexe), permettent de travailler avec un aide mémoire méthodologique. On peut prendre l'exemple, entre autre, de procédures envisageables permettant de s'assurer de la correcte recouvrabilité des créances, on relève :

- L'existence d'un service indépendant, chargé du suivi et de la gestion du risque clients, avec des procédures d'octroi de crédit, l'établissement d'une « liste noire » (liste des clients jugés indésirables compte tenu de leur insolvabilité probable) et de fiches de renseignement par client ;
- Un blocage automatique des commandes, en cas de liste noire ou de dépassement du plafond du crédit d'un nouveau client ;
- L'approbation ou la validation systématique des commandes avant l'expédition des marchandises.

Cet aide mémoire ne sert cependant que de support, et ne peut remplacer le regard critique de l'auditeur. En effet chaque entreprise a ses particularités et, s'il est vrai que certaines procédures semblent être des points forts évidents, il faut être capable d'analyser chaque situation.

## 2. Qualité du Contrôle interne

La qualité du contrôle interne repose sur certains principes de base :

- La séparation des fonctions permet le contrôle réciproque dans l'exécution des tâches et évite qu'une même personne puisse commettre une erreur ou une intégralité, en ayant la possibilité de la dissimuler.
- La matérialisation des tâches assure leur réalisation et leur unicité ; un exemple simple est la comptabilisation des factures : il est indispensable que toutes les factures soient comptabilisées.
- La matérialisation de la comptabilisation, par opposition d'un tampon, des dates et signatures, permet de suivre le chemin comptable et d'identifier la personne susceptible de fournir des éléments d'informations sur la facture concernée.
- La pré numérotation des documents papier permet, si leur suivi séquentiel peut être assuré et donc si elle est effectivement exploitée, de vérifier leur correct enregistrement, à savoir le respect des principes d'unicité et d'exhaustivité (exemples : factures client numérotées à leur émission, factures fournisseurs enregistrées et numérotées dès leur réception, bons de réception et d'expédition, bon de commande).
- La mise en place de contrôles particuliers pour les situations exceptionnelles. Par exemple : ventes au comptant pour la plupart des entreprises, demandes d'avoir et notamment des avoirs sans retour), ventes à tarifs exceptionnellement bas, octroi de délais de règlement anormalement long.

## 3. Appréciation du Contrôle interne

Après cette description du cycle, l'auditeur a une vision transversale des procédures appliquées par les différents services. Cela lui permet éventuellement de remettre en question ce qui peut être considéré comme un point fort par un service mais est perverti par la pratique quotidienne.

L'appréciation du système du contrôle interne de la fonction commerciale permet à l'auditeur de s'assurer que :

- Les séparations de fonctions sont suffisantes ;

- Toutes les ventes sont facturées et enregistrées dans la bonne période ;
- La chaîne de facturation est correctement maîtrisée ;
- Toutes les réclamations sont traitées avec diligence et comptabilisées sur la bonne période ;
- Les créances sont recouvrées avec célérité et dans le respect des clauses contractuelles.

## **Partie II : Audit de la fonction commerciale : Cas de la société « X »**

Après avoir passé en revue la théorie concernant l'audit de la fonction commerciale, cette deuxième partie sera consacrée à la mise en application des acquis tout en utilisant l'ensemble des outils mis à la disposition de l'auditeur. Pour ce faire, nous allons présenter dans un premier point la description générale de la société X ainsi que de la procédure vente/client. Dans un deuxième point, l'accent sera mis sur le déroulement de la mission d'audit de la fonction commerciale de la dite société.

### **Chapitre 1 : Présentation de la société X**

#### ***Section 1. Description Générale de la société***

##### 1. Fiche signalétique :

<b>Raison sociale</b>	<b>Société X</b>
<b>Forme juridique</b>	SARL
<b>Date de constitution</b>	2001
<b>Capital social</b>	1.000.000 DH
<b>Activités</b>	Approvisionnement, conditionnement, et commercialisation de produits frais Stockage en froid
<b>Effectif</b>	40
<b>Numéro de patente</b>	00000000
<b>Adresse</b>	LOT. AL BASSATINE N°00 VAL FLEURI TANGER

##### 2. Eléments d'exploitation actuels :

###### - **Moyens matériels :**

La société X dispose dans le cadre de son activité des chambres froides d'une capacité totale de 1200 tonnes servant pour le stockage de produits frais.

Elle dispose aussi d'un parc matériel composé de voitures fourgon, de camions de 14 tonnes ainsi que des camionnettes pour distribution rapides.

###### - **Moyens humains :**

Pour assurer son activité, la société est dotée de moyens humains qualifiés aussi bien dans le domaine du frais que dans le domaine du froid. Le réseau de distribution et de commercialisation est conjointement assuré par le gérant, ses frères ainsi que l'équipe dirigeante. L'effectif se répartit entre personnel spécialisé (33) et d'encadrement et d'administration (7) outre le personnel saisonnier qui peut atteindre 20 personnes.

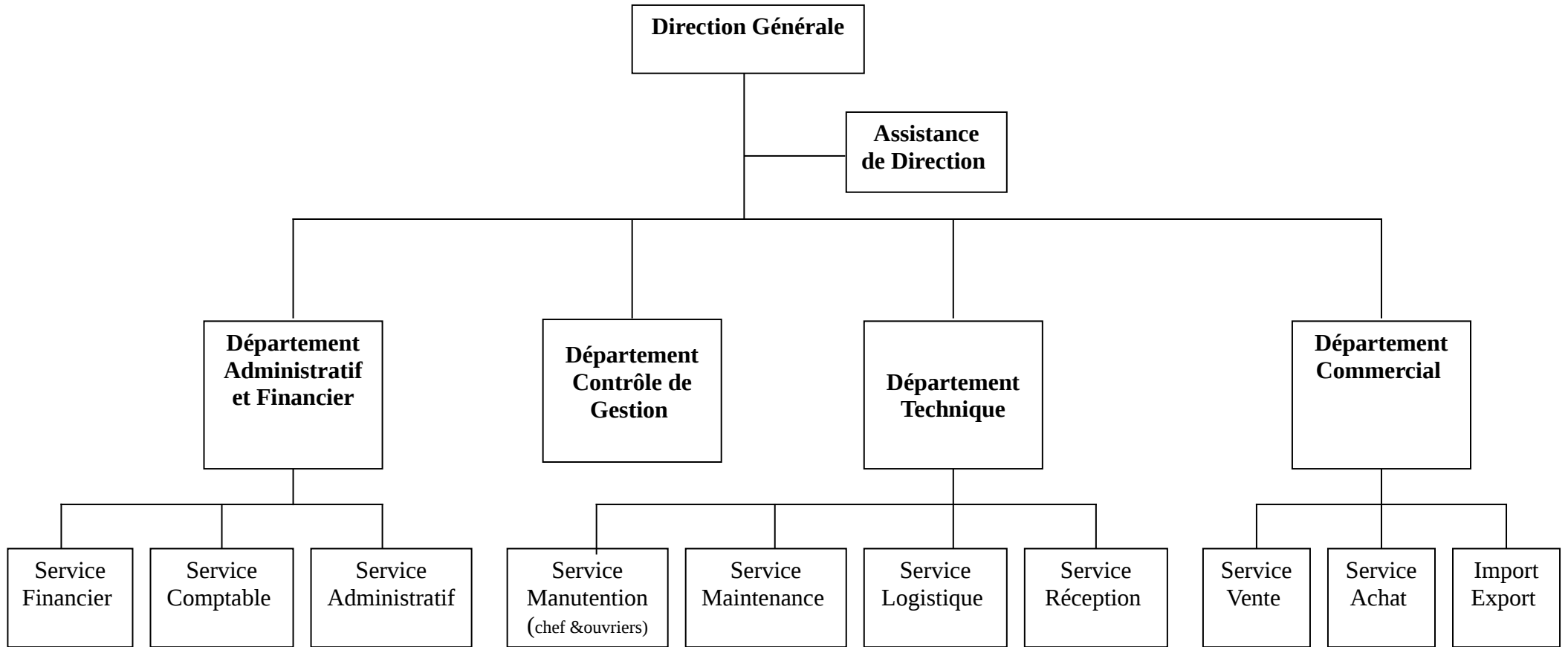
### 3. Les fonctions de la société X :

Les fonctions dont dispose la société sont (voir organigramme) :

- Le département commercial :
  - La fonction Vente : assurer la gestion des commandes et l'établissement des bons de livraison et des factures ;
  - La fonction Achat : rechercher les offres qui peuvent garantir des prix convenables, des brefs délais, et une meilleure qualité ;
  - La fonction Import/Export : assurer le développement des ventes et la présence de la société sur les marchés étrangers.
- Le département technique :
  - La fonction Réception : contrôler les entrées et les sorties des divers articles en qualité et en quantité ;
  - La fonction Logistique : assurer la livraison des marchandises commandées ;
  - La fonction Maintenance : assurer la maintenance technique de tout le matériel roulant et le matériel frigorifique constituant la plate forme de la société ;
- Le département administratif et financier :
  - La fonction Administrative : tenir les dossiers juridiques et assurer la gestion administrative du personnel ;
  - La fonction Comptable : enregistrement des opérations comptables et règlement des factures ;
  - La fonction Financière : assurer les relations avec les banques, donner les directives en matière de gestion financière et contrôler les flux monétaires (entrées et sorties).

Il est à signaler que la société ne respecte pas l'un des principes du contrôle interne qui est la séparation des tâches puisque chaque personne est chargée de 2 ou 3 responsabilités à la fois, et cela est dû au fait qu'il s'agit d'une PME familiale.

#### 4. Organigramme



## 5. Principaux clients et fournisseurs :

<b>Principaux clients</b>	<b>Mode de règlement</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Groupe EUREST (français)</li><li>• Marjane (Tanger et Tétouan)</li><li>• Etablissements publics</li><li>• Marché de gros</li><li>• Divers commerçants grossistes</li><li>• Super Marchés (Sabrine, Safouane)</li></ul>	Virement à 70 jours Chèque à 60 jours Chèque à 70 jours Comptant Comptant Chèque à 30 jours

<b>Principaux fournisseurs</b>	<b>Mode de règlement</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Domaine Royale</li><li>• Groupe ZNIBER</li><li>• ARBOR</li></ul>	Chèque à vue Chèque à vue Chèque à 15 jours

L'activité commerciale de la société est concentrée sur la représentation exclusive des produits agricoles de haute qualité particulièrement les produits du Domaine Royale et de grands groupes structurés.

Grâce à sa notoriété, son expérience, la société assure la distribution de fruits et légumes pour différentes chaînes de distribution à Tanger et Tétouan.

