

Cours:

Audit des Fonctions et Processus (AFP)

Filière:

Audit et Contrôle de Gestion (ACG)

(S9)

FADILI Moulay Hachem

Enseignant chercheur à l'ENCG-Agadir

h.fadili@uiz.ac.ma

Année universitaire 2025-2026

FADILI Moulay Hachem
Enseignant chercheur à l'ENCG-Agadir-UIZ

Plan du cours

Chapitre 1-Définition, évolution et périmètre de l'audit des fonctions et processus (AFP)

Chapitre 2-Normes, Démarche, Méthodologie, et Outils de la Mission de l'AFP

Chapitre 3-Audit de la fonction marketing et ventes

Chapitre 4-Audit de la fonction Ressources Humaines

Chapitre 5-Audit de la fonction achats/Production/logistique

Chapitre 6-Audit de la Fonction Système d'Information

Définition d'audit, de façon générale, comme:

« L'activité qui applique en toute indépendance (11) des procédures (10) cohérentes et des normes d'examen (9) en vue d'évaluer (8) l'adéquation (7), la pertinence (6), la sécurité (5) et le fonctionnement (4) de tout ou partie des actions menées (1) dans une organisation (2) par référence à des normes (3)».

Bouquin,H et Bécour,JC (1996)

4 Fonctions/départements d'organisation

Qui doivent maîtriser ∑ risques pour atteindre ces finalités et objectifs, à travers:

des décisions stratégiques et managériales optimales

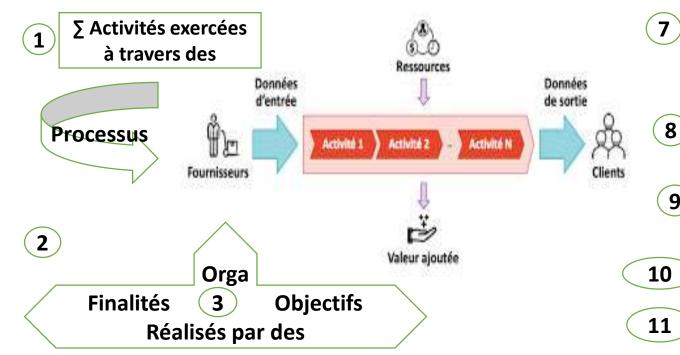
De la direction générale et des managers capables d'utiliser efficacement et de façon efficiente ressources internes/externes, pour

atteindre une performance satisfaisante pour Σ PPO, objet d'évaluation d'audit, qui est

encadré par des normes professionnelles cohérentes et rigoureuses, et utilisant

une démarche/outils d'expertise Reconnus à l'échelle internationale

Et, ce avec un statut indépendant de l'auditeur // demandeur de service d'audit



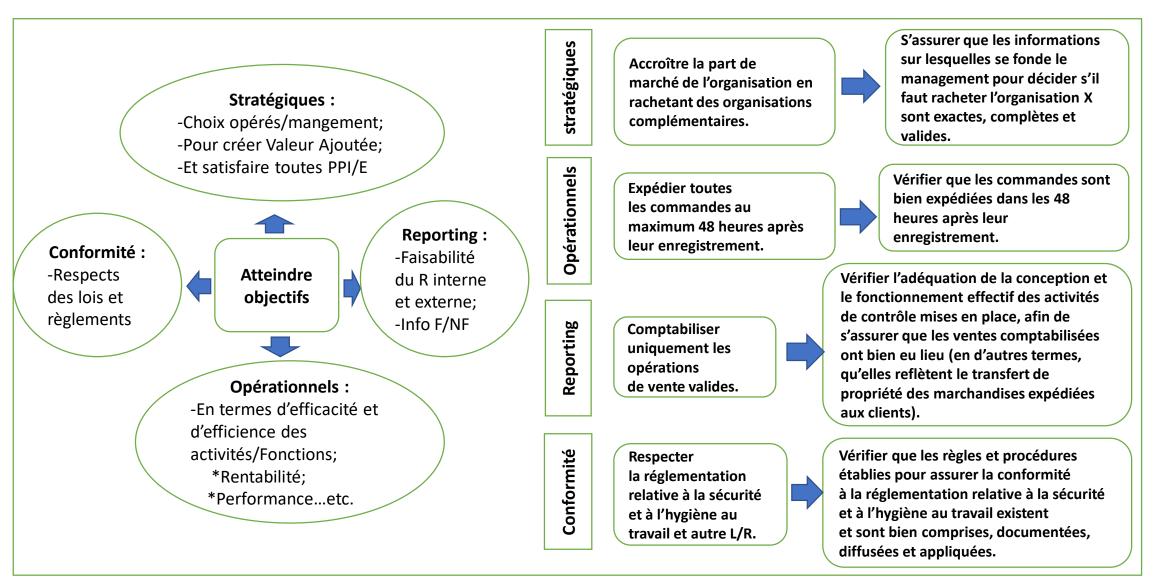
- -Donne une assurance sur les processus de **gouvernance**, de **gestion des risques** et de **contrôle** de l'organisation;
- -Afin d'aider cette dernière à atteindre ses buts/objectifs:
 - *stratégiques;

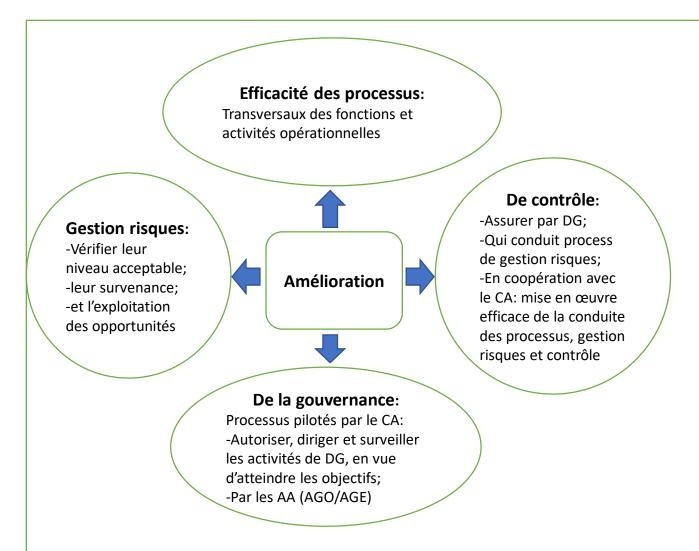
et des processus opérationnels,

- *Traduits opérationnellement;
- *Rendre compte/Reporting et en conformité aux lois, règlements

-Catalyseur permettant d'améliorer l'efficacité, l'efficience d'organisation; -Grace à son point de vue et ses recommandations, fondées sur:
 *Observations/Diagnostic
 *Des analyses;
 *Des évaluations des informations

- -En faisant preuve d'intégrité;
- -Et en assumant son devoir de rendre compte, l'AFP:
 - *Créer de la valeur ajoutée;
 - *Pour les organes de gouvernance;
 - *Et la direction générale;
 - *En termes de conseil:
 - -Objectif
 - -indépendant





Créer valeur ajoutée:

- -Aux PPI/E (clients), qui demandent ce service;
- -Dans le cadre de la mission du conseil;
- -évaluer les preuves relatives à un aspect intéressant pour le demandeur d'assurance; -en déterminants la nature et le périmètre de sa mission conseil, par entente entre auditeur et client.



