

Aspects pratiques de l'organisation administrative  
et du contrôle interne



# **Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne**

Contrôlez-vous suffisamment les différentes procédures  
et activités de votre organisation pour assurer  
la *gestion efficace* de votre entreprise ?

**Hans Wilmots**

 Standaard Uitgeverij

© Editions Standaard SA  
Boîte postale 7000 – 1000 Bruxelles  
Tél.: 02/734 09 59 – Fax: 02/733 50 85

Aucune partie de cette publication ne peut être ni reproduite ni transmise, quel que soit le moyen utilisé: électronique, mécanique, photographique ou sur disque, sans l'autorisation préalable - confirmée par écrit - de l'éditeur.

ISBN 90 341 9696 8  
D/2002/0034/98

## Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>11</b>
<b>1. Corporate governance et environnement de contrôle</b>	<b>13</b>
1.1. Corporate Governance (gouvernement d'entreprise) et fraude	15
1.1.1. Le "Corporate Governance" dans toutes les structures de l'organisation	15
1.1.2. Une constante: la fraude des entreprises	16
1.1.3. Conclusion	18
1.2. Le lien entre contrôle externe et contrôle interne	19
1.2.1. Pourquoi un contrôle externe	19
1.2.2. Le contrôle interne est-il encore nécessaire?	20
1.2.3. Conclusion	21
1.3. Analyse des risques	22
1.3.1. Les risques inhérents	22
1.3.2. Risque de contrôle interne	23
1.3.3. Risque de non-détection	23
1.3.4. Conclusion – contrôle interne: première définition	24
1.4. Relativité des contrôles interne et externe	24
1.5. Conclusion: le Corporate Governance ne peut se faire sans contrôle	25
<b>2. Rôle de l'information dans une organisation administrative</b>	<b>27</b>
2.1. L'organisation	29
2.1.1. L'objectif d'une organisation	29
2.1.1.1. L'objectif en soi	29
2.1.1.2. Conditions variables	30
2.1.2. Répartition des tâches et structure	30
2.1.2.1. Les fonctions et les tâches	31
2.1.2.2. Déléguer et transférer des responsabilités	32
2.1.3. La fonction de contrôle – contrôle interne: deuxième définition	35
2.1.4. Le rôle de la budgétisation dans ce processus	37
2.2. Information	40
2.2.1. Communication	40
2.2.2. Exigences en matière d'information	42
2.2.2.1. Efficacité	42
2.2.2.2. Efficience	42
2.2.2.3. Fiabilité	43
2.3. Organisation administrative	43
2.3.1. Exemple: vous allez construire	43
2.3.2. Conséquences	45
2.3.3. La circulation des valeurs	45

2.3.4.	Séparation des fonctions	49
2.3.4.1.	But de la séparation des fonctions	49
2.3.4.2.	La fonction de disposition	51
2.3.4.3.	La fonction de conservation	51
2.3.4.4.	La fonction d'enregistrement	51
2.3.4.5.	La fonction de contrôle	51
2.3.5.	Contrôle interne: troisième définition	52
2.3.6.	Les objectifs du contrôle interne	53
2.3.6.1.	L'autorisation des opérations et des activités	53
2.3.6.2.	Le traitement de l'information dans les délais fixés	53
2.3.6.3.	L'intégralité des enregistrements comptables	54
2.3.6.4.	La fiabilité des informations financières	55
2.3.6.5.	Autres	55
2.4.	L'environnement de contrôle automatisé	55
2.4.1.	Les responsabilités	58
2.4.2.	La séparation des fonctions	59
2.4.3.	La surveillance	59
2.4.4.	La conscientisation	61
2.4.5.	L'utilisation de l'ordinateur dans le contrôle interne	61
<b>3.</b>	<b>La place de la fonction de contrôle interne dans l'organisation</b>	<b>63</b>
3.1.	Le rapport Cadbury	65
3.2.	L'auditeur interne	65
3.3.	Le comité d'audit	67
3.4.	La place du contrôle interne dans l'organisation	69
3.5.	Contrôle du fonctionnement du contrôle interne	70
3.6.	Audit de la direction	70
3.6.1.	Rôle de la direction	70
3.6.2.	Structure de l'organisation et culture d'entreprise	71
3.6.3.	La bonne personne à la bonne place	71
3.6.4.	Conclusion	72
<b>4.</b>	<b>Cycles de l'entreprise et surveillance des actifs</b>	<b>73</b>
4.1.	Coso: application d'une approche intégrée	75
4.1.1.	Introduction générale	75
4.1.1.1.	Environnement de contrôle	75
4.1.1.2.	Estimation du risque	75
4.1.1.3.	Activités de contrôle	76
4.1.1.4.	Information et communication	76
4.1.1.5.	Pilotage	76
4.1.2.	Une analyse approfondie	77
4.1.2.1.	Environnement de contrôle	77
4.1.2.2.	Evaluation du risque	81

---

4.1.2.3. Activités de contrôle	83
4.1.2.4. Information et communication	83
4.1.2.5. Pilotage	84
4.2. Le concept de cycle: opérationnel et financier	84
4.3. Vente, créances et stock	85
4.3.1. Approche linéaire du cycle	85
4.3.1.1. Besoin du client (potentiel)	86
4.3.1.2. Offre	86
4.3.1.3. Réception de l'ordre de vente	90
4.3.1.4. Evaluation de la solvabilité de la limite de crédit d'un client	91
4.3.1.5. Approbation du bon de commande	93
4.3.1.6. Préparation interne de la commande	94
4.3.1.7. Transfert physique des marchandises	94
4.3.1.8. Expédition chez le client	95
4.3.1.9. Suivi des commandes et facturation	95
4.3.1.10. Encaissement des créances	101
4.3.1.11. Conséquences des délais de garantie	103
4.3.1.12. Résumé	104
4.3.2. Approche intégrée du cycle, découlant de l'analyse des risques	104
4.3.2.1. Traitement des commandes	105
4.3.2.2. Expédition des marchandises	107
4.3.2.3. Rubrique du bilan "Créances"	109
4.3.3. Questions critiques lors de l'évaluation du fonctionnement du cycle	113
4.3.3.1. Environnement de contrôle	114
4.3.3.2. Evaluation du risque	115
4.3.3.3. Activités de contrôle	118
4.4. Achats, dettes et stock	126
4.4.1. Approche linéaire du cycle	126
4.4.1.1. Rôle du département des achats	126
4.4.1.2. Réception d'une demande de commande interne	128
4.4.1.3. Rédaction des appels d'offres (et transcription dans le registre des offres)	130
4.4.1.4. Evaluation des offres reçues et commande	131
4.4.1.5. Réception (éventuellement avec retour)	134
4.4.1.6. Consignation des factures d'achat – contrôle et approbation des factures	137
4.4.1.7. Préparation des paiements et paiements – traitement par l'administration fournisseurs	142
4.4.1.8. Mesures de contrôle supplémentaires	143
4.4.1.9. Synthèse	144
4.4.2. Approche intégrée du cycle, fondée sur l'analyse des risques	145
4.4.2.1. Identification du besoin d'achat	145
4.4.2.2. Evaluation du candidat fournisseur	146
4.4.2.3. Sélection du fournisseur	147
4.4.2.4. La gestion des commandes	147

4.4.2.5. La réception de marchandises	149
4.4.2.6. Le contrôle et l'enregistrement des factures	151
4.4.2.7. Le paiement	153
4.4.3. Questions critiques lors de l'évaluation du fonctionnement du cycle	155
4.4.3.1 Environnement de contrôle	155
4.4.3.2. Evaluation du risque	155
4.4.3.3. Activités de contrôle	158
4.5. Production et stock	162
4.5.1. Approche générale du cycle	162
4.5.1.1. Introduction	162
4.5.1.2. La fonction de production sous tous ses aspects	162
4.5.1.3. Le stock	173
4.5.2. L'approche intégrée du cycle établie à partir de l'analyse du risque	176
4.5.3. Questions critiques relatives à l'évaluation du fonctionnement du cycle	180
4.5.3.1. L'environnement de contrôle	180
4.5.3.2. Evaluation du risque	183
4.5.3.3. Activités de contrôle	186
4.6. Le personnel	190
4.6.1. L'approche linéaire du cycle	190
4.6.2. L'approche intégrée du cycle établie à partir de l'analyse du risque	192
4.6.3. Questions critiques lors de l'évaluation du fonctionnement du cycle	195
4.6.3.1. L'environnement de contrôle	195
4.6.3.2. Evaluation du risque	196
4.6.3.3. Activités de contrôle	199
4.7. Actifs immobilisés	200
4.7.1. L'approche linéaire du cycle	200
4.7.2. L'approche intégrée du cycle établie à partir de l'analyse du risque	201
4.7.3. Questions critiques relatives à l'évaluation du fonctionnement du cycle	204
4.7.3.1. L'environnement de contrôle	204
4.7.3.2. Evaluation du risque	204
4.7.3.3. Activités de contrôle	207
4.7.3.4. Communication et information	208
4.8. Ressources financières	209
4.8.1. L'approche linéaire du cycle	209
4.8.2. Questions critiques dans l'évaluation du fonctionnement du cycle	211
4.8.2.1. L'environnement de contrôle	211
4.8.2.2. Evaluation du risque	212
<b>5. Techniques et instruments d'audit</b>	<b>215</b>
5.1. Enquête	217
5.2. Flowcharting	217
5.3. Balanced score cards	220



---

5.4.	Procédures analytiques	221
5.5.	Tests de substantialité	221
5.6.	Check lists	222
<b>6.</b>	<b>Conclusions</b>	<b>223</b>
6.1.	Le contrôle interne: une dernière définition	225
6.2.	Introduction: «organisation administrative et contrôle interne» en tant que moyens de contrôle	226
6.3.	La théorie est-elle applicable à tous les types d'entreprises?	226
6.4.	Nécessité d'un OA-CI bien établis	228
<b>7.</b>	<b>Exemples pratiques</b>	<b>229</b>
7.1.	Un cycle des achats confus peut coûter énormément d'argent	231
7.2.	Corporate Governance au cœur de l'organisation interne	235
7.3.	La gestion des coûts de personnel exige un certain contrôle	241
7.4.	Du contrôle du processus de production à la gestion commerciale	245
7.5.	Filet de sécurité administratif professionnel assurant la rentabilité des projets	248
7.6.	Des trous dans la caisse	251
7.7.	Le magasinier et "son" magasin	254
7.8.	Le magasinier et "son" magasin (2)	259
7.9.	Gestion du bilan (1)	263
7.10.	Gestion du bilan (2)	266
7.11.	Et bien, où passe notre argent? (1)	270
7.12.	Et bien, où passe notre argent? (2)	273
7.13.	Fraude (1)	275
7.14.	Fraude (2)	278
7.15.	Informations de gestion (1)	281
7.16.	Informations de gestion (2)	285
7.17.	L'après déminage du Bug (1)	289
7.18.	L'après déminage du Bug (2)	293
7.19.	Les contrôles permettent de réaliser des économies sur le plan du processus de production	296
7.20.	Fournisseur de services: êtes-vous sûr de votre chiffre d'affaires? (1)	300
7.21.	Fournisseur de services: êtes-vous certain de votre chiffre d'affaires? (2)	304
7.22.	Le personnel intérimaire: attention!	307
7.23.	Les stocks: le cœur de l'organisation	311
7.24.	Une bonne comptabilité: une question de vie ou de mort	315
	<b>Bibliographie succincte</b>	<b>319</b>



## Introduction

Ces derniers temps, on entend souvent parler de “corporate governance” (gouvernement d'entreprise) et de “l'entreprise durable”. Une chose est assurément commune à ces deux concepts : le souci du dirigeant d'entreprises de jouer un rôle *acceptable* au sein de son environnement direct et indirect (dans le “contexte socio-économique”). L'acceptation parfois difficile du rôle de dirigeant d'entreprises est assurément lié aux informations parues dans les médias sur les pratiques abusives que l'on a pu découvrir.

Les actionnaires, les membres du personnel, les créanciers, de même que les autorités publiques perdent leur confiance dans le monde économique si celui-ci ne veille pas à ce que cette confiance soit bien placée. Les actionnaires quittent la bourse, les membres du personnel s'élèvent farouchement contre l'inégalité sociale, les créanciers poseront à l'avenir des exigences bien plus sévères en cas d'octroi de crédit, et les autorités publiques auront tendance à imposer davantage de réglementations que par le passé.

Si le dirigeant d'entreprises souhaite convaincre les différents acteurs impliqués dans le quotidien de son entreprise de ses qualités et de ses bonnes intentions, il doit veiller en permanence à construire et à maintenir la *confiance*. Cela ne signifie nullement qu'il ne peut que publier de bonnes nouvelles. Au contraire : si cela va mal, il doit l'annoncer à temps et trouver une bonne explication. Et pour pouvoir agir à temps et correctement, le dirigeant d'entreprises doit être bien organisé.

L'un des principaux piliers de la bonne organisation est constituée par un *système performant de reporting*. Combien de fois n'arrive-t-il pas que les établissements de crédit perdent confiance (au point de “fermer le robinet”) s'il apparaît que les résultats de la période précédente ne sont tout à coup plus fiables ? Il suffit de voir les mouvements irréalistes qui secouent certains cours boursiers lorsqu'il semble que les résultats seront encore plus mauvais qu'annoncés initialement... Cela démontre l'importance de la distance qui existe entre l'entreprise et le contexte socio-économique.

Le rôle de *l'organisation administrative et du contrôle interne* est crucial à cet égard. On ne peut qualifier les chiffres d'une société de “fiables” que s'ils émanent d'un environnement conditionné par le contrôle. Puisque “l'erreur est humaine”, tout le monde sait que la qualité du travail fourni est directement proportionnelle à l'attention que l'on y accorde. En d'autres termes, lorsque l'on sait que l'on va être contrôlé, l'effort de base est automatiquement plus important. Evidemment, nous ne parlons pas ici des “fautes intentionnelles” commises dans certaines circonstances.

De la constatation que relativement peu de gens souhaitent réfléchir concrètement à ce type de sujet est née l'idée d'écrire un ouvrage rassemblant d'une part, un cer-

tain nombre d'astuces pratiques relatives aux "comment" et "pourquoi" de l'organisation administrative et d'autre part, un certain nombre de motifs justifiant l'introduction de mesures de contrôle dans cette organisation. Parmi les autres raisons, notons également le constat que chez ceux qui exercent ce que l'on appelle des "professions économiques" se révèle une tendance à orienter l'évaluation et le contrôle des comptes annuels sur le bilan sans toujours tenir compte de la qualité de la procédure administrative se trouvant à la base de l'établissement de ces comptes annuels. Ce livre est une invitation prudente aux experts-comptables (stagiaires) et réviseurs d'entreprises (stagiaires) à accorder une attention suffisante à *l'organisation administrative et au contrôle interne*. Pour d'autres, qui sont en contact avec une *organisation*, il s'agit plus simplement de créer une "perception certaine" de l'utilité du contrôle interne.

Et cette "perception certaine" doit être suscitée par la conception théorique de la manière dont un système de contrôle interne peut fonctionner (sans pourtant se prévaloir de l'exhaustivité d'une telle conception) d'une part, et par l'interprétation pratique d'un certain nombre de schémas de situation choisis aléatoirement d'autre part. L'avantage de cette approche consiste dans le fait que la pratique permet de percevoir les défaillances de la théorie et que les règles strictes destinées aux grandes entreprises dans un petit environnement doivent tout de même être interprétées et appliquées de manière légèrement différente. On arrive donc notamment à la conclusion que le dirigeant d'entreprises habile doit toujours rechercher l'équilibre entre l'efficacité de la procédure (mesure) et l'efficacité de l'interprétation flexible de cette mesure.

Nous n'établirons pas une typologie étendue des sortes d'entreprises. Certaines catégories ne seront même pas abordées dans le détail. Certaines figurent néanmoins dans les annexes.

Le fondement théorique se base sur la volonté de faire correspondre les théories traditionnelles sur le contrôle interne avec l'approche plus intégrée du Coso. A partir de l'analyse du risque d'organisation (administrative) d'une entreprise, l'on constate toujours que les théories traditionnelles sont parfois incomplètes et trop orientées essentiellement sur les activités de contrôle tandis que le Coso a tendance à accorder une grande part du poids aux autres composantes de contrôle. La symbiose des deux doit donner à l'entrepreneur l'inspiration nécessaire pour se surpasser.

Nous espérons que les dirigeants de petites entreprises seront également persuadés de ce fait. Quoi qu'il en soit, je le leur souhaite du fond du cœur.

Hans Wilmots  
5 novembre 2001

# **Corporate governance et environnement de contrôle**

---

**1**



## **1.1. Corporate Governance (gouvernement d'entreprise) et fraude**

### ***1.1.1. Le “Corporate Governance” dans toutes les structures de l'organisation***

De nombreuses définitions ont été données pour bien cerner le concept de “Corporate Governance” (gouvernement d'entreprise). Le Corporate Governance s'intéresse essentiellement à la manière dont les entreprises organisent leur gestion et leur politique, et en particulier au rôle attribué aux différents organes de la société dans ce cadre. Ce rôle doit essentiellement veiller à ce qu'un équilibre se crée entre les aspirations des différents groupes d'intérêts (en particulier ceux des actionnaires, des organes de gestion et du management). Il est par exemple d'un intérêt capital que l'entreprise soit gérée dans l'intérêt de tous les actionnaires et pas seulement dans celui de l'actionnaire principal.

Le célèbre rapport Cadbury de 1992 décrit dans son “Code of Best Practice” la manière dont les rapports entre toutes les parties s'exercent idéalement. La composition et le fonctionnement du conseil d'administration de la société revêtent une importance capitale. D'ailleurs, la Commission Bancaire et Financière de Belgique et la Fédération des Entreprises de Belgique ont émis chacune (en janvier 1998) une recommandation à ce sujet pour les sociétés cotées en bourse. Toutes ces recommandations doivent tendre à la mise en place d'une “gestion efficace”.

Pour qu'un conseil d'administration fonctionne de manière efficace, il devrait être “transparent”, c'est à dire se composer de membres autant que possible indépendants (aidé éventuellement de sous-comités ou de la direction de la société), formuler des consignes claires de travail, ainsi que leurs modalités d'exécution, prévoir une délégation à la gestion quotidienne ainsi que ses pouvoirs, ...

Il faut accorder une attention majeure à la mise en place d'un comité d'audit, qui, en tant qu'organe du conseil d'administration, doit fournir à l'aide d'auditeurs internes et externes à l'ensemble des membres du conseil d'administration des comptes rendu réguliers sur la qualité de la communication des informations et de l'organisation interne.

La démarche est justifiée par le fait que le système de contrôle interne de l'entreprise joue un rôle clé dans la maîtrise des risques pouvant faire obstacle à la réalisation des objectifs sociaux. Un contrôle interne bien maîtrisé répond toujours aux caractéristiques suivantes:

- il aide à surveiller l'implication des actionnaires dans la société;
- il aide à accroître l'efficacité et l'efficience des opérations;

- il aide à accroître la qualité des rapports financiers et augmente les chances d'éviter que la société ne commette des infractions à l'égard de la législation.

Le lecteur doit savoir que ces structures fonctionnent de manière différente dans les grandes entités que dans les PME. Dans les entreprises familiales, le contexte familial s'ajoute à celui de l'entreprise elle-même et à celui des actionnaires. Ceci rend l'affaire compliquée et une solution ne peut être trouvée que si l'on arrive à discerner clairement les intérêts de l'entreprise et les intérêts privés. L'importance objective de la présence d'un expert indépendant au sein du conseil d'administration constitue généralement un pas dans la bonne direction.

Il est important de garder à l'esprit que l'organisation propre (interne) tout comme l'environnement dans lequel l'entreprise opère (externe) – qu'il s'agisse d'une grande entreprise ou d'une entreprise familiale – ne cessent d'évoluer. Les risques auxquels l'entreprise est exposée se modifient donc constamment. Un bon système de contrôle interne doit donc évaluer constamment les risques (variables) auxquels il est confronté et rechercher les moyens de les éviter.

On peut donc conclure qu'un bon système de contrôle interne doit couvrir toute l'organisation pour être efficace. Si le conseil d'administration d'une société est convaincu qu'il est nécessaire d'établir les points de contrôle indispensables dans l'organisation, mais si dans les divers départements on n'en comprend pas la *raison* et que l'on ne les applique pas, la philosophie du "corporate governance" n'a absolument aucun sens. Les risques inhérents se situent toujours à tous les niveaux de la structure d'une organisation.

### ***1.1.2. Une constante: la fraude dans les entreprises***

Outre les risques découlant de l'activité ou de l'environnement de la société, il faut également tenir compte des intentions moins louables de certains collaborateurs. Des spécialistes ont calculé que les entreprises perdent environ 6% de leur chiffre d'affaires par l'intervention de fraudeurs ou de voleurs. Et dans la plupart des cas, cela semble aller du personnel jusqu'à la direction. Ces personnes connaissent bien la société et donc également ses points faibles. Chez certains, on peut voir naître l'envie d'abuser de la confiance dont ils jouissent.

Dans un article paru récemment dans le "Ondernemerstijd" du "Financieel Economische Tijd" (20 avril 2001), on épingle les risques suivants comme étant les plus courants:

- Vol d'informations; il arrive couramment que des informations soient volées. Il ne s'agit pas seulement de documents mais le plus souvent de données informatisées (le serveur). Le dirigeant d'entreprises doit donc veiller attentivement à



ce que ces informations ne soient accessibles qu'aux personnes ad hoc. Il faut savoir qu'actuellement, on se sert d'Internet pour tenter de voler non pas de l'argent, mais des listes de clients, ...;

- Comptes annuels frauduleux: surtout lorsque l'on a établi un système de rémunérations variables (et notamment pour la direction) dépendant du résultat. Le risque existe que les résultats soient arrangés à cet effet. Il en est de même, lorsqu'en cas de transfert de société, le prix de rachat soit dépendant du résultat. Il peut également arriver que des comptes annuels ne soient pas établis avec toutes les précautions voulues afin de ne pas ébranler le cours boursier;
- Confusion d'intérêt et corruption: Il peut arriver que l'on choisisse des partenaires commerciaux en dehors de critères logiques. La seule chose que l'on puisse faire est de décourager l'abus, d'une part, par des contrôles stricts et, d'autre part, en assurant une bonne communication sur les contrôles et les sanctions. Une rétribution équitable, capable de réduire la tentation, joue évidemment également un rôle essentiel;
- Circuits parallèles: Il s'agit de *collaborateurs* d'entreprises qui utilisent les moyens de la société pour leur enrichissement personnel ou encore de dirigeants d'entreprises qui omettent de déclarer une partie des ventes. Si certains personnages clés constatent que le contrôle interne défaillant permet le détournement, ils auront la tentation d'essayer, et de poursuivre de plus en plus. Ce n'est parfois qu'après de nombreuses années que l'on constate l'ampleur de la disparition;
- Vol et recel de biens: il peut s'agir de la délivrance ou de l'acceptation de fausses factures, notes de frais, la disparition d'une partie de la production mise au rebut, la mise en attente des débiteurs, ... Nous reviendrons ci-après sur ces différents éléments ainsi que sur les procédures de contrôle qu'il y a lieu de mettre en place pour minimiser le risque d'abus de cette nature. Malheureusement, les mesures de contrôle interne pour ce type de situation ne sont souvent pas évidentes, de sorte que le fraudeur averti peut poursuivre impunément;
- Frais: Fraude fréquente. La mise en place de quelques contrôles simples peuvent limiter ce risque. L'essentiel est de donner des informations précises sur ce qui peut et ce qui ne peut pas être fait;
- Blanchiment: Les entreprises en difficulté sont souvent utilisées pour le blanchiment d'argent: quelqu'un vient sauver l'entreprise en y injectant l'argent nécessaire – il s'agit ici d'un type de criminalité à haut niveau qui n'a que très peu à voir avec le contrôle interne "normal";
- Carrousels TVA: il s'agit d'une entreprise parfois involontairement impliquée dans un carrousel TVA sans que l'on puisse y faire grand-chose. La vigilance est donc tout à fait recommandée.

Voici quelques "signaux" qui pourraient aider les dirigeants d'entreprises à déceler des tentatives de fraude parmi leurs collaborateurs ...:

- La personne en question vit "au-dessus de ses moyens";

- Sa rémunération est son souci majeur;
- Ce travailleur est fortement endetté à titre personnel;
- L'homme ou la femme en question est joueur ou alcoolique;
- Il apparaît que ce salarié n'a pas de bons contacts par exemple avec les fournisseurs de l'entreprise;
- ...

Une chose est essentielle: restez toujours à l'écoute à tous les niveaux de l'organisation. S'il existe une possibilité de frauder et si le risque de se faire prendre est relativement peu important, les personnes qui ont un motif (et peut-être même celles qui n'en ont pas) saisiront la balle au bond. Il y a toujours quelqu'un qui a besoin d'un complément d'argent. Dans le chapitre suivant, on découvrira que l'approche intégrée de l'évaluation du risque et de la solution offre la meilleure chance de succès. Cela signifie qu'il faut rester attentif:

- à la qualité des procédures de l'organisation administrative et du contrôle interne;
- à la politique du personnel qui doit mettre en place avec clarté une sorte de code mesurable de comportement;
- à la direction qui doit montrer le bon exemple (si la direction peut rédiger des notes de frais en y mettant ce qu'elle veut, pourquoi les représentants ne pourraient-ils pas le faire...);
- à la culture générale de l'entreprise qui doit se nourrir d'un esprit de contrôle basé sur l'ouverture et sur la transparence.

### **1.1.3. Conclusion**

Les erreurs sont toujours possibles (par incompetence ou inattention), mais la fraude est aussi vieille que le monde.

C'est à l'organisation d'expliquer aux gens pourquoi les règles doivent être respectées et pourquoi il y a lieu d'exercer une surveillance adéquate ("contrôle") ou pourquoi certaines actions dépassent les bornes. Le fait qu'une personne se sente mal à l'aise après qu'on lui ait démontré une erreur ou encore qu'un acte déterminé ait été considéré comme une fraude dépend fortement des *normes établies* précédemment.

A petite échelle, l'établissement de cette norme vise les photocopies faites sur la machine du bureau (notamment la copie en plusieurs centaines d'exemplaires du magazine du club dont on fait partie pendant le week-end) – et à grande échelle elle concerne la manière dont les rendez-vous sont pris avec les clients et les fournisseurs ...

Pour les simples erreurs tout comme pour les actions frauduleuses, les mêmes règles du jeu s'appliquent: plus limitées sont les possibilités et plus grande sera la chance d'être découvert, plus forte est la concentration de collaborateurs et l'effort d'autocontrôle, d'une part, et plus élevé est le seuil de la fraude (et moins de fraudeurs potentiels passeront effectivement à l'action).

Cet ouvrage montrera également que l'excès de points de contrôle met en danger la flexibilité des opérations de l'entreprise. Comme nous le disions dans l'introduction, la mise en œuvre pratique d'un certain nombre de thèmes (voir partie 2 du livre) décrira où cet équilibre se trouve mais montrera également qu'un minimum de contrôles restent nécessaires.

Le chapitre suivant de cet ouvrage aborde moins directement la fraude parce qu'il n'existe pas de document sur celle-ci et parce que l'objectif ne consiste pas à attribuer tous les dysfonctionnements d'une organisation exclusivement à la volonté de nuire. Il reste pourtant clair qu'un lien indéfectible existe entre, d'une part, le *contrôle interne* et, d'autre part, la *prévention de la fraude*.

Dans ce cadre, on propose d'aborder le contrôle interne dans l'entreprise du point de vue de l'analyse des risques: qu'est-ce qui peut mal fonctionner? A partir de cette perspective, la prévention de la fraude et sa détection s'inscrivent dans le prolongement du souci général de la direction de réaliser les objectifs de l'entreprise en mettant en œuvre de manière efficace les moyens de la société (avec une perte aussi minime que possible de rentabilité). Nous reviendrons plus loin sur les aspects partiels de ces objectifs.

Dans le paragraphe suivant, nous examinerons de manière approfondie le lien qui existe entre le contrôle interne et le contrôle externe.

## **1.2. Le lien entre contrôle externe et contrôle interne**

### ***1.2.1. Pourquoi un contrôle externe***

“Errare humanum est” – l'erreur est humaine. En plus de cela, certains individus essaient de s'enrichir aux dépens des autres ou aux dépens d'une organisation (en accumulant les profits). Le chapitre précédent abordait brièvement ces points.

Ces deux principes étant établis, le “contexte socio-économique” exige que des tiers indépendants contrôlent les informations que les entrepreneurs diffusent dans le monde. Et afin de “confirmer” concrètement les informations des *employeurs* à

l'égard des *travailleurs*, on a créé en Belgique en 1948 la profession de *réviseur d'entreprises*. Ce n'est que plus tard que ce dernier a vu sa tâche purement "sociale" étendue à la certification des états financiers d'un large spectre d'acteurs: en premier lieu, les actionnaires et toutes les autres parties impliquées dans la vie quotidienne de l'entreprise, les clients, les fournisseurs, les membres du personnel, les institutions financières, l'Etat, ...

Dès qu'elle atteint une certaine dimension, l'entreprise est également tenue de désigner un "commissaire" (réviseur d'entreprises) qui doit évaluer le caractère fidèle des comptes annuels et doit faire rapport de ceux-ci aux acteurs socio-économiques. Il doit, en vérité, apporter sa pierre à l'édifice de la confiance que les différents acteurs ont dans l'entreprise.

### **1.2.2. Le contrôle interne est-il encore nécessaire?**

Un expert externe ne peut jamais valider l'ensemble de l'administration de la société. En d'autres termes, il ne pourra vérifier si toutes les transactions qui ont été effectuées ont bien été enregistrées et il ne peut refaire toute la comptabilité. Cela serait économiquement irresponsable et le rôle de la comptabilité interne deviendrait non seulement superflu mais elle mettrait également en jeu la position d'indépendance de l'expert. Comment pourrait-il effectivement faire une déclaration relative au caractère fidèle des comptes annuels s'il les a lui-même établis?

Grâce à certaines techniques spécifiques, il peut se faire une idée de l'activité et la confronter aux données figurant dans les comptes annuels qu'il doit qualifier. Etant donné qu'il ne contrôle donc pas toutes les transactions mais qu'il travaille au moyen de sondages, un processus permanent de contrôle doit être mis en place dans les entreprises permettant à un ou à plusieurs organes de *vérifier* si chacun au sein de l'organisation tient ses engagements.