### **Section 2. Le cycle Ventes - Clients : Description Narrative**

Le cycle Ventes - Clients se déroule, généralement, de la manière suivante :

- Ventes : Fixation des prix
  1. A la fin de chaque journée de travail, le Directeur Général, en se basant sur son expérience et sur la demande du marché, communique le prix des différents produits au Département Commercial. Ce prix sera pratiqué la journée suivante ;
  2. Le Département Commercial en informe le service Vente. Ce dernier établit une offre de prix (O.P.), la vérifie et l'envoie au client par fax ;
    - Ventes : Commande
  3. Chaque matin, l'assistant de Direction reçoit les commandes écrites (par fax) des clients et les transmet au Département Commercial, ce dernier en informe la Direction Générale ;
  4. Après accord de la Direction générale le Service Vente saisit les données correspondantes sur ordinateur ;
    - Ventes : Livraison
  5. Le Service Vente établit l'ordre de chargement (O.C) (annexe 1) en quatre exemplaires dont :
    - Deux exemplaires sont transmis au Département Technique :
      - Un est signé et remis au service logistique pour chargement de la marchandise ;
      - L'autre est archivé.
    - Un exemplaire au Service Réception ;



- Une souche est archivée.
6. Le service réception procède à la sortie des marchandises en transcrivant sur le cahier d'expédition (annexe 2) les éléments suivants :
    - Date de sortie de la marchandise ;
    - Désignation de la marchandise ;
    - Poids de la marchandise.
  7. Le service réception transmet le cahier d'expédition (C.E) au Département Technique ;
  8. Le Département Technique vise le CE et le transmet au Département Commercial ;
  9. Le Département Commercial établit un BL en quatre exemplaires à la réception du CE :
    - Deux exemplaires au client dont un retourné par le service logistique après signature du client. Il est destiné au Département Commercial ;
    - Un au Département Technique, il servira à la mise à jour du stock par le service réception ;
    - Une souche est archivée.
      - Ventes : Facturation
  10. A la réception du BL signé par le client, le Département Commercial établit la facture en trois exemplaires :
    - Un exemplaire au client ;
    - Un exemplaire à la Direction Comptable accompagné du BL signé ;
    - Un exemplaire est archivé.
      - Ventes : Enregistrement
  11. A la réception de la facture et du BL, le comptable procède à l'enregistrement comptable de la facture et ne fait aucun rapprochement entre cette dernière et le BL et le BC.
  12. Après la comptabilisation, le comptable classe les factures selon l'ordre chronologique dans le journal « Ventes ».
  13. Aucun cachet n'est apposé sur le verso des factures, pour distinguer les factures comptabilisées de celles non comptabilisées.
    - Ventes : Encaissement
  14. Il n'existe pas une procédure de suivi des règlements clients, et aucune mise à jour de la fiche du suivi des règlements clients n'est effectuée.
    - Ventes : Relances
  15. Il n'existe pas une procédure de relance pour les factures impayées.
    - Ventes : Avoirs
  16. En cas de retour de marchandise, aucune vérification de la marchandise retournée n'est effectuée.
  17. Le département commercial établit un avoir, en trois exemplaires, sur la base du BL :
    - un est transmis au service comptable pour comptabilisation ;
    - un est envoyé au client ;
    - une souche est archivée.

18. Les avoirs sont déduits de la facturation ultérieure.
  - Ventes : Classement
19. Il n'existe pas un dossier client pour classer toute la correspondance entretenue avec le client.

### **Section 3. Analyse de l'activité de la société X**

#### 1. Sur le plan commercial :

Au titre de l'exercice 2003, la société X a brassé un CA de 22MDHS. Cette performance a été réalisée grâce à la position du gérant dans la distribution et commercialisation des fruits et légumes sur la région de Tanger-Tétouan. De même, il importe de souligner le dynamisme de l'équipe dirigeante en amont et en aval du circuit d'approvisionnement, du traitement, du conditionnement et le stockage sous froid.

En considération des capacités du gérant, de sa contribution personnelle au sein des associations professionnelles, de ses liens étroits auprès des négociants de marchés de gros, du partenariat de la société avec les grandes surfaces telle que MARJANE, de ses liens développés auprès des fournisseurs que la société a pu afficher ces réalisations après une période de veille de 2 ans.

#### 2. Sur le plan financier et ratios :

Rappelons en 1<sup>er</sup> lieu que l'affaire X sous forme de S.A.R.L constitue un prolongement de l'affaire personnelle de M. NADI (famille opérante dans le domaine depuis plus de 40 ans).

En raison du démarrage réel d'activité en 2003, la structure financière comme elle se dégage du dépouillement des bilans, celle-ci fait état d'une structure équilibrée avec un actif net comptable de 909 Mdh, un FDR de 1355 MDh.

Cette situation est engendrée par l'importance des comptes courants d'associés.

Au titre des indicateurs de la rentabilité, la rentabilité financière de 2003 affiche un taux de 99 %. La rentabilité globale se fixe à 4,14 %.

Sur le plan endettement, la société X dispose de larges capacités d'endettements.

### **Section 4. Informations sur le secteur**

#### 1. Unités frigorifiques à Tanger :

L'agglomération de la région de Tanger - Tétouan compte actuellement une population de 1,5 millions d'habitants. Cette région fait preuve d'un dynamisme certain, d'une croissance distinguée et d'un regain d'intérêt de premier choix de la part des autorités publiques sous les directives royales.

De part sa complémentarité, la région de Tanger - Tétouan constitue un pôle de développement modèle qui s'articule sur les grands projets structurants et moteur de croissance durable de la région.

Cette agglomération s'est développée avec l'évolution du secteur industriel, les nouvelles zones commerciales, l'attractivité pour les atouts de la région tant commerciale que sociale.

De ce fait, la région et sur le plan de ses approvisionnements en fruits et légumes se caractérisent par un éloignement des centres d'approvisionnement de l'ordre de 400 à 500 km.

La consommation individuelle de fruits et légumes s'élèverait à 170 kg/an et par habitant. Le rythme de consommation reste très saisonnier suivant les périodes de production. Il se dégage ainsi une grande élasticité par rapport aux prix et aux tranches de revenus, surtout pour les fruits dont le mode de consommation s'apparente à un produit de luxe.

A noter que la demande connaît une forte variation du fait des mutations sociales et technologiques.

Le mode dominant de commercialisation primaire, au stade de la vente du produit par le producteur, ou la vente sur pied.

Pour les légumes périssables, les modes de mise en marché sont plus variés.

Pour accompagner son développement, d'intégrer d'autres formes de distribution de proximité, il importe de tirer des enseignements sur le circuit de commercialisation actuelle grâce aux industries de transformations par le biais des unités frigorifiques.

Ces industriels de froid se distinguent par les caractéristiques suivantes :

- Une plus value qu'apporte l'étalement des ventes et la hausse saisonnière ou conjoncturelle des prix ;
- Volonté d'amélioration de la qualité ;
- Opacité du marché, d'où la recherche d'une maîtrise de l'information et amélioration des prix ;
- Eviter les fortes variations des prix de marché ;
- Faire face aux aléas climatiques ;
- Qualité d'emballages ;
- Hygiène et salubrité des produits ;
- Participation à la gestion des marchés de gros.

## 2. Situation actuelle et besoin du marché

En raison de l'importance et poids de la population, des fortes variations des conditions de ventes, des distances d'approvisionnement, du nombres limités des unités opérantes dans la région du nord du Maroc, de l'existence d'unités bien traditionnelle et archaïque, des entrepôts frigorifiques avec capacité limitée appartenant à des opérateurs privés mais qui ne disposent pas de mode de gestion développé, de l'absence de toute approche de projet intégré ou de position stratégique sur la formation de prix, des limites de visibilité sur l'approche promotionnelle, le besoin se fait davantage sentir puisque bien d'opérateurs effectuent des déplacements, de recherche d'autres sites de stockage à Casablanca ou Rabat voire même sur la région de Oualidia d'où un surcoût de transport.

Ainsi, il se dégage sur la région 5 unités frigorifiques de capacités limitées pour fruits et légumes avec une prépondérance pour la fraise, et le stockage de pomme de terre. De petites unités isolées à Tanger

n'arrivent pas à couvrir les besoins du marché et faire face à une demande bien exigeante sur le plan qualité, délai et opportunité.

## **Chapitre 2 : Déroulement de la mission d'audit de la fonction Commerciale**

Lors de la mission d'audit de la fonction commerciale de la société X, nous allons suivre la méthodologie générale de l'audit interne qui se compose de trois principales phases, à savoir :

- La phase de préparation ;
- La phase de réalisation ;
- Et la phase de conclusion.

### ***Section 1. Phase de préparation***

Cette phase s'est prolongée pendant une durée allant du 22 décembre 2006 au 12 janvier 2007.

L'intervention d'audit commence par la phase de préparation. Cette phase est centrée sur la détection des faiblesses dont l'examen sera l'objet de la phase de réalisation.

Cette phase sollicite 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. Les étapes constituant cette phase sont les suivantes :

- Lettre de mission ;
- Prise de connaissance de la société X ;
- Identification des risques ;
- Définition des objectifs.

#### *1. Lettre de mission*

Toute mission d'audit s'ouvre par une lettre de mission, cet ordre formalise le mandat donné par la direction générale à l'audit.

Ainsi, la lettre de mission se présente comme suit :

Société X S.A.R.L.  
LOT. AL BASSATINE N°00 VAL FLEURI  
TANGER

Tanger, le 22 décembre

2006

### Lettre de mission

**Destinataire :** Les auditeurs

**Copie pour information :** Responsable commercial, Responsable Technique, Responsable Administratif et Financier

**Objet :** Audit de la fonction commerciale

Suite aux problèmes rencontrés au niveau de la fonction commerciale et dans le cadre du processus d'amélioration des procédures de cette fonction, nous vous sollicitons de mener une mission d'audit pour la dite fonction afin de détecter les problèmes et proposer des recommandations. Cette mission concernera non seulement la fonction commerciale mais également tous les services susceptibles d'être intéressés par la fonction à savoir le service Réception, Logistique et Comptable.

Le Directeur Général

## *2. Prise de connaissance de l'entité à auditer*

Cette première étape est essentielle et doit être organisée et réalisée avec précision. Si les différentes séquences qui la composent sont traitées avec rigueur, alors les étapes suivantes, dont l'intervention sur le terrain, se dérouleront avec facilité.

Ainsi, pour se procurer de l'information nécessaire, un certain nombre d'outils seront utilisés :

- Questionnaire de prise de connaissance ;
- Grille d'analyse des tâches ;
- Plan d'approche.

### **a. Questionnaire de Prise de Connaissance**

Le questionnaire de prise de connaissance permet d'inventorier les informations relatives à la fonction commerciale dont on a besoin. Ces informations concernent essentiellement les données sectorielles, les données quantitatives, les données qualitatives, les données organisationnelles et procédurales et enfin les données réglementaires de la société.

