

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences économique, de gestion et commerciales

Option : Finance et Comptabilité

Thème :

Audit Interne De Cycle Vente-Clients Au Sein d'une Entreprise Industrielle.

Cas : Sonatrach

Présenté par : Malek Leiticia

Sous la direction de : Dr. Dai Rania

Soutenu devant le jury composé de :

- ❖ **Président :** Dr. Bouri Essadik
- ❖ **Examinatrice :** Dr. Boulgham Kamelia

12 ème promotion

Juin 2025



Remerciements

A cœur vaillant rien d'impossible.

Ces cinq longues années d'études nous ont permis de bien comprendre la signification de cette phrase toute simple. Ce parcours, en effet, ne s'est pas réalisé sans défis et sans soulever de nombreuses questions pour lesquelles les réponses nécessitaient de longues heures de travail.

Ce travail n'aurait pu être réalisé sans le soutien de ceux qui ont consacré leur temps et qui nous ont prodigué leurs connaissances ainsi que leurs précieux conseils, pour cela nous remercions plus particulièrement notre promotrice : Docteur DAI Rania pour sa gentillesse, sa patience, sa disponibilité, son écoute et ses conseils durant toutes les étapes de réalisation de ce travail.

Nous remercions le jury d'avoir accepté de juger ce travail, ainsi que pour les remarques qu'ils nous adresseront lors de cette soutenance afin d'améliorer notre travail, et nous tenons à remercier aussi le chef de spécialité ainsi que tous les professeurs de la spécialité Finance et Comptabilité du département des sciences de gestion et commerciales à l'école des hautes études commerciales de Koléa.

Enfin, nous remercions aussi toutes les personnes qui ont collaboré de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire notamment monsieur Loubaili directeur chargé de la formation, mes vifs remerciements vont aussi également à Mr Kaci Auditeur de Sonatrach, de nous avoir fait confiance en nous accueillant au sein de leur département l'occasion de faire nos preuves afin de pouvoir nos lancer dans la vie professionnelle.

Malek Leïticia



Dédicaces

Je dédie ce modeste travail Aux êtres les plus chers au monde, mes parents pour leurs sacrifices déployés à mon égard, leur patience, leur soutien et leur confiance en moi.

A la mémoire de mes grands-parents Ali et Fatma, que le bon Dieu les garde dans son vaste paradis.

À l'homme de ma vie, mon exemple éternel, mon soutien moral et source de joie et de bonheur, celui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir, que dieu te garde pour nous, à toi mon père.

À la lumière de mes jours, la source de mes efforts, la flamme de mon cœur, ma vie et mon bonheur ; maman que j'adore.

À mes frères : Mohamed, Idris, Ayoub, à ma sœur : Amina.

À notre grande famille pour leurs encouragements et leurs soutiens moraux ou financiers, ainsi qu'à tous nos amis qui ont, de près ou de loin, contribué à la réalisation de ce mémoire.

Que tous ceux qui n'ont pas été cité ici se sentent également associés à ce mot qui exprime ce que je ressens à leurs égards.

Malek Leticia

Figure 01 : Champs d'intervention d'audit interne	24
Figure 02 : Champs d'application de l'audit interne	28
Figure 03 : Diagramme d'une mission d'audit interne	35
Figure 04 : Organigramme du groupe SONATRACH	68
Figure 05 : ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION AUDIT & RISQUES (ADR)	71
Figure 06 : Répartition des réponses sur la formalisation du contrôle des ventes	64
Figure 07 : Taux d'intégration des systèmes ERP dans le processus de vente	65
Figure 08 : Niveau de validation hiérarchique des bons de commande	66
Figure 09 : Mise en œuvre du principe de séparation des fonctions	67
Figure 10 : Niveau d'automatisation du processus de facturation	68
Figure 11 : Fréquence des audits internes sur les ventes	69
Figure 12 : Suivi des retours clients dans le processus de vente	70
Figure 13 : Encadrement des remises commerciales	71
Figure 14 : Respect contractuel des échéances client	72
Figure 15 : Suivi de la concordance entre facturation et encaissement	73
Figure 16 : Mécanismes de relance en cas d'impayé	74
Figure 17 : Organisation du reporting commercial	75
Figure 18 : Pratiques de révision comptable client	76
Figure 19 : Encadrement du risque client par des seuils de crédit	77
Figure 20 : Formalisation de la gestion des conflits commerciaux	78
Figure 21 : Prise en compte du risque de fraude dans la gestion commerciale	79
Figure 22 : Taux de formation du personnel aux pratiques commerciale	80
Figure 23 : Niveau de sécurisation des archives commerciale	81
Figure 24 : Évaluation de la cyber sécurité du système de gestion commerciale	82
Figure 25 : Mise en œuvre effective des recommandations d'audit	83

Tableau 01 : Synthèse de progrès de l'audit	18
Tableau 02 : Classement de l'audit interne par nature	25
Tableau 03 : Champs d'application de l'audit interne	27
Tableau 04 : Risques et dispositifs de contrôle associés au cycle ventes/client	46
Tableau 05 : Existence d'une procédure formelle de contrôle des ventes	64
Tableau 06 : Utilisation d'un logiciel ERP pour la gestion des ventes	65
Tableau 07 : Signature des bons de commande par un responsable hiérarchique	66
Tableau 08 : Séparation des tâches entre vente et encaissement	67
Tableau 09 : Automatisation de l'émission des factures	68
Tableau 10 : Réalisation régulière d'audits internes sur le cycle ventes-clientsμ	69
Tableau 11 : Enregistrement systématique des retours clients	70
Tableau 12 : Existence d'un système d'approbation pour les remises exceptionnelles	71
Tableau 13 : Respect des délais de paiement par les clients	72
Tableau 14 : Rapprochement quotidien des encaissements et factures	73
Tableau 15 : Relances automatiques en cas de retard de paiement.....	74
Tableau 16 : Transmission régulière des reportings de vente à la direction	75
Tableau 17 : Révision périodique des comptes clients	76
Tableau 18 : Définition d'un seuil de crédit par client	77
Tableau 19 : Existence d'une procédure de gestion des litiges commerciaux	78
Tableau 20 : Identification et évaluation des risques de fraude	79
Tableau 21 : Formation du personnel aux procédures de vente et de contrôle	80
Tableau 22 : Archivage sécurisé des documents de vente	81
Tableau 23 : Protection du système d'information contre les intrusions	82
Tableau 24 : Application des recommandations de l'audit interne	83

Liste des abréviations

- **AI** : Audit Interne
- **AML** : Anti-Money Laundering (lutte contre le blanchiment d'argent)
- **AR** : Accounts Receivable (comptes clients)
- **COSO** : Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (cadre de référence pour le contrôle interne)
- **CRM** : Customer Relationship Management (gestion de la relation client)
- **DSO** : Days Sales Outstanding (délai moyen de recouvrement des créances clients)
- **ERP** : Enterprise Resource Planning (progiciel de gestion intégré)
- **GL** : General Ledger (grand livre comptable)
- **IFRS** : International Financial Reporting Standards (normes internationales d'information financière)
- **IT** : Information Technology (technologie de l'information)
- **KPI** : Key Performance Indicator (indicateur clé de performance)
- **PCAOB** : Public Company Accounting Oversight Board (organe de supervision des audits)
- **PO** : Purchase Order (bon de commande)
- **RCM** : Risk Control Matrix (matrice des risques et contrôles)
- **SLA** : Service Level Agreement (accord de niveau de service)
- **SO** : Sales Order (commande client)
- **SOX** : Sarbanes-Oxley Act (loi sur la gouvernance et l'audit)
- **SOP** : Standard Operating Procedure (procédure opérationnelle standard) □ **VAT** : Value Added Tax (taxe sur la valeur ajoutée)



Sommaire

Remerciments

Dédicace

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale 09

Chapitre I : Les fondamentaux de l'audit interne

Introduction 15

Section 01 : Aspect théorique et normes de l'audit interne 16

Section 02 : La notion de risque et le contrôle interne 30

Section 03 : La mission d'audit interne 34

Conclusion 38

Chapitre II : Le cycle vente-clients dans une entreprise industrielle

Introduction 40

Section 01 : Présentation de cycle vente / client 41

Section 02 : Le contrôle interne appliqué au cycle vente/Client 49

Section 03 : Les risques du cycle vente-clients 54

Conclusion 58

Chapitre III : Audit interne du cycle vente-clients, cas de SONATRACH

Introduction 60

Section 1 : Présentation de la société SONATRACH 61

Section 2 : La Direction Audit et Risque 70

Section 3 : Audit interne appliqué au cycle vente-clients chez Sonatrach 77

Conclusion générale 100

Suggestions 101

Bibliographie 103

Annexes



Introduction générale

Dans un environnement économique de plus en plus concurrentiel et instable, les entreprises industrielles doivent sans cesse optimiser leurs processus internes pour garantir leur compétitivité et leur pérennité. L'audit interne apparaît ainsi comme un instrument stratégique de gouvernance et de management des risques, en offrant une évaluation indépendante, objective et rigoureuse des procédures et des opérations de l'entreprise. Plus précisément, l'audit interne du cycle vente-clients occupe une place primordiale, car il touche directement aux flux financiers entrants et à la relation client, deux éléments vitaux pour la santé économique de toute entreprise industrielle.

Le cycle vente-clients regroupe l'ensemble des activités liées à la prise de commandes, à la production, à la livraison, à la facturation et au recouvrement des créances. Il s'agit d'un cycle complexe, impliquant de nombreuses interactions entre plusieurs services (commercial, production, logistique, comptabilité, finance) et mobilisant une importante quantité d'informations critiques. Dans une entreprise industrielle, où les volumes de production et les transactions sont élevés, la maîtrise de ce cycle est d'autant plus délicate et stratégique. Un défaut de contrôle dans ce processus peut entraîner des pertes financières importantes, dégrader l'image de marque de l'entreprise, voire compromettre la relation de confiance avec les clients.

L'audit interne du cycle vente-clients a pour but de vérifier que chaque étape du processus est conforme aux politiques internes de l'entreprise ainsi qu'aux normes et réglementations en vigueur. Il vise à s'assurer que les ventes sont correctement enregistrées, que les produits sont livrés dans les délais impartis, que les factures sont émises de manière précise, et que les paiements sont perçus dans les meilleures conditions. Il s'agit aussi d'évaluer l'efficacité des contrôles internes existants pour prévenir les risques de fraudes, d'erreurs de facturation, de retards de paiement ou d'insolvabilité des clients. Ce diagnostic permet de formuler des recommandations pour améliorer les processus, réduire les risques et renforcer la solidité financière de l'entreprise.

Dans une entreprise industrielle, l'audit interne du cycle vente-clients ne se limite pas à une simple vérification comptable ou procédurale ; il s'inscrit dans une démarche globale d'amélioration continue. Il contribue à affiner les pratiques commerciales, à fluidifier la coordination interservices, à fiabiliser la gestion du portefeuille clients et à maximiser la trésorerie disponible. En mettant en lumière les forces et les faiblesses du dispositif de contrôle

existant, l'audit aide la direction à prendre des décisions éclairées pour sécuriser les revenus et fidéliser la clientèle.

Ainsi, l'audit interne du cycle vente-clients constitue un levier stratégique essentiel pour toute entreprise industrielle soucieuse d'assurer la qualité de sa gestion interne et de soutenir son développement. La rigueur de cette démarche d'audit, combinée à une vision prospective des risques et opportunités, permet à l'entreprise de renforcer sa résilience, d'améliorer sa performance globale et de maintenir un avantage compétitif durable sur son marché.

1. Choix de l'étude :

Le choix de ce sujet ne relève pas du hasard. Il s'appuie sur son importance stratégique, son caractère spécifique, ainsi que sur sa parfaite correspondance avec notre spécialité. Le cycle vente-clients représente en effet l'un des leviers essentiels de la performance commerciale et financière d'une entreprise. Les risques qui y sont associés — qu'ils soient opérationnels, financiers ou liés à la conformité — peuvent sérieusement compromettre la capacité globale de l'organisation à atteindre ses objectifs. Dès lors, l'audit du cycle vente-clients apparaît comme un outil déterminant pour sécuriser les processus critiques, soutenir la réalisation des objectifs stratégiques, et garantir la pérennité de l'entreprise ainsi que la protection des intérêts de l'ensemble de ses collaborateurs.

2. La problématique :

Cette étude vise à mettre en lumière l'importance stratégique de l'audit interne dans la maîtrise des risques liés au cycle ventes-clients, en s'appuyant sur le cas de la SPA « Sonatrach », acteur majeur dans la distribution et la commercialisation de produits pétroliers et dérivés. À travers cette analyse, nous cherchons à comprendre comment l'audit interne contribue à sécuriser et à optimiser ce processus essentiel à la performance de l'entreprise. Dès lors, la problématique centrale à laquelle nous tenterons de répondre est formulée ainsi :

« Quel est l'apport de l'audit interne dans le contrôle et l'amélioration du cycle ventes-clients dans l'entreprise Sonatrach ? »

Afin d'aborder la problématique posée, nous avons défini une série de questions de recherche destinées à orienter notre analyse :

- En quoi les normes internationales influencent-elles l'efficacité des missions d'audit interne dans les grandes entreprises ?
- Quels sont les principaux points de vulnérabilité du cycle vente-clients dans les entreprises industrielles en matière de contrôle interne ?
- L'audit interne mené au sein de SONATRACH permet-il une réduction concrète des risques identifiés dans le cycle vente-clients ?

3. Les hypothèses :

Afin de délimiter le champ de notre étude et d'apporter des réponses aux différentes questions de recherche, nous avons formulé deux hypothèses principales que nous nous proposons de vérifier au cours de notre travail :

- **Hypothèse 1 :** L'application rigoureuse des normes internationales d'audit interne (comme les normes de l'IIA) améliore significativement la qualité et l'indépendance des missions d'audit dans les entreprises industrielles.
- **Hypothèse 2 :** Une organisation inadéquate des procédures de contrôle interne dans le cycle vente-clients augmente considérablement les risques de fraudes, d'erreurs de facturation et de non-recouvrement.
- **Hypothèse 3 :** L'audit interne réalisées par la Direction Audit et Risques de SONATRACH a un impact positif sur la détection, la maîtrise et la réduction des risques liés au cycle vente-clients.

4. Les objectifs de la recherche :

Cette étude a pour principal objectif d'analyser l'approche d'audit interne appliquée à un cycle spécifique au sein d'une entreprise, en l'occurrence le cycle ventes-clients. Ce cycle, qui retrace l'ensemble du processus allant de l'identification d'un prospect jusqu'à la finalisation d'une transaction commerciale, occupe une place centrale dans la dynamique de l'entreprise, bien plus stratégique que d'autres cycles fonctionnels tels que la paie ou les achats.

À travers cette recherche, il s'agit également de délimiter le concept de risque relatif au cycle ventes-clients, tant dans sa dimension théorique que dans sa mise en pratique, en

soulignant le rôle fondamental de l'audit interne comme levier de maîtrise et de gestion des risques. Le cas pratique de l'entreprise SONATRACH, spécialisée dans la commercialisation de produits pétroliers et dérivés, servira de fil conducteur pour illustrer cette analyse.

4. Méthodologie de recherche :

Afin de traiter la problématique soulevée et de valider les hypothèses formulées, notre démarche méthodologique repose sur une approche en deux volets complémentaires :

- **Un volet théorique** : Nous avons adopté une approche descriptive, fondée sur une revue documentaire approfondie. Celle-ci s'appuie sur la consultation d'ouvrages spécialisés, d'articles scientifiques, de documents institutionnels, ainsi que de ressources issues de sites Internet reconnus.

- **Un volet pratique** : Dans le cadre de notre travail empirique, nous avons réalisé une étude de cas au sein de l'entreprise SONATRACH. Cette investigation s'est appuyée sur un questionnaire électronique, conçu pour recueillir des données directement en lien avec le cycle ventes-clients. L'approche adoptée nous a permis de suivre de manière structurée les étapes clés d'une mission d'audit interne, en tenant compte des pratiques commerciales et opérationnelles propres à l'entreprise.

6. Structure du mémoire :

Pour répondre de manière structurée à la problématique principale ainsi qu'aux sousquestions de recherche, nous avons organisé notre travail en trois chapitres distincts :

Chapitre 1 : Les fondamentaux de l'audit interne

Ce chapitre est subdivisé en trois sections :

- La première section est consacrée aux concepts théoriques relatifs à l'audit interne.

- La deuxième section traite de la notion de risque et des mécanismes du contrôle interne.
- La troisième section analyse la mission d'audit interne dans sa globalité, en exposant ses étapes et ses objectifs.

Chapitre 2 : Le cycle ventes-clients dans l'entreprise industrielle

Ce chapitre s'articule autour de trois sections :

- La première section présente les généralités de cycle ventes-clients.
- La deuxième section aborde le contrôle interne appliqué au cycle vente/Client.
- La troisième section met en lumière les principaux risques inhérents liés à ce cycle.

Chapitre 3 : Illustration pratique d'une démarche d'audit interne du cycle ventes-clients

Ce dernier chapitre, également structuré en trois sections, s'organise ainsi :

- La première section dresse le profil institutionnel de l'entreprise SONATRACH.
- La deuxième section examine l'organisation et le rôle de la fonction d'audit interne au sein de SONATRACH.
- La troisième section expose de manière détaillée l'application pratique d'une mission d'audit interne ciblée sur le cycle ventes-clients.



Chapitre I :

Les fondamentaux de l'audit interne

Introduction

Dans un environnement de plus en plus complexe et imprévisible, les entreprises doivent faire face à des choix qui, autrefois évidents, sont devenus particulièrement difficiles à trancher.

Chaque décision, qu'elle concerne leur fonctionnement interne ou leurs relations externes, doit désormais prendre en compte une multitude de facteurs liés à l'instabilité du contexte économique et social. Dans ce processus, l'accès à une information fiable et pertinente est fondamental, car la qualité des décisions repose directement sur la qualité des données disponibles. C'est dans ce cadre que l'audit interne s'impose comme un levier stratégique essentiel.

L'audit interne, en tant que mécanisme indépendant et neutre, a pour mission d'évaluer l'efficacité des systèmes de gestion des risques et des dispositifs de contrôle interne. Il joue un rôle crucial dans la fiabilisation des informations, la sécurisation des opérations, la protection du patrimoine de l'entreprise et la garantie du respect des normes en vigueur.

Par son double rôle soutien aux décisions managériales et renforcement de la transparence auprès des parties prenantes, l'audit interne devient un pilier indispensable pour accompagner les entreprises dans un monde en mutation permanente.

En Algérie, la pratique de l'audit interne trouve son fondement légal dans la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988, dite loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques. L'article 40 impose en effet aux entreprises publiques de créer et de renforcer leurs structures internes d'audit, tout en veillant à l'amélioration continue de leurs processus opérationnels et de gestion¹.

¹ MEZIANE Mohamed, « l'audit interne est au centre des enjeux économiques », Journal ELWatan, Samedi 30 juin 2012, N° 6599, Algérie, P 08.

Section 01 : Aspect théorique et normes de l'audit interne

Cette section vise à consolider et à initier le travail sur des fondations robustes, en se basant sur l'histoire de l'évolution d'audit et la naissance de la fonction AI, les définitions, les objectifs, les professionnels, les champs d'intervention et les champs d'application de l'AI, son positionnement au sein de l'organisation, Ainsi le cadre conceptuel et les normes qui ne peuvent pas être négligées dans le domaine de l'audit interne.

1. Évolution historique de l'audit et naissance de la fonction audit interne :

Les premières initiatives de normalisation et de vérification des comptes datent de l'Antiquité. Les Sumériens du deuxième millénaire avant J.C avaient déjà compris l'utilité d'établir une information objective entre partenaires économiques.

Le célèbre code d'Hammourabi ne se limitait pas à établir des lois générales en matière de commerce et de société, il stipulait également l'obligation d'employer un plan comptable et de suivre des normes de présentation pour créer une base solide de communication financière¹.

Par la suite, au cours du IIIème siècle avant J.C., des questeurs ont été désignés par les gouverneurs romains pour superviser les comptes de toutes les provinces².

L'origine du terme « audit » remonte à cette période, dérivant du latin audire qui signifie « écouter » (auditoire, auditorium, nerf auditif...), le verbe anglais "to audit" est traduit par "vérifier, surveiller, inspecter"². Effectivement, les questeurs présentaient leurs missions devant une assemblée d' « auditeurs »³.

Par la suite, le développement des méthodes de vérification des comptes s'est progressivement aligné sur l'évolution globale des structures économiques et des principales organisations administratives et commerciales.

¹ Chastagnaret, G. (2003). Histoire et comptabilité : Antiquité et Moyen Âge. Presses Universitaires de France. ² Gélard, G. (2011). L'audit dans l'histoire : évolution et perspectives. Revue Française de Comptabilité, (448), 25-32.

² Power, M. (1999). The Audit Society: Rituals of Verification. Oxford University Press.

³ Sawyer, L. B. (2003). Sawyer's Internal Auditing: The Practice of Modern Internal Auditing. The Institute of Internal Auditors.

Toutefois, c'est seulement à partir du XIXe siècle que ces méthodes ont commencé à se structurer systématiquement tant en termes d'ampleur que de techniques, en même temps que l'apparition de l'entreprise moderne¹.

C'est durant cette période que l'audit a commencé à se développer sous sa forme actuelle. Ce développement s'est réalisé en suivant trois étapes historiques majeures :

1) **Jusqu'à la fin du XIXe siècle**, l'objectif principal de l'audit était de détecter la fraude. Les méthodes de contrôle étaient donc orientées vers une vérification minutieuse, voire complète, des documents comptables².

2) **A l'exception de la recherche de fraudes ou d'erreurs**, les techniques d'enquête sur les documents justificatifs, en contraste avec leur examen minutieux, commencent à se développer. Cette transformation a été nécessaire en raison de l'expansion significative de la taille des organisations gérées, ce qui a entraîné une augmentation du coût des audits³.

3) **Après le milieu du XXe siècle**, l'objectif clairement défini de l'audit se résume désormais à délivrer un avis sur la véracité des comptes annuels. En outre, l'importance donnée à la revue des procédures de fonctionnement de l'entreprise s'accroît progressivement pour devenir aujourd'hui essentielle⁴.

En effet, avec l'accroissement de la taille et de la complexité des entreprises, les auditeurs ont progressivement reconnu l'importance des procédures internes de qualité pour garantir la fiabilité des informations émanant du système comptable. Tels que : l'identification des fraudes et la vérification financière, le domaine a évolué suite à la Grande Dépression et à la Seconde Guerre mondiale pour englober l'évaluation des contrôles internes et des procédures de gestion. L'établissement de l'Institut des auditeurs internes (IIA) en 1941 constitue un jalon significatif, transformant la discipline en une profession⁵.

¹ Lee, T. A. (1996). *The Evolution of Corporate Financial Reporting*. Springer.

² Watts, R. L., & Zimmerman, J. L. (1986). *Positive Accounting Theory*. Prentice-Hall.

³ Chandler, R. A., Edwards, J. R., & Anderson, M. (1993). Changing perceptions of the role of the company auditor, 1840-1940. *Accounting and Business Research*, 23(92), 443-459.

⁴ Mautz, R. K., & Sharaf, H. A. (1961). *The Philosophy of Auditing*. American Accounting Association. ⁵ Kinney, W. R. (1999). Auditor independence: A burdensome constraint or core value? *Accounting Horizons*, 13(1), 69-75.

Chapitre I : Les fondamentaux de l'audit interne

Depuis lors, l'audit interne s'est imposé comme un outil stratégique crucial pour la gouvernance, la gestion des risques et l'amélioration constante des organisations.

Le rôle actuel de l'audit moderne, fruit de cette évolution historique, est désormais suffisamment établi au sein de la profession pour permettre une définition claire basée sur les pratiques observées.

