

Remerciements

La réalisation de ce travail est le résultat d'une réelle coopération de la part de toutes les personnes directement ou indirectement responsables de mon encadrement durant la période de stage.

Je remercie tout d'abord Monsieur MOhamed BELHAJ, contrôleur de gestion de la société AL OMRANE Oujda pour sa disponibilité, son indulgence et son orientation tout au long de cette expérience professionnelle avec beaucoup de patience et de générosité.

Mes remerciements s'adressent à tous les membres du service « Comptabilité et Contrôle de Gestion » qui m'ont toujours présentée l'aide et l'enseignement qu'ils me fallaitent.

J'exprime également ma gratitude à Monsieur Mohamed Chougrade pour son accompagnement durant la période de stage et durant la période de réalisation de ce travail. Sans oublier Monsieur Zidan et toute l'équipe administrative de Sup. de co qui se sont chargés de régler tous les petits problèmes de parcours.

Sommaire

Première partie : Introduction générale

Chapitre1 : Introduction

Chapitre2 : Présentation du groupe AL OMRANE

- 1-Présentation du groupe
- 2-Les objectifs et la gouvernance du groupe

Deuxième partie : Audit Interne de la section « Ventes aux Clients » de la société Al Omrane Marrakech

Chapitre1 : Démarche à suivre pour une mission d'Audit Interne.

- 1-Prise de connaissance générale de l'entreprise
- 2-Evaluation du contrôle interne de l'entreprise

Chapitre2 : La prise de connaissance générale de la section « Vente aux Clients »

- 1- Les procédures commerciales
- 2- Règles et procédures de commercialisation

Conclusion

Bibliographie

**Troisième partie : Evaluation du contrôle interne de la section « Ventes
Aux Clients »**

**Troisième partie : Evaluation du contrôle interne de la section « Ventes
Aux Clients »**

Chapitre1 : Contrôle interne de la section

- 1-Présentation de l'entité auditée
- 2-Appréciation du contrôle interne

Chapitre2 : Evaluation des pertes liées aux dysfonctionnements

- 1-Appréhension des différents manques à gagner
- 2-Les recommandations possibles pour plus d'efficience
- 3-Synthèse

Conclusion

Annexe

Bibliographie

Première partie :

Introduction générale

Chapitre1 : Introduction

Le secteur de l'immobilier a connu une croissance spectaculaire depuis quelques années avec des tendances spéculatives très importantes. Dans les villes marocaines, plusieurs centaines de dossiers sont en cours d'instruction. Les surliquidités des banques, les facilités accordées aux promoteurs et aux particuliers, le transfert des marocains résidant à l'étranger et le programme national pour la construction de logements sociaux sont autant de facteurs qui concourent à ce boom immobilier, attisés par une forte demande de la part de la jet-set étrangère mais aussi de la part des citoyens marocains de toute classe sociale.

Cette clientèle, marché de cette activité, a beaucoup profité de la généralisation du crédit logement à toutes la banques ce qui a permis entre autres, la baisse du taux d'intérêt et l'allongement de la durée des crédits, parallèlement à la baisse du coût de revient des logements économiques due à al conjugaison des exonérations fiscales accordées par l'Etat avec l'effort de productivité des opérateurs.

Au Maroc, le secteur de l'immobilier est ouvert à tout genre d'opérateurs particuliers et promoteurs, privés et publics tous tournés vers un objectif essentiel qui est de répondre à toutes les demandes et de vendre le rêve en rendant le logement accessible à tout un chacun. Ceci suppose de se livrer à une concurrence acharnée à la quête d'opportunités ce qui est au profit du consommateur final.

Parmi les plus importants promoteurs marocains on peut citer le groupe ADDOHA et le groupe AL OMRANE Holding (ex ERAC). Ces opérateurs ont pris partie dans l'accélération vertigineuse des travaux de construction et d'aménagement tirant profit du potentiel de croissance du marché.

Pour pouvoir livrer des dizaines de projets de grande envergure chaque année, le promoteur en question doit disposer d'une structure bien organisée permettant la maîtrise des opérations et des flux et permettant le développement d'avantages compétitifs importants. La gestion d'une entreprise de grande taille a toujours été pour moi le sujet de plusieurs questionnement et c'est ce qui justifie mon choix de passer le stage d'option au sein de la société AL OMRANE Oujda

Dès les premiers jours, tout mon intérêt a été tourné vers la section « Vente aux Clients » qui est le front office de la structure par le service commercial mais surtout qui constitue l'essence même de l'activité à travers la complexité de son fonctionnement et ses aléas juridiques.

Cette section assure l'encaissement du chiffre d'affaires qui en général se fait par plusieurs versements selon la nature et le prix de vente du produit.

Pour ce faire, le groupe AL OMRANE a mis en place une procédure qui permet de maîtriser au mieux l'encaissement du chiffre d'affaires sans pour autant avoir une entité d'audit interne qui soit chargée de l'application de cette procédure.

Vue que mon stage doit rejoindre ma spécialité qui est la « Finance d'Entreprise », il m'a été assignée de le passer au sein du service « Comptabilité et Contrôle de Gestion ».

Durant les premiers jours de familiarisation avec le métier de la société, une question me venait à l'esprit à chaque fois que j'effectuais un travail qui est tout simplement comment fait-on pour maîtriser tout ceci ?

En d'autres termes, vu la taille de la structure et la multitude de ses produits, à quel degré la procédure de la section « Vente aux Clients » permet-elle de maîtriser les flux et d'assurer le suivi des situations des comptes clients ?

La réponse à cette question ne peut se faire qu'à travers le contrôle interne de cette section et l'appréhension des éléments de force de la procédure mais surtout de ses faiblesses, qui constituent des manques à gagner pour l'entreprise d'où le besoin pressant de les combler, suivant le plan suivant.

Chapitre2 : Présentation du groupe AL OMRANE

I. Présentation du groupe :

Grande entreprise nationale chargée de la mise en oeuvre de la politique de l'Etat dans le secteur de l'habitat, le Groupe Al Omrane est doté des capacités et attributions qui lui confèrent cette dimension et lui permettent de relever les défis qui se posent dans ce secteur en terme de résorption de l'habitat insalubre, et du déficit en logements.