#### Données sectorielles :

- **Taux de croissance :** la demande connaît une forte variation du fait des mutations sociales et technologiques ;
- **Structure du marché :** la société est leader sur son marché. La concurrence est très minime, il existe un nombre limité des unités opérantes dans la région du Nord du Maroc. La société détient également la représentation exclusive des produits agricoles de haute qualité (Domaine Royal, Groupe ZNIBER) ;
- **Nombre d'unités frigorifiques :** sur la région du Nord, il existe seulement 5 unités frigorifiques de capacités limitées pour fruits et légumes avec une prépondérance pour la fraise, et le stockage de pomme de terre.
- **Nature de l'activité :** très saisonnière pour certains produits suivant les périodes de production ;
- **Nature de la concurrence :** locale et internationale. Pour l'international, la société n'a pas encore bien développé cette activité et fait moins de deux opérations d'export par an.

- **Elasticité prix** : grande élasticité par rapport aux prix et aux tranches de revenus, surtout pour les fruits dont le mode de consommation s'apparente à un produit de luxe.
- **Nature de la clientèle** : Les restaurants, les grandes surfaces, les établissements publics, le marché de gros, les supermarchés et divers commerçants grossistes ;
- **Consommation de fruits et légumes par an et par habitant** : 170 kg ;
- **Nombre de consommateurs** : 1,5 millions d'habitants sur la région de Tanger - Tétouan

#### Données quantitatives :

- **Chiffre d'affaires** : 22 MDHS (en 2003)
- **Nombre de factures établies par mois** : 110 / mois
- **Nombre des avoirs mensuels émis** : 2 / mois
- **Nombre de représentants** : 4
- **Délai de livraison** : 1 jour
- **Nombre de clients** : 7 + marché de gros + grossiste

#### Données qualitatives :

- **Nombre de retours** : 4 / mois
- **Nombre de réclamations** : 20 / mois
- **Délais de livraison non respectés** : 6 / mois
- **Mode de règlement client** : en fonction du client : Virement à 70 jrs (Groupe EUREST), chèque à 60 jrs (Marjane), chèque à 70 jrs (établissements publics), chèque à 30 jrs (supermarchés), comptant (marché de gros, grossistes).
- **Poids du budget publicité** : aucun budget publicité
- **Chaînes de distribution** : Tanger et Tétouan

#### Données organisationnelles et procédurales :

- **Comment est organisée la fonction commerciale ?** elle dépend directement de la direction générale (voir organigramme)
- **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 et des décaissements ?** Non
- **Est-ce qu'il y a un journal ventes ?** Oui
- **Est-ce qu'il y a une procédure de relance des clients ?** Non

#### Données réglementaires :

- **Forme juridique** : S.A.R.L.
- **Sur quelle base on fixe les prix ?** sur la base de l'intuition et l'expérience du directeur général dans le domaine
- **TVA appliquée** : activité exonérée

#### **b. Grille d'analyse des tâches**

La grille d'analyse des tâches va nous permettre une meilleure compréhension de la répartition des travaux entre les principaux acteurs.

Tâches		Personnel Concerné							
		Directeur général	commercial Responsable	Vendeur	Assistant de direction	Réceptionniste	Agent logistique	Responsable technique	Comptable
1. Fixation du prix	<b>Ex.</b>	X							
2. Etablissement d'une offre de prix	<b>Ex.</b>			X					
3. Vérification de l'offre de prix	<b>C.</b>			X					
4. Envoi de l'offre de prix au client	<b>Ex.</b>			X					
5. Réception de commandes	<b>Ex.</b>				X				
6. Autorisation de la commande	<b>Aut</b>	X							
7. Saisie de la commande sur ordinateur	<b>Enr</b>			X					
8. Etablissement de l'ordre de chargement	<b>Ex.</b>			X					
9. Sortie de marchandise	<b>Ex.</b>					X			
10. Chargement de la marchandise	<b>Ex.</b>						X		
11. Enregistrement de la marchandise dans le cahier d'expédition	<b>Enr</b>					X			
12. Visa du cahier d'expédition	<b>Aut</b>							X	
13. Etablissement du bon de livraison	<b>Ex.</b>		X						
14. Mise à jour du stock	<b>Ex.</b>					X			
15. Etablissement de la facture	<b>Ex.</b>		X						
16. Enregistrement comptable de la facture	<b>Enr</b>								X
17. Classement des factures	<b>Ex.</b>								X
18. Etablissement de l'avoir (en cas de retour de marchandise)	<b>Ex.</b>		X						

Interprétation :

A partir de la grille d'analyse des tâches on peut relever le non respect du principe de séparation des fonctions pour :

- Le vendeur : cumule la fonction d'exécution et de contrôle de l'offre de prix ;
- L'agent logistique : cumule la fonction d'exécution et d'enregistrement de la sortie des marchandises.

**c. Plan d'approche**

Le plan d'approche se présente sous la forme d'un tableau qui va découper l'activité (ou la fonction, ou le processus) à auditer en tâches élémentaires. Ce tableau est constitué de deux colonnes :

- Les tâches ou opérations élémentaires
- En face de chaque tâche, ses objectifs.

Ainsi, le plan d'approche de la fonction commerciale de la société X se présente comme suit :

<b>Tâches</b>	<b>Objectifs</b>
Fixation des prix	Avoir un prix adéquat Etablir une offre de prix
Etablissement d'une offre de prix	Informar les clients des prix pratiqués
Réception de la commande	Satisfaire les besoins des clients Répondre aux commandes des clients
Autorisation de la commande	Vérifier la disponibilité de la marchandise en stock
Etablissement de l'ordre de chargement	Autoriser le chargement de la marchandise commandée
Chargement de la marchandise	Respecter les délais de livraison
Enregistrement de la marchandise sortie	Transmettre le cahier d'expédition au Département technique pour visa
Etablissement du bon de livraison	Les marchandises livrées doivent correspondre en quantité et en qualité à la commande
Mise à jour des stocks	Tous les mouvements doivent être enregistrés
Etablissement de la facture	Toutes les marchandises sorties doivent être facturées Facturation rapide et correcte
Enregistrement comptable de la facture	La comptabilisation doit être immédiate et correcte
Rapprochement entre Facture - BL - BC	La facture doit correspondre en quantité et en qualité à la marchandise livrée et commandée
Suivi des encaissements	Respecter le délai de paiement Déclencher les procédures de relance
Relance des factures impayées	Les relances doivent être déclenchées dès que le délai de règlement est dépassé Sauvegarder le patrimoine de l'entreprise
Réception des chèques	Réception dans les délais prévus
Classement dans un dossier Client	Avoir un dossier complet (BC, Ordre



	de chargement, BL, Facture, Chèque)
Etablissement des avoirs	Les avoirs doivent être autorisés et être établis sur la base des marchandises retournées

### 3. Identification des risques

On dit aussi « identification des zones à risques ». Il s'agit en fait d'identifier les endroits où les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire. Cette phase d'identification est essentielle car elle va conditionner la suite de la mission.

Au cours de cette étape, deux outils seront utilisés :

- Questionnaire du Contrôle interne : 1<sup>ère</sup> version
- Diagramme de circulation ;
- Tableau des forces et des faiblesses apparentes.

#### a. Première version du questionnaire du contrôle interne

<u>Questions</u>	<b>Réf. Diag</b>	<b>Ou i ou N/A</b>	<b>Non</b>	<b>COMMENTAI RES</b>	<b>Réf FT</b>
<p><b><u>FIXATION DES PRIX</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe-il une procédure pour la fixation des prix ?</li> <li>• Les tarifs prix sont-ils : <ul style="list-style-type: none"> <li>- régulièrement mis à jour ?</li> <li>- diffusés à tous les intervenants dans le processus de facturation ?</li> </ul> </li> <li>• Les prix fixés sont-ils saisis et transmis aux clients dans les délais ?</li> <li>• les offres de prix transmises au client sont- elles vérifiées et approuvées par une personne autorisée ?</li> </ul>		<p><b>Ou i</b></p> <p><b>Ou i</b></p> <p><b>Ou i</b></p>	<p><b>Non</b></p> <p><b>Non</b></p>	<p>Pas de procédure formalisé</p>	
<p><b><u>COMMANDE</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les commandes font-elles l'objet d'une procédure d'acceptation ?</li> <li>• Existe-il une procédure de vérification de la solvabilité des nouveaux clients ?</li> <li>• Existe-il une procédure de vérification de la disponibilité des marchandises commandées en stock ?</li> <li>• Les commandes sont -elles : <ul style="list-style-type: none"> <li>- supportées par des bons de commande clients ?</li> <li>- approuvées par une personne autorisée ?</li> </ul> </li> <li>• existe-il un suivi séquentiel des commandes?</li> </ul>		<p><b>Ou i</b></p> <p><b>Ou i</b></p> <p><b>Ou i</b></p>	<p><b>Non</b></p> <p><b>Non</b></p> <p><b>Non</b></p>		

