

PERFORMANCE COMPTABLE

*Mesure, points de vigilance
et d'efficience*

Un partenariat

CRCC

COMPAGNIE
REGIONALE
DES
COMMISSAIRES AUX
COMPTES

PARIS



Revue Fiduciaire

PERFORMANCE COMPTABLE



Serge
YABLONSKY



Frédéric
BURBAND



Jean-Michel
DENYS



Michel
RETOURNÉ



Georges
DE MONTGOLFIER



Sébastien
DIENE



Diénéba
GANDEGA



Eléonore
CAIVEAU-PARTULA



Maud **GESLOT**



Aurore **MILLIOTTE**

PERFORMANCE COMPTABLE

Nous adressons nos plus sincères remerciements aux co-présidents de la commission Audit informatique :

- Serge **YABLONSKY**, expert-comptable, commissaire aux comptes, président d'honneur de l'AFAI, CISA
- Frédéric **BURBAND**, expert-comptable, commissaire aux comptes, associé Saint-Honoré Partenaires

Ainsi qu'aux membres qui ont contribué à la rédaction de ce guide :

- Jean-Michel **DENYS**, managing partner des activités consulting du cabinet CTF (Cabinet des Techniques Financières)
- Michel **RETOURNÉ**, diplômé d'expertise-comptable, spécialisé SI, audit de données, lutte contre la fraude
- Georges **DE MONTGOLFIER**, senior manager transformation chez RSM France
- Sébastien **DIENE**, expert-comptable, commissaire aux comptes, associé de BESS CONSULTING
- Diénaba **GANDEGA**, expert-comptable, senior manager chez BBA
- Eléonore **CAIVEAU-PARTULA**, expert-comptable, CEO de Fuzeo data consulting financier et extra-financier

Et aux journalistes de la Revue Fiduciaire :

- Maud **GESLOT**, rédactrice en chef RF comptable et RF e-learning CAC
- Aurore **MILLIOTTE**, chef de rubrique RF comptable

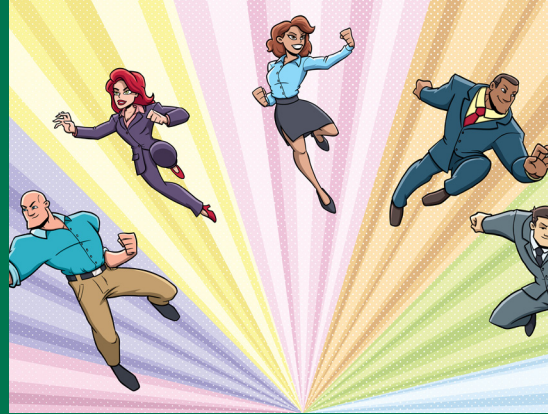
LA PERFORMANCE COMPTABLE : MESURE, POINTS DE VIGILANCE ET D'EFFICIENCE

Dossier réalisé en partenariat entre RF comptable et la CRCC de Paris, représentée par sa Commission Audit Informatique co-présidée par Serge Yablonsky et Frédéric Burband



- | | |
|--|----------------|
| 01. La performance comptable : de quoi parle-t-on ? | PAGE 04 |
| 02. Processus « Quote-to-cash » | PAGE 14 |
| 03. Processus « Order-to-pay » | PAGE 19 |
| 04. Processus « Gestion des immobilisations » | PAGE 23 |
| 05. Processus « Gestion de la comptabilisation des stocks » | PAGE 26 |
| 06. Processus « Trésorerie » | PAGE 30 |
| 07. Processus « Gestion des déclarations fiscales » | PAGE 34 |
| 08. Processus « Paie et déclarations sociales » | PAGE 37 |
| 09. Processus « Contrôle de gestion » | PAGE 44 |
| 10. Processus « Clôture comptable » | PAGE 48 |
| 11. Processus « Gestion des données maîtres » | PAGE 52 |
| 12. Processus « Système d'information de gestion » | PAGE 56 |

Notre dossier met en avant les bonnes pratiques à appliquer par les entreprises pour améliorer leur performance comptable. L'approche par les processus étant particulièrement intéressante dans ce cadre, nous présentons la démarche à suivre pour chacun d'entre eux.



La performance peut être définie comme la capacité d'une entreprise à atteindre les objectifs stratégiques qu'elle s'est fixés en optimisant ses ressources. Améliorer sa performance constitue donc un enjeu clé et un défi permanent pour toutes les entreprises. Pour ce faire, il faut la mesurer, de la manière la plus fiable possible. Ainsi, il convient, notamment, de définir les indicateurs de mesure de valeur / performance et de développer les tableaux de bord correspondants, et de faire appliquer et conduire le changement pour élever la valeur créée et l'amélioration de la performance.

La comptabilité mesurant la performance, l'entreprise doit respecter celle-ci. Mais elle doit également se conformer aux normes de contrôle interne et aux règles de contrôles obligatoires, suite à la loi Sapin 2 notamment. En effet, la qualité et l'efficacité d'un système comptable anticorruption garantissent une comptabilité rigoureuse et organisée et, en ce sens, une base solide pour mesurer la performance. À ce titre, les entreprises peuvent se référer aux recommandations de l'Agence Française Anticorruption (AFA) en la matière et effectuer un reporting annuel sur le respect des contrôles préconisés.

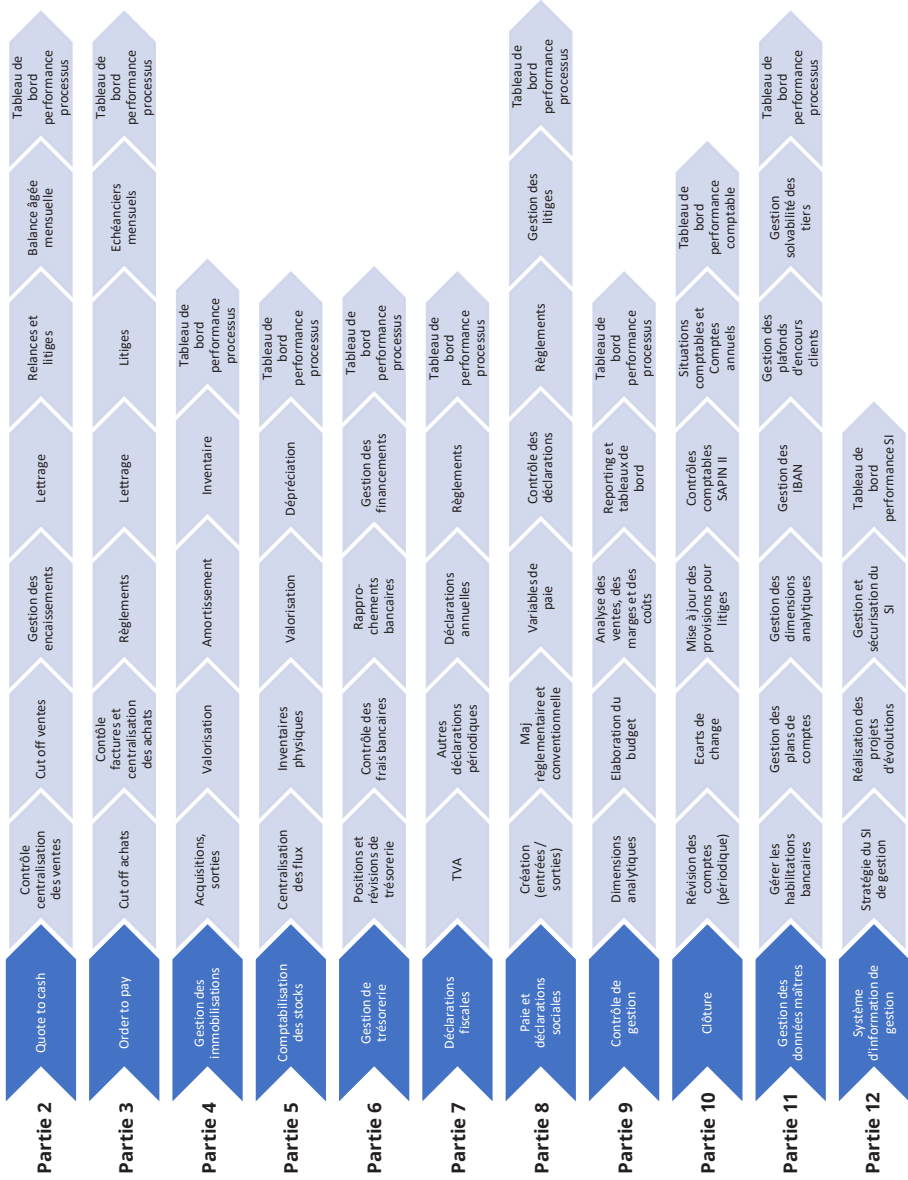
La première partie du dossier s'attache à présenter ce qu'est la performance comptable de l'entreprise, en quoi le fast closing permet d'être plus performant, l'importance de respecter les règles

comptables, de contrôle interne et de lutte anticorruption et, enfin, l'utilité de l'approche par les processus.

Sont analysés dans le dossier les 11 processus suivants : « Quote-to-cash » (voir partie 2 du dossier), « Order-to-pay » (voir partie 3 du dossier), « Gestion des immobilisations » (voir partie 4 du dossier), « Gestion de la comptabilisation des stocks » (voir partie 5 du dossier), « Trésorerie » (voir partie 6 du dossier), « Gestion des déclarations fiscales » (voir partie 7 du dossier), « Paie et déclarations sociales » (voir partie 8 du dossier), « Contrôle de gestion » (voir partie 9 du dossier), « Clôture comptable » (voir partie 10 du dossier), « Gestion des données maîtres » (voir partie 11 du dossier) et « Système d'information de gestion » (voir partie 12 du dossier).

Le dossier met ensuite en lumière les objectifs de chaque processus, les outils informatiques habituellement utilisés pour atteindre ces objectifs et la démarche à suivre pour aboutir à des processus performants. Les étapes de cette démarche sont les suivantes :

- identifier les risques de fraude ;
- déterminer les leviers de performance ;
- identifier les contrôles clés à mettre en œuvre ;
- définir et mettre en place les indicateurs de mesure de valeur / performance ;
- rédiger les procédures nécessaires.



LA PERFORMANCE COMPTABLE : DE QUOI PARLE-T-ON ?

La performance de l'entreprise doit s'inscrire dans la durée, la systémique et la globalité. Avec une digitalisation croissante, la recherche de valeur devient, avec encore plus d'acuité, l'objectif premier de toute entreprise soucieuse de créer des modèles de revenus différents, en « rupture » ou réellement différenciants. Ce paradigme n'est pas sans conséquence quant à l'approche de la mesure et au suivi de la performance.

La réflexion sur la performance peut prendre corps au travers d'une transformation globale mais de plus en plus couramment par une itération de décisions voire de microdécisions qui s'inscrivent dans la stratégie de l'entreprise et se prennent souvent en fonction des clients internes et externes. Au fil du temps, l'entreprise se transforme en gardant le contact avec l'ensemble des parties prenantes et, en ligne de mire, sa performance qui assure sa pérennité.

■ IDÉES GÉNÉRALES SUR LA PERFORMANCE COMPTABLE DE L'ENTREPRISE

DÉFINITION DE LA PERFORMANCE COMPTABLE

L'atteinte des objectifs stratégiques de façon efficiente grâce à des moyens adéquats

La performance peut être définie comme la capacité d'une entreprise à atteindre les objectifs stratégiques qu'elle s'est fixés en optimisant ses ressources. En ce sens, son amélioration constitue un enjeu clé et un défi permanent pour l'ensemble des entreprises.

REMARQUE La notion de performance comprend les 4 concepts suivants :

- *l'efficacité* : la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs ;
- *l'efficience* : l'optimisation de ses ressources (déployer le moins de moyens possibles pour atteindre ses objectifs) ;

- la *cohérence* : l'adéquation entre les objectifs fixés et les ressources mobilisées ;
- la *pertinence* : la détermination des objectifs et des ressources en fonction des contraintes (relations avec les parties prenantes, situation du marché et position concurrentielle...).

Des conceptions multiples selon les parties prenantes...

Selon les parties prenantes concernées, les définitions de la performance sont multiples.

En interne, le *triptyque coût* (optimisation des coûts), *qualité* (des produits, du travail, des recrutements...) et *délais* (rapidité à répondre aux appels d'offres ou à recruter) est classique pour évaluer la performance opérationnelle, sans oublier la *flexibilité* (anticiper les évolutions du marché, technologiques... et les ruptures dans la



chaîne de valeur et s'adapter) et la *fiabilité* (respecter ses engagements vis-à-vis de ses clients). Le retour sur investissement permet, quant à lui, de mesurer la performance opérationnelle et de faire le lien avec les attentes des investisseurs ayant apporté des capitaux.

En externe, les conceptions de la performance varient en fonction des références et des attentes des parties prenantes.

... qui aboutissent à déterminer une certaine valeur

Quelles que soient ses définitions, la performance se concrétise par une valeur, qui revêt des formes différentes et compréhensibles selon les attentes des parties prenantes de l'entreprise : valeur liquidative, valeur de marché, valeur d'usage...

En tout état de cause, le point commun de toutes ces valeurs est qu'elles s'apparentent à un compromis entre des caractéristiques qualitatives de l'information financière. Une valeur liquidative privilégiée, dans une certaine mesure, la comparabilité du reporting financier, en donnant à voir aux investisseurs les valeurs de sortie du patrimoine de l'entreprise. A contrario, une

valeur de marché fournit des valeurs peut-être moins comparables dans le temps, mais suffisamment fiables pour juger des choix passés du management.

LE FAST CLOSING, VECTEUR DE PERFORMANCE

En quoi consiste le fast closing ?

Le fast closing (ou fast close) consiste à réaliser la clôture des comptes en quelques jours, en optimisant les processus comptables.

Il permet, ainsi, d'augmenter la fréquence de clôture des comptes, par exemple de passer d'une clôture annuelle à une clôture trimestrielle, ou d'une clôture trimestrielle à une clôture mensuelle.

Le fast closing est une démarche d'amélioration continue de la qualité des informations comptables, financières et de gestion, qui induit une performance quantitative (réduction des délais et/ou multiplication des itérations), mais aussi qualitative (finesse du pilotage de l'entreprise, simplification de son fonctionnement, élan collectif pour porter et faire durer le projet). Il revêt une dimension véritablement stratégique.

EN PRATIQUE Les sociétés cotées sont tenues de publier l'information financière dans des délais de plus en plus courts et de s'assurer de la fiabilité des processus d'établissement des comptes, dans le respect d'objectifs de transparence, d'exactitude et de fiabilité. Elles doivent, en effet, publier et déposer auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) un rapport financier annuel (RFA) dans les quatre mois qui suivent la clôture de leur exercice et un rapport financier semestriel dans les trois mois qui suivent la fin du premier semestre de leur exercice (c. mon. et fin. art. L. 451-1-2, I et III). Mais le fast closing n'est pas réservé aux sociétés cotées. En effet, de nombreuses sociétés, quelle que soit leur taille, sont également susceptibles de s'intéresser à cette démarche, en raison des avantages qu'elle apporte (voir ci-après).

Les bénéfices du fast closing

Les raisons d'entamer une démarche de fast closing sont multiples car, au-delà de la performance de la fonction finance, elle mobilise une multitude d'acteurs et de processus ; il s'agit d'un véritable projet d'entreprise. Ainsi, le fast closing permet, notamment, à l'entreprise :

- de disposer plus rapidement et plus fréquemment d'une *visibilité* sur sa performance, et de la mesurer ;
- d'obtenir des concours bancaires ou de négocier plus rapidement des partenariats ;
- d'améliorer la *réactivité* de l'entreprise (aide à la décision via, notamment, l'analyse des écarts entre performances réelle et prévue) ;
- de gagner en *fiabilité* (davantage de temps pour le contrôle et l'analyse, plus de temps entre deux clôtures, respect des dates d'échéance auprès des différentes instances internes et administrations) ;
- d'identifier les gisements d'amélioration et de formaliser un niveau 0 (réalisation d'un *diagnostic*), puis de mettre en place un *plan d'action* ;
- d'*identifier les freins* à la fluidité de la clôture des comptes (dysharmonie des procédures entre les entités, traitement manuel des données, duplication de saisies, goulots d'étranglement...) afin de rendre les

processus plus « intuitifs » et de simplifier les contrôles et les traitements ;

- de rationaliser et d'*optimiser 100 % des processus de production des données comptables* et d'*impliquer tous les acteurs*, pas seulement ceux rattachés à la fonction finance (les flux de trésorerie, les prévisions des ventes, les échéances des factures, les notes de frais et les engagements de dépenses des acheteurs doivent également pouvoir être anticipés avec un maximum de précision) ;
- d'*adapter ses pratiques comptables*, c'est-à-dire de redistribuer les tâches pour équilibrer les contributions, de veiller à l'excellence de la production et de la circulation de l'information (documenter, tracer, expliquer, ne rien laisser dans l'ombre), d'anticiper (anticipation des factures fournisseurs, des paiements clients et des notes de frais, saisie systématique des bons de commande et des bons de réception et pré-clôtures) ;
- de mettre en œuvre les *technologies de dernière génération* ;
- de renforcer la *cohésion* des équipes (pédagogie autour du projet, implication de la Direction Générale, mise en place d'outils collaboratifs...), de faire reculer les silos (autrement dit, faire que tous les services travaillent ensemble), via l'amélioration de la communication transversale entre la fonction finance et les métiers et la diffusion des indicateurs à l'échelle du périmètre impliqué dans le projet, et, ainsi, de renforcer la *culture commune* ;
- le cas échéant, de se rapprocher des filiales (animation de projet, accompagnement pour la réussite de la démarche) ;
- d'adresser aux actionnaires, partenaires, investisseurs, voire aux marchés, des états financiers pertinents ;
- de *renforcer l'image* de l'entreprise auprès de la communauté financière, des marchés, des agences de notation et de son écosystème (le délai de clôture devient, ainsi, un argument de communication sur la performance et l'efficacité de l'entreprise).