Né de la fusion, dans une première phase en 2004, de l'ANHI (Agence Nationale de lutte contre l'Habitat Insalubre), la société ATTACHAROUK (Société d'aménagement, de construction et de promotion immobilière) et la SNEC (Société Nationale d'Équipement et de Construction), donnant naissance au Holding d'Aménagement Al Omrane et de la transformation des ERAC en sociétés régionales filiales dans une seconde phase, le Groupe Al Omrane peut se prévaloir aujourd'hui de structures jeunes et performantes ainsi que l'expertise et du savoir-faire accumulés durant plus de trois décennies.

Né avec l'avènement de la société du savoir et de l'information, le Groupe Al Omrane met en oeuvre les principes et concepts de transversalité, créateurs de valeur et de savoir-faire, à travers un nouveau type de relations qu'il a instaurées à travers le Partenariat Public - Privé.

La démarche du Groupe recherche l'efficacité, la qualité et le résultat et s'inscrit dans le projet de société pour le Maroc moderne et les principes de déconcentration, de participation et de proximité qui le fondent et auquel Al Omrane adhère d'emblée.

Le partenariat engagé par Al Omrane ne se limite pas à mobiliser des moyens humains, techniques et financiers, mais met à contribution les savoir-faire des partenaires en les engageant dans le champ du co-développement.

Inscrit dans les missions du Groupe en tant qu'instrument de mise en oeuvre, le partenariat est un outil de gestion qui permet d'anticiper les risques, de renforcer la crédibilité et la confiance et de favoriser l'investissement.

Cette démarche et les implications qu'elle engendre, font aujourd'hui d'Al Omrane une grande entreprise socialement responsable et citoyenne.

Assumant des missions stratégiques, le Groupe Al Omrane est, plus que jamais, le pilier du développement urbain et la figure de proue du renouveau du cadre bâti et d'une meilleure qualité de vie pour les citoyens.

II. La gouvernance du groupe et ses objectifs :

1. La gouvernance du groupe :

La configuration du Groupe Al Omrane est constituée, à l'instar d'autres groupes, d'une société mère et de sociétés filiales, ainsi que des prises de participations dans des entreprises ayant un objet entrant dans le cadre de ses activités. Ainsi, le Groupe Al Omrane est formé de:

– Une société Holding au niveau central (société mère) ayant des missions de développement stratégiques. IL s'agit notamment de la mobilisation des ressources financières, la constitution de réserves foncières stratégiques, la définition et harmonisation des normes, procédures et règles de gestion ainsi que le contrôle des sociétés filiales.

– Des sociétés filiales au niveau régional assurant des missions à caractère opérationnel. Elles réalisent des opérations pour leur propre compte ou pour le compte de mandants ou en partenariat avec les promoteurs immobiliers privés. Leur intervention est composée de trois types d'opérations :

- Opérations propres,
- Opérations à réaliser en maîtrise d'ouvrage déléguée pour le compte du Holding, de l'Etat et des Collectivités Locales,
- Opérations en partenariat avec le privé.

– Des sociétés filiales dédiées aux projets compte tenu de leur complexité de réalisation. Ces projets sont de deux types:

- Projets d'envergure,
- Projets métiers spécifiques

– Des participations dans des sociétés entrant par leur objet dans le cadre des activités du Holding.

Le réseau du groupe est constitué de :

- Al Omrane Agadir ;
- Al Omrane Al Boughaz ;
- Al Omrane Casablanca;
- Al Omrane Meknès;
- Al Omrane Marrakech;
- Al Omrane Oujda;
- Al Omrane Tamesna;
- Al Omrane Al Janoub;
- Al Omrane Fès;
- Al Omrane Rabat.

2. Les objectifs annoncés :

La mise en place de la société consolidée Al Omrane permettra de :

- Optimiser les moyens et les structures ;
- Rationaliser la gestion ;
- Développer de nouvelles synergies ;
- Renforcer le pouvoir de négociation
- Mobiliser des financements plus importants ;
- Accroître les capacités d'intervention ;
- Assurer une meilleure couverture territoriale ;
- Capitaliser les expériences et le savoir-faire.

Al Omrane assurera d'autres missions en tant qu'organisme central :

- La mobilisation des ressources financières et foncières ;
- La gestion de la trésorerie de groupe ;
- L'harmonisation des règles et des procédures ;
- Le développement des missions de maîtrise d'ouvrage.

Dans ce cadre les ERAC, devenus filiales du groupe, auront pour mission, la réalisation des programmes de maîtrise d'ouvrage directe ou pour le compte de la société holding.

Un processus mobilisant :

Pour atteindre l'objectif de production annuelle de 100 000 logements à faible valeur d'investissement total et l'éradication totale des bidonvilles, des synergies devront être développées avec :

1. Les collectivités locales pour les responsabiliser en matière de contrôle des habitats non réglementaires ;
2. La mobilisation des réserves foncières de l'Etat ;
3. La mobilisation de ressources financières plus importantes des banques, de l'Etat, et autres bailleurs de fonds et réduire endettement endémique des ERAC ;
4. Le développement de synergies avec le secteur privé pour la construction de logements à faible valeur d'investissement accessible à des ménages ayant un revenu ne dépassant pas 1,5 SMIG ;
5. Clarifier les rôles des acteurs :
 - a. L'Etat et les collectivités locales mobilisent le foncier et les financements du hors-site (voiries, drainage,...)
 - b. Le groupe AL OMRANE et ses filiales assurent la viabilisation des sites (construction des voiries, réseaux d'eau, assainissement et électricité,.. et commercialisation)
 - c. Les opérateurs privés assurent les constructions des logements sur les sites viabilisés.

Deuxième partie :
Audit Interne de la section

« Ventes aux Clients »

De la société

Al Omrane Oujda

Chapitre I : La démarche de l'Audit Interne :

L'audit consiste à observer, étudier et analyser des situations, des comportements, des faits, des documents par rapport à des référentiels internes ou externes à l'entreprise, permettant de révéler des écarts existants pour en rechercher les causes, en étudier les effets et les conséquences. Il permet aussi de révéler les risques de l'entreprise de manière à mieux les maîtriser, les supprimer ou les assurer et de contrôler l'existence et le suivi des procédures de contrôle interne. Tout ceci en vue de permettre à l'auditeur de présenter dans un rapport final des avis et des recommandations à court et moyen terme permettant d'améliorer la conformité, la sécurité et l'efficacité de la gestion de l'entreprise.