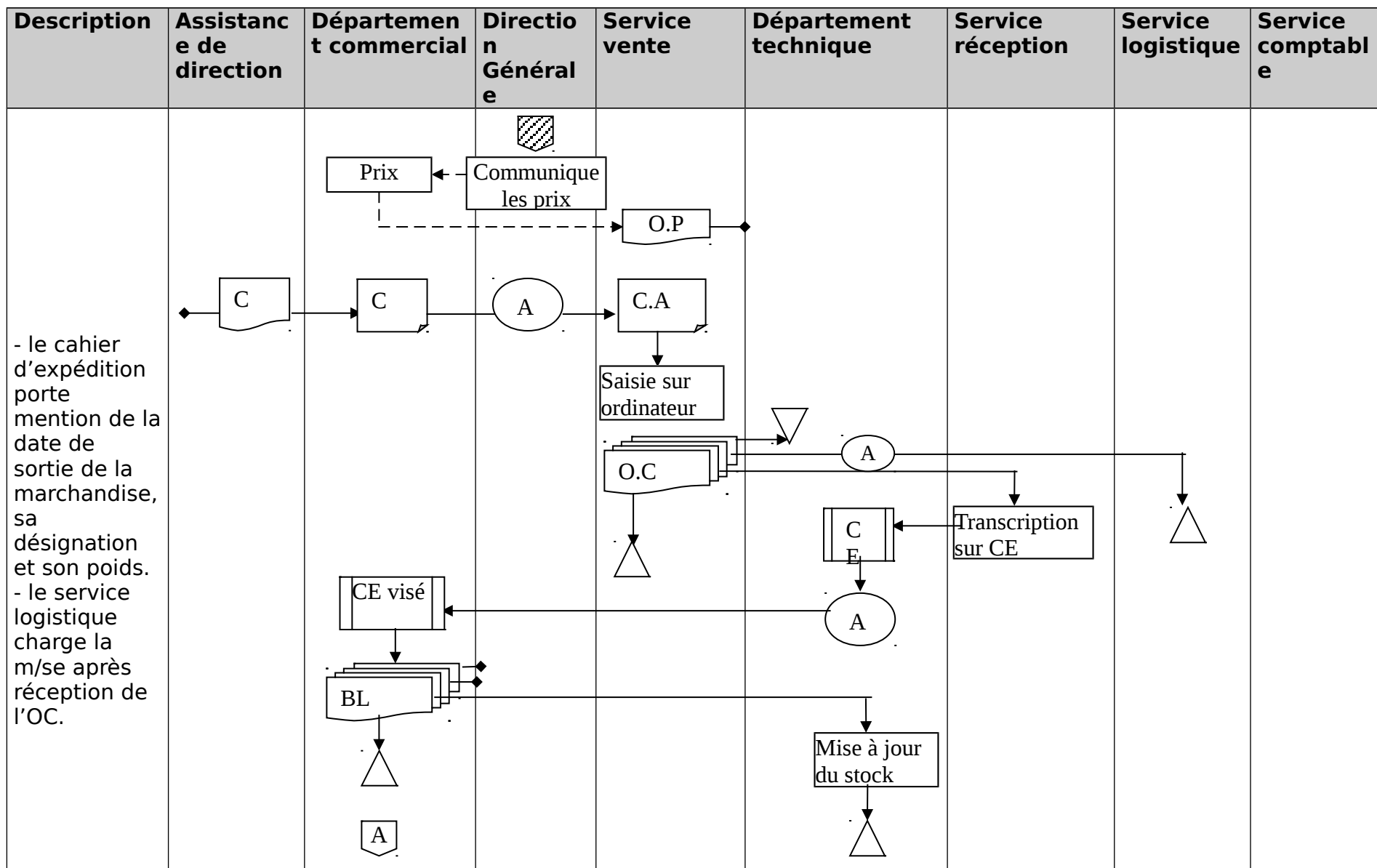
<p><b><u>LIVRAISON</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chaque préparation de commande donne-t-elle lieu à l'établissement d'un bon d'expédition ?</li> <li>• Chaque expédition de commande donne-t-elle lieu à l'établissement d'un bon de livraison en plusieurs exemplaires ?</li> <li>• Le 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 ?</li> <li>• Toutes les expéditions font-elles l'objet d'un contrôle conforme aux commandes quant <ul style="list-style-type: none"> <li>- aux quantités ?</li> <li>- à la qualité ?</li> <li>- à la date de livraison ?</li> <li>- et au lieu de livraison ?</li> </ul> </li> </ul>		<p><b>Ou i</b></p> <p><b>Ou i</b></p> <p><b>Ou i</b></p>	<p><b>Non</b></p>		
<p><b><u>FACTURATION</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les livraisons sont-elles facturées rapidement ?</li> <li>• Existe-il un contrôle pour s'assurer que toutes les expéditions sont facturées ?</li> <li>• l'émission de toute facture est-elle précédée par un Bon de commande et un bon de livraison ?</li> <li>• Existe-il une procédure pour traitement des retours et des avoirs ?</li> <li>• Toutes les factures et les avoirs sont-elles contrôlées arithmétiquement par rapport : <ul style="list-style-type: none"> <li>- aux quantités ?</li> <li>- aux prix unitaires ?</li> <li>- aux montants totaux ?</li> <li>- à la TVA ?</li> </ul> </li> </ul>		<p><b>Ou i</b></p>	<p><b>Non Non</b></p> <p><b>Non Non Non Non</b></p>		
<p><b><u>ENCAISSEMENT</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les chèques reçus sont-ils remis immédiatement à la banque ?</li> <li>• les retards de paiement sont-ils définis et suivis ?</li> <li>• Existe-t-il une procédure de relance clientèle pour les retards de paiement ?</li> <li>• Procède-t-on à la comptabilisation rapide des encaissements ?</li> <li>• Les clients mauvais payeurs sont-ils : <ul style="list-style-type: none"> <li>- régulièrement identifiés ?</li> <li>- Signalés aux intervenants dans le processus de vente pour éviter des expéditions qui ne pourront pas être encaissées ?</li> </ul> </li> </ul>			<p><b>Non</b></p> <p><b>Non</b></p> <p><b>Non</b></p> <p><b>Non</b></p> <p><b>Non</b></p>		

- Relancés de façon systématique ?			<b>Non</b>		
<b><u>SEPARATION DES TÂCHES</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La personne qui établit une commande est-elle différente de celle qui prépare la sortie de stocks et de celle qui comptabilise la facture.</li> <li>• La personne qui établit la facture est différente de celle qui la comptabilise et celle qui procède à l'encaissement.</li> </ul>		<b>Ou</b> <b>i</b>			
		<b>N/</b> <b>A</b>			

**b. Diagramme de circulation**

Le diagramme de circulation ou les flow-charts va nous faciliter l'analyse du circuit des documents essentiels utilisés dans le cycle ventes - clients. Ainsi, le diagramme de circulation du cycle ventes - clients se présente de la manière suivante :

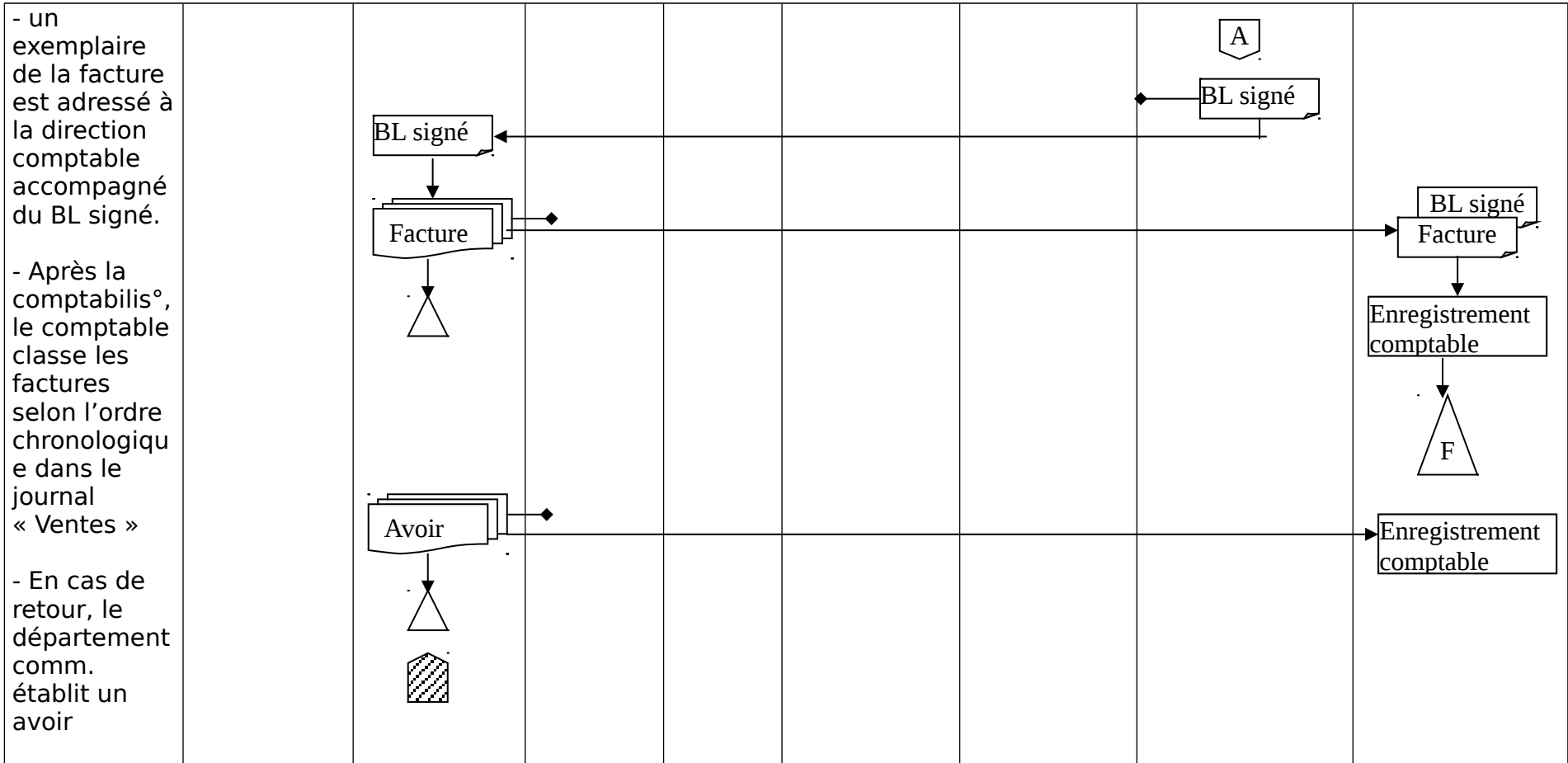
**Cycle Ventes - Clients**



















**Cycle Ventes - Clients (suite)**

<b>Description</b>	<b>Assistance de direction</b>	<b>Département commercial</b>	<b>Direction Générale</b>	<b>Service vente</b>	<b>Département technique</b>	<b>Service réception</b>	<b>Service logistique</b>	<b>Service comptable</b>
--------------------	--------------------------------	-------------------------------	---------------------------	----------------------	------------------------------	--------------------------	---------------------------	--------------------------



## Légende des symboles et abréviations utilisés :

### Symboles :

	Début d'une procédure		Registre
	Fin d'une procédure		Archivage définitif
	Renvoi		Archivage momentané
	Document déjà existant		Destiné au client
	Nouveau document		Reçu du client
	Opération d'approbation		Circulation de document
	Opération de traitement		Circulation d'information

### Abréviations :

<b>C</b>	<b>Commande</b>	<b>CA</b>	<b>Commande Approuvée</b>
<b>OP</b>	<b>Offre de Prix</b>	<b>OC</b>	<b>Ordre de Chargement</b>
<b>F</b>	<b>Facture</b>	<b>CE</b>	<b>Cahier d'Expédition</b>
<b>A</b>	<b>Approbation, Visa</b>	<b>BL</b>	<b>Bon de Livraison</b>

#### c. Tableau des Forces et des Faiblesses Apparentes

A partir des outils présentés ci-dessus (questionnaire de prise de connaissance, grille d'analyse des tâches, plan d'approche, diagramme de circulation), on peut tracer le tableau des forces et des faiblesses suivant :