Tableau 01 : Synthèse de progrès de l'audit

Période	Prescripteur de l'audit	Auditeurs	Objectifs de l'audit
2000 av. J.-C.	Rois, empereurs, institutions religieuses et États	Juges ou auteurs	Sanctionner les détournements de fonds- Protéger le patrimoine
1700 – 1850	États, tribunaux commerciaux, actionnaires	Comptables	Réprimer les fraudes et punir les fraudeurs- Protéger le patrimoine
1850 – 1900	États et actionnaires	Experts-comptables, avocats	Prévenir les fraudes- Attester la fiabilité des bilans financiers
1900 – 1940	États et actionnaires	Professionnels de l'audit et de la comptabilité	Détecter fraudes et erreurs- Attester la fiabilité des états financiers
1940 – 1970	États, banques et actionnaires	Experts en audit et comptabilité	Garantir la sincérité et la conformité des états financiers passés
1970 – 1990	États, tiers (banques, clients, partenaires), actionnaires	Professionnels de l'audit, comptabilité et conseil	Évaluer la qualité du contrôle interne- Vérifier le respect des normes comptables et d'audit
Depuis 1990	États, tiers et actionnaires	Professionnels de l'audit et du conseil	Certifier la régularité des comptes- Évaluer l'efficacité du contrôle interne

Source : WikiMemoires. (2019, 1er décembre). *Notions sur l'audit, domaines, historique et rôle*. WikiMemoires. <https://wikimemoires.net/2019/12/notions-sur-l-auditdomaines-historique-et-role>

2. Généralités sur l'audit interne :

2.1. Définitions d'audit interne :

On retiendra également la définition de l'IIA¹ :

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

Cette définition a suscité de nombreux commentaires et continue de faire l'objet d'interprétations variées. Pour notre part, relevons les éléments clés du texte :

- **Indépendance et objectivité** : Les missions d'audit interne sont menées sans influence extérieure et avec impartialité.
- **Assurance sur la maîtrise des opérations** : Il examine si les processus internes sont correctement supervisés et performants.
- **Conseil pour l'amélioration** : Il ne se contente pas de faire une évaluation, il propose également des recommandations.
- **Création de valeur ajoutée** : Son intervention a pour but d'améliorer la performance générale de l'entité.
- **Aide à l'atteinte des objectifs** : Il accompagne l'entreprise en optimisant la gestion des risques et des contrôles.
- **Approche systématique et méthodique** : Son travail s'appuie sur une étude organisée des processus.
- **Renforcement de l'efficacité** : Il offre des stratégies pour perfectionner la gestion des risques, le contrôle interne et la gouvernance.

¹ The Institute of Internal Auditors (IIA). (n.d.). Home. <https://www.theiia.org>

2.2. Objectifs de l'audit interne :

Les objectifs de l'audit interne dépendent de la mission qui lui est assignée. Ils peuvent ainsi varier suivant les besoins de l'organisation. Mais quelle que soit la nature des activités, cet objectif vise toujours l'efficacité de contrôle interne.

Selon SAWYER: *«The objective of internal auditing is to assist members of the organization in the effective discharge of their responsibilities. To this end, internal auditing furnishes them with analyses, appraisals, recommendations, counsel, and information concerning the activities reviewed. The audit objective includes promoting effective control at reasonable cost. The members of the organization assisted by internal auditing include those in management and the board of directors¹».*

De ce qui précède, il peut être affirmé que l'audit interne intervient à tous les niveaux de l'entreprise et participe à la réalisation des objectifs fixés à chaque responsable y compris les membres situés au niveau le plus élevé de la direction. Il participe à l'amélioration de CI, ce qui lui procure une responsabilité importante dans la maîtrise des risques.

2.3. Rôles de l'audit interne :

A travers de sa définition et ses objectifs, nous pouvons retenir trois rôles fondamentaux. Il s'agit de conseil, de l'assurance, et d'apporteur de valeur ajoutée.

2.3.1. Le conseil :

L'auditeur interne assiste les responsables opérationnels dans la réalisation de leurs activités. Bien que n'étant pas impliqué directement dans le feu de l'action managériale, il donne ses avis sur les actions à mettre en œuvre pour atteindre convenablement les objectifs. À cet effet, RENARD précise que : *«Il ne s'agit plus pour l'auditeur interne de rester dans sa tour d'ivoire, mais d'apporter ses compétences et d'aider à la résolution des problèmes²».*

¹ Sawyer, L. B. (1996). *Sawyer's internal auditing* (4th ed.). The Institute of Internal Auditors.

² Renard, J. (2002). *Théorie et pratique de l'audit interne*. Éditions d'Organisation.

² Sow, A. (2003). *L'audit interne et la maîtrise des risques dans les banques*.

2.3.2. L'assurance :

SOW précise que : *«l'audit interne s'oriente vers une assurance sur le degré de maîtrise des risques, ce qui va au-delà de l'évaluation d'une conformité à des critères préétablis.²»*

Pour jouer ce rôle, il étudie les composantes des opérations de l'entreprise pour situer de concert avec les responsables opérationnels, l'ensemble des risques inhérents liés aux auditées opérations. Il s'assure de la bonne couverture des risques par les mesures de contrôle en place. Dans le cas contraire, il fait des propositions pour une meilleure couverture des risques. Il étudie le niveau des risques résiduels et procède à une veille en adaptant les mesures de contrôle suite aux changements de L'environnement interne et externe. Il rend compte aux dirigeants des stratégies de contrôle en place et des efforts complémentaires à faire pour que les objectifs de l'organisation soient atteints. Mais il faut noter que l'audit interne ne peut que donner une assurance raisonnable quant à la maîtrise des risques. Autant dire que l'AI a une obligation de moyen et non une obligation de résultat.

2.3.3. Valeur ajoutée :

L'objectif principal d'une banque est de créer de la valeur ajoutée au profit des actionnaires, des clients, des usagers et du personnel. Pour cette raison, l'exercice de la fonction d'audit interne au sein d'une entreprise doit permettre à un moment donné de mesurer les améliorations apportées, c'est-à-dire les changements qualitatifs et quantitatifs. En se référant à JEANCOURT-GALIGANANI : *«La valeur ajoutée c'est de garantir l'intégrité de l'entreprise par le respect des règles, l'exactitude des états, des documents et des rapports. C'est éviter d'essuyer des pertes par la mise en place d'un contrôle inefficace des risques. C'est s'assurer que le comportement de tous est propre à l'intérêt général¹».*

2.4. Les professionnels et normes d'audit interne :

¹ Eancourt-Galignani, P. (2002). *L'audit interne et la création de valeur*. In IFACI (éd.), *Les nouvelles pratiques de l'audit interne* (p. 29).

2.4.1. Les professionnels de l'Audit interne :

➤ **Auditeur interne** : Il réalise les missions d'audit, évalue les processus, détecte les risques et suggère des perfectionnements.

➤ **Chef de mission** : Il dirige une équipe d'auditeurs, organise les missions et contrôle les tâches effectuées.

➤ **Responsable de l'audit interne** : Il supervise toutes les missions, fixe les priorités et assure la qualité des audits.

➤ **Directeur de l'audit** : Il définit la stratégie d'audit, fait rapport à la direction générale et au comité d'audit, tout en garantissant l'indépendance de cette fonction.

2.4.2. Les normes d'audit interne :

➤ **Institute of Internal Auditors (IIA)** :

Créé en **1957**, l'IIA est une association professionnelle des auditeurs internes. C'est le cadre de réflexion, de promotion, de formation et d'échange de l'AI. Il réglemente la fonction par le biais de ses représentants à travers le monde. Les normes qu'il élabore sont des référentiels obligatoires pour les auditeurs internes membres de l'association. Ces normes, selon l'**IFACI (2003)**, ont pour objet de :

- Définir les principes de base de la pratique de l'audit interne.
- Fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large éventail d'activités d'audit interne apportant une valeur ajoutée.
- Définir les normes d'évaluation du fonctionnement de l'audit interne.
- Favoriser l'amélioration des processus organisationnels des opérations.

➤ Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) :

C'est une organisation professionnelle qui rassemble les intervenants de l'audit interne, du contrôle interne et de la gestion des risques en France. Son rôle est de promouvoir les bonnes pratiques, de former les professionnels et de répandre les normes internationales d'audit interne.

➤ LE CRIPPT :

Les normes sont regroupées dans un document appelé **CRIPP**, traduit en français par **Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne**¹. Ce cadre présente l'ensemble des normes, règles et conseils émis par l'**IIA (Institute of Internal Auditors)** qui encadrent la pratique de l'audit interne à l'échelle mondiale. Il vise à garantir la qualité, l'éthique et la cohérence des missions d'audit.

Les normes sont régulièrement actualisées et mises à jour par les services spécialisés de l'IIA, notamment **The International Internal Audit Standards Board**, qui mène des consultations et discussions avant toute publication officielle.

➤ Les dispositions obligatoires :

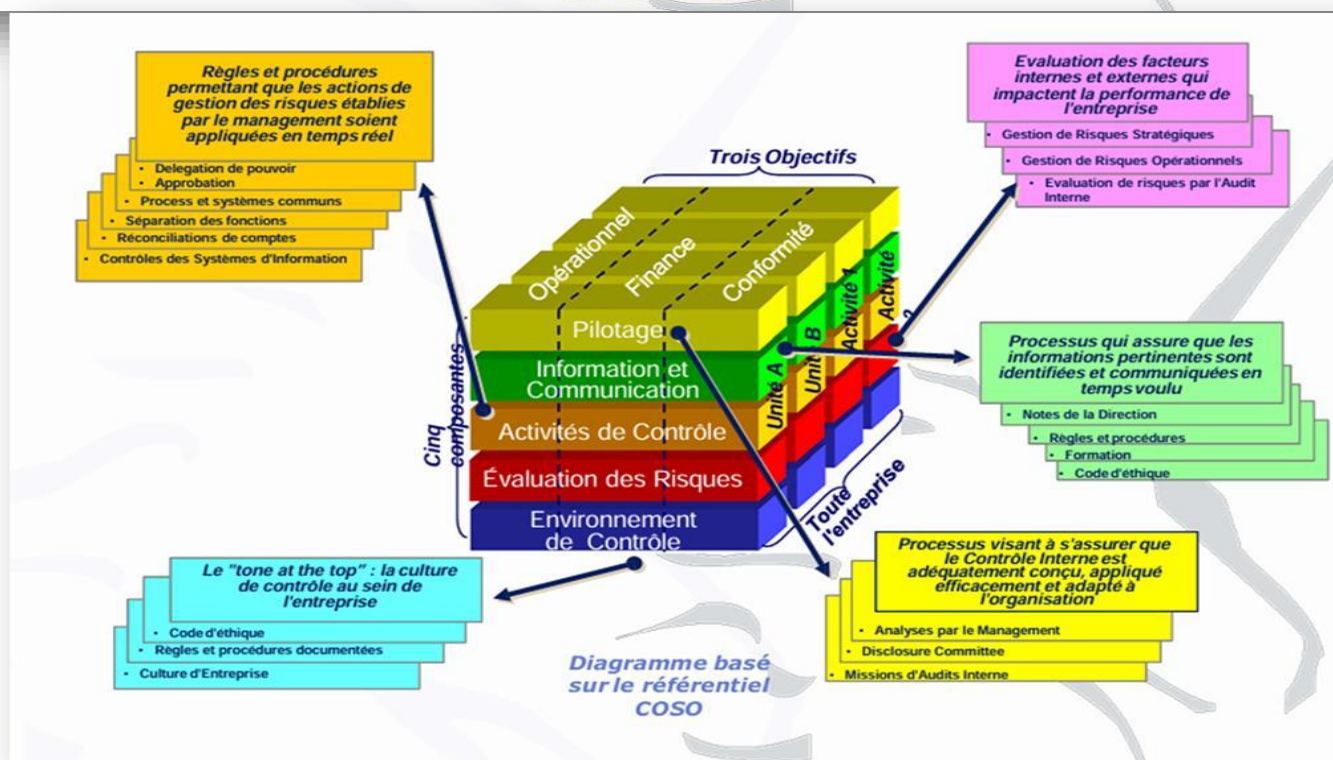
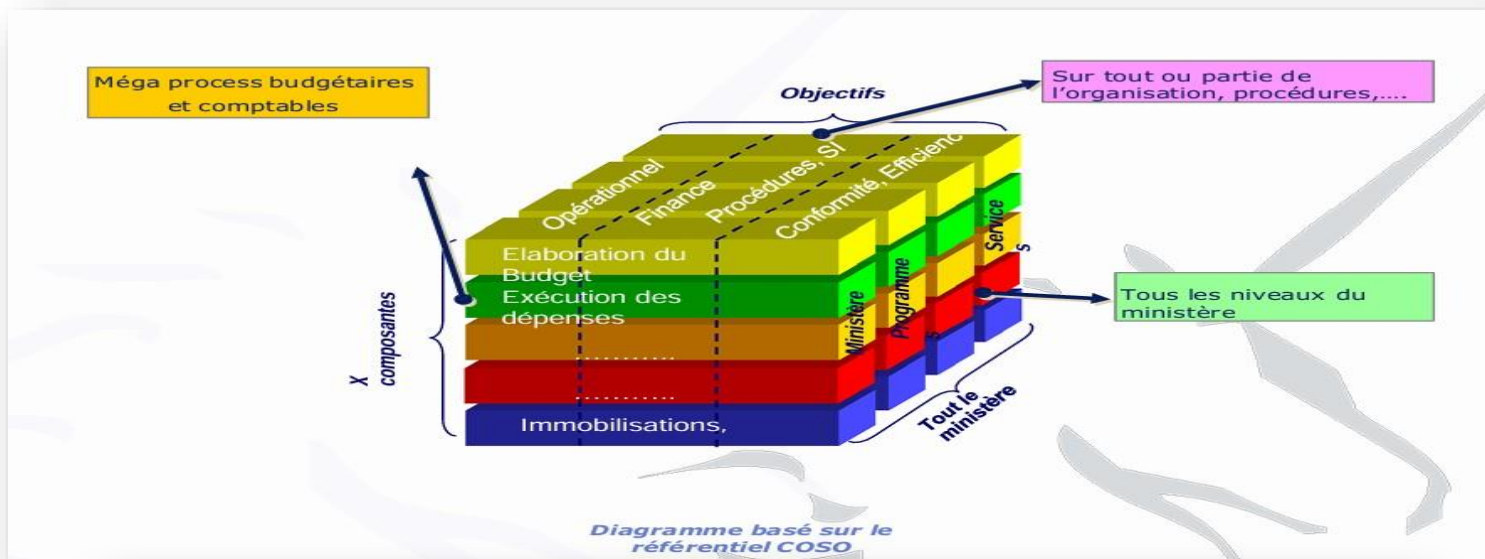
On en distingue quatre composantes essentielles : les principes fondamentaux, la définition de l'audit interne, le code de déontologie, ainsi que les normes professionnelles.

¹ « Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne », IFACI, 2013.

3. Champs d'intervention et champs d'application de l'audit interne :

3.1. Champs d'intervention de l'audit interne :

Figure 01 : Champs d'intervention d'audit interne



Source : Nicolaj, P., & Sarens, G. (2012). La pratique de l'audit interne (3e éd.). Bruxelles : De Boeck Supérieur.

3.2. Champs d'application de l'audit interne :

Les missions assignées à l'AI ne sont pas fixes. Elles dépendent des besoins de l'entreprise, des attentes des organes de gestion, de la culture existante et des variables de l'environnement externe.

Il est préférable de mieux cerner ces missions à travers le champ d'application de l'AI. Bien que couvrant l'ensemble du système de contrôle interne, l'audit interne distingue un classement par objectif (par nature) et un classement par destination **RENARD**¹ et un classement par domaines d'applications.

3.2.1. Classement par nature : par objectif nous distinguons :

- L'audit de régularité
- L'audit d'efficacité
- L'audit de management ou l'audit de direction
- L'audit de stratégie

¹ **Renard, J.** (2002). *Théorie et pratique de l'audit interne*. Éditions d'Organisation.

Tableau 02 : Classement de l'audit interne par nature

Audit de régularité / fiabilité / sincérité / conformité	Audit de performance (efficacité et efficience)	Audit de management (ou de direction)	Audit de stratégie
<p>Le fonctionnement du service est-il conforme aux règles internes (audit de régularité / fiabilité / sincérité) et aux lois et règlements en vigueur (audit de conformité) ?</p> <p>Ce type d'audit suppose l'utilisation d'un référentiel qu'il soit juridique, comptable, relatif aux résultats etc.</p>	<p>Les objectifs fixés ont-ils été atteints ? À défaut, pourquoi les objectifs n'ont-ils pas été atteints ? (audit d'efficacité)</p> <p>Les objectifs peuvent-ils être atteints à moindre coût ? (audit d'efficience)</p> <p>Les résultats sont analysés au regard de la cible et des objectifs fixés.</p>	<p>La politique définie par le responsable audité est-elle conforme à la stratégie définie ?</p> <p>La politique définie par le responsable audité est-elle, sur le terrain, connue, comprise, appliquée, applicable ?</p> <p>Les règles définies pour l'élaboration de la stratégie sont-elles respectées ?</p>	<p>L'ensemble des politiques et stratégies de l'organisme est-il cohérent ?</p>

Source : Nicolaÿ, P., & Sarens, G. (2012). La pratique de l'audit interne (3e éd.). Bruxelles : De Boeck Supérieur.

3.2.2. Classement par destination :

En se référant à la destination de l'audit, nous avons des catégories d'audits qui correspondent aux différentes fonctions d'une organisation et qui, pour cette raison, sont dits opérationnels. Ils concernent toutes les activités de l'organisation. Il y aura ainsi autant de catégories d'audits opérationnels que de fonctions. Dans cette optique, nous pouvons avoir l'audit de la fonction comptable, l'audit des achats, l'audit des ressources humaines, l'audit fiscal, etc.

Tableau 03 : Champs d'application de l'audit interne

Champ d'application					
Entreprise X	Audit interne				Audit externe
	Audits opérationnels				
Fonctions	Régularité/ Conformité	Efficacité	Management	Stratégie	Audits financiers et comptables
Achats					
Fabrication					
Comptabilité*					
Trésorerie					
Entretien					
Ventes					
Sécurité					
Informatique					
Juridique					
Ressources humaines					
Etc. ¹					

Source : Renard, J. (2020). Théorie et pratique de l'audit interne (10e éd.). Eyrolles.

3.2.3. Classement par autres domaines d'application :

La classification des audits dépend fortement de l'objectif visé. Ainsi donc il sera possible de classer les missions d'audit par champs d'application ainsi qu'il suit :

- L'audit système.
- l'audit processus.
- l'audit produit

Figure 02 : Champs d'application de l'audit interne



Source : Manfouo, S. O. (2020). L'audit interne : Une fonction au cœur de la performance de l'organisation. L'Harmattan.

➤ **L'audit processus :**

L'audit processus a pour objectifs de :

- S'assurer que tous les éléments nécessaires à la maîtrise du processus ont bien été définis et sont suivis conformément aux exigences.
- S'assurer de la conformité de l'application des instructions de travail, des procédures et consignes formalisées.
- D'anticiper sur les écarts dans la gestion du processus.

L'audit de processus s'effectue principalement sur le terrain, car l'opérateur est tenu de présenter ses activités et de prouver leur conformité. Les auditeurs doivent posséder les compétences nécessaires pour suggérer des améliorations et une valeur ajoutée au processus à examiner ; ils doivent avoir au moins une connaissance minimale dudit processus, sinon l'audit risque de se muer en simple vérification réglementaire.

➤ L'audit produit :

Il s'agit de l'examen d'un produit dans le but de vérifier que les différentes phases de sa fabrication respectent les spécifications (validation, délais, intrants, etc.). Il offre aussi la possibilité d'identifier des anomalies suite aux plaintes.

L'audit produit a pour objectif :

- De veiller à la réalisation des produits conformément aux spécifications.
- D'identifier la source des anomalies.
- D'assurer l'efficacité du plan de contrôle de la production dans le temps.

➤ L'audit système :

Un audit système se réfère à un audit qui couvre l'intégralité du système de management de l'entreprise.

Une entreprise sollicite dans le but d'évaluer une situation particulière en fonction de procédures, normes ou réglementations. Habituellement, c'est un auditeur indépendant qui procède à l'évaluation pour assurer son impartialité.

L'audit système aura pour objectifs :

- D'évaluer la disponibilité et la performance du système.
- De déceler les failles compromettant la bonne santé du système audité.
- D'émettre des recommandations pour corriger les défaillances et améliorer le système.

Ici on va prendre la chance de répondre à la sous-question de la problématique :
Qu'est-ce que l'audit interne du cycle ventes/ clients ?

Selon **Jay A. Mello** : « *L'audit des processus de vente clients a pour but d'identifier les inefficacités, de réduire les risques associés aux ventes non payées et de proposer des solutions pour améliorer les performances commerciales de l'entreprise.*¹ »

¹ Mello, J. A. (2014). Auditing: A risk-based approach. Boston: Cengage Learning.

Ainsi **Georges-Louis Gardin** explique dans son livre que : *«L'audit interne du processus de vente des clients inclut une évaluation approfondie des systèmes d'information qui soutiennent ce processus. Cela inclut l'examen de l'intégrité des données clients, la sécurité des transactions électroniques, ainsi que la conformité des systèmes aux normes internes et externes¹»*.

Section 02 : La notion de risque et le contrôle interne

Dans un environnement économique de plus en plus complexe et incertain, la gestion des risques et la mise en place d'un dispositif de contrôle interne efficace sont devenues des composantes stratégiques pour toute organisation, en particulier pour les entreprises industrielles. Cette section se propose d'explorer la notion de risque, ses différentes typologies, ainsi que les mécanismes de contrôle interne mis en place pour les identifier, les évaluer et les maîtriser.

2.1. La notion de risque : définition et typologie :

2.1.1. Définition du risque :

Le risque peut être défini comme la possibilité qu'un événement futur affecte négativement la réalisation des objectifs de l'organisation. Il s'agit d'une incertitude qui peut avoir des conséquences défavorables sur les opérations, la situation financière, la réputation ou la conformité réglementaire².

2.1.2. Typologies des risques :

- **Risques stratégiques** : liés à des choix de positionnement ou à des orientations majeures.
- **Risques opérationnels** : issus des processus internes (erreurs humaines, pannes, fraudes).
- **Risques financiers** : fluctuations de marché, problèmes de liquidité ou de change.
- **Risques de conformité** : non-respect des lois, règlements, normes et codes de conduite.

¹ Gardin, G.-L. (2016). Audit des systèmes d'information (2e éd.). Vuibert.

²Coopers & Lybrand & IFACI. (2000). Le contrôle interne : cadre de référence (p. 24). Paris : IFACI.

▪ **Risques réputationnels** : atteinte à l'image ou à la confiance des parties prenantes.

2.1.3. Caractéristiques des risques :

Les risques sont mesurés selon deux dimensions principales :

- La probabilité d'occurrence
- L'impact potentiel

Le croisement de ces deux facteurs permet de prioriser les risques et d'adapter les réponses organisationnelles¹.

2.2. Le contrôle interne : définition et objectifs :

2.2.1. Qu'est-ce que le contrôle interne ?

Le contrôle interne est un ensemble de dispositifs, de procédures et d'actions mis en œuvre par la direction d'une organisation pour assurer la maîtrise de ses activités, la fiabilité de l'information financière et le respect des lois et règlements en vigueur².

2.2.2. Objectifs du contrôle interne :

- **Maîtriser les risques** affectant la réalisation des objectifs.
- **Garantir la fiabilité** des informations financières et comptables.
- **Protéger les actifs** de l'entreprise.
- **Assurer la conformité** aux obligations légales et réglementaires.
- **Optimiser les processus** internes pour améliorer la performance.

¹Ibid.

²IFACI. (2005). Le management des risques de l'entreprise : Cadre de référence - techniques d'application - COSO II Report. Paris : Éditions d'Organisation.

2.2.3. Cadre de référence du contrôle interne :

Le modèle COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) constitue une référence internationale. Il repose sur cinq composantes clés :

- Environnement de contrôle
- Évaluation des risques
- Activités de contrôle
- Information et communication
- Pilotage et suivi

2.3. La démarche de gestion des risques dans le cadre du contrôle interne :

2.3.1. Identification des risques :

Elle repose sur l'analyse des processus de l'entreprise, l'étude des incidents passés, les audits internes, les entretiens avec les opérationnels, etc.

2.3.2. Évaluation des risques :

Elle consiste à apprécier la probabilité d'occurrence et l'impact des risques identifiés, souvent au moyen d'une cartographie.

2.3.3. Traitement des risques :

Les réponses peuvent inclure :

- L'évitement (modification de l'activité)
- La réduction (mise en place de contrôles)
- Le transfert (assurance, sous-traitance) □ L'acceptation (risques jugés tolérables)

2.3.4. Suivi et révision :

Un mécanisme de suivi régulier permet d'assurer l'efficacité des mesures prises et d'ajuster les dispositifs de contrôle en fonction de l'évolution des risques ¹.