La mission de révision ou d'audit passe par plusieurs étapes dont on citera les plus importantes par rapport à notre travail à savoir la prise de connaissance générale de l'entreprise et l'évaluation des systèmes de contrôle interne puis la remise d'un rapport final résumant la démarche et les résultats de la révision.

I. La prise de connaissance générale de l'entreprise :

La mission d'audit amène à rentrer dans les détails de l'activité de l'entreprise. Lorsque la mission est nouvelle, le temps qui est alloué à cette phase est relativement important. En effet, l'auditeur a besoin de trouver des zones significatives, celles où l'entreprise court des risques. L'idée est d'essayer de comprendre l'ambiance dans laquelle l'entreprise évolue de telle sorte à adapter les différents programmes et méthodes d'audit.

II. L'évaluation du contrôle interne de l'entreprise :

A. Le contrôle interne :

Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité.

Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources, et doit

lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Le dispositif vise plus particulièrement à assurer :

- a) la conformité aux lois et règlements ;
- b) l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ou le Directoire ;
- c) le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- d) la fiabilité des informations financières.

Le contrôle interne ne se limite donc pas à un ensemble de procédures ni aux seuls processus comptables et financiers.

Il ne recouvre pas non plus toutes les initiatives prises par les organes dirigeants ou le management comme par exemple la définition de la stratégie de la société, la détermination des objectifs, les décisions de gestion, le traitement des risques ou le suivi des performances.

a) Conformité aux lois et règlements :

Il s'agit des lois et règlements auxquels la société est soumise. Les lois et les règlements en vigueur fixent des normes de comportement que la société intègre à ses objectifs de conformité.

Compte tenu du grand nombre de domaines existants (droit des sociétés, droit commercial, environnement, social, etc.), il est nécessaire que la société dispose d'une organisation lui permettant de :

- Connaître les diverses règles qui lui sont applicables ;
- Etre en mesure d'être informée en temps utile des modifications qui leur sont apportées (veille juridique) ;
- Transcrire ces règles dans ses procédures internes;
- Informer et former les collaborateurs sur celles des règles qui les concernent.

b) Application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ou le

Directoire :

Les instructions et orientations de la Direction Générale ou du Directoire permettent aux collaborateurs de comprendre ce qui est attendu d'eux et de connaître l'étendue de leur liberté d'action.

Ces instructions et orientations doivent être communiquées aux collaborateurs concernés, en fonction des objectifs assignés à chacun d'entre eux, afin de fournir des orientations sur la façon dont les activités devraient être menées. Ces instructions et orientations doivent être établies en fonction des objectifs poursuivis par la société et des risques encourus.

c) Bon fonctionnement des processus internes de la société notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs :

L'ensemble des processus opérationnels, industriels, commerciaux et financiers sont concernés.

Le bon fonctionnement des processus exige que des normes ou principes de fonctionnement aient été établis et que des indicateurs de performance et de rentabilité aient été mis en place.

Par « actifs », il faut entendre non seulement les « actifs corporels » mais aussi les « actifs incorporels » tels que le savoir-faire, l'image ou la réputation. Ces actifs peuvent disparaître à la suite de vols, fraudes, improductivité, erreurs, ou résulter d'une mauvaise décision de gestion ou d'une faiblesse de contrôle interne. Les processus y afférents devraient faire l'objet d'une attention toute particulière.

Il en va de même des processus qui sont relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Ces processus comprennent non seulement ceux qui traitent directement de la production des états financiers mais aussi les processus opérationnels qui génèrent des données comptables.

d) Fiabilité des informations financières :

La fiabilité d'une information financière ne peut s'obtenir que grâce à la mise en place de procédures de contrôle interne susceptibles de saisir fidèlement toutes les opérations que l'organisation réalise.

La qualité de ce dispositif de contrôle interne peut-être recherchée au moyen de :

- Une séparation des tâches qui permet de bien distinguer les tâches d'enregistrement, les tâches opérationnelles et les tâches de conservation ;

- Une description des fonctions devant permettre d'identifier les origines des informations produites, et leurs destinataires ;
- Un système de contrôle interne comptable permettant de s'assurer que les opérations sont effectuées conformément aux instructions générales et spécifiques, et qu'elles sont comptabilisées de manière à produire une information financière conforme aux principes comptables généralement admis.

B. Le périmètre du contrôle interne :

Il appartient à chaque société de mettre en place un dispositif de contrôle interne adapté à sa situation.

Dans le cadre d'un groupe, la société mère veille à l'existence de dispositifs de contrôle interne au sein de ses filiales. Ces dispositifs devraient être adaptés à leurs caractéristiques propres et aux relations entre la société mère et les filiales.

Pour les participations significatives, dans lesquelles la société mère exerce une influence notable, il appartient à cette dernière d'apprécier la possibilité de prendre connaissance et d'examiner les mesures prises par la participation concernée en matière de contrôle interne.

C. Les composantes du contrôle interne :

Les grandes orientations en matière de contrôle interne sont déterminées en fonction des objectifs de la société.

Ces objectifs doivent être déclinés au niveau des différentes unités de l'entité et clairement communiquées aux collaborateurs afin que ces derniers comprennent et adhèrent à la politique de l'organisation en matière de risques et de contrôle.

Le contrôle interne est d'autant plus pertinent qu'il est fondé sur des règles de conduite et d'intégrité portées par les organes de gouvernance et communiquées à tous les collaborateurs. Il ne saurait en effet se réduire à un dispositif purement formel en marge duquel pourraient survenir des manquements graves à l'éthique des affaires.

En effet, le dispositif de contrôle interne ne peut empêcher à lui seul que des personnes de la société commettent une fraude, contreviennent aux dispositions légales ou réglementaires, ou communiquent à l'extérieur de la société des informations trompeuses sur sa situation. Dans ce contexte, l'exemplarité constitue un vecteur essentiel de diffusion des valeurs au sein de la société.

Le dispositif de contrôle interne comprend cinq composantes étroitement liées.

Bien que ces composantes soient applicables à toutes les sociétés, leur mise en œuvre peut être faite de façon différente selon la taille et le secteur d'activité des sociétés.