Ensuite, c'est sur la base du fonctionnement de ce processus interne que l'expert externe devra adapter la portée et l'étendue de ses propres activités. C'est sur la base des risques que l'auditeur externe détecte dans l'entreprise (inhérents ou après "congruence" établie par les mesures de contrôle internes prises en permanence) qu'il pourra ajuster son programme de travail aux circonstances concrètes. Le paragraphe 1.3 approfondit la relation entre les risques inhérents et le contrôle interne.

Mais il existe un deuxième argument au moins aussi important justifiant la mise en place d'un contrôle interne en dépit de l'existence du "contrôleur externe". Si l'on considère le contenu du concept de "contrôle" dans le sens de "garder sous contrôle", on comprend qu'un suivi permanent du respect des engagements mentionnés constitue une condition sine qua non dans une organisation qui prétend utiliser

les moyens de la société de manière correcte et efficiente. Le rôle de la fonction de contrôle interne va donc au-delà de la simple vérification et doit également servir à aider à *maîtriser* (c'est-à-dire *diriger*).

En conclusion, on peut donc dire que le contrôle externe ne peut se faire sans le contrôle interne dans l'entreprise et que le contrôle interne reste effectivement indispensable.

A titre d'exemple de la différence entre les deux fonctions de la fonction de contrôle interne, on peut citer l'approche du poste "débiteurs" du bilan. Le poste clients à l'actif du bilan doit être vérifié régulièrement selon différents critères (voir également chapitre 2.3.6. Objectifs du contrôle interne), mais doit également pouvoir être maîtrisée. Si ce poste est comparativement trop élevé, toute la gestion de l'entreprise peut connaître des problèmes de financement.

### **1.2.3. Conclusion**

Sur base de ce qui précède, on peut conclure qu'il est certainement utile pour l'entreprise de mettre en place un système de contrôle interne. Le contrôle externe ne peut effectivement pas assurer une sécurité suffisante en matière de fiabilité des chiffres si un contrôle interne trop faible sert de fondement à ces chiffres. En outre, le contrôle externe ne peut certainement pas assumer le rôle consistant à "garder sous contrôle" puisqu'il s'agit là d'un processus permanent et qu'il possède une base assurément insuffisante du fait du nombre restreint d'analyses par an.

Il est du ressort de l'auditeur externe d'évaluer par le biais de l'analyse des risques les points faibles de l'entreprise (indépendance des facteurs externes, sensibilité de l'activité même, ...) puis de tenir compte de la qualité des contrôles internes qui sont prévus pour déterminer ses propres contrôles relatifs à ces risques (et relatifs aux risques opérationnels "ordinaires").

Dans son rapport sur les comptes annuels, le commissaire mentionne explicitement le fait qu'il tient compte pour formuler son jugement de l'organisation administrative et des mesures du contrôle interne.

Dans le chapitre suivant, nous examinerons en profondeur les différentes sortes de risques. On parlera du risque d'*audit* en général, des *risques inhérents*, du *risque du contrôle interne* et enfin du *risque de détection*.

### 1.3. Analyse des risques

On désigne par *risque d'audit* le risque que court le commissaire à la fin de son contrôle s'il fournit une déclaration erronée sur les comptes annuels. En d'autres termes, s'il reste dans les comptes annuels une erreur importante qu'il n'a pas remarquée ou qu'il a mal évaluée. Dans ce cadre, on parle d'une erreur *matérielle*. Une erreur est matérielle si le lecteur des comptes annuels peut avoir une autre perception des chiffres – et donc pourrait avoir pris d'autres décisions sur la base de ces chiffres – au cas où cette faute n'aurait pas été introduite dans les données.

Si un fournisseur octroie un crédit sur la base de "résultats positifs" et qu'il apparaît ensuite que ces données étaient à ce point différentes des résultats corrects, aucun crédit n'aurait été octroyé ou que ce crédit aurait été plus réduit, on parle de fautes matérielles dans les comptes annuels.

L'auditeur externe effectue ses contrôles de telle manière qu'il est raisonnable de penser que les comptes annuels ne comportent plus d'erreurs de nature matérielle. Son risque de contrôle se répartit en trois risques partiels: le *risque inhérent*, le *risque de contrôle interne* et le *risque de non-détection*.

#### 1.3.1. Les risques inhérents

Le risque inhérent concerne le risque spécifique qu'un compte ou qu'une opération déterminé comporte des erreurs matérielles. L'origine des risques inhérents peut être diverse. Ils peuvent découler de l'activité même de l'entreprise, peuvent être liés à ses procédures administratives, à la nature des transactions en cours et/ou compliquées, ...

Ces risques sont, comme leur nom l'indique, inhérents aux postes des comptes annuels. Les rubriques des comptes annuels comportent souvent de grands risques inhérents pour les raisons suivantes:

- Le poste contient des biens sensibles au vol (très convoités);
- Le suivi administratif est très compliqué (par exemple si le solde clientèle contient de très nombreux petits montants qui contiennent individuellement peu de risques mais qui ensemble constituent de gros risques);
- Il faut travailler sur la base d'estimations, comme par exemple dans le cas où l'estimation des coûts de réorganisation doit être comptabilisée;
- le risque attaché aux transactions en plein développement est évidemment plus grand que dans le cas de transactions déjà finalisées. Si, en plus, il s'agit de transactions complexes, le risque que des erreurs se produisent est encore plus important;
- ...

La deuxième question à laquelle l'auditeur externe est ensuite confronté est la mesure dans laquelle un risque de contrôle interne existe – le contrôle interne dans une entreprise a notamment pour objectif de réduire autant que possible les risques inhérents.

### **1.3.2. Risque de contrôle interne**

L'efficacité du contrôle interne peut être décrite comme la mesure dans laquelle la structure du contrôle interne peut éviter les erreurs matérielles ou les mettre au jour en temps utile, erreurs résultant à l'origine des risques inhérents présents dans l'entreprise. Le risque que le système de contrôle interne ne puisse prévenir les erreurs ou les mettre au jour en temps utile s'appelle également le *risque de contrôle interne*.

En cas de solde débiteurs comportant de nombreux petits montants impayés (avec un risque inhérent spécifique – voir description ci-dessus –), le risque de contrôle interne est constitué par le fait que le suivi permanent de ces postes en cours ne fournisse pas les informations nécessaires pour exécuter certaines actions: l'intervention d'un bureau de recouvrement, celle de l'avocat ou de l'huissier de justice, la comptabilisation des réductions de valeurs nécessaires, ... Citons un autre exemple relatif aux débiteurs. La société entretient des relations avec un client russe. Ce seul fait peut comporter un risque inhérent important. En reconnaissant ce risque, on peut prendre une mesure interne de contrôle très stricte: les livraisons se font contre paiement en espèce. Le risque de contrôle interne consiste dans le fait que cette procédure ne soit pas respectée et que des marchandises soient vendues à crédit.

### **1.3.3. Risque de non-détection**

Ce risque, que nous avons aussi appelé *risque de non-détection*, est le risque qu'en dépit des efforts supplémentaires consentis par l'auditeur externe (les tests substantiels auxquels il a procédé à l'aide de l'estimation des risques inhérents et de la prévention possible de ces risques grâce au contrôle interne), des erreurs de nature matérielle subsistent tout de même dans les comptes annuels.

Pour rester dans l'exemple des débiteurs, l'auditeur externe doit planifier ses activités de telle manière qu'il ne court pratiquement aucun risque de négliger des débiteurs à problème après avoir réalisé les analyses nécessaires dans le solde client (en se basant sur le contrôle interne des risques inhérents chez les débiteurs).

### **1.3.4. Conclusion – contrôle interne: première définition**

**Etant donné que dans chaque entreprise certains risques inhérents sont dus à l'activité qu'elle exerce, aux conditions dans lesquelles elle opère ou aux transactions qu'elle effectue, l'entreprise doit rester vigilante à l'égard des risques qu'elle encourt. Cette vigilance doit s'exercer grâce à un système de contrôle interne.**

**De plus, ce système de contrôle interne constitue l'un des principaux piliers pour le commissaire qui contrôle, en tant qu'expert extérieur, les comptes annuels des entreprises. Il doit en effet se fonder notamment sur le contrôle interne déjà effectué dans le cadre de la prévention des risques.**

Même dans les entreprises qui n'ont pas de commissaire, une procédure administrative ne peut fonctionner sans un contrôle interne. Comment peut-on par exemple se forger une idée correcte de l'important poste du "chiffre d'affaires" dans les comptes annuels si personne ne prend la peine de veiller à ce que la *manière dont* le chiffre d'affaires figure dans les comptes annuels constitue une garantie de la certitude relative que ce chiffre d'affaires est parfaitement correct. En d'autres termes, une procédure doit exister à l'intérieur de l'entreprise pour assurer le suivi des commandes, des fournitures et de la facturation. C'est ce que nous allons démontrer dans le deuxième chapitre.

## **1.4. Relativité des contrôles interne et externe**

Il arrive que les comptes annuels soient approuvés par le commissaire malgré qu'ils contiennent des erreurs matérielles. Le système n'est donc pas sans faille. Le risque de contrôle était probablement trop important pour l'auditeur – il l'a par conséquent estimé erronément.

Si cela se produit, cela signifie en même temps que le système de contrôle interne a échoué également. Ce type d'erreurs doit être mis à jour pour que l'auditeur externe sache mesurer son intervention et le risque de non-détection qu'il court grâce à l'évaluation du risque inhérent et du risque de contrôle interne.

Comme nous l'avons démontré, le contrôle interne a ses limites. A l'instar du contrôle externe qui ne peut être *complet* si la trajectoire préalable n'est pas adéquate – et par trajectoire préalable, nous entendons le système de contrôle interne –, le système de contrôle interne ne peut fonctionner à plein rendement si toutes les conditions ne sont pas rassemblées.



## **1.5. Conclusion: le Corporate Governance ne peut se faire sans contrôle**

En conclusion de ce qui précède, on peut dire qu'en dépit de tous les efforts, tant les contrôles internes qu'externes peuvent échouer – il appartient donc aux organes les plus importants de la société de tout mettre en œuvre pour éviter les erreurs éventuelles. Et cela ne constitue-t-il pas un élément de ce que nous avons appelé la "gestion efficace" (Corporate Governance)?

En d'autres termes: sur la base des caractéristiques que nous avons attribuées dans le chapitre précédent à la "gestion efficace", il est impossible de l'effectuer sans construire un système de contrôle suffisant au sein de l'entreprise. Il est capital d'accorder un soin tout particulier à la conclusion d'accords liant le contrôle interne et le contrôle externe. C'est à ce prix que le caractère fidèle des comptes annuels peut être qualifié de manière efficace.

Le système de contrôle interne doit pouvoir s'intégrer dans un climat de Corporate Governance dans lequel le conseil d'administration explique à ses membres l'importance capitale du rôle attribué au contrôle interne.



# **Rôle de l'information dans une organisation administrative**

---

**2**



## 2.1. L'organisation

### 2.1.1. L'objectif d'une organisation

D'aucuns pensent avoir découvert un "créneau de marché". En d'autres termes, ils ont une *idée* qu'ils veulent mener à bien. Pour traduire cette idée dans la pratique, ils ont besoin de *moyens* (investissements) d'une part et de *compétences* d'autre part. L'art consiste à combiner les deux éléments pour atteindre l'objectif fixé: mettre l'idée en pratique.

Ceci nécessite une organisation. Dans une entreprise unipersonnelle, l'activité sera limitée. Si plusieurs personnes réunissent leurs moyens et/ou compétences, l'activité devient plus complexe. Et, plus nombreuses sont les personnes qui s'engagent dans un projet, plus robuste doit être l'organisation pour atteindre l'objectif fixé.

#### 2.1.1.1. L'objectif en soi

Il va de soi que ceux qui veulent traduire leur idée dans la pratique souhaitent, dans la plupart des cas, réaliser un bénéfice. Ceci n'est pas indispensable. L'objectif d'une "association sans but lucratif" consiste même à ne faire aucun bénéfice. Et pourtant, même ici, l'organisation des moyens et des compétences est indispensable (dans le cadre de l'objectif à atteindre).

Toutefois, et en particulier dans les entreprises, le fonctionnement répond à un principe économique par lequel on recherche toujours le meilleur équilibre entre les recettes et les dépenses. Si, en tant que dirigeant d'entreprise, on peut obtenir auprès d'une banque des moyens relativement bon marché et dont la rémunération est en outre fiscalement déductible, pourquoi injecterait-on l'argent gagné à la sueur de son front dans l'entreprise?

Ou encore, si le même chef d'entreprise peut faire exécuter une tâche déterminée par quelqu'un d'autre contre une rémunération définie, tandis qu'il peut lui-même se consacrer à un autre travail qui lui permet de gagner davantage d'argent que la première activité, pourquoi le ferait-il lui-même? En d'autres termes, le dirigeant d'entreprise s'efforcera toujours de réaliser du bénéfice.

En fonction du type d'activité qu'il exerce (commerce – production – service –...), il s'organisera de manière différente mais toujours dans un objectif concret. Outre la "réalisation de bénéfices" (comme nous venons de la décrire), cela peut également consister à: "accroître le chiffre d'affaires", "pénétrer le marché", "créer des revenus supplémentaires pour les actionnaires", "améliorer le service clientèle", ...

### **2.1.1.2. Conditions variables**

Toute organisation évolue en permanence. Cette évolution ne touche pas seulement l'aspect intérieur mais également l'environnement direct et le rôle de l'entreprise en tant qu'actrice sur la scène du contexte économique au sens large.

A l'intérieur, l'organisation évolue par la croissance, la compression, le changement de personnel, de nouveaux engagements, ... de même qu'en fonction des modifications qui se produisent à l'extérieur. Une entreprise unipersonnelle qui croît fortement doit à un certain moment "éclater" pour éviter de s'effondrer: les clients doivent attendre trop longtemps et sont insatisfaits, donc ils ne paient plus, les fournisseurs ne sont plus payés à temps et refusent de livrer ... Des tiers sont impliqués dans l'organisation et on assiste même parfois à la séparation entre la *propriété* et la *gestion*. Cette modification se produit dans l'environnement direct de l'organisation mais exige subitement une approche totalement différente de celle que l'on pratiquait par le passé. Ainsi, le propriétaire demandera une rémunération déterminée pour son apport en capital (éventuellement même majorée d'une prime de risque) alors que le dirigeant d'entreprise était précédemment satisfait à court terme de ses appointements de dirigeant pour profiter ultérieurement des efforts investis.

La conjoncture se modifie et certaines décisions politiques sont prises qui exercent également une influence sur l'organisation directe de l'entreprise. L'exemple suivant démontre ceci très clairement: le danger d'inflation menace, les taux d'intérêt augmentent, le climat d'investissement est moins favorable et le chef d'entreprises est brutalement confronté à la question de savoir s'il doit poursuivre ses projets d'expansion. Brusquement, les amortissements des prêts prévus pour les investissements prennent une allure différente. En outre, l'introduction de l'euro promet au département comptabilité une sacrée pagaille. L'entrepreneur doit intervenir dans son organisation suite à cette modification des conditions.

En résumé, on peut dire que l'organisation interne doit sans cesse s'adapter à l'évolution et qu'elle doit même s'y préparer. Il y a lieu de veiller notamment à ce que des remplaçants compétents prennent la place du personnel qui s'en va, à ce que la croissance de l'entreprise reste sous contrôle et à intervenir à temps dans la structure du bilan. De plus, il y a lieu d'anticiper les risques éventuels qui trouvent leur origine hors de l'organisation (par exemple les risques attachés au taux de change auquel sont soumises certaines transactions).

### **2.1.2. Répartition des tâches et structure**

Le lecteur a déjà compris que tout cela ne peut se faire sans répartir les tâches entre les différentes personnes. L'*organisation* est, quoi qu'il en soit, antonyme de chaos.

Dans des circonstances chaotiques, il est impossible d'anticiper correctement les circonstances qui vont se présenter.

*Organiser* signifie définir *ce qui va précisément se produire et comment ceci va se produire*. Comme les tâches sont réparties, un rôle prépondérant doit être attribué à la *direction* de l'entreprise. La décision d'acheter un terrain, d'ériger un immeuble pour réaliser des investissements d'expansion, d'engager du personnel ... doit se faire en connaissance de cause et doit au préalable être étudiée. Le suivi concret de l'exécution des décisions prises est aussi important que la décision elle-même. Mais pour chaque décision partielle, les collaborateurs des décideurs doivent clairement savoir ce que l'on attend d'eux pour exécuter les décisions.

L'intégralité du processus qui mérite des adaptations constantes et qui veille à ce que les objectifs puissent être atteints, s'appelle *l'organisation de l'entreprise*. Ce processus doit tenir compte de toutes les parties impliquées comme les actionnaires, les clients, les fournisseurs, le personnel, l'Etat, etc. D'une manière générale, ces parties ont des intérêts à défendre et ces intérêts peuvent parfois être contradictoires avec ceux de l'entreprise. Il appartient à la direction de l'entreprise de tenir compte de tous ces intérêts et, le cas échéant, de donner à l'entreprise la priorité. Il va de soi que cela n'est pas toujours facile, par exemple lorsqu'il s'agit de payer des impôts: l'entreprise, les actionnaires et le personnel préféreraient à court terme que ces impôts ne soient pas payés, mais cette décision ne serait certainement pas sage. Le processus d'organisation de l'entreprise est un processus complexe, précisément parce que tant de parties sont impliquées et aussi parce que les intérêts peuvent être contradictoires. C'est donc tout un art de faire *collaborer* toutes ces parties par le biais d'un plan préétabli acceptable par tout le monde. Et cela ne concerne pas seulement les *départements au sein de l'entreprise* – bien qu'ils méritent en premier lieu d'être coordonnés – mais également tous les *tiers intéressés*: les clients doivent également être traités de manière dans les délais impartis, les banques doivent être informées à temps de l'évolution des affaires et interpellées sur les prises de position adoptées, ...

Au sein de l'entreprise, le processus de collaboration se passera au mieux si l'on utilise les *descriptions de fonctions et de tâches*.

### 2.1.2.1. Les fonctions et les tâches

Dans un premier temps, toutes les descriptions de fonctions et de tâches doivent être prévues. La différence entre une description de fonction et une description de tâche réside dans le fait qu'une fonction prévoit une sorte de *position* dans la structure, alors qu'une tâche contient une *délimitation précise des activités*.

Ainsi, dans chaque entreprise, il existe des fonctions commerciales (pour l'achat et pour la vente), des fonctions techniques, des fonctions financières et des fonctions liées au personnel. Parmi les fonctions commerciales, citons par exemple celle de directeur des ventes. Un exemple de fonction financière peut être le comptable 'fournisseurs'.

Dans les grandes lignes, les tâches pour les deux fonctions concernent respectivement l'organisation du bon fonctionnement du département vente, d'une part, et le suivi et l'enregistrement correct des mouvements de la comptabilité fournisseurs, d'autre part.

L'environnement évoluant, les tâches et fonctions existantes sont régulièrement mises à jour et corrigées et de nouvelles fonctions voient le jour. La fonction du responsable (*information communication technology*) ne devait par exemple pas exister il y a 20 ans et cette tâche se modifie encore tous les jours étant donné l'évolution que toute entreprise moderne subit dans ce domaine.

### *2.1.2.2. Déléguer et transférer des responsabilités*

Il était question ci-dessus de "organiser", "collaborer", "répartir les tâches", ... Mais, d'une manière ou d'une autre, le dirigeant responsable doit être certain que tout est mis en œuvre pour que l'objectif final puisse être réalisé. Il est également clair que le dirigeant ne peut pas tout faire lui-même. Il va donc devoir à son niveau *déléguer* des tâches. D'aucuns pensent que "déléguer" est synonyme de "confier le travail à un autre" parce qu'il est "facile" ou qu'il n'a "pas de raison d'être" ou encore que l'on n'a "pas de temps". Cette manière de voir est très incomplète. En voici donc une image plus exhaustive.

Il est nécessaire de déléguer du travail à quatre niveaux différents de l'organisation:

- Le premier niveau est le niveau stratégique qui consiste en une réflexion à moyen terme et long terme sur l'avenir de l'entreprise mais en tenant compte des développements généraux du marché, des mouvements financiers internationaux, ou de la position à l'égard des concurrents. Les décisions prises à ce niveau s'orientent totalement vers l'objectif de l'entreprise que celle-ci exprime dans son slogan ou *statement*.  
Si l'objectif explicite de l'entreprise consiste à devenir numéro un dans son créneau pour une région géographique déterminée, toutes les décisions relatives aux concurrents ont un aspect directement stratégique. Traduite dans notre structure de société, cette décision se situe au niveau du conseil d'administration;
- Le deuxième niveau est celui de la direction, qui doit veiller à ce que les décisions de l'organe suprême soient effectivement transposées dans la pratique



quotidienne. La direction, à son niveau, prend plutôt des décisions *tactiques* pour utiliser les moyens les plus appropriés et jauger les différentes alternatives possibles sur le plan organisationnel. Déjà dans cette phase de la prise de décision, l'élément "organisation" est d'une importance fondamentale étant donné que les différentes fonctions de l'entreprise doivent collaborer pour réaliser les choix stratégiques envisagés;

- Le troisième niveau, c'est à dire le niveau opérationnel; il y a lieu de s'assurer que les décisions pratiques prises par la direction de l'entreprise sont exécutées de manière correcte. Il n'existe plus de choix entre différentes alternatives: les décisions organisationnelles ont été prises à un niveau supérieur et doivent être exécutées conformément aux consignes en vigueur. Ce niveau, par la prise de décisions opérationnelles, doit veiller sur le niveau inférieur du processus de délégation;
- A ce dernier niveau (le niveau inférieur), qui ne travaille qu'à l'*exécution*, les activités techniques sont exercées.

Plus haut on se situe dans la hiérarchie, et plus difficiles, moins routinières et moins prévisibles seront les décisions: inutile de le démontrer. Voici un exemple de décision relativement prévisible: il faut recruter des travailleurs intérimaires pour le processus de production suite à une augmentation des quantités de production. Cette décision au niveau opérationnel s'intègre parfaitement dans les objectifs que la direction a inscrits dans son plan tactique pour éviter que les coûts du personnel ne dépassent 20% du chiffre d'affaires. Et cette décision s'inscrit par exemple parfaitement dans le choix stratégique de réduire en général les frais de personnel de 5% afin de compenser l'augmentation attendue des prix des matières premières au cours de la période suivante et ainsi préserver la rentabilité.

Comme nous le disions plus haut, *déléguer* est bien plus que confier du travail: cette action va de pair avec un processus de *transfert de responsabilité, de coordination et de contrôle*.

En fait, ces principes s'appliquent à toute l'organisation jusque et y compris aux membres de l'organe de direction eux-mêmes. Comme nous l'indiquions dans la première partie déjà, les directeurs de la société doivent rendre des comptes à l'assemblée générale des actionnaires pour la période écoulée et justifier la politique menée.

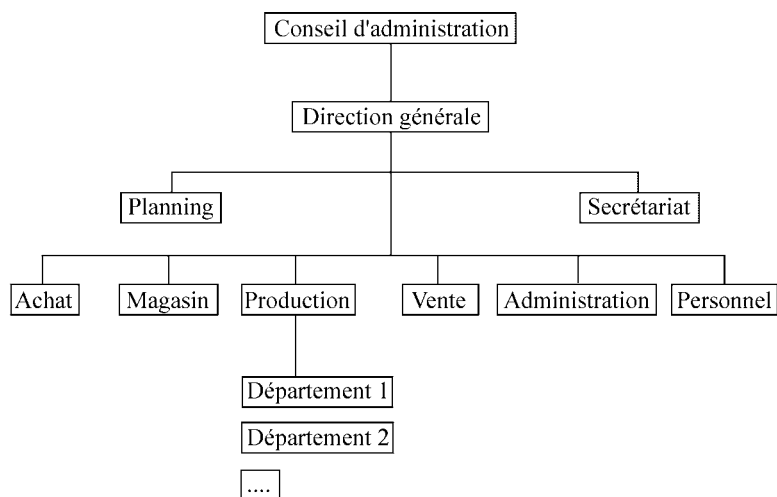
Si ce rapport de gestion ne leur semble pas correct, les actionnaires peuvent refuser de donner décharge, ce qui peut avoir des répercussions en matière de droit des sociétés et, indirectement, même en matière de droit pénal. Ce processus est bien entendu encore plus présent dans les échelons inférieurs. Il est nettement plus aisé d'établir la confrontation entre la mission et le résultat grâce à des indications concrètes et des constatations très claires. Et c'est ce que l'on entend par les termes "coordination" et "contrôle". Déléguer signifie: demander en permanence où l'on en est, corriger régulièrement la trajectoire et contrôler si ce qui a été demandé est

effectivement exécuté (*efficacité*) et de la manière appropriée (*efficience*). Si ce processus ne se déroule pas dans les règles de l'art, le mandant peut demander des justifications relatives à sa mission auprès de l'“exécutant” (mandataire) (celui-ci n'a pas effectué sa tâche correctement).

Le fait que l'obligation de suivi des tâches relève du mandant de celles-ci signifie que ce dernier – jusque et y compris la direction générale – ne peut être relevé de ses responsabilités. L'exemple le plus frappant a déjà été cité: l'organe suprême chargé du fonctionnement et de la direction de l'entreprise doit se justifier auprès des propriétaires de celle-ci.

Il suffit de relier cette conclusion intermédiaire importante à celle de la répartition des tâches entre les diverses fonctions de l'entreprise, pour comprendre la raison pour laquelle le parfait équilibre de la *structure de l'organisation* est si important pour l'entreprise.

Si l'on veut la représenter schématiquement, cette structure peut ressembler à ceci:



Il suffit de compléter cette structure par des noms concrets pour réaliser un *organigramme*.

La qualité de l'organisation interne coïncide avec la structure de l'organisation et avec la manière dont celle-ci est construite concrètement par une main-d'œuvre solide ou faible. Un premier regard sur l'organigramme de l'entreprise et la manière dont celui-ci est traité (avec attention ou non), donne d'excellentes indications sur les intentions de l'organisation administrative qui – comme nous le démontrerons clairement dans le chapitre 2.3. – est totalement complémentaire de l'organisation opérationnelle.

### **2.1.3. La fonction de contrôle – contrôle interne: deuxième définition**

Dans le prolongement de ce qui précède, il devient clair que la structure d'organisation ne peut pas survivre sans un mécanisme de contrôle. Au sein de la structure, tant de tâches peuvent être mal exécutées, tant de fonctions peuvent être mal assumées, tant de processus de délégation peuvent être suivis de manière incomplète ou imprécise, qu'il est absolument indispensable de créer une *fonction de contrôle* dans l'organisation. A cet effet les réflexions suivantes sont importantes:

- L'erreur est humaine – consciente ou inconsciente. Celui qui se trompe et qui constate que personne ne s'en est rendu compte (à cause d'un suivi insuffisant des tâches exécutées) pourrait, dans une phase ultérieure, avoir l'envie de se tromper délibérément;
- Dans l'organisation, il est indispensable de vérifier si les engagements ont été respectés, en d'autres termes, de vérifier si les résultats atteints satisfont à la norme imposée. Très souvent, on utilise dans ce cadre la méthode de confrontation entre la valeur "ist" (état réel), d'une part, et la valeur "soll" (état théorique), d'autre part. Nous y reviendrons ultérieurement;
- Lorsque l'on parle de *normes*, il peut s'agir de normes *quantitatives* qui concernent les quantités ou les valeurs. Exemple: Si dans un département, la consommation pendant une période définie est plus importante que prévue, la norme a été dépassée. Il existe également des normes *qualitatives* qui sont toujours liées avec des instructions données ou des procédures. Exemple: il avait été convenu que si la consommation au cours de la période en question menaçait de s'élever au-delà de la norme quantitative, un signal devait être donné à la direction opérationnelle. Cela ne s'est pas produit et donc la procédure n'a pas été suivie. On n'a donc pas pu intervenir avec la rapidité voulue et plusieurs centaines de milliers d'euros ont été perdus. Après analyse, il est apparu que suite à un entretien insuffisant, une machine n'a pu être réglée correctement;
- Il est évident qu'il peut également se produire que la norme fixée n'est pas la bonne. Cela peut concerner les normes quantitatives et qualitatives: si la consommation estimée ne peut être réalisée huit fois sur dix, il faut se poser la question de savoir si la norme ne doit pas être adaptée – à moins par exemple que cette machine ne souffre effectivement d'un problème structurel. L'adaptation des normes et des procédures doit figurer parmi les points d'attention permanents dans une organisation en mutation.

Toutes ces constatations permettent de donner une deuxième définition intermédiaire de ce qu'est en réalité un *contrôle interne*.

**Le *contrôle interne* de l'organisation consiste dans le suivi des décisions, d'une part, et de la qualité de leur exécution technique, d'autre part, dans le cadre des**

**objectifs de cette organisation et il s'effectue par ou au nom des fonctions dirigeantes aux différents niveaux hiérarchiques.**

Ce contrôle doit permettre de prendre les bonnes décisions au bon moment et, le cas échéant, de révoquer d'anciennes décisions (et ce processus d'adaptation doit être introduit à tous les niveaux).

Le contrôle est exercé en partie par les fonctions dirigeantes mais elles sont également partiellement déléguées à d'autres personnes de l'organisation. Si cette délégation est structurée de manière formelle, on peut parler d'un département d'audit interne (voir chapitre 3.2.). Dans de nombreux cas, les individus chargés de diriger demandent régulièrement aux autres de vérifier certaines choses pour eux: "Où en est-on de la progression de ...". Il va de soi que les canaux hiérarchiques tels qu'ils ont été décrits ci-dessus sont à cet égard la meilleure voie possible. La combinaison du contrôle et de la justification des responsabilités constitue le centre de ce processus de délégation.

Il est important d'y ajouter d'emblée les constatations suivantes:

- Si l'on demande à quelqu'un de faire quelque chose, cela signifie que cette instruction doit être claire. En d'autres termes: si l'on n'opère pas une délimitation des compétences, on ne pourra jamais reprocher ensuite à l'exécutant le fait que le résultat ne corresponde pas avec les exigences ou la norme. En d'autres termes encore, la description de la tâche au sein d'une fonction déterminée, la revue de cet ensemble de tâches et la possible extension ou réduction des fonctions font partie de la gestion correcte de l'entreprise. Ce n'est qu'à ce prix que l'on peut évaluer par la suite si un individu a respecté ses engagements et si les *transactions* entrent bien dans un *cadre autorisé*. Cela constitue une conclusion importante dans le cadre d'un système bien construit de contrôle interne;
- Le contrôle interne doit donc en premier lieu se préoccuper du *respect* des instructions et en deuxième lieu de l'évaluation de la *qualité* des instructions mêmes ;
- Dans le cadre général où il se situe, et compte tenu de la justification à fournir aux actionnaires sur la gestion des moyens sociaux, le contrôle interne s'exerce par la surveillance de ces moyens et il est demandé aux dirigeants exerçant diverses fonctions à différents niveaux hiérarchiques qu'ils collaborent en permanence à cette surveillance en bon père de famille. Le gaspillage ou la négligence ayant pour conséquence l'inefficacité ou la perte, doivent, en d'autres termes, être évités par les mesures de contrôle interne. A cet égard, nous pouvons citer une fois de plus l'erreur intentionnelle ou non ;
- C'est la raison pour laquelle un réseau de contrôle interne performant ne peut fonctionner que si l'on travaille sur des données fiables. Ces données ne sont pas seulement de nature financière mais elles concernent également la production, les ventes, les remises accordées et obtenues, ... L'utilisation efficace de toutes

ces informations et leur interprétation dans le cadre de l'objectif à atteindre ne sont pas une mince affaire. Cela ne peut se faire que si les données sont complètes et correctes. Nous y reviendrons de manière plus approfondue dans le prochain chapitre (2.2. Information).