Tâches	Objectifs	Risques	Conséquences	Évaluation
<b>Fixation des prix</b>				
Fixation des prix	Avoir un prix adéquat Etablir une offre de prix	Mauvaise fixation du prix	Rentabilité faible ou perte de clientèle	<b>f</b>
Etablissement d'une offre de prix	Informers les clients des prix pratiqués	Clients non informés des prix	Conflits avec les clients	<b>f</b>
<b>Commande</b>				
Réception de la commande	Satisfaire les besoins des clients Répondre aux commandes des clients	Oublie d'une commande	Clients insatisfaits	<b>f</b>
Autorisation	L'acceptation de	Non	Incapacité de	<b>f</b>



de la commande	la commande doit être autorisée par une personne compétente Vérifier la disponibilité de marchandise en stock	disponibilité de marchandise en stock	répondre aux exigences Non respect du délai de livraison	
<b>Livraison</b>				
Etablissement de l'ordre de chargement	Autoriser le chargement de la marchandise commandée	Erreur de désignations ou date de livraison	Retard de chargement	<b>F</b>
Chargement de la marchandise	Respecter les délais de livraison	Non conformité des marchandises chargées avec celles commandées	Retard de livraison	<b>F</b>
Enregistrement de la marchandise sortie	Transmettre le cahier d'expédition au Département technique pour visa	Erreur des références ou des quantités	Facturation erronée	<b>F</b>
Etablissement du bon de livraison	Les marchandises livrées doivent correspondre en quantité et en qualité à la commande	La marchandise livrée ne correspond pas à la commande	Clients insatisfaits	<b>F</b>
Mise à jour des stocks	Tous les mouvements doivent être enregistrés	Stock réel différent au stock théorique	Mauvaise connaissance de l'existant en stock	<b>F</b>
<b>Facturation</b>				
Etablissement de la facture	Toutes les marchandises sorties doivent être facturées Facturation rapide et correcte	Retard de facturation Facture erronée	Retard d'envoi de la facture	<b>F</b>
Enregistrement comptable de la facture	La comptabilisation doit être immédiate et correcte	Oubli de comptabilisation de factures Double comptabilisation de factures	Situation périodique des clients et du chiffre d'affaires erronée	<b>f</b>
Rapprochem	La facture doit	Non	Comptabilisat	<b>f</b>

ent entre Facture - BL - BC	correspondre en quantité et en qualité à la marchandise livrée et commandée	correspondan ce entre Facture - BC - BL	ion erronée	
<b>Encaissement</b>				
Suivi des encaisseme nts	Respecter le délai de paiement Déclencher les procédures de relance	Non respect des délais de paiement	Retard ou non encaissement des créances	<b>f</b>
Relance des factures impayées	Les relances doivent être déclenchées dès que le délai de règlement est dépassé Sauvegarder le patrimoine de l'entreprise	Non recouvrement des créances clients	Créances irrécouvrable s ; Résultats déficitaires	<b>f</b>
Réception des chèques	Réception dans les délais prévus	Réception tardive	Situation financière mise en jeu	<b>f</b>
Classement dans un dossier Client	Avoir un dossier complet (BC, Ordre de chargement, BL, Facture, Chèque)	Dossier incomplet des clients	Non fiabilité du système d'information	<b>f</b>
Etablissem ent des avoirs	Les avoirs doivent être autorisés et être établis sur la base des marchandises retournées	Etablissement d'avoir fictif Avoir ne correspondant pas aux marchandises retournées	Diminution du résultat Mauvaise connaissance de l'existant en stock	<b>f</b>

#### Interprétation

La principale faiblesse qui ressort du TffA est celle liée à l'inexistence d'aucune procédure qui permet le suivi et la relance des encaissements et qui peut engendré des pertes d'argent colossales à la société.

On remarque également l'inexistence d'une procédure de réception des marchandises retournées.

Par ailleurs il faut noter le manque de vigilance au moment de la comptabilisation des factures et des avoirs. Aucun contrôle n'est effectué au moment de l'imputation des écritures.

#### *4. Définition des objectifs*

Durant cette étape nous allons rédiger un « Rapport d'orientation ». C'est un contrat passé avec l'audité et qui va préciser les objectifs généraux, les objectifs spécifiques et le champ d'action de la mission de l'audit.

### **Mission d'audit de la fonction commerciale**

**Société auditée :**  
**Société X S.A.R.L.**  
**LOT. AL BASSATINE N°00 VAL FLEURI**  
**TANGER**

**Rapport d'orientation**

Dans le présent rapport, nous allons présenter les objectifs généraux se rapportant avec les objectifs du contrôle interne, les objectifs spécifiques de la mission d'audit de la fonction commerciale et, enfin, le champ d'action.

**Objectifs généraux :**

Ce sont les objectifs permanents du contrôle interne dont l'audit doit s'assurer qu'ils sont pris en compte et appliqués de façon efficace et pertinente. Il s'agit de la protection et la sauvegarde du patrimoine de la société (chambres froides, les carreaux, les stocks de marchandises, les véhicules (voitures, camions et camionnettes), le personnel (les vendeurs, les transporteurs, etc.)), la qualité des informations (relatives aux clients et aux différents types de produits), le respect des règles et directives et l'optimisation des ressources.

Ainsi les objectifs généraux liés à la fonction commerciale peuvent se résumer dans les points suivants :

- Avoir les meilleurs prix sur le marché ;
- Satisfaire les besoins des clients ;
- Assurer la livraison des marchandises dans les délais convenus ;
- Assurer l'encaissement des factures dans les délais prévus ;
- Avoir un dossier complet et une situation périodique pour chaque client.

**Objectifs spécifiques :**

Ces objectifs précisent de façon concrète les différents dispositifs de contrôle qui vont être testés, qui contribuent à la réalisation des objectifs généraux et qui se rapportent aux zones à risque antérieurement identifiées à l'aide du diagramme de circulation et du tableau des forces et des faiblesses apparentes.

Les objectifs spécifiques de cette mission d'audit de la fonction commerciale au sein de la société X se résument dans les points suivants :

- Vérifier la pertinence de la procédure Vente ;
- Vérifier l'application des directives de la procédure par les opérateurs ;
- S'assurer que l'acceptation des commandes est autorisée, elle doit correspondre aux conditions de vente que la société X s'est fixée ;
- S'assurer que les marchandises livrées correspondent en quantité et en qualité à la commande ;
- Vérifier que toutes les marchandises sorties de l'entreprise sont facturées ;
- Assurer une facturation rapide et correcte ;
- Assurer une comptabilisation immédiate et correcte ;

- Veiller à ce que les relances soient déclenchées dès que le délai de règlement est dépassé ;
- Vérifier que les avoirs sont autorisés et établis sur la base des marchandises retournées.

### **Champ d'application :**

Pour atteindre les différents objectifs, nous allons fixer un champ d'action à nos investigations :

- fonction commerciale ;
- fonction réception ;
- fonction logistique ;
- fonction comptable.

## **Section 2. Phase de Réalisation**

Cette partie de la mission s'est prolongée pendant une durée allant du 13 janvier au 3 février 2007. Appelée aussi « phase de l'action », cette phase commence par une réunion dite d'ouverture se caractérise par un déplacement sur les lieux.

### *1. Réunion d'ouverture :*

Cette réunion ne marque pas le début de la mission mais elle concerne le commencement des opérations de réalisation. Cette réunion a eu lieu le 13 janvier 2007.

### **Mission d'audit de la fonction commerciale**

#### **Société auditée :**

**Société X S.A.R.L.**

**LOT. AL BASSATINE N°00 VAL FLEURI**

**TANGER**

Tanger, le 13 janvier 2007

### **Compte rendu de la réunion d'ouverture**

#### Ordre du jour :

**Examen du « Rapport d'orientation »**

#### Etaient présents :

##### **- les auditeurs :**

\* A

\* B

##### **- les audités :**

\* Le Directeur Général

\* Le Directeur Administratif et Financier

\* Le Directeur Commercial

\* Le Responsable Vente

\* Le Directeur Technique

La réunion d'ouverture a eu lieu le 13/01/2007 à 10 heures au siège social de la société.

Après que les auditeurs et les audités se présentent, les auditeurs font un rappel sur l'audit interne, ses objectifs, sa mission et sa valeur ajoutée pour la société auditée.

Par la suite, les présents examinent le Rapport d'orientation qui présente les objectifs généraux, les objectifs spécifiques et le champ d'action de la mission d'audit de la fonction commerciale.

Ensuite, la logistique de la mission est fixée pour faciliter le travail des auditeurs :

- Bureau avec téléphone ;
- Micro-ordinateur avec Internet ;
- Fax, photocopie, etc.

Enfin, les auditeurs rappellent la procédure d'audit de la fonction commerciale.

L'ordre du jour étant épuisé, la séance est levée à 12 heures.

### **Les auditeurs**

### **Les audités**

#### *2. Programme d'audit*

On l'appelle aussi « planning des réalisations » ; il s'agit du document interne au service dans lequel on va procéder à la détermination et à la répartition des tâches.

- Un document contractuel qui décrit la hiérarchie au sein de l'équipe d'audit
- Un planning de travail qui répartit les tâches sur les auditeurs dans l'espace et dans le temps.
- Un fil conducteur pour le suivi des différentes tâches d'un programme d'audit et des outils utilisés pour la réalisation de ses tâches.
- Point de départ du Q.C.I

#### **Tableau des tâches et des antériorités**

	<b>Tâches</b>	<b>Durée</b>	<b>Antériorités</b>	<b>Responsable</b>
A	Entrevue avec le directeur commercial	1 jour	-	A & B
B	Administration des questionnaires de prise de connaissance	3 jours	A	A & B
C	Identification de l'organisation des tâches et des responsables liés au cycle des ventes	2 jours	A	B
D	Identification de la procédure commerciale	1 jour	A	A
E	Observation et test du traitement des commandes et de facturation	3 jours	C, D	B
F	Observation des opérations de chargement et de livraison des marchandises	3 jours	C, D	A
G	Observation des opérations liées aux	2	C, D	B

	retours des marchandises et aux réclamations des clients	jours		
H	Etablissement du questionnaire du contrôle interne	4 jours	C, D	A
I	Administration des questionnaires du contrôle interne	14 jours	H	A & B
J	Identification des risques de non séparation des tâches	2 jours	I	A
K	Identification des interactions entre la fonction commerciale et les autres fonctions	3 jours	I	B
L	Identification des zones de risques liées au traitement des commandes et la facturation	4 jours	I	A
M	Identification des zones de risques liées au chargement et à la livraison	4 jours	I	B
N	Identification des risques liés au paiement, au crédit et à la relance de recouvrement des clients.	4 jours	I	A
O	Etablissement du cahier des recommandations	8 jours	J, K, L, M & N	A & B
P	Préparation du projet du rapport d'audit	6 jours	O	A & B
Q	Réunion de clôture	1 jour	P	A & B
R	Modification du rapport d'audit	9 jours	Q	A & B
S	Réunion pour présentation du rapport d'audit final	1 jours	R	A & B

### 3. Travail sur le terrain

A cette étape de la mission, on doit trouver une réponse aux questions et détecter les écarts significatifs. Pour ce faire, nous allons utiliser les outils suivants :

- Questionnaire du contrôle interne ;
- Feuilles de révélation et d'analyse des problèmes ;
- Cahier de recommandations.

#### a. Questionnaire du Contrôle Interne

Le questionnaire de contrôle interne fait l'objet d'interview auprès des employés de la fonction commerciale. Le but étant de répondre aux questions : qui, quoi, où, quand, comment, combien... ?