■ LES RÈGLES À RESPECTER EN TERMES D'ÉTHIQUE ET DE CONFORMITÉ

UN LIEN ÉTROIT AVEC LA COMPTABILITÉ

La comptabilité mesure la performance et est performative

La comptabilité est d'abord un système de mesure de la performance, capable de comparer les investissements réalisés par une entreprise avec la valeur créée.

Ainsi, en interne, la mesure comptable de la performance permet d'orienter les investissements, de repérer les domaines d'activité les plus intéressants ou de distinguer les managers les plus efficaces. En externe, elle permet aux banquiers et aux créanciers de décider s'ils vont, ou non, prêter à l'entreprise, à l'État de mesurer les impôts qui lui sont dus, aux salariés de savoir s'ils ont reçu leur part dans la valeur ajoutée et aux investisseurs, s'ils doivent investir dans l'entreprise et si l'équipe dirigeante a été performante.

La mesure de la performance est, ainsi, relative à ce que les utilisateurs de l'information comptable veulent faire de cette information.

Pour être utile aux parties prenantes, la représentation comptable doit proposer une métrique suffisamment fidèle et pertinente des opérations économiques et juridiques qu'elle doit représenter.

Mais en tant que système de mesure, la représentation comptable est également un ensemble d'énoncés performatifs qui ont un impact sur le réel.

PRÉCISION Un énoncé performatif est un énoncé qui, par le seul fait de son énonciation, permet d'accomplir l'action concernée, de produire une réalité, au lieu de simplement la décrire. La comptabilité est performative car les comptes d'une entreprise, qui servent à juger de la performance de celle-ci, ne traduisent pas une réalité mais visent à fournir un cadre permettant des actions qui produisent des effets (le partage du produit entre les actionnaires, la mise en liquidation si les comptes en font apparaître la nécessité...).

À la fois instrument de mesure et énoncé performatif, la comptabilité est, ainsi, un système social d'information, qui évolue en fonction des besoins comme des attentes des utilisateurs et des préparateurs.

Importance de la fidélité et de la pertinence de la représentation comptable

Quelles que soient la valeur ou les conceptions de la performance envisagées, la fidélité et la pertinence de la représentation comptable sont déterminantes pour assurer l'utilité du reporting financier. La notion de fidélité renvoie à la capacité des comptes à retranscrire la réalité telle qu'elle est et à donner une image « véridique et honnête » de l'entreprise. La notion de pertinence, quant à elle, renvoie à la capacité des comptes à retranscrire la réalité de façon « utile » aux parties prenantes censées les utiliser.

Cette tension entre fidélité et pertinence permet de comprendre les questionnements qui parcourent la communication financière et son utilité décisionnelle.

La pertinence des états financiers pour la prise de décision semble souffrir de différentes « disparités », qu'il s'agisse des caractéristiques, des tailles et des secteurs d'activité des entreprises, ou de leur proximité avec les apporteurs de capitaux. C'est donc de la capacité des entreprises à rendre « visibles » et « audibles » leurs états financiers, c'est-à-dire à impliquer leurs utilisateurs dans la communication financière, que dépendent la pertinence et l'utilité décisionnelle des comptes.

Dans cette perspective, les directeurs financiers peuvent contribuer à compenser cette hétérogénéité des états publiés, pour renforcer leur capacité à fournir, *in fine*, une évaluation et une présentation pertinentes de la performance pour les investisseurs.

Une nécessaire recherche d'équilibre par les préparateurs, les normalisateurs et les utilisateurs

La représentation comptable est au cœur de la réflexion des normalisateurs : il faut éviter les problèmes relatifs à l'insuffisance des données pertinentes pour la préparation du reporting financier, ou au fait que des données non pertinentes soient diffusées. La communication financière est, en effet, confrontée à un certain nombre de difficultés, notamment en ce qui concerne le choix des mesures de performance et la forme que doivent prendre les informations divulguées (nomenclatures, tableaux, textes d'explication, graphiques et figures).

Quant aux préparateurs des comptes, il leur incombe de comprendre les intentions du normalisateur comptable pour appliquer de manière conforme les normes internationales en vigueur et mettre en œuvre les nouveaux projets de normes. Ils doivent aussi composer avec des contingences organisationnelles importantes, parvenir à représenter l'activité de l'entreprise conformément au référentiel comptable, sans diluer ce qui fait son attractivité et sa spécificité.

Enfin, avec l'automatisation d'un grand nombre de tâches au sein de la fonction finance, il revient aux préparateurs de faire évoluer leurs missions sans sacrifier la qualité de l'information financière qu'ils produisent.

EN PRATIQUE Parmi les préparateurs, les directeurs financiers interviennent de façon déterminante dans la production de la communication financière de l'entreprise. En effet, ce sont eux qui, le plus souvent, rencontrent les parties prenantes financières (investisseurs, banques et analystes). Ils doivent, alors, définir et expliquer la performance de l'entreprise, avec des mots et des données chiffrées reprises des états financiers ou complémentaires à ces derniers.

Ceci montre combien l'évaluation et la présentation comptables de la performance correspondent à des informations utiles aux utilisateurs

des comptes. Les directeurs financiers doivent, en conclusion, parvenir à trouver un équilibre afin de produire une communication financière cohérente et pertinente pour les utilisateurs tout en étant conforme aux volontés du normalisateur comptable.

RESPECTER LES NORMES DE CONTRÔLE INTERNE

Définitions du contrôle interne : rappels

Selon l'Ordre des experts-comptables – Le contrôle interne est « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, d'assurer l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci ».

Selon la Compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC) – Le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle, comptable ou autre, que la direction définit, applique et surveille, sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent. Le contrôle interne ainsi défini doit permettre d'obtenir l'assurance raisonnable que :

- les opérations sont exécutées conformément aux décisions de la direction (système d'autorisation et d'approbation) ;
- les opérations sont enregistrées de telle façon que les comptes annuels qui en découlent sont réguliers et sincères, et donnent une image fidèle du résultat des opérations, de la situation financière et du patrimoine de l'entreprise (contrôles internes fiables lors du traitement des données et de l'élaboration des comptes annuels) ;
- les actifs de l'entreprise sont sauvegardés (séparation des tâches, contrôle physique sur les actifs, service d'audit interne, etc.).

Selon l'Autorité des marchés financiers (AMF) –

Le contrôle interne est défini dans le cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne publié par l'AMF en juillet 2010. Il a pour finalité la maîtrise des activités, l'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources de l'entreprise et doit permettre à celle-ci de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

PRÉCISION Ce cadre de référence, permettant aux sociétés cotées soumises à la loi de sécurité financière (voir ci-après) de développer et de piloter leur dispositif de contrôle interne et d'homogénéiser le contenu des rapports du président du conseil d'administration, est compatible avec le COSO, dont il reprend d'ailleurs la structure (voir ci-après).

Le contrôle interne est, en effet, une des conditions essentielles de la sincérité, de la régularité et de la valeur probante des comptabilités. Pour être sincère, la comptabilité doit enregistrer tous les faits ; pour être régulière, elle doit être conforme aux règles et principes comptables ; pour avoir une valeur probante, au sens fiscal, elle doit être complète.

Pour répondre à ces conditions de validité de la comptabilité, l'entreprise doit être organisée de telle sorte que toute l'information comptable soit correctement transmise et traduite.

Le contrôle interne était, autrefois, défini comme l'ensemble des procédures ayant pour objectif d'éviter la fraude. Il désigne, aujourd'hui, l'ensemble des procédures qui sauvegarde le patrimoine et favorise l'efficacité de la politique de l'entreprise.

La loi Sarbanes-Oxley

La loi Sarbanes-Oxley, instituée en 2002 suite à plusieurs scandales financiers qui se sont produits aux États-Unis (Enron, Worldcom...), impose aux sociétés cotées sur les marchés boursiers américains d'évaluer la performance de leur contrôle interne et des procédures de collecte, d'analyse et de diffusion de toute information qui doit

être incluse dans les rapports financiers (article 404 de la loi). Autrement dit, le management puis l'auditeur légal de ces sociétés émettent une opinion sur la qualité du contrôle interne.

UNE DIFFÉRENCE NOTABLE EN FRANCE

En France, en revanche, le CAC s'assure, par des audits appropriés, de l'existence du rapport sur le contrôle interne dans les sociétés cotées et non de la qualité du contrôle interne. Il réalise un audit qui lui permet d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes ne comportent pas d'anomalies significatives. Cet audit consiste à mettre en œuvre des contrôles, définis sur la base d'une analyse des risques, qui portent à la fois sur les dispositifs de contrôle interne de l'entité et sur les comptes eux-mêmes. Le CAC restitue formellement la conclusion de ses travaux dans un rapport écrit dans lequel il exprime son opinion sur les comptes au regard du référentiel comptable applicable. Il émet donc un rapport d'audit, et non directement un rapport sur le contrôle interne. En revanche, dans les EIP, il doit signaler les faiblesses significatives de contrôle interne dans le rapport sur les comptes et dans le RCCA (rapport complémentaire au comité d'audit) non publié pour sa part.

Par ailleurs, l'obligation faite aux dirigeants de certifier les états financiers (article 302 de la loi) les rend responsables d'une structure de contrôle interne adéquate et efficiente.

CONSÉQUENCES EN FRANCE

Peu après l'adoption de la loi Sarbanes-Oxley aux États-Unis a été adoptée, en France, la loi de sécurité financière (loi 2003-706 du 1^{er} août 2003, JO du 2), qui avait pour ambition de ramener la confiance sur les marchés financiers, ébranlés par les scandales financiers évoqués ci-avant. Pour ce faire, la loi prévoyait, notamment, la modernisation des autorités de contrôle avec la création de l'AMF, le renforcement de la sécurité des épargnants et l'amélioration du contrôle des comptes des entreprises.

Le référentiel COSO

Mission et travaux du COSO : rappels – Le COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) est une organisation à but non lucratif, créée aux États-Unis en 1985, ayant pour objet

l'amélioration de la qualité de l'information financière grâce au contrôle interne, au gouvernement d'entreprise et à l'éthique des affaires.

Il a publié une méthodologie d'élaboration et d'évaluation du contrôle interne « Internal Control - Integrated Framework » dans une version dite COSO 1. Une version mise à jour du référentiel, dite COSO 2, inclut les éléments de COSO 1 en y intégrant la notion de seuil de tolérance par rapport à l'appétence au risque et, en plus des objectifs opérationnels, les objectifs stratégiques (voir ci-après). Cette méthodologie est utilisée par de nombreux groupes soumis à la loi Sarbanes-Oxley (voir ci-avant).

A NOTER Le COSO a également publié un guide destiné aux entreprises de taille plus réduite (« Guidance for Smaller Public Companies Reporting on Internal Control over Financial Reporting »).

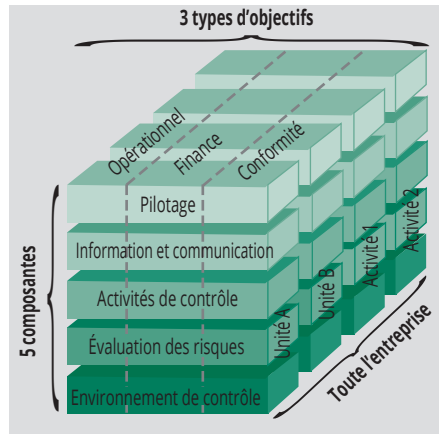
Approche du COSO 1 - Le COSO 1 a structuré l'analyse du contrôle interne selon 3 objectifs :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et règlements.

Pour chacun de ces 3 objectifs, le système de contrôle interne est analysé selon 5 composantes :

- l'environnement de contrôle ;
- l'évaluation des risques ;
- les activités de contrôle ;
- l'information et la communication ;
- le pilotage.

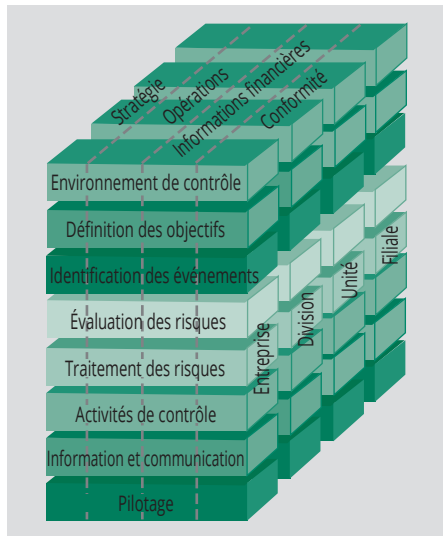
Ce cadre de management des risques se décline sur chaque activité et chaque fonction de l'entreprise. Ce référentiel méthodologique est représenté schématiquement par un cube couvrant l'ensemble des dimensions du contrôle interne, le « Cube COSO 1 » (voir ci-contre).



Approche du COSO 2 - Par rapport au COSO 1, le COSO 2 ajoute les objectifs stratégiques ainsi que 3 nouvelles composantes :

- la définition des objectifs ;
- l'identification des événements (en termes de risques) ;
- le traitement des risques.

Ce cadre d'analyse se décline également sur chaque activité à toutes les strates de l'entreprise (voir le « Cube COSO 2 » ci-dessous).



La prise en compte des systèmes d'information

Les systèmes d'information sont désormais indissociables des processus de l'entreprise. La plupart des transactions économiques de l'entreprise sont enregistrées dans des applications, puis traitées afin de permettre la gestion de l'entreprise et l'élaboration des états financiers ; la quasi-totalité des procédures repose donc aujourd'hui sur des traitements informatiques, des serveurs et des bases de données.

La maîtrise des applications informatiques fait, à ce titre, partie intégrante du contrôle interne. Dans la logique d'un projet de contrôle interne, il est donc indispensable d'intégrer la dimension informatique de l'élaboration et du traitement de l'information comptable et financière, tant au niveau des processus comptables informatisés que des aspects de sécurisation des informations.

À NOTER Les problématiques liées à la protection des données personnelles doivent également être prises en compte. Le « cloud », avec le stockage d'informations externalisées, peut engendrer d'éventuelles pertes de données ou conduire à des divulgations d'informations pourtant confidentielles.

LUTTER CONTRE LA CORRUPTION

Respecter la loi Sapin 2

La loi 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite « loi Sapin 2 », impose aux grandes entreprises de tous les secteurs d'activité de mettre en place un dispositif de prévention et de détection de la corruption (dispositif anticorruption) (loi 2016-1691, art. 17). Ainsi, les instances dirigeantes de ces entreprises sont tenues de mettre en œuvre, au titre de ce dispositif, des procédures de contrôles comptables, internes ou externes, destinées à s'assurer que les livres, registres et comptes ne sont pas utilisés pour masquer des faits de corruption ou de trafic d'influence (loi précitée, art. 17, II, 5°).

PRÉCISION Les grandes entreprises sont les sociétés employant au moins 500 salariés, ou

appartenant à un groupe de sociétés dont la société mère a son siège social en France et dont l'effectif comprend au moins 500 salariés, et dont le chiffre d'affaires ou le chiffre d'affaires consolidé est supérieur à 100 M€.

Les entreprises assujetties à cet article s'exposent, en cas de manquements constatés lors d'un contrôle de l'Agence Française Anticorruption (AFA), à des sanctions, prononcées le cas échéant par la Commission des sanctions de l'AFA (loi précitée, art. 17, V).

REMARQUE Les entreprises de plus petite taille ont, elles aussi, pris conscience de l'importance du traitement du risque de corruption et de l'intérêt de mettre en place un dispositif de prévention et de détection de ce risque, quel que soit leur secteur d'activité.