Ces cinq composantes sont les suivantes :

1) Une organisation comportant une définition claire des responsabilités, disposant des ressources et des compétences adéquates et s'appuyant sur des systèmes d'information, sur des procédures ou modes opératoires, des outils et des pratiques appropriés :

La mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne doit reposer sur des principes fondamentaux mais aussi sur :

- a. **Une organisation appropriée :** qui fournit le cadre dans lequel les activités nécessaires à la réalisation des objectifs sont planifiées, exécutées, suivies et contrôlées ;
- b. **Des responsabilités et pouvoirs clairement définis :** qui doivent être accordés aux personnes appropriées en fonction des objectifs de la société. Ils peuvent être formalisés et communiqués au moyen de descriptions de tâches ou de fonctions, d'organigrammes hiérarchiques et fonctionnels, de délégations de pouvoirs et devraient respecter le principe de séparation des tâches ;
- c. **Une politique de gestion des ressources humaines :** qui devrait permettre de recruter des personnes possédant les connaissances et compétences nécessaires à l'exercice de leur responsabilité et à l'atteinte des objectifs actuels et futurs de la société ;
- d. **Des systèmes d'information :** adaptés aux objectifs actuels de l'organisation et conçus de façon à pouvoir supporter ses objectifs futurs. Les systèmes informatiques sur lesquels s'appuient ces systèmes d'information doivent être protégés efficacement tant au niveau de leur sécurité physique que logique afin d'assurer la conservation des informations stockées. Leur continuité d'exploitation doit être assurée au moyen de procédures de secours. Les informations relatives aux analyses, à la programmation et à l'exécution des traitements doivent faire l'objet d'une documentation ;
- e. **Des procédures ou modes opératoires :** qui précisent la manière dont devrait s'accomplir une action ou un processus (objectifs à atteindre à un horizon donné, définitions de fonctions et de lignes hiérarchiques/fonctionnelles, lignes de conduite,

outils d'aide à la décision et d'évaluation, fréquence de contrôle, personne responsable du contrôle, ...), quels qu'en soient la forme et le support.

- f. **Des outils** : ou instruments de travail (bureautique, informatique) qui doivent être adaptés aux besoins de chacun et auxquels chaque utilisateur devrait être dûment formé ;
- g. **Des pratiques** : communément admises au sein de la société.

2) La diffusion en interne d'informations pertinentes, fiables, dont la connaissance permet à chacun d'exercer ses responsabilités :

La société devrait disposer de processus qui assurent la communication d'informations pertinentes, fiables et diffusées en temps opportun aux acteurs concernés de la société afin de leur permettre d'exercer leurs responsabilités.

3) Un système visant à recenser, analyser les principaux risques identifiables au regard des objectifs de la société et à s'assurer de l'existence de procédures de gestion de ces risques :

En raison de l'évolution permanente de l'environnement ainsi que du contexte réglementaire, les sociétés doivent mettre en place des méthodes pour recenser, analyser et gérer les risques d'origine interne ou externe auxquels elles peuvent être confrontées et qui réduiraient la probabilité d'atteinte des objectifs.

a. Recensement des risques

La société doit recenser les principaux risques identifiables, internes ou externes pouvant avoir un impact sur la probabilité d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Cette identification, qui s'inscrit dans le cadre d'un processus continu, devrait couvrir les risques qui peuvent avoir une incidence importante sur sa situation.

b. Analyse des risques :

Il convient pour ce faire de tenir compte de la possibilité d'occurrence des risques et de leur gravité potentielle, ainsi que de l'environnement et des mesures de maîtrise existantes. Ces différents éléments ne sont pas figés, ils sont pris en compte, au contraire, dans un processus de gestion des risques.

c. Procédures de gestion des risques :

La Direction Générale ou le Directoire avec l'appui d'une direction des risques, si elle existe, devraient définir des procédures de gestion des risques.

4) Des activités de contrôle proportionnées aux enjeux propres à chaque processus, et conçues pour s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs :

Les activités de contrôle sont présentes partout dans l'organisation, à tout niveau et dans toute fonction qu'il s'agisse de contrôles orientés vers la prévention ou la détection, de contrôles manuels ou informatiques ou encore de contrôles hiérarchiques.

En tout état de cause, les activités de contrôle doivent être déterminées en fonction de la nature des objectifs auxquels elles se rapportent et être proportionnées aux enjeux de chaque processus.

Dans ce cadre, une attention toute particulière devrait être portée aux contrôles des processus de construction et de fonctionnement des systèmes d'information.

5) Une surveillance permanente portant sur le dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement :

Comme tout système, le dispositif de contrôle interne doit faire l'objet d'une surveillance permanente. Il s'agit de vérifier sa pertinence et son adéquation aux objectifs de la société. Mise en œuvre par le management sous le pilotage de la Direction Générale ou du Directoire, cette surveillance prend notamment en compte l'analyse des principaux incidents constatés, le résultat des contrôles réalisés ainsi que des travaux effectués par l'audit interne, lorsqu'il existe.

Cette surveillance s'appuie notamment sur les remarques formulées par les commissaires aux comptes et par les éventuelles instances réglementaires de supervision.

La surveillance peut utilement être complétée par une veille active sur les meilleures pratiques en matière de contrôle interne.

Surveillance et veille conduisent, si nécessaire, à la mise en œuvre d'actions correctives et à l'adaptation du dispositif de contrôle interne.

La Direction Générale ou le Directoire apprécient les conditions dans lesquelles ils informent le Conseil des principaux résultats des surveillances et examens ainsi exercés.

D. Les acteurs du contrôle interne :

Le contrôle interne est l'affaire de tous, des organes de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs de la société.

1. Le Conseil d'Administration ou de Surveillance

Le niveau d'implication des Conseils d'Administration ou de Surveillance en matière de contrôle interne varie d'une société à l'autre.

Il appartient à la Direction Générale ou au Directoire de rendre compte au Conseil (ou à son comité d'audit lorsqu'il existe) des caractéristiques essentielles du dispositif de contrôle interne.

En tant que de besoin, le Conseil peut faire usage de ses pouvoirs généraux pour faire procéder par la suite aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ou prendre toute autre initiative qu'il estimerait appropriée en la matière.

Lorsqu'il existe, le Comité d'audit devrait effectuer une surveillance attentive et régulière du dispositif de contrôle interne.

Pour exercer ses responsabilités en toute connaissance de cause, le Comité d'audit peut entendre le responsable de l'audit interne, donner son avis sur l'organisation de son service et être informé de son travail. Il doit être en conséquence destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.