¹GERARD VALIN & AL J.-F. CAVANOU, C. GUTTMANN, J. LE VOURC'H, " Controlor & Auditor ", Edition Dunod. Paris, 2006, p 186.

2.4. Acteurs du contrôle interne et responsabilités :

2.4.1. La direction générale :

Elle porte la responsabilité globale du dispositif de contrôle interne et doit veiller à l'existence d'une culture du contrôle au sein de l'organisation.

2.4.2. Les managers opérationnels :

Ils sont en charge de l'application des procédures de contrôle dans leurs domaines respectifs.

2.4.3. L'audit interne :

Il a pour mission d'évaluer de manière indépendante l'efficacité du dispositif de contrôle interne et de formuler des recommandations.

2.4.4. Les collaborateurs :

Ils doivent appliquer les procédures, signaler les anomalies et contribuer à l'amélioration continue du contrôle interne¹.

2.5. Limites du contrôle interne :

Malgré son importance, le contrôle interne présente certaines limites :

- Il ne peut garantir une maîtrise absolue des risques.
- Il repose sur des jugements humains parfois faillibles.
- Il peut être contourné ou rendu inefficace par des fraudes collusives.

Ces limites soulignent la nécessité d'une veille constante, d'une formation continue du personnel et d'une implication de tous les niveaux hiérarchiques².

La maîtrise des risques et la mise en place d'un contrôle interne efficace sont des prérequis essentiels pour la pérennité et la performance des entreprises. En permettant de prévenir les anomalies, de sécuriser les processus et d'assurer la conformité réglementaire, le contrôle interne s'inscrit comme un levier de gouvernance stratégique. Toutefois, il n'est pleinement efficace que s'il est intégré à la culture de l'organisation, soutenu par la direction et partagé par l'ensemble des collaborateurs.

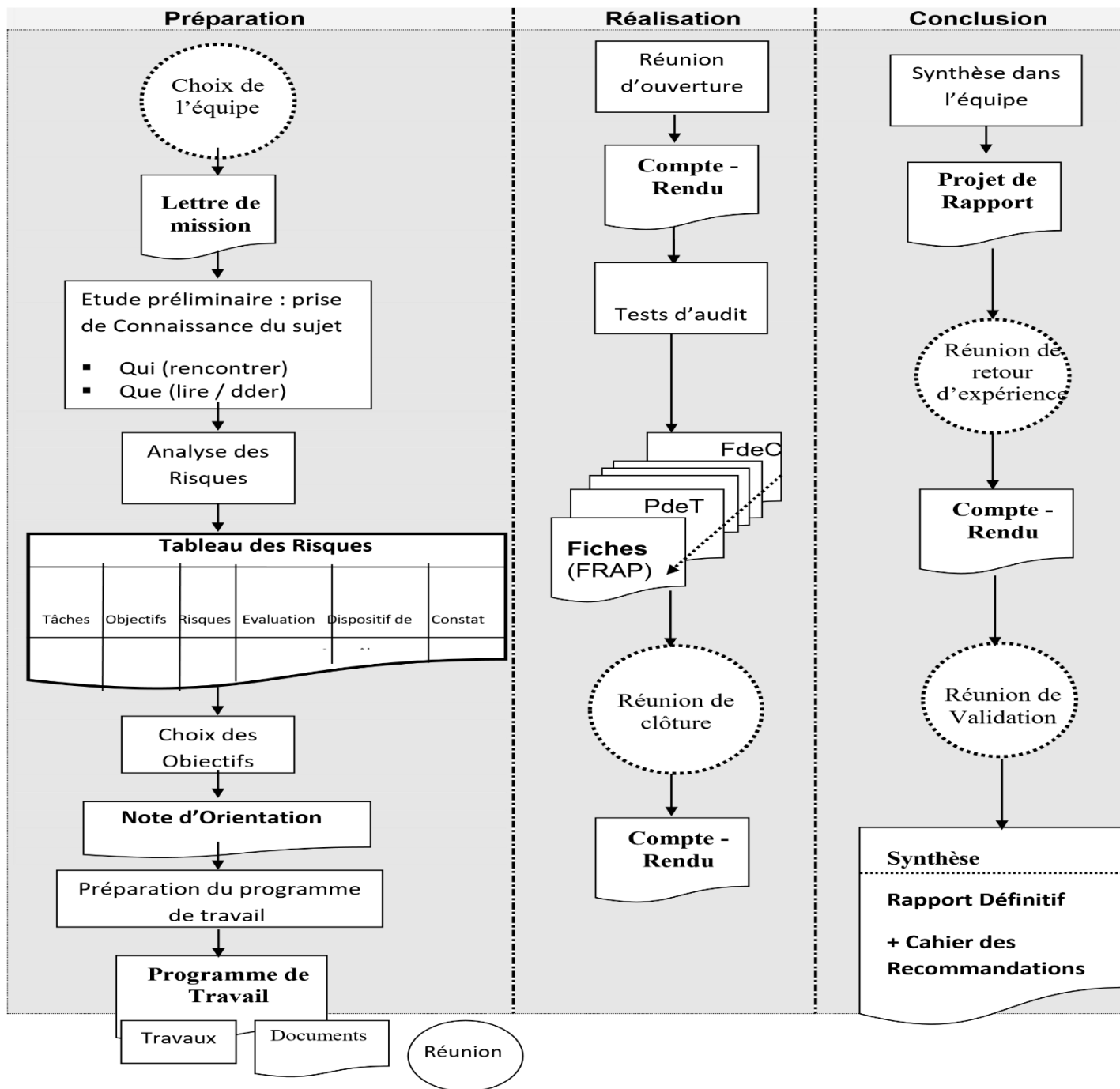
¹Ibid

²

Section 03 : La mission d'audit interne.

L'audit interne est devenu un levier fondamental dans la gouvernance des entreprises. Face à des environnements économiques complexes, des exigences réglementaires renforcées et une nécessité d'optimisation des processus, les entreprises industrielles s'appuient de plus en plus sur des missions d'audit interne structurées. Cette section examine les caractéristiques, objectifs, étapes, et enjeux de la mission d'audit interne au sein d'une organisation.

Figure 03 : Diagramme d'une mission d'audit interne



Source : 9rytna. (2023, 10 octobre). *Schéma d'une mission d'audit (toutes les étapes)*. 9rytna.info. <https://www.9rytna.info/2023/10/schema-dune-mission-daudit-toutes-les.html>

3.1. Définition et cadre général de la mission d'audit interne :

3.1.1. Qu'est-ce qu'une mission d'audit interne ?

Une mission d'audit interne est une intervention planifiée et indépendante menée par les auditeurs internes dans le but d'évaluer et d'améliorer l'efficacité des processus de contrôle interne, de gestion des risques et de gouvernance. Elle est réalisée conformément à une méthodologie rigoureuse, souvent inspirée des normes de l'**Institute of Internal Auditors (IIA)**¹.

3.1.2. Portée et champ d'application :

La mission peut porter sur l'ensemble des processus de l'entreprise (achats, ventes, RH, finances, etc.) ou se concentrer sur une zone à risque particulier. Sa portée est définie en fonction du plan d'audit annuel, élaboré sur la base d'une cartographie des risques.

3.2. Les objectifs de la mission d'audit interne :

3.2.1. Apporter une assurance indépendante :

La mission vise à fournir aux dirigeants une assurance objective sur la maîtrise des activités, la fiabilité des informations financières et opérationnelles, et la conformité aux lois et réglementations.

3.2.2. Améliorer les processus de gestion :

L'audit interne ne se limite pas à détecter les anomalies ; il propose aussi des recommandations constructives pour renforcer l'efficacité des procédures et optimiser les ressources.

3.2.3. Prévenir les risques :

Par une approche proactive, la mission d'audit interne identifie les risques potentiels et les faiblesses du dispositif de contrôle, ce qui permet de mettre en place des actions correctrices avant que les dysfonctionnements n'affectent l'organisation².

¹RENARD Jacques (2004) OP, Cit, P347

²Ibid

3.3 Les étapes clés d'une mission d'audit interne :

3.3.1. La planification :

La phase de planification comprend la définition du périmètre de la mission, l'analyse préliminaire des risques, la revue documentaire (organigrammes, procédures, rapports antérieurs), et l'élaboration du programme de travail.

3.3.2. La réalisation (ou exécution) :

Cette étape consiste à collecter des preuves d'audit à travers des entretiens, des observations directes, l'analyse de documents, ou encore la réalisation de tests sur échantillons. L'objectif est de confronter les pratiques réelles aux procédures établies.

3.3.3. Le rapport d'audit :

Le rapport formel reprend les constats de l'audit, les écarts identifiés, l'analyse des causes, et les recommandations formulées. Il doit être clair, objectif, argumenté et adapté aux destinataires.

3.3.4. Le suivi des recommandations :

L'audit interne assure le suivi des recommandations afin de vérifier leur mise en œuvre effective. Cette étape est essentielle pour s'assurer que les améliorations proposées ont été intégrées dans les processus de l'entreprise¹.

3.4. Les outils et techniques mobilisés lors d'une mission :

3.4.1. Techniques de collecte d'informations :

Les auditeurs internes utilisent des techniques variées : questionnaires, entretiens semidirectifs, observations sur le terrain, revues de conformité, tests de procédures, etc.

3.4.2. Outils informatiques :

De nombreux audits s'appuient sur des outils de data analytics, logiciels de GRC (Gouvernance, Risques et Conformité), ou encore des outils de workflow d'audit comme **Teammate**, **IDEA**, ou **ACL Analytics**, pour automatiser la collecte et l'analyse de données².

¹LAWRENCE B. SAWYER, « La Pratique de L'audit Interne », 2eme Edition, institut français de gestion (IFG), IIA, 1976, P123.

²Ibid

3.5. Les qualités requises chez l'auditeur interne :

3.5.1. Indépendance et objectivité :

L'auditeur interne doit faire preuve d'une indépendance absolue vis-à-vis des activités qu'il évalue. Cette qualité est fondamentale pour garantir la crédibilité des résultats.

3.5.2. Compétence et professionnalisme :

Il doit posséder une connaissance approfondie des processus audités, des normes comptables, juridiques et managériales, et suivre une formation continue afin de rester à jour.

3.5.3. Communication et diplomatie :

La capacité à établir un dialogue constructif avec les audités et à formuler des recommandations claires et acceptables est un facteur clé de succès¹.

3.6. Typologie des missions d'audit interne :

3.6.1. Audit de conformité :

Vise à vérifier que les opérations respectent les normes, procédures internes, lois et règlements.

3.6.2. Audit opérationnel :

Évalue l'efficacité, l'efficacité et l'économie des activités, en identifiant les leviers d'amélioration.

3.6.3. Audit stratégique :

Analyse la cohérence entre les actions opérationnelles et les objectifs stratégiques de l'organisation.

3.6.4. Audit informatique :

Porte sur la sécurité, la performance et la conformité des systèmes d'information².

¹Ibid.

²RENARD Jacques, « Théorie et Pratique de L'audit Interne », Op.Cit. P331.

3.7. Les enjeux de la mission d'audit dans une entreprise industrielle :

Dans un environnement industriel, les missions d'audit sont particulièrement importantes pour :

- Contrôler les flux logistiques et de production
- Évaluer la gestion des stocks et les immobilisations
- Vérifier la conformité des normes de sécurité
- Analyser les risques environnementaux et énergétiques
- Surveiller les risques de fraude dans les cycles de production ou de distribution

La mission d'audit interne représente bien plus qu'un simple contrôle de conformité. Elle constitue un outil stratégique d'aide à la décision, d'amélioration continue et de pilotage des risques. Dans une entreprise industrielle, elle est particulièrement précieuse pour sécuriser les processus complexes, fiabiliser les informations produites, et renforcer la performance globale. Pour être efficace, elle doit être rigoureusement planifiée, objectivement conduite, et suivie d'un accompagnement du changement en collaboration avec les différentes parties prenantes¹.

¹ Ibid

Conclusion :

Ce premier chapitre a permis de poser les bases conceptuelles et opérationnelles de l'audit interne, discipline devenue incontournable dans le fonctionnement moderne des organisations. À travers une approche historique, normative et fonctionnelle, nous avons mis en lumière les fondements théoriques et pratiques qui structurent cette activité.

L'audit interne s'inscrit aujourd'hui comme un dispositif de gouvernance et de maîtrise des risques, capable de fournir aux dirigeants une assurance raisonnable sur la performance et la conformité des processus internes. Sa mission va bien au-delà de la simple vérification comptable : elle intègre l'analyse des systèmes de contrôle interne, la prévention des risques, l'amélioration continue et la contribution à la stratégie organisationnelle.

Les normes internationales, notamment celles édictées par l'**Institute of Internal Auditors (IIA)**, offrent un cadre structurant garantissant professionnalisme, indépendance et éthique. De même, les compétences attendues de l'auditeur interne illustrent l'importance d'un profil multidisciplinaire, mêlant expertise technique, capacité d'analyse, communication et rigueur méthodologique.

Ainsi, ce chapitre constitue une base essentielle pour comprendre le rôle stratégique de l'audit interne dans un contexte de plus en plus complexe et exigeant. Les développements des chapitres suivants approfondiront cette réflexion à travers l'analyse du **cycle vente-clients** et des **missions d'audit** appliquées à des processus critiques, notamment dans le cadre d'une entreprise industrielle.



Chapitre II :
**Le cycle vente-clients dans
une entreprise industrielle**

Introduction

Le cycle vente/client « est une fonction vitale dans l'organisation de toute entreprise puisqu'il est générateur de l'essentiel de ses revenus. La pérennité de l'entreprise passe donc par la maîtrise de ce cycle qui tout comme les autres cycles de l'entreprise est exposé à plusieurs risques. Ceci s'explique par le fait que le risque est inévitable dans la vie des affaires»¹. En effet le risque ne peut être par nature, totalement éliminé. Par ailleurs, les dirigeants d'entreprise ne sont pas chargés de les supprimer, au contraire ils sont payés pour en prendre. Ainsi, « le risque n'est donc pas de prendre des risques, mais d'en prendre trop ou de mal les contrôler»².

A ce titre, la maîtrise des risques et par conséquent des activités s'avère indispensable. Le contrôle interne qui vise en définitive la maîtrise de toutes les activités de l'entreprise notamment du cycle ventes /clients joue ainsi un rôle fondamental.

Dans ce deuxième chapitre nous allons donc nous atteler à présenter le cycle vente/client mais également à définir et à mieux comprendre le contrôle interne lié à ce cycle et l'audit comptable du cycle vente/client.

¹ Bertoneche Marc, D'Arcimoles Charles-Henri : **l'essentiel du management par les meilleurs professeurs, Edition d'organisation**, Paris, 2005, p 447.

² Sardi Antoine : **Audit et contrôle interne bancaire**, Edition Afges, Paris, 2002, p 39.

Section 01 : Présentation de cycle vente / client.

Cette section a pour objectif de présenter la définition de vente et se chargera également démontrer l'importance du cycle vente /client au sein de l'entreprise.

1. Le cycle vente /client :

Le cycle vente /client est l'un des cycles les plus stratégiques de l'entreprise dans la mesure où la maîtrise de l'approvisionnement peut accroître la performance de l'organisation, l'évaluation des procédures du processus vente nécessite une parfaite compréhension de l'organisation des ventes, il conviendra donc de consacrer cette sous-section à la définition des concepts générales relatif à cette fonction.

1.1.1. Définition de la vente et de cycle de vente/Client :

Selon Martinet & Silem Ahmed¹, la vente consiste à « assurer la commercialisation des marchandises dans les meilleures conditions après étude de l'aptitude du produit à satisfaire les besoins des caractéristiques du marché (quantités, prix, motivation des clients, forme et canaux de distribution) et après établissement des programmes de vente, du budget des ventes etc. ». L'application de la notion de cycle à celle de vente, nous fait dire que le cycle ventes est un ensemble d'activités liées se déroulant de manière structurée et progressive ayant pour objectif final l'écoulement sur le marché des biens et services produits par l'entreprise et l'encaissement du produit de ces ventes.

1.1.2. Présentation de l'importance du cycle de vente/client :

La création de toute entreprise a pour but ultime la recherche de profit ou de l'économie qui pourrait en résulter. L'atteinte de cet objectif passe par la génération de revenus au profit de l'entreprise. Or, ceci est assuré au sein de l'entreprise par le cycle ventes. Tous les autres cycles de l'entreprise sont ainsi au service du cycle ventes/clients car lui procurant le bien ou service qu'il doit présenter au marché. Le cycle ventes/clients est transversal dans la mesure où il couvre l'ensemble des activités situées en amont et en aval de la vente. Il conditionne donc les autres cycles et sa performance se reflète sur toute l'organisation. Il constitue ainsi la clé de voûte du métier de l'entreprise. De ce fait un bon niveau de chiffre

¹ Martinet Alain-Charles et Silem Ahmed : Lexique de gestion, 7ème édition, Edition Dalloz, Paris, 2005, p 544.

Chapitre II : Le cycle vente-clients dans une entreprise industrielle

d'affaires constitue un indicateur de performance, pour autant que ce chiffre d'affaires soit effectivement encaissé par l'entreprise.

L'entreprise évoluant de nos jours dans des secteurs fortement concurrentiels, le cycle ventes/clients y occupe une place capitale. La survie de l'entreprise dépend ainsi dans une large part de la maîtrise de son cycle ventes/clients. En effet, beaucoup de faillites d'entreprises s'expliquent par la défaillance d'un ou de plusieurs clients. Les marges concurrentielles étant relativement réduites, les conséquences d'un impayé peuvent être graves et les retards de paiement coûtent cher à l'entreprise compte tenu du niveau des taux d'intérêts. Par conséquent, le cycle ventes/clients doit faire l'objet d'un management sans faille optimisant toutes les activités du cycle à travers notamment « l'encaissement du chiffre d'affaires au coût le plus faible possible par l'étude préalable du risque avant la prise de commande, le recouvrement des créances et la rotation du poste clients »¹.

Pour ce faire, l'entreprise doit s'assurer de la qualité de son portefeuille client. Vouloir coûter que coûte augmenter le nombre de ses clients au point de ne pas s'assurer de leur solvabilité et de leur liquidité, constitue un acte de mauvaise gestion. En effet les managers ont tendance à fixer des objectifs en termes de chiffre d'affaires à leurs commerciaux qui veulent atteindre ces objectifs, ne se soucient pas de la qualité et de la solvabilité du client en question. Ceci a des conséquences désastreuses sur l'entreprise qui, bien qu'ayant réalisé un bon niveau de chiffre d'affaires se retrouve avec des difficultés de trésorerie en raison de la défaillance de ses clients.

Ceci s'explique selon Barry², par le fait qu'une vente intervenant toujours après un processus de coûts (matières, fournitures, personnel), la défaillance d'un client entraîne le non-couverture des frais et la disparition de la marge escomptée. En sus, l'entreprise ne pouvant exercer de recours que par voie judiciaire, la chose ayant déjà été livrée voire consommée, ceci entraîne donc des charges supplémentaires pour elle. Cette dernière se doit donc afin d'éviter toutes ces déconvenues, de mettre en place des dispositifs de contrôle interne assurant la sauvegarde efficace de ses intérêts.

¹ Hutin Hervé, Toute la finance, 3ème édition, Edition d'organisation, Paris, 2005, p 489.

² Barry Mamadou, Audit et contrôle interne, Cabinet Mamadou Barry, Dakar, 2009, p 169.

1.1.3. Les principales activités composant le cycle ventes /clients :

Le cycle ventes/clients comprend l'ensemble des activités qui se situe en amont et en aval de l'acte de vente. Selon Barry¹, les principales activités du cycle ventes /clients peuvent être déclinées ainsi :

- **La budgétisation des ventes** : elle consiste à prévoir les ventes à réaliser par l'entreprise. C'est à partir de ce budget que sont réalisés tous les autres budgets de l'entreprise ;
- **L'agrément des clients** : elle comprend toutes les opérations d'autorisation des crédits par les personnes habilitées. L'agrément résulte de l'appréciation du risque théorique encouru par l'entreprise du fait de l'octroi d'un crédit à un client. Cette activité permet donc d'éviter l'octroi de crédit à un client insolvable ou l'octroi d'un crédit supérieur aux capacités financières du client ;
- **La réception et l'acceptation des bons de commande** : cette activité regroupe les opérations de centralisation des commandes et d'approbation par les responsables concernés, des montants des commandes passées par les clients ;
- **Le traitement de la commande** : elle comprend toutes les opérations de préparation de la livraison (déstockage, emballage, chargement);
- **La livraison de la commande** : elle concerne les opérations de mise à disposition du client des marchandises ou produits commandés, ou de fourniture de la prestation de service. Elle constitue une activité importante dans la mesure où elle assure le transfert de propriété et rend la vente parfaite ;
- **La facturation** : elle comprend les opérations d'établissement et de transmission des factures aux clients et aux services concernés de l'entreprise (service recouvrement et service comptable) ;
- **L'octroi d'avoir aux clients** : elle concerne les opérations d'établissement et d'agrément des notes de crédit établies en faveur des clients à l'occasion de retour de marchandises, d'erreurs de facturation ou par suite de réductions accordées hors facture.
- **Le suivi des créances – recouvrement** : il comprend les opérations de surveillance des échéances de règlement, de relance des clients en cas de retard dans le paiement et de déclenchement des actions judiciaires à l'encontre des clients défaillants;

¹ Barry Mamadou, Audit et contrôle interne, Cabinet Mamadou Barry, Dakar, 2009, p 169.

Chapitre II : Le cycle vente-clients dans une entreprise industrielle

- Le contrôle des factures de ventes : cette activité comprend toutes les opérations de contrôle arithmétique des factures, de contrôle de leur séquence numérique et de vérification des éléments de facturation par rapport aux documents d'expédition envoyés par les services de livraison ;
- **La comptabilisation des factures de ventes** : elle reprend les opérations de transcription des factures dans les journaux de vente et dans les comptes individuels et collectifs des clients ;
- **La comptabilisation des règlements des clients** : il s'agit de la comptabilisation des règlements dans les comptes de clients et de trésorerie concernés ;
- **Le suivi des comptes clients** : cette activité essentielle comprend l'analyse et la justification périodique des soldes des comptes individuels des clients et du contrôle de la réalité des soldes comptables par des recouvrements internes et externes ;
- **Le suivi des comptes de vente et de TVA sur les ventes** : il s'agit de s'assurer de l'exhaustivité des produits comptabilisés ;
- **L'évaluation du portefeuille clients et constitution de provisions pour dépréciation des créances** : il s'agit d'apprécier dans quelle mesure est-ce que l'entreprise peut obtenir le remboursement de ses créances et de constituer si nécessaire des provisions pour dépréciation. Cette activité intervient en général en fin d'exercice.

Les activités ainsi énumérées ne sont pas toutes effectuées au niveau du service commercial. En effet le processus ventes fait intervenir d'une part, des services traitant de l'aspect commercial des ventes et d'autre part, ceux traitant de l'aspect logistique, comptable et juridique à savoir :

- Le service contrôle de gestion à travers la budgétisation des ventes
 - Le service commercial pour la détermination des conditions de vente ;
 - Le service gestion des stocks qui s'assure de la disponibilité des articles;
 - Le service livraison pour la mise à disposition des articles aux clients ;
 - Le service crédit pour le recouvrement des créances ;
 - Le service comptable en charge de l'enregistrement des opérations ;
 - Le service trésorerie qui s'occupe de l'encaissement des fonds
- Identification des risques associés au cycle du ventes/clients et des dispositifs assurant leur maîtrise

Chapitre II : Le cycle vente-clients dans une entreprise industrielle

Le risque est défini par Barthélemy & Courrèges Philippe¹ comme «une situation (ensemble d'événements simultanés ou consécutifs) dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entité (individu, famille, entreprise, collectivité) qui le subit».

Bernard et Rousseau Laurent², pour leur part, considèrent le risque comme « la possibilité qu'un événement se produise et ait une incidence défavorable sur la poursuite et/ou l'atteinte des objectifs et/ou sur les actifs de l'entreprise».