Suivre les recommandations de l'AFA

En quoi consiste le dispositif anti-corruption ? – Les recommandations de l'AFA du 12 janvier 2021 précisent les modalités de mise en œuvre du dispositif anticorruption défini par la loi Sapin 2 (voir ci-avant). Ce dispositif repose sur 3 piliers indissociables :

- l'engagement de l'instance dirigeante en faveur d'une activité exempte de faits de corruption ;
- la connaissance des risques de corruption auxquels l'entreprise est exposée au travers de l'élaboration d'une cartographie de ces risques ;
- la gestion des risques identifiés par un ensemble de mesures et procédures permettant de les prévenir, de les détecter et d'y remédier.

Ce dispositif doit être adapté aux risques propres à chaque entreprise et s'envisage comme un système complet dont chacune des mesures est essentielle au bon fonctionnement de l'ensemble. Correctement appliqué, il permet de donner une assurance raisonnable que l'entreprise a pris toutes les mesures nécessaires, y compris les procédures de contrôles comptables anticorruption (voir ci-après), pour se protéger des actes de corruption, que ces

derniers laissent ou non une trace dans les documents comptables de l'entreprise.

A NOTER Un dispositif de prévention et de détection efficace se fonde sur une cartographie des risques de corruption, issue du recensement et de l'analyse des processus de l'entreprise (voir ci-après). Sur la base de cette cartographie, l'entreprise va déterminer si des processus lui semblent insuffisamment maîtrisés par les mesures et procédures en vigueur. Il sera sans doute nécessaire, pour certains de ces processus, de compléter les mesures de maîtrise des risques de corruption et, parmi ces mesures, de renforcer des contrôles comptables existants ou d'en créer de nouveaux afin de mieux maîtriser les risques.

Les procédures de contrôles comptables - la qualité d'un système comptable anticorruption

– Les contrôles comptables anticorruption garantissent le respect des mêmes principes et reposent sur les mêmes méthodes que les contrôles comptables généraux. Ils s'en distinguent en ce qu'ils sont établis, par approfondissement ou en complément de ceux-ci, afin de cibler les situations à risque mises en évidence dans la cartographie des risques de corruption.

L'organisation se dote de dispositifs organisés, formalisés et permanents garantissant la régularité, la sincérité et la fidélité des opérations comptables et financières qui doivent être tenues de sorte qu'elles ne présentent pas le risque de masquer des faits de corruption.

La qualité d'un système comptable anticorruption repose, notamment, sur :

- le contrôle des *droits d'accès* au système de saisie comptable ;
- la *distinction des écritures manuelles* et des écritures générées *automatiquement* ;
- l'*identification* du service et du collaborateur ayant passé et validé l'écriture ;
- la conservation des *écritures extournées* ;
- la mise à disposition des listes/journaux d'écritures permettant de recenser les écritures manuelles comptabilisées par journée et par service ;
- un *système bloquant* en cas de déséquilibre des comptes, de tentative de suppression d'écritures, etc. ;

- un *ciblage spécifique des opérations définies à risque* dans le cadre de la cartographie et, notamment, les opérations telles que le sponsoring, le mécénat, les honoraires et les commissions, les cadeaux et invitations, les dons, les legs, etc., les flux atypiques (par exemple, les comptes d'attente ou transitoires), les opérations exceptionnelles ou à enjeu (acquisition d'une société, etc.), les opérations liées au recours à des tiers (intermédiaires, consultants, etc.) et les flux vers des tiers présentant des risques élevés.

Les procédures de contrôles comptables - l'efficacité d'un système comptable anticorruption

– Pour s'assurer de l'efficacité du système comptable anticorruption, il est recommandé, pour les opérations à risque, de mettre en œuvre 3 niveaux de contrôle.

➤ **1^{er} niveau.** Le contrôle est effectué par un collaborateur indépendant de la personne en charge de la saisie et de la validation des écritures comptables. Il vise à s'assurer que les écritures sont convenablement justifiées et documentées.

➤ **2^e niveau.** Le contrôle est effectué, tout au long de l'année, par des personnes indépendantes de celles ayant réalisé le contrôle de 1^{er} niveau. Il vise à s'assurer de la bonne exécution des contrôles de 1^{er} niveau, de l'efficacité du système comptable et, le cas échéant, à alimenter la cartographie des risques sur ce point (définition d'actions correctives en cas d'anomalies).

➤ **3^e niveau :** « *audits internes* ». Ces audits comptables, ciblés et planifiés, internalisés ou externalisés, couvrent l'ensemble des dispositifs comptables de l'organisation. Ils visent à apprécier l'efficacité de la gouvernance et des ressources allouées au système comptable, des méthodes d'élaboration et de l'application des contrôles de 1^{er} et 2^e niveaux, de la prise en compte du risque de corruption dans ces contrôles.

■ L'APPROCHE PAR LES PROCESSUS

EN QUOI CONSISTE L'APPROCHE PAR LES PROCESSUS ?

Il s'agit d'une démarche qui consiste à prendre les décisions essentielles, à piloter l'amélioration continue des performances, la maîtrise des risques, dans une logique transverse, centrée sur le service délivré aux clients et aux autres parties prenantes. Une telle démarche conduit à privilégier les synergies plutôt que les silos, la robustesse pérenne plutôt que les réussites provisoires, le mode de fonctionnement collectif plutôt que la manière de faire consacrée.

Les processus ne sont jamais isolés mais toujours en relation avec d'autres, internes ou externes ; ils représentent le système d'entreprise. Il est donc indispensable de les recenser, de les décrire et de les mettre en relation. La cartographie des processus (voir ci-après) est la représentation maîtrisée d'une cohérence qui permet à chacun de se situer par rapport à ses objectifs et à ceux poursuivis par l'entreprise. À ce titre, elle constitue un atout pour la pérennité de la structure.

Pour l'entreprise, décrire, intégrer, piloter, transformer avec des données de plus en plus diverses et nombreuses, au travers d'outils performants, est une priorité pour assurer sa survie dans un monde de plus en plus numérique.

REMARQUE La cartographie des processus et l'optimisation de ceux-ci n'est pas une question de taille d'entreprise, bien que leur mise en œuvre soit plus ou moins complexe en fonction de la surface à couvrir.

En tout état de cause, le pilotage suppose des enchaînements, une capitalisation des compétences, des expertises...

QUELQUES DÉFINITIONS

Pour les besoins du présent dossier, nous avons utilisé les définitions simplifiées suivantes :

- un *macro-processus* est un processus majeur (par exemple, Ventes, Achats, Comptabilité/Finance...), qui se définit par les types de produits/services qu'il fournit à des catégories de clients données et par l'ensemble des fonctions et activités à mettre en œuvre pour réaliser ces produits/services ;
- un *processus* est une unité qui compose un macro-processus (par exemple, pour Comptabilité/Finance : comptabilité, trésorerie, reporting, budget...), un enchaînement d'activités ;
- une *activité* est une unité qui compose un processus (par exemple, pour la trésorerie : contrôle des flux, gestion et prévision, contrôle des gains et des coûts...), qui apporte de la valeur ajoutée aux différentes étapes de celui-ci ;
- une *tâche* est une unité qui compose une activité (par exemple, pour le contrôle des flux : rapprochement bancaire).

LA CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS

La cartographie des processus d'une entreprise est une représentation graphique de tous ses processus, qui permet de mettre en exergue les interactions entre eux, le lien entre les tâches qui forment le processus et leur enchaînement. Elle donne une vue d'ensemble de l'activité de l'entreprise et permet d'appréhender de façon objective l'organisation du travail.

Un exemple de cartographie des processus d'une entreprise figure après la présentation du dossier, en page 3.

PROCESSUS « QUOTE-TO-CASH »

Le processus « Quote-to-cash » (souvent abrégé en QTC ou Q2C) comprend toutes les étapes commerciales liées au cycle de vente, du devis (quote) au paiement (cash). Le but est de convertir les opportunités de vente en clients payants, rentables et, idéalement, réguliers, ce qui peut prendre plusieurs mois, voire plusieurs années. Ce processus est essentiel puisqu'il permet, lorsqu'il est optimisé, d'accélérer les cycles de vente, de créer de meilleures expériences d'achat et de conclure des affaires plus rapidement, autrement dit, d'améliorer les résultats commerciaux.

■ POURQUOI ET COMMENT OPTIMISER LE PROCESSUS « QUOTE-TO-CASH » ?

Les étapes du processus comptable « Quote-to-cash » comprennent le contrôle et la centralisation des ventes, le cut-off ventes, la gestion des encaissements, le lettrage, les relances et litiges, la balance âgée mensuelle et le tableau de bord de performance du processus (voir cartographie des processus page 3).

OBJECTIFS

La mise en œuvre de la démarche type (présentée ci-après) pour le processus « Quote-to-cash » permet :

- de comptabiliser l'intégralité du chiffre d'affaires ;
- de respecter les principes de reconnaissance des revenus en comptabilité ;
- de gérer l'encaissement des revenus ;

- de gérer les comptes clients ;
- d'optimiser les délais d'encaissement ;
- de gérer et suivre les litiges clients ;
- de fiabiliser l'information financière.

OUTILS INFORMATIQUES HABITUELS

Pour atteindre les objectifs précités, les outils informatiques suivants sont habituellement utilisés :

- ERP module Gestion Commerciale ;
- interface comptable ;
- lettrage ;
- balance âgée ;
- relance automatique ;
- query (requête dans une base de données) pour tableau de bord.

■ IDENTIFIER LES RISQUES DE FRAUDE

Les risques de fraude au sein du processus « Quote-to-cash » peuvent être :

- des fraudes et erreurs internes (produits livrés ou services rendus non facturés, encaissements non affectés, clients non relancés et non bloqués, erreurs

de tarification, retours mal gérés, SAV inefficace) ;

- la non-exhaustivité et le non-respect des délais (comptes clients non à jour et non lettrés, mauvaise estimation du niveau d'activité et de trésorerie).



■ DÉTERMINER LES LEVIERS DE PERFORMANCE

Afin d'améliorer son processus « Quote-to-cash », l'entreprise doit agir sur les leviers de performance suivants :

- interface des ventes automatique continue ou journalière ;
- imputation automatisée des règlements ;
- standardisation des libellés de virements reçus ;
- lettrage automatique et journalier ;
- relances automatiques ;
- alertes sur plafonds d'en-cours ;
- absence d'espèces.

■ IDENTIFIER LES CONTRÔLES CLÉS

Dans l'objectif d'éviter les risques de fraude et de rendre le processus « Quote-to-cash » plus efficient, les contrôles à mettre en œuvre sont les suivants :

- contrôle automatique/systématique du **bouclage** entre la gestion commerciale, l'interface de ventes et la comptabilité ;
- contrôle de la **séparation** des périodes comptables ;
- revue des écritures manuelles des **journaux de ventes et** d'opérations diverses (journaux d'**OD**), y compris de compte à compte ;
- création de **comptes clients individuels** ;
- **imputation journalière des règlements** ;
- **lettrage** journalier des comptes clients ;
- **séparation des tâches** (voir exergue ci-après) et/ou revue systématique ;
- **contrôles d'accès** ERP pour la fonction compta-finance ;
- double contrôle des **avoirs** commerciaux ;
- balance par **antériorité de soldes** mensuels ;
- calcul mensuel du **ratio** du nombre de jours de vente que représentent les comptes clients ;
- **blocage** des écritures manuelles dans les journaux de ventes ;
- **relances** automatiques selon les échéances ;
- analyse journalière des **litiges** ;
- **réunions** mensuelles avec les commerciaux sur les évolutions des en-cours de leurs clients.

PRINCIPE DE SÉPARATION DES TÂCHES Ce principe essentiel consiste à s'assurer qu'une transaction critique est effectuée par au moins deux personnes différentes, que ce soit dans le système d'information de l'entreprise ou dans l'organisation. Plus généralement, les principales responsabilités à assigner à des personnes différentes sont :

- l'autorisation : celui qui a le pouvoir d'engager l'entreprise ;
- la conservation ;
- l'enregistrement : la comptabilisation des opérations ou la réalisation des reportings financier ou autres ;
- le contrôle, sous ses diverses formes (rapprochement des comptes, audit, inspection).

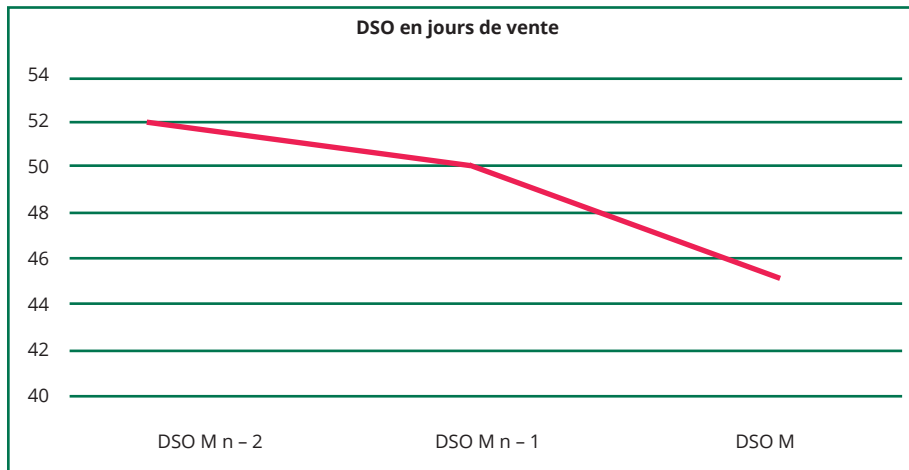
■ DÉFINIR ET METTRE EN PLACE LES INDICATEURS DE MESURE DE VALEUR / PERFORMANCE

Les indicateurs de mesure de valeur / performance doivent être définis et mis en place selon les 4 axes principaux d'analyse suivants :

- pertinence de l'information financière ;
- délais de production de l'information financière ;

- fiabilité de l'information financière ;
- mobilisation et maîtrise des outils par les utilisateurs.

INFORMATION FINANCIÈRE PERTINENTE



PRÉCISION Le Days Sales Outstanding (DSO) désigne le délai moyen de paiement des clients. Il constitue, avec le Days Payable Outstanding (DPO), qui correspond au délai moyen de paiement fournisseurs (voir partie 3 du dossier « Order-to-pay »), des composantes essentielles du Besoin en Fonds de Roulement (BFR).

DÉLAIS DE PRODUCTION DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

Dates JJ/MM/AAAA	Mois M	Mois M - 1	Mois M N - 1
Date arrêté de la facturation			
Date fin de saisie et intégration règlements			
Date fin de lettrage			
Date arrêté comptable			

FIABILITÉ DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

Balance par antériorité	Nb factures	Montants M	Montants M N - 1	Évolution
Non échus	100	200	215	- 15
Échus - de 30 j	25	50	60	- 10
Échus 30 j à 60 j	10	20	20	0
Échus 60 j à 90 j	5	10	12	- 2
Échus + de 90 j	5	10	8	2
Total	145	290	315	- 25

OUTILS ADAPTÉS

	Mois M	Moyenne N - 1
Nombre de factures		
Nombre de règlements		
Nombre de comptes clients actifs		
Nombre de relances		
Nombre d'OD		
Nombre de passages en perte		
Nombre d'avoirs		
Nombre d'écritures en compte d'attente		
Nombre de clients douteux		
Nombre de clients en contentieux		

SYNTHÈSE

L'analyse des 4 critères précités aboutit à des commentaires et à des axes d'amélioration, qui peuvent donner lieu au tableau de bord suivant.

Commentaires sur la performance	
Commentaires sur la fiabilité et les risques	
Commentaires sur les délais	
Idées de progrès	
Validé par	

RÉDIGER LES PROCÉDURES NÉCESSAIRES

Les procédures de contrôles comptables de l'Agence Française Anticorruption (AFA) sont applicables au processus « Quote-to-cash ». Les procédures à rédiger en lien avec ce dernier sont relatives :

- aux principes comptables de prise en compte des revenus ;
- à la responsabilité de fixation des plafonds d'en-cours ;

- à la détermination des responsabilités en matière de définition d'en-cours, de blocage de comptes, d'émission d'avoirs et d'écritures de régularisation ;
- aux règles de passage en clients douteux et d'envoi en contentieux.

RAPPEL

Une procédure est un document présentant les règles qui s'appliquent aujourd'hui, qui détaille un processus et qui établit la stratégie (le « qui fait quoi ? », mais aussi le « quand ? »). Il ne s'agit pas d'un mode opératoire (ou instruction de travail), lequel entre dans les détails de la marche à suivre (le « comment ? »).

PROCESSUS « ORDER-TO-PAY »

Le processus « Order-to-pay », également appelé Procure-to-Pay, Purchase-to-Pay ou P2P, désigne l'ensemble du processus achats de l'entreprise, de la demande d'achat au paiement, en passant par la gestion du bon de commande et des factures fournisseurs. Afin de rendre ce processus le plus efficace possible, il convient de le digitaliser, de l'automatiser et de l'optimiser, en mettant en place des solutions Procure-to-Pay intégrées, véritables leviers de performance pour les départements des achats.