2. La Direction Générale / le Directoire

La Direction Générale ou le Directoire sont chargés de définir, d'impulser et de surveiller le dispositif le mieux adapté à la situation et à l'activité de la société. Dans ce cadre, ils se tiennent régulièrement informés de ses dysfonctionnements, de ses insuffisances et de ses difficultés d'application, voire de ses excès, et veillent à l'engagement des actions correctives nécessaires.

3. L'audit interne

Lorsqu'il existe, le service d'audit interne a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de faire toutes préconisations pour l'améliorer, dans le champ couvert par ses missions.

Il sensibilise et forme habituellement l'encadrement au contrôle interne mais n'est pas directement impliqué dans la mise en place et la mise en œuvre quotidienne du dispositif.

Le responsable de l'audit interne rend compte à la Direction Générale et, selon des modalités déterminées par chaque société, aux organes sociaux, des principaux résultats de la surveillance exercée.

4. Le personnel de la société

Chaque collaborateur concerné devrait avoir la connaissance et l'information nécessaires pour établir, faire fonctionner et surveiller le dispositif de contrôle interne, au regard des

objectifs qui lui ont été assignés. C'est le cas des responsables opérationnels en prise directe avec le dispositif de contrôle interne mais aussi des contrôleurs internes et des cadres financiers qui doivent jouer un rôle important de pilotage et de contrôle.

Chapitre2 : La prise de connaissance générale de la section

« Vente aux Clients »

I. Les procédures commerciales :

1. Les objectifs de la procédure commerciale du groupe :

La mise en place des Procédures Commerciales a pour objectifs de :

- Réaliser les opérations de commercialisation et de vente dans les meilleures conditions de sécurité, de clarté et de rentabilité.
- Assurer la crédibilité des sources d'informations, la fiabilité de l'enregistrement des données, tant au niveau chronologique qu'au niveau de la fluidité de la circulation des informations sur le système d'information.
- Veiller au bon déroulement des opérations commerciales dans les délais requis, notamment le recouvrement des recettes auprès des clients.
- Harmoniser la vente à travers les contrats, les compromis de vente type et toutes pièces à caractère commercial, au niveau de toutes les sociétés du groupe.
- Instaurer une culture d'éthique et de bonne gouvernance en matière de gestion commerciale.
- Juger le respect des procédures et règles dans le cadre des missions d'audit commercial.

2. Les principaux process de commercialisation :

Les principaux process de commercialisation qui sont traités et explicités, sont les process relatifs aux actes suivants, communs à tous les types de produits :

- Le dépôt de la demande.

- La procédure d'attribution ou d'engagement de la vente.
- Le choix du produit.
- L'établissement de l'échéancier de vente.
- L'établissement du compromis de vente.
- Le suivi du recouvrement.
- L'application des pénalités de retard en cas de non respect de l'échéancier de règlement.
- La procédure de déchéance.
- La procédure d'aliénation avant conclusion du contrat.
- La livraison des unités commercialisées.
- La procédure de désistement.
- La remise du contrat de vente.
- Le suivi de l'exécution des clauses de valorisation.

Ces process seront traités au niveau de chaque type de produit recensé dans la charte commerciale, à savoir :

- La vente conditionnée d'un lot social.
- La vente conditionnée d'un logement social.
- La vente conditionnée d'un lot économique.
- La vente conditionnée d'un logement économique.
- La vente libre d'un lot promotionnel.
- La vente conventionnée de lots promotionnels groupés.
- La vente libre de logements promotionnels.
- La vente conditionnée d'une villa économique.
- La vente conventionnée de lots d'activités commerciales.
- La vente conditionnée de locaux commerciaux.
- La vente conventionnée de lots industriels.
- La vente conventionnée d'un lot d'activité artisanale.
- La vente conditionnée de lots d'équipements socio-administratifs.

Au niveau de chaque type de produits, seront rappelés les éléments suivants, tels qu'ils sont définis au niveau de la charte commerciale:

- La définition du produit.
- L'objectif de la vente.
- La population cible.
- Le niveau des prix pratiqués.
- Les conditions d'éligibilité.
- Les pièces justificatives à fournir.
- La médiatisation de l'opération de vente.

Il est à signaler que l'ensemble des règles et procédures de commercialisation sont intimement reproduites à travers l'application métier commercial du système d'information du groupe Al Omrane. Par conséquent, toutes les procédures de commercialisation sont censées être traitées par le système d'information en question.

II. Règles et procédures de commercialisation:

Pour l'ensemble des produits commercialisés, certaines règles communes doivent être observées à savoir:

1. Constitution de la base de données prospects et clients:

La population cible de la société est hiérarchisée et classée en quatre catégories distinctes:

- Les prospects: C'est l'ensemble des citoyens susceptibles de devenir un jour client de la société.
- Les postulants: Lorsqu'un prospect précise le programme et le produit dont il est intéressé, et remplit une fiche-client, il passe au deuxième niveau et devient postulant.
- Les clients potentiels: Lorsque le postulant est retenu pour l'attribution d'une ou plusieurs unités et l'unité demandée étant disponible, on procède à la désignation de l'unité qui correspond au postulant ; celui-ci devient alors client potentiel. A ce niveau on établit un compromis de vente.
- Les clients : Devient client celui qui a procédé à la signature du compromis de vente et au règlement de la première avance sur le prix de vente.

2. Le dépôt de la demande:

Pour éviter les lourdeurs administratives et les démarches inutiles au postulant d'un produit précis, celui-ci se contente au début de remplir une fiche client au sein de la société, en présence du manager commercial.

Cette démarche doit être soigneusement renseignée par le client, et saisie dans le système informatique.

Une copie éditée par le système doit être remise au client, qui vérifie séance tenante les informations saisies.

3. L'établissement du compromis de vente:

Un compromis de vente doit être établi dès l'attribution, avant le règlement de la première avance, et ce par un notaire dans le cas d'un logement, ou par la société dans le cas d'un lot de terrain.

4. Le suivi du recouvrement:

L'échéancier de recouvrement étant arrêté et porté dans le compromis de vente, en fonction des dispositions générales fixées au niveau du manuel de commercialisation, un suivi rigoureux est assuré par la société pour le recouvrement des montants dus dans les délais, et le cas échéant, la procédure relative au retard de paiement sera déclenchée.

Le système d'information prévoit un certain nombre de dispositifs de suivi des situations de règlement par les clients, permettant notamment :

- Le rappel des dates d'échéance aux clients.
- L'édition périodique des situations de synthèse
- L'application des dispositions prévues par les compromis de vente en cas de retard de règlement (déchéance, pénalités de retard ...).
- L'octroi de mesures dérogatoires pour des cas spécifiques liés à la situation du client ou du programme concerné (retard de réalisation...).