Le risque est donc un événement dont la survenance est susceptible de remettre en cause l'atteinte d'un objectif. De ce fait, la maîtrise des risques liés aux différents cycles notamment au processus ventes/clients s'avère indispensable. La mise en place de dispositifs de maîtrise des risques suppose d'abord une identification complète des risques associés à chaque cycle. Cette identification passe par une décomposition de chaque cycle en tâches élémentaires.

Les principaux risques attachés au cycle ventes/clients d'une entreprise ainsi que les dispositifs assurant leur maîtrise sont présentés dans le tableau ci-après :

¹ Barthélemy Bernard et Courrèges Philippe, Gestion des risques : méthode d'optimisation globale, 2ème édition, Edition d'organisation, Paris, 2004, p 11.

² Bernard Frédéric et Rousseau Laurent, Contrôle interne, 3 ème édition, Edition Maxima, Paris, 2010, p 63.

Chapitre II : Le cycle vente-clients dans une entreprise industrielle

Tableau 04 : Risques et dispositifs de contrôle associés au cycle ventes/client

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques	Dispositifs de contrôle
Budgétisation des ventes	Garantir une prévision correcte des ventes Assurer la fiabilité et l'efficacité du contrôle budgétaire	Prévision irréaliste Absence de suivi budgétaire	Procédure formalisée d'élaboration budgétaire Rapprochement prévisions/réalisations et explication des écarts
Agrément des nouveaux clients	Garantir la solvabilité des nouveaux clients. Valider l'agrément selon des critères précis par des personnes habilitées. Assurer la conformité entre les données d'agrément et le fichier client.	Insolvabilité client. Agrément sur des critères subjectifs. Saisie erronée ou modification non autorisée du fichier client.	Procédure précisant les critères et les niveaux d'habilitation. Désignation des personnes autorisées à modifier le fichier. Sécurisation des accès au fichier client (codes, profils).
Réception et acceptation des bons de commande (BC)	Assurer la conformité des quantités et délais. Garantir la livraison sur base de BC validés. Attester la réception par le client.	Retards ou défauts de livraison. Livraison non autorisée ou non conforme. Vol ou perte de marchandises.	Délai maximum de livraison défini. Suivi des commandes acceptées. BL pré-numérotés avec numéro de BC. Rapprochement BC/BL. Visa du BL par client et transporteur. Suivi des réclamations clients.
Facturation	Facturation complète et rapide Envoi et réception dans les délais	Omission ou double facturation Retards ou erreurs (produits, prix, quantités) Non réception par le client	Envoi systématique des BL au service facturation Numérotation chronologique des factures. Rapprochement BC/BL/facture. Validation des factures par un responsable.

Chapitre II : Le cycle vente-clients dans une entreprise industrielle

			Tableau de suivi des factures transmises.
Encaissements et règlements clients	Sécuriser les encaissements Assurer le reversement intégral des règlements.	Perte ou vol d'encaissements. Non reversement ou détournement. Disparition de chèques.	Versement direct des règlements à la banque. Reçus délivrés par le caissier. Rapprochement entre effets de règlement et mouvements en trésorerie.
Comptabilisation des ventes et règlements	Garantir un enregistrement fiable et rapide. Préserver l'intégrité comptable.	Omission ou erreur de saisie. Suppression non autorisée d'une créance.	Génération automatique des écritures. Analyse régulière des comptes clients. Contrôle des accès aux fonctions de suppression.
Calcul des avoirs clients	Assurer l'exactitude et la légitimité des notes d'avoir. Validation par les responsables.	Établissement frauduleux ou complaisant. Écart de prix entre avoir et facture initiale.	Procédure précisant les conditions d'émission. Notes conformes à la facture initiale. Blocage de paiement sans validation.
Suivi des créances et recouvrement	Suivi efficace des comptes clients. Relance rapide des impayés.	Retard ou absence de relance. Perte de trésorerie liée au non-recouvrement	Désignation des responsables du recouvrement. Procédure de relance (délais, moyens). Liste des clients défaillants avec plans d'action. Procédure de provisionnement des créances

Source : Wilmots Hans, Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne, Editions Standard SA, Bruxelles, 2002 p 85-p113.

Chapitre II : Le cycle vente-clients dans une entreprise industrielle

Les différents risques ainsi identifiés affectent la performance du cycle ventes/clients. La mise en place des dispositifs de contrôle présentés plus haut permet donc d'assainir l'environnement de contrôle du ce cycle et participe ainsi à l'amélioration du dispositif de contrôle interne.

Section 02 : Le contrôle interne appliqué au cycle vente/Client

Selon Hamzaoui¹, le COSO définit le Contrôle Interne comme étant «un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

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

Le cycle ventes/clients à l'instar de tous les cycles de l'entreprise, est concerné par le contrôle interne. En effet le cycle ventes/clients est soumis à un ensemble de dispositifs de contrôle interne ayant pour objectif final une meilleure maîtrise de ce cycle. Ces dispositifs sont classés par Renard² sous les rubriques suivantes :

- Les objectifs ; ▪ Les moyens ;
- Le système d'information ;
- L'organisation ;
- Les procédures ; ▪ La supervision.

Ce classement est pertinent dans la mesure où, les faiblesses, insuffisances, dysfonctionnements ou erreurs relevés par l'auditeur au cours d'une mission trouveront toujours leur cause première dans la défaillance d'un des dispositifs de contrôle interne mis en place par le responsable.

2.1. Les objectifs de contrôle interne du cycle de ventes/clients :

Les objectifs spécifiques de contrôle interne des différents processus de l'entreprise émanent des objectifs généraux de contrôle interne. Le processus ventes pour sa part a pour objectif global d'assurer « la traduction d'une commande en livraison ponctuelle et correcte, puis la traduction de cette livraison en une facture ponctuelle et correcte et enfin le paiement ponctuel et intégral de cette facture par le client»³. Cet objectif global se décline en sous objectifs répondant aux exigences de contrôle interne liées:

¹ Hamzaoui Mohamed, Audit : gestion des risques et contrôle interne : normes ISA200, 315,330 et 500, 2^e édition, Pearson Education France, Paris, 2008, p 80.

² Renard Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, Edition d'organisation, Paris, 2010, p 170.

³ Wilmots Hans, Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne, Editions Standard SA, Bruxelles, 2002 p 85.

- A la protection du patrimoine notamment, le recouvrement des créances, la protection suffisante des encaisses, la protection des stocks de matières premières et de produits finis, la réalité des commandes et livraisons, la vérification de la solvabilité des clients, la sécurité des données informatiques relatives aux clients de l'entreprise ;
- A l'efficacité et à l'efficience des opérations : il s'agit d'assurer entre autres, le traitement rapide et correct des commandes, la livraison des commandes dans les délais requis, la facturation systématique des livraisons, le suivi correct des dossiers clients, le recouvrement correct des créances ;
- A la fiabilité des informations notamment l'exhaustivité et la réalité des enregistrements comptables des ventes et règlements, la réalité des factures et des avoirs client émis, la réalité des montants figurant dans les comptes, la fiabilité du système de comptabilisation ;
- Au respect des lois, règlements et contrats notamment le respect des directives de la direction en matière d'agrément de clients, de conditions de vente, de réductions hors factures, de provisionnement des créances mais également le respect des dispositions légales et réglementaires.

L'atteinte de ces objectifs nécessite une adéquation de ceux-ci avec les moyens dont dispose le cycle ventes/clients.

2.2. Les moyens :

Les moyens sont les recettes ou outils que l'on utilise pour parvenir à l'exécution de la méthode¹. Ces moyens aussi bien humains que financiers, techniques et organisationnels s'appuient sur des procédures, des systèmes d'informations, des outils et des pratiques appropriées².

Le cycle ventes/clients se doit ainsi de disposer de moyens humains, financiers mais également techniques en parfaite adéquation avec les objectifs qui lui sont fixés. Pour ce faire, le cycle ventes doit réunir en son sein, des ressources humaines hautement qualifiées, en nombre suffisant et faisant preuve de valeurs morales et éthiques. L'efficacité du cycle résultant de la

¹ Siruguet Jean Luc, le contrôle comptable bancaire un dispositif de maîtrise des risques, Principes, normes et techniques, Tome I, 2ème édition, Revue Banque Edition, Paris, 2007, p 31.

² Cohen Alain Gérard, contrôle interne et audit publique, 2ème édition, Extensio édition, Paris, 2008, p 46-p 48.

qualité des personnes qui le managent, le personnel du cycle ventes/clients doit ainsi s'inscrire dans une démarche de formation permanente lui permettant d'atteindre les objectifs de ce cycle. L'atteinte des objectifs en question passe également par l'adéquation entre les moyens financiers et les objectifs du cycle. La qualité des budgets élaborés joue à ce niveau un rôle important. Cette adéquation aux objectifs concerne aussi les techniques commerciales et outils de gestion notamment l'utilisation de logiciels de vente, de formulaires pré numérotés pour les factures, bon de livraison, bon de sortie, et avoirs.

2.3. Le système d'information et de pilotage :

Le sous-système d'information du cycle ventes/clients doit mettre à la disposition des différents acteurs des informations:

- Fiables et vérifiables ;
- Exhaustives ;
- Disponibles en temps opportun ; ▪ Utiles et pertinentes.

En effet le sous-système d'information du cycle ventes /clients doit assurer la production et la transmission de l'information depuis l'activité de budgétisation jusqu'au recouvrement. Ces informations sont relatives aux clients de l'entreprise, à leurs commandes, à leurs règlements, aux enregistrements comptables des opérations, en somme à toutes les informations relatives aux données de vente. Ce sous système doit faire l'objet d'une protection suffisante garantissant la sécurité des informations relatives à la clientèle de l'entreprise.

2.4. L'organisation :

L'organisation est un dispositif important du contrôle interne qui permet de clarifier le qui fait quoi. La maîtrise du cycle ventes/clients passe donc par une bonne organisation de celui-ci. En effet on ne peut espérer maîtriser que ce qui est organisé.

L'organisation du cycle ventes/clients doit prendre en compte la taille de l'entité, la nature de ses opérations, la culture de l'entreprise, l'importance de son portefeuille clients, la diversité de ses gammes de produits ainsi que d'autres facteurs liés à l'environnement externe notamment la concurrence sur le secteur dans lequel intervient l'entreprise.

L'organisation du cycle ventes /clients nécessite également une claire définition des postes et responsabilités notamment en matière d'agrément des clients, d'approbation des commandes et d'octroi de remise, d'avoir ou de facilités de règlement aux clients. De même le

Chapitre II : Le cycle vente-clients dans une entreprise industrielle

principe de séparation des tâches doit fortement déteindre sur l'organisation du cycle vente. En effet, l'organisation doit assurer une séparation stricte entre l'activité commerciale, l'activité comptable et l'activité financière afin de limiter les risques de détournements¹.

2.5. Les méthodes et les procédures :

Les méthodes et les procédures font références aux principales instructions et consignent d'exécution des tâches Elles s'appuient selon Siruguet² sur :

- Une définition claire des responsabilités ;
- Des consignes précises d'exécution ;
- Une définition des documents utilisés : contenu, diffusion, conservation ;
- Une formalisation des autorisations ;
- Des règles de saisie et de traitement de l'information.

Les méthodes de travail et les procédures de l'entreprise doivent donc être définies et écrites dans un manuel régulièrement mis à jour.

Les procédures du cycle ventes/clients doivent garantir pour leur part, la bonne séparation des tâches entre les fonctions incompatibles de vente, de comptabilisation et d'encaissement. De même, la liste des personnes autorisées à négocier, les règles de signatures relatives entre autres à l'acceptation d'une commande, à l'augmentation de la ligne de crédit, au dépôt en banque des encaisses, ainsi que les conditions générales de ventes doivent être clairement définies et formalisés³.

2.6. La supervision du cycle ventes/clients :

Selon Renard⁴, la supervision est :

- **Un acte d'assistance** : il s'agit d'aider le collaborateur dans les tâches nouvelles et difficiles, lui montrer le chemin, et régler les conflits ;

¹ Barry Mamadou, Audit et contrôle interne, Cabinet Mamadou Barry, Dakar, 2009, p 184.

² Siruguet Jean Luc, le contrôle comptable bancaire un dispositif de maitrise des risques, Principes, normes et techniques, Tome I, 2eme édition, Revue Banque Edition, Paris, 2007, p 56.

³ Schick Pierre, Mémento d'audit interne, édition Dunod, Paris, 2001, p 131.

⁴ Renard Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, Edition d'organisation, Paris, 2010, p 185.

Chapitre II : Le cycle vente-clients dans une entreprise industrielle

- **Un acte gratifiant** : dans la mesure où il permet de montrer aux autres quel nos intéresse à leur travail, que leurs efforts, leurs difficultés ou leurs performances ne sont pas ignorées ;
- **Un acte de vérification** : visant à montrer que de temps à autre, selon une périodicité tout à fait aléatoire, mais certaine, quelqu'un vient regarder et vérifier comment les choses se passent.

Toute supervision doit laisser une trace qui peut prendre la forme d'un visa, d'un compte rendu ou d'une note. Celle-ci doit donc être adaptée aux situations et aux enjeux. En ce qui concerne le cycle ventes/clients, l'accent doit être mis sur la supervision de certaines tâches fondamentales telles que le traitement des commandes, l'émission des factures et des notes de crédits, les enregistrements comptables, l'accès aux fiches clients. Cette supervision doit donc être assurée par chaque responsable, à travers tous les niveaux hiérarchiques qui composent le cycle ventes/clients.

La maîtrise des différents dispositifs du contrôle interne du cycle ventes/clients n'est possible que s'il y a à chaque niveau de responsabilité une coordination des activités. La supervision est donc l'affaire de chaque responsable des différents niveaux que traverse le cycle.

Section 03 : Les risques du cycle vente-clients

Le cycle vente-clients constitue un pilier essentiel de l'activité commerciale de toute entreprise. Il regroupe l'ensemble des opérations allant de la prise de commande à l'encaissement des créances clients. Ce cycle inclut plusieurs étapes critiques : la budgétisation des ventes, l'agrément des clients, la réception et l'exécution des commandes, la facturation, la comptabilisation, le recouvrement, et le suivi des créances. À chaque étape, des risques spécifiques peuvent compromettre l'efficacité de la gestion commerciale, la rentabilité de l'entreprise et sa santé financière. Cette section met en lumière les principaux risques inhérents à ce cycle, leurs implications, et les moyens de contrôle recommandés.

3.1. Risques liés à la budgétisation des ventes¹ :

3.1.1. Risques de prévisions irréalistes :

Une mauvaise estimation des ventes attendues peut conduire à une inadéquation entre les ressources mobilisées et les besoins réels du marché. Des prévisions trop optimistes peuvent entraîner une surproduction, un excès de stocks ou des dépenses injustifiées en marketing, tandis que des prévisions pessimistes peuvent limiter les opportunités de croissance.

3.1.2. Absence de contrôle budgétaire :

Le manque de suivi régulier entre les prévisions et les réalisations expose l'entreprise à des dérives financières et opérationnelles. Sans comparaison systématique des écarts, il est difficile de corriger les trajectoires et d'identifier les causes d'écart (facteurs internes ou externes).

3.2. Risques liés à l'agrément des nouveaux clients² :

3.2.1. Risques de solvabilité :

L'acceptation de clients sans vérification rigoureuse de leur solvabilité expose l'entreprise à des impayés et à des pertes sur créances irrécouvrables. Cela affecte directement la trésorerie et peut nuire à la continuité de l'exploitation.

3.2.2. Acceptation sur critères non objectifs :

¹ Martinet Alain-Charles et Silem Ahmed : Lexique de gestion, 7ème édition, Edition Dalloz, Paris, 2005, p450.

² <https://www.compta-facile.com/les-factures-non-parvenues-fnp/>, consulté le 11/04/2025 à 20h00

Dans certains cas, l'agrément de nouveaux clients peut être influencé par des considérations personnelles ou des pressions internes. Cela réduit l'objectivité du processus et augmente le risque de sélection de partenaires commerciaux non fiables.

3.2.3. Risques liés à la saisie et à la modification du fichier client :

Des erreurs dans la saisie des informations clients ou des modifications non autorisées dans le système peuvent entraîner des problèmes de facturation, des litiges juridiques ou des pertes de temps significatives pour la régularisation.

3.3. Risques liés à la réception et à l'acceptation des commandes¹ :

3.3.1. Risques logistiques :

Les retards de livraison, les défauts de conformité, ou encore les pertes de marchandises nuisent à la satisfaction client et peuvent entraîner des réclamations, des pénalités contractuelles ou des ruptures de relation commerciale.

3.3.2. Risques de livraisons non autorisées :

L'exécution de commandes sans validation préalable ou sans bon de commande reçu peut aboutir à des livraisons non facturées, des erreurs de traitement ou des fraudes internes.

3.3.3. Manque de traçabilité :

L'absence de suivi précis des bons de commande, bons de livraison (BL) et leur rapprochement systématique empêche de garantir la conformité des opérations et ouvre la porte à des anomalies comptables.

3.4. Risques liés à la facturation :

3.4.1. Omission ou double facturation :

La non-facturation de certaines livraisons constitue une perte directe de chiffre d'affaires, tandis que la double facturation provoque des litiges clients et une perte de crédibilité.

3.4.2. Retards et erreurs de facturation :

Une facturation tardive nuit à la trésorerie et à la planification financière. Les erreurs de quantités, prix ou produits sur les factures peuvent être sources de contentieux et de retards de paiement.

¹ GRESSE C., « Les entreprises en difficulté », ÉCONOMICA, Paris, 1994, P 08

3.4.3. Risques de non-transmission des factures :

Si les factures ne sont pas transmises en temps voulu ou sont adressées aux mauvaises entités, cela compromet les délais de règlement et augmente les créances échues.

3.5. Risques liés aux encaissements et aux règlements clients¹ :

3.5.1. Détournement et perte de fonds :

Les règlements reçus en espèces ou par chèque peuvent être détournés s'ils ne sont pas rapidement déposés à la banque. Le risque de perte ou de vol est particulièrement élevé en l'absence de procédures strictes de sécurisation.

3.5.2. Non reversement en banque :

Les encaissements non comptabilisés ou non déposés ouvrent la voie à des malversations et à des erreurs de suivi de trésorerie.

3.5.3. Absence de rapprochement bancaire :

Sans vérification croisée entre les règlements reçus, les écritures bancaires et les relevés clients, il est difficile de garantir l'exactitude des comptes de trésorerie et de détecter d'éventuelles anomalies.

3.6. Risques liés à la comptabilisation des opérations de vente² :

3.6.1. Erreurs comptables :

La mauvaise saisie des factures ou des règlements peut entraîner des écarts comptables importants et compromettre la fiabilité des états financiers.

3.6.2. Retards dans l'enregistrement :

Le non-respect des délais d'enregistrement peut fausser les résultats périodiques, nuire au pilotage de l'activité et fausser les indicateurs de performance.

3.6.3. Accès non contrôlé aux écritures comptables :

La suppression ou la modification d'écritures comptables par des personnes non autorisées constitue un risque majeur de fraude ou de manipulation des résultats.

¹ MAGUEU Kamdem, DEBORA Joëlle., « Le financement des entreprises en difficultés en droit OHADA », Thèse de Doctorat UFD de Droit et Sciences Politiques, UNIVERSITÉ DE DSCHANG, Cameroun, 2016, P 16. ² ZOPOUNIDIS. C., « Évaluation du risque de défaillance de l'entreprise », Ed Économica, Paris, 1995, P 13.

3.7. Risques liés au calcul des avoirs¹ :

3.7.1. Émission d'avoir injustifiés :

L'émission d'avoir de complaisance ou non conformes aux conditions commerciales entraîne une perte financière directe pour l'entreprise.

3.7.2. Inexactitude des avoirs :

Des écarts entre le montant de l'avoir émis et celui réellement dû peuvent provoquer des réclamations et dégrader la relation client.

3.7.3. Absence de validation rigoureuse :

L'établissement d'un avoir sans contrôle par une personne habilitée peut favoriser les abus, voire la fraude.

3.8. Risques liés au suivi des créances et au recouvrement² :

3.8.1. Retards de relance :

L'absence de relances systématiques et dans les délais aggrave le risque d'impayés. Un suivi inefficace peut laisser s'accumuler les créances échues sans réaction.

3.8.2. Non-recouvrement des créances :

Le manque d'organisation dans les procédures de recouvrement fragilise la trésorerie et affecte la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements.

3.8.3. Absence de provisionnement des créances douteuses :

Le non-provisionnement des créances irrécouvrables fausse la présentation des comptes et peut masquer une situation financière dégradée.

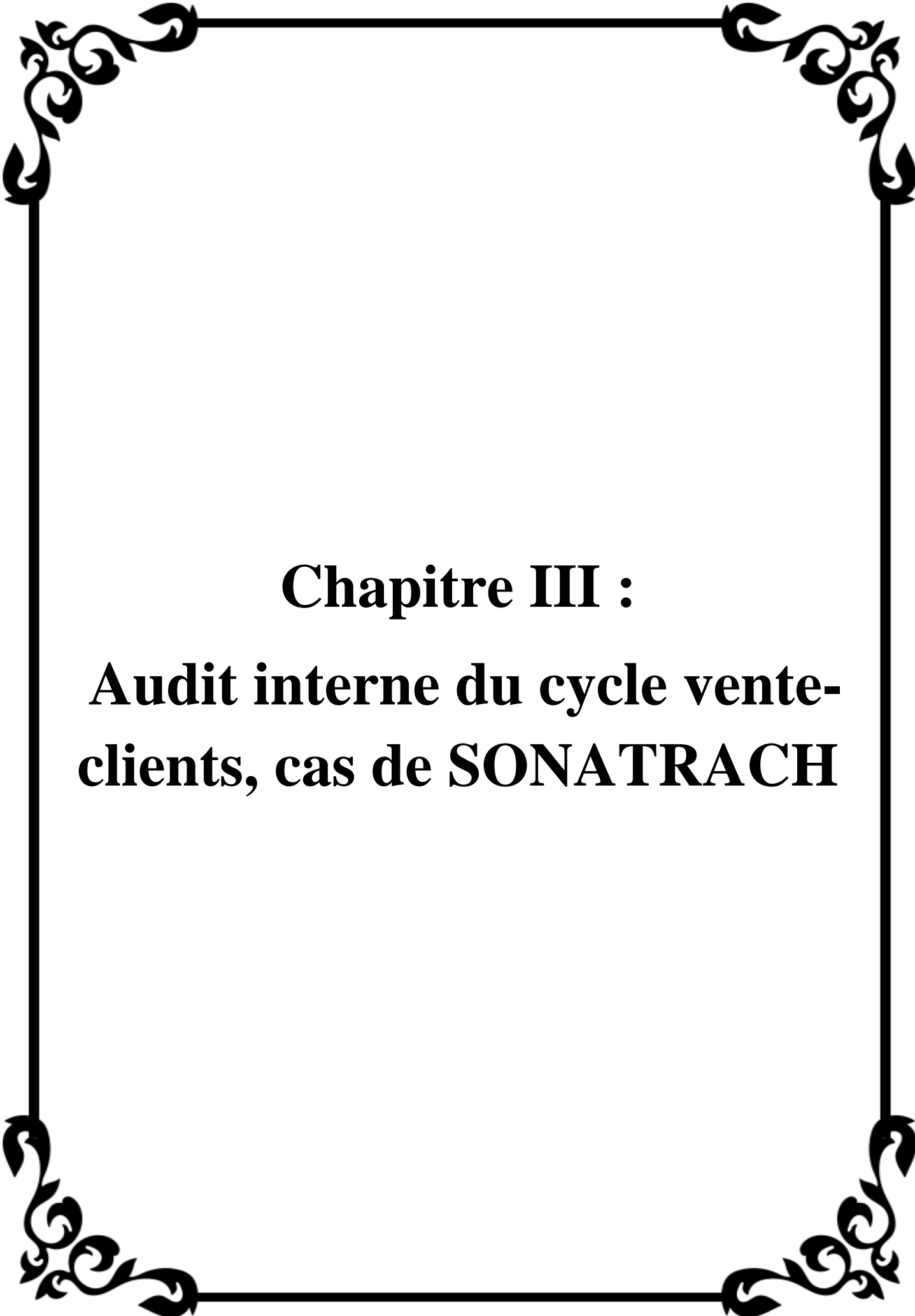
¹ ABBAD Ismahane., « les entreprises en difficultés : diagnostic et redressement » cas : entreprise de céramique de la Tafna- CERTAF-, pour l'obtention de mémoire de magister en science commercial, université d'Oran, 2009, P21. ² HAROUZ Lynda., « Essai d'analyse de stratégies de redressement des entreprises en difficulté », Mémoire de magister en sciences économiques, université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Algérie, 2012, P 23.