### **2.1.4. Le rôle de la budgétisation dans ce processus**

Il est essentiel ici d'accorder une attention toute particulière à la budgétisation. Il est courant que l'on sous-estime l'apport positif de ces budgets. L'argumentation qui consiste à dire que l'avenir est difficile à estimer et que la budgétisation est une perte de temps pour les sociétés dont les secteurs ne sont pas "prévisibles" ne tient pas. Cela dépend évidemment de la *manière* dont on conçoit le mécanisme de budgétisation et de *ce que* l'on est prêt à en apprendre.

Dans le cas où effectivement l'entreprise réalise une évaluation de ses revenus et tente d'estimer ses dépenses pour constater plus tard qu'effectivement ces deux postes sont nettement différents, le budget n'a absolument aucun sens. Si pourtant, après coup, on essaie de savoir *pourquoi* les chiffres ont évolué dans ce sens et que l'on essaie d'en tirer des leçons, le processus est vraiment utile. On peut par exemple en conclure que certaines fonctions de l'organisation ne sont pas bien définies en fonction des développements récents. Parmi les exemples concrets, citons le coût élevé du personnel par rapport aux attentes qui, après analyse approfondie, révèle qu'il y a effectivement eu énormément de mouvements dans un département de l'entreprise. Peut-être, la direction de ce département n'est-elle pas bonne et cette fonction doit-elle être revue pour éviter ce mouvement à l'avenir. Les esprits chagrins argumenteront que ce mouvement se produit même sans budget. C'est peut-être vrai, mais peut-être non.

Le système de budgétisation s'intègre également parfaitement dans la démonstration précédente: il possède un *caractère de description de tâche* et définit les *responsabilités* des fonctions. Sur le plan de la motivation des dirigeants, il s'agit d'un instrument excellent pour permettre de discuter les objectifs concrets. De la sorte, ils savent précisément ce que l'on attendait sur le plan *quantitatif*.

La budgétisation et la définition des tâches ont un aspect motivant: elles offrent un certain nombre de degrés de liberté. Cela ne signifie pas que ce budget peut être manipulé sans aucune nuance. L'expression qui dit que "la manière dont on gère son budget est moins importante si l'on arrive au résultat envisagé" n'est donc pas correcte. La responsabilité répond également à des normes *qualitatives*.

Si cet aspect des choses peut s'avérer motivant et encourageant, cela n'est vrai que pour autant que le budget soit réaliste à deux égards: un budget trop facile à respecter n'est pas suffisamment motivant et affaiblit l'intérêt pour l'efficacité; un budget

trop serré est impossible à respecter et n'encouragera pas les efforts pour y arriver. La concertation avec les intéressés (sans pouvoir de décision) lors de l'établissement du budget est dans ce cadre très recommandée.

Le système de la budgétisation est en fait la suite logique de la délégation des compétences puisqu'il sera régulièrement demandé aux responsables de justifier leurs actions auprès de leurs supérieurs. L'un des sujets de justification consiste dans la manière dont les moyens mis à disposition ont été utilisés, en d'autres termes la *comparaison budgétaire*. Les dépassements devront être justifiés (norme quantitative) et il devra pouvoir être démontré qu'ils ont été approuvés (norme qualitative).

Utilisée de la sorte, la budgétisation est un excellent instrument de maîtrise de l'organisation et de ses moyens et un bon *moyen de coordination* entre les différents départements. Cela n'a aucun sens de demander aux services commerciaux de faire monter les ventes par exemple de 20% auprès de la clientèle existante sans s'assurer que le département production ou achat pourra supporter cette évolution. L'appareil de production ne pourra peut-être pas assurer une telle croissance immédiatement ou le service achat ne pourra pas s'approvisionner en matières premières nécessaires dans les délais prévus. Des accords clairs doivent donc exister entre les départements, même lors de l'établissement d'objectifs concrets.

Il existe différentes sortes de budgets. L'ordre logique pour établir un budget consiste à commencer par le *budget d'activités* qui se fonde sur le plan de vente. Ce n'est qu'après s'être assuré des possibilités qu'offre la vente que l'on peut ensuite y associer les budgets d'activités suivants: quelles sont les conséquences pour la production, le département achat et le personnel.

Peut-être sera-t-il effectivement nécessaire d'agir sur l'organisation du département de la production, sur la fabrication des produits, sur la composition des équipes, sur le nombre de personnes à recruter éventuellement, sur les éventuels investissements à prévoir, ...

Cet état de choses aura incontestablement des conséquences sur les négociations que le département achat entretient avec les fournisseurs en matière de quantité (le fournisseur maison est-il capable de fournir ces quantités à court terme, quel sera l'impact sur le prix et sur les remises éventuelles, quelles garanties de qualité peut-on obtenir et peut-on réexaminer les conditions de paiement, ...). Quelles sont aussi les éventuelles alternatives (scénarios catastrophes) si les choses ne fonctionnent pas comme prévu. Toutes ces implications doivent également être traduites dans le budget.

Les conséquences pour le personnel sont claires: sur la base des conséquences tirées des autres études de budget, il y a lieu d'évaluer la manière dont le personnel doit éventuellement être adapté et quelles en sont les implications financières.

Parallèlement aux influences de toutes les autres sortes de coûts, ces conséquences résultant des budgets d'activités doivent ensuite être traduites dans un *budget des coûts*. A ce niveau, une distinction doit être faite entre les coûts fixes et les coûts variables de manière à pouvoir établir ensuite un *budget de résultats* clair par département, par type de produit, par client, par région, ... Ce sont précisément ces instruments qui apparaîtront ultérieurement (et périodiquement) dans la justification des résultats comptabilisés lors de l'évaluation des responsables. Les écarts seront analysés et commentés.

En soi, les budgets des coûts s'inscrivent parfaitement dans le support du processus de *fixation des prix* et constituent la base du système de maîtrise des coûts. Tant les coûts variables que les coûts fixes doivent être surveillés en permanence. En effet, ce n'est pas parce qu'un type de coûts déterminés est variable qu'il évoluera de manière raisonnable en fonction du chiffre d'affaires. Si l'on prête trop peu attention à ces coûts, un décalage peut apparaître entre les coûts et les revenus. Les coûts variables doivent rester en permanence en rapport avec le chiffre d'affaires – ou dans certaines circonstances avec la production si ce point de référence est plus correct. Quant aux coûts fixes, ils ne méritent le qualificatif de fixe que s'il n'est pas décidé d'en exposer davantage. En d'autres termes, il est important de veiller par le processus de maîtrise des coûts à ce que les coûts fixes ne deviennent pas variables. De la sorte, il arrive qu'en "période de vaches grasses", on relâche trop la pression et que l'on dépense plus que nécessaire. Si ces "mauvaises habitudes" sont adoptées, il n'est certainement pas simple en "période de vaches maigres" d'introduire un comportement de conscience des coûts. La surveillance stricte du budget rend cette opération possible.

Sur la base du budget d'investissement, des budgets d'activités et des budgets pour les comptes des résultats, le budget des liquidités peut être établi. Dans ce domaine, de nombreuses entreprises n'ont pas l'air d'être à la hauteur. En Belgique, il n'existe pas de tradition de *budgétisation du bilan* et de la surveillance du bilan qui en découle. De nombreux dirigeants d'entreprises oublient que la *maîtrise* du bilan (voir également la deuxième définition du mot *contrôle*) exercera finalement également un impact sur le compte de résultats. Si les clients paient plus rapidement, si les stocks ne sont pas trop élevés et si on agit intelligemment sur les délais des paiements sortants, il est vraiment possible d'épargner beaucoup d'argent dans le domaine du financement de l'entreprise: tout le financement extérieur auquel on n'aura pas fait appel n'a pas non plus coûté des intérêts supplémentaires. Malheureusement, les budgets se concentrent – pour autant qu'ils existent – sur les comptes de résultats et négligent la surveillance du bilan. Dans un réseau de contrôle interne bien construit, l'évaluation permanente des postes les plus importants du bilan constitue une aide précieuse.

En résumé (voir E.O.J. Jans – Grondslagen van de Administratieve Organisatie – SAMSON), on peut dire que la tenue de budgets dans une entreprise permet les considérations suivantes:

- Elle donne un aperçu synthétique et intégré des activités orientées vers l'avenir et des résultats ou objectifs à atteindre;
- Elle définit la tâche pour les cadres responsables tout en contenant une forme de transfert politique ;
- Elle donne pouvoir pour effectuer des dépenses ou contracter des obligations;
- Elle est un instrument d'adaptation de la politique et de son exécution. Le *contrôle du budget* permet de se forger une opinion quant à la rigueur du budget (et de la politique) ainsi que sur l'exécution des tâches ...;
- C'est un moyen pour les fonctionnaires en charge de donner une justification relative aux compétences déléguées.

## **2.2. Information**

Dans tout ce qui précède, nous n'avons cessé – sans peut-être que le lecteur s'en rende compte – d'utiliser des *informations*: nous avons défini des tâches, fourni des justifications, réalisé des comparaisons avec différents types de normes, ... Tout cela est impensable sans information. Donc, le rôle de l'information dans une organisation mérite également qu'on lui accorde une attention particulière.

### **2.2.1. Communication**

Un système de *communication* performant est une condition de base si l'on veut instaurer une organisation qui fonctionne correctement. Il y a lieu de tenir compte de tout un ensemble très complexe d'acteurs et de facteurs susceptibles de détériorer la communication comme:

- l'initiateur d'un message, qui voulait peut-être dire autre chose que le message perçu;
- le message lui-même, qui est peu clair ou équivoque;
- le récepteur du message, qui comprend ou veut comprendre autre chose que ce qui lui a été communiqué.

La coordination de tous ces éléments doit s'efforcer de créer la *clarté* dans l'organisation en matière d'objectif (dans beaucoup d'entreprises, cette clarté manque), les structures partielles (quelles fonctions exercent les individus, comment celles-ci s'inscrivent-elles dans l'ensemble ; dans certaines entreprises, les départements ne savent pas ce que les autres font), et les tâches concrètes qui y sont liées (grâce à une explication sans équivoque sur l'objectif de tous les aspects partiels associés à la tâche). De même, l'utilité et le but des mesures à exécuter en matière de contrôle interne font partie de la communication car pour qu'elles soient motivées à prendre leurs responsabilités, les personnes doivent comprendre ce qu'elles doivent faire.



L'information permet d'atteindre la réalisation des objectifs parce qu'il est possible de diriger une organisation (et de l'adapter), de maîtriser les procédures internes ("garder sous contrôle"), et fournir les justifications à la direction (par les cadres qui ont reçu des missions partielles) et aux actionnaires (le contexte socio-économique) par la direction elle-même.

A l'intérieur de l'organisation, la procédure doit clairement indiquer quelles sont les informations à diffuser, de quelle manière, à qui et à quel moment. Le processus de communication doit présenter un équilibre entre la quantité et la qualité de l'information. Si l'environnement est automatisé, le processus doit être clair. Mais à cet effet, il est important que l'on ait une connaissance du système afin d'en faire un usage efficace.

Plus on monte dans l'organisation, moins la diffusion des informations doit être détaillée puisqu'elle provient de différentes structures partielles qui sont confrontées entre elles. Si cette information est moins détaillée, elle doit néanmoins rester complète. De plus, si l'information peut être moins précise, elle doit cependant rester fiable. Cela signifie par exemple que si les sommes peuvent être arrondies à l'unité, les montants qui sont donnés en termes de millions ne peuvent dévier de la réalité. Enfin, ces données doivent être davantage financières et moins quantitatives.

Cela signifie (sans que des indicateurs importants en matière de quantité puissent être négligés comme par exemple les quantités produites, les quantités commandées, ...) que la direction générale qui reçoit l'information doit pouvoir composer le bilan et le compte de résultats de l'entreprise – de manière à ce que l'adaptation des chiffres réels ne donne pas par la suite des différences insurmontables par rapport aux données propres. Si cela était tout de même le cas, cela signifie que les informations intermédiaires n'étaient pas fiables.

La direction dispose d'un certain nombre d'aides concrètes qui facilitent l'évaluation des procédures internes et des évolutions. Dans chaque entreprise, il y a lieu d'établir – dans le cadre des possibilités et des obligations pour réaliser les adaptations à temps – une forme déterminée de rapport interne (souvent appelé aujourd'hui "*management information system*" – *MIS*), qui utilise par exemple les outils suivants:

- Les chiffres comparatifs, d'une part, par rapport aux chiffres historiques (comparaisons dans le temps, avec les pourcentages d'écart ...) et, d'autre part, avec le budget – la norme que l'on s'était fixée au préalable. Il va de soi que les explications nécessaires pour les évolutions et les écarts doivent faire partie intégrante du système de rapport adéquat: il ne suffit pas de constater qu'il y a un écart;
- Rapport "by exception": il s'agit d'un instrument très utile pour obtenir une vue d'ensemble fidèle de l'évolution de certaines procédures. Si l'on a par exemple

établi pour la production une norme consistant à ne pas générer plus de 2% de déchets par jour, il est utile pour la direction de savoir si cette norme a été respectée. Si ce n'est pas le cas et si l'on constate un écart structurel par rapport à la norme, il y a lieu soit d'adapter la norme, soit de prendre des mesures pour améliorer la qualité du procédé de production. Il est évident que le rapport des exceptions doit être précédé par toute une procédure d'évaluation dans laquelle la communication relative à la norme, au mesurage de la production et de la déviation et à l'identification des causes joue un rôle essentiel. Mais cette procédure se déroule essentiellement au niveau opérationnel et ne peut subir d'influences que si l'organisation dispose d'une structure supérieure, au cas où cela n'entrerait plus dans le cadre de l'objectif général que s'était fixé l'entreprise (tactique ou stratégique);

- Les analyses sur base de chiffres indicateurs sont généralement également très utiles: on travaille par exemple au moyen de la "formule" *autant de ceci par cela*. En voici quelques exemples: production par travailleur, par heure, par mois, coûts par travailleur, ... ;
- La confrontation des informations provenant de différents lieux de l'organisation est l'un des moyens les plus efficaces pour se faire une opinion. Pour que celle-ci soit claire, il est bon de comparer les informations de différents niveaux ou de différents moments (par département, par équipe, ...).

## **2.2.2. Exigences en matière d'information**

### **2.2.2.1. Efficacité**

Le fait que l'information doit satisfaire à l'exigence d'efficacité signifie qu'elle doit contribuer à la réalisation du but fixé: à quoi sert précisément l'information et quelles conclusions servant l'amélioration peuvent éventuellement en être tirées?

### **2.2.2.2. Efficience**

L'information doit également tenir compte de l'aspect d'efficience: le coût de l'obtention et de la diffusion de l'information est également important. Il est nécessaire de se poser la question au préalable quelles sont les informations qui sont indispensables, souhaitables et utiles. En effet, c'est sur la base de la distinction entre ces trois sortes d'informations et sur la base du *prix de revient* à payer pour créer la possibilité d'obtenir l'information qu'une évaluation doit être réalisée.

A titre d'exemple à ne pas suivre, citons la situation d'une PME occupant 25 personnes et exerçant une activité transparente. Elle acquiert un système ERP d'un million d'euros et n'arrive à générer avec celui-ci à peine plus d'informations qu'au cours

de la période précédente. Cet exemple extrême montre qu'il est nécessaire de rechercher un équilibre entre le besoin et le prix de revient qui lui est opposé.

### **2.2.2.3. Fiabilité**

On ne peut en aucun cas renoncer à l'exigence de base de fiabilité. L'obtention, la consignation, le traitement et la rediffusion des données doivent satisfaire aux exigences d'*intégralité, d'exactitude et de ponctualité*. Le paragraphe 2.3.6. reviendra sur ces différents aspects mais dès à présent il faut savoir qu'il est impossible de prendre des décisions correctes sans une information fiable.

Pour s'en convaincre, un exemple simple peut être cité: si l'on constate qu'un article déterminé, nécessaire pour satisfaire la commande d'un client, n'est plus en stock, une procédure d'achat est initialisée. Mais si la liste des stocks ne donne pas une information correcte, cet achat n'était peut-être pas nécessaire et les moyens auraient pu être utilisés à d'autres fins, tout en réduisant le risque inhérent au stock (voir infra).

## **2.3. Organisation administrative**

De ce qui précède, on peut conclure que l'entreprise ne peut être dirigée de façon efficace que si la procédure de collecte, de consignation, de traitement et de diffusion des informations est organisée de manière adéquate. Cette procédure est appelée *organisation administrative*.

### **2.3.1. Exemple: vous allez construire**

Vous interrogez une "firme à clé sur porte" sur le délai de réalisation d'un projet ainsi que sur son coût total. Vous souhaitez une réponse dans la semaine. Il va de soi que la firme doit être organisée correctement sur le plan administratif pour pouvoir répondre à cette question et également pour pouvoir assurer le suivi du projet pour autant que vous ayez donné votre accord sur la mise en oeuvre dudit projet.

Tout d'abord, elle réalisera une étude des plans existants. A cet égard, les métrés et les matériaux doivent être valorisés – des prix doivent donc y figurer. Les questions auxquelles il faudra faire face au cours de cette phase sont notamment les suivantes:

- Les métrés des plans fournis sont-ils corrects?;

- Peut-on être sûr que les matériaux repris correspondent aux souhaits du maître de l'ouvrage potentiel?
- Les quantités reprises en regard des matériaux sont-elles correctes?
- Les prix figurant dans le calcul du prix de revient sont-ils actualisés?

De plus, les questions générales suivantes se posent également:

- Est-ce que les formalités légales ont bien été accomplies (permis de bâtir, acte de propriété, ...)?
- Au vu du planning, l'entreprise de construction peut-elle mettre à disposition le personnel nécessaire pendant la période prévue?
- Possède-t-on suffisamment de matériel (bétonneuses, engins de chantier ...)?
- Qui sera le chef de projet et ce projet peut-il s'inscrire dans son planning?
- Qui assurera le suivi du budget, selon quelles règles et quelles seront ses obligations en matière de reporting sur l'évolution du projet (et jusqu'à quel niveau de détail)?
- Qui signera les bons de réception des matériaux arrivant sur le chantier et quels contrôles faut-il effectuer avant de les signer (commande – exigences du client, ...)?
- Qui vérifiera la facture du fournisseur et de quelle manière?
- Quand et sur quelle base les factures seront-elles envoyées au client?
- Qui veillera à ce que ce dernier paie dans les délais?
- Le timing pourra-t-il être respecté et sinon, quelles en seront les conséquences – quelles adaptations peut-on apporter (avec les éventuelles conséquences pour d'autres projets en cours au même moment, ...)?
- Qui assurera le suivi des modifications introduites en cours de projet (le client souhaite du marbre dans le hall au lieu d'un simple carrelage et commande une terrasse de 100 m<sup>2</sup> au lieu de 50, ...) – et qui auront un impact sur le prix de revient et donc de facto sur le prix de vente?

La combinaison des mesures organisationnelles et conventionnelles prévues par la direction pour faire en sorte que les activités soient exécutées de manière systématique d'une part (c'est-à-dire selon le plan et relèvent conformément au contrat), et la consignation par écrit et le suivi de ces procédures d'autre part, relevant du domaine de l'organisation administrative. Ces mesures et accords doivent toujours être suivis sur le plan administratif. A défaut, plus personne ne pourra dire ultérieurement ce qui a été expressément convenu et l'organisation risque de voler en éclats. Il est impossible, dans un environnement non structuré de parler d'une réelle comptabilité. Cette comptabilité repose toujours sur la procédure administrative dans son ensemble.

### **2.3.2. Conséquences**

De tout ce qui précède, il faut tirer les conclusions suivantes:

- Dans un environnement administratif, il doit être clairement déterminé qui PEUT et DOIT – faire quoi et quand – c'est une question d'engagement et de définition des compétences (et ultérieurement également une question de responsabilité);
- Le flux d'informations doit être clairement canalisé dans le cadre d'une prise de décision flexible et directe;
- Il y a lieu d'établir des procédures et, si possible, de les automatiser;
- A aucun moment la direction ne peut perdre de vue l'efficacité et l'efficience des mesures;
- Afin de pouvoir maîtriser les différents processus de l'entreprise, la direction doit réellement exercer un contrôle sur ce qui se passe (et sur ce qui aurait dû se passer);
- A cet effet, elle doit déléguer et demander des justifications (dans le cadre des compétences définies);
- En règle générale, elle devra veiller à ce que les moyens (avoirs) de l'entreprise soient surveillés;
- Elle devra veiller à ce que les bonnes personnes se trouvent aux bonnes places dans l'organisation afin qu'elles puissent exercer les différentes tâches relevant de leur fonction;
- Elle devra également assurer la surveillance des procédures mises en place et anticiper sur la résistance qui peut se développer à leur égard – par la diffusion d'informations claires ...;
- Il va de soi que les procédures existantes doivent être en permanence remises en question et actualisées en fonction de l'évolution des circonstances;
- ...

L'un des éléments essentiels en matière d'organisation administrative consiste en la maîtrise interne de la circulation des valeurs (le flux des marchandises et le flux des liquidités qui se rapportent l'un à l'autre). La direction doit surveiller ce processus en permanence. Dans le paragraphe suivant, nous l'étudierons de manière plus approfondie.

### **2.3.3. La circulation des valeurs**

Lorsque quelqu'un a une idée et souhaite l'exploiter, il peut ou non le faire au travers d'une société. En fait, ceci n'est pas particulièrement important à cet égard. Quelle que soit la manière dont l'individu s'organise, il n'échappe pas à la réalité économique. Il investira une partie de ses moyens (et peut-être certains moyens d'autres personnes) dans son idée pour en retirer davantage ultérieurement. Ceci

semble constituer l'une des lois les plus simples et les plus logiques de la vie économique.

Imaginons que le projet prenne effectivement la forme d'une société et l'on comprend aisément l'avantage du bilan et du compte de résultats auxquels on peut se référer pour expliquer ce qui s'est réellement produit.

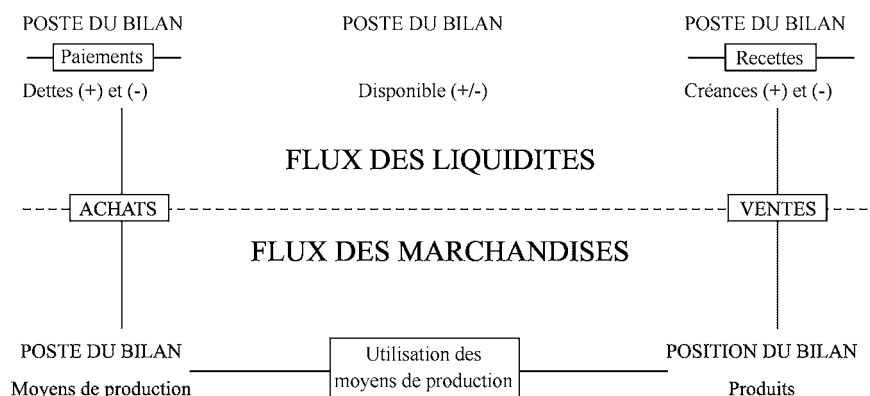
Pour créer sa société, le fondateur demande au notaire d'authentifier le capital qui correspond aux parts que le fondateur reçoit pour son apport à la société. En regard de ce capital (inscrit au passif du bilan), on trouve les premiers moyens de la société (en général des espèces, mais également d'autres actifs si ceux-ci sont constitués par un *apport en nature*). Dans le cadre de cet ouvrage, nous ne développerons pas les aspects légaux d'une telle opération.

Il faut aussi réfléchir à la manière dont ces moyens vont être utilisés dans la société pour en faire quelque chose. Soit ils seront convertis en d'autres actifs par des transactions de vente, soit ils subiront d'abord d'autres modifications (soit les deux), avant d'être mis en réserve et vendus ultérieurement. A cet effet, on doit généralement faire appel à du personnel, à des moyens financiers supplémentaires, et acquérir les ressources nécessaires (par exemple un immeuble et des machines), ...

De tout ceci résulte le fait qu'il existe au sein d'une entreprise un certain nombre de flux. A côté du flux de l'information dont il sera beaucoup question dans cet ouvrage, il existe tout d'abord le *flux des marchandises* et ensuite le *flux des liquidités*. Or, l'objectif du flux de l'information consiste précisément à assurer le suivi des autres flux de manière efficace, sujet que nous approfondirons.

Afin de rendre les différents flux aussi systématiques que possible, ils sont souvent associés l'un à l'autre en les répartissant dans différents *cycles de l'entreprise*.

Ainsi, et dans le désordre, on retrouve (1) les achats, (2) les ventes, (3) la production et le stock, (4) le personnel, (5) les investissements et (6) le financement des moyens de la société à court terme. Ces cycles sont tous reliés tant au bilan de l'entreprise qu'à son compte de résultats. Le début et la fin d'une transaction ont toujours un lien avec un poste du bilan – quant à la transaction, elle apparaît dans le compte de résultats. Schématiquement, on peut aisément représenter le *flux des marchandises* et le *flux des liquidités* comme suit:

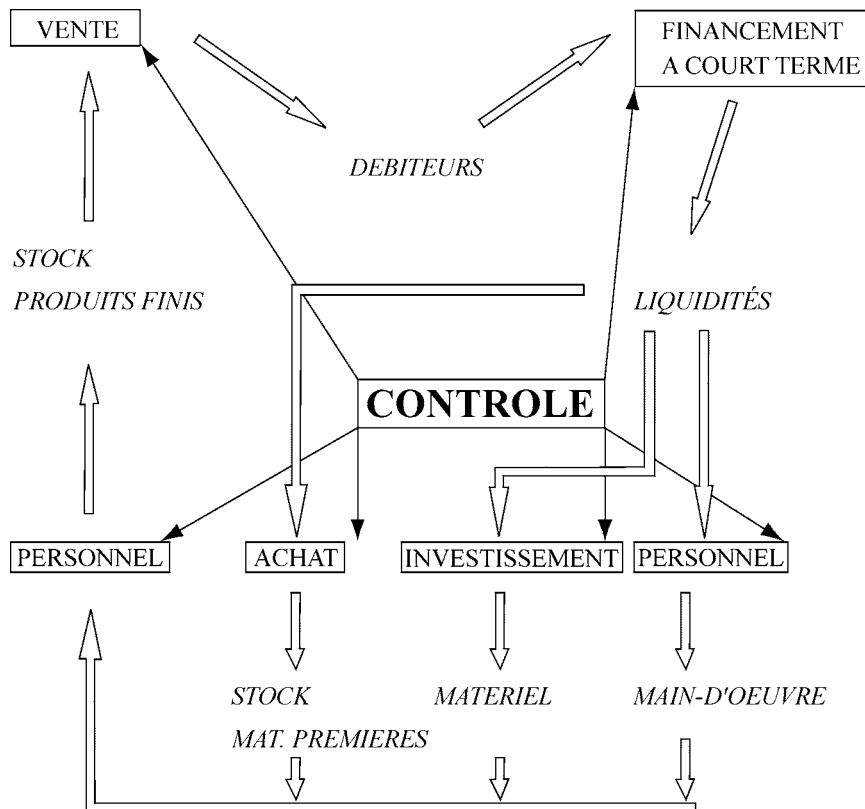


Lorsque des achats (transactions) sont réalisés, ils se retrouvent dans le compte des résultats (qu'il s'agisse d'investissements ou non – s'il s'agit d'investissements, ils figurent également dans le bilan et ils sont comptabilisés dans le compte de résultats conformément au cycle de contrôle des investissements et des financements qui s'y rapportent). La conséquence pour le bilan est qu'en principe, le poste des dettes augmente et génère ultérieurement un paiement (transaction) provenant des ressources disponibles (par le biais d'un financement éventuellement). Ces ressources disponibles sont influencées positivement lorsqu'une recette (transaction) provient du paiement d'un client. Et il est logique qu'une créance soit encaissée après une vente (transaction). Ceci est une manière très simple de résumer rapidement le circuit des ressources pécuniaires de l'entreprise.

A côté du flux des liquidités, on trouve également le flux des marchandises (sauf dans certains secteurs prestataires de services). Le flux des marchandises naît, d'une part, des transactions liées au flux des liquidités (achat et vente) et, d'autre part, à l'utilisation (transaction) qui est donnée aux moyens de production par le procédé de traitement (les matières premières et les approvisionnements sont convertis en produits finis). Il s'agit soit de moyens qui figurent au bilan (et qui sont donc propriété de l'entreprise), et dans ce cas il s'agit essentiellement des biens sociaux: "actifs immobilisés" et "stocks" (voir postes du bilan dans le schéma du flux des marchandises), soit il s'agit de moyens qui ont été loués, parce qu'ils ne sont pas la propriété de l'entreprise. Les moyens "externes" qui sont le plus souvent liés à la société sont les membres du personnel propre qui constituent un cycle à part dans l'environnement de contrôle au sein de l'entreprise. D'autres moyens qui sont totalement "loués" – et qui de cette manière sont repris dans les "achats" – sont le personnel intérimaire, les biens et services, ...