5. La procédure de désistement :

Le désistement étant autorisé, le montant total des avances doit être remboursé au client, soit immédiatement, soit après la commercialisation de l'unité objet du désistement, et ce en fonction des dispositions du manuel de commercialisation.

Toutefois la société peut retenir une partie des avances à titre d'indemnité de désistement, dans le cas où le manuel de commercialisation le prévoit.

6. La procédure de déchéance :

La déchéance des droits d'attribution, ou l'annulation de la promesse de vente peut être prononcée par la société dans trois cas :

- Cas de fausse déclaration du client.
- Cas de non respect de l'une des clauses du compromis de vente.
- Cas de non respect de l'échéancier de règlement.

Dans tous les cas, la déchéance doit être motivée, et le montant des avances est remboursé au client, déduction faite des sommes dues à la société

7. L'application des pénalités de retard en cas de non respect de l'échéancier de règlement.

La société peut ne pas opter pour la déchéance en cas de non règlement d'une échéance, et ce en appliquant une pénalité de retard à calculer en fonction du retard enregistré dans le règlement.

Dans ce cas, la société applique un taux de pénalité au montant de l'avance échue et non réglée, au prorata du délai de retard. Ce taux est fixé au niveau du manuel de commercialisation, et décliné dans le compromis de vente.

8. La procédure de transfert :

Dans tous les cas où le transfert est autorisé par le manuel de commercialisation, le prix de vente doit avoir été payé en totalité, le processus étant le suivant :

- Le premier client présente un désistement au profit de la société :
- La société rembourse au premier client le montant réglé par ses soins, et le nouveau client règle à la société le prix de vente actualisé.
- Dans le cas des produits sociaux et produits économiques, le bénéficiaire initial et le cessionnaire sont tous les deux inscrits sur le fichier clients, et ne peuvent plus bénéficier d'un produit social ou économique.
- Dans le cas des unités promotionnelles en cours de réalisation (non achevées), le transfert peut être autorisé même avec un règlement partiel du prix de vente, à condition que le montant réglé soit supérieur ou égal à 50% du prix de vente.

9. La livraison des unités commercialisées :

La livraison des unités aux clients, est effectuée selon le processus suivant :

- A l'achèvement des travaux, la direction Technique adresse aux managers commerciaux des copies des documents justifiant la réception des travaux et l'obtention des autorisations administratives.

- Un mailing est effectué auprès des clients concernés pour les informer de la date de livraison.

- Dès règlement du montant intégral du prix de vente par le client, le système informatique édite une attestation de règlement du montant intégral du prix de cession.

- Le client est invité à remettre au manager commercial l'ensemble des justificatifs de règlement originaux.

- Dans le cas des bidonvillois bénéficiant d'unités sociales, le client doit également remettre au manager commercial le procès-verbal constatant la démolition effective de sa baraque.

- Le manager commercial délivre au client un bon de livraison.

- La livraison est effectuée en présence d'un membre du service d'accompagnement social ou du service après- vente, en dressant un P.V constatant les observations du client.

10. La remise du contrat de vente :

- Dès la création des titres fonciers individuels, les services fonciers en informent les managers commerciaux.

- Les titres fonciers sont saisis dans la base de données.

- Le système informatique est verrouillé de telle sorte que le contrat ne peut être établi que si la somme des règlements du client correspond au prix de vente.

- Le contrat de vente est alors édité et remis au client pour signature.

- Au cas où le contrat est établi par le notaire, le modèle relatif au produit commercialisé doit être préalablement établi par le notaire et validé par la société.

11. Suivi de l'exécution de clauses de valorisation :

Vue la nécessité d'inciter les bénéficiaires de lots sociaux et lots économiques à valoriser leurs lots, une pénalité est instaurée en cas de non valorisation.

Cette indemnité représente un pourcentage du prix de vente à appliquer par année de retard, et dont le taux est fixé par la société au niveau du manuel de commercialisation du programme.

Pour lui donner son caractère dissuasif, un suivi rigoureux de l'application de cette pénalité est observé.

12. Les mesures dérogatoires :

Des mesures dérogatoires aux règles et procédures communes peuvent être adoptées, à titre exceptionnel, sans pour autant constituer la règle, et ce dans les cas de :

- L'attribution d'unités d'habitat ou d'activités à des catégories particulières nécessitant un traitement exceptionnel.

- L'attribution dans des conditions particulières obéissant à des considérations d'intérêt général, d'intérêt du Département en charge de l'habitat ou d'intérêt de la société.

- L'octroi de conditions particulières pour le règlement du prix de vente.

- De façon générale, l'octroi de divers avantages et facilités pour l'attribution ou le recouvrement.

De même la société peut demander à titre dérogatoire, l'autorisation d'externaliser la commercialisation de programmes ou produits, qui posent des problèmes particuliers de commercialisation.

Toutes les dérogations accordées doivent être consignées dans le manuel de commercialisation, et doivent être dûment justifiées.

Les mesures dérogatoires ne peuvent être prises que par :

- Le président du conseil d'administration de la société.

- Le directoire du H.A Al Omrane

- Le directeur général de la société.

Troisième partie :

Evaluation du contrôle interne

De la section

« Ventes Aux Clients »

Chapitre1 : Contrôle interne de la section « Ventes aux Clients »

I. Présentation de la section auditée :

Au sein de la structure al Omrane, les dossiers clients sont rassemblés au niveau de la division commerciale qui constitue le front office mais doivent obligatoirement être remontés à la division commerciale à chaque étape du processus d'achat.

Al Omrane compte une multitude de grands projets et donc une multitude de clients qui pour la majorité, payent par traites. Ainsi, le suivi de leurs dossiers doit être fait rigoureusement afin de pouvoir assurer une certaine rentabilité et la sincérité des comptes présentés aux assemblées.

La plus importante caractéristique des opérateurs du secteur de l'immobilier est la taille de leur portefeuille clients, par conséquent la première question qui nous vient à l'esprit est de savoir si l'entité en question assure le suivi de ses clients et si elle dispose des moyens humains et technologiques le lui permettant.

Pour ce faire, il est intéressant que d'user des outils de l'audit afin de déceler les aléas du traitement des dossiers clients supports du chiffre d'affaires de l'entité.