■ L'OPTIMISATION DU PROCESSUS « ORDER-TO-PAY »

Les étapes du processus « Order-to-pay » comprennent le cut-off achats, le contrôle des factures et la centralisation des achats, les règlements, le lettrage, les litiges, les échéanciers mensuels et le tableau de bord de performance du processus (voir cartographie des processus page 3).

OBJECTIFS

La mise en place d'un processus « Order-to-pay » efficient permet :

- une rationalisation des achats ;
- une gestion efficace des fournisseurs ;
- un contrôle des dépenses ;
- une réduction des risques ;
- une amélioration de l'efficacité opérationnelle ;
- un reporting et une analyse des données.

OUTILS INFORMATIQUES HABITUELS

Pour atteindre les objectifs précités, les outils IT qui sont habituellement utilisés sont les suivants :

- workflow de création et d'approbation des commandes ;
- contrôle des factures des achats ;
- système de gestion des fournisseurs ;
- portail fournisseurs ;
- système de gestion des contrats ;
- gestion des stocks ;
- outils d'analyse des dépenses.

■ IDENTIFIER LES RISQUES DE FRAUDE

Les risques de fraude au sein du processus « Order-to-pay » peuvent être :

- des fraudes et erreurs externes (non-conformité réglementaire, fraude, fournisseurs frauduleux) ;
- la non-exhaustivité et le non-respect des délais (mauvaise gestion des étapes, mauvaise efficacité opérationnelle).



■ DÉTERMINER LES LEVIERS DE PERFORMANCE

Afin d'améliorer le processus « Order-to-pay », les leviers de performance à actionner sont les suivants :

- automatisation des processus ;
- établissement de procédures cohérentes pour la gestion ;
- collaboration avec les fournisseurs ;
- utilisation de technologies de pointe ;
- mesure des indicateurs de performance ;
- formation et sensibilisation des employés.

■ IDENTIFIER LES CONTRÔLES CLÉS

Afin d'éviter les risques de fraude et de rendre le processus « Order-to-pay » plus performant, les contrôles à mettre en œuvre sont les suivants :

- vérification de l'**autorisation** et de la **justification** appropriées ;
- **fiabilité** et **solvabilité** des fournisseurs ;
- **non-dépendance** vis-à-vis d'un fournisseur unique ;
- exactitude et exhaustivité des **détails** ;
- **conformité** entre les biens et services reçus et les bons de commande ;
- approbation appropriée selon les **limites d'autorisation** ;
- conformité avec les **politiques d'achat** et les **exigences réglementaires** ;
- détails des **paiements** avant leur exécution ;
- contrôle pour éviter les **conflits d'intérêts** et les **fraudes** ;
- documentation complète et précise pour les **audits** ;
- vérification de l'obtention des **remises et rabais** négociés ;
- **gestion proactive des litiges** avec les fournisseurs ;
- **suivi** des termes et conditions des **contrats** avec les fournisseurs ;
- **évaluation régulière des risques** liés aux fournisseurs et au processus P2P ;
- évaluation de la performance des fournisseurs pour optimiser la **sélection** et les relations.

LA SÉPARATION DES TÂCHES AU SEIN DU PROCESSUS « ORDER-TO-PAY »

Les principales **responsabilités à assigner** à des personnes différentes sont les suivantes :

- le demandeur d'achat est responsable de soumettre une demande d'achat pour les biens et services nécessaires ;

- l'approbateur des achats vérifie et approuve les demandes d'achat ;
- le vérificateur des factures vérifie toutes les informations des factures ;

- le responsable des paiements est chargé de l'autorisation et de l'exécution des paiements aux fournisseurs.

■ DÉFINIR ET METTRE EN PLACE LES INDICATEURS DE MESURE DE VALEUR / PERFORMANCE

Les indicateurs de mesure de valeur / performance du processus « Order-to-pay » sont :

- la saisonnalité des achats ;
- le suivi des décaissements ;
- le suivi des provisions FNP / CCA ;
- les délais de règlement ;
- la revue des investissements en cours et immobilisés.

Tout comme pour le processus « Quote-to-cash », les indicateurs de mesure de valeur / performance doivent être définis et mis en place selon les 4 axes principaux d'analyse suivants :

- pertinence de l'information financière ;
- délai de production de l'information financière ;
- fiabilité de l'information financière ;

- mobilisation et maîtrise des outils par les utilisateurs.

INFORMATION FINANCIÈRE PERTINENTE

L'indicateur à calculer est le DPO (Days Payable Outstanding), c'est-à-dire le délai moyen de paiement fournisseurs. Il s'exprime en nombre de jours de retard de paiement.

Le tableau de bord à élaborer est le même que celui qui est produit pour mesurer la performance du processus « Quote-to-cash » (voir partie 2 du dossier « Processus Quote-to-cash ») mais il concerne les délais de règlement et la saisonnalité des achats.

DÉLAIS DE PRODUCTION DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

	Mois 1	Mois 2	...	N	N - 1	Écarts
Date d'arrêt du cut-off						
Date de fin de saisie et des campagnes de paiement						
Date de fin de lettrage						
Date d'arrêt comptable						

FIABILITÉ DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

	Mois 1	Mois 2	...	N	N - 1	Variation
FNP						
CCA						

Balance par antériorité	Nb factures	Montants M	Montants M N - 1	Évolution	N	N - 1	Variation
Non échus	100	200	215	- 15			
Échus - de 30 j	25	50	60	- 10			
Échus 30 j à 60 j	10	20	20	0			
Échus 60 j à 90 j	5	10	12	- 2			
Échus + de 90 j	5	10	8	2			
Total	145	290	315	- 25			

OUTILS ADAPTÉS

	Mois M	Mois M - 1	Année N	Année N - 1
Nombre de factures				
Nombre de règlements				
Nombre de comptes fournisseurs actifs				
Nombre d'OD				
Nombre d'OD relatives à des annulations				
Nombre de passages en profit				
Nombre d'avoirs à recevoir ou reçus				
Nombre d'écritures en compte d'attente				
Nombre de fournisseurs litigieux				

REMARQUE Un tableau de bord complémentaire peut être élaboré, récapitulant les commentaires sur la performance, sur la fiabilité et les risques et sur les délais, ainsi que les axes d'améliorations (voir partie 2 du dossier « Processus Quote-to-cash »).

■ RÉDIGER LES PROCÉDURES NÉCESSAIRES

Les procédures de contrôles comptables de l'Agence Française Anticorruption (AFA) sont applicables au processus « Order-to-pay ». Les procédures à rédiger en lien avec

ce dernier sont relatives aux délégations (approbation des demandes d'achat, bons de commande, réception des biens et services, contrôle des factures, paiement).

PROCESSUS « GESTION DES IMMOBILISATIONS »

La gestion des immobilisations, qui consiste, pour l'entreprise, à optimiser comptablement et fiscalement ses actifs corporels, incorporels et financiers, est un enjeu stratégique, économique et réglementaire fort et un levier de rentabilité. L'entreprise doit être capable d'anticiper afin d'allouer judicieusement ses ressources et d'évaluer en temps réel le bien-fondé de ces allocations en isolant le flux de trésorerie généré en retour.

Par ailleurs, une bonne gestion de l'actif immobilisé nécessite la réalisation d'un inventaire physique annuel des immobilisations. Cet inventaire va sécuriser les dirigeants de l'entreprise et les commissaires aux comptes, qui engagent leur responsabilité en cas de comptes insincères.

■ LA GESTION DES IMMOBILISATIONS : LES RAISONS ET LES MOYENS

Les étapes du processus « Gestion des immobilisations » comprennent les acquisitions et les sorties, la valorisation, l'amortissement, l'inventaire et le tableau de bord de performance du processus (voir cartographie des processus page 3).

OBJECTIFS

Les objectifs du processus « Gestion des immobilisations » sont de :

- s'assurer que toutes les immobilisations sont comptabilisées ;
- s'assurer de la correcte évaluation des immobilisations ;
- s'assurer que les acquisitions sont en phase avec les budgets votés ;
- s'assurer que les sorties sont conformes avec des PV de destruction ou des factures de cession ;
- garantir la préservation des actifs ;
- fiabiliser l'information financière.

OUTILS INFORMATIQUES HABITUELS

Pour atteindre les objectifs précités, il convient d'utiliser un outil de gestion des immobilisations qui permet :

- l'intégration du SI Immobilisations avec la comptabilité ;
- le cadrage automatique du fichier informatique des immobilisations avec la comptabilité ;
- le calcul automatique des amortissements ;
- la génération automatique des écritures d'inventaire.



■ IDENTIFIER LES RISQUES DE FRAUDE

Les risques de fraude au sein du processus « Gestion des immobilisations » sont les suivants :

- **non-exhaustivité** (mauvaise imputation des dépenses en charges ou en immobilisations, absence de revue des charges - notamment d'entretien -, **mauvais déversement** de la liste des immobilisations en comptabilité, **mauvaise intégration de l'outil** de suivi des immobilisations avec la comptabilité) ;
- **mauvaise valorisation** (sur/sous-évaluation des immobilisations, mauvaise estimation -

réaliste - de la durée normale d'utilisation des immobilisations) ;

- **vol** des immobilisations (petits matériels notamment) ;
- **oubli** de comptabilisation, notamment des immobilisations détenues chez des tiers ;
- **fraudes** (utilisation du budget d'investissement à d'autres fins, modification sans autorisation des durées et modes d'amortissement, écritures inappropriées).

■ DÉTERMINER LES LEVIERS DE PERFORMANCE

Afin d'améliorer son processus « Gestion des immobilisations », l'entreprise doit agir sur les leviers de performance suivants :

- **inventaire** des immobilisations et rapprochement des états des immobilisations avec l'inventaire ;
- **mise à jour** des états informatiques des immobilisations/états des entrées et sorties d'immobilisations ;

● utilisation de documents prénumérotés pour coordonner la réception/mise en service des immobilisations avec le service comptable ;

- **calcul automatique** des plans d'amortissement ;
- **génération automatique** des écritures d'inventaire (DAP/RAP des immobilisations) ;
- **cadrage automatique** des états des immobilisations avec la comptabilité.

■ IDENTIFIER LES CONTRÔLES CLÉS

Afin d'éviter les risques de fraude et de rendre le processus « Gestion des immobilisations » plus efficient, les contrôles à mettre en œuvre sont les suivants :

- revue des **budgets** d'investissement avec les PV des différentes réunions (CA...) ;
- obligation de créer des **fiches immobilisations** pour chaque entrée ;
- utilisation de fiches **prénumérotées** pour les entrées d'immobilisations ;
- **contrôle** des approbations relatives aux **sorties d'immobilisations** (cessions/destructions) ;
- revue des **durées et modes d'amortissement** ;
- vérification de la date de réception des immobilisations versus la **date de mise en service** ;

● revue mensuelle des **dépenses en charges**, notamment des charges d'entretien ;

- vérification de la correcte **imputation comptable** des dépenses en charges ou en immobilisations ;
- **inventaire physique** annuel des immobilisations ;
- **cadrage** de l'état de l'**inventaire** avec le **fichier** informatique **des immobilisations** ;
- analyse des **écarts d'inventaire** ;
- **cadrage** du **fichier** informatique **des immobilisations avec la comptabilité** ;
- revue de la cohérence des **écritures d'inventaire** ;
- suivi du niveau des **CAPEX** par rapport au budget ;
- suivi des **prévisions** d'investissement ;
- suivi du **taux d'usure** des immobilisations ;

- **séparation des tâches** et/ou revue systématique ;
- **contrôles d'accès** ERP pour la comptabilité-finance ;
- **délégations** formalisées avec plafond et allègement si contrôle des factures automatique (cde=recept=fact).

■ DÉFINIR ET METTRE EN PLACE LES INDICATEURS DE MESURE DE VALEUR / PERFORMANCE

Les indicateurs de mesure de valeur / performance du processus « Gestion des immobilisations » figurent dans le tableau ci-dessous.

	Type d'indicateur	Formule	Utilité
1	CAPEX vs DAP	CAPEX / DAP	Permet d'appréhender le développement de l'entreprise
2	Taux d'usure (%)	Valeur nette des immobilisations / Valeur brute des immobilisations	Sert à reconnaître l'usure, le vieillissement et le rythme d'utilisation d'un bien
3	Rythme d'amortissement (%)	DAP / Valeur des immobilisations brutes	Sert à reconnaître l'usure, le vieillissement et le rythme d'utilisation d'un bien
4	Coût de maintenance	Temps passé + charges	Permet de réfléchir au renouvellement

REMARQUE Un tableau de bord complémentaire peut être élaboré, récapitulant les commentaires sur la performance, sur la fiabilité

et les risques et sur les délais, ainsi que les axes d'améliorations (voir partie 2 du dossier « Processus Quote-to-cash »).

■ RÉDIGER LES PROCÉDURES NÉCESSAIRES

Les procédures de contrôles comptables de l'Agence Française Anticorruption (AFA) sont applicables au processus « Gestion des immobilisations ». Les procédures à rédiger en lien avec ce dernier sont relatives :

- à l'approbation des budgets d'investissement ;

- aux achats et aux sorties d'immobilisations ;
- à l'amortissement / la dépréciation des immobilisations ;
- aux frais de recherche et de développement.

PROCESSUS « GESTION DE LA COMPTABILISATION DES STOCKS »

La gestion des stocks est le processus qui consiste à organiser et contrôler l'ensemble des produits qu'une entreprise entretient (commandes, entreposage, suivi et ajustement de leurs niveaux, vente et réapprovisionnement). La gestion des stocks est une des opérations les plus importantes pour l'entreprise, car elle impacte ses autres activités. L'objectif est que l'entreprise dispose de produits en nombre suffisant pour servir sa clientèle (stock minimum), sans que les stocks soient trop importants. La tenue de fiches et de comptes de stocks détaillés est donc indispensable pour le bon fonctionnement de la chaîne logistique : elle garantit la commande des quantités adéquates et aide à repérer les pertes, ce qui améliore la trésorerie de l'entreprise. Enfin, l'entreprise est tenue de procéder au comptage physique des articles en stock au moins une fois par an.

■ POURQUOI ET COMMENT OPTIMISER LA COMPTABILISATION DES STOCKS ?

Les étapes du processus « Gestion de la comptabilisation des stocks » comprennent la centralisation des flux, les inventaires physiques, la valorisation, la dépréciation, et le tableau de bord de performance du processus (voir cartographie des processus page 3).

OBJECTIFS

Les objectifs du processus « Gestion de la comptabilisation des stocks » sont de :

- s'assurer de l'existence des stocks ;
- s'assurer que tous les mouvements de stocks sont saisis et enregistrés (exhaustivité) ou que les mouvements achats/ventes sont rapprochés dans un bilan matière ;
- s'assurer qu'aucune livraison ne peut être lancée sans commande initiale et que la

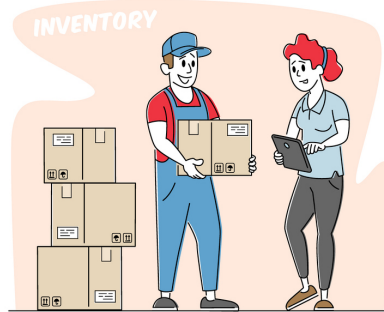
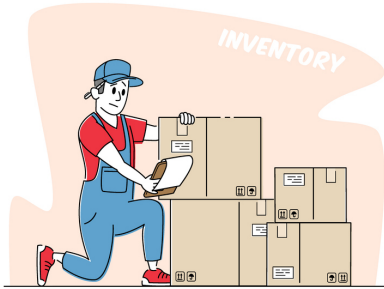
sortie de stock correspond à la quantité commandée ;

- s'assurer de la correcte évaluation des stocks ;
- garantir la préservation des actifs ;
- fiabiliser l'information financière.

OUTILS INFORMATIQUES HABITUELS

Pour atteindre les objectifs précités, il convient d'utiliser un outil de gestion des stocks qui permet :

- l'intégration du SI Stocks avec la comptabilité ;
- le cadrage automatique du fichier informatique des stocks ou des mouvements avec la comptabilité ;
- la génération automatique des écritures d'inventaire.



■ IDENTIFIER LES RISQUES DE FRAUDE

Les risques de fraude au sein du processus « Gestion de la comptabilisation des stocks » sont les suivants :

- **non-exhaustivité** (mauvaise imputation des comptes de stocks, erreur de comptage des stocks - lors de l'inventaire physique -, mauvaise intégration de l'outil de gestion des stocks avec la comptabilité) ;

- **mauvaise valorisation** (sur/sous-évaluation des stocks, mauvaise estimation des coûts des composants pour le prix de revient) ;
- **vol** des stocks ;
- **oubli** de comptabilisation, notamment des stocks détenus chez des tiers ;
- **fraudes** (écritures inappropriées).