Questions	Réf. Diag.	OUI Ou N/A	NO N	Commentaires	Réf. FT.
Exhaustivité					
<b><i>Fixation des Prix</i></b>					
1. Toutes les offres de prix transmises au client sont-elles vérifiées et approuvées par une personne autorisée ?			Non		

2. Tous les tarifs sont-ils saisis dans une offre de prix ?		Oui			
3. Les tarifs/prix sont-ils diffusés à tous les intervenants dans le processus de facturation ?		Oui			
<b><u>Commande</u></b>					
4. Toutes les commandes font-elles l'objet d'une procédure d'acceptation ?		Oui			
5. l'insertion d'un nouveau client dans le fichier est-elle approuvée par une personne autorisée ?			Non		
6. Toutes les commandes sont-elles enregistrées ?		Oui			
<b><u>Livraison</u></b>					
7. Tous les ordres de chargement sont-ils établis sur la base des commandes ?		Oui			
8. L'accès aux zones de stockage et d'expédition est-il suffisamment protégé pour : a) expéditions sans bons de livraison ? b) retours sans bons de retours ?			Non Non	Pas de procédure pour les livraisons sans bons de livraison	
9. Chaque préparation de commande donne-t-elle lieu à l'établissement d'un bon d'expédition ?		Oui			
10. toutes les sorties de marchandises sont-elles enregistrées dans le cahier d'expédition ?		Oui			
11. tous les BL sont-ils établis sur la base du cahier d'expédition ?		Oui			
12. tous les BL sont-ils visés ?		Oui			
13. toutes les expéditions correspondent-elles bien au bon de commande, au bon d'expédition et au bon de livraison ?		Oui			
14. Toutes les expéditions sont-elles conformes aux commandes quant aux quantités, à la qualité, à la date de livraison, et au lieu de livraison ?			Non		
15. Toutes les sorties de marchandises sont-elles contrôlées ?		Oui			
16. tous les bons de retour				Les retours et les	

<p>sont - ils :</p> <p>a) établis sur des formulaires standard ?</p> <p>b) pré- numérotés ?</p>			Non	réclamations ne sont pas constatés par des bons de retours.	
<b><u>Facturation</u></b>					
<p>17.le service facturation vérifie-t-il la séquence numérique :</p> <p>a) des bons de livraison ?</p> <p>b) des de retours ?</p>			Non		
<p>18.les factures et avoirs sont-ils des documents pré-numérotés ?</p>		Oui			
<p>19.Le numéro des bons de livraison est-il rapproché des numéros de facture pour s'assurer qu'ils sont tous facturés ?</p>			Non	Aucun rapprochement	
<p>20.Le numéro des bons de retour est-il rapproché des numéros d'avoirs ?</p>			Non		
<p>21.les bons de livraison sans facture font-ils l'objet d'un examen régulier et de recherches ?</p>			Non		
<p>22.Toutes les factures et les avoirs sont-ils contrôlés arithmétiquement par rapport :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- aux quantités ?</li> <li>- aux prix unitaires ?</li> <li>- aux montants totaux ?</li> <li>- à la TVA ?</li> </ul>			Non Non Non Non		
<p>23.Existe-il une procédure pour traitement des retours et des avoirs ?</p>			Non		
<p>24.Tout avoir, pour être émis, doit-il :</p> <p>a) être précédé par un bon de retour ou un bon de réclamation ?</p> <p>b) être soumis à l'autorisation d'un responsable ?</p>			Non Non		
<p>25.les quantités retournées sont-elles rapprochées des avoirs émis pour éviter les avoirs partiels ?</p>			Non	Les avoirs sont directement transmis au client sans contrôle physique des marchandises retournées.	
<b><u>Encaissement</u></b>					
<p>26.Tous les encaissements sont-ils enregistrés ?</p>			Non		



27. Existe-il une procédure de relance clientèle pour les retards de paiement ?			Non		
28. Existe-il une procédure pour la réception et l'encaissement des chèques ?			Non		
29. Existe-il une procédure pour suivre et vérifier que tous les paiements au comptant, par virement ou par chèque correspondent aux montants facturés ?			Non		
30. Les clients mauvais payeurs sont-ils : - régulièrement identifiés? - Signalés aux intervenants dans le processus de vente pour éviter des expéditions qui ne pourront pas être encaissées ? - Relancés de façon systématique ?			Non Non Non		
<b>Réalité</b>					
<b><u>Fixation des Prix</u></b>					
1. Est-ce que les prix correspondent-ils aux prix exercés réellement sur le marché ?			Non		
2. les offres de prix transmises correspondent-elles aux tarifs exercés ?		Oui			
<b><u>Commande</u></b>					
3. les commandes correspondent-elles à des commandes réelles des clients ?		Oui			
<b><u>Livraison</u></b>					
4. les expéditions ne peuvent-elles être faites qu'au vu d'un bon de commande accepté ?		Oui		Tout cahier d'expédition est établi sur la base du bon de commande.	
5. les ordres de chargement correspondent-ils à des commandes réelles ?		Oui			
6. Toutes les expéditions correspondent-elles à des marchandises commandées ?					
7. Les bons d'expédition correspondent-ils à des		Oui			

8. S'assure-t-on de la concordance entre : a) les bons d'expédition et les marchandises expédiées ? b) les bons de retour et les marchandises retournées ?			Non Non	Les bons d'expédition sont remplis sans vérification des quantités et de qualité ?	
<b><u>Facturation</u></b>					
9. Toute facture, pour être émise, doit-elle être précédée par un bon de commande et un bon de livraison?		Oui			
10. Existe-il un contrôle pour s'assurer que toutes les			Non		
11. Tout avoir, pour être émis, doit-il : a) être précédé par un bon de retour ou un bon de réclamation ? b) être soumis à l'autorisation d'un			Non Non	Pas de bon de retour requis pour l'établissement des avoirs.	
12. Vérifie-t-on qu'il n'est pas émis : a) plusieurs factures pour la même livraison ? b) plusieurs avoirs pour le même retour ou la même		Oui	Non	Les bons de livraison ne portent pas de mention facturé après facturation.	
<b><u>Encaissement</u></b>					
13. Est-ce que tous les encaissements correspondent réellement aux montants facturés ?			Non		
14. Est-ce que les encaissements comptabilisés correspondent aux factures émises ?			Non		
Enregistrement					
<b><u>Fixation des Prix</u></b>					
1. Les variations des prix sont-elles mises immédiatement à la disposition de tous les intervenants dans le processus ?		Oui			
<b><u>Commande</u></b>					
2. Les commandes sont-elles : - supportées par des bons de commande clients ? - approuvées par une personne autorisée ? - existe-il un suivi séquentiel des commandes?		Oui Oui	Non		

3. les commandes sont-elles enregistrées au fur et à mesure de leur acceptation ?		Oui			
<b><u>Livraison</u></b>					
4. Les ordres de chargements sont-ils enregistrés au fur et à mesure que les commandes sont acceptées ?		Oui			
5. les bons d'expédition sont-ils : - pré numérotés? - Enregistrés immédiatement		Oui	Non		
6. Chaque expédition de commande donne-t-elle lieu à l'établissement d'un bon de livraison en plusieurs		Oui			
7. Existe-il des bordereaux signés des clients, par jour d'expédition ?			Non		
<b><u>Facturation</u></b>					
8. Vérifie-t-on que : a) la même facture n'est pas enregistrée plusieurs fois ? b) le même avoir n'est pas enregistré plusieurs fois ?			Non Non	Pas de mention comptabilisée sur les factures ou avoirs déjà enregistrée.	
9. Les opérations diverses sur le journal des ventes et les comptes clients doivent-elles : a) être approuvées par des justificatifs ? b) approuvées par une personne		Oui	Non		
<b><u>Encaissement</u></b>					
10. Vérifie-t-on que tout encaissement est enregistré au fur et à mesure de sa réception ?			Non		
11. Vérifie-t-on que tout encaissement n'est pas enregistré plusieurs fois ?			Non		
Coupure					
<b><u>Fixation des Prix</u></b>					
1. les prix sont-ils mis à jour quotidiennement ?		Oui			
2. une fois les prix sont modifiés sont-ils transmis immédiatement à la direction commerciale ?		Oui			
<b><u>Commande</u></b>					
3. Une fois reçue, la commande est -elle directement transmise au		N/A			

service de vente ?					
4. les commandes acceptées sont immédiatement matérialisées par un ordre de chargement ?		Oui			
<b><u>Livraison</u></b>					
5. Les ordres de chargements sont directement transmis au département technique pour préparer l'expédition ?		Oui			
6. les ordres de chargements une fois acceptés sont transmis le même jour au service réception pour établissement des bons		N/A			
7. La date de la facture est-elle systématiquement celle du jour d'expédition ?			Non		
<b><u>Facturation</u></b>					
8. Les factures et avoirs sont-ils expédiés directement aux clients par le service vente ?		Oui			
9. le service facturation s'assure-t-il qu'il reçoit sans délai : a) tous les bons de livraison ? b) tous les bons de retours ?			Non		
10. Les factures et avoirs sont-ils émis sans délai après réception des bons de livraison ?		Oui			
11. la comptabilité s'assure-t-elle que les factures et avoirs émis lui sont transmis sans délai ?			Non		
12. les factures et avoirs sont-ils comptabilisés sans délai ?		Oui			
13. Les contrôles réalisés en 8 et 9 ci-dessus permettent-ils de s'assurer en fin de période : a) Que les expéditions, les facturations ont la même date ? b) D'évaluer les factures et avoirs à établir ?			Non		
<b><u>Encaissement</u></b>					
14. les références du règlement (date de règlement, numéro de chèque...) sont-elles systématiquement transcrites sur la facture ?			Non		

15. existe -il un registre pour faire le suivi chronologique des encaissements des factures par client ?			Non		
16. une fois il y a retard dans l'encaissement ou un non paiement de la part du client, on procède à la relance immédiate du client ?			Non		
<b>Evaluation</b>					
<b><u>Fixation des Prix</u></b>					
1. l'accès au fichier prix est-il protégé ?		Oui			
<b><u>Commande</u></b>					
2. avant établissement de l'acceptation des commandes vérifie-t-on que : - les prix unitaires et totaux sont corrects? - les quantités commandées sont correctes ?		N/A			
<b><u>Livraison</u></b>					
3. est-il interdit de faire des expéditions sans commandes pour éviter les refus de livraison ou les factures		Oui			
<b><u>Facturation</u></b>					
4. Les conditions de remises, ristournes et autres rabais sont-elles: a) approuvés ? b) régulièrement mis à jour ? c) diffusés à tous les intervenants dans le processus			Non		
5. les calculs des factures et avoirs sont-ils vérifiés?			Non		
6. les taux de TVA utilisés sont-ils vérifiés ?			Non		
<b><u>Encaissement</u></b>					
7. les montants encaissés sont-ils vérifiés : - au moment de la réception des chèques et des ordres de virement ? - à la réception des avis			Non Non		

8. les clients mauvais payeurs sont-ils : a) régulièrement actualisés ? b) signalés aux intervenants dans le processus de vente pour éviter des expéditions qui ne pourront pas être encaissées ? c) relancé de façon			Non  Non Non Non		
9. Une balance par ancienneté de créances est-elle : a) régulièrement établie ? b) exploitée pour déterminer les provisions pour clients			Non  Non		
10. lorsque des ventes sont effectuées en devise étrangères : a) les personnes chargées de la comptabilisation sont-elles régulièrement informées des taux à utiliser ? b) les montants concernés sont-ils facilement			Non  Non		
<b>Présentation</b>					
1. Existe -il des registres pour classement - Des bons de commandes - Des bons d'expédition - Des bons de livraison - Des factures - Des effets de règlement		Oui	Non Non Non Non		
2. Les anomalies d'imputation éventuellement détectées sont-elles : a) analysées ? b) soumises à un responsable ?			Non	Pas de vérification des anomalies probables des imputations.	
3. Envoie-t-on des relevés mensuels aux clients ?			Non		

#### **b. Feuilles de révélation et d'analyse des problèmes**

Chaque dysfonctionnement donne lieu à l'établissement d'une feuille de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP) et donc à une analyse causale qui va permettre :

- 1- D'identifier le ou les dispositifs de contrôle interne qui présentent des faiblesses sur ce point particulier ;
  - 2- De recommander les modifications à apporter et pour y porter remède.
- Ainsi, l'ensemble des FRAP sont présentées dans les pages qui suivantes.

## Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème

**Référence :**  
**FRAP n° : 01**

**Problème :**  
L'absence d'une comptabilité analytique peut générer une mauvaise fixation des prix et une rentabilité faible.

**Constat :**  
Le Directeur Général se base sur l'intuition et son expérience pour la fixation du prix des marchandises.

**Causes :**  
Absence d'une comptabilité analytique ;  
Absence d'une procédure de fixation des prix.

**Conséquences :**  
Conséquences financières : Mauvaise fixation des prix, faible rentabilité

**Recommandations :**  
La mise en place d'une comptabilité analytique pour le calcul des coûts ;  
La mise en place d'une procédure de fixation des prix.

<b>Rédigée par :</b> A & B	<b>Validée par :</b> Directeur Général	<b>Approuvée par :</b> Chef de mission
-------------------------------	---	---

## Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème

**Référence :**  
**FRAP n° : 02**

**Problème :**  
La non vérification de la disponibilité de la marchandise en stock peut générer l'incapacité de répondre à la commande.

**Constat :**  
La commande est autorisée par le Directeur Général sans vérification de la disponibilité de la marchandise en stock.

**Causes :**  
Le Directeur Général n'a pas une connaissance du niveau de stock.

**Conséquences :**

Incapacité de répondre aux exigences ;  
Non respect du délai de livraison.

**Recommandations :**

La commande doit être autorisée par une personne compétente qui doit procéder à la vérification de la disponibilité de marchandise en stock.

<b>Rédigée par :</b> A & B	<b>Validée par :</b> Directeur Général	<b>Approuvée par :</b> Chef de mission
-------------------------------	---	---

**Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème****Référence :**

**FRAP n° : 03**

**Problème :**

L'absence d'un cachet « Comptabilisé » peut entraîner un oubli ou une double comptabilisation des factures.

**Constat :**

Aucune mention n'est apposée au verso des factures comptabilisées.

**Causes :**

Le service comptable ne dispose pas du cachet « Comptabilisé » ;  
Absence d'une procédure de vérification de la comptabilisation.

**Conséquences :**

Oubli de comptabilisation de factures ;  
Double comptabilisation de factures ;  
Situation périodique des clients et du chiffre d'affaires erronée.

**Recommandations :**

Un cachet « Comptabilisé » doit être apposé sur le verso des factures, pour distinguer les factures comptabilisées de celles non comptabilisées.

<b>Rédigée par :</b> A & B	<b>Validée par :</b> Le comptable	<b>Approuvée par :</b> Chef de mission
-------------------------------	--------------------------------------	---

**Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème****Référence :**

**FRAP n° : 04**



**Problème :**

L'absence d'une procédure de suivi des règlements peut donner lieu à un retard ou non encaissement des créances clients.

**Constat :**

Le comptable ne procède pas à l'édition d'une situation périodique des règlements des clients.

**Causes :**

Absence d'une procédure de suivi des règlements clients ;

**Conséquences :**

Conséquence financière : retard ou non règlement des clients ;

**Recommandations :**

Les règlements clients doivent faire l'objet d'un suivi permanent et une mise à jour de la fiche du suivi des règlements clients doit être effectuée.

<b>Rédigée par :</b> A & B	<b>Validée par :</b> Le comptable	<b>Approuvée par :</b> Chef de mission
-------------------------------	--------------------------------------	---

**Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème****Référence :**

**FRAP n° : 05**

**Problème :**

Le non rapprochement entre la facture, le BC et le BL peut engendrer une comptabilisation erronée.

**Constat :**

Le comptable ne procède pas à un rapprochement entre la facture, le bon de livraison et le bon de commande.

**Causes :**

Une copie du bon de commande n'est pas transmise au comptable.

**Conséquences :**

Comptabilisation erronée ;  
Perte de confiance de la part des clients.

**Recommandations :**

Le comptable doit disposer d'une copie du bon de commande ;

La facture doit correspondre en quantité et en qualité à la marchandise livrée et commandée, un rapprochement doit donc être effectué ;  
Un contrôle arithmétique de la facture doit être effectué.

<b>Rédigée par :</b> A & B	<b>Validée par :</b> Le comptable	<b>Approuvée par :</b> Chef de mission
-------------------------------	--------------------------------------	---

## **Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème**

**Référence :**  
**FRAP n° : 06**

**Problème :**

L'absence d'une procédure de relance des factures impayées peut mettre en jeu la santé financière de la société.

**Constat :**

L'existence d'un nombre important de factures impayées.

**Causes :**

Absence d'une procédure de relance des factures impayées.

**Conséquences :**

Créances irrécouvrables ;  
Résultats déficitaires.

**Recommandations :**

Mise en place d'une procédure de relance des factures impayées ;  
Les relances doivent être déclenchées dès que le délai de règlement est dépassé.

<b>Rédigée par :</b> A & B	<b>Validée par :</b> Le comptable	<b>Approuvée par :</b> Chef de mission
-------------------------------	--------------------------------------	---

**c. Cahier des recommandations :**

Etant donné que la principale valeur ajoutée de l'audit interne est de faire remonter à la direction les informations pertinentes liées globalement à l'atteinte ou au risque de non atteinte de ses objectifs ; la lettre de recommandation reprend l'ensemble des commandes formulées au niveau des FRAP d'une façon synthétique.

## **Mission d'audit de la fonction commerciale**

**Société auditée :**  
**Société X S.A.R.L.**  
**LOT. AL BASSATINE N°00 VAL FLEURI**  
**TANGER**

Tanger, le 2 février 2007

**Lettre de recommandations**

Suite à notre mission d'audit de la fonction commerciale de la société X, nous avons pu détecter quelques points faibles (problèmes) qui peuvent entraver l'entreprise à réaliser ses objectifs surtout au niveau de la fonction commerciale qui constitue le noyau dur de l'activité de la société à savoir la commercialisation et la distribution de produits frais.

A la suite de la détection de certaines zones de risques qui peuvent entraver la marche normale de la fonction, il est à recommander de :

1. Instaurer une procédure de suivi des règlements clients pour éviter tout retard ou non encaissement des créances clients. Ainsi, les règlements clients doivent faire l'objet d'un suivi permanent et une mise à jour de la fiche du suivi des règlements clients doit être effectuée.
2. Instaurer une procédure de relance des clients en cas de retard de paiement. Les relances doivent être déclenchées dès que le délai de règlement est dépassé et doivent être effectuées par des personnes compétentes et autorisées ;
3. Veiller au respect du principe de séparation des fonctions pour éviter tout risque d'oubli, de détournement ou de fraude ;
4. Vérifier la disponibilité de marchandise en stock avant d'autoriser la commande pour permettre le respect des délais de livraison et répondre aux exigences des clients ;
5. Mettre en place une comptabilité analytique pour le calcul des coûts pour assurer une meilleure fixation des prix.
6. Joindre des bons de commandes avec les factures et les transmettre au comptable pour effectuer les rapprochements nécessaires, au lieu de les effectuer sur la base des seuls bons de livraison. Cela étant, la facture doit correspondre en quantité et en qualité à la marchandise livrée et commandée ;
7. Doter le service comptable du cachet « Comptabilisé » qui doit être apposé sur le verso des factures pour distinguer les factures comptabilisées de celles non comptabilisées et ainsi éviter l'oubli ou la double comptabilisation des factures ;
8. Avoir un dossier complet contenant toute la correspondance avec le client pour assurer la fiabilité du système d'information.

**Section 3. Phase de Conclusion**

Dans cette phase nous allons rédiger un « Projet de rapport » d'audit pour permettre la validation générale lors de la réunion de clôture et de validation afin d'aboutir au « Rapport d'audit » en son état final.

Ainsi, cette phase s'est prolongée du 4 au 22 février et contient les étapes suivantes :

- Projet de rapport d'audit (04/02/2007) ;
- Réunion de clôture (12/02/2007) ;
- Rapport d'audit (22/02/2007).

### *1. Projet de rapport d'Audit*

Le projet de rapport d'audit est un rapport « provisoire ». C'est déjà le Rapport d'audit, à ces trois différences près :

- Absence de validation générale ;
- Absence de réponses aux recommandations ;
- Absence de plan d'action.

Ce document va constituer l'ordre du jour de la réunion de clôture.

### *2. La réunion de clôture :*

Elle réunit exactement les mêmes participants que la réunion d'ouverture (l'audité, ses collaborateurs et éventuellement sa hiérarchie).

L'ordre du jour de cette réunion est constitué par l'examen du Projet de Rapport qui est distribué à chaque participant, si possible, quelques jours avant la réunion afin d'en permettre la lecture. Cet examen se fait à partir d'une présentation réalisée par les auditeurs, elle permet de régler les contestations éventuelles et de valider le travail des auditeurs.

### *3. Le rapport d'audit :*

C'est le document le plus important émis par l'audit, et qui engage le responsable de l'audit. C'est un rapport complet, conclusif, écrit, final.

Le rapport présente les résultats de la mission d'audit. Après une brève introduction rappelant l'objectif de la mission d'audit, suivi d'un résumé des principaux dysfonctionnements au niveau de l'entreprise, la dernière partie concerne les recommandations d'amélioration des procédures de la dite société.