Et en Améliorant les processus opérationnels:

en mettant en relation:

- *L'audité: directement concerné/mission (FPA)
- *L'auditeur: procède à l'évaluation/conclusions
- *L'utilisateur (bénéficiaire) : qui se fonde sur l'évaluation des preuves et sur les conclusions de l'auditeur

Statut de l'auditeur

Le statut de l'AFP comme déterminant de son indépendance/objectivité

Normes internationales d'AFP:

- -Mettent l'accent sur l'importance critique de l'indépendance/objectivité de l'AFP ;
- -L'indépendance a trait au statut de l'AFP;
- -L'objectivité est relative à son attitude intellectuelle;
- -Rattachement au comité d'audit, élu dans le CA

Exemples:

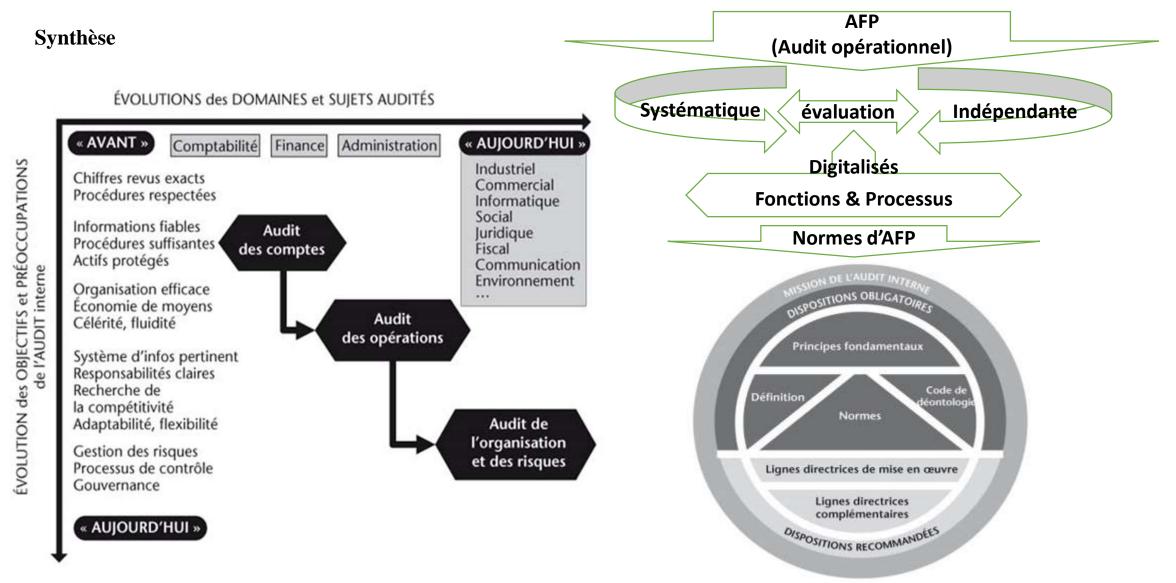
- -Si une personne intègre l'AFP après avoir exercé des fonctions dans un autre service de la même organisation, cet auditeur ne devera pas mener des activités d'assurance pendant un an (Norme 1130.A1-1).
- -Pour ne pas revenir évaluer son propre travail;

L'indépendance:

Est une situation statutaire hiérarchique de l'auditeur, au sein d'une organisation, lui permettant d'investir d'un pouvoir suffisant pour veiller à ce que sa mission ait une large étendue, que ses résultats soient dûment pris en compte et que les actions appropriées découlent des recommandations émises.

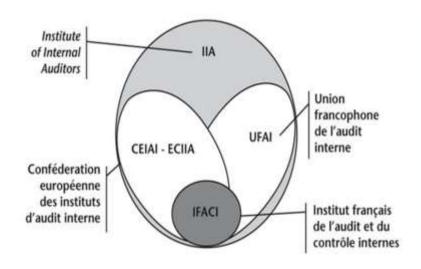
L'objectivité:

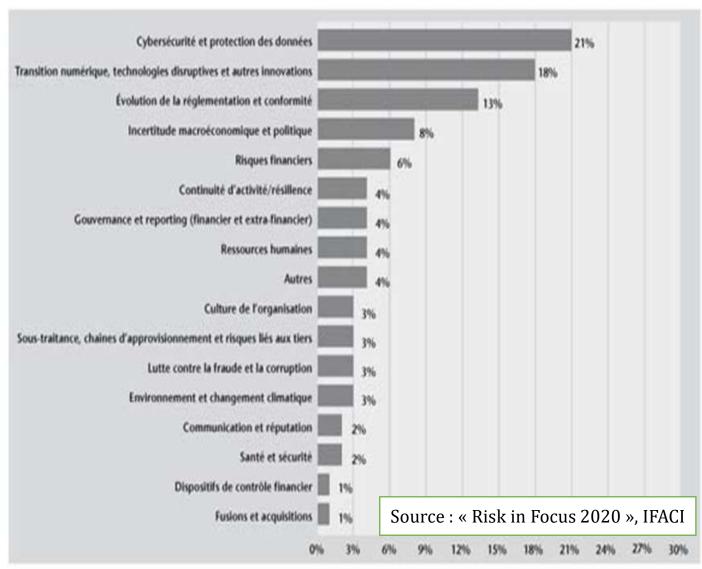
Signifie qu'un auditeur doit être à même de rendre des jugements impartiaux, sans parti pris. Et pour qu'il y a objectivité, l'auditeur ne doit pas exercer des responsabilités opérationnelles, prendre des décisions de gestion, ou se mettre dans ue situation qui pourrait induire des conflits d'intérêts.



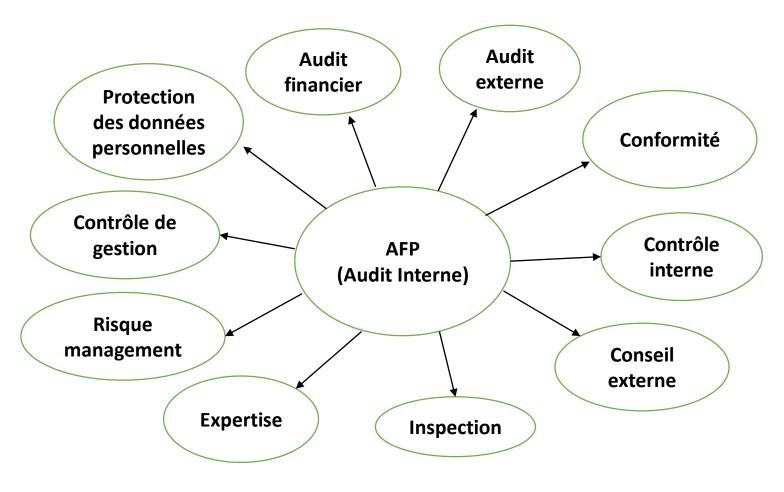
FADILI Moulay Hachem Enseignant chercheur à l'ENCG-Agadir-UIZ