Conclusion

Le cycle vente-clients occupe une place centrale dans la dynamique de fonctionnement d'une entreprise industrielle. Il constitue le lien direct entre la production de biens et la génération de revenus, et conditionne en grande partie la performance commerciale, la rentabilité et la pérennité financière de l'entreprise. Ce chapitre a permis de mettre en lumière les différentes étapes de ce cycle, depuis l'identification du client et la réception des commandes jusqu'à la facturation, l'encaissement et le suivi des créances.

À travers cette analyse, il apparaît clairement que chaque maillon du cycle comporte ses propres enjeux, tant sur le plan opérationnel que financier. La spécificité des entreprises industrielles, souvent caractérisées par des volumes de production importants, une gestion logistique complexe et des délais de paiement longs, accentue les risques inhérents à ce processus. Ainsi, une gestion rigoureuse et intégrée du cycle vente-clients s'impose comme une nécessité stratégique.

Enfin, au-delà de sa dimension comptable et administrative, le cycle vente-clients reflète également la qualité des relations commerciales entretenues avec les clients, la capacité de l'entreprise à répondre à leurs attentes et à préserver leur fidélité. Dans ce contexte, la mise en place de systèmes de contrôle interne efficaces, l'automatisation des processus et le renforcement des compétences humaines sont autant de leviers essentiels pour optimiser la gestion de ce cycle et sécuriser les flux financiers de l'entreprise industrielle.



Chapitre III :
Audit interne du cycle vente-
clients, cas de SONATRACH

Introduction

Ce chapitre est consacré à l'étude pratique de l'audit interne du cycle vente-clients au sein de l'entreprise SONATRACH. Dans un contexte économique marqué par des exigences croissantes en matière de transparence et de performance, l'audit de ce cycle clé revêt une importance stratégique. Il permet non seulement d'évaluer l'efficacité des contrôles internes relatifs aux ventes et au recouvrement des créances, mais aussi de prévenir les risques financiers et opérationnels.

L'objectif de ce chapitre est de présenter les mécanismes d'audit mis en œuvre chez SONATRACH, d'identifier les éventuelles anomalies ou dysfonctionnements, et de formuler des recommandations d'amélioration adaptées à la réalité de cette entreprise industrielle d'envergure nationale et internationale.

Section 1 : Présentation de la société SONATRACH

SONATRACH surnommé la major africaine, est classée la première entreprise d'Afrique et un important fournisseur d'énergie dans le monde. Elle intervient dans l'exploitation, la production, le transport par canalisation, la transformation et la canalisation des hydrocarbures et de leurs dérivés, mais elle se développe encore dans les activités de la pétrochimie, de génération électrique, d'énergies nouvelles et renouvelables, de dessalement d'eau de mer, de recherche et d'exploitation minière.

Grace à sa stratégie d'internationalisation, SONATRACH opère en Algérie et dans plusieurs régions du monde : en Afrique (Mali, Niger, Libye, Egypte, Mauritanie), en Europe (Espagne, Italie, Portugal, Grande Bretagne), en Amérique Latine (Pérou) et aux USA.

1.1. Historique de la société SONATRACH :

La Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation et la Commercialisation des Hydrocarbures, connue sous le nom de Sonatrach, a été créée le 31 décembre 1963 par le décret n° 63/491. Initialement dotée d'un capital de 40 millions de dinars algériens, elle avait pour mission principale le transport et la commercialisation des hydrocarbures. Son siège social est situé à Hydra, Alger.

En 1965, Sonatrach a réalisé son premier grand projet en construisant un pipeline de 805 km reliant Haoud El Hamra à Arzew. Ce projet a marqué le début de son expansion dans le secteur des hydrocarbures.

Le 24 février 1971, le président Houari Boumédiène a annoncé la nationalisation des hydrocarbures, conférant à Sonatrach le monopole de leur gestion. Cette décision a renforcé le rôle stratégique de l'entreprise dans l'économie nationale.

En 1986, la loi n° 86-14 a permis à Sonatrach d'établir des partenariats dans les domaines de la recherche, du développement et de l'exploitation des hydrocarbures. Cela a conduit à la signature de 42 contrats de partenariat avec des entreprises étrangères.

En 1998, Sonatrach s'est transformée en société par actions (SPA), renforçant ainsi sa structure juridique et sa capacité à opérer sur les marchés internationaux.

Aujourd'hui, Sonatrach est la plus grande entreprise pétrolière et gazière en Afrique, jouant un rôle clé dans l'économie algérienne. Elle est classée parmi les douze premières compagnies pétrolières mondiales et occupe la quatrième place mondiale dans l'exportation de gaz naturel liquéfié (GNL).

1.2. Mission de SONATRACH :

Face à l'évolution de l'environnement actuel et a la situation économique mondiale SONATRACH a pour mission :

- la prospection, la recherche, l'exploitation et le développement des gisements de pétrole et gaz naturel ;
- La construction, l'exploitation industrielle et commerciale de tous les moyens de transport d'hydrocarbures par voie terrestre ;
- Le traitement, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures et des produits dérivés ;
- L'approvisionnement des hydrocarbures et des produits dérivés du marché national et international ;
- Développement et maintenance des complexes de transport et de conditionnement des hydrocarbures ;
- L'intensification des efforts d'exploitation et capitalisation des études réalisées dans ce domaine, pour une meilleure connaissance de sous-sol et la mise en évidence des réserves d'hydrocarbures potentielles ;
- Le développement, l'exploitation et la gestion des réseaux de transport, de stockage et de chargement des hydrocarbures ;
- La reconstitution et l'accroissement des réserves d'hydrocarbures ;
- L'approvisionnement énergétique national à moyen terme compte tenu des réserves nationales ;
- Le développement des techniques modernes de gestion nationale par le biais de la formation continue.

1.3. Organisation Générale de la SONATRACH :

La structuration de l'organisation ou le schéma de la société SONATRACH est réalisé sur la base d'un model rationnel, structurant l'entreprise aux tours de ces activités de bas le schéma de SONATRACH permet :

- d'affecter à la direction générale son rôle de conception de la stratégie, d'orientation, de coordination, de pilotage et de management ;
- Concentrer les structures opérationnelles pour une meilleure synergie en veillant à leur assurer une meilleure efficacité ;
- Permet une décentralisation accompagnée d'une maîtrise des pouvoirs et d'une clarté en matière de responsabilités dans le cadre de procédures bien établies tout en renforçant le contrôle ;
- Assurer la réactivité, la transparence et la fluidité de l'information nécessaire à la conduite et au pilotage des activités dans le but d'assurer l'efficacité globale de l'Entreprise.

La SONATRACH a opté pour une organisation ou une << macrostructure >> s'articulant autour :

1.3.1 La Direction Générale :

La direction générale a un rôle de conception de la stratégie, d'orientation, de coordination, de pilotage et de management.

- **Président Directeur Général (PDG) :** Rachid Hachichi (depuis octobre 2023).
- **Comité Exécutif :** Supervise les décisions stratégiques.
- **Secrétariat Général :** Assure la coordination administrative.
- **Direction Audit et Risques :** Gère les audits internes et l'évaluation des risques.
- **Comité d'Éthique :** Veille au respect des normes éthiques.
- **Direction Communication :** Gère la communication interne et externe.

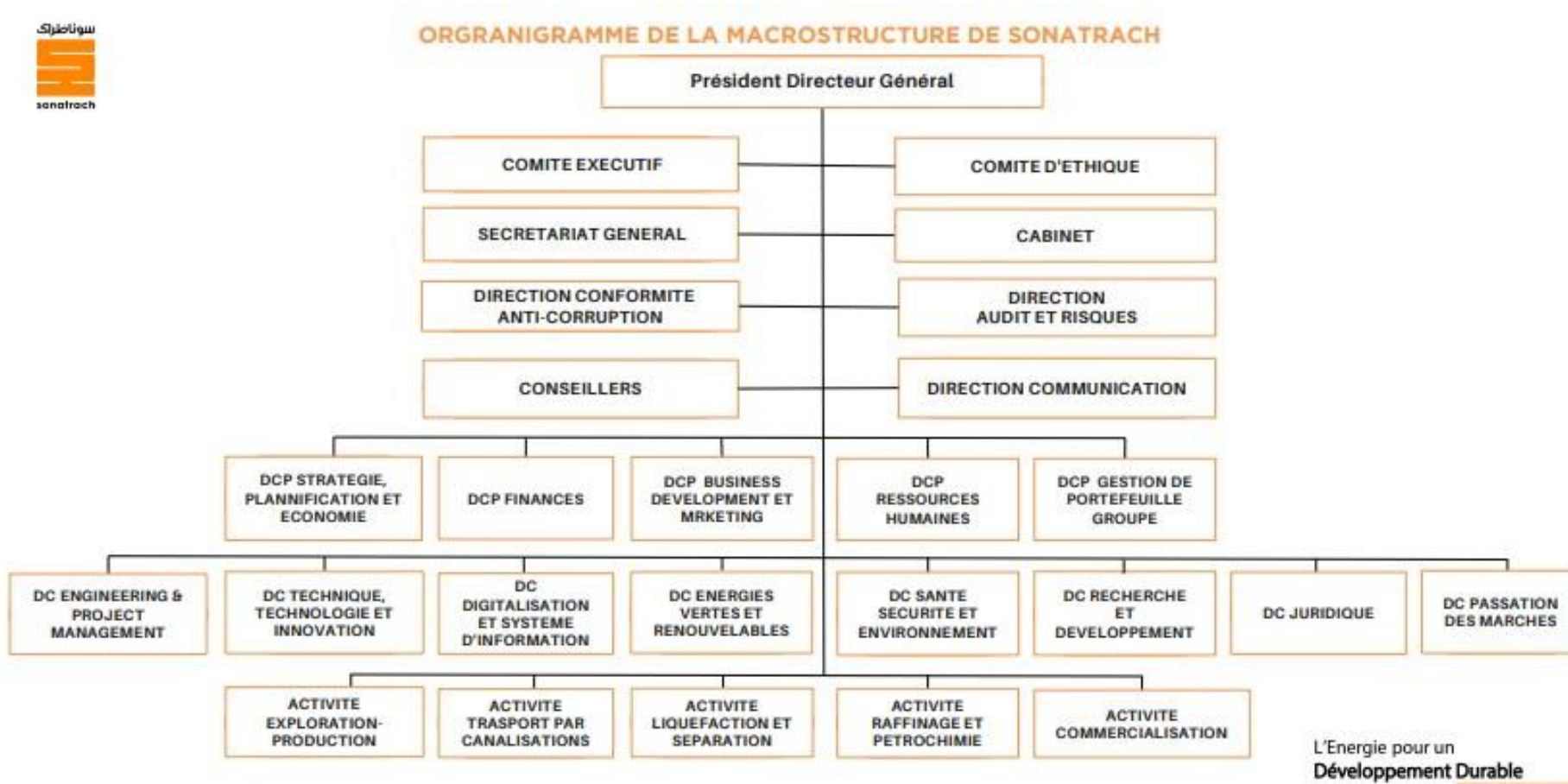
1.3.2 Activités Opérationnelles

- **Exploration-Production** : Recherche et exploitation des gisements.
- **Transport par Canalisations** : Acheminement des hydrocarbures.
- **Liquéfaction et Séparation** : Traitement du gaz naturel.
- **Raffinage et Pétrochimie** : Transformation des hydrocarbures.
- **Commercialisation** : Vente des produits sur les marchés nationaux et internationaux.

1.3.3 Directions Fonctionnelles Centrales

- **Stratégie, Planification et Économie** : Définit les orientations stratégiques.
- **Finances** : Gère les ressources financières.
- **Ressources Humaines** : Gère le capital humain.
- **Développement des Affaires et Marketing** : Développe les partenariats et les marchés.
- **Ingénierie et Gestion de Projets** : Supervise les projets techniques.
- **Digitalisation et Systèmes d'Information** : Pilote la transformation numérique.
- **Santé, Sécurité et Environnement** : Assure la conformité aux normes HSE.
- **Recherche et Développement** : Innover pour améliorer les performances.
- **Juridique** : Assure la conformité légale.
- **Passation des Marchés** : Gère les achats et contrats.
 - **Énergies Vertes et Renouvelables** : Développe les projets d'énergie durable.

Figure 04 : Organigramme du groupe SONATRACH.



Source : SONATRACH. (s.d.). Page d'accueil. <https://www.sonatrach.com>

Section 2 : La Direction Audit et Risque

2.1. Historique et Présentation de la Direction Audit et risque :

Dans le cadre de notre sujet, nous allons étudier la **Direction de l'Audit et des Risques**, anciennement appelée "Direction de l'Audit et de la Conformité", renommée par décision du Président-Directeur Général de Sonatrach en date du 17 décembre 2018, sous l'autorité de la Direction Générale.

1.1.1. Origine et évolution

- Sonatrach est l'une des premières entreprises algériennes à avoir pris conscience de la nécessité de se doter d'un mécanisme de **contrôle interne** afin d'assurer une meilleure gestion de ses risques opérationnels, contractuels et financiers.
- À la fin des années 1970, une structure d'audit rattachée à la Direction Générale a été mise en place.
- Dans les années 1990, les missions de l'audit se sont orientées vers l'amélioration de la gestion dans toutes ses dimensions, en plus de constituer un vivier de cadres hautement qualifiés pour l'entreprise.
- Des structures d'audit financier et comptable ont été créées au niveau des divisions, ce qui a conduit à la création d'une **structure spécifique d'audit interne** au sein de la Direction Générale, organisée de manière à couvrir toutes les activités de l'entreprise (filiales et sociétés associées).

1.1.2. Réorganisation structurelle

- En 2002, il a été décidé :
 - De maintenir la **Direction centrale de l'audit** au niveau de la Direction Générale.
 - De créer des structures d'audit interne au niveau des branches opérationnelles.
- Ainsi, l'audit interne se positionne au plus haut niveau organisationnel, directement rattaché à la Direction Générale, tandis que les structures d'audit des branches relèvent des Vice-Présidents.

1.1.3. Projet de réorganisation (2005)

- Sonatrach a lancé un **projet de développement de l'audit interne**, visant à l'aligner sur les normes professionnelles internationales de l'**Institute of Internal Auditors (IIA)**.
- Un **manuel de procédures d'audit interne** a été élaboré en collaboration avec le cabinet **Deloitte**, dans le cadre du projet de modernisation et de structuration de la profession d'audit.

1.1.4. Contenu du manuel d'audit

Le manuel met l'accent sur :

- La conduite des missions d'audit.
- L'application des procédures conformes aux normes internationales.
- L'utilisation de l'informatique dans les missions d'audit.
- Les modalités de validation et de présentation des résultats.
- La collaboration avec les auditeurs externes (CAC).
- Les outils d'audit interne.
- La valorisation de l'expérience et de l'efficacité des missions (retour d'expérience).

1.1.5. Missions principales de la Direction de l'Audit et des Risques □

Superviser et veiller à l'efficacité de la politique de contrôle interne.

- Assurer la conformité aux procédures d'audit interne, notamment :
 - La politique de contrôle interne. ○ Le référentiel d'audit interne.
 - Le code de conduite professionnelle des auditeurs.
- Contrôler l'application des politiques et procédures en vigueur à Sonatrach.



Chapitre III : Audit interne du cycle vente-clients, cas de SONATRACH

- Élaborer un plan d'audit interne basé sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.
- Préparer le plan annuel de contrôle qualité.
- Garantir la qualité des missions et le respect des normes professionnelles.
- Produire des rapports périodiques sur les missions réalisées.
- Fournir des rapports spécifiques à la demande de la Direction Générale.

Figure 05 : ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION AUDIT & RISQUES (ADR)



Source : SONATRACH. (s.d.). Page d'accueil. <https://www.sonatrach.com>

2.2. Organisation structurelle de la Direction de l'Audit et des Risques

Conformément à la décision n° 531DG/463A en date du 17 décembre 2018, la Direction de l'Audit et des Risques est structurée comme suit :

Structure générale de la Direction de l'Audit et des Risques :

2.2.1. Direction Développement, Qualité et Reporting

- Responsable qualité de l'audit interne.
- Département Études, Planification et Reporting.
- Département Développement des Méthodes et Suivi.
- Département Suivi des Procédures et Avancement.

2.2.2. Directions de l'audit interne par activité

- Direction de l'Audit Interne – Activité Exploration et Production (E&P)
- Direction de l'Audit Interne – Activité Transport, Commercialisation et Siège
- Direction de l'Audit Interne – Activité Liquéfaction, Séparation, Raffinage et Pétrochimie
- Direction de l'Audit des Coûts des Associations dans l'Amont Pétrolier et Gazier

2.2.3. Direction des Risques

- Groupe Risques – Activité Exploration et Production.
- Groupe Risques – Activité Transport, Commercialisation et Siège.
- Groupe Risques – Activité Liquéfaction, Raffinage, Pétrochimie.

2.2.4. Support administratif

- Groupe Administration et Logistique.
- Deux assistants administratifs.

Cette étude démontre que **Sonatrach** a accordé une importance capitale à la mise en place d'un système performant d'audit et de gestion des risques, conforme aux standards internationaux.

Chapitre III : Audit interne du cycle vente-clients, cas de SONATRACH

La **Direction de l'Audit et des Risques** constitue aujourd'hui un pilier essentiel de la gouvernance, de la transparence et de l'efficacité opérationnelle de l'entreprise.

Section 3 : Audit interne appliqué au cycle vente-clients chez Sonatrach

3.1 . Cadre Méthodologique :

Cette partie méthodologique décrit les approches et outils mobilisés pour mener à bien l'étude intitulée : « **Audit interne du cycle Vente-Clients au sein d'une entreprise industrielle – Cas de Sonatrach** ». Elle vise à préciser le type de recherche, la démarche adoptée, les outils de collecte de données, ainsi que la population étudiée.

3.1.1. Type de recherche :

Le présent mémoire s'inscrit dans le cadre d'une recherche appliquée, visant à analyser le fonctionnement du cycle Vente-Clients au sein d'une entreprise industrielle, en l'occurrence Sonatrach. Cette étude repose sur une approche quantitative, car elle utilise des données chiffrées issues d'un questionnaire afin d'identifier les points forts et les insuffisances éventuelles du dispositif d'audit interne en place.

3.1.2. Méthode de collecte des données :

L'outil principal de collecte des données utilisé dans cette étude est le questionnaire électronique. Celui-ci a été élaboré à partir des axes relatifs à l'audit du cycle Vente-Clients, en tenant compte des normes et bonnes pratiques en matière de contrôle interne. Le questionnaire a été diffusé en ligne afin de faciliter la participation des répondants et de garantir une certaine rapidité dans le traitement des réponses.

3.1.3. Echantillonnage :

La population ciblée est constituée des employés de l'entreprise Sonatrach, exerçant principalement dans les services concernés par le cycle Vente-Clients, tels que les départements de comptabilité, de commercialisation, de facturation et de contrôle interne. L'échantillon retenu pour cette étude est composé de 25 personnes, sélectionnées en fonction de leur implication directe ou indirecte dans le traitement du cycle étudié.

3.1.4. Traitement et analyse des données :

Les données recueillies à partir du questionnaire ont été traitées à l'aide d'outils informatiques standards Excel, permettant une exploitation statistique des réponses sous forme de tableaux, de graphiques et de pourcentages. Cette analyse descriptive a permis de faire ressortir les tendances générales, les forces et faiblesses du système d'audit interne, et d'émettre des recommandations adaptées à la réalité de l'entreprise Sonatrach.

3.1.5. Limites de la méthodologie :

La principale limite de cette étude réside dans la taille relativement restreinte de l'échantillon, ce qui pourrait impacter la généralisation des résultats à l'ensemble de l'entreprise. Toutefois, les résultats obtenus fournissent des indications précieuses sur l'état du dispositif de contrôle interne du cycle Vente-Clients et peuvent servir de base à des investigations futures plus approfondies.

3.2 Présentation et analyse des résultats

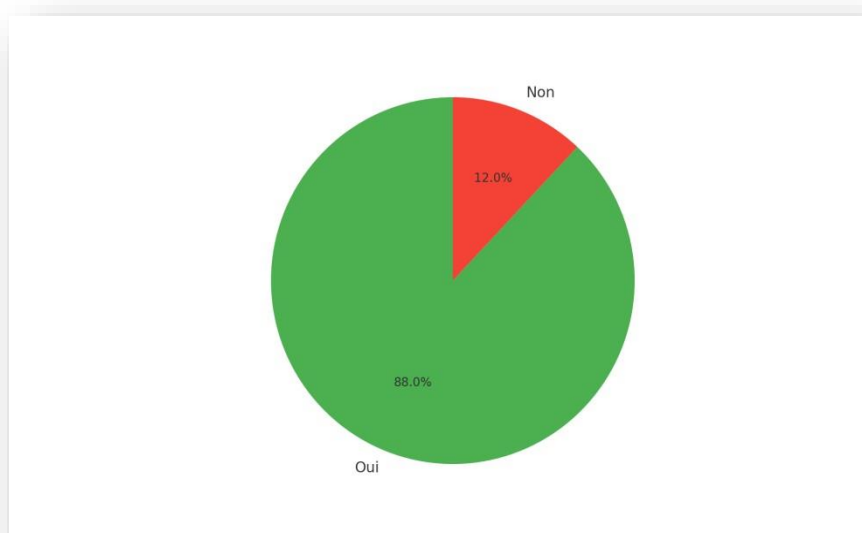
1. Existe-t-il une procédure formelle de contrôle des ventes ?

Tableau 05 : Existence d'une procédure formelle de contrôle des ventes

Réponse	Pourcentage
Oui	88%
Non	12%

Source : élaboré par nous-même.

Figure 06 : Répartition des réponses sur la formalisation du contrôle des ventes



Source : élaboré par nous-même.

Analyse :

La majorité des répondants (88%) indiquent l'existence d'une procédure formelle, ce qui témoigne d'un bon encadrement. Toutefois, 12% d'absence soulignent un besoin de formalisation dans certaines unités.

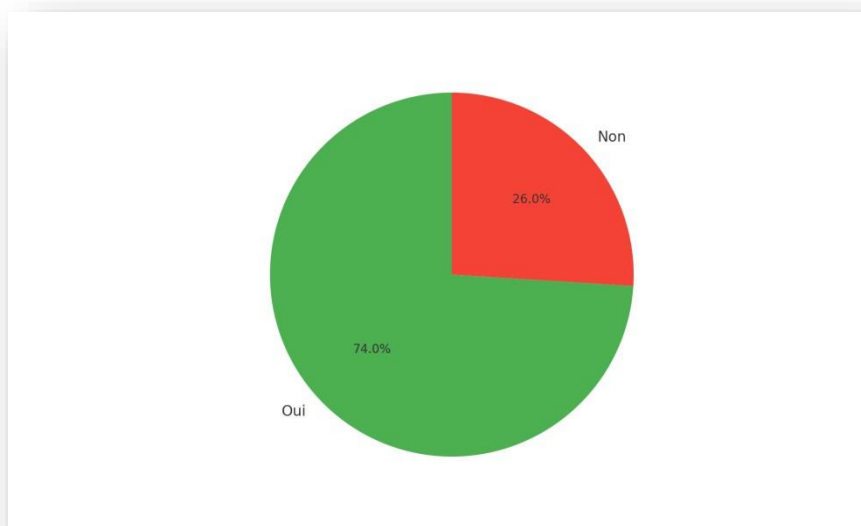
2. L'entreprise utilise-t-elle un logiciel ERP pour la gestion des ventes ?

Tableau 06 : *Utilisation d'un logiciel ERP pour la gestion des ventes*

Réponse	Pourcentage
Oui	74%
Non	26%

Source : élaboré par nous-même.

Figure 07 : *Taux d'intégration des systèmes ERP dans le processus de vente*



Source : élaboré par nous-même.

Analyse :

L'utilisation d'un ERP est largement répandue, ce qui facilite l'automatisation et la traçabilité. L'écart de 26% mérite une attention pour uniformiser les pratiques.