Au milieu des chiffres et de la panoplie de projets de la société, il est très difficile de pouvoir trouver le fil conducteur ou du moins le bout du fil mais avec une démarche aussi méthodologique que standard, l'image se clarifie.

D'après la prise de connaissance générale de la section, nous avons pu soulever une problématique relative à l'analyse de son fonctionnement par rapport au traitement des

données commerciales, à travers le diagnostic de l'existant et la détection de ses points forts et de ses points faibles.

Afin de pouvoir comprendre les rouages des sections commerciale et comptable au sujet des dossiers clients, nous devons élaborer un questionnaire avec toutes les questions possibles aussi simples soient elles mais qui constituent un élément clé dans la compréhension des procédures en vigueur.

II. Appréciation du contrôle interne :

1. Le questionnaire utilisé dans l'approfondissement des connaissances :

Le questionnaire est utilisé en matière d'audit lors de l'interview des responsables afin de répondre à toutes les questions que l'auditeur se posait lors de la prise de connaissance générale de l'entreprise ou d'une section donnée. Nous l'utiliserons aussi dans le même sens, et dans le but de déceler la procédure appliquée par les opérateurs de ladite section.

Notre questionnaire concerne toutes les phases de la vente et se décline ne les questions suivantes :

Les réservations des clients :

- Comment sont identifiés les clients potentiels ?
- La réservation donne-t-elle lieu à un décaissement de la part du futur acquéreur ?

Les avances clients :

- Le suivi des avances permet-il de s'assurer que l'intégrité des sommes dues est recouverte ?
- La procédure d'identification des clients permet elle de connaître la situation individuelle à tout moment, au service commercial ?
- Les versements des clients se font ils en espèces ? par chèques ?
- La procédure de versement permet-elle de s'assurer que les fonds sont sécurisés ?
- La comptabilité est-elle immédiatement avisée du versement client avant de recevoir les relevés bancaires ?
- Sur les points de vente, la procédure est-elle la même qu'au siège social ?
- Existe-t-il un suivi des versements clients ? comment sont identifiés les clients ?

Les désistements :

- Les désistements sont-ils assez courants après que le client ait versé les fonds ?
- La procédure de désistement instaurée permet-elle de s'assurer que le client désistant a été réellement remboursé ?
- Une indemnité de désistement est-elle perçue par la société comment est elle versée au client ?

La délivrance des contrats :

- La procédure de délivrance du contrat permet-elle de s'assurer que toutes les pièces juridiques ont été fournies ?
- La remise des clés et du contrat peut elle se faire avant le versement intégral de la VIT ?
- Le service comptable vérifie-t-il le compte client avant la délivrance du contrat ?
- Existe-t-il des clients défaillants ? comment sont-ils suivis ?
- Quel est le fait générateur de la vente au niveau du service commercial ?
- Les ventes des agences extérieures sont-elles centralisées dans un même fichier ?

Le dossier commercial :

- Existe-t-il un dossier commercial où sont centralisés tous les documents depuis la réservation au contrat définitif ?
- La vérification des éléments constitutifs du dossier est-elle matérialisée sur chaque dossier ?
- La société a-t-elle formalisé toutes les pièces nécessaires internes avant l'archivage ?

Le suivi comptable des comptes clients :

- Les avances clients sont elles suivies nominativement ? existe-t-il une fiche client ?
- L'état des versements clients établi par le service des ventes, est-il rapproché du compte client ?
- Quelles sont les vérifications opérées par le service comptable avant la délivrance du contrat ?
- Existe-t-il une balance clients par ancienneté des créances ?

- Les relances clients sont-elles faites par le service commercial ou par un service indépendant ?
- Les comptes clients sont-ils expliqués à chaque fin d'exercice ou périodiquement ?
- Existe-t-il des journaux auxiliaires clients ?
- Existe-t-il un compte collectif clients mouvementé, indépendamment des comptes individuels ?
- La comptabilité a-t-elle déjà constitué des provisions pour les créances douteuses ?
- Les enregistrements dans le compte client se font à partir de quelle pièce justificative ?
- A partir de quel document sont enregistrées les ventes de la société ?
- Ces ventes sont-elles comptabilisées annuellement ? périodiquement ?
- Le fait générateur de la vente est-il modifié d'une année à l'autre ?
- Comment sont comptabilisées les indemnités du désistement ?

2. Eléments de réponse au questionnaire : procédure effective.

a. La procédure de la vente :

La réponse à ce questionnaire n'a pas été exhaustive mais elle a permis de rassembler quelques informations concernant la procédure de la section Vente aux Clients.

Le client se présente pour l'achat d'un produit parmi diverses offres promotionnelles ou à caractère social sous demande et commission de sélection.

En cas d'intérêt, on lui accorde le produit désigné et on lui soumet une autorisation de recettes après rassemblement d'informations sur le client (CIN,..). Cette autorisation de recettes contient un délai, un N° de produit, un N° de projet et le N° du compte bancaire de l'opérateur sachant que les commerciaux ont une situation des produits disponibles.

Le client s'adresse à la banque pour règlement (en espèces ou par chèque) d'où la création d'un dossier client. A ce stade, un problème fiscal est aujourd'hui soulevé relatif à la pénalité de 6% sur les paiements en espèces mentionnés dans la loi de fiance 2008.

Le suivi du dossier client se fait par suivi d'extraits de relevés et copies des autorisations de recettes de la journée précédente une fois que le client ait payé. Ces autorisations de recettes parviennent de la part de la banque. Le problème qui se pose est celui de l'identification des recettes hors place par virement qui se font sans A de R perçus comme des identifiants.

D'après les relevés, on pointe les identifications dans le système informatique ce qui constitue une phase préalable à la saisie au niveau commercial dans le système.

Une autre saisie non nominative se fait au niveau de la comptabilité et le système se charge de la jointure afin de permettre une intégration des données entre le service commercial et la comptabilité. Le pointage par le système est un moyen d'assurance de l'encaissement effectif de la recette.

La valeur de ce premier versement est fixée par une décision du directeur et varie selon la nature du projet.

Toutes les ventes de l'entité se font sur plans. Selon l'évolution du projet, la société opère des appels de recouvrement, moyens propres pour éviter les crédits bancaires.