Le lien qui existe entre le flux des liquidités et le flux des marchandises dans une entreprise, compte tenu de leur influence sur les différents postes du bilan et leur effet sur le compte de résultats, doit être surveillé en permanence. Le chapitre 4 en four-

nira une explication approfondie. Il serait intéressant de garder à l'esprit le schéma suivant (qui est une illustration alternative du schéma ci-dessus représentant les mouvements de marchandises et des ressources, tout en tenant compte de l'élément "contrôle"):



Les cycles que nous analyserons plus loin (chapitre 4) sont les suivants:

- Le cycle des ventes, dans lequel des articles ou services sont échangés contre l'argent des clients. Cette opération d'échange se produit généralement par le biais d'une étape intermédiaire (celle de la créance), ce qui ne constitue pas une surprise pour le lecteur du présent ouvrage. Le contrôle interne s'attachera à veiller à ce que les ventes soient correctement exécutées, qu'elles soient intégralement et régulièrement facturées et que l'opération soit finalement correctement enregistrée;
- Le cycle des financements à court terme permet de gérer les moyens de l'entreprise. Les moyens à court terme (*actifs circulants*) doivent couvrir les *passifs circulants*. Le jeu – la maîtrise – des recettes et des dépenses à court terme est un art en soi. Ici, une définition claire des fonctions est particulièrement impor-



tante: la décision relative à l'utilisation de l'argent doit être prise par d'autres personnes que celles qui le préservent ou qui enregistrent les flux des liquidités dans la comptabilité ;

- Le cycle de production transforme les matières premières et les approvisionnements, grâce au capital et à la main-d'œuvre, en produits finis. Le contrôle de ce cycle consistera à maîtriser les prix de revient au sein de l'entreprise et – si possible – à accorder ensuite l'administration à ceux-ci;
- Le cycle des achats sert à canaliser les achats au sens large: il s'agit des achats de matières premières et d'approvisionnement pour la production, de machines, d'articles, de services de tiers, ... Si on se réfère au cycle des ventes les phénomènes inverses se produisent: l'argent est converti en moyens – le plus souvent par le poste bilantaire fournisseurs. A l'instar des ventes, mais plus encore dans le cas des achats, l'un et l'autre sont dépendants de la nature et de l'activité de l'entreprise. Les principales propriétés de ce cycle sont en fait applicables à tous les types d'entreprises;
- Le cycle d'investissement et de financement régule l'achat et la vente de biens d'investissement durables. Il faut considérer ce cycle comme une variante du cycle des achats, mais présentant toutefois quelques particularités justifiant donc un éclairage différent. Le plus souvent, c'est le sommet de la hiérarchie qui s'implique dans ce cycle et les budgets établis constituent le fil conducteur des décisions à prendre auxquelles est souvent associé la problématique du financement;
- Le cycle du personnel dans lequel on regroupe toutes les transactions liées au personnel. Les particularités de ce cycle sont notamment la confidentialité des données sur lesquelles on travaille. C'est une des raisons pour lesquelles ce cycle est abordé séparément et ne fait pas partie du cycle des achats. Un deuxième argument plus important encore est l'organisation des activités du personnel et les conséquences administratives (internes et externes) qui y sont liées.

Comme nous l'indiquons plus haut, le chapitre 4 s'étendra davantage sur ces différents cycles aux fins d'expliquer plus en avant comment ils peuvent être organisés, ainsi que les éventuelles pierres d'achoppement qui se cachent dans chacun d'eux.

## **2.3.4. Séparation des fonctions**

### **2.3.4.1. But de la séparation des fonctions**

Comme nous le mentionnions plus haut, l'un des objectifs de base de l'organisation administrative consiste à *prévenir la perte de valeurs* (les avoirs de l'entreprise). Il a déjà été démontré également que la direction de l'entreprise doit déléguer des tâches et en assurer le suivi (en demandant des justifications). Le processus de délégation

gation va de pair avec le transfert des responsabilités qui permet d'évaluer les personnes.

C'est dans ce cadre qu'il y a lieu de veiller à ce que, lorsque des valeurs sont transmises d'un collaborateur à un autre dans l'organisation (voir par exemple la circulation des valeurs), des conflits d'intérêt théoriques voient le jour. En fait, tout le monde partage le même intérêt – c'est-à-dire celui de l'organisation – mais individuellement cependant, des conflits peuvent être créés. Ainsi, par exemple, le magasinier doit veiller à ne pas donner plus de matières premières à la production qu'elle n'en a besoin pour produire. D'autre part, les ouvriers de la production aimeraient en obtenir un peu davantage pour pouvoir "échantillonner", ... où sont donc passés les articles "disparus"?

Lorsque les deux départements sont invités à se justifier, ils auront tendance naturellement à se montrer du doigt. Il appartient au processus administratif de veiller à ce qu'en effet, on sache toujours précisément où se dissimule la cause de façon à ce que la fonction qui n'a pas respecté la norme puisse être invitée à se justifier.

Cela revient donc à déterminer clairement les responsabilités et à donner aux personnes les moyens d'assumer pleinement leurs responsabilités. Par exemple, il sera question plus loin de la fermeture du magasin. En effet, comment peut-on demander au magasinier d'expliquer où certains articles se trouvent si tout le monde peut prendre ce qu'il veut dans le magasin.

Citons un autre exemple de deux fonctions incompatibles dans un sain environnement de contrôle: celles de magasinier et d'acheteur. L'acheteur peut en principe acheter ce qu'il veut et faire en sorte que ses stocks correspondent. Le magasinier, quant à lui, peut accepter les factures d'achat sans faire preuve du moindre esprit critique et donc établir une excellente relation avec les fournisseurs.

La création de conflits d'intérêt doit, d'une part, permettre de limiter les erreurs et, d'autre part, réduire autant que possible la tentation de fraude. Mais le meilleur système de séparation des fonctions ne peut garantir toutes les formes de complot – parce que dans ce cas-là, cela veut dire que certains n'assument pas les responsabilités qui leur ont été conférées et qu'ils pourraient en faire un usage abusif.

Par exemple, si le comptable et le magasinier décident d'accepter les factures d'un fournisseur en dépit du fait que celui-ci a livré trop peu d'articles, les petits détournements seront à peine détectables parce que tous deux ont rompu les accords pris.

Traditionnellement, une organisation se compose de quatre types de fonctions que l'on retrouve à différents niveaux et dans différents départements. Dans le paragraphe ci-dessous, nous aborderons les types de fonctions suivants: la *fonction de dispo-*

sition, la fonction de conservation, la fonction d'enregistrement, et enfin la fonction de contrôle.

#### 2.3.4.2. La fonction de disposition

La fonction de disposition est celle qui prend les décisions relatives à l'application ou à la destination des actifs de l'entreprise. Ainsi, le directeur des achats par exemple (ou une autre personne autorisée de ce département) décide, sur base des demandes d'achats à faire, de les réaliser ou non. Dans l'un et l'autre cas, cet acheteur doit prendre une décision en tenant compte de conditions préalablement établies et il devra pouvoir s'en justifier à l'égard de la direction générale ou de l'organe de direction (en fonction de la structure de l'entreprise).

#### 2.3.4.3. La fonction de conservation

La fonction de conservation est responsable de la conservation physique des biens de l'entreprise. Les actifs les plus courants qui doivent être conservés physiquement sont les stocks et les moyens disponibles. D'autres actifs doivent également être conservés – on parle alors en général de “surveillance”. Les procédures doivent également être mises en œuvre pour éviter la disparition des actifs matériels immobilisés et pour “surveiller” les actifs financiers immobilisés et les créances. En résumé, cela revient à dire que ces actifs doivent être traités en bon père de famille.

#### 2.3.4.4. La fonction d'enregistrement

La fonction d'enregistrement doit veiller à ce que toutes les informations nécessaires soient rassemblées pour ensuite pouvoir exécuter (cfr. point 2.3.6.) la consignation administrative des décisions prises par les fonctions de disposition et des résultats des actions des fonctions de conservation. Après traitement, cette consignation constituera la base de la diffusion des informations dans la phase suivante du processus de communication.

#### 2.3.4.5. La fonction de contrôle

Enfin, la fonction de contrôle doit émettre en permanence un jugement sur les trois fonctions précédentes et vérifier que les conventions (normes –procédures) liées à ces fonctions ont été respectées.

Dans les petites organisations, il est parfois difficile de prévoir toutes ces fonctions pour les différents départements. Si elles sont effectivement prévues, elles peuvent exercer un effet négatif et certaines personnes pourraient momentanément être sans travail (par manque d'activité) et les moyens de la société pourraient être utilisés de manière peu efficace.

Dans ces conditions, il faut rechercher un équilibre sain entre la séparation des fonctions qui forment le point de départ de l'organisation administrative adéquate, d'une part, et l'objectif à atteindre, d'autre part (voir par exemple la définition du "contrôle interne" dans le point suivant).

La solution la plus couramment exploitée consistera à faire exercer plusieurs fonctions combinées à certains personnages clés de l'organisation mais au même niveau. Cela signifie par exemple que la fonction de disposition pour le département des achats et le département des ventes peut être concentrée sur la même personne plutôt que de faire passer tout le cycle des ventes sur un seul individu. Le fondement du conflit d'intérêts reste présent si par exemple on demande au magasinier d'établir également l'inventaire des actifs immobilisés et de surveiller ces actifs plutôt que de lui demander de fournir également la comptabilisation des factures relatives aux articles qu'il reçoit dans son magasin.

Nous reviendrons dans nos conclusions (partie 6) sur les différences entre les petites et les grandes organisations.

### ***2.3.5. Contrôle interne: troisième définition***

Dans son Vademecum, l'Institut des Reviseurs d'Entreprises donne une définition intéressante du contrôle interne:

**“Par contrôle interne, on comprend généralement l'ensemble des moyens et mesures adoptés par les organes de direction ou d'exécution d'une entreprise dans le but d'assurer dans la mesure du possible que:**

- les affaires se déroulent de façon efficace et ordonnée selon la politique fixée par eux ;
- des procédures adéquates sont adoptées pour éviter les conflits d'intérêts et les abus des biens sociaux ;
- les actifs sont sauvegardés ;
- la fraude et les erreurs sont prévenues et détectées ;
- les enregistrements comptables sont complets et corrects ;
- les informations financières sont fiables et préparées dans les délais fixés.”

En résumé, on peut conclure que le concept “contrôle interne” peut être défini comme le “*contrôle mis en oeuvre par la direction ou en leur nom*”.

D'une manière plus large, cela signifie que l'objectif du système de contrôle interne doit consister à veiller à ce que la direction reçoive les moyens (et donc l'information) pour diriger l'entreprise avec succès, compte tenu des objectifs formulés pour l'organisation dans son ensemble.

Parmi les points primordiaux nécessaires à la mise en place de l'argumentation des chapitres suivants, citons la notion d'objectifs du contrôle interne lui-même. Il doit toujours être possible d'établir le lien entre, d'une part, les activités dans l'entreprise – observées à partir des analyses chronologiques du flux des articles et du flux des liquidités (ou de manière complémentaire à partir de l'identification des domaines de risque dans ces flux) – et, d'autre part, les rubriques du bilan dans les comptes annuels de l'entreprise. Grâce à ces objectifs, ceci devient possible (cfr. partie 4). Ce lien est possible notamment grâce aux objectifs du contrôle interne.

## ***2.3.6. Les objectifs du contrôle interne***

### ***2.3.6.1. L'autorisation des opérations et des activités***

Avant de pouvoir traiter des transactions et/ou des documents, il y a lieu de contrôler si les personnes compétentes ont approuvé ces transactions et/ou documents. En d'autres termes, des transactions se réalisent-elles sans qu'une fonction de disposition ne soit exercée?

Par exemple: un représentant du département des ventes accorde une remise à un client sans que cette compétence ne lui ait été accordée. De ce fait, il enfreint les procédures parce qu'il accorde de manière non autorisée une partie de l'“actif” de la société à des tiers.

Ainsi, il doit être clairement établi pour chaque fonction quelles sont les compétences qui y sont liées et qui a la compétence d'autoriser les transactions.

### ***2.3.6.2. Le traitement de l'information dans les délais fixés***

Les documents doivent être traités par la comptabilité dans les délais fixés. Il s'agit là d'une évidence qui est directement liée aux dispositions reprises dans les principes de base de la comptabilité patrimoniale qui précisent qu'à chaque date de clôture (même intermédiaire), les créances et les dettes, les droits et les obligations de

la société doivent pouvoir être inventoriés. Et comment pourrait-on les connaître si l'enregistrement ne se produit pas immédiatement?

Ceci n'est pas seulement valable pour les documents à reprendre obligatoirement dans la comptabilité. En effet, un certain nombre d'opérations comptables sont traitées au moyen des enregistrements réalisés dans les autres départements, sans lesquels la comptabilité ne peut fonctionner correctement. Si un bureau d'intérim n'envoie sa facture pour les prestations d'un mois déterminé qu'à la fin du mois suivant les prestations et si la comptabilité ne connaît pas les prestations effectuées, elle ne pourra imputer aucune charge à la période au cours de laquelle les prestations ont été effectuées. Il faudra donc établir un système d'enregistrement par lequel les responsables de département établissent combien d'heures ils ont approuvées pour les intérimaires, afin de transmettre les chiffres au département comptable avant la clôture.

Ceci ne constitue qu'un des nombreux exemples possibles. Parmi les autres exemples, citons celui du magasinier qui ne note pas à temps toutes les livraisons reçues, entraînant des erreurs de "cut off" dans la comptabilité. Nous reviendrons en détail à cet exemple lorsque nous aborderons le cycle de la production et des stocks (partie 4).

### *2.3.6.3. L'intégralité des enregistrements comptables*

Il va de soi qu'une comptabilité qui n'est pas complète ne peut donner une image fidèle de la réalité. Etant donné que le but est de réaliser des bénéfices (voir objectifs généraux de l'entreprise), il est d'une importance essentielle pour la direction que l'intégralité de la justification des produits soit garantie. Pour avoir une image complète des charges, celles-ci sont souvent jugées à partir de la rubrique des dettes: si celle-ci est complète, toutes les charges doivent être comptabilisées.

L'intégralité des produits constituera l'un des thèmes essentiels lorsque nous évoquerons le cycle des ventes (voir partie 4).

L'administration va devoir s'organiser de telle manière qu'elle puisse déterminer l'intégralité relative aux documents qui lui ont été remis lors de la clôture d'une période donnée. Ceci fait partie du rôle de l'obtention, de la consignment, du traitement et de la diffusion des informations.

#### **2.3.6.4. La fiabilité des informations financières**

Ensuite, il y a lieu d'effectuer les "contrôles de conformité" nécessaires: ainsi, il faut s'assurer qu'il existe une correspondance entre les prix auxquels différents articles ont été commandés et le prix que le fournisseur mentionne sur sa facture. En outre, il faut par exemple comparer les quantités facturées avec les quantités commandées et les quantités reçues. De même, il y a lieu de recalculer les factures envoyées par les fournisseurs. Il est toujours possible que des "erreurs" se soient glissées dans la multiplication des quantités par les prix.

L'évaluation de la fiabilité des montants se situe à différents niveaux et revêt souvent un caractère répressif – bien qu'il reste très important que le personnel soit conscient qu'il doit travailler de manière très précise lors de l'exécution de ses tâches journalières.

#### **2.3.6.5. Autres**

Enfin, d'autres objectifs de contrôle ("existence", "évaluation" et "classification") qui – les termes en disent long – doivent apporter une certitude en ce qui concerne le droit de la société de comptabiliser une transaction ("existence"), et lui permettre de réaliser une évaluation correcte et une classification dans la diffusion de l'information. Si, par exemple, des produits exceptionnels pour des montants matériels sont comptabilisés dans le chiffre d'affaires, cela peut fausser le tableau. Lorsqu'il apparaît en plus que la conversion du cours du dollar dans les transactions comptabilisées était totalement erronée, l'information n'est peut-être plus du tout valable.

D'autre part, si la société reprend des propriétés qui ne sont pas les siennes (par exemple un stock de tiers en consignation qui est effectivement conservé dans l'entreprise), ou si elle comptabilise des transactions sans raison (par exemple la vente d'actifs immobilisés avec une grande plus-value) pour lesquelles il n'existe encore qu'un accord oral et superficiel, elle commet des fautes supplémentaires car, en conformité avec toutes les règles comptables existantes (et la logique de l'économie d'entreprise), cela ne pouvait pas se produire.

## **2.4. L'environnement de contrôle automatisé**

Si l'on s'arrête à la manière dont la plupart des entreprises traitent actuellement l'information, on constate très souvent qu'elles utilisent un équipement simple ou plus compliqué pour récolter, traiter et diffuser l'information. Dans de nombreuses

entreprises, ces opérations font partie d'un processus complexe sur lequel toute une série de procédures et de mesures de contrôle interne s'appliquent. Qui est en fait responsable du fonctionnement du système? Qui exerce des compétences et lesquelles, et comment celles-ci s'inscrivent-elles dans le système? Comment veille-t-on à ce que la séparation des fonctions de base (qui était présentée en théorie dans le paragraphe 2.3.4.), s'applique également dans le système et soit contrôlée? Et qui se charge à différents niveaux de la sécurité du matériel, des logiciels, des fichiers, des fichiers partiels, ...?

Ces questions et bien d'autres encore sont d'une importance essentielle dans un environnement automatisé et méritent une réponse. Il ne s'agit pas ici d'entrer en détail dans cette matière ; si le lecteur est intéressé, il trouvera tous les renseignements nécessaires dans la littérature technique spécialisée.

Il est cependant bon de montrer les influences qu'exerce le traitement automatisé des données sur l'organisation administrative. Du fait de l'automatisation des processus de contrôle, le contrôle interne peut être affaibli. Dans ce cadre, il est important de tenir compte des éléments suivants:

- Les échanges d'information sont moins nombreux : chacun stocke une série de données dans l'ordinateur et pense avoir ainsi réalisé sa partie du travail. Nous avons décrit plus haut l'importance de la communication. Cette importance reste valable même lorsqu'un système informatique soutient le processus administratif.
- Il est donc parfaitement possible que les erreurs soient révélées plus tard que dans un système manuel dans lequel il est également important d'établir des comparaisons et des concordances intermédiaires.
- Le risque de ce que l'on appelle l'"erreur systématique" est plus important parce que l'on pense que tout va bien parce que depuis plusieurs années les choses se font de cette manière. En cas de paramétrage erroné du système, il est par exemple parfaitement possible qu'après les comparaisons entre les valeurs commandées et le montant des factures, le système accepte une différence de 20% alors que l'objectif n'était que de 2%.
- Cet exemple connaît aussi des variantes plus subtiles: ainsi, il peut arriver qu'un employé chargé du contrôle des factures constate que chaque facture dévie de plus de 2% de la valeur commandée et demande à l'informaticien d'accroître cette limite à 5% tandis que l'expérience montre que les fournisseurs peuvent facturer effectivement quelques pourcents en plus des prix convenus. Dans les procédures présentées ici, plusieurs choses posent problème: l'employé ne peut pas poser la question – et l'informaticien ne peut certainement pas y répondre – la direction part du principe que toutes les déviations supérieures à 2% sont contrôlées alors qu'en réalité cela ne se fait pas. En d'autres termes, une évaluation permanente de ce qui se passe dans le système est capitale.
- Si des transactions illicites sont systématiquement possibles (par exemple à cause d'une définition insuffisante ou erronée des fichiers et/ou des applica-



tions), leur détection peut être extrêmement tardive. En général, on part du principe que toute l'information traitée par le système informatique est correcte et infaillible.

- La fiabilité de l'output (données de sortie) est très dépendante de la conformité et de l'intégralité de l'input (données d'entrée): plus encore que dans un environnement manuel, un input erroné peut avoir des conséquences énormes sur l'output. Si l'on s'intéresse exclusivement aux programmes comptables, on peut considérer que le seul input est constitué par l'introduction de la facture. Si l'on travaille sur un système intégré où les livraisons sont comparées aux commandes et aux factures, il y a lieu d'imputer des informations à différents départements et la probabilité d'introduire des erreurs est plus importante.
- Le risque théorique de modifications ou de rajout de données s'accroît parce que peu de gens maîtrisent vraiment le système et pourraient donc en profiter pour le manipuler. Une part importante du contrôle interne visera donc à créer la sécurité du volet informatique pour tout le processus d'information de l'entreprise.
- L'automatisation à outrance a pour conséquence que certaines décisions ou transactions ne génèrent plus de documents, faisant disparaître l'information. Citons un exemple très concret: la modification d'une facture dans le système, dans une facture entrante théorique interne que l'on fera "concorde" ultérieurement avec la facture réelle (par une comptabilisation immédiate) et qui disparaît ensuite du système. Si l'on n'y a pas porté attention, une facture a été comptabilisée dont personne ne sait si elle a été contrôlée et quelles différences éventuelles elle présente avec la commande qui a été faite. Il s'agira donc de veiller à ce que les procédures soient adaptées de façon à ce que des consignations correctes des contrôles soient assurées (le cas échéant, dans le système lui-même) de manière à ce que les contrôles de base que nous expliquons dans la partie 4 soient certainement exécutés.
- ...

Tout système informatique bien géré peut cependant entraîner des conséquences extrêmement positives pour l'organisation administrative. En voici quelques caractéristiques:

- on peut travailler de manière plus souple (plus rapidement) et les contrôles routiniers (pour autant qu'ils aient été clairement définis – voir ci-dessus) peuvent être informatisés;
- en ce qui concerne les vérifications des calculs ... le système exclut de nombreuses erreurs manuelles;
- il est possible de prévoir des contrôles croisés programmés (par exemple pour la structure du flux des marchandises ...);
- l'information provenant de la direction peut être répartie de manière rapide et structurée à partir de l'input des différents départements;
- ...

Mais c'est précisément à cause des conséquences que présentent les risques attachés à ces avantages que les responsabilités du système qui fonctionne avec efficacité et efficacité doivent être clairement fixées. Ceci constitue l'une des procédures de base dans un environnement automatisé.

### **2.4.1. Les responsabilités**

Avec son personnel, l'information est l'un des actifs les plus importants de l'entreprise – mais aucun de ces deux éléments ne se trouve réellement au bilan. Etant donné l'importance cruciale de l'information, elle doit être protégée contre les modifications et contre les destructions volontaires ou involontaires. De plus, elle doit être disponible rapidement et en permanence et les personnes non autorisées ne peuvent y avoir accès.

Pour assurer la sécurité de toutes les activités informatiques, il est important que le "responsable informatique" se préoccupe des éléments suivants:

- Un manuel de procédure doit exister qui spécifie les directives en matière de sécurité et de surveillance, auquel les collaborateurs doivent se tenir à titre individuel et collectif.
- Des mécanismes de surveillance automatiques doivent être intégrés au système.
- Un contrôle régulier doit également se dérouler sur l'application des procédures qui ont été fixées.
- Un plan d'entretien clair doit éviter les "accidents" relatifs au matériel et au logiciel.
- Les problèmes doivent être immédiatement signalés à la direction.
- Il est capital d'investir toute l'énergie nécessaire dans une campagne de prise de conscience en matière de sécurité afin que tout le monde sache quelles sont les erreurs possibles et que chacun fasse son possible pour éviter les problèmes.

La place du responsable de l'informatique dans l'organigramme est dépendante de la nature et de la dimension de l'entreprise. Il doit pouvoir faire partie du département "audit interne" (voir titre 3.2.). Parmi les autres possibilités, citons celle qui s'inscrit mieux dans le contexte de sa fonction: il peut dépendre du chef d'entreprise. De la sorte, aucun conflit d'intérêts ne peut survenir avec d'autres départements. Il semble clair que ce responsable n'exerce pas de tâches d'exécution, mais qu'il a une compétence de décision dans son domaine – celui de la surveillance de l'information.

Cette fonction cruciale doit être soumise à un suivi et à un contrôle suffisants de la part de la direction. Ce responsable ou celui qui remplit sa fonction a un pouvoir im-

portant du fait qu'il a accès à des informations essentielles. Nous reviendrons sur cet aspect à la fin du point 2.4.3.

### **2.4.2. La séparation des fonctions**

A l'instar de ce qui se passe dans un environnement où tout se passe manuellement (jusqu'à la comptabilisation des factures), dans le système informatique, qui doit faciliter les administrations ("*ERP package*"), il y a lieu de prévoir également la séparation des fonctions nécessaires. L'approbation d'une facture d'achat scannée, par exemple, incombe au même responsable qui auparavant aurait mis son paraphe sur la facture (à l'époque non scannée).

On pourrait ainsi citer des exemples dans tous les domaines de l'organisation administrative. Les procédures traditionnelles de contrôle interne, que nous analyserons en détail plus loin, doivent, dans un environnement automatisé, être traduites dans le système informatique. La base reste cependant, par rapport au suivi "manuel", identique. Les objectifs de contrôle restent les mêmes: seule la manière dont ils sont atteints est différente.

### **2.4.3. La surveillance**

Nous avons évoqué plus haut la nécessité de surveiller l'information dans l'entreprise. Le plan de surveillance imaginé par le responsable de l'informatique doit prévoir la mise en application de certaines règles de surveillance. Celles-ci sont au minimum les suivantes:

- Mesures de surveillance physique: à cet égard, il est essentiel que seules les personnes autorisées (voir l'objectif de contrôle "autorisation") aient accès aux lieux où sont stockées les données centrales (serveurs, ...); il faut également prévoir une sécurité incendie que l'on peut combiner avec le système d'extinction automatique; il est également recommandé de prévoir un contrôle d'humidité – il arrive très souvent que l'humidité qui s'insinue provoque des dommages irréparables aux installations, etc.; des procédures d'urgence doivent palier au cas où une catastrophe se produit – cette procédure doit être expliquée dans les sessions de formation; il doit également exister un plan formel qui prévoit quel est le rôle de chacun au cas où une calamité se produit.
- Mesures de surveillance technique: la technologie actuelle offre de nombreux moyens en matière de surveillance technique; par exemple, il existe des logiciels qui octroient ou refusent l'accès (access control software) – l'identification est donc la première étape (il vaut mieux ici trouver des voies d'accès plus compliquées que le *pass word* qui peut toujours être deviné ou même changé ...); il

existe également des logiciels qui permettent de protéger contre l'utilisation de certains domaines partiels de l'information; et enfin, il existe des logiciels qui permettent de savoir qui a essayé d'entrer quand (et à quelle fréquence) dans des zones qui ne relèvent pas de son domaine de compétence.

- Surveillance des PC: de plus en plus, on travaille sur des ordinateurs personnels (rassemblés sous une forme quelconque de réseau); la surveillance de l'information décentralisée exige une série de mesures de surveillance spécifiques ...
- Procédures de back-up: il y a lieu de prévoir à l'avance une procédure claire relative au back-up (sauvegarde) et le respect de ces procédures doit être régulièrement contrôlé.

A l'heure actuelle, il est indispensable de signaler au personnel dès le recrutement, d'une part, les mesures de surveillance mises en place et, d'autre part, la responsabilité qu'ils endossent dans leur domaine.

Le respect de ces procédures porte sur une grande part du travail administratif, qui constitue la majeure partie du contrôle interne de l'organisation administrative. Souvent, les entreprises sous-estiment cette démarche. Il est vraiment d'une importance considérable que le chef d'entreprise s'assure périodiquement que le responsable de l'informatique assume correctement les tâches suivantes incombant à sa fonction:

- gérer le groupe des utilisateurs (ajouter de nouveaux utilisateurs, traiter les mutations dans les différents départements, éliminer des membres du personnel, adapter les compétences suite aux promotions ou à une description de tâche adaptée à une fonction déterminée, traiter les nouvelles sécurités d'accès, modifier les pass words, ...);
- gérer les règles de sécurité (ajouter de nouveaux objets sécurisés, prendre note des personnes qui y ont accès, traiter les règles d'autorisation dans le système sur la base de nouvelles répartitions de tâches, ...);
- évaluer les rapports relatifs à la qualité de l'organisation administrative et du contrôle interne, et traiter suite à cela les nouvelles procédures adaptées, ...;
- faire rapport régulièrement sur l'état des choses, d'une part, des points à résoudre inventoriés et, d'autre part, sur les choses détectées qui nécessitent une solution;
- ...

Il est essentiel de souligner que le responsable de l'informatique doit toujours agir en fonction de ce qui se passe dans le reste de l'organisation. C'est la raison pour laquelle il occupe une fonction de cadre à l'égard de la direction générale de l'entreprise. Il ne procédera certainement jamais à des adaptations unilatérales de la délimitation des compétences. Etant donné son rôle très important auquel un certain pouvoir est attaché au sein de l'organisation, le chef d'entreprise devra régulièrement obtenir la conviction de la conformité des adaptations, par exemple, dans la surveillance des accès au système, et du fait que seules les modifications autorisées

ont été apportées – il se fera présenter les log files (journaux ou historiques) dans lesquels les adaptations sont enregistrées et par la consultation desquels il pourra effectivement s'assurer qu'aucun abus de confiance n'a été commis ...

#### **2.4.4. La conscientisation**

La protection est une chose dont la plupart des gens n'ont pas directement besoin – ils réagissent souvent en disant: “moi, rien ne m'arrivera ...”. Il n'est pas, de ce fait, simple de convaincre les gens d'adapter leurs habitudes.

Dans un processus permanent de conscientisation et du maintien de celle-ci, il faut convaincre de l'utilité et même de la nécessité de construire des protections. C'est un processus de longue haleine, mais il vaut la peine. Et son importance devient de plus en plus claire si l'on essaie de faire la liste de tous les risques possibles liés au mauvais fonctionnement du système. En voici quelques exemples:

- perte de chiffre d'affaires (ou de revenus en général);
- impossibilité de tenir ses promesses aux clients;
- impossibilité de travailler efficacement en interne (ce qui fait également perdre beaucoup d'argent);
- impossibilité de contrôler correctement les collaborateurs;
- ....

#### **2.4.5. L'utilisation de l'ordinateur dans le contrôle interne**

En conclusion de ce chapitre, il est bon d'indiquer que l'utilisation de l'ordinateur en soi offre la possibilité d'effectuer toute une série de contrôles répressifs de manière alternative. Il est certainement utile de faire brièvement mention des contrôles de base suivants:

- contrôle de l'origine de la transaction;
- contrôle des digits (deux derniers chiffres) des numéros de comptes bancaires;
- contrôle de l'intégralité du traitement des données introduites;
- contrôles, avec comparaisons de soldes entre deux points de mesure, de la somme des mouvements comptabilisés;
- comparaison de l'output avec l'input;
- ...

Les contrôles qui peuvent être effectués dans ce cadre peuvent par exemple consister en une comparaison entre les numéros de comptes bancaires utilisés dans le

journal financier et les numéros de comptes bancaires du fichier fournisseurs ou encore la recherche de “lacunes” dans les numéros d’ordre successifs des commandes ainsi que les facturations associées, ...

## **La place de la fonction de contrôle interne dans l'organisation**

---





### 3.1. Le rapport Cadbury

Comme nous l'évoquions dans la première partie, il a souvent été question ces dernières années de "corporate governance". Nous avons également démontré le lien existant entre cette "gestion correcte" et le "contrôle interne". Aux Etats-Unis, la "Treadway Commission" et au Royaume-Uni, le "Cadbury Report" ont rendu cette problématique très actuelle. L'une des principales propositions résultant de leur travail de réflexion fut la création d'une complémentarité au sein de l'organe de direction entre les administrateurs opérationnels, d'une part, et les administrateurs indépendants, d'autre part. De la sorte, l'organe d'administration devient réellement la passerelle entre les actionnaires et la direction de l'entreprise.