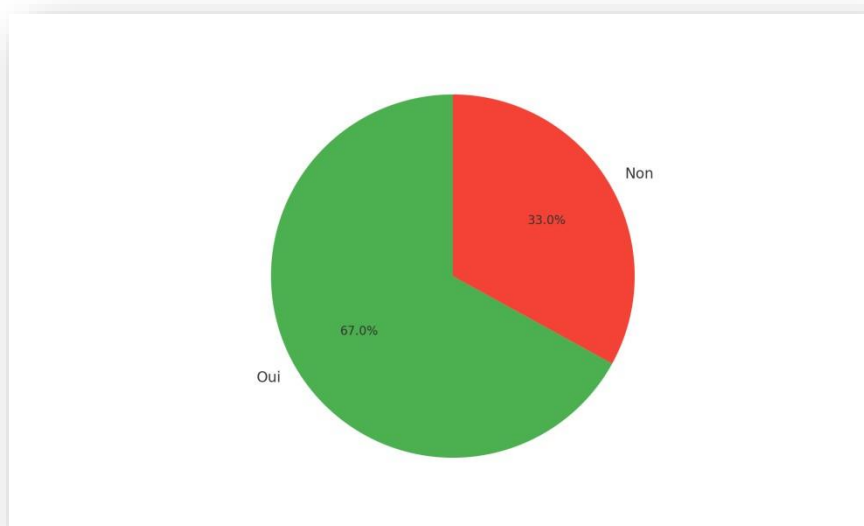
3. Les bons de commande sont-ils toujours signés par un responsable ?

Tableau 07 : *Signature des bons de commande par un responsable hiérarchique*

Réponse	Pourcentage
Oui	67%
Non	33%

Source : élaboré par nous-même.

Figure 08 : *Niveau de validation hiérarchique des bons de commande*



Source : élaboré par nous-même.

Analyse :

Bien que la majorité assure une validation hiérarchique, le taux de 33% sans signature révèle un risque de non-conformité et de fraude.

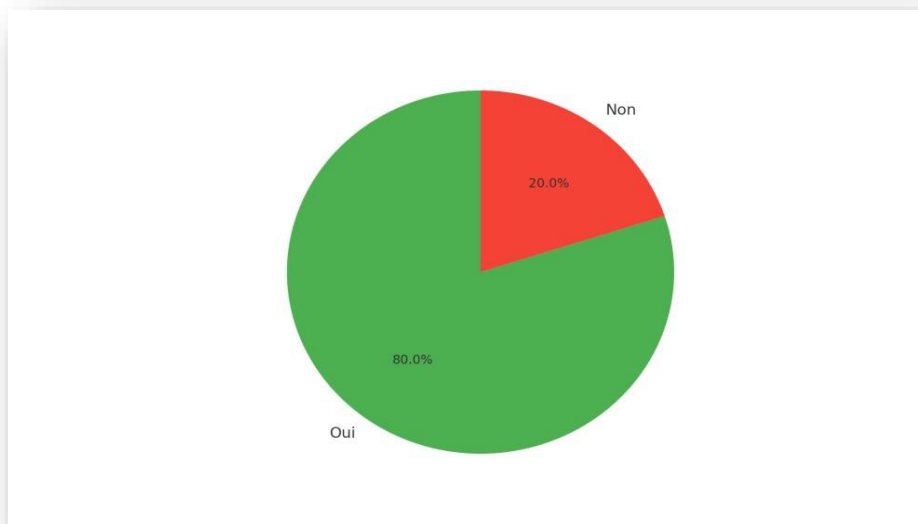
4. Y a-t-il une séparation des tâches entre vente et encaissement ?

Tableau 08 : Séparation des tâches entre vente et encaissement

Réponse	Pourcentage
Oui	80%
Non	20%

Source : élaboré par nous-même.

Figure 09 : Mise en œuvre du principe de séparation des fonctions



Source : élaboré par nous-même.

Analyse :

Une séparation est présente mais encore insuffisante. Le taux de 20% expose l'entreprise à des conflits d'intérêts.

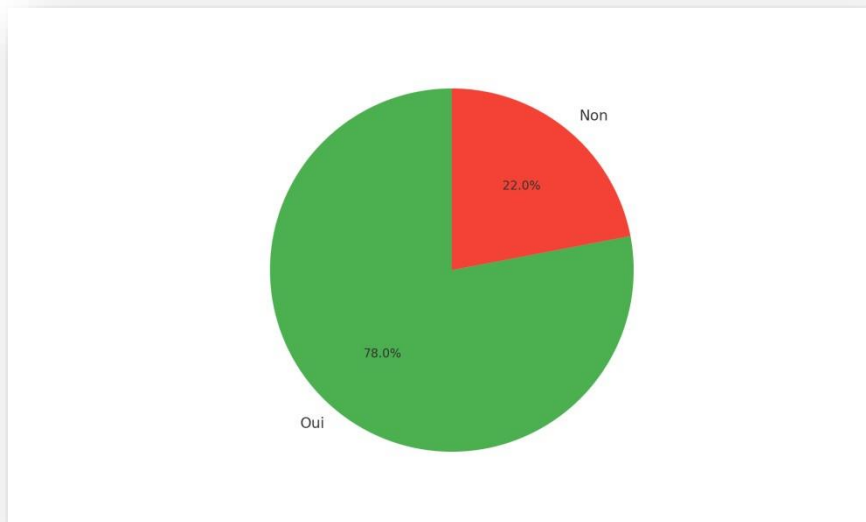
5. Les factures sont-elles émises automatiquement ?

Tableau 09 : *Automatisation de l'émission des factures*

Réponse	Pourcentage
Oui	78%
Non	22%

Source : élaboré par nous-même.

Figure 10 : *Niveau d'automatisation du processus de facturation*



Source : élaboré par nous-même.

Analyse :

L'automatisation des factures est bien intégrée. Une amélioration est possible pour les 15% restants afin d'éviter les erreurs manuelles.

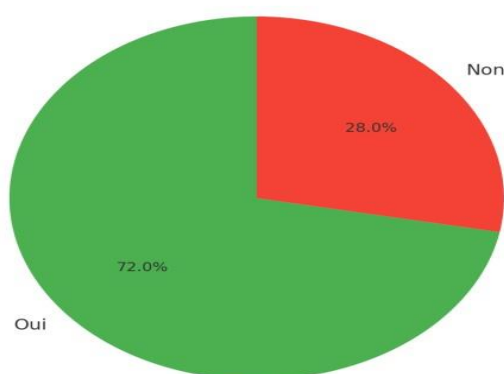
6. Des audits internes sont-ils réalisés régulièrement sur le cycle ventesclients ?

Tableau 10 : Réalisation régulière d'audits internes sur le cycle ventes-clients

Réponse	Pourcentage
Oui	72%
Non	28%

Source : élaboré par nous-même.

Figure 11 : Fréquence des audits internes sur les ventes



Source : élaboré par nous-même.

Analyse :

Les audits réguliers sont pratiqués mais un tiers des cas n'en bénéficient pas, ce qui nuit au contrôle continu.

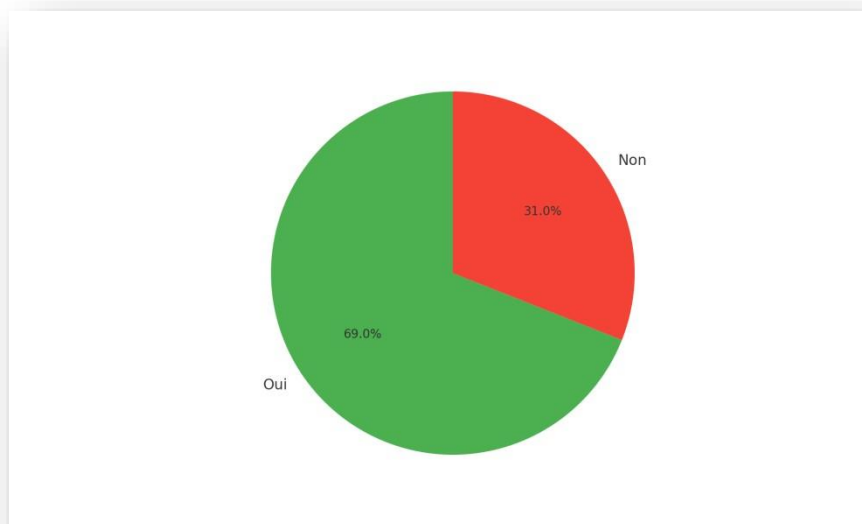
7. Les retours clients sont-ils systématiquement enregistrés ?

Tableau 11 : Enregistrement systématique des retours clients

Réponse	Pourcentage
Oui	69%
Non	31%

Source : élaboré par nous-même.

Figure 12 : Suivi des retours clients dans le processus de vente



Source : élaboré par nous-même.

Analyse :

Le suivi des retours clients est encore faible. Cela peut limiter l'analyse des insatisfactions et les actions correctives.

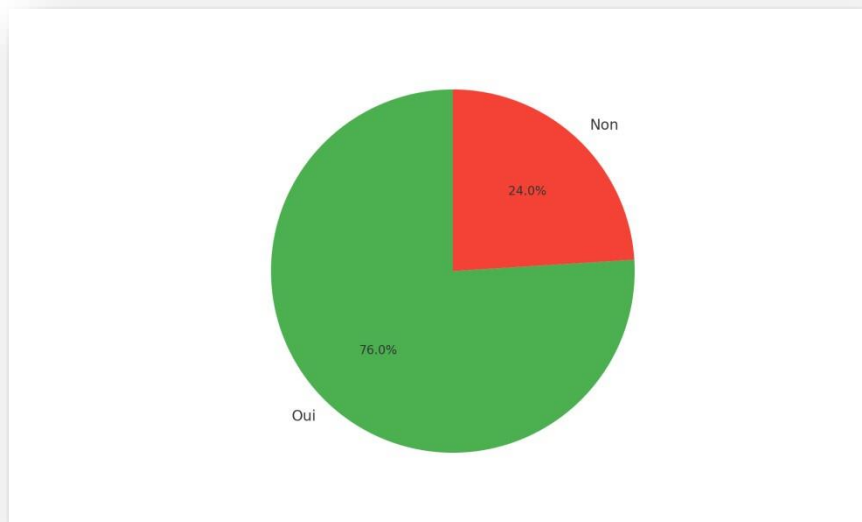
8. Un système d’approbation existe-t-il pour les remises exceptionnelles ?

Tableau 12 : Existence d’un système d’approbation pour les remises exceptionnelles

Réponse	Pourcentage
Oui	76%
Non	24%

Source : élaboré par nous-même.

Figure 13 : Encadrement des remises commerciales



Source : élaboré par nous-même.

Analyse :

La politique de remises semble encadrée, mais 40% sans approbation représentent une faille potentielle.

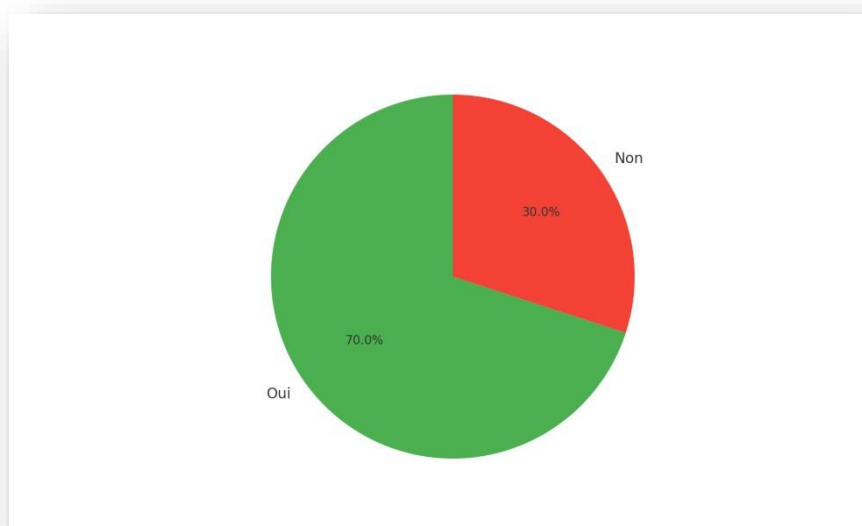
9. Les délais de paiement des clients sont-ils respectés ?

Tableau 13 : Respect des délais de paiement par les clients

Réponse	Pourcentage
Oui	70%
Non	30%

Source : élaboré par nous-même.

Figure 14 : Respect contractuel des échéances clients



Source : élaboré par nous-même.

Analyse :

Le respect des délais de paiement est très aléatoire. Des mesures de suivi et de relance sont à renforcer.

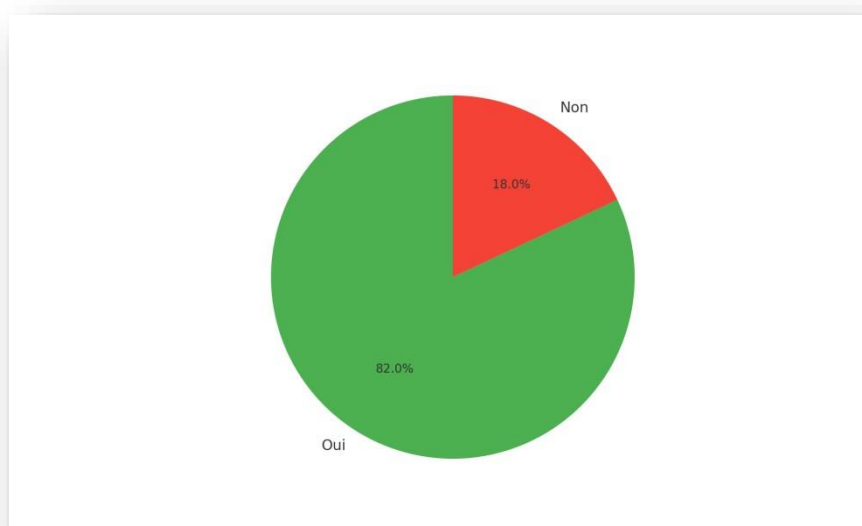
10. Les encaissements sont-ils rapprochés quotidiennement avec les factures ?

Tableau 14 : Rapprochement quotidien des encaissements et factures

Réponse	Pourcentage
Oui	82%
Non	18%

Source : élaboré par nous-même.

Figure 15 : Suivi de la concordance entre facturation et encaissements



Source : élaboré par nous-même.

Analyse :

Une majorité effectue le rapprochement, mais une part significative néglige cette opération essentielle au contrôle.

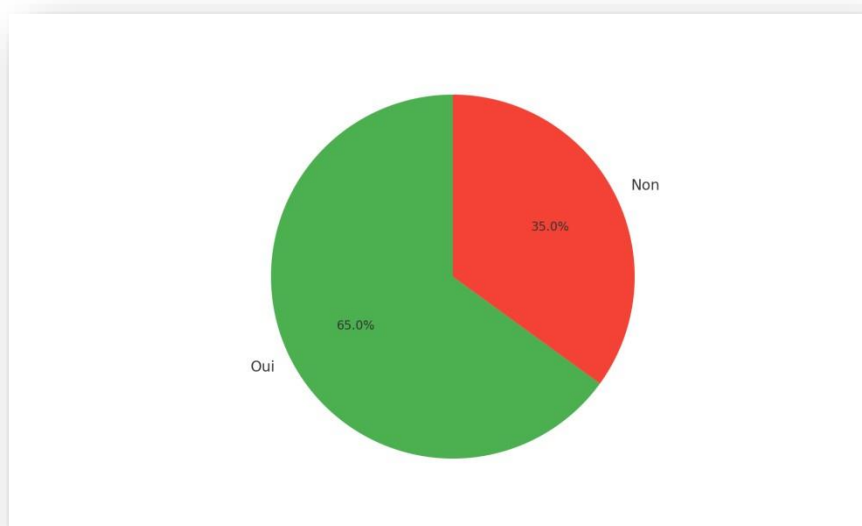
11. Des relances automatiques sont-elles effectuées en cas de retard de paiement ?

Tableau 15 : Relances automatiques en cas de retard de paiement

Réponse	Pourcentage
Oui	65%
Non	35%

Source : élaboré par nous-même.

Figure 16 : Mécanismes de relance en cas d'impayés



Source : élaboré par nous-même.

Analyse :

L'usage d'alertes automatiques est bien installé, mais près d'un tiers des services doivent encore l'implémenter.

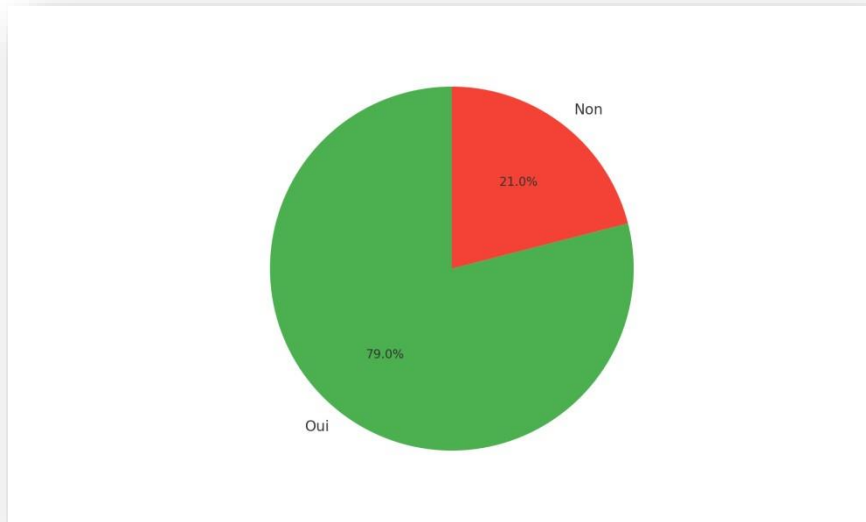
12. Un reporting régulier des ventes est-il transmis à la direction ?

Tableau 16 : Transmission régulière des reportings de vente à la direction

Réponse	Pourcentage
Oui	79%
Non	21%

Source : élaboré par nous-même.

Figure 17 : Organisation du reporting commercial



Source : élaboré par nous-même.

Analyse :

Le reporting est bien établi, ce qui favorise une prise de décision rapide et éclairée. Quelques services restent à aligner.

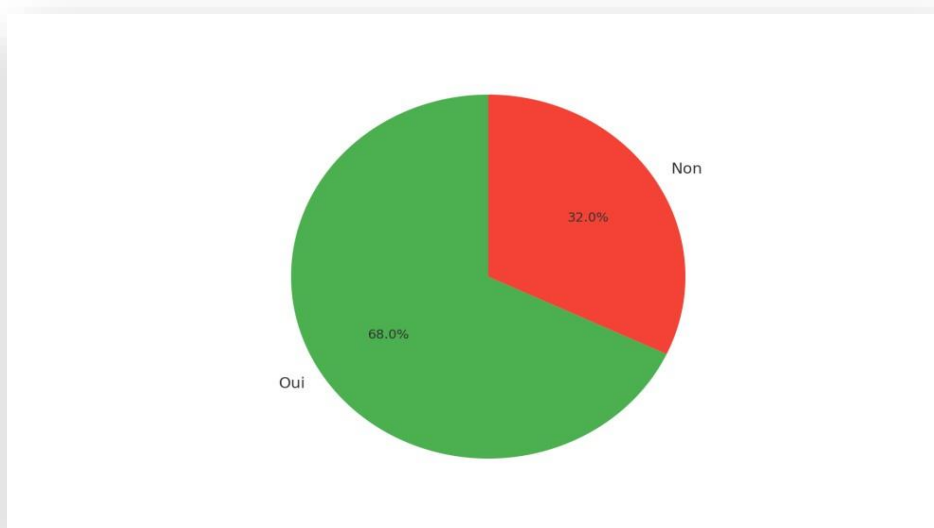
13. Les comptes clients sont-ils révisés périodiquement ?

Tableau 17 : Révision périodique des comptes clients

Réponse	Pourcentage
Oui	68%
Non	32%

Source : élaboré par nous-même.

Figure 18 : Pratiques de révision comptable client



Source : élaboré par nous-même.

Analyse :

La révision est fréquente mais non systématique. Une politique formelle permettrait d'assurer un meilleur suivi.

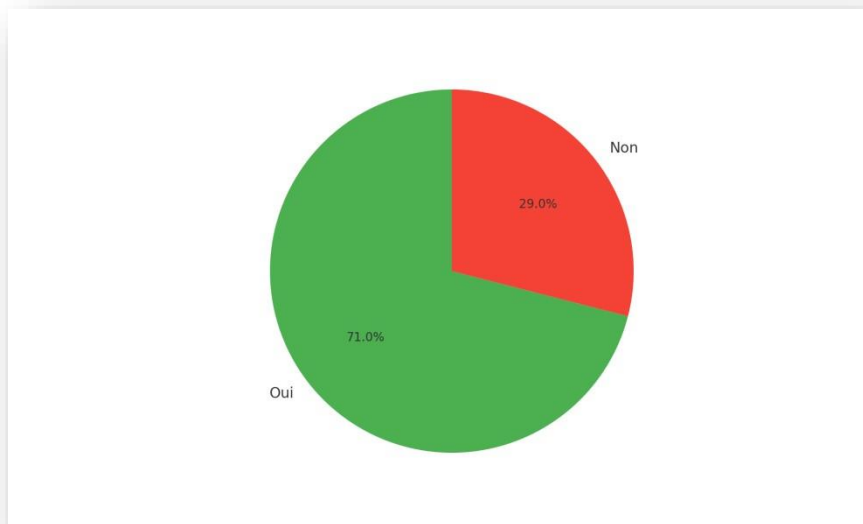
14. Un seuil de crédit est-il défini pour chaque client ?

Tableau 18 : Définition d'un seuil de crédit par client

Réponse	Pourcentage
Oui	71%
Non	29%

Source : élaboré par nous-même.

Figure 19 : Encadrement du risque client par des seuils de crédit



Source : élaboré par nous-même.

Analyse :

L'absence de seuils dans 29% des cas peut engendrer un risque d'impayés non maîtrisé.

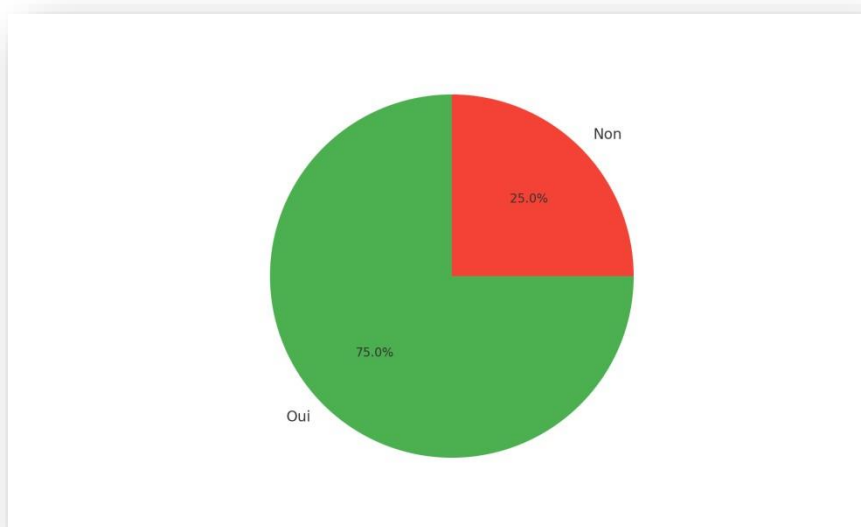
15. Existe-t-il une procédure de gestion des litiges commerciaux ?

Tableau 19 : Existence d'une procédure de gestion des litiges commerciaux

Réponse	Pourcentage
Oui	75%
Non	25%

Source : élaboré par nous-même.

Figure 20 : Formalisation de la gestion des conflits commerciaux



Source : élaboré par nous-même.

Analyse :

La gestion des litiges est encadrée mais encore partielle. Elle nécessite une généralisation pour limiter les conflits.