Au niveau du service comptable, le responsable vérifie l'exhaustivité du dossier client et assure le suivi des avances payés par le client et mentionnées sur la fiche client en les comparant aux relevés bancaires reçus quotidiennement.

Dans le cas d'un crédit bancaire, on donne au client un compromis de vente qui est pour la banque une pièce justificative du montant alloué.

Les montants non saisis des années N et N-1 doivent être intégrés au système. Les montants des années antérieures sont vérifiés par reçus. Dans le cas d'un paiement par espèce on vise le reçu sinon, dans le cas d'un paiement par chèque, on cherche le relevé dans des chronos (dossier complet de l'ensemble des relevés d'un compte bancaire durant un exercice donné), ensuite on vérifie la date de l'encaissement pour le mentionner sur le reçu. Si le solde de la fiche client est égal à 0, on additionne les montants des reçus avant d'apposer un visa sur dossier.

Il est à signaler que les clients les plus avisés s'occupent de leurs dossiers au niveau de la transmission à la comptabilité pour plus d'assurance.

b. Les éléments constitutifs d'un dossier client :

Le dossier client se constitue de :

- Une autorisation de recettes (département commercial) ;
- Des plans ;
- Une attestation administrative (signée par le DG et vérifiée par le service comptable) ;
- Un contrat de vente immobilière ;
- Une fiche client ;

- Une copie de la CIN ;
- Les bordereaux de versement espèces ;
- Le reçu.

En cas de désistement on trouvera dans ce même dossier des déclarations de désistement et l'identité du nouvel acquéreur.

La fiche d'identification : cette fiche est destinée à identifier le client en centralisant toutes les informations le concernant. Elle contient tous les renseignements (familiaux et administratifs) du client ainsi que l'historique des versements effectués.

Celle-ci est ouverte par le service commercial au 1^{er} versement effectif du client et mise à jour lors des différents versements effectués, de la délivrance du contrat et des éventuels désistements.

Le dossier commercial : est destiné à centraliser toutes les pièces administratives et justificatives de la vente depuis la réservation jusqu'au bon de remise des clés.

Autorisation des recettes : il s'agit d'un document qui permet au client d'effectuer les versements dans un compte bancaire ouvert au nom de la société. Il constitue une quittance de versement. Elle est pré-signée par le directeur général, et indique le N° de l'opération, l'objet du versement et le montant à verser.

Elle est établie au moment où le client décide d'effectuer un versement.

Les avances clients : lors du versement des différents acomptes, le service commercial, établit une autorisation de recettes pré-signée par la direction générale en quatre volets.

Le client muni du 1^{er} volet, est orienté par le service commercial vers une banque de dépôt ou à la trésorerie générale.

Le 2^{ème} volet, visé par le responsable du service commercial, est transmis au service comptable qui le classe en attente du reçu de versement.

Le 4^{ème} volet reste classé en attente dans le dossier commercial avec mention sur l'autorisation de recettes du délai de rigueur du versement.

Le 3^{ème} volet est envoyé directement à l'agence comptable.

Avis de versements bancaires : au cas où le client rapporte au service commercial une copie de l'avis de versement bancaire, le responsable du dossier met à jour la carte d'identification, introduit la mise à jour dans le fichier commercial et classe la copie de l'avis de versement dans le dossier commercial.

Avis de crédit bancaire : les avis bancaires sont transmis directement du bureau d'ordre central au service comptable.

Conclusion :

Avant de proposer une stratégie globale pour l'entreprise, il faut se demander si cette stratégie doit ou peut s'adapter à toute l'entreprise ou seulement une partie. Il convient d'effectuer une segmentation stratégique.

Par définition, opérer une segmentation stratégique revient à comparer, selon les critères, le degré de proximité des familles de produits. On découpe l'entreprise en DAS (Domaine d'Activités Stratégique).

A l'aide d'un questionnaire : quel est le métier de l'entreprise, quelle est la mission, quel est le marché couvert, le type de distribution utilisé,...

Il essaie de découper l'entreprise en DAS selon trois critères :

- Fonction ou missions de l'entreprise
- Quelles sont les technologies utilisées
- Quel est le marché, type de clientèle.

On représente les critères d'Abell sous forme de plan en 3D

Le diagnostic interne a pour objectif d'analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise et celle de ses DAS et de comparer ses forces et faiblesses à celles de la concurrence afin d'évaluer la position relative de l'entreprise.

Pour cela, il existe trois démarches.

L'analyse fonctionnelle consiste à passer en revue les principales fonctions de l'entreprise pour déterminer les forces et faiblesses et les comparer aux concurrents.

- Commercial : politique marketing : y a-t-il une politique de segmentation du marché, politique de ciblage ? Quel est le positionnement ? Étude du MIX (Prix, Produit, Distribution, Communication). Étude des parts de marchés et des forces de ventes.

A diagram illustrating the 3D Abell plan. It features a box labeled 'DAS' in the upper right quadrant. Two axes originate from the bottom-left corner of the box: one pointing upwards and to the left, labeled 'Technologies', and another pointing horizontally to the right, labeled 'Marché'.

- Production : Etude du mode de production, de la capacité de production. Quels sont les délais de fabrications, y a-t-il des économies d'échelles ? Quelle est la productivité ?
- Approvisionnement : Délais d'approvisionnement, délais de paiement accordé par le fournisseur, liens de dépendances entre l'entreprise et le fournisseur.
- GRH : Niveau de compétences, mode de rémunération, motivation des salariés, système de communication interne.
- Comptabilité : Etude des SIG, comptabilité analytique.
- Financière : Niveau d'endettement, mode de financement (autofinancement, ouverture du capital) et étude de solvabilité de l'entreprise (c'est-à-dire la trésorerie, le fond de roulement et le besoin en fond de roulements).
- Recherche et développement : Quels sont le budget et les ressources consacrés à la recherche ? Masse salariale ? Publications et brevets ?

Il s'agit d'analyser ces fonctions en termes de forces et faiblesses, ressources et compétences.

Bibliographie :

- Bressy G., Konkuyt C., Management et économie des entreprises, Chapitre 9, 9ième édition, Sirey, 2008
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., Fréry F.: *Stratégique*, 8e édition, Pearson Education, 2008
- Martinet, A.C. : *Diagnostic Stratégique*, Vuibert Entreprise, 1990
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., Fréry F. : *Stratégique*, 8e édition, Pearson Education, 2008
- Porter, M.E. How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard business Review, March/April 1979.