Le rapport Cadbury recommande de créer au sein du conseil d'administration un *comité d'audit* composé d'administrateurs indépendants. Ce chapitre examinera en détail, d'une part, le rôle de ce comité d'audit dans le cadre du contrôle interne et, d'autre part, le lien entre ce comité d'audit et le contrôle interne en général et l'auditeur interne en particulier. Nous commencerons par déterminer quel est le rôle de l'auditeur interne.

### 3.2. L'auditeur interne

Afin de garantir le bon fonctionnement de l'audit interne, les conditions suivantes doivent être remplies:

- l'objectivité;
- la possibilité d'avoir accès à toutes les informations nécessaires pour se forger un jugement objectif.

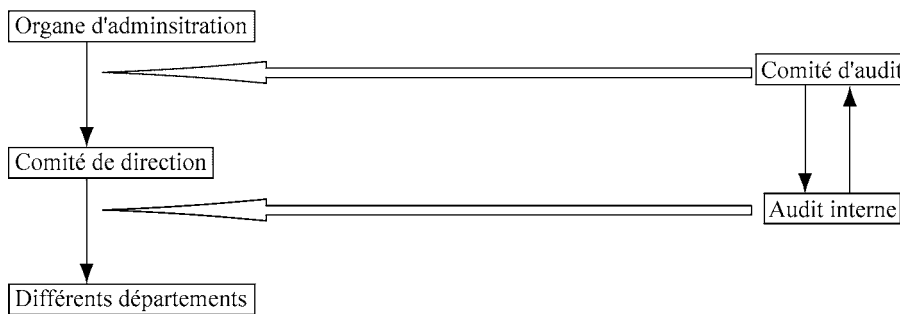
Cela ne signifie nullement que toutes les informations doivent être disponibles pour tout le monde. Il est effectivement prudent de ne pas diffuser certaines données relatives au personnel à tous les membres du département d'audit interne. Par exemple, le chef du département doit effectivement avoir accès au cycle du personnel pour y effectuer des contrôles (voir chapitre 4.6.).

Lorsque l'on parle d'"objectivité", la suite logique consiste à accorder une certaine autonomie à ce département. Le point sensible de ce schéma résulte du fait que d'une part une collaboration étroite doit être entretenue avec la direction de l'entreprise mais que, d'autre part, l'indépendance doit primer. Cet exercice d'équilibre est très difficile. C'est la raison pour laquelle il est recommandé de soustraire totalement ce département de la sphère d'influence de la direction financière et administrative. En effet, on évite de cette manière à l'auditeur interne de faire rapport à un responsable de département lui-même chargé de contrôler l'audit interne.

Mais, si effectivement il est décidé de détacher ce poste de la direction financière, il y a lieu toutefois de s'assurer que d'autres conflits d'intérêts n'apparaissent pas: étant donné que le département d'audit interne s'intéresse au fonctionnement de toute l'entreprise, des différences d'opinion avec d'autres départements se créeront indubitablement. Dès lors, il y a lieu d'assurer l'indépendance et l'objectivité à l'égard des responsables de ces départements.

La meilleure solution pour éviter ces dangers consiste à veiller à ce que l'obligation de rapport de la fonction d'audit interne n'existe qu'à l'égard de la direction générale de l'entreprise. Dans une organisation de grande taille, on peut veiller à ce que le département d'audit interne reçoive son obligation de rapport à l'égard du comité d'audit.

Pour mieux cerner la position précise du département d'audit interne et du comité d'audit, nous avons illustré les relations idéales par un schéma:



Plus l'audit interne est indépendant de la direction, plus son jugement peut être objectif. Le lien avec le comité d'audit, s'il y en a un, est très important. Cela ne signifie nullement que le responsable du département d'audit interne doive se situer à un niveau hiérarchiquement plus élevé que les responsables des autres départements. Cela peut également créer des tensions étant donné que l'audit interne dans tous les cas a une obligation de rapport sur l'efficacité et l'efficience des autres départements. Ce montage ne peut fonctionner correctement que si le fonctionnement de l'audit interne est jugé sur la même base par le comité d'audit.

La désignation du responsable de département de l'audit interne ne peut se faire qu'avec l'accord de l'organe d'administration et des autres membres de la direction. Comme des engagements précis doivent être pris avec cette fonction, il est recommandé qu'ils soient consignés par écrit. A cet effet, on établit souvent une *charte* dans laquelle sont précisés le but, la compétence et la responsabilité du département d'audit interne. Dans celle-ci, il est recommandé de décrire:

- la coresponsabilité de contribuer à atteindre les objectifs de l'entreprise (le but concret du département);
- la manière dont les compétences de ce département seront annoncées au sein de l'organisation: l'autorité du département ne peut être acceptée par tous les collaborateurs que si les instances les plus élevées en précisent les tâches et les compétences;
- la *portée* du travail d'audit doit être clairement définie: toutes les parties intéressées doivent savoir précisément jusqu'où le département d'audit interne doit et peut aller dans ses analyses;
- il doit également apparaître qu'un schéma déterminé sera suivi et que celui-ci soutient une stratégie claire;
- la forme du rapport qui doit être fourni, doit être déterminée ainsi que la fréquence de celui-ci et les personnes à qui il doit être remis;
- il doit être clairement défini dans quelles circonstances, à quelle fréquence et sous quelle forme ce département peut entrer en contact avec les fonctions d'audit externe (commissaire, autres services de contrôle ...);
- enfin, il faut également déterminer les engagements relatifs au suivi des découvertes et des recommandations: qui en est responsable, à qui peut-on s'adresser, des instructions peuvent-elles être transmises directement à certains responsables ...

C'est de cette manière que l'on peut garantir un accès aisé à l'information et que l'on peut espérer la collaboration de tous les membres de l'organisation afin de maximiser l'objectivité du rapport à fournir. C'est dans ce but que les deux conditions de base garantissant la performance du département d'audit interne se justifient.

De plus, le département d'audit interne dont on parle ne fonctionnera qu'indirectement en ce qui concerne l'organe d'administration de la société. Dans la mesure où la responsabilité finale de la qualité du contrôle interne incombe à l'organe d'administration, il est recommandé de créer un instrument à un niveau supérieur qui peut pallier cette lacune: le comité d'audit.

### 3.3. Le comité d'audit

L'organe d'administration de l'entreprise est désigné par l'assemblée générale des actionnaires. Ces derniers peuvent demander à l'organe d'administration de justifier la politique menée au sein de l'entreprise. A l'inverse, l'organe d'administration décrit, sous la forme d'un rapport annuel, les activités de l'année écoulée et justifie la politique menée. Sur la base du rapport annuel présenté comme un complément des comptes annuels qu'il a établi et, le cas échéant, également en fonction du rapport du commissaire sur les comptes annuels, l'assemblée générale des actionnaires décide de donner décharge aux membres de l'organe d'administration. Cela

signifie que les actionnaires doivent faire une déclaration sur la *qualité* de cette politique.

Dans ce cadre, il est bon de prévoir au sein de l'organe d'administration un équilibre entre les administrateurs *opérationnels* et les *non-opérationnels*. Ces derniers sont également appelés les "administrateurs indépendants". Grâce à eux, la passerelle à établir entre l'organe d'administration et les actionnaires est plus facile: ils constituent en réalité une garantie de qualité complémentaire en ce qui concerne la politique menée. Les administrateurs opérationnels sont davantage impliqués dans la politique journalière et donnent de ce fait aux actionnaires une impression moins autonome. Ceci est particulièrement le cas si ces administrateurs prennent effectivement également les décisions journalières, en d'autres termes si l'organe d'administration est en fait un comité de direction de l'entreprise. Cette situation devient même encore plus équivoque dans les cas où toutes les décisions sont concentrées entre les mains de la même personne.

Nous avons abordé la question des *séparations de fonctions*. L'intégration des conflits d'intérêts nécessaires au sein de l'administration de la société s'inscrit également dans l'esprit du *corporate governance*.

L'une des manières d'y arriver consiste à veiller à ce que le comité d'audit soit chargé par l'organe d'administration d'une série de tâches spécifiques, faisant partie du processus de contrôle interne. La combinaison idéale consiste alors à faire siéger dans ce comité les administrateurs indépendants qui n'exercent absolument aucune tâche opérationnelle au sein de l'entreprise.

Cette fonction de surveillance dont est chargé le comité d'audit doit permettre à l'organe d'administration d'avoir une perception plus sûre et plus claire:

- du système de contrôle interne fixé dans les grandes lignes par l'organe d'administration et mis en place par la direction afin d'accroître la fiabilité de la diffusion des données;
- du processus d'audit mené tant de manière interne qu'externe: de la sorte, on crée une relation claire entre les départements d'audit interne et le comité d'audit, d'une part, et, d'autre part, un échange d'informations s'établit entre le comité d'audit et le contrôle externe représenté par le commissaire;
- de l'information financière diffusée aux actionnaires et aux tiers.

Bien plus que de contrôler les chiffres – ce qui en fait est plutôt la tâche du commissaire – le comité d'audit va devoir s'assurer que le processus à la base de l'établissement des comptes annuels a été conduit correctement. A cet effet, ce comité doit autant que possible analyser les accords écrits afin, dans un premier temps, de juger de leur *intention*. En d'autres termes: il faut s'assurer de manière régulière que, dans le cadre des domaines de risques existants (et en mutation), les mesures théoriques nécessaires sont prises pour limiter au maximum ces risques. Le *fonc-*

*tionnement des règles* (procédures, consignes, descriptions de fonctions et de tâches ...) va au-delà de cela. Pour le contrôler, le comité d'audit doit assurément faire appel au contrôle interne et au contrôle externe.

Sur la base du célèbre rapport COSO (voir chapitre 4.1.), il est parfaitement clair qu'un environnement de contrôle (dans cette approche intégrée) ne peut fonctionner que s'il règne dans l'entreprise une réelle *culture de contrôle*. En d'autres termes, si l'organe d'administration ne fonctionne pas lui-même en fonction de certains objectifs à contrôler et de règles contrôlées, on ne peut s'attendre à ce que le reste de l'organisation soit imprégné de cet esprit.

Le comité d'audit doit, sur la base de la fonction de surveillance décrite ci-dessus, se préoccuper concrètement des choses suivantes:

- juger et discuter les conventions avec le département d'audit interne, en s'attachant à certains points essentiels du programme d'audit (dans lequel on doit s'interroger sur l'adaptation du fonctionnement concret des mesures de contrôle interne);
- le suivi des activités exécutées et de la mise en œuvre des recommandations du département d'audit interne;
- dans le cadre de la "surveillance" du budget, le comité d'audit doit veiller à ce qu'il existe une bonne communication entre le département d'audit interne et le commissaire;
- il doit également engager la discussion sur les constatations et sur les recommandations découlant du contrôle externe et veiller à ce que ces points reçoivent le suivi nécessaire par la direction;
- il doit surveiller les états financiers (intermédiaire et de fin d'exercice);
- il doit préparer et/ou relire le rapport annuel et la brochure éventuellement à publier;
- il doit juger et vérifier toutes les autres informations susceptibles d'être diffusées à des tiers (conseil d'entreprise, presse, banques, ...);
- ...

### **3.4. La place du contrôle interne dans l'organisation**

De tout ce qui précède, il découle que les fonctions les plus importantes du contrôle interne sont les suivantes:

- aider à atteindre les objectifs de l'entreprise;
- identifier les domaines de risque;
- aider à conserver l'actif de l'entreprise;

- juger l'efficacité des processus de l'entreprise;
- contrôler le respect des procédures internes établies dans ce cadre;
- formuler des recommandations pour améliorer ces procédures;
- se renseigner sur la fiabilité et l'intégrité de l'information (et pas seulement comptable);
- aider à éviter la fraude (ne va pas de pair avec le contrôle externe).

### **3.5. Contrôle du fonctionnement du contrôle interne**

Il a été clairement démontré par le paragraphe précédent l'importance de surveiller le processus de contrôle interne. On y décrit également la manière dont les différents organes doivent intervenir dans ce processus. De l'“l'extérieur vers l'intérieur”, ce sont: (1) le commissaire, (2) l'organe d'administration, (3) le comité d'audit, et (4) le département d'audit interne. Afin de clarifier la relation entre le commissaire, d'une part, et le comité d'audit, d'autre part, le lecteur peut se référer à la recommandation formulée par l'Institut des Reviseurs d'Entreprises à l'intention de ses membres (voir également sur le site internet des “professions économiques” en Belgique: [www.accountancy.be](http://www.accountancy.be)).

Dans certaines structures, il est impossible d'inclure plusieurs organes de contrôle dans l'organisation. En cas d'impossibilité (ou si cela ne se justifie pas en raison des charges trop élevées que cette politique de contrôle entraînerait), le sentiment subjectif d'intégrité de la direction est plus grand. Le chapitre suivant approfondit ce raisonnement.

### **3.6. Audit de la direction**

#### ***3.6.1. Rôle de la direction***

Il appartient à la direction de transposer dans la pratique les idées des actionnaires, converties en une stratégie établie par l'organe d'administration. La “direction” de l'organisation est donc investie de toute une série de compétences. Souvent, le directeur est entre le marteau et l'enclume: on fait pression sur lui d'en haut afin qu'il atteigne de manière la plus efficace possible l'objectif prévu – tandis que de la base, on lui demande de tenir compte le plus possible des souhaits de tous les collaborateurs.

Par conséquent, le directeur doit pouvoir:

- planifier: il doit non seulement pouvoir planifier son propre temps, mais également celui des autres, et veiller à ce que le planning des autres s'inscrive dans le planning global de l'entreprise. S'il n'est pas question de la direction en général, le directeur conserve un peu moins la vue d'ensemble sur le problème;
- organiser: à ce niveau, les capacités de délégation du directeur entrent vraiment en jeu – ce processus a été décrit en détail plus haut (voir 1.1.2.). Il devra essentiellement utiliser ici ses compétences de communication, les techniques de réunion, sa capacité à s'entourer de personnes "fortes" ... ;
- piloter: il devra pouvoir motiver ses collaborateurs et résoudre les situations problématiques;
- gérer ou réguler (cela relève du contrôle): il devra veiller, de manière constructive, à ce que les objectifs généraux traduits en attentes concrètes à différents niveaux partiels soient suivis et discutés avec les personnes responsables de l'exécution des tâches mises en oeuvre.

### ***3.6.2. Structure de l'organisation et culture d'entreprise***

Sur le plan théorique, on mesure la capacité d'un directeur aux résultats qu'il obtient – mais ceci est une approche très mathématique. D'autre part, il doit, pour exercer correctement sa fonction, disposer de toute une série de capacités non rationnelles. On parle dans ce cadre souvent de la *personnalité du grand patron*. La personnalité de ce "responsable ultime" se reflète sur toute l'organisation. Si cet homme ou cette femme a un esprit confus, il est difficile de demander au personnel de construire une organisation rigide.

L'atmosphère, la culture d'entreprise et la structure de l'organisation vont souvent de pair: dans certaines entreprises, où l'atmosphère est bon enfant, les structures sont souvent plus informelles. Les personnes qui s'inscrivent le mieux dans cette culture sont des extravertis qui pourront également communiquer rapidement leurs propres problèmes et par conséquent ceux de l'organisation. Et qu'y-a-t-il de plus important pour un directeur que de connaître les problèmes existants afin de pouvoir les attaquer de front?

### ***3.6.3. La bonne personne à la bonne place***

Si l'on y réfléchit, il est important que l'organisation s'efforce de mettre aux fonctions clés les personnes appropriées. Les capacités des personnes deviennent – en dépit de l'informatisation grandissante dans la vie de l'entreprise – un défi toujours plus important dans le monde économique. Il est moins important de connaître précisément leur formation que les capacités qu'elles ont développées et la manière dont elles peuvent utiliser ces capacités au profit de l'entreprise.

L'*audit de gestion* doit par conséquent être considéré comme l'analyse de la qualité des fonctions de gestion dans le contexte de la culture d'entreprise compte tenu des objectifs de l'entreprise.

L'*audit de gestion* peut théoriquement être effectué par l'auditeur interne pour autant qu'il ne doive pas se justifier auprès d'un département déterminé. Nous plaitions plus haut pour qu'il fasse rapport directement à la direction générale afin d'assurer son indépendance.

### **3.6.4. Conclusion**

On peut conclure de tout cela que le contrôle interne dans une entreprise doit aller bien au-delà d'une simple évaluation des transactions et des enregistrements qui en découlent. L'évaluation permanente de l'occupation des fonctions clés dans l'entreprise fait partie intégrante de ce contrôle interne. Sans certitude sur la disponibilité de "la bonne personne à la bonne place", l'un des fondements d'une organisation administrative efficace et du contrôle interne n'est pas assuré. Lors de l'analyse des lignes de force du rapport COSO (voir point 4.1.), nous reviendrons plus en détail sur ce point.



# **Cycles de l'entreprise et surveillance des actifs**

---

**4**



## **4.1. Coso: application d'une approche intégrée**

### ***4.1.1. Introduction générale***

Le *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO – Internal Control Integrated Framework, American Institute of Certified Public Accountants)* propose une approche intégrée qui porte essentiellement sur les composantes suivantes:

- l'environnement de contrôle
- l'estimation du risque
- les activités de contrôle
- information et communication
- gestion

#### ***4.1.1.1. Environnement de contrôle***

L'environnement de contrôle est le creuset de toutes les autres composantes de contrôle et s'exprime de façon très concrète au travers des *circonstances* dans lesquelles les personnes exercent leurs activités et dans lesquelles le contrôle interne peut se réaliser. Nous avons mentionné plus haut que l'on ne pouvait s'attendre de la part de niveaux inférieurs de l'entreprise au respect des normes et des conventions que si le sommet montrait du respect pour ces conventions. C'est uniquement dans un environnement imprégné de la notion de contrôle que celui-ci pourra avoir la chance de déboucher sur un succès.

#### ***4.1.1.2. Estimation du risque***

L'estimation du risque tient compte de tous les risques possibles qui peuvent survenir de l'intérieur comme de l'extérieur de l'entreprise. Lorsque les objectifs sont clairement établis dans les différents domaines, il est bien plus facile d'identifier les risques qui correspondent précisément aux éléments qui pourraient mettre en péril la réalisation des objectifs. La détermination des risques est, à l'instar des objectifs, une donnée dynamique. Tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, les modifications nécessitent une adaptation des objectifs qui doit tenir compte de nouvelles menaces ou des menaces en mutation.

### 4.1.1.3. Activités de contrôle

Les activités de contrôle sont les *mesures* et les *procédures* qui permettent à la direction de se faire une idée avec une certitude relativement importante du fonctionnement du système mis en place, en vue de limiter les risques précités. Très concrètement, entrent dans cette catégorie les concepts discutés supra: l'autorisation, la séparation des fonctions et la surveillance de l'intégralité, la réalité, ...

### 4.1.1.4. Information et communication

Dans la partie 2, nous avons largement démontré que l'information et la communication sont indubitablement liées au contrôle interne de l'entreprise. Les *définitions de tâches* et la *concertation* sur l'exécution concrète des mesures, d'une part, et sur les résultats obtenus, d'autre part, permettent de diriger l'entreprise. Cette information et cette communication doivent tant porter sur l'environnement de contrôle (chacun doit être conscient que la direction est sensible à ce point), sur les risques existants et latents (de façon à ce qu'il puisse être tenu compte ici de l'exécution des tâches déléguées) et sur les activités de contrôle elles-mêmes: les résultats et les constatations doivent être communiqués clairement et intégralement pour qu'à l'avenir des améliorations puissent être apportées.

### 4.1.1.5. Pilotage

Ce n'est qu'à ce prix, en combinant tous ces éléments, que l'adaptation ininterrompue est possible. Ce pilotage est nécessaire pour améliorer la qualité des procédés de l'entreprise tant sur le plan opérationnel que financier qu'en ce qui concerne le lien direct entre les deux domaines.

Le Coso définit par conséquent le contrôle interne comme un *procédé* (voir l'adaptation nécessaire régulièrement) qui découle de l'*organe d'administration*, de la *direction* et du *personnel* (voir culture de contrôle) qui a pour but d'offrir une *sécurité raisonnable* (voir approche du risque) d'approcher les trois *objectifs principaux* de la gestion:

- effectuer des actes et activités efficaces et efficients qui doivent toujours rester le signe des objectifs formulés de l'entreprise, c'est-à-dire "faire du bénéfice" et "préserver les actifs de l'entreprise";
- créer un système de reporting financier fiable tant pour la fin de l'exercice qu'entre-temps pour les décideurs des différents niveaux hiérarchiques;
- respecter les lois et autres réglementations.

Ces objectifs s'intègrent parfaitement dans ce que nous avons décrit plus haut comme étant les *fonctions* du contrôle interne (voir chapitre 3.4.). Toutefois, il est bon d'insister une fois de plus auprès du lecteur sur le fait que le contrôle interne ne s'arrête jamais et ne constitue donc jamais une situation définitive. Un suivi est toujours nécessaire en ce qui concerne les faiblesses constatées et une recherche doit s'exercer en permanence pour en trouver d'autres. Cela ne peut se faire et être soutenu que par une organisation au sein de laquelle existent un environnement et une culture de contrôle tel que nous l'avons décrit.

Il faut être parfaitement conscient qu'aucun système de contrôle interne n'est infaillible. Le contrôle interne ne peut pas offrir une sécurité absolue en ce qui concerne la réalisation des objectifs étant donné que :

- les erreurs, même de gestion, restent humaines ;
- les principes de séparation des fonctions, tel qu'ils ont été décrits au chapitre 2.3.4., peuvent toujours être détournés à partir du moment où des connivences s'installent ;
- tous les contrôles ne peuvent pas être effectués jusque dans les moindres détails – cela coûterait en comparaison beaucoup trop d'argent et ne correspondrait donc pas à l'utilisation efficiente des moyens de l'entreprise.

## **4.1.2. Une analyse approfondie**

### **4.1.2.1. Environnement de contrôle**

Dans la composante *environnement de contrôle*, on retrouve plusieurs objectifs de contrôle qui peuvent être résumés comme suit :

- Le personnel doit respecter le code de conduite convenu (norme éthique). Cet objectif n'est pas dénué de sens puisque dans un environnement concurrentiel, il n'est pas exclu que, par exemple, les salaires de base ne soient pas suffisamment élevés, et que dès lors le risque d'abus soit accru.

Il est donc très important de savoir quelles sont les normes et les valeurs que les collaborateurs doivent respecter. Ces normes doivent, en premier lieu, être clairement exposées au personnel. Cela va même très loin : par exemple, celui qui souhaite envoyer une lettre privée avec le courrier de l'entreprise et qui a besoin d'un timbre, doit payer ce timbre. Ceux qui estiment avoir besoin d'une agrafeuse à la maison ne peuvent pas simplement l'emprunter au bureau. Et bien entendu, il n'est pas question de surfer sur Internet pendant les heures de travail afin de faire passer le temps plus agréablement (un tel comportement coûte deux fois de l'argent à l'organisation).

De plus, la diffusion des potins sur les collègues entraînent des désagréments pour l'organisation au travers de l'environnement de travail. Il est également indispensable de communiquer régulièrement le *pourquoi* de ces principes fondamentaux du comportement éthique.

Pour qu'un comportement soit éthique et pour agir avec respect envers ses congénères, il faut adopter une attitude de tolérance vis-à-vis des erreurs commises. Dans un processus d'apprentissage, tout le monde commet des fautes et tout le monde doit avoir la chance de les corriger pour ne plus les commettre. Pour cela, l'analyse de l'erreur commise doit se réaliser dans un esprit d'ouverture. La dissimulation des erreurs et la tentative de les rétablir sans les signaler accroît le risque d'en commettre d'autres, encore plus importantes.

La *mise par écrit* d'un code de comportement peut être une bonne solution. Ce code aborde l'attitude de la direction et du personnel en ce qui concerne les relations avec les collègues, avec les clients, l'attitude qu'il faut prendre à l'égard des petits ou grands cadeaux reçus des clients ou des fournisseurs, l'attitude qui doit être prise en cas de divergence d'opinion à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation (comment peut-on discuter ce type de divergence d'opinion avec un collègue, sous quelle forme peut-on échanger des idées à ce sujet avec un client ou un fournisseur), la fonction d'exemple de la direction dans ce domaine, la manière dont les normes convenues sont surveillées, les sanctions qui peuvent être prises en cas d'infraction à ces règles, etc. S'il n'est pas nécessaire de s'appesantir sur le fait que cette recommandation entre dans le cadre de la *direction des ressources humaines* de l'entreprise, ce n'est toutefois pas un facteur à sous-estimer.

- Le personnel doit effectuer les tâches qui lui sont confiées avec le professionnalisme et le soin nécessaires. Il s'agit ici essentiellement d'une question de formation. En d'autres termes, il y a lieu de s'assurer qu'un environnement de contrôle équilibré veille à ce que les personnes disposent de compétences et de connaissances nécessaires pour effectuer les tâches s'inscrivant dans leur fonction selon les règles de l'art. Elles doivent également bien connaître les risques qu'elles encourent si elles restent en défaut d'agir de la sorte. Il doit être clairement établi dans quelle mesure elles doivent être attentives pour effectuer des contrôles sur leur propre travail ou le travail d'autres et également quels sont les contrôles que d'autres effectuent (dans le cadre de la politique d'efficacité). L'un des problèmes qui se pose ici est le fait que les responsables au niveau opérationnel connaissent souvent bien mieux dans les détails la manière dont un procédé fonctionne que les responsables des niveaux tactiques et certainement stratégiques. Cela n'a rien de scandaleux. Au contraire, cela s'inscrit parfaitement dans la structure de la délégation des pouvoirs. Toutefois, il faut que les niveaux inférieurs soient parfaitement conscients qu'aux niveaux supérieurs il est impossible d'être au courant de tous les détails et que le fossé entre les connaissances ne peut pas devenir trop important. Si les niveaux supérieurs ne

comprennent pas ce que font les niveaux inférieurs, il y a grand danger de découvrir des fautes involontaires.

La solution à ce problème a été décrite plus haut: pour les fonctions cruciales au moins, il doit exister une description de fonction et de tâche à laquelle on peut se référer dans toutes les circonstances (également en cas de changement de personnel).

De plus, la formation permanente et de nouvelles formations sont nécessaires – un plan établi de formation par fonction peut être très utile. Enfin, il doit pouvoir être possible (notamment par la quatrième composante du contrôle interne – c'est-à-dire la *communication*) d'échanger des expériences et de profiter des erreurs des autres.

- Dans ce domaine, la direction doit exercer un contrôle de manière sérieuse. Dans le cadre de la délégation des pouvoirs, de la préoccupation permanente d'exercer une gestion efficace des moyens sociaux et de la fonction "d'exemple" de la direction, l'organisation doit sentir qu'un contrôle est effectué. A cette fin, la direction "suprême" doit travailler au moyen des estimations de risque (voir également la deuxième composante du contrôle interne). Pour cela, la direction doit évidemment savoir de quoi il s'agit. Un trop grand fossé entre ceux qui décident et l'exécutant est malsain dans ce cadre (voir plus haut).

La définition claire des responsabilités de chacun est absolument indispensable. De même, la création d'un comité d'audit joue un rôle ici, comme l'explique le chapitre 3.3. Pour ne pas perdre le contact avec la responsabilité opérationnelle, il est important qu'une relation structurée existe entre les différents niveaux de l'organisation.

- La direction doit supporter le système de contrôle interne. La manière dont l'entreprise est dirigée est liée au style de la direction. Ce style exerce un impact extrêmement important sur l'environnement de contrôle. Nous revoyons apparaître ici la fonction d'exemple qu'exercent les cadres. En cas de manque de clarté du comportement "transparent" de la direction, les collaborateurs auront très vite tendance à adapter leur propre comportement de non-respect de la norme. En d'autres termes, comment peut-on attendre de la base qu'elle respecte la *discipline* nécessaire si soi-même on ne s'en montre pas capable?

Il incombe à l'organe d'administration, lors de l'établissement des comptes annuels de faire preuve de la prudence nécessaire. Il faut signaler aux actionnaires et aux tiers les problèmes qui se présentent en temps utile, discuter avec la direction avec toute l'ouverture nécessaire de la stratégie et des objectifs à long terme. De plus, il faut défendre et faire largement accepter l'intérêt d'une politique sans prise de risque inutile en général.

- La structure de l'organisation doit contribuer à la culture de contrôle interne par l'introduction de toutes les séparations de fonctions nécessaires. Nous avons déjà démontré au chapitre 2.3.4. l'importance de la séparation des fonctions, et nous n'y reviendrons donc plus.
- Les responsabilités et les délégations au sein de l'organisation doivent être clairement définies. La clarté à créer dans ce domaine figure également dans les descriptions de fonctions et des responsabilités qui vont de pair.
- Les procédures de sélection pour le recrutement de personnel doivent être adaptées à ces objectifs. L'environnement de contrôle peut, en d'autres termes, ne constituer que la "base idéale" pour un bon contrôle interne si la culture du *corporate governance* est introduite dès le recrutement du personnel.

Sans direction des ressources humaines adéquate, il est peu probable que le personnel montre des qualités éthiques, des compétences et de la motivation et qu'il fasse ce qui est en son pouvoir pour aider l'entreprise à atteindre ses objectifs. En ce qui concerne le *processus d'identification* des collaborateurs à leur environnement de travail, bien des choses sont à dire mais elles n'entrent pas dans le cadre de cet ouvrage. Il est cependant intéressant de soulever quelques facteurs relevant de la direction des ressources humaines dans le cadre du contrôle interne:

- Lors du recrutement, l'historique du candidat est contrôlé afin de s'assurer s'il existe des indications que le candidat pourrait ne pas respecter les normes éthiques.
- Nous avons abordé suffisamment l'importance de la formation.
- En ce qui concerne les appointements, il y a lieu de trouver un équilibre entre la gestion des coûts salariaux et la compétitivité des salaires. Un salaire trop peu élevé risque de pousser les membres du personnel à rechercher d'autres moyens d'obtenir un *salaire alternatif*. Pour certaines personnes, le système de salaire variable peut contribuer à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Il va de soi qu'ici non seulement des critères quantitatifs doivent entrer en ligne de compte mais également la qualité du travail. Le grand défi consiste à trouver pour cela les instruments de mesure adaptés.
- Un plan de carrière bien défini a le mérite d'apporter la clarté pour les collaborateurs. Si l'organisation le permet, la rotation des postes constitue un instrument intéressant pour éviter les abus.
- La prise obligatoire de vacances pendant un nombre minimum de semaines par an et le fait de décourager les heures supplémentaires et le travail du week-end sont d'autres moyens pour décourager les actions inappropriées.