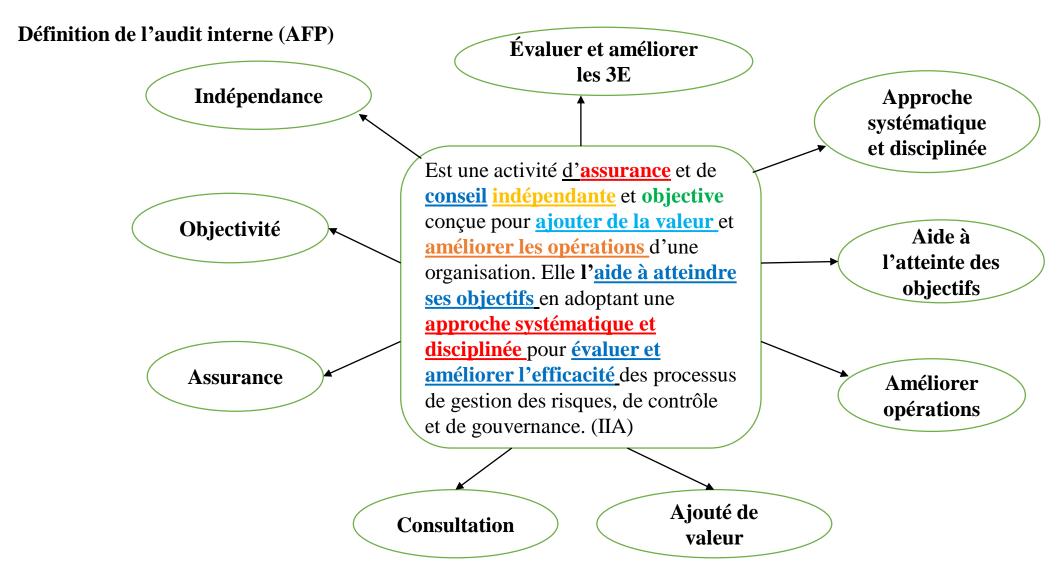
Les institutions d'AFP (Audit Interne)





AFP et autres concepts (métiers) similaires





Le périmètre de l'AFP (Audit Interne)

Émergence d'autres Parties Prenantes (Stakeholders)

Aller au-delà de comptabilité, finance et exigence de réglementation Révolutionnant les compétences des auditeurs

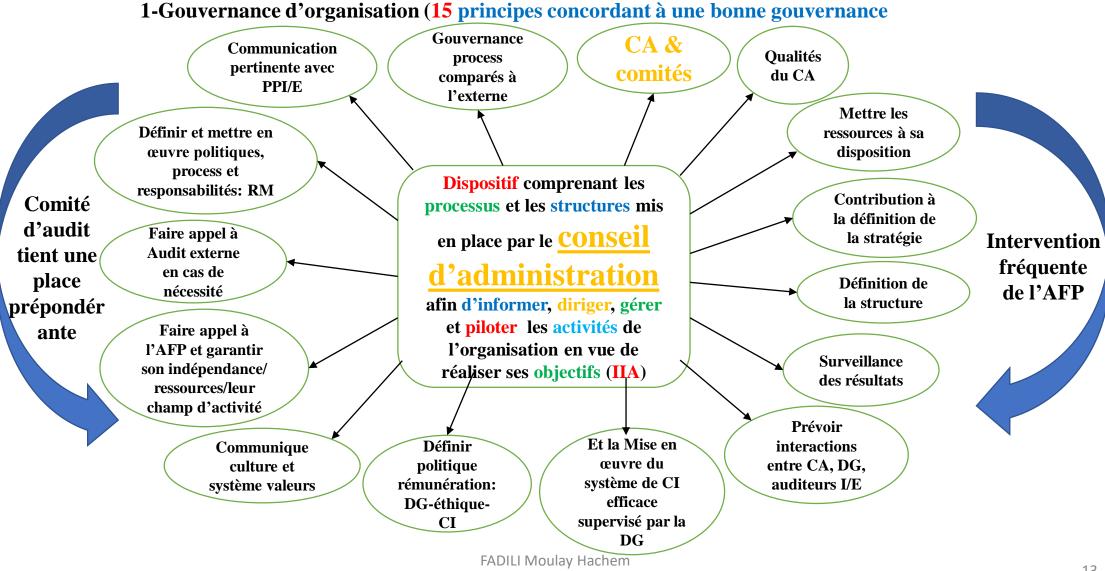
L'AFP, depuis qu'il a été défini par l'IIA, s'est adapté aux théories des organisations qui ont crées des centralisations, niveaux d'autorité et des lignes hiérarchiques distincts, règles claires et la division du travail étaient la norme à l'ère de l'économie industrielle. Mais, à l'ère de l'économie collaborative, l'AFP est révolutionné par les technologies digitales.

Révolutionnant les fonctions et processus

> Émergence de nouveaux risques qui s'ajoutent aux anciens

Gouvernance d'organisation

Le périmètre de l'AFP (Audit Interne)



Enseignant chercheur à l'ENCG-Agadir-UIZ

Les 8E qui élargissent le périmètre de l'AFP (Audit Interne)

Émotion:

- -Employés: engager au-delà des lois/R;
- -Identification émotionnelle aux valeurs,
- à la mission, vision, buts et objectifs;
- -Motivation des employés;
- -Sentiment d'appartenance;
- -Stimule l'innovation participative

Équité :

- -Traitement des autres (dignité/respect)
- -Aude-là de conformité aux lois/Règlem;
- -Du process embauche à fin contrat Trav
- -Reconnaissance humaine professionnelle

Écologie :

- -Aller au-delà des lois/Règlements;
- -Avoir une conscience écologique;
- -Minimiser C°R naturelles et max U;
- -Minimiser effets externes négatifs;
- -Stratégie DD innovante ;
- -Processus innovants

Efficacité:

- Mission, vision, buts et objectifs;
- -Communiqués à tous collaborateurs
- -Ayant un sens (management de sens)
- -Outils de mesure de réalisation
- -Dans Q? mesure ont été réalisés?(%)
- -AFP: amélioration (FPA, performance)



Efficience:

- --Taux d'efficacité (P° Réelle/RFH Employées)
- -Recrutement mangers est f° de ce taux;
- -Responsables de l'usage de ces ressources:
- -Productivité/croissance doivent êtres élevées
- -Recrutement talents (usage au maximum)
- -Paix sociale (placement/autonomie employés)
- -Investissement en technologies (talents/usage

Économie:

- -Prix d'achat est f° valeur Act (lors déf° d'achats)
- -Valeur totale d'articles achetés (prix, garanties, rapidité livraison, réparation, durée de vie utile...etc.)
- -S'applique aux B/S corporels/immatériels

Excellence:

- -QT: stratégie/différenciation/qualité;
- -Valeur d'usage et non écoque (bas prix);
- -Valeur proposée et non imposée;
- -Améliorer image de marque (médias Scx)
- -ISO 9001 (NC) ISO (SMQ)
- -Créer/maintenir culture de qualité;
- -En interne (tout d'abord) et pr externe