■ DÉTERMINER LES LEVIERS DE PERFORMANCE

Afin d'améliorer son processus « Gestion de la comptabilisation des stocks », l'entreprise doit agir sur les leviers de performance suivants :

- inventaire permanent des stocks grâce à un SI de gestion des stocks ;
- inventaire physique des stocks et rapprochement des états des stocks avec l'inventaire. Les inventaires doivent être effectués à intervalles réguliers (inventaires

tournants dont la régularité est déterminée en fonction de catégories A, B, C ; la régularité dépend de la rotation et/ou de la valeur de l'article concerné) ;

- mise à jour des états informatiques des stocks / états des entrées et sorties de stocks ;
- automatisation du processus vente/sortie de stock et du processus achat/entrée de stock ;
- utilisation de documents prénumérotés pour les mouvements de stocks ;

- génération automatique des écritures d'inventaire de stocks ;
- cadrage automatique des états des stocks ou des mouvements avec la comptabilité.

■ IDENTIFIER LES CONTRÔLES CLÉS

Afin d'éviter les risques de fraude et de rendre le processus « Gestion de la comptabilisation des stocks » plus efficient, les contrôles à mettre en œuvre sont les suivants :

- obligation de créer des **fiches de stocks** ;
- utilisation de **fiches prénumérotées** pour les mouvements de stocks ;
- contrôle de l'**enregistrement** de tous les mouvements et/ou **bouclage** avec les achats et les ventes ;
- vérification que tous les stocks sont **comptés physiquement** au moins 1 fois par an ;
- suivi de l'avancement des comptages **si inventaires tournants** effectués ;
- contrôles sur le **calcul du prix de revient** des articles (prix d'achat, prise en compte des remises et ristournes, méthode de calcul du prix de revient - FIFO, CMP -) ;
- identification des **stocks détériorés, périmés, à rotation lente, à marge insuffisante...** ;
- demande de confirmation des **stocks détenus chez les tiers** ;
- vérification de la correcte **imputation** des stocks ;
- **inventaire physique** des stocks ;

- **cadrage** de l'état de l'**inventaire** avec le **fichier informatique des stocks** ;
- analyse des **écarts d'inventaire** ;
- **cadrage** du **fichier informatique des stocks avec la comptabilité** ;
- contrôle des **livraisons sans commande** initiale ;
- contrôle que toute **sortie de stock** correspond à la quantité commandée ;
- contrôle des **écritures d'inventaire** ;
- suivi de l'avancement des **travaux en cours** ;
- rapprochement des **charges imputées** à la production avec la comptabilité ;
- contrôle des différentes composantes du **coût de production ou d'acquisition** ;
- suivi de la **marge brute** par produits ou famille de produits ;
- contrôle avec des **valeurs de marché** ;
- **séparation des tâches** et/ou revue systématique ;
- **contrôles d'accès** ERP pour la comptabilité-finance ;
- **délégations** formalisées avec plafond et allègement si contrôle des factures automatique (cde=recept=fact).

■ DÉFINIR ET METTRE EN PLACE LES INDICATEURS DE MESURE DE VALEUR / PERFORMANCE

Les indicateurs de mesure de valeur / performance du processus « Gestion de la comptabilisation des stocks » figurent dans le tableau ci-dessous.

	Type d'indicateur	Formule	Utilité
1	Stock moyen	$(SI + SF) / 2$	Mesure les variations dans les stocks
2	Stock optimal	Quantité optimale de commande + stock minimum + stock de sécurité	Permet d'avoir une rentabilité maximale tout en minimisant les coûts de stockage
3	Durée de stockage	Valeur journalière moyenne des stocks / (valeur des biens vendus annuellement / 365)	Donne le nombre de jours nécessaires au renouvellement complet du stock

	Type d'indicateur	Formule	Utilité
4	Taux de rotation des stocks (%)	Valeur économique des références vendues / valeur moyenne des références stockées	Mesure la qualité des marchandises en stock (degré de désuétude) et l'efficacité des pratiques d'achat et de gestion des stocks
5	Taux de retour des stocks (%)	(Nombre d'articles retournés / nombre d'articles vendus) x 100	Mesure le pourcentage de commandes retournées après leur vente (problème de qualité, erreur de livraison...)

REMARQUE Un tableau de bord complémentaire peut être élaboré, récapitulant les commentaires sur la performance, sur la fiabilité et les risques et sur les délais, ainsi que les axes d'améliorations (voir partie 2 du dossier « Processus Quote-to-cash »).

■ RÉDIGER LES PROCÉDURES NÉCESSAIRES

Les procédures de contrôles comptables de l'Agence Française Anticorruption (AFA) sont applicables au processus « Gestion de la comptabilisation des stocks ». Les procédures à rédiger en lien avec ce dernier concernent :

- l'inventaire physique ;
- la dépréciation des stocks.

Par ailleurs, les délégations et les contrôles réguliers et leur affectation doivent être documentés.

PROCESSUS « TRÉSORERIE »

La trésorerie d'une entreprise correspond aux actifs monétaires (placements financiers à court terme et disponibilités). Son pilotage n'est, bien souvent, pas la priorité du dirigeant (particulièrement de TPE ou de PME, mais également de nombreuses ETI), qui ne dispose pas des équipes suffisantes pour se consacrer à ce chantier en permanente évolution. Pourtant, les prévisions de trésorerie sont indispensables car elles permettent, notamment, de construire, avec plus de substance, sa stratégie, d'anticiper au mieux les difficultés, de faciliter la prise de décision en matière d'investissements ou encore de communiquer de manière transparente et constructive avec les partenaires financiers de l'entreprise.

■ S'ASSURER DE LA PERFORMANCE DU PROCESSUS « TRÉSORERIE »

Les étapes du processus « Trésorerie » comprennent les positions et les révisions de trésorerie, le contrôle des frais bancaires, les rapprochements bancaires, la gestion des financements et le tableau de bord de performance du processus (voir cartographie des processus page 3).

OBJECTIFS

Mettre en place un processus « Trésorerie » efficient permet :

- de gérer celle-ci pour assurer les règlements ;
- de garantir la préservation des actifs ;
- d'entretenir des relations sérieuses avec les banques ;
- d'optimiser les coûts et les gains bancaires ;

- d'optimiser la charge de travail interne ;
- de fiabiliser l'information financière.

OUTILS INFORMATIQUES HABITUELS

Pour atteindre les objectifs précités, les outils IT (technologie de l'information) suivants sont habituellement utilisés :

- téléchargement des relevés et des opérations bancaires ;
- rapprochements bancaires automatisés ;
- écritures de banque automatisées mais limitées ;
- prévisions de trésorerie ;
- contrôle des coûts bancaires ;
- query pour tableau de bord.

■ IDENTIFIER LES RISQUES DE FRAUDE

Les risques de fraude au sein du processus « Trésorerie » peuvent être de trois ordres :

- des fraudes et erreurs internes (règlements sans justificatif ou en double, écritures inappropriées...);

- des fraudes et erreurs externes (erreur de compte, fraude / imitation...);
- non-exhaustivité et non-respect des délais (mauvaise estimation des engagements, de la trésorerie courante...).



■ DÉTERMINER LES LEVIERS DE PERFORMANCE

Afin d'améliorer son processus « Trésorerie », l'entreprise doit déterminer les leviers de performance. Ce sont :

- l'automatisation des rapprochements bancaires à 90 % ;
- l'intégration des systèmes d'information (SI)

avec les banques ;

- la mise en place d'outils de gestion et de prévisions de trésorerie ;
- la négociation des tarifs bancaires et leur contrôle ;
- l'absence d'espèces.

■ IDENTIFIER LES CONTRÔLES CLÉS EXISTANTS ET CEUX À METTRE EN ŒUVRE DEMAIN

CONTRÔLES CLÉS MIS EN ŒUVRE AUJOURD'HUI

Dans l'objectif d'éviter les risques de fraude et de rendre le processus « Trésorerie » plus efficient, les contrôles qui sont mis en œuvre *dès à présent* sont les suivants :

- l'obligation de **créer des tiers pour tout paiement** ;
- la réalisation de **rapprochements bancaires** ;
- la gestion des **délégations en double signature** ;
- la **séparation des tâches** et/ou la revue systématique ;
- les **contrôles d'accès** ERP pour la fonction comptabilité-finance ;
- le contrôle des paiements enregistrés dans la comptabilité avec les **contrats** de prêts et les **échéanciers** ;

- la formalisation des **délégations avec plafond**, avec un allègement en cas de contrôle de factures automatique (cde=recept=fact) ;
- l'élaboration de **prévisions de trésorerie** à partir des opérations comptables ;
- le suivi graphique de la **trésorerie (réelle)**.

CONTRÔLES CLÉS À METTRE EN ŒUVRE DEMAIN

Dans le même objectif, les contrôles qui devront être mis en œuvre *demain* sont les suivants :

- le suivi graphique de la **trésorerie (prévue)** ;
- la revue ou le blocage des écritures Banques à compte de résultat (profit and loss account ou P&L) dans les **journaux de banque** (BQ) ;
- la revue des opérations diverses (**OD**)

touchant la classe 5 ;

- la comparaison et le contrôle des **tarifs et coûts bancaires** ;
- les **réunions** bi-mensuelles sur les

prévisions de trésorerie ;

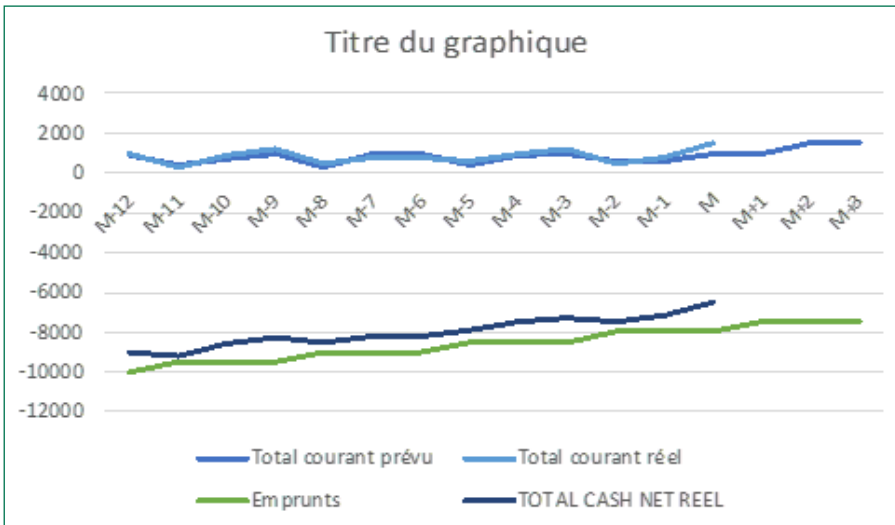
- la définition de la séparation des tâches du **cash manager**.

■ DÉFINIR ET METTRE EN PLACE LES INDICATEURS DE MESURE DE VALEUR / PERFORMANCE

Les indicateurs de mesure de valeur/ performance doivent être définis et mis en place selon les 4 axes principaux d'analyse suivants :

- pertinence de l'information financière ;
- délais de production de l'information financière ;
- fiabilité de l'information financière ;
- mobilisation et maîtrise des outils par les utilisateurs.

INFORMATION FINANCIÈRE PERTINENTE



DÉLAIS DE PRODUCTION DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

% ETP / mois pour le processus :

Délai en jours pour la clôture :

Écritures	Nb N	Nb N - 1
Jx Banques		

FIABILITÉ DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

Écritures	Nb N	Nb N - 1
Jl Banque à P/L		
OD à Banques		

Gains et coûts	Gains	Coûts	Net
BQ1			
BQ2			
BQ3			

Clients à risque	Plafond	Blocage livraison	Perte
Client A			
Client B			
Client C			

OUTILS ADAPTÉS

Rapprochements BQ	Nb lignes Jl	% automatic	Nb lignes import
Rappro BQ 1			
Rappro BQ 2			
Rappro BQ 3			

REMARQUE Un tableau de bord complémentaire peut être élaboré, récapitulant les commentaires sur la performance, sur la

fiabilité et les risques et sur les délais, ainsi que les axes d'améliorations (voir partie 2 du dossier « Processus Quote-to-cash »).

■ RÉDIGER LES PROCÉDURES NÉCESSAIRES

Les procédures de contrôles comptables de l'Agence Française Anticorruption (AFA) sont applicables au processus « Trésorerie ». Les procédures à rédiger en lien avec ce dernier

sont les délégations (plafonds, double signature, contrôle factures automatique, clés de signature...).

PROCESSUS « GESTION DES DÉCLARATIONS FISCALES »

Face à la grande diversité de taxes (IS, TVA, taxes locales...), les entreprises peuvent avoir des difficultés à maîtriser les processus fiscaux. Afin de fiabiliser les déclarations, de plus en plus de directeurs administratifs et financiers (DAF) choisissent de les digitaliser : en centralisant la grande quantité et la variété d'informations qu'elles demandent, ils écartent, ainsi, les risques liés à la collecte et à la saisie des données.

Par ailleurs, les exigences liées aux normes ainsi que les évolutions à venir, notamment la généralisation de la facturation électronique, vont venir complexifier ce processus. L'enjeu des DAF sera donc d'optimiser au mieux leur fiscalité en suivant la démarche suivante.

■ L'OPTIMISATION DU PROCESSUS « GESTION DES DÉCLARATIONS FISCALES »

Les étapes du processus « Gestion des déclarations fiscales » comprennent la TVA, les autres déclarations périodiques, les déclarations annuelles, les règlements et le tableau de bord de performance du processus (voir cartographie des processus page 3).

OBJECTIFS

Les objectifs du processus « Gestion des déclarations fiscales » sont les suivants :

- effectuer les déclarations dans les délais ;
- éviter les pénalités et majorations ;
- fiabiliser l'information financière.

OUTILS INFORMATIQUES HABITUELS

L'atteinte des objectifs précités est facilitée par l'utilisation des outils de production comptable habituels.

■ IDENTIFIER LES RISQUES DE FRAUDE

Les risques de fraude au sein du processus « Gestion des déclarations fiscales » sont les suivants :

- des fraudes et erreurs (règlements sans justificatif ou en double, écritures

inappropriées, erreurs de compte, fraudes / imitations) ;

- non-respect des délais entraînant des pénalités et majorations des dettes fiscales.



■ DÉTERMINER LES LEVIERS DE PERFORMANCE

Afin d'améliorer son processus « Gestion des déclarations fiscales », l'entreprise doit déterminer les leviers de performance. Ce sont :

- l'intégration des déclarations avec le SI de production comptable ;
- l'outil de suivi des différentes déclarations fiscales.

■ IDENTIFIER LES CONTRÔLES CLÉS

Afin d'éviter les risques de fraude et de rendre le processus « Gestion des déclarations fiscales » plus efficient, les contrôles à mettre en œuvre sont les suivants :

- contrôle de **déclaration de TVA** (CA 3/ CA 12) préparée automatiquement via le logiciel de production comptable ;
- revue des déclarations de TVA par un responsable **avant envoi à l'administration fiscale** ;
- déclaration et paiement des **acomptes de TVA** (CA 12) dans les délais ;
- déclaration et paiement des **acomptes d'IS** dans les délais ;
- déclaration et paiement des acomptes et de la liquidation de la **CVAE** dans les délais, jusqu'à sa suppression définitive annoncée (loi 2022-1726 du 30 décembre 2022 de finances pour 2023, art. 55) ;
- vérification des obligations en matière de **taxe sur les salaires et de taxes assises sur les salaires** (taxe d'apprentissage/TA, taxe formation professionnelle continue/FPC, effort construction) ;
- contrôle de la **liasse fiscale** et de la **DAS2** ;
- contrôle de l'adéquation des signatures des **mandats de prélèvement** (SIE notamment) avec les personnes habilitées ;
- suivi de l'**envoi des mandats** de prélèvement à la banque pour enregistrement ;
- contrôle des changements éventuels d'**IBAN** (SIE notamment) avec les procédures de contrôle des données maîtres.

■ DÉFINIR ET METTRE EN PLACE LES INDICATEURS DE MESURE DE VALEUR / PERFORMANCE

Il s'agit principalement du suivi de planning des déclarations.

REMARQUE Un tableau de bord complémentaire peut être élaboré, récapitulatif

des commentaires sur la performance, sur la fiabilité et les risques et sur les délais, ainsi que les axes d'améliorations (voir partie 2 du dossier « Processus Quote-to-cash »).

■ RÉDIGER LES PROCÉDURES NÉCESSAIRES

Les procédures de contrôle comptable de l'Agence Française Anticorruption (AFA) sont applicables au processus « Gestion des déclarations fiscales ». Les procédures à rédiger en lien avec ce dernier concernent :

- la liste des déclarations ;
- le planning des différentes déclarations et des règlements ;
- la liste des mandats de prélèvements ;

- les codes de connexion pour les déclarations ;
- le rétroplanning de clôture des comptes ;
- les contrôles annuels des récapitulatifs des déclarations ;
- la liste des informations hors comptabilité (effectifs, capital...) ;
- les principes d'identification des éléments non déductibles.