#### 4.1.2.2. Evaluation du risque

L'évaluation du risque est une donnée dynamique. Dans chaque décision prise, il y a lieu de prendre en considération le risque de déroulement non conforme. C'est précisément là que se situe le centre de l'action d'"entreprendre". Tout en gardant bien à l'esprit les objectifs, le but consiste, sur la base des risques existants aujourd'hui (et les risques potentiels de demain) de les gérer en s'adaptant à heure et à temps aux modifications et en agissant sur toutes les opportunités possibles.

La détermination des risques se situe dans divers domaines: il s'agit des *risques financiers* (directement liés au bilan et au compte de résultats comme par exemple le risque de change associé à certaines transactions financières), des *risques opérationnels* (comme le risque de voir un embouteillage se produire à cause du ralentissement d'un département ou d'une machine), des *risques du marché* (par exemple suite à des variations de prix sur le marché des matières premières), etc. Certains facteurs peuvent accroître le risque:

- La concentration de l'expérience et des connaissances relatives aux fonctions cruciales dans un nombre limité de personnes. Il arrive assez souvent que l'on oublie de transmettre à la génération suivante les connaissances accumulées au cours de vingt-cinq ou trente années écoulées. De plus, la concentration de connaissances est également un facteur de vulnérabilité: si les personnages clés quittent l'entreprise, celle-ci risque de se trouver confrontée à un problème important. Ou encore, si ces personnes essaient de mettre un terme à l'"indépendance" de l'entreprise à leur égard, des problèmes financiers peuvent se présenter ou encore la surveillance (qualité du travail effectué) peut devenir extrêmement difficile pour la direction ou l'audit interne.
- Le système salarial doit être équilibré. Le système de salaire variable, qui peut s'avérer motivant, ne peut déboucher sur des extrêmes. Il ne peut jamais mettre les bénéficiaires en mesure de prendre des décisions ou de faire prendre celles-ci à leur propre profit à court terme. En effet, un représentant ne peut être payé en fonction du chiffre d'affaires réalisé mais, par exemple, en fonction du *chiffre d'affaires payé* ou encore de la *valeur ajoutée payée*. Accroître une clientèle n'est pas si difficile. Mais, d'une part, les clients doivent avoir acheté les marchandises à un prix correct et, d'autre part, ils doivent avoir payé la facture ;
- La complexité des activités opérationnelles. Une entreprise dans laquelle on se contente d'acheter et de vendre est plus facile à maîtriser qu'une entreprise de production complexe parce que les paramètres de contrôle y sont beaucoup plus compliqués. Dans la phase suivante, cette différence va apparaître davantage. De même, dans une entreprise de construction dans laquelle on travaille en particulier avec de très gros montants tout en retirant de petites marges, l'opération elle-même présente un risque particulièrement élevé.
- La rapidité avec laquelle les choses se produisent est souvent déterminante pour le degré de risque. Si cette entreprise de construction met trois jours à rédiger et à présenter une offre pour une adjudication publique, le risque existe

que des erreurs se glissent dans les calculs de l'offre à cause de la rapidité d'action. Si on effectue un contrôle approfondi des calculs et des points de départ de l'offre, il est possible qu'on arrive à la conclusion que cette adjudication n'est pas intéressante. En d'autres termes, on prend parfois de mauvaises décisions à cause du manque de temps d'analyse tout comme une exécution trop rapide entraîne parfois des erreurs qui n'ont pas fait l'objet d'un calcul.

- La diversification géographique et celle liée aux produits peuvent accroître les risques. La société, spécialisée dans certains produits, qui connaît le succès dans sa propre région et qui découvre de nouvelles opportunités dans d'autres types de produits connexes, court un double risque. Dans ce type de décisions, il est important d'éviter de se dissiper. La culture d'entreprise, du personnel et des autres *stakeholders* est un élément sur lequel de nombreux entrepreneurs se sont souvent mépris.
- Autres exemples de facteurs d'augmentation des risques: (à l'extérieur) la concurrence croissante et donc les marges qui se réduisent, les évolutions technologiques qui rendent possibles d'autres méthodes de production (également pour les concurrents), les modifications de régime politique ... ; et (de manière interne) un nouveau personnel, une croissance (trop) rapide qui empêchent les structures internes d'évoluer au même rythme, les restructurations qui ont souvent un effet démotivant sur les personnes, les nouveaux systèmes ...

L'identification des risques doit se faire dans toutes les entités opérationnelles (c'est-à-dire tous les départements et sous-départements), et doit en premier lieu rechercher les sources potentielles de risques. On peut tenter de gérer les risques externes en les anticipant; quant aux risques internes, ils apparaissent toujours suite à un manquement aux règles de contrôle interne ou au dysfonctionnement des mesures théoriquement pourtant suffisantes. Ces défaillances peuvent se présenter dans les cinq composantes du contrôle interne. En d'autres termes, elles peuvent être attachées à un environnement de contrôle insuffisant, à une analyse défaillante des risques, à des mesures inadéquates (activités de contrôle), à des informations peu claires ou insuffisantes et à une correction de trajectoire inefficace en cas d'erreur.

Dans la phase suivante, il est essentiel que ces risques soient mesurés. Cela doit se réaliser pour pouvoir évaluer les suites possibles, d'une part, et l'existence d'un problème réel, d'autre part.

Enfin, il appartient au projet de gérer ces risques. La difficulté que nous avons évoquée plus haut résulte du changement régulier des processus de l'entreprise. Si une entreprise sidérurgique doit prendre une décision relative à des contrats à long terme pour des matières premières, elle doit évaluer le risque d'augmentations de prix futures qu'elle encourerait si elle ne concluait par ces contrats. D'autre part, la fixation des prix futurs peut s'avérer désavantageuse. Le marché dans lequel l'entreprise est active est si imprévisible et changeant qu'une réestimation régulière du risque est indispensable.

La gestion du risque décrit consiste dès lors à trouver un équilibre idéal entre les deux pistes et à faire correspondre les prix négociés ainsi que les délais à l'estimation des risques.

#### *4.1.2.3. Activités de contrôle*

Les activités de contrôle à effectuer sont dépendantes des départements (entités ou cycles de l'entreprise) auxquels elles s'adressent et seront expliquées de manière très concrète au chapitre suivant. Il faudra toutefois toujours tenir compte des objectifs du contrôle décrits au point 2.3.6. (autorisation, ponctualité, intégralité et exactitude des différentes transactions et de leur traitement).

#### *4.1.2.4. Information et communication*

Si l'on ne dispose pas des bonnes informations, il est impossible de diriger un processus d'entreprise. Les systèmes d'information et de communication créent et diffusent de plus en plus d'informations. Il va de soi que les contrôles internes portant sur les systèmes informatiques nécessitent par conséquent une attention accrue non seulement de la part de ceux qui doivent faire fonctionner les systèmes mais également de la part des auditeurs internes et externes. Trop souvent, la direction est insuffisamment impliquée dans les événements informatiques et fait preuve d'une trop grande ignorance relative au fonctionnement de ces systèmes (efficacité et efficience) qui doivent pourtant assurer une diffusion fiable des informations.

Les mesures de contrôle suivantes sont par conséquent indispensables:

- Il doit exister dans l'organisation une communication claire relative aux responsabilités des différents cadres ; il doit également être clairement établi que les procédures de contrôle interne doivent obligatoirement être prises au sérieux.
- Des instructions doivent être données en matière d'obligation de communication des rapports ; ces instructions ne peuvent pas être équivoques afin que l'on puisse attendre de tous un rapport ponctuel et correct.
- La fréquence, la forme et le contenu de ces rapports doivent correspondre aux besoins existants en matière d'information et de communication.
- Les anomalies constatées dans les canaux de communication doivent être discutées.
- L'information doit être accessible et donc des explications suffisantes doivent être disponibles pour les personnes qui en ont besoin.
- ...

#### 4.1.2.5. Pilotage

Le respect des mesures de contrôle interne doit être contrôlé en permanence. Il est prouvé que la plupart des cas dommageables se produisent dans un contexte où la surveillance exercée par la direction était insuffisante. Même la meilleure main-d'œuvre nécessite une surveillance et un contrôle réguliers.

Sur la base du fonctionnement des engagements pris et suite à la découverte d'autres erreurs et problèmes, le système de contrôle interne doit être évalué et adapté. La concordance entre les objectifs primaires, les risques et les mesures prises ou à prendre joue un rôle essentiel. L'évaluation en question est nécessaire dans le cadre des objectifs généraux de l'entreprise, d'une part, mais également parce que la direction (suprême) doit justifier à ses supérieurs la manière dont elle a traduit la stratégie (pour l'organe d'administration) et la tactique (pour la direction) dans la pratique. Le rôle de l'audit interne dans ce cadre fait l'objet du chapitre 3.2.

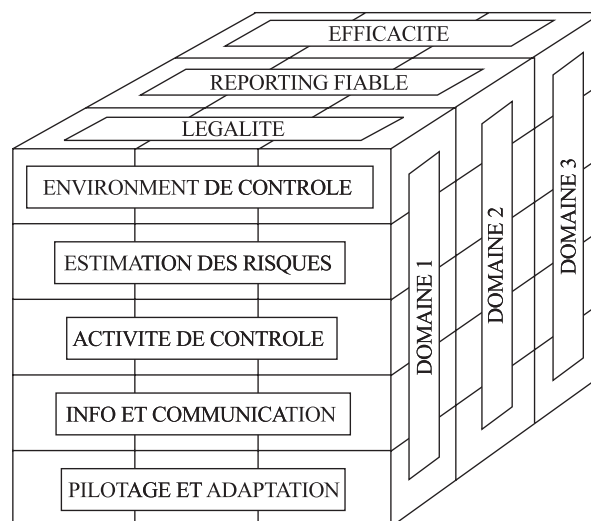
## 4.2. Le concept de cycle: opérationnel et financier

Après analyse de ce qui précède, on constate qu'en fait le principe COSO ne fait naître aucune idée révolutionnaire sur le contrôle interne. Le fait que l'entreprise doit s'imprégner de l'esprit de contrôle est en soi logique; que des activités de contrôle doivent se produire également. Et que ceci doive se faire après une identification des risques avec un système performant d'échange d'informations afin de pouvoir s'adapter à temps en cas de nécessité, n'est pas vraiment neuf. Par contre, ce qui est neuf c'est l'accent mis sur la combinaison entre le contrôle opérationnel et le contrôle financier qui sont liés de manière indissociable ainsi que l'accent mis sur l'identification claire des risques *financiers* et des points d'action *opérationnels* qui en découlent directement ou indirectement.

Ce qui est également nouveau c'est l'attention explicite qui, dans cette approche, s'oriente vers les composantes autres que les activités de contrôle (le respect des procédures ...), et aussi le fait que cette philosophie doit imprégner toutes les articulations de l'organisation, pour l'ensemble des activités et des processus propres à l'entreprise.

Si l'on illustre cette information visuellement, on obtient le célèbre "Cube Coso", composé des trois dimensions suivantes:

- les cinq composantes (voir paragraphe 4.1.2.);
- les trois objectifs (voir paragraphe 4.1.1.5.);
- les domaines d'application (activités ou processus – voir également 4.3.3., 4.4.3., 4.5.3., 4.6.3., 4.7.3. en 4.8.3.).



Chacune des cinq composantes est nécessaire pour atteindre chacun des trois objectifs. Comme nous l'avons indiqué précédemment, ceci est valable pour tous les processus dans toute l'entreprise. Si l'on combine cette idée avec le concept des différents cycles de l'entreprise, compte tenu de la circulation des liquidités et éventuellement de la circulation des marchandises existantes dans l'entreprise, on a jeté la base d'une discussion par cycle de la manière dont le contrôle interne peut y être construit.

Pour la discussion de la circulation des liquidités et de la circulation des articles, bases des différents cycles de l'entreprise, veuillez vous référer au chapitre 2.3.3.

## 4.3. Vente, créances et stock

### 4.3.1. Approche linéaire du cycle

Les éléments essentiels à la base d'un cycle des ventes performant sont les suivants:

- les commande entrantes sont traduites en une livraison ponctuelle et correcte au client;
- cette livraison est traduite en une facturation ponctuelle et correcte ;
- le client effectue un paiement ponctuel et intégral.

Le département vente doit, dans ce cadre, suivre, cela va de soi, une série de règles. Ainsi, on ne peut partir du principe que seul le chiffre d'affaires est important: le département doit être conscient que le résultat d'une transaction n'est assuré qu'au moment où le client a effectivement exécuté son paiement.

Il doit aussi savoir que les règles en matière de modalités de paiement et de réductions de prix (quelle qu'en soit la raison) ne sont pas des engagements inconditionnels et qu'elles peuvent régulièrement être remises en question. Rien n'est plus facile que d'obtenir de nouvelles commandes si l'on dit au client qu'il n'est pas important de savoir quand il paiera ou qu'il recevra une réduction de prix de X%; mais à cet égard, des engagements doivent être pris.

Les différentes étapes qui doivent se succéder chronologiquement dans le cycle des ventes sont les suivantes:

- survenance du besoin chez un client (potentiel) ;
- offre ;
- réception de l'ordre de vente ;
- évaluation de la solvabilité et de la limite de crédit du client ;
- approbation de l'ordre de vente ;
- préparation interne de la commande (éventuellement par la production) ;
- transfert physique de marchandises (éventuellement après la production) ;
- envoi et réception par le client ;
- suivi de la commande et facturation ;
- encaissement des créances ;
- le cas échéant, prise en compte des délais de garantie.

#### *4.3.1.1. Besoin du client (potentiel)*

Le besoin qui engage le cycle des ventes est créé à l'extérieur chez les clients (potentiels). La nécessité que ressentent ces clients potentiels d'acheter quelque chose qu'ils ne peuvent pas ou ne veulent pas fabriquer débouche sur la demande du client.

#### *4.3.1.2. Offre*

Dans certains cas, le client (potentiel) demande une **offre**. Il s'agit d'une étape cruciale, qui est souvent prise à la légère et effectuée trop rapidement. Il est très important à ce moment d'établir l'importance du partenaire (possible) de l'entreprise et de voir jusqu'où on peut aller dans la fixation du prix. Une analyse approfondie du client est donc indispensable. Pendant la phase de l'offre, il n'est pas important

d'attacher beaucoup d'attention à la solvabilité de l'autre partie mais il n'est pas mauvais d'en tenir compte au cours de cette phase. Si l'on pense qu'il y a de grandes chances que des problèmes financiers surviennent, il peut s'avérer utile de ne pas investir trop d'énergie dans l'offre. Mais, en règle générale, il est suffisant de faire mention dans l'offre des conditions qui seront d'application après la réception de la commande (voir point 4.4.1.3.).

L'une des choses principales dans cette phase est la fixation des prix que l'on mentionnera dans l'offre. Ceux-ci dépendent, d'une part, du prix de revient de l'entreprise elle-même et, d'autre part, des quantités commandées. Il peut également être tenu compte d'une série de considérations commerciales surtout dans le cadre des développements futurs possibles.

La fixation des prix doit tenir compte des coûts variables liés à l'achat et/ou à la production et à la vente des marchandises à vendre, d'une part, et de la couverture partielle des coûts fixes, d'autre part. Un système de calcul du prix de revient bien construit doit constituer la base de la politique de fixation des prix.

Actuellement, la plupart des entreprises sont équipées de banques de données automatisées qui renseignent sur les articles et sur les prix. Cela simplifie et accélère la préparation des offres. Mais, d'autre part, le contrôle sur les offres devient plus difficile parce qu'on n'a plus nécessairement le réflexe d'évaluer avec un oeil critique les données émanant du système. En outre, dans le cadre des objectifs de contrôle précités, il est indispensable prévoir des règles de fonctionnement.

Celles-ci peuvent par exemple être résumées comme suit. Le système contient un fichier protégé par article de prix fixes (ou par groupe d'articles) qui permet d'introduire dans le fichier clients par le biais d'un fichier de remises la catégorie à laquelle le client appartient. Le système comporte donc:

- *un fichier de prix* bloqué pendant une durée déterminée;
- *un fichier de remises* qui traduit le tableau des prix en sous-fichiers de prix (par exemple en diminuant automatiquement tous les prix du fichier des prix de 20%, 40%, etc. );
- *un fichier clients* qui contient notamment pour les clients la définition des catégories auxquelles ils appartiennent.

Concrètement, cela signifie que, dans le cadre de la politique des prix, il suffit de donner pour chaque nom repris dans le fichier clients la catégorie de remises à laquelle il appartient, pour que, lors de la fixation des prix et de la facturation, soit générée immédiatement pour ce client une "sous-table des prix" automatique dans laquelle apparaît la remise, ce qui évite de devoir calculer un prix réduit individuel. Sur la facture, on peut également choisir d'afficher le prix brut et la remise ou encore le prix net exclusivement – en fonction de considérations d'ordre commercial.

La philosophie qui sous-tend ce raisonnement est la suivante: il est plus facile d'avoir un aperçu des prix de base et de la structure des remises possibles que de calculer pour chaque client individuel un nouveau prix (subjectif). Ceci présente un certain nombre d'autres avantages:

- Tous les clients (potentiels) sont évalués de manière objective ; à cet effet, il y a lieu d'établir des critères fixes qui établissent par exemple le moment où un client entre dans la catégorie "remise 40%".
- Il est ensuite possible de juger aisément si les différents clients ont effectivement satisfait aux attentes (ce qui permet éventuellement de procéder à des compensations à la fin de la période.)
- Ce système permet également d'évaluer plus objectivement le département des ventes au cours d'une période déterminée.
- Sur le plan de la technique informatique, il suffit à chaque fois de réadapter le fichier des prix de base (en fonction de motifs internes ou externes comme les coûts de production ou les circonstances du marché) et de veiller à ce que les remises qu'il faut octroyer aux clients correspondent aux données du fichier clients.
- La compensation des remises à la fin de l'année est très simple et il n'est plus nécessaire de réaliser autant de synopsis extra comptables – ce qui présentait un risque supplémentaire d'erreur ce qui offre une garantie d'exactitude supplémentaire de la détermination des résultats intermédiaires.

Il y a lieu de garder à l'esprit une série de contrôles extrêmement importants:

- Qui peut introduire ou adapter les prix de base dans le système?
- Qui peut compléter les pourcentages de remise dans le fichier clients?
- Qui veillera à la consignation périodique des adaptations entreprises au cours d'une période? (Car on ne peut oublier dans le système de prix qu'un pourcentage octroyé en juillet de l'année X-1, qui est encore le même en janvier de l'année X, peut avoir été manipulé dans la période écoulée entre le mois de février et de décembre de l'année X-1).

Nous proposons à cet effet la procédure suivante:

- Les prix de base sont établis dans le système et mis à la disposition du chef d'entreprise et du département vente.
- Le directeur des ventes reçoit la possibilité d'adapter ces prix dans le système (après concertation avec le chef d'entreprise). Périodiquement (lorsqu'il s'avère nécessaire d'adapter ces prix de base), le directeur des ventes signe la nouvelle liste de prix. La création d'un nouvel article ne nécessite pas nécessairement l'approbation du chef d'entreprise. Par contre, la création d'une nouvelle ligne (ou d'une nouvelle gamme) constitue une adaptation importante qui doit être établie par écrit.



- Tous les semestres, la consignation des “adaptations au fichier des prix de base” est imprimée et il est opéré une vérification des accords pris (tels qu'ils sont décrits ci-dessus, en d'autres termes si toutes les adaptations importantes ont été approuvées).
- Dans cette même consignation doit figurer l'éventuelle exécution d'autres adaptations aux fichiers des remises que la simple adjonction d'articles du fichier de base (pour le reste, ces fichiers de remises ne constituent qu'une traduction des fichiers de base et aucune adaptation – par exemple manuelle – ne peut avoir été apportée).
- Seul le directeur des ventes reçoit la possibilité d'apporter des compléments ou des modifications aux pourcentages de remise du fichier clients.
- Tous les six mois, ces dernières sont discutées afin de vérifier dans quelle mesure les accords ont été suivis et restent d'application (par exemple: le client qui profite d'une remise de 40% est-il réellement capable de générer un chiffre d'affaires de X millions d'euros et quel chiffre d'affaires a-t-il réalisé au cours, par exemple, de la période précédente?). Grâce à la consignation, il sera possible de vérifier si des adaptations ont été réalisées au cours de l'année.
- Le directeur des ventes doit être parfaitement conscient qu'il doit contrôler en particulier toutes les tâches qu'il a déléguées: nous avons déjà proposé l'exemple des adaptations susceptibles de se produire entre deux analyses ponctuelles.
- Toutes les déviations par rapport aux principes généraux (qui peuvent se justifier dans certaines circonstances) doivent être signées par le directeur des ventes et le chef d'entreprise après avoir été établies par écrit. Ces décisions sont conservées avec les contrôles semestriels (voir ci-dessus). Tout contrôle interne efficace relatif aux prix de vente corrects doit pouvoir éviter les erreurs et les abus.
- ...

Au moment où l'offre est rédigée, il doit être clair pour les vendeurs dans quelle “catégorie de remise” ils peuvent situer le client (potentiel). Cela doit se faire sur la base des critères objectifs suivants, rassemblés à titre d'exemple:

- Commande éventuelle > 100 exemplaires: remise 5%
- Commande éventuelle > 200 exemplaires: remise 7%
- Commande éventuelle > 300 exemplaires: remise 8%
- Commande éventuelle > 500 exemplaires: remise 10%
- ...

Ces offres doivent toujours être approuvées par le directeur des ventes et, si pour des motifs commerciaux, on s'éloigne du schéma précité, également par le chef d'entreprise.

Le contrôle du respect des accords se produit en deux phases:

- Confrontation des offres envoyées par rapport aux commandes passées: le système doit pouvoir rendre ce lien possible par le biais d'une numérotation sans équivoque pour les deux opérations (il est utile de réévaluer périodiquement la raison pour laquelle certains types de clients potentiels n'ont pas commandé, en définitive – en d'autres termes, c'est le suivi des offres sans commande).
- Confrontation entre le chiffre d'affaires réalisé et le pourcentage de remise octroyée, liés aux différents clients (voir contrôle semestriel ci-dessus).

### 4.3.1.3. Réception de l'ordre de vente

Au cœur de l'organisation administrative du processus de vente, on trouve le traitement des commandes. La procédure de commande efficace n'est pas seulement importante du point de vue des coûts, mais elle constitue également un facteur essentiel pour la réalisation d'un bon service clientèle. Le traitement rapide et correct des demandes détermine également l'image de marque de l'organisation, ce qui accroît sa chance de multiplier les commandes et d'accroître sa clientèle.

Les commandes sont reçues par le *service de vente interne*. Elles sont reçues soit par le biais des représentants, soit directement des clients. S'il s'agit de clients existants, ceux-ci sont déjà répertoriés dans une échelle de prix (ou de remises) déterminée et le service de vente interne se contente d'introduire le nombre d'articles. Pour le calcul des remises à la fin de l'exercice, on peut décider de changer un client de catégorie de remises. Cette modification nécessite une approbation séparée. S'il s'agit d'un nouveau client, il faut, au moment de la rédaction de l'offre, tenir compte du risque théorique attaché à l'éventuel recouvrement des créances et de la "catégorie des remises" dans laquelle il faut situer le client. Une analyse fondamentale du risque de recouvrement ne doit s'effectuer que si une commande ferme est reçue du client (voir paragraphe 4.3.1.4.).

Dans cette phase du traitement des données, il est cependant essentiel de veiller à pouvoir prouver un engagement clair du client au cas où des problèmes ultérieurs se produiraient. Cela signifie qu'en principe le client est toujours tenu de présenter un *bon de commande* signé par lui ou par une personne autorisée. En effet, il n'est pas impossible que le client prétende par la suite ne pas avoir passé commande.

Pour des motifs commerciaux, certaines entreprises n'hésitent pas à décharger le client de cette "paperasse ennuyeuse". Mais dans ce cas, il faut se soumettre à la discipline d'envoyer soi-même une *confirmation de commande* au client, signée à nouveau par quelqu'un qui peut représenter le département vente. L'octroi de certains prix et remises est une décision *facultative* qui ne peut pas être prise par n'importe qui.

Les ordres de vente sont soit conservés dans le système, soit enregistrés physiquement dans un *ordre chronologique* (avec un contrôle régulier de l'intégralité de la numérotation) afin que l'on puisse ultérieurement faire la comparaison extrêmement importante entre le moment d'enregistrement et la progression de la commande, la demande de la commande, la livraison ou la facturation. A cet effet, une copie de la commande doit être mise à la disposition des départements intéressés (production, magasin, planning, administration ...).

#### 4.3.1.4. *Evaluation de la solvabilité de la limite de crédit d'un client*

Avant d'enregistrer définitivement une commande de vente, il y a lieu de réaliser une enquête sur la *solvabilité* du client. Lorsqu'il s'agit d'un nouveau client, le département vente doit, en collaboration avec le département financier, examiner quel est le risque théorique que l'on court si on autorise un crédit au client pour la commande qu'il passe. Cette analyse doit finalement éviter de livrer un client qui ne peut tenir ses obligations financières.

Dans cette phase, l'esprit critique est important et il faut tenir compte d'une multitude d'informations externes disponibles: comptes annuels du client, informations financières fournies par des entreprises spécialisées, enquêtes relatives aux retards de paiement en matière d'impôts ou de sécurité sociale, interrogation sur les personnes qui se dissimulent derrière les sociétés, etc.

La vigilance reste d'application lorsque l'on connaît un client depuis longtemps, même s'il jouit d'une grande confiance. Parfois, sans que l'on s'en rende compte, le solde à payer augmente et parfois, il cesse de payer. Ce type de situation peut être évitée par une évaluation critique permanente du risque possible présenté par les débiteurs. Parmi les instruments pratiques pour cette analyse, citons la *limite de crédit* octroyée aux clients.

Pour chaque commande, cette limite doit permettre d'endiguer le risque. Périodiquement, elle doit être réestimée et, le cas échéant, être réadaptée dans un sens ou dans l'autre.

A cet effet, le service de vente interne doit, lors du traitement de la demande de commande (même dans le cas où la commande est passée par téléphone), vérifier dans le système si le client en question ne se trouve pas sur la liste des mauvais payeurs et s'il n'est pas prévu de ne pas lui accorder de nouvelles livraisons avant qu'il ait payé les anciennes créances.

Aussi, si le client en question menace de dépasser la limite de crédit introduite dans le système, la livraison ne peut se produire. Dans ce cadre, il est essentiel d'opérer

une distinction entre les livraisons de stock et les livraisons qui entraînent une production: si l'on livre de stock, l'enquête sur la solvabilité peut théoriquement être reportée jusqu'à la livraison; s'il faut produire, cette enquête doit s'effectuer avant que la production particulière ne démarre.

Le département vente doit donc pouvoir introduire une commande dans le système, mais il faut explicitement prévoir qu'elle peut être refusée par le département comptabilité, par exemple suite à des modifications dans le comportement de paiement du client. Grâce à l'état de la commande, le département commercial peut transmettre au client les délais de livraison probables.

Les intérêts des différents départements ne vont pas toujours dans le même sens. Cela n'a rien de négatif: la volonté de vendre s'oppose souvent à la prudence du département finance qui souhaite éviter que des créances non recouvrables apparaissent. En cas de litiges entre la vente et l'administration, le chef d'entreprise est l'arbitre et doit pouvoir prendre la décision.

Les remarques suivantes peuvent être formulées à cet égard:

- Les limites de crédit sont introduites auprès de l'administration et ne peuvent être consultées que par le département vente.
- Chaque mois, ces limites doivent être réactualisées en collaboration entre les départements finance, vente et le chef d'entreprise (s'il s'agit de montants importants). Les engagements pris doivent être consignés et approuvés par les trois parties ; sur la base de ces engagements, les limites peuvent être modifiées (seulement par le département administration).
- Chaque mois, les mêmes membres de l'entreprise passent en revue les soldes clients afin de discuter des mauvais payeurs et d'inventorier les actions à entreprendre ; c'est à ce moment que les clients peuvent aboutir dans la catégorie "bloqué pour livraison"; ces engagements sont également résumés et signés ; sur la base de ces engagements, le service vente intérieur peut se retrouver dans l'impossibilité d'introduire de nouvelles commandes pour certains clients.
- Le directeur des ventes – et lui seulement – recevra la possibilité de faire passer tout de même une commande par le système en dépit du blocage imposé ; il peut faire cela en concertation avec le chef d'entreprise (voir plus haut): en d'autres termes, cela ne peut se produire qu'en des circonstances particulières comme par exemple si on a reçu la garantie que les livraisons antérieures seront payées dans les plus brefs délais
- Il peut s'avérer extrêmement utile de ne pas faire dépendre la rémunération des vendeurs du chiffre d'affaires mais du chiffre d'affaires payé. Ils rechercheront donc en premier lieu surtout des clients solvables et insisteront régulièrement auprès de leurs clients pour qu'ils paient. De la sorte, ils comprendront mieux la réticence du département finance dans certains cas.

Après exécution du contrôle sur le risque de crédit, le formulaire de commande est muni d'une signature (ou d'un paraphe) qui constitue en fait une "libération" de la

commande. Il est évidemment également possible que le système prévoie de libérer une commande. Dans ces conditions, il y a lieu de surveiller que tout le monde ne puisse pas approuver les commandes sur la base de l'évaluation des risques en matière de créances.

En d'autres termes, dans un environnement de contrôle soutenu par un système automatisé, les exigences décrites en matière de séparation des fonctions et de limitation des compétences restent totalement d'application.

#### *4.3.1.5. Approbation du bon de commande*

Au cours de la phase précédente, les éléments suivants ont été déterminés:

- les prix de vente et les éventuelles remises ;
- les conditions de livraison et de paiement.

Les éléments qui n'ont pas encore été approuvés sont les quantités qui doivent être livrées et le délai dans lequel la livraison doit être effectuée. En effet, il n'est pas certain que la demande du client pourra être satisfaite. Il est possible que les quantités demandées ne soient pas livrables dans le délai demandé par le client. En d'autres termes, on ne peut s'engager sans que le responsable du magasin et, le cas échéant, le chef de la production, aient donné leur feu vert.

Les considérations suivantes sont d'application:

- les articles commandés sont-ils de stock, et si non;
- quand le stock sera-t-il réapprovisionné (compte tenu des éventuels achats qui doivent être réalisés avant que la production ne puisse commencer)?
- le demandeur doit pouvoir être informé le plus rapidement possible si le délai ne sera pas tenu ou s'il faut prévoir une livraison en plusieurs phases.
- Le service commercial doit pouvoir, à cet effet, disposer à tout instant d'une vue d'ensemble sur les stocks ainsi que sur les délais (quel est le délai nécessaire pour produire et quel est le temps nécessaire de chargement des camions).