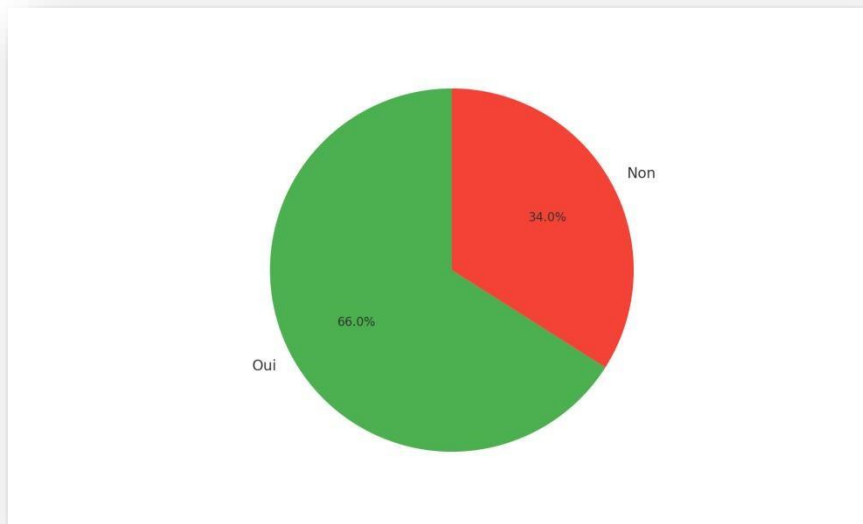
16. Les risques de fraude sont-ils identifiés et évalués ?

Tableau 20 : Identification et évaluation des risques de fraude

Réponse	Pourcentage
Oui	66%
Non	34%

Source : élaboré par nous-même.

Figure 21 : Prise en compte du risque de fraude dans la gestion commerciale



Source : élaboré par nous-même.

Analyse :

L'identification des risques est trop peu développée, exposant l'entreprise à des failles de sécurité.

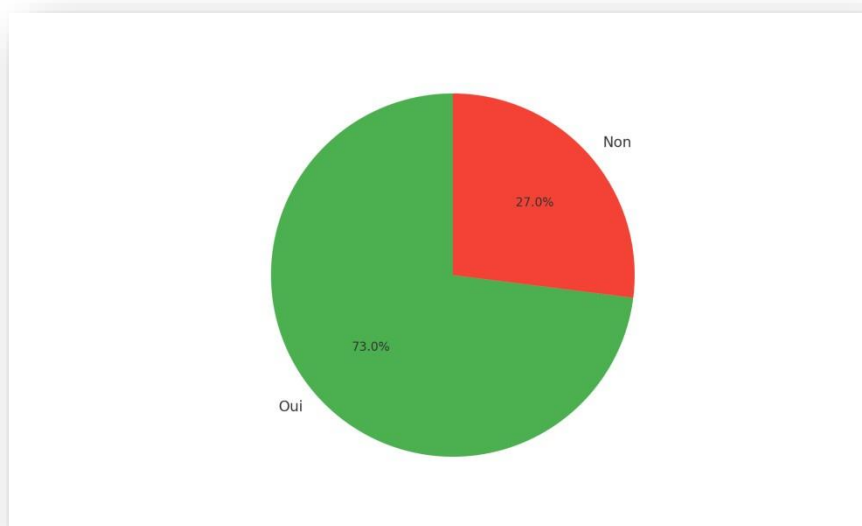
17. Le personnel est-il formé aux procédures de vente et de contrôle ?

Tableau 21 : Formation du personnel aux procédures de vente et de contrôle

Réponse	Pourcentage
Oui	73%
Non	27%

Source : élaboré par nous-même.

Figure 22 : Taux de formation du personnel aux pratiques commerciales



Source : élaboré par nous-même.

Analyse :

Les formations sont fréquentes, mais un effort reste nécessaire pour garantir une homogénéité des compétences.

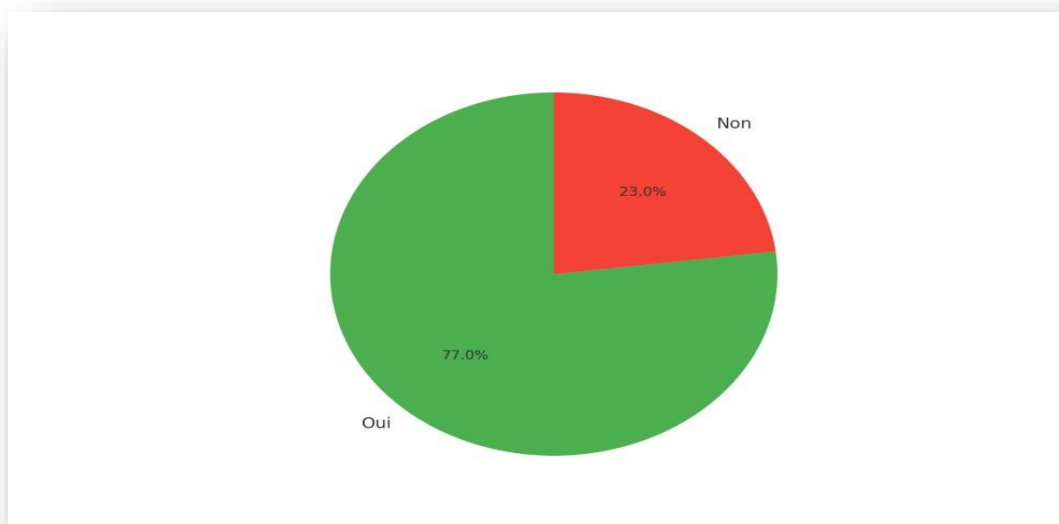
18. Y a-t-il un archivage sécurisé des documents de vente ?

Tableau 22 : *Archivage sécurisé des documents de vente*

Réponse	Pourcentage
Oui	77%
Non	23%

Source : élaboré par nous-même.

Figure 23 : *Niveau de sécurisation des archives commerciales*



Source : élaboré par nous-même.

Analyse : L'archivage sécurisé est bien assuré, ce qui renforce la conformité réglementaire.

Les formations sont fréquentes, mais un effort reste nécessaire pour garantir une homogénéité des compétences.

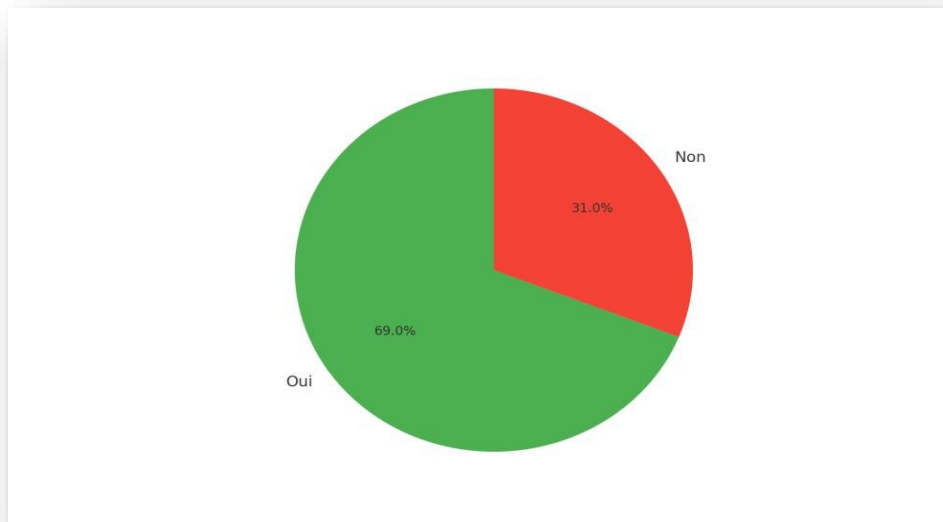
19. Le système d'information est-il protégé contre les intrusions ?

Tableau 23 : Protection du système d'information contre les intrusions

Réponse	Pourcentage
Oui	69%
Non	31%

Source : élaboré par nous-même.

Figure 24 : Évaluation de la cybersécurité du système de gestion commerciale



Source : élaboré par nous-même.

Analyse :

La sécurité du système est globalement fiable, bien que certains postes méritent un renforcement.

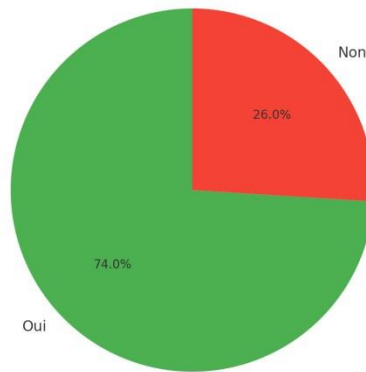
20. L'audit interne émet-il des recommandations appliquées ?

Tableau 24 : Application des recommandations de l'audit interne

Réponse	Pourcentage
Oui	74%
Non	26%

Source : élaboré par nous-même.

Figure 25 : Mise en œuvre effective des recommandations d'audit



Source : élaboré par nous-même.

Analyse :

Les recommandations sont majoritairement suivies, mais il reste un tiers de cas où les correctifs ne sont pas appliqués, réduisant l'impact de l'audit.

3.3 Discussion des résultats

L'analyse des résultats recueillis permet de dresser un bilan global des pratiques et des contrôles en place dans le cycle ventes-clients au sein de l'entreprise. Plusieurs points positifs et axes d'amélioration ressortent clairement :

- Une large majorité des répondants (88%) affirme l'existence d'une procédure formelle de contrôle des ventes. Ce constat témoigne d'un cadre organisationnel relativement bien structuré, garantissant un certain niveau d'encadrement et de contrôle. Cependant, les 12 % restants signalent une absence de formalisation dans certaines unités, ce qui peut générer des disparités et affaiblir la cohérence globale du dispositif.
- L'intégration d'un logiciel ERP est confirmée par 74 % des répondants, ce qui facilite l'automatisation des opérations, la traçabilité des transactions et la fiabilité des données. Néanmoins, le fait que 26 % des services n'utilisent pas encore cet outil souligne un besoin d'uniformisation des pratiques afin d'optimiser la performance et la sécurisation du processus commercial. Par ailleurs, 78 % des factures sont émises automatiquement, ce qui réduit les risques d'erreur manuelle, même si une amélioration reste possible pour les unités n'ayant pas encore adopté cette automatisation.
- La validation des bons de commande par un responsable est réalisée dans 67 % des cas, mais les 33 % sans signature constituent un point sensible, exposant potentiellement l'entreprise à des fraudes ou des erreurs. De même, la séparation des tâches entre vente et encaissement est respectée à 80 %, mais la marge de 20 % où cette séparation fait défaut représente un risque important de conflit d'intérêts et d'opérations non conformes.
- Les audits internes réguliers sont pratiqués dans 72 % des cas, ce qui assure un suivi et un contrôle continu, bien qu'un tiers des services ne bénéficient pas encore de ces vérifications, ce qui peut nuire à l'efficacité globale du contrôle interne.
- Le suivi des retours clients, systématiquement enregistré dans 69 % des cas, reste insuffisant pour une analyse complète des insatisfactions et une mise en place efficace d'actions correctives. En parallèle, 76 % des unités appliquent un système d'approbation pour les remises exceptionnelles, mais la présence de 24 % sans contrôle indique une faille potentielle pouvant affecter la marge commerciale.
- La gestion des litiges commerciaux est encadrée dans 75 % des cas, mais sa généralisation reste un enjeu pour limiter les conflits et préserver la relation client.

- Le respect des délais de paiement des clients est constaté dans seulement 70 % des cas, ce qui révèle une certaine irrégularité dans le recouvrement. Ce point est renforcé par le fait que seules 65 % des unités ont mis en place des relances automatiques en cas de retard, et que 82 % pratiquent un rapprochement quotidien des encaissements avec les factures. Ces indicateurs montrent la nécessité de renforcer les mécanismes de contrôle et de suivi pour sécuriser la trésorerie.
- Le reporting régulier des ventes à la direction est assuré dans 79 % des cas, ce qui facilite une prise de décision rapide et adaptée. Cependant, une minorité de services reste à aligner sur cette pratique. Par ailleurs, 73 % des personnels sont formés aux procédures de vente et de contrôle, ce qui est un point positif, bien qu'un effort supplémentaire soit nécessaire pour homogénéiser les compétences.
- En matière de sécurité, 69 % des répondants estiment que le système d'information est protégé contre les intrusions, tandis que 77 % confirment un archivage sécurisé des documents de vente, renforçant ainsi la conformité réglementaire et la protection des données.
- L'identification et l'évaluation des risques de fraude restent insuffisantes, avec seulement 66 % d'accord sur leur prise en compte, ce qui expose l'entreprise à des vulnérabilités potentielles. Enfin, 74 % des recommandations issues des audits internes sont appliquées, ce qui est encourageant, même si le non-respect dans près d'un quart des cas réduit l'efficacité du dispositif d'amélioration continue.

Ces résultats montrent que l'entreprise dispose d'une base solide en termes de contrôle et d'automatisation du cycle ventes-clients, avec des procédures généralement formalisées et un usage important des outils numériques. Cependant, plusieurs faiblesses demeurent, notamment en matière de formalisation homogène, de séparation des tâches, de gestion des risques, et de suivi rigoureux des recommandations d'audit. Il apparaît donc nécessaire d'intensifier les efforts pour standardiser les pratiques, renforcer la formation du personnel et améliorer la maîtrise des risques afin d'assurer une gestion optimale et sécurisée des ventes.



Conclusion générale

Conclusion générale :

L'analyse du système de contrôle du cycle ventes-clients au sein de l'entreprise met en lumière une organisation globalement bien structurée, appuyée par des procédures formelles et une utilisation significative des outils numériques tels que les logiciels ERP et les systèmes d'automatisation. Ces éléments contribuent à une meilleure traçabilité des opérations, à une gestion plus rigoureuse des documents et à un suivi plus efficace des ventes. Cependant, les résultats révèlent également plusieurs points faibles qui peuvent compromettre la fiabilité et la sécurité du processus commercial. Parmi ceux-ci, l'absence de formalisation dans certaines unités, un taux non négligeable de bons de commande non validés, une séparation insuffisante des tâches entre vente et encaissement, ainsi qu'une gestion partielle des risques de fraude et des litiges commerciaux. Par ailleurs, la gestion des retards de paiement et le suivi des recommandations d'audit méritent d'être renforcés pour assurer une meilleure maîtrise financière.

La formation du personnel, bien qu'en progrès, reste un levier clé pour homogénéiser les pratiques et améliorer la performance globale. De même, la sécurité du système d'information et l'archivage sécurisé doivent être constamment surveillés et améliorés pour protéger les données et garantir la conformité réglementaire.

En somme, si les fondations du contrôle des ventes sont solides, l'entreprise doit poursuivre ses efforts d'harmonisation, d'automatisation et de contrôle interne. L'adoption plus large des outils, la formalisation complète des procédures, le renforcement des audits et des formations ainsi que la systématisation du suivi des risques constitueront les leviers indispensables pour optimiser la gestion du cycle ventes-clients, réduire les risques et soutenir la croissance durable de l'organisation.

Par ailleurs, les résultats obtenus dans le cadre de ce travail ont permis de confirmer les deux hypothèses formulées :

Premièrement, L'application rigoureuse des normes internationales d'audit interne (comme les normes de l'IIA) améliore significativement la qualité et l'indépendance des missions d'audit dans les entreprises industrielles car elles fournissent un cadre structuré garantissant la cohérence, l'éthique et l'objectivité des travaux d'audit, ce qui renforce la crédibilité et l'efficacité des missions.

Deuxièmement, Une organisation inadéquate des procédures de contrôle interne dans le cycle vente-clients augmente considérablement les risques de fraudes, d'erreurs de facturation et de non-recouvrement car Un contrôle interne mal structuré expose l'entreprise à des défaillances.

Troisièmement, L'audit interne réalisées par la Direction Audit et Risques de SONATRACH a un impact positif sur la détection, la maîtrise et la réduction des risques liés au cycle vente-clients. Grâce à des audits réguliers et méthodiques, la Direction Audit et Risques de SONATRACH contribue à détecter les faiblesses dans les processus, à proposer des actions correctives et à améliorer le pilotage des risques.

Suggestions pour l'amélioration :

À la lumière des constats établis, les recommandations suivantes sont proposées pour renforcer le dispositif de contrôle interne relatif au cycle ventes-clients :

1. Formaliser systématiquement les procédures dans toutes les unités afin d'assurer une uniformité et une meilleure traçabilité des opérations.
2. Renforcer l'utilisation du logiciel ERP en étendant son déploiement aux services encore non équipés, pour améliorer l'automatisation et la cohérence des données.
3. Imposer la validation obligatoire des bons de commande par un responsable afin de réduire les risques de fraude et d'erreur.
4. Assurer une stricte séparation des tâches entre vente et encaissement pour éviter les conflits d'intérêts et renforcer le contrôle interne.
5. Généraliser la réalisation d'audits internes réguliers dans toutes les unités, avec un suivi rigoureux des recommandations.
6. Mettre en place un système systématique de relances automatiques pour les retards de paiement, couplé à des mesures de suivi plus rigoureuses.
7. Renforcer la formation continue du personnel aux procédures de vente, aux outils ERP, et aux bonnes pratiques de contrôle pour garantir une homogénéité des compétences.
8. Améliorer la gestion des risques de fraude en développant des processus d'identification, d'évaluation et de suivi plus rigoureux.
9. Optimiser la gestion des retours clients et des litiges commerciaux pour mieux analyser les causes d'insatisfaction et réduire les conflits.

10. Maintenir et renforcer la sécurité du système d'information ainsi que l'archivage sécurisé des documents afin de garantir la conformité réglementaire et la protection des données.

Perspectives de recherche :

Cette étude ouvre plusieurs pistes pour de futures recherches. Il serait pertinent, par exemple, d'élargir l'analyse à d'autres cycles comptables (achats-fournisseurs, immobilisations, trésorerie) pour évaluer le rôle global de l'audit interne dans l'ensemble du système de contrôle interne de l'entreprise. Par ailleurs, une étude comparative entre plusieurs entreprises du secteur pétrolier ou d'autres secteurs d'activité permettrait de mieux cerner les bonnes pratiques et les failles récurrentes dans la gestion des risques liés aux cycles de gestion. Enfin, l'impact de l'audit interne sur la performance globale de l'entreprise (au-delà de la conformité et de la fiabilité des états financiers) constitue également un axe intéressant à approfondir, notamment en lien avec la digitalisation croissante des processus.



Bibliographie

1. Ouvrages et livres

- ABBAD Ismahane., *Les entreprises en difficultés : diagnostic et redressement*, cas : entreprise de céramique de la Tafna- CERTAF-, mémoire de magister en science commerciale, université d'Oran, 2009, P 21.
- Barry Mamadou, *Audit et contrôle interne*, Cabinet Mamadou Barry, Dakar, 2009, p 169.
- Barry Mamadou, *Audit et contrôle interne*, Cabinet Mamadou Barry, Dakar, 2009, p 184.
- Barthélemy Bernard et Courrèges Philippe, *Gestion des risques : méthode d'optimisation globale*, 2ème édition, Edition d'organisation, Paris, 2004, p 11.
- Bernard Frédéric et Rousseau Laurent, *Contrôle interne*, 3ème édition, Edition Maxima, Paris, 2010, p 63.
- Bertoneche Marc, D'Arcimoles Charles-Henri : *L'essentiel du management par les meilleurs professeurs*, Edition d'organisation, Paris, 2005, p 447.
- Chandler, R. A., Edwards, J. R., & Anderson, M. (1993). *Changing perceptions of the role of the company auditor, 1840-1940*. *Accounting and Business Research*, 23(92), 443-459.
- Chastagnaret, G. (2003). *Histoire et comptabilité : Antiquité et Moyen Âge*. Presses Universitaires de France.
- Cohen Alain Gérard, *Contrôle interne et audit public*, 2ème édition, Extensio édition, Paris, 2008, p 46-48.
- *Controlor & Auditor*, Edition Dunod. Paris, 2006, p 186.
- Coopers & Lybrand & IFACI. (2000). *Le contrôle interne : cadre de référence* (p. 24). Paris : IFACI.
- Eancourt-Galignani, P. (2002). *L'audit interne et la création de valeur*. In IFACI (éd.), *Les nouvelles pratiques de l'audit interne* (p. 29).
- Gardin, G.-L. (2016). *Audit des systèmes d'information* (2e éd.). Vuibert.
- Gélard, G. (2011). *L'audit dans l'histoire : évolution et perspectives*. *Revue Française de Comptabilité*, (448), 25-32.
- GERARD VALIN & AL J.-F. CAVANOU, C. GUTTMANN, J. LE VOURC'H,
- GRESSE C., *Les entreprises en difficulté*, ÉCONOMICA, Paris, 1994, P 08.
- Hamzaoui Mohamed, *Audit : gestion des risques et contrôle interne : normes ISA200, 315,330 et 500*, 2ème édition, Pearson Education France, Paris, 2008, p 80.

- HAROUZ Lynda., *Essai d'analyse de stratégies de redressement des entreprises en difficulté*, Mémoire de magister en sciences économiques, université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Algérie, 2012, P 23.
- Hutin Hervé, *Toute la finance*, 3eme édition, Edition d'organisation, Paris, 2005, p 489.
- IFACI. (2005). *Le management des risques de l'entreprise : Cadre de référence - techniques d'application - COSO II Report*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Kinney, W. R. (1999). *Auditor independence: A burdensome constraint or core value?* Accounting Horizons, 13(1), 69-75.
- LAWRENCE B. SAWYER, *La Pratique de L'audit Interne*, 2ème Edition, institut français de gestion (IFG), IIA, 1976, P123.
- Lee, T. A. (1996). *The Evolution of Corporate Financial Reporting*. Springer.
- Les Mots de l'audit, IFACI-IAS, éditions Liaisons, 2000.
- MAGUEU Kamdem, DEBORA Joëlle., *Le financement des entreprises en difficultés en droit OHADA*, Thèse de Doctorat UFD de Droit et Sciences Politiques, UNIVERSITÉ DE DSCHANG, Cameroun, 2016, P 16.
- Martinet Alain-Charles et Silem Ahmed : *Lexique de gestion*, 7ème édition, Edition Dalloz, Paris, 2005, p 544.
- Martinet Alain-Charles et Silem Ahmed : *Lexique de gestion*, 7ème édition, Edition Dalloz, Paris, 2005, p 450.
- Mautz, R. K., & Sharaf, H. A. (1961). *The Philosophy of Auditing*. American Accounting Association.
- Mello, J. A. (2014). *Auditing: A risk-based approach*. Boston: Cengage Learning.
- Power, M. (1999). *The Audit Society: Rituals of Verification*. Oxford University Press.
- Renard Jacques, *Théorie et pratique de l'audit interne*, Edition d'organisation, Paris, 2010, p 170.
- Renard Jacques, *Théorie et pratique de l'audit interne*, Edition d'organisation, Paris, 2010, p 185.
- Renard, J. (2002). *Théorie et pratique de l'audit interne*. Éditions d'Organisation.
- Sardi Antoine : *Audit et contrôle interne bancaire*, Edition Afges, Paris, 2002, p 39.
- Sawyer, L. B. (2003). *Sawyer's Internal Auditing: The Practice of Modern Internal Auditing*. The Institute of Internal Auditors.
- Schick Pierre, *Mémento d'audit interne*, édition Dunod, Paris, 2001, p 131.

- Siruguet Jean Luc, *Le contrôle comptable bancaire un dispositif de maîtrise des risques, Principes, normes et techniques*, Tome I, 2ème édition, Revue Banque Edition, Paris, 2007, p 31.
- Siruguet Jean Luc, *Le contrôle comptable bancaire un dispositif de maîtrise des risques, Principes, normes et techniques*, Tome I, 2ème édition, Revue Banque Edition, Paris, 2007, p 56.
- Sow, A. (2003). *L'audit interne et la maîtrise des risques dans les banques*.
- Watts, R. L., & Zimmerman, J. L. (1986). *Positive Accounting Theory*. Prentice-Hall.
- Wilmots Hans, *Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne*, Editions Standard SA, Bruxelles, 2002, p 85.
- ZOPOUNIDIS. C., *Évaluation du risque de défaillance de l'entreprise*, Ed Économica, Paris, 1995, P 13.

2. Articles de revues et journaux

- Chandler, R. A., Edwards, J. R., & Anderson, M. (1993). *Changing perceptions of the role of the company auditor, 1840-1940*. Accounting and Business Research, 23(92), 443-459.
- Gélard, G. (2011). *L'audit dans l'histoire : évolution et perspectives*. Revue Française de Comptabilité, (448), 25-32.
- Kinney, W. R. (1999). *Auditor independence: A burdensome constraint or core value?* Accounting Horizons, 13(1), 69-75.
- MEZIANE Mohamed., « L'audit interne est au centre des enjeux économiques », Journal ELWatan, Samedi 30 juin 2012, N° 6599, Algérie, P 08.