Éthique :

- -Règles: bon/mauvais comportements;
- -AFP: promouvoir une gouvernance éthique;
- -Dans décisions/exécutions organisationnelles;
- -Se familiariser avec le concepts éthique;
- -En somme: aider un engagement RSE



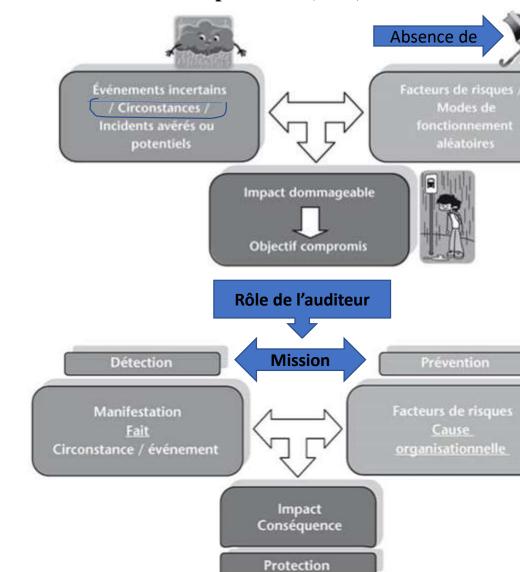
une cause:

l'absence de

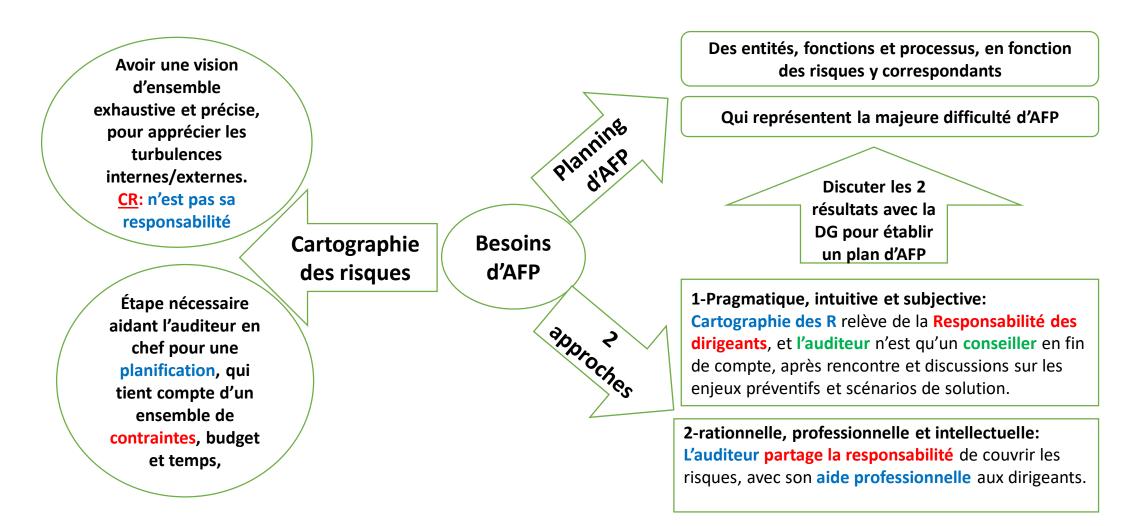
parapluie...

Le concept du risque Non atteinte des objectifs combiné à... Un événement incertain: la pluie... 200 de tue Risque entraîne une conséquence : de « se faire tremper ».

« La possibilité que se produise un événement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs ». IIA et IFACI



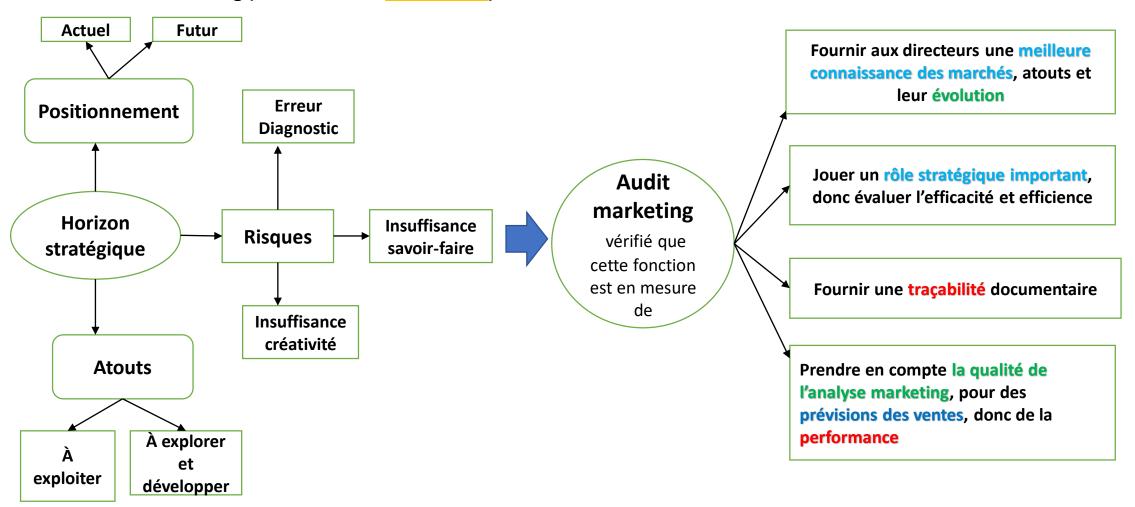
Chapitre 1-Définition et évolution de l'audit des fonctions et processus (AFP) Identification des besoins d'AFP



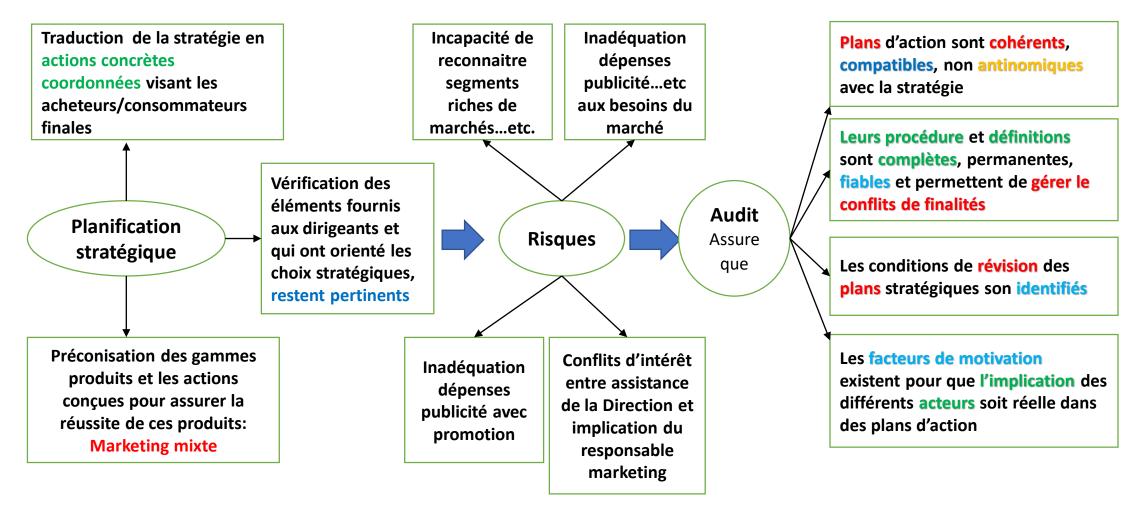
Chapitre 2-Normes, Démarche, Méthodologie, et Outils de la Mission de l'AFP