PROCESSUS « PAIE ET DÉCLARATIONS SOCIALES »

Le processus « Paie et déclarations sociales » est essentiel dans une entreprise. Sensible puisque touchant aux salariés, il nécessite, notamment, de la rigueur, de l'anticipation et, surtout, une maîtrise du droit du travail. Il faut, en effet, éviter les erreurs et les litiges en découlant, que ce soit avec les salariés ou l'Urssaf. De la collecte des variables de paie à la transmission de la déclaration sociale nominative (DSN), ce processus comprend de nombreuses étapes, chacune devant faire l'objet d'une attention particulière.

■ EN QUOI CONSISTE LE PROCESSUS « PAIE ET DÉCLARATIONS SOCIALES » ?

Les étapes du processus « Paie et déclarations sociales » comprennent la création (entrées/sorties), les mises à jour réglementaires et conventionnelles, les variables de paie, le contrôle des déclarations, les règlements, la gestion des litiges et le tableau de bord de performance du processus (voir cartographie des processus page 3).

ÉTAPES DU PROCESSUS

Voir page suivante.

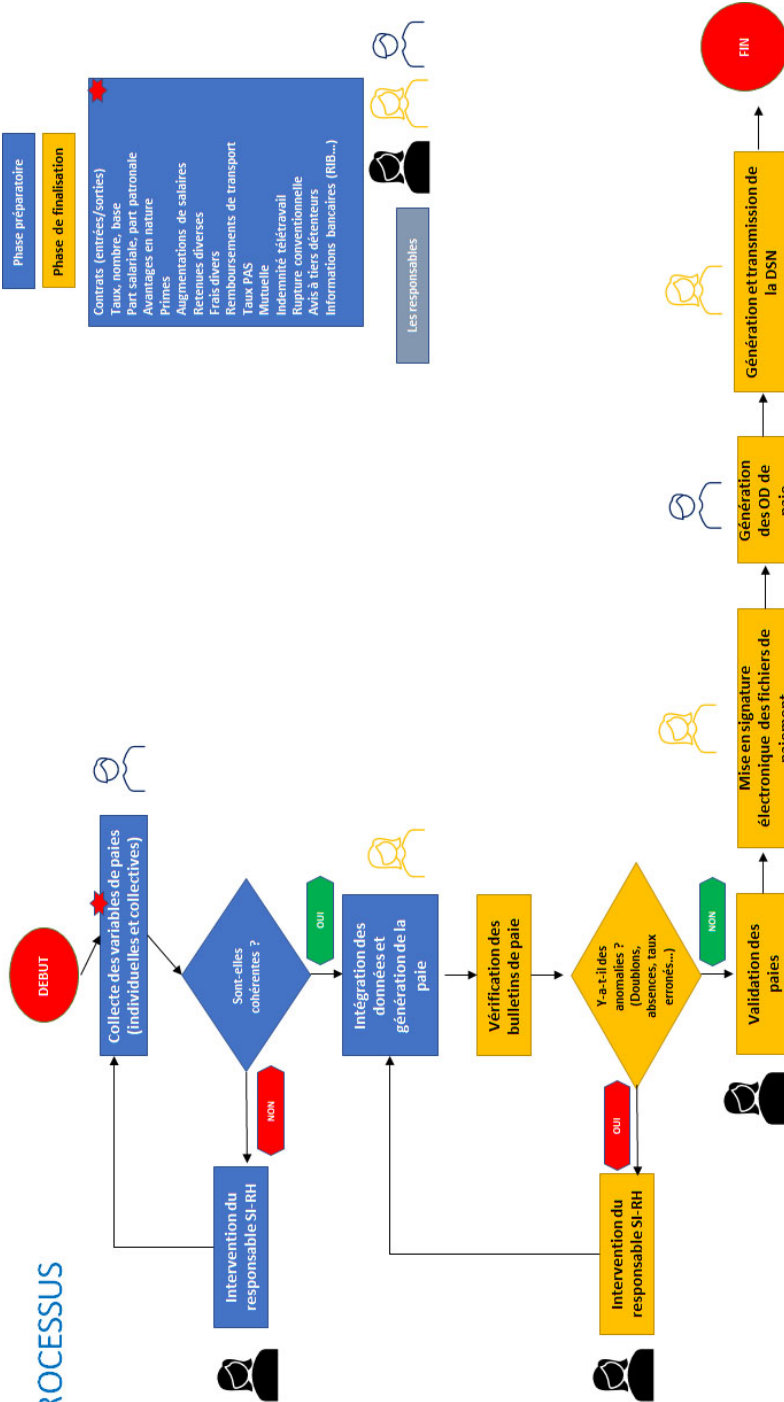
SÉPARATION DES TÂCHES

Au sein du processus « Paie et déclarations sociales », le principe de séparation des tâches s'applique de la manière suivante.

	Responsable	Approbateur	Consulté	Informé
Réalisateur de la tâche	Collecte des variables de paie (individuelles et collectives)			
Approbateur : qui rend les comptes		Intégration des données et génération de la paie		
Consulté pour donner son avis			Intervention du responsable SI-RH Validation des paies	Validation des paies Génération et transmission de la DSN
Informé des actions et des décisions prises				Validation des paies Génération et transmission de la DSN

OBJECTIFS

PROCESSUS





	Quels objectifs ?	Pourquoi ?
1	Être efficace et efficient	Éviter une perte de temps par manque de compétence et/ou en raison d'un SI défaillant : risque d'erreur sur les corrections
2	Un outil performant	Le SI est garant de la fiabilité et de la sécurité des données : il doit répondre aux exigences du cahier des charges
3	Maîtrise de la gestion de la paie	Éviter des litiges avec les salariés, le service comptabilité et l'administration fiscale et l'URSSAF Connaissance et maîtrise de l'environnement réglementaire, du droit du travail, des différents types de contrats de travail...
4	Permettre une bonne collaboration entre les services	Éviter les litiges entre le service comptabilité, les ressources humaines et la direction
5	Assurer une conformité « paie » : veille légale	La paie est en permanence soumise aux évolutions réglementaires, du droit du travail et conventionnelles, et au respect du RGPD
6	Éviter les sanctions financières, administratives et pénales en cas de contrôle URSSAF	Éviter des erreurs (fonds et de forme)
7	Éviter les contentieux prud'homaux	En cas de litige, d'erreur sur le bulletin de paie... il y a un risque de conflit avec le salarié
8	Fiabiliser l'information	S'assurer de la qualité des données liés à la paie

OUTILS INFORMATIQUES HABITUELS

Que le type d'hébergement soit monoposte ou en Saas (Software as a Service, modèle d'exploitation commerciale des logiciels dans lequel ceux-ci sont accessibles dans le cloud, via l'hébergement de la solution chez un tiers), les logiciels habituellement utilisés sont ADP, SIEGE et SILAE.

Trois outils permettent une gestion de paie efficace :

- le logiciel de paie. Il permet d'optimiser le temps de travail, de mettre à jour automatiquement les règles sociales et

conventionnelles, de fiabiliser et sécuriser les données et d'intégrer automatiquement les OD de paie ;

- la procédure de paie, qui précise en détail toutes les procédures de paies et les règles opérationnelles mises en œuvre ;
- la documentation sociale.

■ IDENTIFIER LES RISQUES

Les risques au sein du processus « Paie et déclarations sociales » sont récapitulés dans le tableau ci-dessous.

	Thèmes	Risque(s) identifié(s)	Niveau de risque humain	Risque SI
1	Contrat de travail et avenants	Rédaction	Mauvaise information	Outil non adapté
2	Base de données (coffre fort)	Sécuriser les données RH (RGPD)	Mauvaise manipulation	Outil non sécurisé
3	Réglementation	Paramétrage ne tenant pas compte des mises à jour de la convention collective et réglementaire, droit du travail...	Mauvaise connaissance	Outil mal paramétré
4	Bulletin de paie	Entrée et sorties	Erreurs sur la base brute, la base de cotisation, le plafond, le cumul des plafonds, les taux et tranches non mis à jour...	Paramétrage
5	Bulletin de paie	Cahier des charges doit être revu (paramétrage, tranche, évolution législative...)	Mauvaise rédaction du cahier des charges	Non compatible avec le cahier des charges
6	Bulletin de paie	Absences (injustifiées, payées, maladie...)	Correction à apporter, justificatifs à faire valider	Remontée en paie de façon automatique (lignes de régularisation datées...)
7	Bulletin de paie	Congés payés (compteur erroné)	Correction « exact » à faire pour éviter le risque de perte de confiance en la fiabilité des données	Paramétrage
8	Bulletin de paie	DSN (Déclaration Sociale Nominative)	Une seule génération possible donc attendre que les absences (par exemple) soient vérifiées et validées. Impossibilité de régénérer un second fichier sur une même période	Paramétrage
9	Bulletin de paie	Fraude	Bulletin de paie fictif	Génération de bulletin de paie de salarié sorti
10	Bulletin de paie	Fraude	Erreur intentionnelle ou pas sur le RIB	Mauvaise gestion des RIB pour des homonymes
11	Bulletin de paie	Non respect des délais	Lenteur dans le traitement des données : notes de frais, absences, régularisation des variables...	Lenteur du SI

■ DÉTERMINER LES LEVIERS DE PERFORMANCE

Voici, dans le tableau ci-dessous, les leviers de performance du processus « Paie et déclarations sociales ».

	Thèmes	Leviers identifiés	Pourquoi et quels avantages ?
1	Bulletin de paie	Automatisation des bulletins de paie par l'intelligence artificielle (IA)	Gain en productivité et qualité des données
2	Bulletin de paie	Intégration automatique des OD de paie	Gain en productivité et qualité des données
3	Bulletin de paie	Formation des gestionnaires à la comptabilité	Gain en productivité et qualité des données Meilleure compréhension des attentes du service comptabilité
4	Bulletin de paie	Réduction de la manipulation manuelle	Gain en productivité et qualité des données
5	Déclarations sociales	Meilleure compréhension des attentes de l'URSSAF	Meilleure gestion des paies et de la communication
6	Déclarations sociales	Collaboration en amont et en aval avec l'URSSAF	Meilleure gestion des paies et de la communication
7	Déclarations sociales	Meilleure compréhension des attentes des caisses de retraite, des mutuelles et des prévoyances	Meilleure gestion des paies et de la communication
8	Déclarations sociales	Collaboration en amont et en aval avec les caisses de retraite, les mutuelles et les prévoyances	Meilleure gestion des paies et de la communication
9	Sous-traitance	Meilleur contrôle	Confidentialité des données, qualité du traitement des données, sécurité des données, pas de perte de contrôle des données et accessibilité des données...

■ QUELS SONT LES CONTRÔLES CLÉS À METTRE EN ŒUVRE ?

Les contrôles clés à mettre en œuvre sur le processus « Paie et déclarations sociales » figurent dans le tableau ci-dessous.

	Ce qui est contrôlé	Quels contrôles clés ?
1	Nom et adresse de l' employeur (éventuellement la désignation de l'établissement dont dépend le salarié)	Identification de l'employeur et du salarié
2	Numéro de la nomenclature d' activité de l'établissement d'emploi (code APE et code NAF) et numéro d'inscription de l'employeur au répertoire national des entreprises et des établissements (SIRET ou SIREN)	Identification de l'employeur et du salarié
3	Convention collective de branche applicable au salarié ou référence au code du travail concernant la durée des congés payés et des délais de préavis en cas de cessation de la relation de travail	Identification de l'employeur et du salarié
4	Nom et emploi du salarié , sa position dans la classification conventionnelle (niveau ou coefficient hiérarchique)	Identification de l'employeur et du salarié
5	Période et nombre d' heures de travail en distinguant les heures au taux normal et les heures supplémentaires (en mentionnant les taux appliqués aux heures correspondantes)	Identification de l'employeur et du salarié
6	Nature et volume du forfait auquel se rapporte le salaire des salariés au forfait (forfait hebdomadaire ou mensuel en heures, ou forfait annuel en heures ou en jours)	Identification de l'employeur et du salarié
7	Nature de la base de calcul du salaire lorsque, par exception, cette base de calcul n'est pas la durée du travail	Identification de l'employeur et du salarié
8	Nature et montant des accessoires de salaire soumis aux cotisations salariales et patronales	Identification de l'employeur et du salarié
9	Taux des cotisations et contributions sociales à la charge du salarié avant déduction des exonérations et exemptions	Identification de l'employeur et du salarié
10	Rémunération brute du salarié	Salaire

	Ce qui est contrôlé	Quels contrôles clés ?
11	Montant et assiette : base sur laquelle sont appliqués les taux des différentes cotisations et contributions sociales à la charge de l'employeur et du salarié avant déduction des exonérations et exemptions	Salaire
12	Nature et montant des autres versements et retenues : frais de transport, par exemple	Salaire
13	Montant effectivement reçu par le salarié	Salaire
14	Date de paiement	Salaire
15	Dates de congés et montant de l'indemnité de congés payés lorsqu'une période de congé annuel est comprise dans la période de paie considérée	Salaire
16	Montant des cotisations de protection sociale réunies au sein de 5 rubriques (santé, accidents du travail et maladies professionnelles, retraite, famille et chômage)	Cotisations et contributions sociales
17	Montant total des exonérations et exemptions de cotisations et contributions sociales	Cotisations et contributions sociales
18	Montant total versé par l'employeur (rémunération brute versée au salarié, cotisations et contributions à la charge de l'employeur, déduction faite des exonérations et allègements de charges sociales)	Cotisations et contributions sociales
19	Montant correspondant à l' évolution de la rémunération liée à la suppression des cotisations chômage et maladie	Cotisations et contributions sociales
20	Montant net à payer avant impôt sur le revenu et montant de l'impôt sur le revenu prélevé à la source	Net à payer et net imposable
21	Montant net imposable servant de base au calcul du prélèvement à la source	Impôt sur le revenu
22	Cumul annuel des montants nets imposables servant de base au calcul du prélèvement à la source	Impôt sur le revenu
23	Montant de l' impôt sur le revenu prélevé à la source	Impôt sur le revenu
24	Cumul annuel des montants de l'impôt sur le revenu prélevé à la source	Impôt sur le revenu
25	Montant net des heures complémentaires et/ou supplémentaires exonérées	Impôt sur le revenu
26	Cumul annuel des montants d'heures complémentaires et/ou supplémentaires exonérées	Impôt sur le revenu
27	Mention de la rubrique dédiée au bulletin de paie sur le portail www.service-public.fr	Mentions finales
28	Mention incitant le salarié à conserver le bulletin de paie sans limitation de durée	Mentions finales
29	En cas d' activité partielle , nombre d'heures indemnisées	Mentions finales

■ DÉFINIR ET METTRE EN PLACE LES INDICATEURS DE MESURE DE VALEUR / PERFORMANCE

OBJECTIF DU TABLEAU DE BORD

Le tableau de bord (TDB) doit inclure des métriques-clés qui permettent de mesurer la performance de la paie (service RH) à un instant T afin de faciliter le pilotage de la prise de décision, l'objectif final étant d'aboutir à une performance comptable.

QUELS INDICATEURS ?

L'évolution de la masse salariale

Cet indicateur désigne la somme des rémunérations brutes versées par l'entreprise aux salariés au cours d'un exercice comptable. Il peut s'agir :

- du salaire moyen et médian par âge ;
- du salaire moyen et médian par sexe ;

- du salaire moyen et médian par statut ;
- du salaire moyen et médian par type d'emploi ;
- de la part des CDI, CDD, intérimaires et freelance.

L'ancienneté des collaborateurs

Cet indicateur détermine l'engagement des collaborateurs dans l'entreprise. Il peut se mesurer par :

- le taux de turn-over : départs et arrivées ;
- le taux de turn-over des talents (rétention des talents) ;
- le taux de salariés ayant suivi une formation ;
- le nombre de plans de développement des compétences (implication/productivité) ;
- le taux de stabilité (nombre de collaborateurs présents sur l'effectif total).

Le taux d'absentéisme

Cet indicateur détermine le bien-être au travail et la sécurité. On peut prendre en compte :

- le taux d'absentéisme par service ;
- le taux d'absentéisme métier ;
- l'âge moyen des personnels absents ;
- le taux d'heures supplémentaires réalisées et le coût de ces heures.

Le ratio homme/femme

Cet indicateur détermine le respect de l'égalité hommes et femmes au travail. Il peut s'agir :

- du taux d'augmentation collective des salaires ;

- du taux d'augmentation individuelle des salaires ;
- du taux d'augmentation des salaires par catégorie ;
- du taux d'augmentation des salaires par sexe ;
- de l'ancienneté moyenne ;
- du type de contrat (CDI, CDD, intérim, freelance...);
- de l'emploi des personnes en situation de handicap.

L'indicateur pour prévoir l'avenir des collaborateurs

Cet indicateur détermine à horizons moyen terme et long terme les besoins en effectif et en talents. Ils peuvent être déterminés en tenant compte :

- de la pyramide des âges (anticiper les départs en retraite) ;
- du taux de postes disposant d'un successeur identifié (en cas de départ à la retraite ou de démission) ;
- du taux de collaborateurs ayant un haut potentiel ;
- du taux de mobilité interne ;
- du nombre d'entretiens annuels ;
- du montant des primes distribuées ;
- du taux d'hommes et de femmes.