## **Mission d'audit de la fonction commerciale**

***Société auditée :***

**Société X S.A.R.L.**

**LOT. AL BASSATINE N°00 VAL FLEURI**

**TANGER**

Tanger, le 12 février 2007

## **Compte rendu de la réunion de clôture**

Ordre du jour :

**Examen du « Projet de Rapport d'Audit »**

**Approbation des recommandations**

**Détermination du programme de suivi des recommandations**

Etaient présents :

**- les auditeurs :**

\* A

\* B

**- les audités :**

- \* Le Directeur Général
- \* Le Directeur Administratif et Financier
- \* Le Directeur Commercial
- \* Le Responsable Vente
- \* Le Directeur Technique

La réunion de clôture a eu lieu le lundi 12/02/2007 à 10 heures au siège social de la société.

Au cours de cette réunion les présents ont procédé à l'examen du « Projet de Rapport d'Audit » et à sa validation générale par les audités.

Les recommandations sont adressées à la Direction générale du fait que c'est elle qui donne le feu vert de la mise en place des dites recommandations.

Quelques contestations relatives au projet sont projetées par les audités mais qui ont eu la réponse avec des éclaircissements et des mises en scène. Ainsi, les auditeurs prendront compte de ces remarques pour rédiger le « Rapport d'audit » dans son état final.

La date de remise du « Rapport d'audit » est prévue pour le 22 courant. L'ordre du jour étant épuisé, la séance est levée à 13 heures.

**Les auditeurs**

**Les audités**

Tanger, le 22/02/2007

**Rapport d'audit  
N° 25/07**

**Audit de la fonction commerciale**

**« Société X S.A.R.L. »  
LOT. AL BASSATINE N°00 VAL FLEURI  
TANGER**

**“CONFIDENTIEL”**

**Destinataires :**

- Directeur Général de la société X
- Directeur Commercial

**Rédigé par :  
Approuvé par :**

**Validé par :**

A & B  
mission

Directeur Général

Chef de

Conformément à la mission qui nous a été confiée par votre Direction Générale, notre responsabilité consiste à émettre une opinion sur la fonction commerciale sur la base de notre audit.

Cette mission s'est déroulée au sein de la fonction commerciale. Elle a concerné non seulement le service commercial mais également tous les services susceptibles d'être intéressés par la fonction à savoir le service Réception, Logistique et Comptable.

En plus des objectifs généraux qui répondent aux objectifs permanents du contrôle interne (protection et sauvegarde du patrimoine, qualité des informations, respect des règles et directives et optimisation des ressources), les objectifs spécifiques de la mission se résument dans les points suivants :

- Vérifier la pertinence de la procédure Vente ;
- Vérifier l'application des directives de la procédure par les opérateurs ;
- S'assurer que l'acceptation des commandes est autorisée, elle doit correspondre aux conditions de vente que la société X s'est fixée ;
- S'assurer que les marchandises livrées correspondent en quantité et en qualité à la commande ;
- Vérifier que toutes les marchandises sorties de l'entreprise sont facturées ;
- Assurer une facturation rapide et correcte ;
- Assurer une comptabilisation immédiate et correcte ;
- Veiller à ce que les relances soient déclenchées dès que le délai de règlement est dépassé ;
- Vérifier que les avoirs sont autorisés et établis sur la base des marchandises retournées.

Ces objectifs correspondent aux zones de risques déjà détectés tout au long de cette mission qui s'est prolongée du 22/12/2006 au 22/02/2007 et à l'issue de laquelle nous avons relevé un certain nombre de faiblesses pour lesquelles nous présentons les solutions présentées ci-dessous.

**Faiblesse 1 :** Non suivi des règlements clients

**Recommandation :**

Instaurer une procédure de suivi des règlements clients pour éviter tout retard ou non encaissement des créances clients. Ainsi, les règlements clients doivent faire l'objet d'un suivi permanent et une mise à jour de la fiche du suivi des règlements clients doit être effectuée.

**Faiblesse 2 :** L'existence d'un nombre important de factures impayées

**Recommandations :**

Instaurer une procédure de relance des clients en cas de retard de paiement. Les relances doivent être déclenchées dès que le délai de règlement est dépassé et doivent être effectuées par des personnes compétentes et autorisées ;

**Faiblesse 3 :** Non vérification de la disponibilité de la marchandise en stock

**Recommandations :**

Vérifier la disponibilité de marchandise en stock avant d'autoriser la commande pour permettre le respect des délais de livraison et répondre aux exigences des clients ;

**Faiblesse 4 :** Fixation de prix sur la base de l'intuition

**Recommandations :**

Mettre en place une comptabilité analytique pour le calcul des coûts pour assurer une meilleure fixation des prix.

**Faiblesse 5 :** Non rapprochement entre la facture, le bon de livraison et le bon de commande

**Recommandations :**

Joindre des bons de commandes avec les factures et les transmettre au comptable pour effectuer les rapprochements nécessaires, au lieu de les effectuer sur la base des seuls bons de livraison. Cela étant, la facture doit correspondre en quantité et en qualité à la marchandise livrée et commandée ;

**Faiblesse 6 :** Absence d'un cachet « Comptabilisé »

**Recommandations :**

Doter le service comptable du cachet « Comptabilisé » qui doit être apposé sur le verso des factures pour distinguer les factures comptabilisées de celles non comptabilisées et ainsi éviter l'oubli ou la double comptabilisation des factures ;

**Faiblesse 7 :** Mauvais système d'archivage

**Recommandations :**

Avoir un dossier complet contenant toute la correspondance avec le client pour assurer la fiabilité du système d'information.

## **Mission d'audit de la fonction commerciale**

***Société auditée :***

**Société X S.A.R.L.**

**LOT. AL BASSATINE N°00 VAL FLEURI**

**TANGER**

Tanger, le 22 février 2007

## **Lettre du Président**

Destinataire :

Directeur Général de la société X

Suite à nos investigations, déroulées au sein de la fonction commerciale et les services rattachés, entre le 22/12/2006 et le 22/02/2007, nous présentons la synthèse de nos conclusions dans la présente lettre.

Les principales forces résident dans le respect des délais de livraison, le traitement rapide des commandes et donc la satisfaction de tous les besoins des clients.

Toutefois, vu la taille de la société, il y a un encombrement des tâches et par conséquent le principe de séparation des fonctions n'est pas respecté. L'absence, en particulier, d'une procédure de suivi des encaissements et des relances et, en général, d'une procédure du cycle ventes - clients constitue également une faiblesse d'où un risque de non recouvrement des créances.

Egalement, la comptabilité analytique fait défaut au sein de la société X d'où une fixation des prix basée sur l'intuition.

Ainsi, les principales recommandations à faire sont les suivantes :

1. Instaurer une procédure de suivi des règlements clients pour éviter tout retard ou non encaissement des créances clients ;
2. Instaurer une procédure de relance des clients en cas de retard de paiement ;
3. Veiller au respect du principe de séparation des fonctions pour éviter tout risque d'oubli, de détournement ou de fraude ;
4. Mettre en place une comptabilité analytique pour le calcul des coûts pour assurer une meilleure fixation des prix.

Dès lors, un manuel de procédures de la fonction commerciale est indispensable pour assurer le bon fonctionnement de cette fonction et éviter les risques qui entravent la bonne marche de la société et mettent en jeu sa rentabilité et son image. D'où la nécessité d'une nouvelle mission destinée à élaborer ledit manuel.

Veillez agréer, Monsieur le Directeur Général, l'expression de nos salutations les meilleures.



## **Conclusion**

Nous savons bien que dans les organisations, « chacun se prétend le champion exclusif de la création de valeur pour le bénéfice des autres. »<sup>25</sup> Qui ne se souvient de ce responsable des ventes expliquant à tous que s'il n'était pas là pour « faire rentrer de l'argent », le dépôt du bilan ne serait pas loin. Argument auquel fait écho le responsable de la production affirmant haut et fort que sans fabrication il n'y aurait rien à vendre. Et l'un et l'autre s'accordent qu'il y a un qui ne sait ni vendre, ni produire : c'est « l'administratif », créateur de complexités inutiles. Tous ont tort et tous ont raison : la création de la valeur est dans l'interdépendance de chacun.

De même, la fonction commerciale est importante dans toute entreprise, mais elle n'est qu'une fonction parmi d'autres. L'entreprise est un système composé de plusieurs sous-systèmes qui ont en relation les uns avec les autres, d'où l'importance de chaque sous-système dans la création de la valeur. Un audit non seulement de la fonction commerciale mais de toutes les fonctions de l'entreprise s'avère donc indispensable.

L'auditeur crée de la valeur, certes, mais évite également que l'on en perde. Pour ce faire, il lui faut du comportement (le savoir-faire, la confidentialité) et du management (les hommes, la gestion et l'organisation). De plus, il ne doit pas être pressé d'atteindre le terme de sa mission pour ne pas brûler les étapes, bousculer les obstacles, passer par-dessus les difficultés et ce faisant il n'arrive pas à voir les problèmes. En fait, la mission d'audit exige patience, méthode et concertation.

Ainsi, l'auditeur est et doit être un personnage actif dans son organisation, quelqu'un qui participe à l'enrichissement de l'entreprise, dont les recommandations ne restent pas lettre morte et dont les rapports servent à autre chose qu'à enrichir les rayons des bibliothèques.

---

<sup>25</sup> J. RENARD, Audit Interne : Ce qui fait débat, p.p. : 30-31, Editions Maxima, Paris, 2003

## **Bibliographie**

- J. RENARD, Théorie et pratique de l'audit interne, Editions d'Organisation, 4<sup>ème</sup> édition, 2002
- J. RENARD, Audit Interne : Ce qui fait débat, Editions Maxima, Paris, 2003
- J.C. BECOUR & H. BOUQUIN, Audit Opérationnel, Editions Economica, 1991
- L. COLLINS & G. VALIN, Audit et contrôle interne : Aspects financiers, opérationnels et stratégiques, Editions Dalloz, 4<sup>ème</sup> édition, 1992
- J. RAFFEGEAU, P. DUFILS, R. GONZALES & F. ASHWORTH, Audit et contrôle des comptes, PUBLI union, 1979
- J. RAFFEGEAU, F. DUBOIS & D. De MENONVILLE, L'audit opérationnel, Que sais-je ? n° 2167, PUF, 1984
- Guy BENEDICT, Evaluation du contrôle interne dans la mission d'audit, Editions Foucher, 1990

**Annexes**

**Annexe 1**

**Société X**  
LOT. AL BASSATINE N° 00 VAL FLEURI  
TANGER (MAROC)

Tel. : 039 00.00.00 - Fax : 039 00.00.00

Tanger, le.....

**ORDRE DE CHARGEMENT n°...**

CLIENT : .....

<b>Quantité</b>	<b>Désignation</b>	<b>P.U.</b>	<b>Remarques</b>

Livraison : .....

Facturation : .....

Visa :

## **Annexe 2 : Cahier d'expédition**

<b>Date de sortie</b>	<b>Désignation</b>	<b>Poids</b>	<b>Obs.</b>