Présenter la démarche, méthodologie et outils de la mission de l'AFP, c'est un travail à la charge des étudiants, puisqu'ils ont eu l'occasion d'abordé ce chapitre dans un autre module,

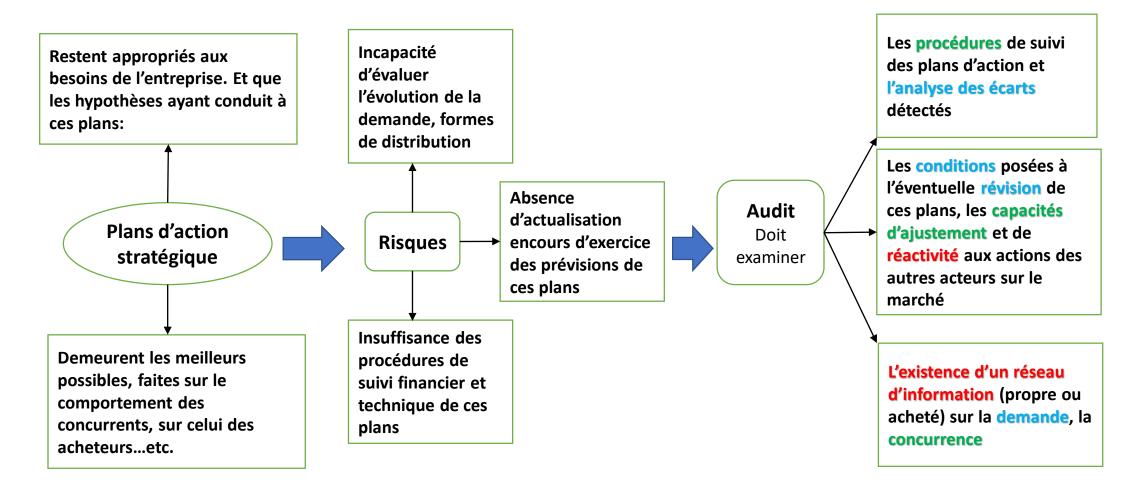
Section 1-Audit marketing (des finalités à Long Terme)



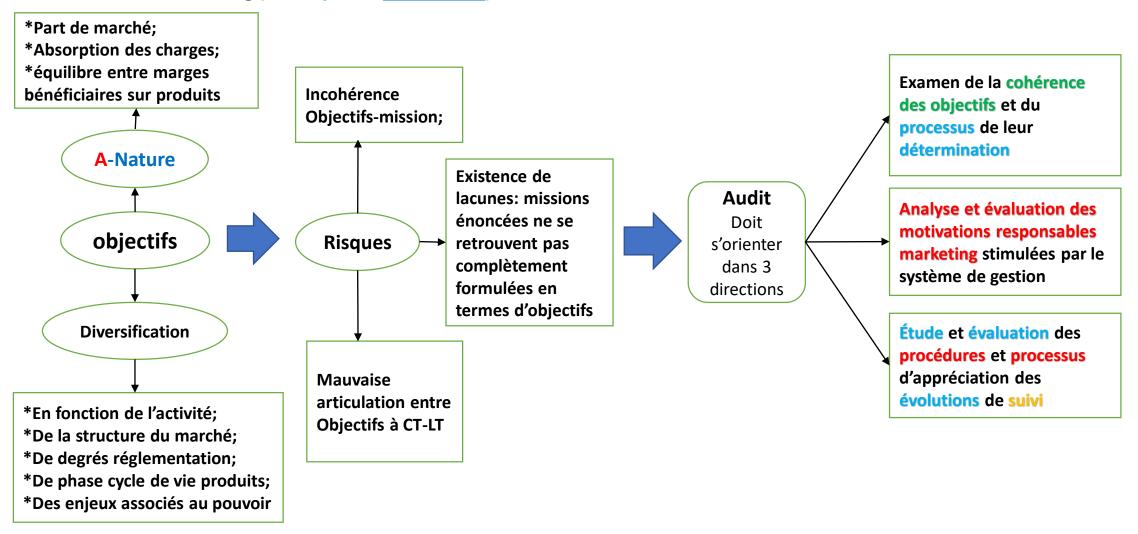
Section 1-Audit marketing (des finalités à *Moyen Terme*)



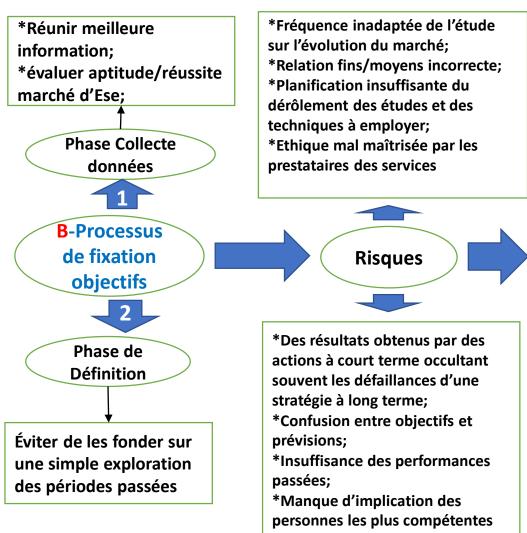
Section 1-Audit marketing (des finalités à Court Terme)



Section 2-Audit marketing (des objectifs-<u>Leur nature</u>)



Section 2-Audit marketing (des objectifs-Leur processus de fixation)



L'entreprise a investie une part constante de ses ressources en recherche marketing

La recherche marketing s'inscrit dans la planification des missions de cette fonction

Externalisation après définition claire des finalité, objectifs, méthodologie, moyens...etc et donne lieu à de rapports écrits, clairs, précis

Le choix est effectivement opéré après mise en concurrence des offreurs des services mieux disant

La recherche marketing donne lieu à un suivi budgétaire propre à chaque projet, et à un suivi global des moyens consommés par cette activité

Les conclusions des recherches marketing donne lieu à une mise en œuvre conforme

Les dérives importantes entre les budgets et les coûts effectivement supportés donnent lieu à examen et à des actions correctives

Audit

Doit alors

s'attaché à

vérifier que

Section 2-Audit marketing (des objectifs, *processus de fixation*, suite)

Le marketing dispose des données suffisamment fines sur les performances passées (de la publicité, plan de promotion, changement des cibles ...etc.)

L'effet report sur l'avenir des actions déjà entreprises est identifié (commandes à moyen terme déjà passées, contrats de longue durée...etc.)