Afin de démarrer la production, les matières premières et/ou les marchandises nécessaires doivent être disponibles en stock; si le stock produits finis est insuffisant, dans un environnement automatisé, le système doit pouvoir automatiquement gérer l'ordre de production, ce qui nécessite que l'on puisse constater en temps réel si les pièces nécessaires sont en stock.

Au moment où la commande est mise en production, le magasin des pièces doit adresser à la production un document qui fasse référence à l'ordre en question. Une fois que les produits finis sont terminés, ceux-ci sont enregistrés dans le magasin

produits finis. Entre les deux enregistrements, il ne peut y avoir, sur le plan théorique, aucune différence à moins que le contrôle qualité refuse et élimine le produit par le biais d'un circuit séparé entre le moment où celui-ci a quitté la production et sa réception au magasin dans les articles "produits finis".

Si une commande ne peut être totalement exécutée parce qu'il manque des produits finis ou des pièces nécessaires, cette commande doit faire l'objet d'une *commande en souffrance*. Cela peut se faire en ajoutant au numéro d'origine un code ou en donnant au système une consigne séparée avec un lien vers le numéro d'origine.

L'exécution de ces commandes en souffrance nécessite un suivi séparé très important pour la relation avec la clientèle. Le client doit savoir quand il peut espérer recevoir sa commande et la facturation devra également comporter plusieurs volets: en effet, le client ne souhaitera pas payer toutes les marchandises s'il n'en a reçu qu'une partie.

#### *4.3.1.6. Préparation interne de la commande*

Au cours de cette phase, toutes les parties intéressées doivent être informées de la version définitive de la commande. Le département production effectuera la demande des pièces nécessaires au magasin, ou alors les articles seront directement prélevés dans le stock produits finis et livrés (après les avoir conditionnés pour le transport), ...

De plus, tous les membres des autres départements répondant à cette description de fonction sont informés sur leurs tâches. Lors de la description des autres cycles, les éléments clés relèvent systématiquement de ce processus en ce qui concerne l'organisation administrative et le contrôle interne.

#### *4.3.1.7. Transfert physique des marchandises*

Lorsque les marchandises quittent l'usine, le département logistique établit un bon de livraison signé par le fournisseur pour valider sur les quantités chargées. C'est en fonction de toutes les données introduites dans le système (prix provenant des fichiers et quantités à faire livrer par le transporteur signataire) que les factures de vente seront établies et automatiquement comptabilisées.

Lors de la signature par le transporteur, le magasinier est déchargé de la responsabilité des marchandises. Ce n'est que lorsque le client a signé pour réception que le transporteur est également libéré de sa responsabilité.

#### 4.3.1.8. Expédition chez le client

Le client signe pour réception. En principe, il devra également, après contrôle, signer pour approbation des quantités, nature et qualité des marchandises reçues. En d'autres termes, sur la base d'un premier contrôle, il endosse la responsabilité en délivrant le transporteur. Son approbation relative à la qualité des marchandises ne porte pas sur d'éventuels *vices cachés* que les marchandises pourraient présenter.

Si, lors du premier contrôle, il apparaissait déjà que les marchandises ne sont pas conformes à la commande, il en sera fait mention sur le *bon de livraison*. Soit on mentionne simplement un commentaire (concernant la qualité ou les légères discordances avec la commande), soit on y mentionne la raison pour laquelle les marchandises ne sont pas acceptées (éventuellement pour les mêmes raisons).

Dans les deux cas, le service commercial du vendeur devra être informé de ces faits. En d'autres termes, lorsque les marchandises sont reprises par le magasinier de la société vendeuse ("retour"), ce dernier doit en avoir reçu l'autorisation du service commercial, qui reçoit et examine la motivation du client qui a refusé la marchandise (voir plus loin). Nous reviendrons sur la fonction du magasin en détail au point 4.5. Mais on peut déjà attirer l'attention sur le fait qu'il faut s'assurer de ne pas endosser la responsabilité suite à un manquement du transporteur. Si le client a refusé de réceptionner les marchandises parce que le transporteur est à l'origine d'une défaillance de la livraison, celui-ci devra prendre ses responsabilités. Le vendeur ne peut se limiter à reprendre les marchandises impunément. Les conséquences pour l'organisation administrative et le contrôle interne des *retours* font l'objet du paragraphe suivant (4.3.1.9.) .

Le service commercial a l'obligation d'établir une communication sur base des informations reçues du client: le magasinier (décrit ci-dessus) doit, le cas échéant, reprendre les marchandises, le service comptable et administratif doit, le cas échéant, établir une note de crédit, et la production doit se pencher sur l'origine des défauts constatés ...

#### 4.3.1.9. Suivi des commandes et facturation

Le client a signé un bon de réception et l'a remis au chauffeur ou l'a renvoyé. Le bon de commande ainsi que toutes les conditions sont conservés dans le système de gestion. Les deux éléments doivent permettre ensemble au service comptable et administratif d'établir la facture de vente. Les contrôles internes à mentionner sur ces documents doivent veiller à ce que la facture soit établie de manière intégrale, à temps et aux prix convenus.

De nombreux systèmes modernes permettent une approche intégrée dans laquelle les bons de commande, de livraison et les factures reprennent exactement les mêmes données – éventuellement à l'exception des prix et des valeurs. Le danger qui provient d'une trop grande confiance dans ces systèmes est le fait que les erreurs éventuelles sont systématiquement rejetées à la fin du cycle ou que certains traitements restent attachés au système sans possibilité d'intervenir.

### **Types de facturation**

Le suivi attentif et la comparaison des étapes du processus de vente sont nécessaires si l'on manipule différents types de facturations: la préfacturation, la postfacturation et la facturation intermédiaire nécessitent un contrôle propre et sont essentiellement différentes en matière de détermination des stocks et des ventes.

Dans le système de *préfacturation*, la facture accompagne les marchandises (la livraison), ce qui assure l'intégralité de la facturation – du moins si la facturation est automatisée. Le système peut présenter quelques inconvénients:

- si (une partie de) la livraison est renvoyée au fournisseur;
- en cas de détermination des stocks et des ventes;
- si le client préfère ne recevoir qu'une facture par mois;
- si les documents qui accompagnent les marchandises se perdent – les factures ne doivent pas nécessairement toujours arriver dans les stocks du client mais plutôt dans son service comptable et administratif.

En cas de *postfacturation*, certains de ces problèmes sont automatiquement résolus. Une attention suffisante doit cependant être attachée aux éventuels retours (voir ci-dessous) et en cas de détermination des stocks et des ventes.

Lorsque la facturation n'est pas automatisée, des erreurs peuvent se produire lors de la reprise des données de différents bons de livraison sur une seule facture (en fin du mois). Il est également probable d'omettre certains bons de livraison, mettant en péril l'exhaustivité de la facturation. Grâce aux systèmes intégrés actuels, ces risques sont toutefois réduits. Les procédures de contrôle interne de l'intégralité de la facturation se concentrent surtout sur les liens existants entre les différentes phases du processus intégré.

En cas de livraison partielle, on établit une *facture partielle* car il doit exister une correspondance absolue entre les livraisons et la facturation. Cette concordance entre les commandes et la facturation n'est cependant pas effectuée tant que les livraisons suivantes n'ont pas été réalisées. Il appartient au service commercial de suivre ces cas et d'établir les contacts nécessaires avec la clientèle.

Le choix d'un système de facturation est influencé par les considérations suivantes:



- le risque minime d'erreurs;
- le contrôle le plus aisé possible de l'exhaustivité et de la référence à la période comptable correcte;
- le besoin d'obtenir aussi rapidement que possible des liquidités;
- le professionnalisme en faisant parvenir au client des factures plus ou moins rapidement.

### **Retours**

Les retours font partie intégrale de tout cycle de vente. Différentes circonstances peuvent entraîner le fait que les marchandises livrées ne satisfont pas à la demande du client. Il peut s'agir d'une livraison erronée, d'une livraison défectueuse, d'une erreur, ... Dans ce cas, le magasin de réception, après avoir pris connaissance et contrôlé la réclamation, avec l'accord du service commercial, doit établir un *bon de retour prénuméroté* ou encore initialiser dans le système un circuit séparé par lequel les indications nécessaires seront générées, notamment en matière

- d'"identité" de l'acheteur qui a renvoyé la marchandise;
- de description et de nombre des articles renvoyés;
- des raisons du renvoi.

Tout comme nous le démontrerons pour le cycle des achats, le service achat du client et le service commercial du fournisseur entrent en contact pour s'entretenir des problèmes de livraison. Comme le magasin ne peut accepter de réception sans l'approbation de la fonction de disposition, il doit, en cas de retour (ou de réception), se concerter avec le service commercial – sinon chacun renverrait pratiquement toutes les commandes ... Le bon de retour précité part donc en double exemplaire vers le service commercial qui décide ce qu'il y a lieu de faire avec l'envoi. Il doit toujours s'agir dans ce cas d'une transaction autorisée. Celle-ci entraîne toujours un certain nombre de conséquences importantes:

- les articles retournés doivent, le cas échéant, être repris dans le stock;
- que se passe-t-il au cas où ce sont des produits de faible valeur?;
- qui est responsable des défauts?;
- qui décide des éventuelles réparations?;
- qui est autorisé à faire procéder à leur destruction?;
- qui veille au traitement administratif correct?;
- qui décide de comptabiliser dans le stock une moins-value?;
- qui traite la "réclamation" du client: faut-il envoyer de nouveaux articles au client, doit-il recevoir une note de crédit, essaie-t-on de lui vendre les marchandises livrées initialement à un prix moindre (car le coût sera moins élevé que de réparer les marchandises ou de les retraiter)?;
- ...

Ces questions, et d'autres sans doute, doivent avoir une réponse afin de permettre aux fonctions intéressées de savoir ce qu'il y a lieu de faire en cas de retour. La procédure de retour doit par conséquent être suivie individuellement et à tout moment il doit pouvoir être possible de savoir où se trouvent les éventuels retours, quelle décision on attend et ce qu'il y a lieu de faire sur le plan physique. A cet effet:

- les retours doivent être stockés séparément et la décision autorisée doit être communiquée au service *expédition*;
- l'expédition doit disposer d'un classement séparé des "retours en traitement"; les bons de retour en cours doivent parfaitement correspondre aux retours physiquement présents; si une décision est prise, les bons doivent être reclassés et se retrouver dans les "retours traités";
- les bons de retour ne sont pas éliminés même si l'on a trouvé une solution pour le problème soulevé; il doit toujours être possible de retrouver la trace des mouvements effectués par les marchandises retournées.

On ne peut jamais perdre de vue que s'il est décidé de procéder à la destruction, les autorités fiscales compétentes doivent en être averties. Par conséquent, il est exclu de faire procéder à une destruction de marchandises d'une valeur d'inventaire importante sans en avoir informé le dirigeant d'entreprise. Celui-ci ne donnera son approbation que s'il a effectivement pu s'assurer que les avertissements nécessaires ont été transmis.

### **Notes de crédit**

Si une *note de crédit* doit être établie au client, un document intitulé "demande de note de crédit" doit être signé par le responsable du service commercial, auquel une copie du bon de retour est jointe. Si le système le permet, il peut introduire une demande électronique de crédit, ou préparer une note de crédit dans le système, avec référence au bon de retour reçu. Dans le service comptable et administratif, aucune note de crédit ne peut être établie sans cette demande approuvée de note de crédit par le responsable de département. La comptabilité n'enregistrera aucune note de crédit si toutes les décisions n'ont pas été prises. A l'inverse, il appartient aux *responsables des services comptabilité et administration* de veiller à ce qu'aucune somme ne quitte l'entreprise par octroi d'un crédit (et l'annulation de profits préalablement comptabilisés en fait partie) sans l'approbation d'un responsable disposant des compétences nécessaires.

Le service comptable et administratif sera tenu de classer par ordre numérique les notes de crédit établies, reprenant également toutes les pièces justificatives. Toutes les notes de crédit doivent être reprises dans ce classement et doivent être justifiées (avec référence ou copie de la facture d'achat initiale).

Si une nouvelle livraison doit s'effectuer en vue de remplacer les marchandises retournées, une commande interne doit être créée avec mention d'un TARIF NUL. Le responsable des ventes est le seul autorisé à créer des commandes internes et la justification du retour ne peut se faire que sous réserve de l'établissement d'un bon de commande interne autorisé.

Périodiquement, il y a lieu d'éditer une liste mentionnant toutes les commandes créées avec un tarif nul; cette liste est présentée mensuellement pour validation au directeur commercial. Le service commercial devra être en mesure de justifier toutes les livraisons gratuites.

Le magasin "produits finis" est responsable des articles en stock (voir plus loin) et donc il ne peut effectuer des livraisons sans bon de commande. La compétence d'octroyer des livraisons gratuites incombe totalement au directeur commercial.

En résumé, étant donné qu'une procédure claire doit être suivie pour l'octroi de notes de crédit au client, il ne peut en principe se produire que sous les trois schémas suivants:

- adaptations suite à des problèmes de qualité que le client peut prouver et pour lesquels un retour a été enregistré;
- corrections qui doivent être opérées à cause de différences dans les quantités livrées, s'il a été constaté lors de la livraison qu'effectivement moins d'articles ont été livrés que commandés – et pour lesquels le rôle et la responsabilité du transporteur doivent, le cas échéant, être examinés (celui-ci a reçu une quantité déterminée et a signé);
- corrections suite à une remise (par exemple un pourcentage à la fin d'une période).

Ce dernier type de note de crédit suit un circuit totalement séparé étant donné que les remises commerciales et financières normales sont calculées dans le courant de l'année (voir plus haut). Le suivi de ce type de remises est un processus permanent. A l'inverse, les remises spéciales de fin d'année nécessitent des approbations exceptionnelles, de préférence avec accord écrit du dirigeant d'entreprise s'il s'agit de montants importants. Les échelles doivent avoir été fixées au préalable (par exemple: les remises ayant un impact total de X euros sont approuvées par les fonctions A et B). Par l'introduction de ce que l'on pourrait appeler le "principe des quatre yeux" pour ce type de décisions importantes, on évite à long terme les abus possibles susceptibles de se produire suite à des contacts "trop amicaux" avec les clients.

Pour limiter encore davantage ce type de risque, on peut envisager d'exiger des collaborateurs du service commercial de signer un document par lequel ils s'engagent à ne pas accepter de cadeaux des clients (voir également le raisonnement en matière d'éthique et l'établissement de normes dans l'environnement de contrôle).

### **Contrôles “manuels”**

Dans le cadre du processus administratif des ventes, nous avons émis une série de réflexions et de remarques. Nous avons ajouté que dans les systèmes automatisés actuels, toute une série de transactions se produisent de manière automatique et que cela ne constitue pas une garantie d'autorisation, d'exhaustivité, d'exactitude, de ponctualité, ... des transactions du cycle des ventes. C'est la raison pour laquelle les contrôles répressifs “manuels” suivants doivent être effectués, de préférence par sondage:

- contrôle de la conformité des données entre l'offre, le bon de commande, le bon de livraison et la facture finale tant sur le plan des quantités qu'en matière de prix, de remises, de descriptions, etc.;
- contrôle en matière d'intégralité de la numérotation des factures dans le journal des ventes (factures comptabilisées);
- comparaison entre le chiffre d'affaires et le montant transmis au service de suivi des créances;
- contrôle des totaux repris sur les factures et du montant de TVA applicable;
- correspondance entre cette TVA et les chiffres repris en comptabilité ainsi que sur les déclarations périodiques;
- vérification de l'imputation des profits (ceux-ci ont-ils été enregistrés dans la bonne rubrique?): s'agit-il d'un chiffre d'affaires ordinaire, d'un “autre produit d'exploitation” ou même d'un “produit exceptionnel”?
- contrôle de la détermination correcte des marchandises et des stocks: comptabilisation des produits et des charges correspondantes au cours de la même période comptable (par l'imputation correcte des variations de stock) et dans la période au cours de laquelle le transfert de propriétés des marchandises s'est produit;
- contrôle de la nécessité de comptabiliser les réductions de valeur sur les stocks suite à des retours et sur les créances suite à des factures impayées depuis longtemps (voir paragraphe suivant);
- vérification du calcul des marges réalisées par commande, par client, par article au cours d'une période déterminée, ... en comparaison avec les calculs réalisés préalablement pour certains projets spécifiques, commandes, ... ou par rapport au budget (partiel) de manière globale – avec justification des écarts dans le détail;
- comparaison régulière des ventes avec les informations extra comptables comme les statistiques des ventes, construites à partir d'informations émanant du service commercial;
- reconstitution du flux des marchandises afin de vérifier l'exhaustivité des produits, ...
- vérification du respect des procédures en matière de répartition des tâches et de séparation des fonctions préalablement établies, comme l'approbation des

remises, notes de crédit, ..., respect des engagements en matière d'octroi des limites et des délais de crédit, ...;

- ...

#### 4.3.1.10. Encaissement des créances

Dès que les marchandises sont livrées chez le client, le processus de suivi des créances est assuré par le service de suivi des créances. Celui-ci a pour tâche:

- l'enregistrement et la surveillance des créances;
- la mise en demeure des débiteurs en cas de dépassement des délais de crédit;
- l'évaluation permanente des limites de crédit;
- la fourniture d'informations sur les débiteurs;
- la comptabilisation des paiements entrés;
- le suivi particulier des paiements partiels, ...

Si des remises ont été accordées à des clients, il y a lieu de veiller à ce que celles-ci ne soient pas portées en déduction indûment. En d'autres termes, ces remises ne peuvent être portées en déduction que si les paiements ont effectivement été effectués dans les délais. La comptabilisation correcte de ce type de remises doit être particulièrement bien suivie parce qu'elle livre des informations de gestion intéressantes permettant d'établir avec exactitude le comportement de paiement des clients.

Les remises exceptionnelles passent par le système de notes de crédit et leur justification. Celles-ci sont toujours approuvées par le directeur commercial et par le dirigeant d'entreprise si ces remises dépassent un plafond préalablement fixé.

Les ristournes de fin d'année sont soumises au même régime. Si l'on travaille au moyen du calcul journalier des remises quantitatives (par le biais du système décrit ci-dessus de *tableaux des remises* et de *sous-tableaux des prix*), elles doivent être limitées au stricte minimum. Dans la mesure où des remises extraordinaires doivent être accordées, elles doivent l'être pour des raisons commerciales spécifiques – en d'autres termes – des motifs de stratégie commerciale pour lesquelles l'organe suprême de la structure de décision journalière doit être responsable.

S'il existe des contrats à plus long terme avec certains clients, il est indispensable d'associer les prix déterminés dans ces contrats à un tableau de prix spécialement créé à cet effet qui puisse également être contrôlé.

Dans le processus d'encaissement, en règle générale, les nécessités suivantes s'appliquent suite à la séparation nécessaire des fonctions:

- aucune somme n'est encaissée par les commerciaux sauf dans des circonstances exceptionnelles. Par exemple il peut se justifier que le processus d'encaissement auprès d'un *débiteur douteux* implique le vendeur pour contribuer à la liquidation d'une créance à risque. Si l'on fait de cette exception la règle, le risque de détournement peut se présenter (l'argent d'un client est utilisé pour liquider la créance d'un autre et donc le vendeur assure en permanence un crédit privé financé par ses clients);
- le responsable de l'encaissement des créances ne peut enregistrer ni factures ni paiements: par exemple, la surveillance de la caisse est une tâche très délicate. En effet, si la même personne a la possibilité d'enregistrer dans la comptabilité les sommes qu'elle a encaissées si elle a également la tâche d'enregistrer elle-même les factures ou les notes de crédit, elle pourrait abuser du système. Si cela se produit dans le cycle de paiement, ce risque est encore plus important. Les exemples suivants le démontrent clairement:
  - Monsieur Dupont est invité à comptabiliser une facture de 100 euros, mais il ne comptabilise que 90 euros. Lors de la réception (en espèces) de 100 euros, il en empoche 10 personnellement;
  - Madame Janssens comptabilise effectivement la facture de 100 euros, mais elle rédige, lors de la réception des 100 euros, une note de crédit de 10 et empoche 10 euros via la caisse.

Une organisation claire doit exister en matière de procédure de mise en demeure, de recouvrement après appel à des avocats et des huissiers ... rien ne peut être laissé à l'arbitraire. De même, les règles en matière de comptabilisation des réductions de valeur doivent être fixées. Ces règles peuvent par exemple être les suivantes:

- chaque débiteur reçoit immédiatement après l'échéance un rappel écrit de la créance en souffrance;
- une semaine plus tard, on téléphone au débiteur pour accélérer le paiement;
- à ce stade déjà, le responsable commercial de ce client est informé du dépassement du délai de paiement;
- le rappel téléphonique est répété de manière hebdomadaire;
- un mois après l'échéance, un rappel par lettre recommandée est adressé au débiteur;
- si une semaine plus tard l'argent n'est toujours pas encaissé, un avis est pris officiellement sur les actions à prendre en collaboration avec les commerciaux: le cas échéant, le dossier est transmis à un avocat ou à un huissier.

Il est important que ces procédures soient appliquées de manière rigoureuse car si l'on tolère des exceptions à ces règles, ces exceptions doivent être motivées par écrit par une fonction de disposition et de préférence par le comité de direction étant donné que ce genre de décision implique souvent plusieurs départements.

La rigueur avec laquelle les règles doivent être établies dépend des limites et des délais de crédit qui sont octroyés et des risques que l'entreprise est d'accord de prendre. Dans certains cas, il peut s'avérer intéressant de faire assurer (une partie du) le portefeuille clientèle par un *assureur crédit*.

Nous vous démontrons ci-après l'exemple à ne pas suivre. Dans l'entreprise X, un client a été enregistré dans le système par le service financier "en suspens". Cela signifie qu'il ne peut plus recevoir aucune livraison parce que la limite de crédit est atteinte et qu'il ne respecte pas les délais de crédit: il ne paie pas les factures en souffrance – en dépit des négociations et des accords. Un jour, le directeur commercial téléphone au directeur du département financier et suggère de débloquer le statut "en suspens" parce que la "commande de l'année" va arriver. Le service comptable et financier refusent – à cause des procédures en place. En dépit des pressions, le "surveillant" des créances reste sur ses positions. Quinze jours plus tard apparaît sous le nom du client en question une créance d'un montant important. Il a donc été procédé à une livraison qui, par la facturation automatique qui en découle, est enregistrée dans les livres. Après enquête, il apparaît que le service commercial, via son directeur, a pris contact avec le fournisseur du logiciel et a réussi à obtenir le "code d'accès" pour accorder de nouvelles commandes au client en dépit de son statut "en suspens". Sans remettre en cause le rôle du fournisseur de logiciel, il est clair qu'une infraction grave a été commise vis-à-vis des procédures de contrôle interne et qu'une telle situation nécessite des sanctions à l'égard du directeur commercial. S'il est permis de détourner ainsi les procédures mises en place, celles-ci ne sont plus pertinentes.

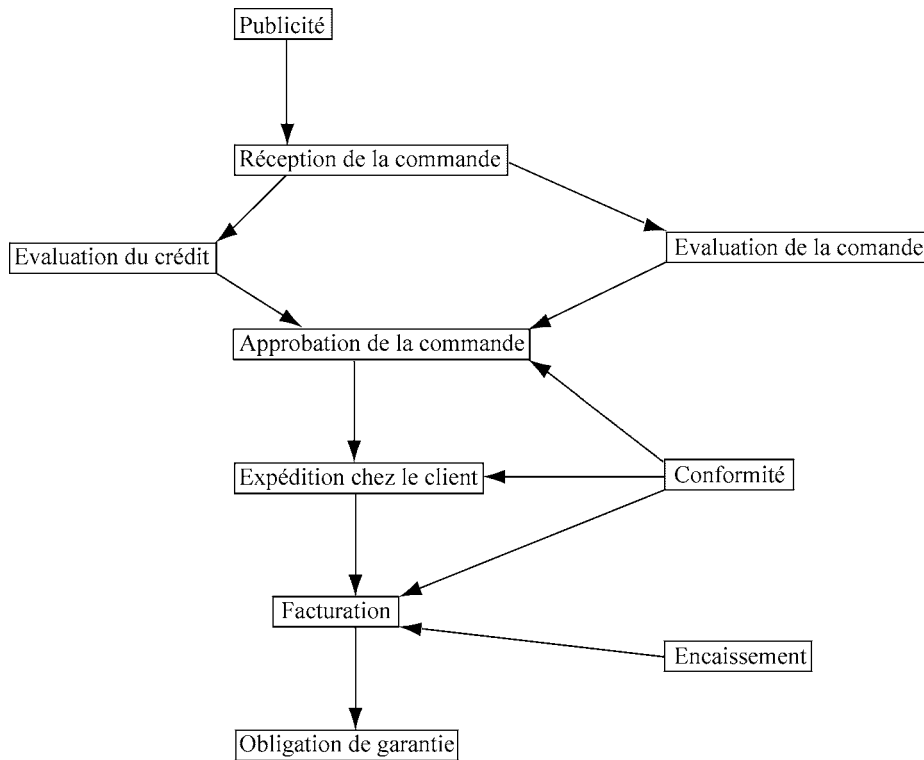
#### 4.3.1.11. Conséquences des délais de garantie

Lorsqu'on livre des marchandises à un client, il en découle automatiquement une obligation de garantie. En fonction du type de produit, cette garantie est plus ou moins étendue et les délais de garantie sont plus ou moins longs. Un fournisseur de machines à laver doit généralement gérer plus d'incertitudes qu'un fournisseur de compact discs.

Dans des circonstances déterminées, le risque de responsabilité du produit est assuré, dans d'autres il ne l'est pas. Dans ce dernier cas, il est indispensable que les précautions soient prises au sein même de l'entreprise. Pour ce faire, un suivi séparé des ventes et/ou des risques potentiels qui y sont associés doit être assuré. De même, si le suivi automatique de ce type de disposition s'effectue sur base par exemple de statistiques de vente, un contrôle régulier doit être opéré. Il est important que l'on puisse s'assurer au sein même de l'entreprise que le dispositif mis en place en relation avec l'assurance, offre une couverture suffisante pour le risque existant.

### 4.3.1.12. Résumé

En résumé, on peut illustrer la chronologie du cycle des ventes comme suit:



### 4.3.2. Approche intégrée du cycle, découlant de l'analyse des risques

Les ventes commencent de manière *opérationnelle* par le traitement des bons de commande et débouchent ensuite sur l'expédition des marchandises. Sur le plan *financier*, il y a lieu de procéder à l'évaluation de la *solvabilité du client*, d'une part, et des mesures de contrôle liées à la créance, d'autre part. La rubrique *stock*, dans ce cadre, est déterminée dans la mesure où ce cycle ne peut fonctionner correctement que s'il assure un système de suivi du stock performant afin de fournir, d'une part, des informations ponctuelles et correctes sur la disponibilité des matières premières et des équipements (démarrage de la production) et, d'autre part, sur les produits (semi-) finis ou les articles commerciaux (disponibilité).



### 4.3.2.1. Traitement des commandes

Les risques existant à ce niveau peuvent être résumés comme suit:

- Des commandes sont traitées pour des clients non autorisés.
- On ne dispose pas ou de trop peu d'informations sur la solvabilité des clients.
- Les commandes sont traitées trop lentement.
- Les commandes sont enregistrées de manière imprécise.
- On dispose de trop peu d'informations sur les prix à pratiquer si l'on veut traiter les commandes.
- On ne sait pas quand les livraisons doivent être effectuées parce qu'on ne dispose pas d'informations claires sur la situation des stocks à court ou moyen terme.
- Il reste des incertitudes à l'égard des clients.
- Le client pourrait profiter de ces incertitudes pour mettre en opposition différentes fonctions (services commercial et finance) et pourrait utiliser ces incertitudes pour interpréter les conditions à son profit.
- Sur le plan interne, les incertitudes pourraient aboutir à laisser passer des commandes entre les mailles du filet ce qui peut s'avérer problématique dans le cas où la créance qui en découle devient douteuse.
- Des commandes autorisées pourraient également se perdre dans la masse, et si les clients ne sont pas servis, ils pourraient s'en aller insatisfaits.
- Les livraisons gratuites sont toujours traitées sans soin lors de l'enregistrement des commandes, ce qui crée un risque de "perte structurelle".
- Les engagements relatifs aux conditions auxquelles les commandes peuvent être acceptées ne sont pas clairs.
- ...

Les mesures qui en découlent sont les suivantes:

- Il y a lieu de veiller à un contrôle permanent des crédits exercé par le service financier et de ne jamais autoriser des commandes supérieures à un certain montant sans que le contrôle de crédit ait donné le feu vert pour l'acceptation de cette commande.
- S'il est décidé d'accorder une approbation exceptionnelle au-delà de la limite imposée, deux possibilités existent. Soit la limite est adaptée, soit une commande est autorisée de manière exceptionnelle tout en excédant la limite. Ceci est sans doute la solution adoptée dans l'exemple décrit plus haut dans l'exemple à ne pas suivre (voir paragraphe 4.3.1.11.). La direction de l'entreprise doit veiller à appliquer une procédure claire pour les circonstances exceptionnelles et elle doit se réserver de préférence cette approbation. Dans l'environnement automatisé, cela peut se faire par le biais d'un mot de passe avec une possibilité ultérieure de contrôler qui a effectué les adaptations.
- Il est important de veiller à ce que des informations actualisées sur les prix de vente soient toujours disponibles (et, le cas échéant, sur les remises à accorder)

et de s'accorder la possibilité immédiate de contrôler la disponibilité des stocks (délai de commande, délai de livraison ainsi que le temps de transit par le magasin et/ou par la production).