REMARQUE Un tableau de bord complémentaire peut être élaboré, récapitulatif des commentaires sur la performance, sur la fiabilité et les risques et sur les délais, ainsi que les axes d'améliorations (voir partie 2 du dossier « Processus Quote-to-cash »).

■ RÉDIGER LES PROCÉDURES NÉCESSAIRES

Les procédures de contrôles comptables de l'Agence Française Anticorruption (AFA) sont applicables au processus « Paie et déclarations sociales ». Les procédures à rédiger en lien avec ce dernier sont relatives :

- à la liste des salariés et des entrées / sorties ;
- à la liste des déclarations ;
- au planning des déclarations ;
- à la procédure d'accueil d'un nouveau salarié ;

- à la procédure de départ d'un salarié ;
- à la répartition des tâches entre les différents intervenants du service ;
- aux règles d'archivage des données sociales ;
- aux particularités du fait du RGPD ;
- au contrat d'externalisation éventuel ;
- au rapport ISAE 3402 éventuel fourni par le prestataire.

PROCESSUS « CONTRÔLE DE GESTION »

Le contrôle de gestion est un processus qui permet de piloter l'entreprise, d'atteindre les objectifs fixés par la stratégie en mettant en place des actions spécifiques. Véritable garde-fou, le contrôle de gestion accompagne la direction générale dans le but d'améliorer les process internes et d'accroître la richesse de l'entreprise. À travers ce processus, le manager s'assure, à l'aide d'outils, que les ressources sont utilisées avec efficacité, efficacité et pertinence. Le contrôle de gestion permet de comparer les performances réelles et prévues, de mesurer la différence entre les deux, d'identifier le pourquoi de cette différence et de prendre des mesures correctives pour atténuer ou supprimer cette différence.

■ S'ASSURER DE LA PERFORMANCE DU PROCESSUS « CONTRÔLE DE GESTION »

Les étapes du processus « Contrôle de gestion » comprennent les dimensions analytiques, l'élaboration du budget, l'analyse des ventes, des marges et des coûts, le reporting et les tableaux de bord et le tableau de bord de performance du processus (voir cartographie des processus page 3).

OBJECTIFS

Les objectifs du processus « Contrôle de gestion » sont :

- d'optimiser les coûts et les marges ;
- d'optimiser les ressources internes ;
- de fournir les outils nécessaires au pilotage et aux aides à la décision ;

- de fiabiliser l'information financière (réelle et prévisionnelle).

OUTILS INFORMATIQUES HABITUELS

Pour atteindre les objectifs précités, les outils IT suivants sont habituellement utilisés :

- ERP : interface avec les CUBES (données comptables et analytiques) ;
- Query : indicateurs de gestion (contrôle budgétaire, balances âgées, suivi de la masse salariale, portefeuille de commandes versus facturation, marge brute, stock, projets...).

■ IDENTIFIER LES RISQUES DE FRAUDE

Les risques de fraude au sein du processus « Contrôle de gestion » sont les suivants :

- l'absence de mesure de performance (non-exhaustivité et sous-évaluation des risques, perte de valeur de l'entreprise sans le savoir) ;
- l'inefficience des analyses (trop/pas assez de données, mauvaise définition des termes, indicateurs non cadrés avec la comptabilité, intérêt non probant/non-pertinence de l'indicateur, disponibilité et



mise à jour de l'information opérationnelle insuffisantes) ;

- la mauvaise communication interne (non-adéquation entre axes stratégiques et moyens mis en œuvre, non-adéquation

entre la structure d'analyse et la structure organisationnelle, décisions de management erronées) ;

- la mauvaise communication externe.

■ DÉTERMINER LES LEVIERS DE PERFORMANCE

Afin d'améliorer son processus « Contrôle de gestion », l'entreprise doit agir sur les leviers de performance suivants :

- comptabilité analytique par destination ;
- gestion budgétaire dans l'ERP ;
- automatisation de l'imputation analytique ;
- automatisation des indicateurs et reporting (SI - Query) ;
- outils de prévision (marge sur coût

de production, niveau de stock, écarts quantités/écarts prix, résultat, CA/remise par commercial et par réseau) ;

- remontées d'informations (terrain, management, corporate) ;
- clôture rapide ou fast closing (voir partie 1 du dossier « La performance comptable : de quoi parle-t-on ? »).

■ IDENTIFIER LES CONTRÔLES CLÉS

Afin d'éviter les risques de fraude et de rendre le processus « Contrôle de gestion » plus efficient, les contrôles à mettre en œuvre sont les suivants :

- **cadrage P&L analytique versus comptable** ;

- analyse **réel versus budget** ;
- analyse **prévisionnel versus budget** ;
- point de gestion **mensuel** (revue d'activité, indicateurs, reporting) ;
- valorisation des **stocks** ;

- revue des **marges** (industrielle et brute) ;
- revue des **balances clients** ;
- point **bimensuel** ;
- analyse de **coûts par projet** ;
- analyse **CAPEX** ;
- **challenger** les atterrissages ;
- **communiquer lessynthèses** des points de gestion aux directeurs de site ;
- appropriation des **outils** par tous ;
- **culture financière partagée** ;
- passage variation **marge brute**/variation **Ebitda** ;
- définition de la **séparation des tâches** du contrôleur de gestion ;
- formalisation des revues de marges lors des **comités de pilotage** (COPIIL).

■ DÉFINIR ET METTRE EN PLACE LES INDICATEURS DE MESURE DE VALEUR / PERFORMANCE

Pour rappel, les indicateurs de mesure de valeur / performance doivent être définis et mis en place selon les 4 axes principaux d'analyse suivants :

- pertinence de l'information financière ;
- délai de production de l'information financière ;
- fiabilité de l'information financière ;
- mobilisation et maîtrise des outils par les utilisateurs.

INFORMATION FINANCIÈRE PERTINENTE

P&L par destination	Mois M	Budget M	Cumul annuel jusqu'à ce jour ou Year to date (YTD)	YTD Budget
Chiffre d'affaires				
Coût des ventes				
Marge opérationnelle				
Marketing et commercial				
R&D				
Administration et frais généraux				
Résultat d'exploitation				
Résultat financier				
Résultat extraordinaire				
Résultat avant IS				
Résultat net				
Pour mémoire				
Amortissements				
Ebitda				

DÉLAI DE PRODUCTION DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

Dates JJ/MM/AAAA	Mois M	Mois M - 1	Mois M N - 1
Date arrêté de la facturation			
Date arrêté stocks			
Date arrêté analytique			
Date arrêté comptable			
Date reporting Gestion			

FIABILITÉ DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

	Mois M	YTD
REX comptable		
REX analytique		
Écarts		

Ratios de rotation	Mois M	Budget	N - 1
Stocks			
Clients			
Fournisseurs			

Bilan matières	M	YTD	N - 1
Stocks M - 1			
Achats et production			
Ventes			
Stocks fin M			
Écarts			

OUTILS ADAPTÉS

	M	YTD	N - 1
Écarts d'inventaires			
Écarts de prix			
Écarts de quantités			

REMARQUE Un tableau de bord complémentaire peut être élaboré, récapitulant les commentaires sur la performance, sur la

fiabilité et les risques et sur les délais, ainsi que les axes d'améliorations (voir partie 2 du dossier « Processus Quote-to-cash »).

■ RÉDIGER LES PROCÉDURES NÉCESSAIRES

Les procédures de référence applicables au processus « Contrôle de gestion » sont les méthodes de contrôle des coûts (ABC, coûts variables, coûts standards...) ainsi que les procédures de contrôle comptable de l'Agence Française Anticorruption (AFA). En outre, les procédures à rédiger en lien avec ce processus concernent :

- l'élaboration budgétaire par chaque service ;
- les délégations d'achats et le respect budgétaire ;
- le suivi budgétaire mensuel ;
- les méthodes d'analyse des écarts prix et quantités.

PROCESSUS « CLÔTURE COMPTABLE »

La clôture des comptes permet, à la fin de l'exercice comptable, de mettre en évidence les forces et les axes de progrès de la fonction comptable, et donc de mettre en œuvre une démarche d'amélioration. Un bon niveau de performance se traduit, en effet, par une information comptable et financière de qualité. À cette fin, le processus de clôture donne la priorité à la fiabilité des comptes, qui doivent être produits dans des délais raisonnables et avec des coûts maîtrisés. Pour ce faire, lors du processus de clôture, l'entreprise enregistre des opérations spécifiques et réalise des contrôles et des tests de conformité.

■ POURQUOI ET COMMENT OPTIMISER LE PROCESSUS « CLÔTURE COMPTABLE » ?

Les étapes du processus « Clôture comptable » comprennent la révision des comptes (périodique), les écarts de change, la mise à jour des provisions pour litiges, les contrôles comptables Sapin 2 et AFA (voir partie 1 du dossier « La performance comptable : de quoi parle-t-on ? »), les situations comptables et les comptes annuels et le tableau de bord de performance du processus (voir cartographie des processus, page 3).

OBJECTIFS

Mettre en place un processus « Clôture comptable » efficient permet de :

- fournir des informations fiables et conformes aux réglementations comptable et fiscale ;
- alimenter les outils nécessaires au pilotage dans un délai compatible avec la prise de décision ;
- optimiser le coût et la qualité de la fonction comptable.

OUTILS (Y COMPRIS INFORMATIQUES) HABITUELS

Pour atteindre les objectifs précités, les outils, y compris IT, suivants sont habituellement utilisés :

- ERP, afin d'automatiser les flux de transactions comptables et les contrôles comptables ;
- audit continu, pour l'identification automatisée des écritures comptables atypiques ;
- centre de services partagés (CSP), afin de centraliser certaines fonctions pour optimiser le coût, la qualité et le délai de traitement des informations comptables ;
- coordination, pour le rétroplanning de clôture ;
- révision comptable, afin de déterminer le seuil de matérialité.



■ IDENTIFIER LES RISQUES DE FRAUDE

Les risques de fraude au sein du processus « Clôture comptable » peuvent être :

- la lenteur ou le retard dans la saisie des flux ;
- la lourdeur du processus d'acquisition des informations comptables (achats, ventes, flux de trésorerie) ;
- la non-exhaustivité des flux en cas de clôture prématurée ou non maîtrisée ;
- l'absence ou l'inefficacité de l'analyse ou de la révision des comptes ;

- des contrôles comptables insuffisants ou inadaptés ;
- une mauvaise communication interne (absence de coordination entre le service comptable et les services en charge des processus amont, décisions de management erronées) ;
- la publication externe d'informations erronées.

■ DÉTERMINER LES LEVIERS DE PERFORMANCE

Afin d'améliorer son processus « Clôture comptable », l'entreprise doit agir sur les leviers de performance suivants :

- simplification/uniformisation des traitements comptables ;
- structuration du plan de comptes et des dimensions analytiques pour répondre aux besoins et faciliter l'automatisation ;
- spécialisation claire des journaux comptables ;

- automatisation de la saisie des flux amont (achats et décaissements, ventes et encaissements, paies) ;
- degré d'automatisation des processus de cut-off et de contrôles comptables ;
- niveau d'intégration informatique des flux ;
- centralisation des transactions au sein d'un département spécialisé (par exemple, CSP) ;
- fréquence et rapidité de la clôture comptable ;

- ressources adéquates disponibles du service comptable ;
- répartition claire des tâches entre les différents intervenants ;
- plan d'amélioration continue du processus de clôture.

■ IDENTIFIER LES CONTRÔLES CLÉS

Dans l'objectif d'éviter les risques de fraude et de rendre le processus « Clôture comptable » plus efficient, les contrôles à mettre en œuvre sont les suivants :

- validation préliminaire des états financiers et/ou du reporting à produire (format et contenu) ;
- rétroplanning dynamique de clôture ;
- revue anticipée des opérations et transactions atypiques ou inhabituelles ;
- travaux anticipés sur les estimations comptables (provisions, dépréciations, coût d'entrée et valeur d'inventaire des stocks et immobilisations, etc.) ;
- contrôle du bon déversement des flux/ transactions et écritures en comptabilité et

revue des rapports informatiques de rejets/ d'anomalies ;

- confirmation par les services amont de la fin de leurs opérations/tâches (arrêt des traitements pour la période à clôturer) ;
- approbation des cours de change à utiliser ;
- réconciliation des opérations intercompagnies ;
- contrôles sur les inventaires et analyse des écarts ;
- révision des comptes et des lettrages ;
- revue analytique des comptes de bilan et de gestion ;
- point d'avancement et tableaux de bord de l'équipe comptable pour identifier les retards observés.

■ DÉFINIR ET METTRE EN PLACE LES INDICATEURS DE MESURE DE VALEUR / PERFORMANCE

Pour rappel, les indicateurs de mesure de valeur / performance doivent être définis et mis en place selon les 4 axes principaux d'analyse suivants :

- pertinence de l'information financière ;
- délai de production de l'information financière ;
- fiabilité de l'information financière ;

- mobilisation et maîtrise des outils par les utilisateurs.

INFORMATION FINANCIÈRE PERTINENTE

Afin de délivrer une information financière pertinente, le calendrier de déversement amont suivant doit être renseigné.

Cycle	Date attendue	Date réelle	Analyse de l'écart
Ventes			
Achats			
Stocks			
Paies			
Notes de frais			
Immobilisations			

DÉLAI DE PRODUCTION DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

Dates JJ/MM/AAAA	Date attendue	Réel mois M	Réel mois M - 1
Date réunion kick-off arrêté			
Date finalisation arrêté comptable			
Date validation arrêté comptable			
Date reporting au management			

FIABILITÉ DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

Écritures	Nb N	Nb N - 1
Totales		
OD hors abonnements		
OD abonnements		

Résultats	Budget M	Mois M	Mois M - 1
Chiffre d'affaires			
EBITDA			
Résultat d'exploitation			
Résultat net			

OUTILS ADAPTÉS

	M	M - 1
Écart budget/réel résultats		
Nb relances/retards		
Seuils de matérialité		

REMARQUE Un tableau de bord complémentaire peut être élaboré, récapitulant les commentaires sur la performance, sur la

fiabilité et les risques et sur les délais, ainsi que les axes d'améliorations (voir partie 2 du dossier Processus « Quote-to-cash »).

■ RÉDIGER LES PROCÉDURES NÉCESSAIRES

Les procédures de contrôle comptable de l'Agence Française Anticorruption (AFA) sont applicables au processus « Clôture comptable ». Les procédures à rédiger en lien avec ce dernier sont relatives :

- au rétroplanning de clôture ;

- à la répartition des tâches entre les différents intervenants par service (comptabilité et services amont) ;
- aux seuils de matérialité.

PROCESSUS « GESTION DES DONNÉES MAÎTRES »

La gestion des données maîtres, ou de référence/GDR (en anglais, master data management/MDM), est une branche des technologies de l'information qui comprend un ensemble de concepts, de processus et d'outils permettant de stocker, gérer et diffuser les données référentielles au sein d'une entreprise, de manière complète et fiable. La GDR permet de s'assurer que ces données sont correctement identifiées, utilisables sans risque, exemptes d'erreur et de bonne qualité. Faisant partie intégrante du système d'information, leur gestion constitue un enjeu crucial dans toutes les entreprises.

■ EN QUOI CONSISTE LE PROCESSUS « GESTION DES DONNÉES MAÎTRES » ?

Les étapes du processus « Gestion des données maîtres » comprennent la gestion des habilitations bancaires, la gestion des plans de comptes, la gestion des dimensions analytiques, la gestion des IBAN, la gestion des plafonds d'en-cours clients, la gestion de la solvabilité des tiers et le tableau de bord de performance du processus (voir cartographie des processus page 3).

DÉFINITION DES DONNÉES MAÎTRES

Les données maîtres, ou master data, sont des données stratégiques détenues par

l'entreprise, réparties dans tout le système d'information. Elles sont centralisées en un seul et unique fichier maître, afin de simplifier l'organisation de l'entreprise.

Elles sont utilisées dans les logiciels métier de l'entreprise. Classiquement, on distingue trois types de données de référence :

- les données « clients/fournisseurs » ;
- les données « produits » ;
- les données « financières ».

Ce sont des données permanentes, par opposition à des données de transaction.

EXEMPLE

La fiche client contient les données maîtres du client, par opposition aux factures qui sont des données de transaction.

Une erreur sur une donnée maître entraînera des erreurs en chaîne dans les transactions.



EXEMPLE

Un IBAN erroné détourne les règlements.

Les données maîtres comptables sont :

- les fiches clients et fournisseurs (dont IBAN) ;
- les fiches salariés (dont IBAN) ;
- les plans de comptes comptables et analytiques ;
- la matrice habilitations/utilisateurs pour l'accès au SI ;
- les habilitations bancaires.