Les classifications employées dans le langage des plans et budgets correspondent à celles que la fonction marketing utilise pour ses besoins internes

Une distinction est faite entre les objectifs des prévisions : produits déjà vendus, ventes nouveaux marchés et ventes de nouveaux produits sur nouveaux marchés

En cas de lancement de nouveaux produits, les calendriers de mise en œuvre sont déterminés et cohérents

Les effets croisés de synergie entre ancien et nouveaux produits sont analysés de manière adéquate

Une évaluation des fourchettes d'incertitude est disponible

Les personnes impliquées aux différents stades du processus sont correctement désignés et les compétences sont utilisées de manière adéquate

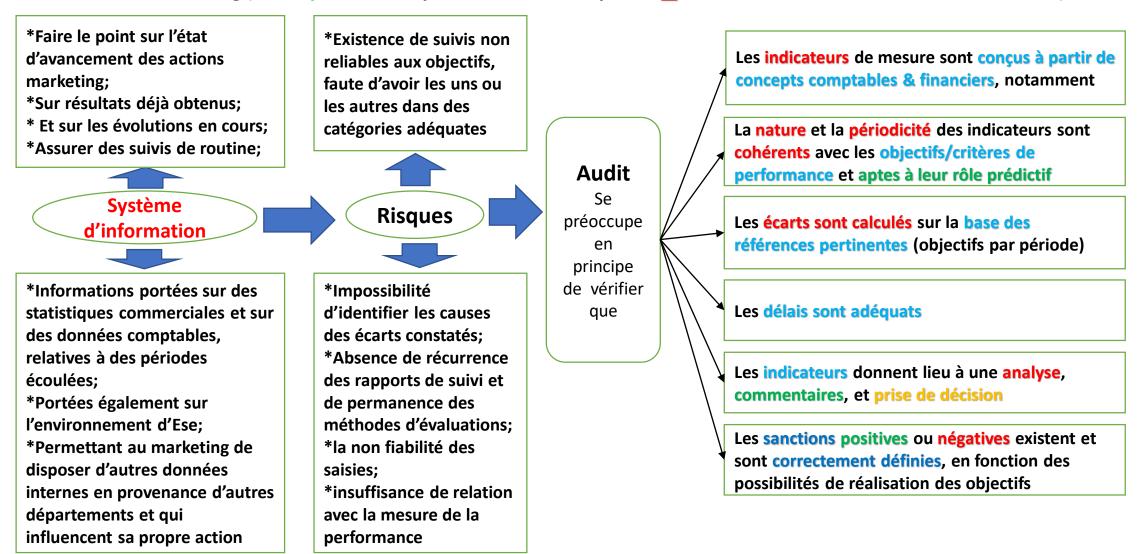
Les ajustements d'objectifs s'effectuent en respectant ces principes généraux, et n'interviennent pas de manière intermédiaire...etc.

2

Audit

Doit s'attacher à vérifier que

Section 2-Audit marketing (des objectifs-Leurs procédures de suivi par un **SI** cohérent/motivation correctement définie)



Section 3-Audit marketing (des *moyens* -Leur *nature*)

Ressources Humaines:

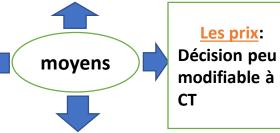
- *Créativité, org° et commun°
- *Risques: fonction source de risques, forte rotation du personnel, incompatibilité créativité/encadrement très méthodique...etc.

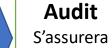
Promotions:

*Différentes formes;

*Risques:

mauvaise coordination MM





Audit

que

Publicité:

- *Doit entrer dans le dispositif stratégique d'Entreprise;
- *Ses termes doivent être définis conformément à la politique de produit et ses plans...etc.
- *Risques: choix d'agence communication, remise en cause de ces choix, mode de contrôle, incohérence du processus de contrôle des coûts...etc.

- *L'orga* du travail permet une dévolution adéquate des rôles de collecte des informations, d'avis, de proposition, de décision, de suivi, d'évaluation de la part de personnel compétent;
- *La réparation des tâches est faite et est respectée;
- *Disponibilité du personnel et des outils
- *IL y a procédures de sélection des agences de communication, contrat à évaluer par l'audit;
- *Il y a coordination entre plan marketing/marketing mixte:
- *IL existent des règles d'engagement des dépenses...
- *Le budget des promotions est défini par chaque prdt *La décision en matière de promotion est précédée par l'évaluation de l'efficacité attendue de diverses techniques envisagées par la politique marketing; *Le calendrier des promotions est arrêté après concertation avec les autres départements d'Ese...etc.
- *La politique de tarification est définie;
- *IL y a pertinence des infom° utilisées/politique prix;
- *IL peut évaluer les conséquences de la tarification;
- *Le prix est compétitif;
- *Pour modifier le prix, il y a respect des procédures

Section 4-Audit marketing (L'organisation marketing et ses interfaces avec d'autres fonctions)



Relation verticales:

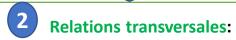
*Découpage/spécialisation (publicité, ventes promotion, recherche marketing...etc.);

*Découpage fondé sur critères prdts/marchés;

*Ou structure par projet, propre aux activités évolutives, avec responsabilité complète d'une équipe marketing...etc.

Risques: partage prévision/stratégie mal défini, absence d'arbitrage, superposition f° décision





*ALT, R&D-Technique-Vente;

*AMT et ACT, Marketing-Production

Risques: insuffisance de communication des fonctions, décalage culturelle, concurrence des fonctions, incapacité d'adaptation les uns aux autres, prise de conscience tardive...etc.



Cherche à vérifier que

*Les structures de responsabilité du marketing sont complètes par rapport à un schéma type de cette fonction; *Ces structures sont cohérentes avec celles des autres fonctions quant aux activités normalement marginales de prévision, recherche, stratégie...etc.

*Ces structures sont claires dans l'exposé qu'en font les opérateurs;

*Elles sont en adéquation avec les besoins de compétences et la rareté relative à celles-ci

*Les responsables qualifiés sont systématiquement associés aux décisions du comité de recherche, s'il existe, ou d'une structure plurifonctionnelle équivalente; *Les rôles des responsables marketing clairement définis;

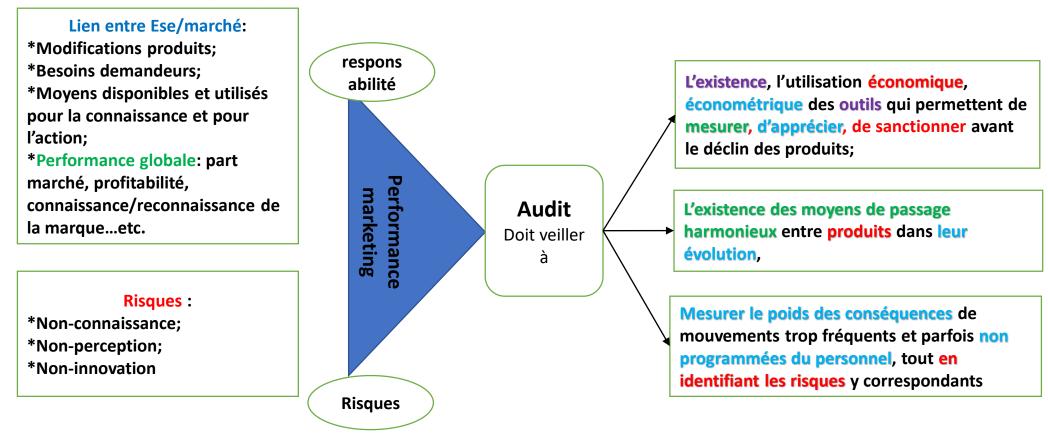
*Les procédures de gestion des projets mettent en

évidence le rôle du marketing dans le suivi du déroulement (son avis est primordiale avant toutes modifications);

*La relation marketing/technique est satisfaisante (identifier et optimiser du plan marché et applications technologiques maîtrisables par l'équipe/collaborateurs);

*La qualité des actions commerciales est adéquate, réaliste, réalisable...dans les délais mis en œuvre...etc.