3. Normes, cadres de référence et documents institutionnels

- « Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne », IFACI, 2013.
- Coopers & Lybrand & IFACI. (2000). *Le contrôle interne : cadre de référence* (p. 24). Paris : IFACI.
- IFACI. (2005). *Le management des risques de l'entreprise : Cadre de référence - techniques d'application - COSO II Report*. Paris : Éditions d'Organisation.
- The Institute of Internal Auditors (IIA). (n.d.). Home. <https://www.theiia.org>

4. Sites web

- <https://www.compta-facile.com/les-factures-non-parvenues-fnp/>, consulté le 11/04/2025 à 20h00.

Remerciements

Dédicace

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale 09

Chapitre I : Les fondamentaux de l'audit interne

Introduction 15

Section 01 : Aspect théorique et normes de l'audit interne 16

1.Évolution historique de l'audit et naissance de la fonction audit interne : 16

2.Généralités sur l'audit interne : 19

2.1.Définitions d'audit interne : 19

2.2.Objectifs de l'audit interne : 20

2.3.Rôles de l'audit interne : 21

2.4.Les professionnels et normes d'audit interne : 22

3.Champs d'intervention et champs d'application de l'audit interne :..... 24

3.1.Champs d'intervention de l'audit interne : 24

3.2.Champs d'application de l'audit interne : 25

2.1.La notion de risque : définition et typologie 30

2.1.1.Définition du risque 30

2.1.2.Typologies des risques 30

2.1.3.Caractéristiques des risques 31

2.2.Le contrôle interne : définition et objectifs 31

2.2.1.Qu'est-ce que le contrôle interne ? 31

2.2.2.Objectifs du contrôle interne 31

2.2.3.Cadre de référence du contrôle interne..... 31

2.3.La démarche de gestion des risques dans le cadre du contrôle interne	32
2.3.1.Identification des risques	32
2.3.2.Évaluation des risques	32
2.3.3.Traitement des risques	32
2.3.4.Suivi et révision	32
2.4.Acteurs du contrôle interne et responsabilités	32
2.4.1.La direction générale	32
2.4.2.Les managers opérationnels	33
2.4.3.L'audit interne	33
2.4.4.Les collaborateurs	33
2.5.Limites du contrôle interne	33
Section 03 : La mission d'audit interne	34
3.1.Définition et cadre général de la mission d'audit interne	34
3.1.1.Qu'est-ce qu'une mission d'audit interne ?	34
3.1.2.Portée et champ d'application	34
3.2.Les objectifs de la mission d'audit interne	34
3.2.1.Apporter une assurance indépendante	34
3.2.2.Améliorer les processus de gestion	34
3.2.3.Prévenir les risques	35
3.3.Les étapes clés d'une mission d'audit interne	35
3.3.1.La planification	35
3.3.2.La réalisation (ou exécution)	35
3.3.3.Le rapport d'audit	35
3.3.4.Le suivi des recommandations	35

3.4.Les outils et techniques mobilisés lors d'une mission	35
3.4.1.Techniques de collecte d'informations.....	35
3.4.2.Outils informatiques	36
3.5.Les qualités requises chez l'auditeur interne	36
3.5.1.Indépendance et objectivité	36
3.5.2.Compétence et professionnalisme	36
3.5.3.Communication et diplomatie	36
3.6.Typologie des missions d'audit interne	36
3.6.1.Audit de conformité	36
3.6.2.Audit opérationnel	36
3.6.3.Audit stratégique	36
3.6.4.Audit informatique	36
3.7.Les enjeux de la mission d'audit dans une entreprise industrielle	37
Conclusion	38

Chapitre II : Le cycle vente-clients dans une entreprise industrielle

Introduction	40
Section 01 : Présentation de cycle vente / client	41
1.Le cycle vente /client	41
1.1.1.Définition de la vente et de cycle de vente/Client	41
1.1.2.Présentation de l'importance du cycle de vente/client	41
1.1.3.Les principales activités composant le cycle ventes /clients	43
Section 02 : Le contrôle interne appliqué au cycle vente/Client	49
2.1.Les objectifs de contrôle interne du cycle de ventes/clients	49
2.2.Les moyens	50

2.3.Le système d'information et de pilotage	51
2.4.L'organisation	51
2.5.Les méthodes et les procédures	52
2.6.La supervision du cycle ventes/clients	52
Section 03 : Les risques du cycle vente-clients	54
3.1.Risques liés à la budgétisation des ventes	54
3.1.1.Risques de prévisions irréalistes	54
3.1.2.Absence de contrôle budgétaire	54
3.2.Risques liés à l'agrément des nouveaux clients	54
3.2.1.Risques de solvabilité	54
3.2.2.Acceptation sur critères non objectifs	55
3.2.3.Risques liés à la saisie et à la modification du fichier client	55
3.3.Risques liés à la réception et à l'acceptation des commandes	55
3.3.1.Risques logistiques	55
3.3.2.Risques de livraisons non autorisées	55
3.3.3.Manque de traçabilité	55
3.4.Risques liés à la facturation	55
3.4.1.Omission ou double facturation	55
3.4.2.Retards et erreurs de facturation	55
3.4.3.Risques de non-transmission des factures	56
3.5.Risques liés aux encaissements et aux règlements clients	56
3.5.1.Détournement et perte de fonds	56
3.5.2.Non reversement en banque	56
3.5.3.Absence de rapprochement bancaire	56

3.6.Risques liés à la comptabilisation des opérations de vente	56
3.6.1.Erreurs comptables	56
3.6.2.Retards dans l'enregistrement	56
3.6.3.Accès non contrôlé aux écritures comptables	56
3.7.Risques liés au calcul des avoirs	57
3.7.1.Émission d'avoir injustifiés	57
3.7.2.Inexactitude des avoirs	57
3.7.3.Absence de validation rigoureuse	57
3.8.Risques liés au suivi des créances et au recouvrement	57
3.8.1.Retards de relance	57
3.8.2.Non-recouvrement des créances	57
3.8.3.Absence de provisionnement des créances douteuses	57
Conclusion	58

Chapitre III : Audit interne du cycle vente-clients, cas de SONATRACH

Table des matières

Introduction	60
Section 1 : Présentation de la société SONATRACH	61
1.1.Historique de la société SONATRACH	61
1.2.Mission de SONATRACH	62
1.3.Organisation Générale de la SONATRACH	63
Section 2 : La Direction Audit et Risque	60
2.1.Historique et Présentation de la Direction Audit et risque	60
2.2.Organisation structurelle de la Direction de l'Audit et des Risques	60
Section 3 : Audit interne appliqué au cycle vente-clients chez Sonatrach	62

3.1.Cadre Méthodologique	62
3.1.1.Type de recherche	62
3.1.2.Méthode de collecte des données	62
3.1.3.Echantillonnage	62
3.1.4.Traitement et analyse des données	62
3.1.5.Limites de la méthodologie	63
3.2Présentation et analyse des résultats	64
3.3Discussion des résultats	84
Conclusion générale	100
Suggestions	101
Bibliographie	103
Annexes	



Annexes

Questionnaire d'Audit Interne – Cycle Vente-Client

Entreprise : Sonatrach

Type : Questionnaire à choix (fermé et semi-ouvert)

Instructions : Veuillez cocher la réponse appropriée ou remplir les champs lorsque nécessaire.

1. Une procédure écrite pour le cycle vente-clients existe-t-elle ? Oui Non
2. Les ventes sont-elles systématiquement validées par un responsable ? Oui Non
3. Des limites de crédit sont-elles fixées pour chaque client ? Oui Non
4. Existe-t-il un système informatisé pour enregistrer les ventes ? Oui Non
5. Les bons de commande client sont-ils archivés ? Oui Non
6. Le service facturation est-il distinct du service commercial ? Oui Non
7. Les factures sont-elles émises automatiquement via un logiciel ERP ? Oui Non
8. Les encaissements sont-ils vérifiés par un service différent de celui de la facturation ? Oui Non
9. Un suivi régulier des créances clients est-il effectué ? Oui Non
10. L'entreprise applique-t-elle des procédures de relance en cas de non-paiement ? Oui Non
11. Les remises accordées aux clients sont-elles autorisées par un responsable ? Oui Non
12. Existe-t-il des indicateurs de performance pour évaluer le processus vente-clients ? Oui Non
13. Les retours produits sont-ils enregistrés et justifiés ? Oui Non
14. Le personnel est-il formé régulièrement aux procédures du cycle vente-clients ? Oui Non
15. Les litiges clients sont-ils traités dans un délai déterminé ? Oui Non
16. Y a-t-il une procédure de clôture mensuelle pour les ventes ? Oui Non
17. Les données clients sont-elles stockées de manière sécurisée ? Oui Non

18. Les états de rapprochement entre facturation et comptabilité sont-ils effectués ? []
Oui [] Non

19. À quelle fréquence les créances douteuses sont-elles évaluées ?

20. Quelles améliorations recommanderiez-vous dans le cycle vente-clients ?



CONFIDENTIEL

Direction Audit & Conformité
Direction Audit Pôle Sud

RAPPORT D'AUDIT INTERNE

**Audit des contrats de prestations de service
(location de véhicules)
(RTH/TRC)**

Destinataire :

Code mission :

IMPORTANT

Ce document est un rapport d'audit. Il matérialise le travail des auditeurs.

Il est vivement recommandé à ses destinataires de ne pas le divulguer.

- il contient des informations confidentielles
- son style peut surprendre un lecteur non averti

Un rapport d'audit n'est pas une analyse de situation, il fait ressortir des conclusions d'audit des coûts et il met aussi l'accent sur les dysfonctionnements, pour faire développer des actions de progrès.

Il contient des recommandations. Une recommandation n'est pas une critique, elle n'implique pas une faute. Une amélioration proposée au responsable est sous sa responsabilité à mener l'action. Il est en charge de développer et mettre en place une solution au problème soulevé ou une meilleure.

SOMMAIRE

SYNTHESE	4
RAPPORT DETAILLE.....	5
1. INTRODUCTION.....	5.
2. OBJECTIFS ET ETENDE DE LA MISSION.....	5
3. EQUIPE D'AUDIT.....	5.
4. DEROULEMENT DE LA MISSION.....	5.
5. RESULTATS DETAILLES DES TRAVAUX D'AUDIT.....	5.
6. CAHIER DES RECOMMANDATIONS.....	7.

CONFIDENTIEL

SYNTHESE

CONFIDENTIEL

RAPPORT DETAILLE

1. INTRODUCTION

2. OBJECTIFS ET ETENDUE DE LA MISSION

Les objectifs assignés à la mission consistaient à :

S'assurer que les contrats de prestations de service (location de véhicules) renferment l'ensemble des requises

S'assurer du respect des seuils de compétence en matière de signature des contrats

Apprécier la mise en application des clauses contractuelles (Contracto) ;

S'assurer que toute modification dans les clauses contractuelles fait l'objet d'un Avenant ;

S'assurer de l'existence d'un dispositif de suivi physique et financier des contrats et apprécier son fonctionnement.

3. EQUIPE D'AUDIT

L'équipe d'audit ayant réalisé la mission :

4. DEROULEMENT DE LA MISSION

5. RESULTATS DETAILLES DES TRAVAUX D'AUDIT

Les travaux d'audit réalisés et les tests effectués ont permis de constater les résultats suivants :

A noter aussi que, les opérations mentionnées dans le tableau ci-dessus, n'ont pas un lien direct avec le transport par canalisation des hydrocarbures, et elles ne sont pas mentionnées dans le décret exécutif N°14-06 du 15 janvier 2014.

—

—

—
—
—

Faits :

Causes :

- Absence d'un fiscaliste au niveau du Département Juridique conformément à l'organigramme de la Direction Régionale HAUD-EL-HAMRA (*réf. OG-EXL-293 du 14/02/2006*)
- Faiblesse du dispositif de contrôle interne au niveau des Départements Finances & Juridique en termes d'exonération de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) conformément au Décret Exécutif (*N°14-06 du 15 janvier 2014*),

Conséquences :

- Risque d'être en infraction avec la réglementation (*Décret Exécutif N°14-06 du 15 janvier 2014*) ;
- Risque de redressement fiscal ;
- Risque de perte financière en cas d'application des pénalités fiscales.

Recommandations :



ADG

Audit des contrats de prestations de service (location de véhicules)

16P043ADCAPSRTH

AC3

Page 8 sur 11

6. CAHIER DES RECOMMANDATIONS

N°	Recommandations		Responsabilité		Délai	Commentaires
	Contenu	Priorité	Structures concernées	Responsable		
1.	•	1				
2.	•	1				
3.	•	1				
4.		1				
5.	•	2				
6.	•	2				
7.	•	1				
8.	•	1				
9.	•	2				
10.	•	1				
11.	•	2				



ADG

Audit des contrats de prestations de service (location de véhicules)

16P043ADCAPSRTH

AC3

Page 9 sur 11



Code:

Mission : Audit des contrats de prestations de service (location de véhicules)

Direction Audit & Conformité

Date :

Document réalisé par :

Revue par :

160 - Programme de travail Audit de l'Exécution des contrats

Objectifs	Actions	Resp en Charge	Ref. papiers de travail finalisés	Date Début	Date Fin
Organisation & Seuil de compétence en matière d'engagement					

A	1	S'assurer que l'organigramme adopté répond aux besoins des structures en termes de suivi et d'exécution des contrats de location de véhicules ;	M.Y			
	2	S'assurer de la désignation des personnes chargées du contrôle et de la supervision des prestations de location de véhicules et que les missions des chargés de supervision sont clairement définies ;				
	3	S'assurer de la mise en place des supports et de leur conformités en terme de suivi et de supervision, (rapports, attestations de service fait, PV et attachements) ;				
	4	S'assurer de l'existence des décisions de délégation de pouvoir, traitant notamment la signature des contrats et des avenants.				

E	Exécution des contrats par la mise en application des clauses contractuelles (client/co-contractant)
----------	---

1	<p>S'assurer que le contrat est conforme au modèle du projet de contrat annexé au DAO ;</p> <p>Vérifier que chaque contrat de location de véhicules traité comporte les clauses requises, notamment en termes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mode de passation ; • L'exigence d'une caution bancaire et dont la validité suit celle de la validité du contrat; • Le montant contractuel ; • Délais de règlement et pièces justificatifs pour le règlement ; • Dispositions fiscales ; • Délai de livraison/réalisation et l'application des pénalités de retard en cas de défaillance du co-contractant; □ L'exigence systématique d'une assurance; • La mention de la domiciliation bancaire du co-contractant ; • Avenant : pour la modification d'une des clauses contractuelles ; • Attachement, attestation de service fait... ; • Supervision pour les contrats de prestations. 				
2	<p>S'assurer de la réunion et la mise en place des conditions d'entrée en vigueur des contrats avant leur exécution ;</p>				
3	<p>S'assurer que les contrats signés ont été réellement exécutés/ ou en cours ;</p> <p>-Vérifier que les différentes structures utilisatrices (ATR et FIN) sont destinataires, d'une copie du contrat signé (ordre de service, caution de bonne fin d'exécution et ce, dès leurs entrée en vigueur) ;</p> <p>-Vérifier que les attestations de service fait sont signées contradictoirement et vérifier que ces documents sont approuvés par des personnes habilitées.</p>	S.M			

	4	<p>S'assurer que le règlement se fait sur présentation des pièces justificatives prévues contractuellement (bon commande, facture, attachement, attestation de service fait) ;</p> <p>- vérifier leurs conformités notamment en termes d'objet, de montant/prix unitaire...</p>				
Suivi physique et financier des contrats						
F	1	<p>S'assurer l'existence d'un dispositif de suivi (fiche signalétique, fiche de suivi) pour chaque contrat au niveau de la structure en charge du suivi des contrats de location de véhicules et vérifier que :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ la durée contractuelle a été respectée ; ○ le cumul des factures réglées ne dépasse pas le montant du contrat ; ○ le planning de réalisation des prestations de location de véhicules est respecté. <p>- Vérifier l'existence d'une application informatisée, sécurisée pour le traitement des données en matière de suivi de l'exécution des contrats par la structure initiatrice ;</p> <p>- Vérifier que les insuffisances ou défaillances sont signalées par le superviseur ou la personne chargée du suivi des contrats de prestation de location de véhicules.</p> <p>- Vérifier l'application des pénalités de retard et/ou mise en jeu de la garantie en cas de défaillance du co-contractant ;</p> <p>- Vérifier que le règlement des factures se fait sur le compte bancaire du prestataire désigné sur le contrat ;</p>	M.A			

	2	S'assurer le respect de la réglementation fiscale édictés dans le contrat (Remise d'attestations d'exonération s'il y a lieu pour les véhicules utilitaires) ;				
	3	S'assurer l'existence physique des cautions bancaire, de leur authentification et bonne conservation ;				
Modalités d'élaboration des avenants						
J	1	<p>S'assurer que toute modification dans les clauses contractuelles a fait l'objet de conclusion d'un avenant ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apprécier les justificatifs d'établissement des avenants ; - Vérifier que la signature de l'avenant a été faite sur la base des accords nécessaires selon la procédure en vigueur (commission des marchés, ou autres) ; - Vérifier que l'avenant a été conclu dans la limite du délai contractuel ; 	Absence Des avenants			
	2	S'assurer que l'objet de l'avenant entre dans l'objet global du marché ;				
	3	- Apprécier les seuils des avenants prévus dans l'article 78 de la directive de la passation des marchés E-025 (20% pour les marchés décentralisés, 10% pour les marchés d'entreprise).				

Résumé :

Ce mémoire s'intéresse au rôle de l'audit interne dans la maîtrise du cycle vente-clients au sein d'une entreprise industrielle, en particulier à travers l'exemple de SONATRACH. Il s'ouvre sur une présentation générale des fondamentaux de l'audit interne, en exposant son évolution historique, ses objectifs, ses rôles et les normes qui encadrent cette fonction essentielle. L'audit interne est ainsi présenté comme un outil stratégique permettant d'assurer une meilleure gouvernance, en lien étroit avec la gestion des risques et le contrôle interne. Sont ensuite abordés les concepts fondamentaux liés au risque, au contrôle interne et à leur articulation dans le cadre d'une gestion efficace. Le mémoire décrit en détail les missions d'audit interne, en expliquant leur cadre, leurs objectifs, les étapes méthodologiques, ainsi que les outils et qualités requis chez l'auditeur. Une typologie des missions est aussi présentée, allant de l'audit de conformité à l'audit stratégique.

Dans un second chapitre, le travail se concentre sur le cycle vente-clients en entreprise industrielle. Ce cycle est défini et présenté dans ses différentes composantes, de la budgétisation à la comptabilisation, en passant par la réception des commandes, la facturation et le recouvrement. L'accent est mis sur les dispositifs de contrôle interne appliqués à ce cycle, notamment à travers l'organisation, les systèmes d'information et les procédures mises en place pour prévenir les dysfonctionnements. Ce chapitre identifie ensuite les multiples risques inhérents à chaque étape du cycle ventes/clients, comme les erreurs de facturation, les détournements de fonds, ou encore les défauts de relance client, tout en soulignant l'importance d'un dispositif de contrôle solide pour en limiter l'impact.

Le troisième chapitre constitue l'étude de cas portant sur SONATRACH. Après une présentation de l'entreprise, de sa mission et de son organisation, une attention particulière est portée à sa direction Audit et Risque, ses missions et sa structuration. Le cœur de ce chapitre repose sur l'analyse de l'audit interne appliqué spécifiquement au cycle vente-clients chez SONATRACH. L'étude adopte une démarche méthodologique rigoureuse : type de recherche, collecte et traitement des données, échantillonnage, et reconnaissance des limites de la méthodologie utilisée. Les résultats obtenus sont présentés et analysés, puis discutés en lien avec les référentiels théoriques abordés précédemment. Le mémoire se clôt par une conclusion générale, soulignant les apports de l'audit interne dans la sécurisation des processus de vente, la gestion des risques, et la performance globale de l'entreprise.

Summary:

This thesis focuses on the role of internal audit in managing the sales-customer cycle within a manufacturing company, particularly through the example of SONATRACH. It begins with a general presentation of the fundamentals of internal audit, outlining its historical development, objectives, roles, and the standards governing this essential function. Internal audit is thus presented as a strategic tool for ensuring better governance, closely linked to risk management and internal control. It then addresses the fundamental concepts related to risk, internal control, and their relationship within the framework of effective management. The thesis describes internal audit missions in detail, explaining their framework, objectives, methodological steps, as well as the tools and qualities required of the auditor. A typology of missions is also presented, ranging from compliance audits to strategic audits.

In a second chapter, the work focuses on the sales-customer cycle in industrial companies. This cycle is defined and presented in its various components, from budgeting to accounting, including order receipt, invoicing and collection. Emphasis is placed on the internal control systems applied to this cycle, particularly through the organization, information systems and procedures implemented to prevent malfunctions. This chapter then identifies the multiple risks inherent in each stage of the sales/customer cycle, such as invoicing errors, embezzlement, or failure to follow up with customers, while emphasizing the importance of a solid control system to limit their impact.

The third chapter is the case study of SONATRACH. After a presentation of the company, its mission and its organization, particular attention is paid to its Audit and Risk department, its missions and its structure. The heart of this chapter is based on the analysis of internal auditing applied specifically to the sales-customer cycle at SONATRACH. The study adopts a rigorous methodological approach: type of research, data collection and processing, sampling, and recognition of the limitations of the methodology used. The results obtained are presented and analyzed, then discussed in connection with the theoretical frameworks previously discussed. The thesis ends with a general conclusion, highlighting the contributions of internal auditing in securing sales processes, risk management, and the overall performance of the company.

ملخص:

تركز هذه الرسالة على دور التدقيق الداخلي في إدارة دورة المبيعات-العميل داخل الشركات الصناعية، لا سيما من خلال نموذج سوناطراك. تبدأ الرسالة بعرض عام لأساسيات التدقيق الداخلي، مع توضيح تطوره التاريخي وأهدافه وأدواره والمعايير التي تحكم هذه الوظيفة الأساسية. وبالتالي، تُقدم الرسالة التدقيق الداخلي كأداة استراتيجية لضمان حوكمة أفضل، ترتبط ارتباطاً وثيقاً بإدارة المخاطر والرقابة الداخلية. ثم تتناول المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمخاطر والرقابة الداخلية وعلاقتها في إطار الإدارة الفعالة. تصف الرسالة مهام التدقيق الداخلي بالتفصيل، موضحةً إطارها وأهدافها وخطواتها المنهجية، بالإضافة إلى الأدوات والمواصفات المطلوبة للمدقق. كما تُقدم تصنيفاً للمهام، بدءاً من تدقيق الامتثال وصولاً إلى التدقيق الاستراتيجي.

في الفصل الثاني، يُركز العمل على دورة المبيعات/العميل في الشركات الصناعية. يُعرّف هذا الفصل ويُعرض مكوناته المختلفة، من إعداد الميزانية إلى المحاسبة، بما في ذلك استلام الطلبات وإصدار الفواتير والتحصيل. ويُركّز على أنظمة الرقابة الداخلية المُطبقة على هذه الدورة، لا سيما من خلال التنظيم وأنظمة المعلومات والإجراءات المُطبقة لمنع الأعطال. ثم يُحدد هذا الفصل المخاطر المُتعددة الكامنة في كل مرحلة من مراحل دورة المبيعات/العميل، مثل أخطاء إصدار الفواتير، والاختلاس، أو عدم متابعة العملاء، مع التأكيد على أهمية وجود نظام رقابة مُحكم للحد من أثارها.

الفصل الثالث هو دراسة حالة شركة سوناطراك. بعد عرض الشركة ورسالتها وتنظيمها، يُولى اهتمام خاص لقسم التدقيق والمخاطر فيها ومهامه وهيكله. يركز هذا الفصل في جوهره على تحليل التدقيق الداخلي المطبق تحديداً على دورة المبيعات-العميل في سوناطراك. تعتمد الدراسة على منهج منهجي دقيق يشمل: نوع البحث، وجمع البيانات ومعالجتها، وأخذ العينات، وتحديد حدود المنهجية المستخدمة. تُعرض النتائج وتُحلل، ثم تُناقش في ضوء الأطر النظرية التي نوقشت سابقاً. تنتهي الرسالة بخاتمة عامة تُبرز مساهمات التدقيق الداخلي في ضمان عمليات البيع، وإدارة المخاطر، والأداء العام للشركة.