OBJECTIFS

Les objectifs du processus « Gestion des données maîtres » sont :

- de sécuriser les données maîtres ;

- de gérer les créations et les mises à jour des données maîtres ;
- de définir des habilitations spécifiques ;
- d'éviter les fraudes ;
- de fiabiliser l'information financière.

OUTILS INFORMATIQUES HABITUELS

Pour atteindre les objectifs précités, les outils IT suivants sont habituellement utilisés :

- ERP module Gestion des habilitations ;
- journalisation des modifications ;
- workflow de double contrôle.

IDENTIFIER LES RISQUES DE FRAUDE

Les risques de fraude au sein du processus « Gestion des données maîtres » peuvent être :

- des fraudes et erreurs (erreurs d'expédition, erreurs ou fraudes sur les paiements, plafonds d'en-cours clients non respectés,

erreurs de tarification, erreurs d'imputation comptable, erreurs sur commandes et achats) ;

- la non-exhaustivité et le non-respect des délais (comptes tiers non à jour et non lettrés, mauvaise estimation du niveau de trésorerie).

■ DÉTERMINER LES LEVIERS DE PERFORMANCE

Afin d'améliorer son processus « Gestion des données maîtres », l'entreprise doit agir sur les leviers de performance suivants :

- exhaustivité des données maîtres renseignées ;
- séparation des tâches entre création et mise à jour des données maîtres versus suivi des transactions ;

- traçabilité des données maîtres avant/après ;
- suivi spécifique des IBAN ;
- suivi régulier des habilitations bancaires ;
- alertes sur les modifications les plus critiques ;
- double contrôle.

■ IDENTIFIER LES CONTRÔLES CLÉS

Afin d'éviter les risques de fraude et de rendre le processus « Gestion des données maîtres » plus efficient, les contrôles à mettre en œuvre sont les suivants :

- traçabilité des modifications : **image avant/après** ;
- **contrôles d'accès** spécifiques pour les créations et les mises à jour ;
- **séparation des tâches** ;
- **revue** formalisée des créations et des mises à jour **par une 2^e personne** ;

- contrôles réguliers avec la banque sur les **habilitations** ;
- **lettrage** journalier des comptes tiers ;
- **alertes automatiques** et revue pour les changements d'IBAN, les barèmes de prix et les plafonds d'en-cours clients ;
- **blocage** des transactions passant outre les données maîtres (saisie manuelle des tiers ou des IBAN) ;
- comptes rendus mensuels sur les **évolutions** des données maîtres.

■ DÉFINIR ET METTRE EN PLACE LES INDICATEURS DE MESURE DE VALEUR / PERFORMANCE

Les indicateurs de mesure de valeur / performance doivent être définis et mis en place selon les 4 axes principaux d'analyse suivants :

- pertinence de l'information financière ;
- délai de production de l'information financière ;

- fiabilité de l'information financière ;
- mobilisation et maîtrise des outils par les utilisateurs.

INFORMATION FINANCIÈRE PERTINENTE

Données maîtres	Total M - 1	Ajouts M	Retraits M	Maj M	Total M
Nombre de comptes clients					
Nombre de comptes fournisseurs					
Nombre de comptes salariés					
Nombre de banques					
Nombre d'IBAN					
Nombre d'en-cours clients					
Nombre de tarifs					
Nombre de comptes comptables					
Nombre de comptes analytiques					

DÉLAI DE PRODUCTION DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

Dates JJ/MM/AAAA	Mois M	Mois M - 1	Mois M N - 1
Date contrôle du journal de traçabilité des maj (image avant/après)			
Date contrôle des habilitations comptables			
Date production TDB			

FIABILITÉ DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

Données maîtres	Erreurs M	Fraudes M	Erreurs cumul	Fraudes cumul
Comptes clients				
Comptes fournisseurs				
Comptes salariés				
Banques				
IBAN				
En-cours clients				
Tarifs				
Comptes comptables				
Comptes analytiques				

OUTILS ADAPTÉS

	Mois M	Moyenne N - 1
Nombre de pages du journal de traçabilité des maj (image avant/après)		
Nombre d'alertes		
Nombre de profils ERP données maîtres		

REMARQUE Un tableau de bord complémentaire peut être élaboré, récapitulant

les commentaires sur la performance, sur la fiabilité et les risques et sur les délais, ainsi que les axes d'améliorations (voir partie 2 du dossier « Processus Quote-to-cash »).

RÉDIGER LES PROCÉDURES NÉCESSAIRES

Les procédures de contrôle comptable de l'Agence Française Anticorruption (AFA) sont applicables au processus « Gestion des données maîtres ». Les procédures à rédiger en lien avec ce dernier concernent :

- la liste des données maîtres ;
- les responsabilités de création et de mises à jour ;

- les responsabilités de mise à jour des accès ERP ;
- les responsabilités de conception du journal traçabilité ;
- les responsabilités de revue du journal traçabilité ;
- les responsabilités en matière d'erreurs et de fraude.

PROCESSUS « SYSTÈME D'INFORMATION DE GESTION »

Les processus de la fonction informatique constituent l'un des piliers de la gouvernance des Technologies de l'Information, qui regroupe l'ensemble du système de management de la Direction des Systèmes d'Information (DSI) : processus, procédures et organisation.

■ S'ASSURER DE LA PERFORMANCE DU PROCESSUS « SYSTÈME D'INFORMATION DE GESTION »

Les étapes du processus « Système d'information de gestion » comprennent la stratégie du SI de gestion, la réalisation des projets d'évolutions, la gestion et la sécurisation du SI et le tableau de bord de performance du processus (voir cartographie des processus page 3).

COMPARER CE PROCESSUS AUX MEILLEURES PRATIQUES

La comparaison des processus de la fonction informatique avec les meilleures pratiques d'un référentiel de gouvernance permet à l'auditeur de s'assurer de la volonté de l'entité de garantir une gouvernance d'entreprise. En effet, ces référentiels proposent des outils non seulement de pilotage mais aussi d'audit de l'organisation et de toutes les fonctions de la DSI.

Pour ces travaux, l'auditeur se reportera directement aux processus et meilleures

pratiques présentés dans les principaux référentiels de gouvernance IT que sont COBIT, ITIL et CMMI.

ANALYSER LES TABLEAUX DE BORD OPÉRATIONNEL ET STRATÉGIQUE DE LA DSI

Pour compléter cette approche de benchmarking et de comparaison aux meilleures pratiques, l'auditeur pourra également analyser les tableaux de bord opérationnel et stratégique de la DSI (voir ci-après). Ce dernier, le tableau de bord stratégique, est d'ailleurs complètement corrélé au référentiel de gouvernance en place dans la DSI.

L'étude de ces tableaux de bord fournira à l'auditeur un éclairage complémentaire sur le niveau d'appropriation des meilleures pratiques de gouvernance des processus IT.



■ DÉFINIR ET METTRE EN PLACE LES INDICATEURS DE MESURE DE VALEUR / PERFORMANCE

LE TABLEAU DE BORD OPÉRATIONNEL

Objectifs

Le tableau de bord opérationnel de la fonction informatique permet d'assister la prise de décision opérationnelle à court terme. C'est un outil de diagnostic, de pilotage et de prise de décision. Il comprend deux volets :

- la mesure de l'atteinte des objectifs courants et/ou l'avancement des projets en cours via des indicateurs de pilotage ;
- l'évaluation de leur performance via des indicateurs de performance.

Ce tableau de bord permet donc de suivre les activités des différents métiers :

- certains métiers fonctionnent dans un flux continu d'activités (l'exploitation, la maintenance, le support utilisateur, la sécurité...);
- les métiers du développement et de l'infrastructure suivent une logique de projet ;
- le suivi a aussi des aspects transverses communs à tous les métiers.

Exemples de tableaux de bord opérationnels

Les indicateurs de performance financière - Voici, dans le tableau ci-dessous, des exemples d'indicateurs de performance financière.

Objectifs	Exemples
Contrôler les dépenses informatiques	<ul style="list-style-type: none"> - dépenses IT / CA - dépenses IT / utilisateur - % dépenses IT par poste : matériel, logiciel, personnel, sous-traitance - % dépenses IT par fonction : DAF, DRH, Direction commerciale - dépenses d'investissement / dépenses de fonctionnement - % des coûts liés aux outils obsolètes
Évaluer financièrement les projets	<ul style="list-style-type: none"> - % coûts engagés - ROI (Return on investment ou, en français, retour sur investissement) - VAN (Valeur actuelle nette) - Payback (délai de récupération d'un coût d'investissement)
Mesurer la création de valeur	CA généré par le SI

Les indicateurs humains – Des exemples d'indicateurs humains figurent dans le tableau ci-dessous.

Objectifs	Exemples
Piloter les ressources de la DSI	<ul style="list-style-type: none"> - effectifs informatiques - masse salariale DSI / masse salariale globale - % effectifs par fonction - turn over
S'assurer du niveau de compétences de l'équipe informatique	<ul style="list-style-type: none"> - budget formation - budget veille technologique
Piloter les prestataires	<ul style="list-style-type: none"> - % salariés / prestataires - % sous-traitance par fonction - Nombre d'externes ayant plus de 2 ans de présence

Les indicateurs techniques – Sont présentés dans le tableau ci-dessous des exemples d'indicateurs techniques.

Objectifs	Exemples
Superviser le parc matériel	<ul style="list-style-type: none"> - nombre de machines par type (serveurs, postes utilisateurs, portables) - capacité de traitement - capacité de stockage - âge moyen du parc informatique
Superviser le parc logiciel	<ul style="list-style-type: none"> - % applications spécifiques versus progiciels - % applications SaaS - % de spécifique par rapport au standard
Mesurer la performance technique	<ul style="list-style-type: none"> - taux de disponibilité des applications - taux d'erreurs et de pannes - temps de résolution des incidents - PRA (plan de reprise d'activité) : nombre de tests par an, date du dernier test, délai maximum cible de reprise d'activité
Suivre les projets	<ul style="list-style-type: none"> - respect des délais et des charges - taux d'avancement

Les indicateurs de sécurité – Voici, dans le tableau ci-dessous, des exemples d'indicateurs de sécurité.

Objectifs	Exemples
Gérer les habilitations	<ul style="list-style-type: none"> - nombre de comptes sans activité - nombre de comptes génériques
Réduire les failles	<ul style="list-style-type: none"> - % de postes possédant un dispositif installé : anti-virus, anti-spam - % de patches applicatifs à jour - date du dernier audit de sécurité - management de l'activité des utilisateurs à privilège (solution PAM - Privileged Access Management – administrateur, accès aux bases de données...)
Suivre les incidents	<ul style="list-style-type: none"> - nombre d'incidents mensuels - temps de rétablissement en cas d'incident - nombre, par mois, de tentatives d'intrusion et date de la dernière non déjouée - nombre, par mois, de cyberattaques du/des sites Internet et date de la dernière non déjouée

Les indicateurs de suivi des utilisateurs – Des exemples d'indicateurs de suivi des utilisateurs figurent dans le tableau ci-dessous.

Objectifs	Exemples
Mesurer la satisfaction des directions métiers	<ul style="list-style-type: none"> - taux de satisfaction (enquête) - respect des SLA (Service Level Agreement ou, en français, « accord de niveau de service » : partie d'un contrat de service entre un prestataire informatique et son client qui définit le niveau de service attendu et les garanties associées)
S'assurer de la qualité du service support	<ul style="list-style-type: none"> - nombre de requêtes traitées - nombre d'interventions sur site - temps moyen des interventions - durée moyenne de résolution

LE TABLEAU DE BORD STRATÉGIQUE

Objectifs

Le tableau de bord stratégique est orienté vers les décisions long terme. L'objectif est de partir de la stratégie et de définir des indicateurs qui permettront de vérifier que les objectifs sont en voie d'être atteints. Le tableau de bord stratégique est organisé suivant 4 axes :

- les finances au niveau des ressources mises en place mais aussi du chiffre d'affaires ;
- les clients (valeur perçue par le client) ;
- les processus internes ;
- l'innovation et l'apprentissage.

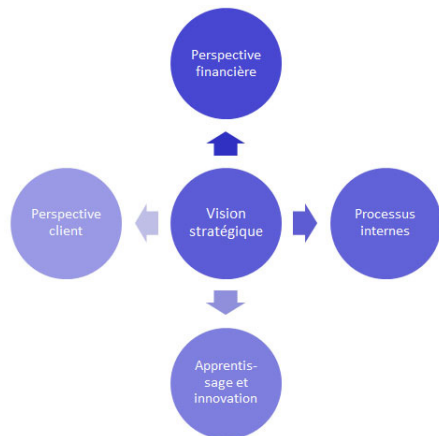
La mise en place d'un tableau de bord stratégique conduit à la définition de nouveaux indicateurs, non liés aux métiers de l'informatique, mais aux apports de l'informatique sur les directions métiers.

Cette logique a été impulsée par les différents référentiels informatiques externes : COBIT pour la gouvernance, ITIL pour la production de services informatiques et CMMI pour la gestion de projet. En appliquant ces référentiels, l'organisation de la DSI peut évoluer et les indicateurs peuvent être identifiés. Ces indicateurs ont fait émerger certaines notions comme :

- la distinction entre le *RUN* (pratiques de productions récurrentes pour délivrer un bien ou un service avec un objectif de qualité et d'amélioration continue ; fonctionnement, courant) et le *BUILD* (fonctionnements en mode projet - essai/erreur, intelligence collective, prototypage - pour proposer de nouvelles solutions ; préparation de l'avenir) ;
- le coût complet d'utilisation des postes de travail, des applications ;
- le niveau de qualité des services ;
- la coopération entre la DSI et les directions métiers.

Exemples de tableaux de bord stratégiques

L'IT Scorecard – L'IT Scorecard se présente de la manière suivante.



Les indicateurs financiers pour une DSI – Les indicateurs financiers pour une DSI sont les suivants.

Contrôle des dépenses de la DSI	<ul style="list-style-type: none"> - % coût du SI / CA - % coût du SI / collaborateurs - % d'évolution du budget IT - coût du jour.homme - coût du poste de travail, TCO (Total Cost of Ownership ou, en français, coût total de possession) lié à la gestion du SI
Productivité du support	<ul style="list-style-type: none"> - nombre de postes / technicien support - délai d'intervention
Coût des projets	<ul style="list-style-type: none"> - ROI - VAN - Payback
Coût des applications en « bout de câble »	

Les indicateurs d'excellence opérationnelle – Les indicateurs d'excellence opérationnelle sont les suivants.

Capacité de production	<ul style="list-style-type: none"> - taux d'externalisation - taux d'incidents - délai correctif - taux de disponibilité des applications (> 99 %) - temps de réponse - délai de correction - PCA (Plan de Continuité d'Activité) opérationnel
Avancement des projets	<ul style="list-style-type: none"> - respect des délais - respect des besoins fonctionnels - respect des coûts
Innovation	<ul style="list-style-type: none"> - compétences - nouvelles technologies

Les indicateurs d'apprentissage – Les indicateurs d'apprentissage sont les suivants.

Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> - nombre d'ETP / application stratégique - pyramides des âges et des compétences clés - turn over
Méthodologie	<ul style="list-style-type: none"> - % projets innovants - nombre de jours de formation - documentation
Infrastructure	<ul style="list-style-type: none"> - ancienneté des technologies - % du budget consacré à la veille technologique

Les indicateurs Clients pour la DSI – Les indicateurs Clients pour la DSI sont les suivants.

Équilibre des prestations de la DSI entre les métiers	<ul style="list-style-type: none"> - budget DSI / métier - fréquence des réunions
Satisfaction	<ul style="list-style-type: none"> - taux d'attrition - taux de satisfaction (enquête utilisateurs : couverture fonctionnelle, ergonomie, support) - taux de réclamation - évolution du SLA - nombre d'incidents majeurs
Réactivité	<ul style="list-style-type: none"> - délai d'intervention - nombre d'interventions traitées

REMARQUE Un tableau de bord complémentaire peut être élaboré, récapitulant les commentaires sur la performance, sur la fiabilité et les risques et sur les délais, ainsi que les axes d'améliorations (voir partie 2 du dossier « Processus Quote-to-cash »).

CONCLUSION Un examen croisé des processus et des tableaux de bord de la DSI permettra à l'auditeur d'étayer encore davantage son opinion.

■ RÉDIGER LES PROCÉDURES NÉCESSAIRES

Les procédures de contrôles comptables de l'Agence Française Anticorruption (AFA) sont applicables au processus « Système d'information de gestion ». Les procédures à rédiger en lien avec ce dernier sont relatives :

- à la cartographie du système d'information ;
- à la liste des PC et matériels et de leurs profils ;
- à l'organisation du service (organigramme, rôle et contact) ;
- à la séparation des tâches (programmation ≠ exploitation) ;
- à la liste des utilisateurs et leurs droits ;
- à la documentation des programmes et de leurs utilisations ;
- au log des incidents et de leurs traitements ;
- au PCA / PRA (plan de continuité d'activité / plan de reprise d'activité) ;
- au résultat des tests du PCA / PRA.