Section 5-Audit marketing (<u>Sa performance</u>)



Section 6-Audit de la fonction vente (Ses finalités- ALT-Horizon stratégique)

- *Relation hiérarchique ou interface avec la fonction marketing;
- *Elle est la seule fonction confrontée à la grande distribution;
- *Elle applique les orientations de la fonction marketing...etc.
- *Inadaptation progressive au marché;
- *Exploitation insuffisante de l'information issue des vendeurs sur le terrain;

Mission stratégique Risques

*En développant la part du marché;

*Avec une attention portée au client et la perception qu'il en a, le fidéliser ou le diversifier *Temps/moyens insuffisants consacrés à l'exploration nouveaux marchés;

*état d'alerte insuffisant pour connaître l'évolution de la concurrence Les outils de gestion permettent une mise en évidence préventive de l'occurrence de non respect stratégie

Périodiquement une analyse de la force vente est réalisée, pour un ajustement au non-respect des aspects stratégiques

La formation dispensée permet une évolution, voir un reclassement de la force de vente

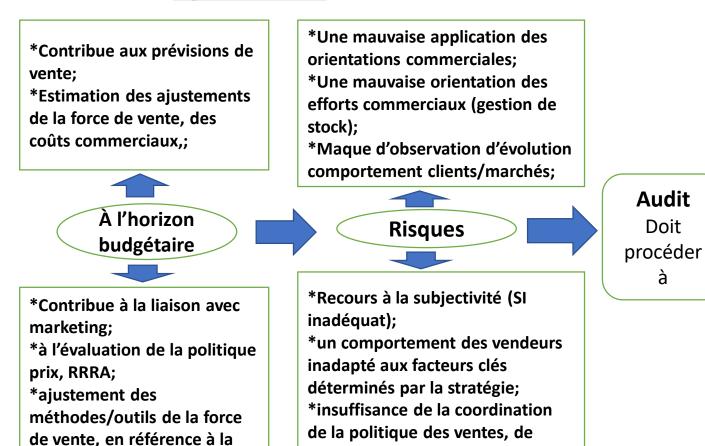
Les informations collectées sont fiables et exploitées par la hiérarchie

La mise en adéquation de la prévision à long terme et du modèle de tarification

Les définitions de fonctions et la réalité des systèmes de motivation et de mesure des performances n'incitent pas les vendeurs à négliger ces aspects

Doit s'assurer que

Section 6-Audit de *la fonction vente* (Ses finalités- AMT-Horizon budgétaire)



connaissance du terrain par

les vendeurs

*L'analyse des critères de motivation des vendeurs (déterminants de leurs comportements);

- *Traiter politique objectifs/vendeur;
- *Cohérence avec politique globale;
- *Risques quota/rentabilité/solvabilité;
- *Optimisation portefeuille/temps de négociation clients
- *L'évaluation de l'équité du système (objectifs-secteurs-ancienneté vendeur);
- *Examiner l'évaluation du responsable de vente (progression vente, coûts, diversification, rémunération...etc.)

distribution, de communication et

de production.

Audit

Doit

à

Section 6-Audit de *la fonction vente* (Ses finalités- ACT-Fonctionnement quotidien)

- *Prendre contacte avec les acheteurs;
- *Développer moyens fidéliser clients;
- *Préparer une vente persuasive;
- *Prendre des commandes;
- *Collecter informations réelles terrain;
- *Assurer la qualité-communication et des services;

*Incapacité des vendeurs à appliquer la politique marketing;

- *Insuffisance des compétences techniques des vendeurs;
- *Négligence de certaines missions hors la vente

AuditDoit

montrer

*Les procédures de prise de commande, d'acceptabilité des conditions demandées/clients sont conformes à politique marketing;

*Les vendeurs sont impliqués totalement dans le processus vente

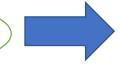
*Les réclamations clients donnent lieu à analyse régulière (évolution); *Le suivi des comptes clients/impayés permet de détecter des anomalies et donc

*Les impayés attribuables à un comportement non conforme des vendeurs ne reste pas sans conséquences sur eux;

procéder aux ajustements...etc.

*Le calcul des commission est fonction aussi du paiement clients; *Les défauts de livraison sont analysés par vendeur et par centre de responsabilité

Responsabilité quotidienne



Risques

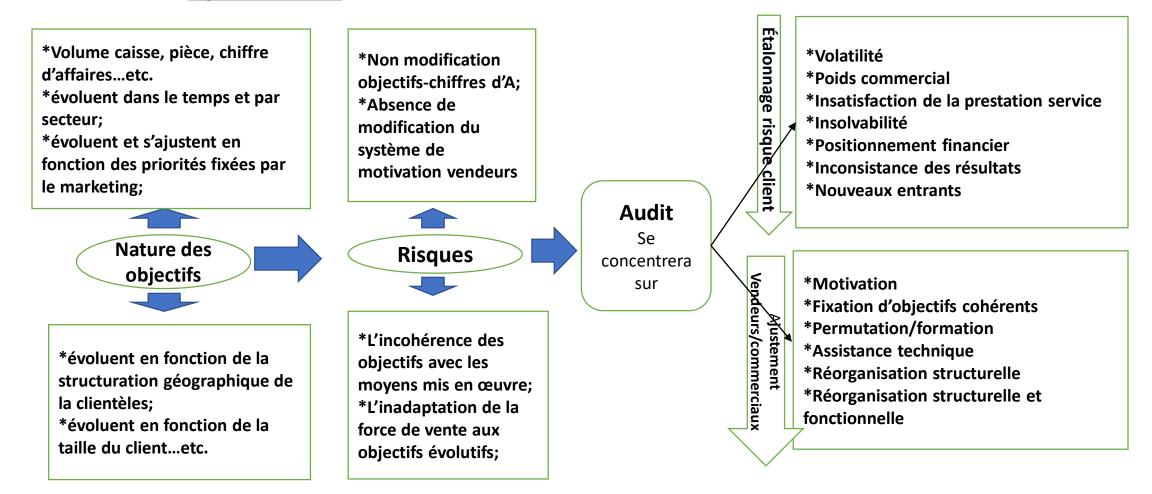


- *Aider clients à organiser la structure de son stocks et de sa visibilité;
- *Exercer le précontentieux en cas ne non paiement d'un clients;
- *Veiller à la présentation des clients insolvables et leurs surveillance;
- *Gérer son recouvrement créances clients avec professionnalisme...etc.

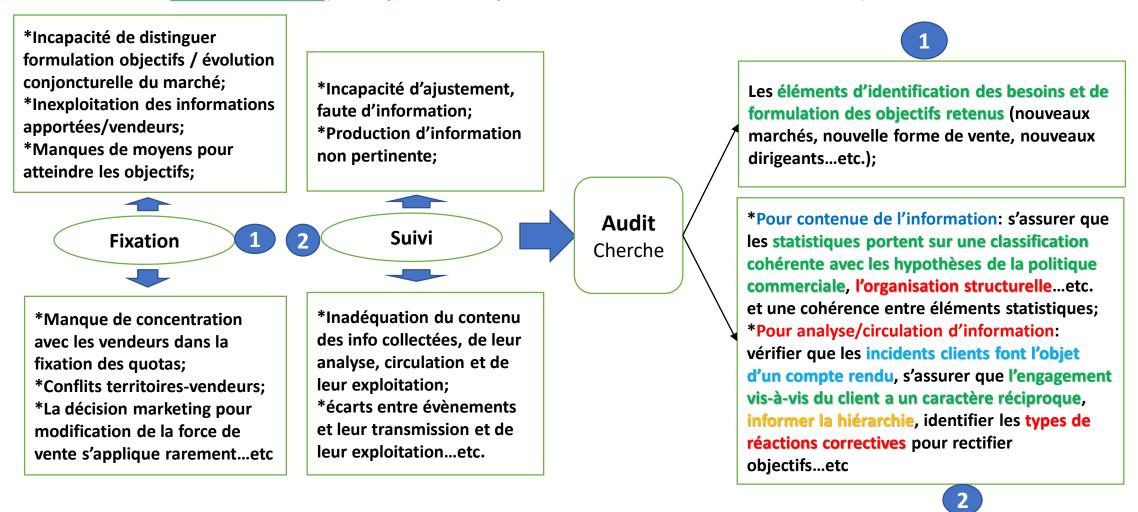
- *La mauvaise gestion des litiges avec les clients; *Difficultés de gérer l'insolvabilité des clients p
- l'insolvabilité des clients par les vendeurs;
- *Disparition du vendeur en tant qu'interlocuteur de l'acheteur une fois la commande obtenue

Motivation Vendeurs

Section 7-Audit de *la fonction vente* (Ses objectifs- Leur Nature)



Section 7-Audit de <u>la fonction vente</u> (Ses objectifs- Leur processus de fixation-Procédures de suivi)



Section 8-Audit de *la fonction vente* (Ses moyens- nature et tactiques-pertinence)



- *Ressources humaines
- *Ressource matérielles
- *Ressources immatérielles
- *Ressources technologiques
- *Ressources financières (Besoins en fonds roulement)

Nature &

tactique

Risques:

*inadéquation effectif/Obj

*Choix véhicules//force de

*maintenance/remplaceme

*Pas de contact permanent

clients anciens et potentiels;

*manque participations aux

manifestations proessionnell

nt de ces véhicule...etc.

ou publique ...etc.

vente:

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



Dévolution pertinence

Risques:

*insuffisance de clarification des tactiques; *faiblesse des processus de planification des charge et des investissements; *défaillances des procédures d'enregistrement et de

gestion quotidienne des

actions commerciales...etc

S' assurer que:

*L'Ese est capable de connaître ses coûts et leurs répercussions sur les besoins de financement;

*Les règles légales/contractuelle sont respectées;

Évaluer :

*Que l'Ese dispose de connaissance des actions des concurrents, coûts et efficacité des tactiques disponibles et leur adéquation aux marges B;

- *le processus de définition des plans d'action commerciale et de budgétisation des coûts;
- *La taille de la force de vente (structure nationale/régionale et fréquences des visites);

Analyser:

*les procédures d'emploi des budgets appropriés;

Étudier:

- *les procédures d'orientation quotidiennes;
- *la réalité d'optimisation de ces procédures;

Examiner:

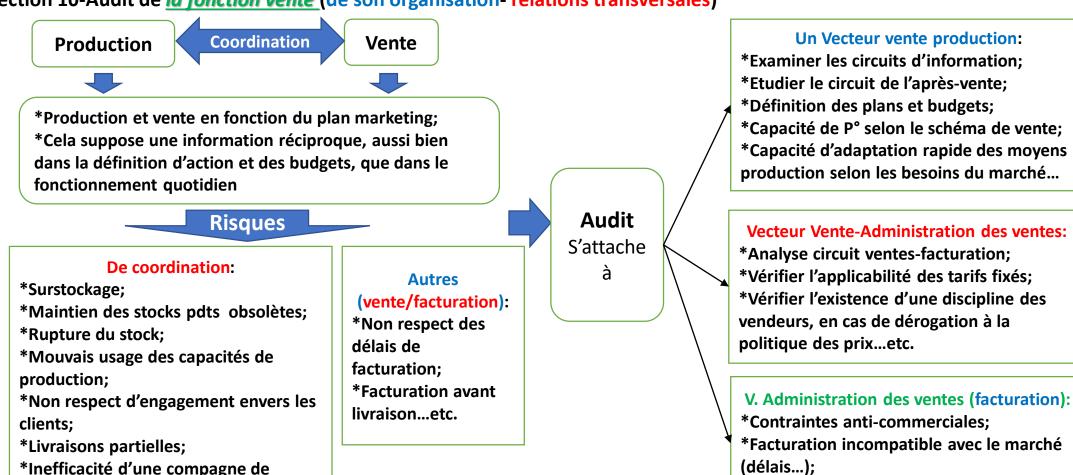
*les processus de détermination des choix des véhicules et des frais de déplacement ...etc.

Audit

Doit

médias ...etc.

Section 10-Audit de *la fonction vente* (de son organisation- relations transversales)



*Vérifier l'ordre livraison-facturation...etc.

Section 11-Audit de *la fonction vente* (de sa performance globale-PG)

Mise en évidence les risques

Respects de toutes procédures d'entreprise, en relation avec la force de vete

Absence de contrôle/procédures : Mouvais rapport entre les objectifs réalisés et les moyens consommés

La PG de la fonction vente ne peut être mesurée que par rapport à ses critères multiples et traduisant la politique générale de l'Entreprise



Nanagement

Avec les tâches assignées aux commerciaux

Capacité des dirigeants à mettre en place un système de maîtrise de gestion, efficace pour la compétitivité, et efficient pour la survie générale de l'entreprise

*Incapacité de situer perf/vendeur engendre les limites benchmarking par rapport à la concurrence;



*Retours/ventes élevés;

*RRRA amènent à réduction du CA

*Difficultés de définir des critères équitables de mesure de la PG;

*Et de leur cohérence;

*Coûts de qualité et de non-qualité:

*Conséquences pour la compétitivité d'entreprise