- Il faut contrôler régulièrement – par exemple par le système simple de la *pré-numérotation* – si toutes les demandes de commandes ont reçu un suivi dans un délai raisonnable. Dans les cas où les risques précités sont sous contrôle, la communication vers la production et/ou vers le magasin afin qu'ils entrent en action doit déjà être établie, et en cas de refus, le service commercial doit pouvoir prendre rapidement contact avec le client pour lui expliquer la raison pour laquelle la réponse est négative.
- Il faut s'assurer que la commande clients offre une possibilité d'interprétation. En d'autres termes, tous les engagements ont-ils été définis et confirmés? Si le client n'a pas passé de commande écrite, l'entreprise lui a-t-elle envoyé une confirmation de commande pour exclure les éventuelles méprises ultérieures? Un formulaire de commande a-t-il été complété pour diffuser l'information?
- Il est également essentiel de vérifier si toutes les commandes clients ont été autorisées et/ou si toutes les commandes autorisées ont bien été enregistrées. Le système des prénumérotations (automatiques) peut s'avérer un moyen très utile.
- Les livraisons gratuites sont un type d'exception au circuit normal d'enregistrement de la commande et des étapes suivantes du processus de vente. Il est donc logique qu'une approbation exceptionnelle doive être accordée sous la forme d'un genre de "commande sans facturation de sortie". Cette commande est nécessaire pour justifier ensuite l'absence de facture en dépit d'un flux des marchandises. Ce n'est que lors de l'obtention de l'approbation d'un organe très élevé (directeur commercial et même, au-dessus d'une certaine valeur, le dirigeant d'entreprise) qu'une telle "commande" peut être exécutée. Le magasinier doit savoir qu'il ne peut procéder à aucune livraison sans cette approbation.
- Lors de la consignation ou de l'enregistrement d'une commande, il faut également s'assurer que, par exemple, les quantités minimales ont été commandées – à défaut, il est impossible de produire ou de transporter efficacement. Le cas échéant, les prix de vente doivent être adaptés aux (petites) quantités. Il est essentiel d'établir des procédures claires quant aux étapes qui doivent être suivies, notamment lors de l'adaptation d'une commande par le client, qui pourrait être tenté de commander des quantités beaucoup moindres.
- Il y a également lieu de vérifier régulièrement les commandes en souffrance et l'accord passé avec le client; les commandes qui auraient déjà dû être exécutées peuvent susciter des problèmes pour le client: le retard risque d'entraîner une plainte introduite auprès du fournisseur ou encore, la relation avec ce client peut devenir compromise. Il est important de mettre en place une procédure décrivant la manière d'aborder le client si on risque de subir un retard.
- Les commandes urgentes ne sont acceptables qu'en cas de circonstances exceptionnelles: la direction doit obligatoirement donner son approbation pour bouleverser le schéma de production au profit de l'exécution extrêmement

urgente d'une commande. Il n'est pas rare de constater que des clients qui paient régulièrement soient écartés au profit d'un client difficile qui ultérieurement pose des problèmes sur la qualité et le paiement.

- Il est très utile pour une entreprise de rassembler les informations sur les commandes passées. Cette base de données est riche en information sur la clientèle. C'est la raison pour laquelle il est essentiel qu'un rapport soit fait à la direction reprenant une vue d'ensemble (statistique) du nombre et du type de commandes, d'expéditions, de factures – le nombre de produits par commande, le nombre et le volume de la clientèle, leur intervention relative dans le chiffre d'affaires, ... ce type d'informations pouvant donner lieu à des adaptations dans l'approche stratégique de certains marchés. Elles peuvent également être la source d'ajustements de la stratégie (au niveau de l'organe d'administration).
- ...

#### 4.3.2.2. Expédition des marchandises

Le risque que court toute entreprise dans ce domaine est de constater que les marchandises envoyées ne peuvent finalement pas être facturées. A l'inverse, le client se manifesterà dans la plupart des cas.

Le point critique est le lien entre les livraisons et la facturation ultérieure, parallèlement aux mouvements comptabilisés du magasin. Différents contrôles sont possibles: les quantités figurant sur le bon de commande signé par le client (ou son chauffeur) correspondent-elles aux quantités facturées? Cette quantité correspond-elle également à celles qui ont été enregistrées en "sorties du stock"? Toutes les livraisons (numérotées automatiquement par le système) ont-elles été facturées? Quel retard enregistre le processus? Pourquoi certaines commandes (à partir du début de la chaîne) n'ont-elles pas été facturées? ...

Les *ventes au comptant* sont plus particulières parce qu'elles rassemblent en une seule opération la phase de la commande, de la livraison et du paiement. Par conséquent, les risques attachés à ce type de ventes sont différents des autres. Le risque de créance (voir point suivant) est peu important (parce que sans paiement, la livraison ne s'effectue pas) mais par contre, le manque de séparation des fonctions augmente automatiquement le risque lié à l'intégralité des ventes et profits. Le système de livres de caisse modernes qui enregistrent précisément ce que le client emporte et paie permet plus aisément de noter les différences entre le "chiffre d'affaires" et les "recettes" et diminue le risque d'abus. L'enregistrement des "livraisons" sans bon de commande "pour cause de vente au comptant" est un second moyen de faire correspondre les ventes au comptant à ce qui sera finalement comptabilisé comme le chiffre d'affaires au comptant. Il est important de préciser que le magasinier ne peut rien laisser sortir sans qu'il en ait reçu l'ordre d'un fondé de pouvoir (par le biais d'un bon de commande ou d'un document interne, dans ce cas

pour les ventes au comptant). De même, la théorie du flux des marchandises peut être adaptée: pour un stock initial et final fixe, d'une part, et un ajout qui est également connu, le mouvement qui en découle doit théoriquement se composer des ventes (ou consommations) (déchets, vols, livraisons gratuites, etc., n'étant pas pris en compte).

Dans le domaine des ventes, le *transfert de propriété* constitue également un moment important. En effet, ce moment est déterminant pour définir à quel moment les marchandises peuvent être facturées. Si l'entreprise travaille avec son propre transporteur, ce transfert s'effectuera au moment où le chauffeur reçoit une signature du "destinataire" autorisé par le client à réceptionner les marchandises. Si l'on travaille avec un transporteur sous-traitant, la signature du chauffeur de la société de transport constituant cette quittance pour les marchandises qui lui sont remises. Il est à espérer que les mesures de contrôle interne de la société de transport exigent du chauffeur qu'il demande au client final une signature pour le transfert de propriété.

Le chauffeur doit pouvoir prouver ce transfert, sinon il est difficile de facturer les marchandises au client. En d'autres termes, il doit être clairement précisé ce que l'on attend de la firme de transport. Il ne s'agira pas seulement "d'apporter des marchandises à un tiers", mais également d'apporter la preuve de la livraison, le cas échéant, accompagnée des documents (douaniers) nécessaires montrant par exemple que les marchandises ont été exportées. Cet aspect est extrêmement important pour les conséquences administratives de certaines transactions. En effet, le service achat doit très clairement transmettre ces informations au fournisseur. Et les sanctions, en cas de non-respect des engagements, doivent également être clairement définies et approuvées.

Ceci est également important dans le cadre de l'affectation des charges et des bénéfices à la bonne période comptable.

Si les marchandises quittent l'entreprise le 31 décembre juste après avoir été comptées au magasin et qu'elles sont livrées le lendemain chez le client (pour autant qu'un 1<sup>er</sup> janvier quelqu'un soit présent pour réceptionner les marchandises), toutes les mesures nécessaires ont-elles été prises pour veiller à ce que les charges respectives et que le chiffre d'affaires figurent dans la bonne période comptable? Les marchandises ont été comptées et figurent encore dans le stock à la fin de l'exercice comptable – par conséquent, la variation du stock en fonction des charges sera certainement erronée. Heureusement, le chiffre d'affaires est probablement enregistré au cours du nouvel exercice comptable puisque les marchandises ont été réceptionnées le 1<sup>er</sup> janvier. Mais que se passera-t-il si un esprit malicieux du département comptable, qui réalise quelques préparatifs pour la clôture annuelle, enregistre tous les mouvements sortants de ce jour et les fait figurer dans les "factures à établir" (parce que les marchandises ont en effet quitté l'entreprise le 31 décembre), alors que les marchandises, selon les livres, sont encore en stock? Et que se passera-t-il

encore si le responsable du magasin retire de son listing de stock les marchandises qui ont quitté son magasin à la fin de la journée (afin de disposer d'un état correct des stocks le dernier jour de l'année), alors que la comptabilité n'établira la facture qu'au cours du nouvel exercice comptable – au moment de la livraison? Dans les deux cas, on enregistrera des erreurs qui pourraient avoir un impact sur les résultats de l'exercice comptable parce que dans ce type d'erreur d'évaluation ne figure pas la marge mais le prix de revient global ou le chiffre d'affaires global de la transaction dans l'exercice comptable erroné. Il est donc important que des instructions très claires (procédures de contrôle interne) soient imposées en matière de données de livraison et de conséquences qui y sont liées sur le plan administratif.

Qu'y a-t-il lieu de faire au moment précis où les marchandises quittent le magasin? A quel moment leur enregistrement doit-il être effectué? Quelles corrections doivent être passées sur les inventaires, quelles informations doivent être transmises concernant les dernières livraisons (et bien entendu également concernant les dernières réceptions); ...

#### 4.3.2.3. Rubrique du bilan “Créances”

Les risques liés à la rubrique du bilan “créances” sont essentiellement les suivants:

- La possibilité que certains enregistrements n'ont pas été effectués ou l'ont été tardivement, entraînant une expédition tardive de la facture, et un encaissement difficile, voire impossible; l'enregistrement tardif est moins grave qu'aucun enregistrement – intentionnel ou non. Les retards trouvent leur origine dans un suivi trop lent des procédures et étapes de contrôle. Le risque de défaut des enregistrements nécessaires peut être la conséquence de l'existence d'un circuit de vente parallèle n'apparaissant pas dans la comptabilité.
- Une estimation inexacte des expéditions ainsi que de la comptabilisation du produit (par rapport à la comptabilisation des charges suite aux mouvements de stock) entraînant une erreur dans le résultat (voir plus haut).
- Les remises doivent être accordées en rapport avec le chiffre d'affaires réalisé et à la créance en souffrance, mais elles ne sont appliquées que pour autant qu'elles soient autorisées.
- Le compte clients doit être consigné de manière complète et correcte. Les erreurs relatives à l'utilisation correcte de bonnes valeurs constituent dans ce cadre un grand risque – sans parler des erreurs dans l'évaluation de ces créances. Il peut également exister des erreurs dans la phase au cours de laquelle les données des documents d'expédition sont enregistrées.
- Les clients soustraient systématiquement des escomptes même s'ils n'y ont pas droit.
- On opère des compensations avec les paiements des clients (les paiements d'un client sont utilisés pour solder les créances d'un autre client qui avait payé mais

dont l'argent a été utilisé "temporairement" par quelqu'un de la comptabilité dans des buts privés.

- Il est accordé trop peu d'attention à la solvabilité des clients, entraînant des évaluations fautives.
- Des réductions de valeur sont comptabilisées trop rapidement entraînant un double risque: il sera ultérieurement fait peu d'efforts pour récupérer les créances litigieuses, d'une part, et, d'autre part, le bilan comporte d'anciens montants créditeurs qui peuvent permettre des abus.
- Des ventes sont à nouveau réalisées à des clients présentant des créances amorties (le cas échéant sous un autre nom) parce que les créances ont disparu.
- Il existe des écarts entre les comptes particuliers clients et le solde global de la comptabilité.
- On établit à tort des notes de crédit où celles-ci sont établies à de nouveaux prix au lieu du prix de facturation initial.
- Toutes les factures de vente n'ont pas été enregistrées en comptabilité entraînant des écarts entre le chiffre d'affaires réel et le chiffre d'affaires comptabilisé, ainsi que des conséquences en matière de TVA et des erreurs dans les paiements reçus.
- ...

Les mesures à prendre susceptibles de limiter ces risques peuvent se résumer comme suit:

- Dans le département "expéditions", utilisez autant que possible des documents standards; les documents prénumérotés ou les documents automatiquement numérotés par le système doivent compliquer l'apparition d'un circuit parallèle.
- Vérifiez une dernière fois encore les données de l'envoi avant le départ des marchandises et enregistrez le contrôle effectué.
- Contrôlez le cut off des expéditions au moyen de la numérotation des envois et vérifiez que les ventes ont bien été reprises dans la bonne période comptable – et/ou que la variation du stock lié à l'expédition a été traitée au cours de la même période.
- N'utilisez que des documents d'expédition ainsi que des factures prénumérotés. Les factures sont actuellement pratiquement toujours prénumérotées et portent un chiffre attribué par le système sans aucune équivoque. La même possibilité existe pour les documents utilisés pour l'expédition. L'exhaustivité et la précision sont facilitées en partie par cette prénumérotation – tant sur le plan interne que si le travail est confié à des tiers.
- La comparaison entre les commandes, les documents d'expédition et la facturation doit s'effectuer de manière systématique. Cela ne signifie pas que lorsque l'on utilise un système intégré le risque est nul, mais dans un environnement automatisé, les risques de négligences sont réduits. Si les mêmes données sont reprises dans le système de l'offre à la facture en passant par la note d'envoi, on peut conclure (sous réserve, il est vrai, que le système ait été correctement

paramétré) qu'il s'agit d'une amélioration notable par rapport à une situation dans laquelle tout doit être effectué manuellement.

- Par le biais de lettres de confirmation à envoyer aux clients en leur demandant de confirmer un solde en souffrance, on obtient une image fidèle du fonctionnement du suivi des créances commerciales.
- Réalisez un inventaire en spécifiant les écarts constatés, ainsi que de toutes les plaintes que les clients adressent à l'entreprise. Il s'agit là d'un outil extrêmement précieux pour mesurer la qualité à laquelle l'entreprise veut tendre. Les réclamations peuvent être liées à des livraisons erronées ou incomplètes, à des facturations inexactes (dans le texte, les quantités ou les prix, ...). Au sein du système de délégation des pouvoirs, ces réclamations constituent un critère d'évaluation des collaborateurs.
- Les notes de crédit relatives aux retours, aux réclamations ou aux ristournes de fin d'année (remises) ne peuvent être établies que si une personne compétente l'a décidé en toute connaissance de cause. Si les notes de crédit sont liées à des mouvements physiques, le contrôle de l'exactitude et de l'intégralité de la note de crédit ne peut en aucun cas relever de la personne qui a effectué l'enregistrement des factures et des notes de crédit.
- Il est important de veiller à ce qu'aucun écart ne survienne entre les comptes particuliers clients et le grand livre, et à ce que le lien entre les journaux de vente et les mouvements sur les comptes clients soit régulièrement vérifié.
- Il va également de soi que toutes les données en matière d'engagement sur les prix, de remises, ... doivent être sécurisées de manière à ce qu'aucune modification ne puisse y être apportée.
- Les extraits de comptes clients sont analysés systématiquement et en détail non seulement pour identifier les factures impayées ou anciennes et pour vérifier le motif de ce non-paiement, mais également de cette manière à identifier les remises de paiement qu'un client s'est octroyé à tort. Si ces remises ont été déduites à juste titre, c'est qu'une erreur a été commise lors du traitement comptable et qui doit être corrigée.
- Il est important d'effectuer régulièrement des contrôles sur les recettes réelles: les paiements effectués par les clients ont-ils effectivement été attribués aux factures ouvertes correspondantes ou existe-t-il un risque de compensations?
- L'analyse des créances est une préoccupation journalière: c'est l'un des éléments les plus difficiles lors de l'établissement du bilan. Quand on connaît ses clients et qu'on s'en occupe régulièrement, l'affaire est plus aisée. Il y a lieu de faire rapport de manière régulière sur l'évolution des postes clients individuels au dirigeant d'entreprise, et même parfois au conseil d'administration afin que d'éventuelles mesures strictes puissent être appliquées par les responsables de la gestion des créances.
- Cette gestion des créances doit être clairement définie: les procédures d'encaissement (par rappels, avocats, huissiers) doivent être fixées et en cas de dérive par rapport au schéma prescrit, le responsable de cet écart doit avoir donné son approbation.

- Les réductions de valeur doivent être approuvées par une personne compétente (ou un comité des représentants des différents départements). La comptabilisation d'une réduction de valeur est un acte décisif (on dépense une partie du patrimoine de la société). Le service comptable et administratif ne peut donc décider de ce type de comptabilisation de manière autonome – il ne dispose que d'une fonction d'enregistrement.
- Les réductions de valeur comptabilisées doivent faire l'objet d'un suivi régulier. Ce type de créances nécessitent une attention supplémentaire dans le processus de suivi des créances (contact client, avocats, ...). De plus, ces soldes créditeurs ne peuvent figurer dans le bilan "dans un coin oublié" parce que dans ce cas (et si le client finit par payer) il pourrait être comptabilisé par le biais d'un paiement sortant au lieu d'être repris (sans que cela se remarque). Les mesures visant à éviter ces "décaissements" sont discutées dans les paiements sortants dans le cycle "achats".
- "Mauvais client un jour – mauvais client toujours". Cet adage n'est pas toujours vérifié mais il faut pourtant veiller qu'après un certain délai, les mauvais clients (avec les réductions de valeur dans un grand livre séparé) ne reçoivent plus de livraison. Cela peut se faire en liant les informations et en bloquant ce client dans le système – cela doit cependant déjà être effectué dans la phase de traitement des commandes.
- Pour veiller à ce que la comptabilisation ne se fasse pas directement dans le grand livre et donc uniquement par le biais des comptes particuliers clients, des directives claires doivent être édictées sur le type et la manière dont les comptabilisations doivent être effectuées, par qui elles doivent être effectuées et une évaluation régulière vérifiera si les engagements ont été respectés.
- Pour éviter les abus liés aux notes de crédit sur vente, une procédure doit être établie qui exige que chaque note de crédit soit signée par le directeur commercial et, au-delà d'un certain montant, également par le dirigeant d'entreprise. La note de crédit sur vente reste un instrument dangereux susceptible de faire "disparaître" les moyens de la société. Les personnes qui parviendraient à inclure des notes de crédit dans la comptabilité et également à les mettre en paiement peuvent enrichir le client (ou s'enrichir elles-mêmes) aux dépens de la société.
- C'est la raison pour laquelle il doit exister non seulement une procédure d'approbation qui empêche le service comptable de comptabiliser des "notes de crédit non approuvées par les personnes compétentes", mais il doit également être impossible de mettre en paiement des notes de crédit mais plutôt de les affecter à des créances en souffrance (ou à des créances futures). Il y a également lieu d'opérer un contrôle sur les prix figurant dans les notes de crédit s'il s'agit de correction de quantité ou de reprise – il n'est jamais exclu que les prix de vente aient été adaptés depuis la rédaction de la facture initiale et dans ce cas le montant de la note de crédit peut être plus élevé que celui de la facture initiale.
- Il est important de vérifier périodiquement si les factures de vente comptabilisées sont complètes. Cette vérification peut se faire à l'aide de la numérotation



des factures de vente. Il faut également s'assurer que la comptabilisation définitive des factures est passée par des fichiers d'attente. Le flux des marchandises peut également contribuer à vérifier l'intégralité du chiffre d'affaires (voir ci-dessus) et la correspondance du chiffre d'affaires comptable avec les statistiques de chiffre d'affaires conservées séparément au moyen des mouvements de stock ... ainsi que la correspondance avec les données relatives à la TVA (même si celles-ci proviennent du même fichier que celui qui est lié à la facturation) un contrôle fixe périodique doit être exercé. Tous ces contrôles doivent rendre les erreurs plus difficiles de même que les irrégularités intentionnelles du comptable qui s'octroie des recettes parce qu'il a effectivement envoyé certaines factures de vente aux clients mais qu'il ne les a pas reprises dans la comptabilité.

- ...

Imaginons qu'il soit possible de diviser en deux un montant à facturer et de ne facturer que la moitié du montant total par le système au client sur un numéro de facture unique tandis que l'autre moitié serait facturée par le biais d'une facture manuelle non comptabilisée (mais qui présente toutefois le même aspect que les "factures système" et qui possède un numéro fictif). La facture manuelle porte un numéro de compte bancaire privé. La créance comptabilisée dans le système (automatiquement) ne comporte que la moitié de la somme correcte mais elle sera payée dans sa totalité. La deuxième facture partielle est également payée mais sur un compte privé ...

Imaginons maintenant que le même client reçoive une autre facture manuelle avec TVA (ce qui est correct) et qu'une facture système (non envoyée) est comptabilisée sans TVA. Le client paie (sans s'en douter) sur le compte bancaire privé indiqué une somme TVA comprise et le propriétaire du compte privé paie la facture sans TVA (le cas échéant, par le biais d'un transfert par la caisse afin d'effacer les traces). La TVA à payer est "restée en suspens" dans l'environnement privé ...

Seule la combinaison des contrôles précités peut dévoiler ce type de pratiques car c'est la manière de découvrir que la facture devait comporter une TVA (ce qui s'est effectivement produit pour le client).

### ***4.3.3. Questions critiques lors de l'évaluation du fonctionnement du cycle***

Avant de passer à une autre analyse spécifique de ce cycle, il est bon de répéter que dans une organisation les flux opérationnels et les conséquences financières de ces flux sont liés les uns aux autres en couplant pour chaque activité partielle (pour chaque "processus" ou pour chaque "cycle") les cinq composantes principales (environnement de contrôle, évaluation du risque, activités de contrôle, information et

communication, et pilotage, toutes expliquées au paragraphe 4.1.2.) aux trois objectifs principaux du contrôle interne, déjà abordés au paragraphe 4.1.1.5. Cette connexion ne se réalise par ailleurs que si elle est abordée à partir de la perspective de l'analyse des risques comme nous l'avons évoqué dans le paragraphe précédent (4.3.2.). Dans le présent chapitre, cette analyse des risques sera structurée en partant des objectifs de contrôle traditionnels que nous avons découverts au paragraphe 2.3.6. afin de pouvoir à partir de là, mieux développer les activités de contrôle. De cette manière, les théories traditionnelles relatives au contrôle interne s'aligneront dans une approche plus intégrée, comme le propose le Coso.

La même approche sera également adoptée pour l'analyse des questions critiques et l'estimation des cycles suivants (voir également les paragraphes 4.4.3., 4.5.3., 4.6.3., 4.7.3. et 4.8.3.).

#### *4.3.3.1. Environnement de contrôle*

Pour l'évaluation de l'environnement de contrôle en matière de ventes, les questions et les réponses suivantes constitueront la ligne directrice:

- Existe-t-il un département vente séparé?
- Existe-t-il des directives et des compétences déterminées à l'intérieur de l'entreprise en matière de:
  - établissement des bons de commande;
  - fixation des prix de vente et des conditions de vente (y compris les remises);
  - acceptation des commandes;
  - expédition des marchandises;
  - établissement des factures de vente;
  - traitement des paiements provenant des clients?
- Les départements ou les sous-départements chargés des tâches précitées se composent-ils de personnes suffisamment indépendantes?
- Les ventes passent-elles par des vendeurs / représentants?
- Si oui, les compétences des vendeurs / représentants sont-elles définies avec suffisamment de clarté?
- L'entreprise dispose-t-elle de conditions générales de vente?
- Si oui, celles-ci reposent-elles sur des fondements et un support juridiques suffisants?

### 4.3.3.2. Evaluation du risque

#### Objectifs concrets des contrôles

Les objectifs concrets des contrôles qu'il y a lieu de garder à l'esprit sont – pour rappel (voir paragraphe 2.3.6.) – les suivants: *autorisation* (“*AUTORISATION*”), *intégralité* (“*COMPLETENESS*”), *existence* (“*EXISTENCE*”), *exactitude* (“*ACCURACY*”), *ponctualité* (“*TIMING*”), *évaluation* (“*VALUATION*”), et enfin *classification* (“*CLASSIFICATION*”). Les risques suivants méritent d'être évalués et évités:

#### Autorisation:

- On a procédé à une livraison chez un client pour lequel il avait été décidé de ne plus rien entreprendre.
- Des ventes se font sans commandes approuvées.
- ...

#### Intégralité:

- Aucune facture n'a été établie, à tort.
- Il existe un circuit de vente parallèle.
- Certaines sommes ont été imputées tardivement dans le compte correct et investies pour obtenir des intérêts qui reviennent – indûment – à d'autres entreprises.
- On n'a pas de certitude suffisante que la numérotation des factures de vente est complète et ininterrompue.
- ...

#### Existence:

- L'entreprise comptabilise des chiffres d'affaires fictifs.
- Des ventes sont comptabilisées sur base de commandes et de livraisons non approuvées.
- Des ventes sont enregistrées pour des clients inexistantes.
- ...

#### Exactitude:

- Les ventes figurent pour des montants incorrects dans la comptabilité suite à des erreurs de traitement.
- ...

#### Ponctualité:

- Les ventes sont enregistrées au cours d'une période incorrecte qui ne correspond pas avec la période dans laquelle la transaction physique s'est produite et au cours de laquelle les charges respectives ont été comptabilisées.
- Cette erreur peut se produire dans plusieurs sens.
- ...

Evaluation:

- Les ventes sont enregistrées pour un montant incorrect dans la comptabilité suite à une erreur de facturation, par exemple à cause de l'utilisation de prix unitaires erronés ou à cause d'une mauvaise conversion de devises étrangères.
- ...

Classification:

- Certaines ventes ne sont pas comptabilisées dans le chiffre d'affaires, indûment.
- Certaines transactions financières sont confondues avec des transactions opérationnelles.
- Des produits exceptionnels sont comptabilisés avec le chiffre d'affaires de l'entreprise.
- La facturation des charges est reprise dans le chiffre d'affaires.
- ...

Il y aura donc lieu de prendre des mesures pour atteindre ces objectifs. Ces mesures peuvent être de nature préventive ou répressive. Elles peuvent toujours être liées aux objectifs décrits ci-dessus. Toutefois, si elles ne contribuent pas à atteindre les objectifs de base de l'organisation interne, elles sont totalement non fondées.

Le schéma suivant illustre, à titre d'exemple, le lien existant entre les objectifs et les mesures à prendre afin d'atteindre ces objectifs. Ces mesures feront l'objet du paragraphe suivant. Les mesures qui ne sont pas reprises dans le schéma ci-dessous servent également à atteindre un ou plusieurs objectifs du contrôle interne. L'entreprise doit dès lors se poser la question de savoir quels sont les objectifs et proposer des mesures concrètes. En voici une sélection:

		Objectifs de contrôle ventes						
		AUT	COM	EXI	ACC	TIM	VAL	CLAS
1	Le crédit clientèle est octroyé avant la livraison	X						
2	Les ventes sont enregistrées sur base de commandes approuvées	X						
3	Les ventes s'effectuent sur la base de livraisons approuvées	X						
4	Il y a séparation de fonctions entre celui qui comptabilise les ventes et celui qui encaisse l'argent		X	X				
5	Les prix de vente sont repris dans une liste ou dans le système		X		X			
6	Une comparaison est établie entre les bons de livraison et les ventes		X	X	X	X		
7	Les clients doivent régulièrement confirmer leur solde			X	X			
8	Un flux des marchandises se produit mensuellement		X	X		X		
9	Tous les documents sont numérotés automatiquement		X					

		Objectifs de contrôle ventes						
		AUT	COM	EXI	ACC	TIM	VAL	CLAS
10	Les cours sont adaptées de manière hebdomadaire dans le système	X			X		X	
11	Tous les mois, le journal des ventes subit une vérification approfondie			X		X		X
12	...							

Légende:

AUT:	autorisation	(autorisation)
COM:	completeness	(exhaustivité)
EXI:	existence	(existence)
ACC:	accuracy	(exactitude)
TIM:	timing	(ponctualité)
VAL:	valuation	(évaluation)
CLAS:	classification	(classification)

### ***Séparation des fonctions***

Avant d'aborder dans le détail les systèmes de contrôle, il s'avère intéressant de mettre en exergue les séparations de fonctions idéales.

#### Gestion:

- Approbation prix de vente.
- Approbation conditions de vente.
- Approbation crédit clientèle.
- Approbation livraison / expédition.
- Approbation adaptation des fichiers (prix, remises).
- Approbation des notes de crédit.
- ...

#### Conservation:

- Fonction de magasinier.
- Administration des débiteurs.

#### Enregistrement:

- Rédaction des offres, bons de commande, bons de livraison, factures, notes de crédit.
- Comptabilisation des documents.
- Comptabilisation des paiements.
- ...

**Contrôle:**

- Contrôle factures et notes de crédit.
- Comparaison journaux et grand livre.
- Analyse ancienneté des débiteurs.
- Contrôle d'accès aux fichiers (prix de vente, tableaux de remises, ...)
- ...

La séparation des fonctions bien construite est la meilleure mesure de contrôle préventive qui existe. Une répartition idéale des fonctions ne peut se faire que dans les grands environnements. Il s'agit alors de répartir les fonctions parmi les membres du personnel de manière à ce que ceux-ci aient suffisamment d'intérêt de minimiser autant que possible les risques d'erreurs. Le personnel doit également être parfaitement au courant qu'il sera évalué (voir délégation des compétences).

### 4.3.3.3. *Activités de contrôle*

***Introduction***

En matière de contrôle interne, une distinction claire doit être faite entre les procédures, d'une part, – qui sont intégrées dans le processus administratif pour éviter la survenance d'erreurs – et, d'autre part, les contrôles qui se produisent ultérieurement sur ce processus (voir également le rôle de l'auditeur interne – 3.2.).

Pour chaque *processus de contrôle ultérieur*, il y a lieu, avec la description de l'organisation administrative et le contrôle interne associé, de réaliser un inventaire de ce qui peut être source d'erreurs. L'auditeur interne (et, le cas échéant, également l'auditeur externe) devra, pour préparer ses tests substantifs, être attentif aux points faibles éventuels.

Ces erreurs potentielles diffèrent d'entreprise à entreprise. Une série d'entre elles sont propres aux différents cycles eux-mêmes et sont donc, en d'autres termes, totalement indépendantes du secteur dans lequel l'entreprise exerce ses activités. D'autres sont plutôt dépendantes de propriétés spécifiques de l'activité de l'entreprise et nécessitent, pour qu'elles puissent être détectées, des connaissances et une expérience suffisantes de l'évaluateur de l'organisation interne.

Parallèlement à la phase de description et d'identification des points faibles, l'auditeur interne devra, dans une deuxième phase de contrôle présente dans le système – et qu'il considère comme essentielle afin de s'appuyer sur la fiabilité du contrôle interne – effectuer de réels tests. Le but de ces derniers consiste à se renseigner sur le fait que les contrôles inhérents au système ont effectivement fonctionné correctement. Il peut faire cela de manière directe (répétition des activités précédemment effectuées) ou de manière indirecte (par un contrôle alternatif).

Il opère une sélection parmi les contrôles à tester sur la base de ses connaissances (description) et de l'évaluation du système de contrôle interne (voir également phase précédente). Ensuite, il détermine la dimension de l'échantillon à prélever dans un certain nombre de documents, de transactions ou d'activités.

Cet échantillon peut se composer de: l'exécution de tests de conformité ou de procédures (appelés également *compliance* ou *attribute tests*) ou l'exécution de vérification – ou *substantive tests*. La différence consiste dans le fait que les tests de conformité vérifient le fonctionnement et la fiabilité d'une procédure tandis que les tests substantifs cherchent à mettre au jour des erreurs financières dans les comptes.

En d'autres termes, les tests vérificatifs contrôlent les soldes de la comptabilité ou des comptes annuels. Comme nous l'évoquions plus haut, les activités de contrôle ne se contentent pas de *mesures de contrôle interne répressives* par lesquelles une personne contrôle en prélevant des échantillons une fois de plus ou de manière alternative mais elle compte également (et même plus) des *mesures préventives* qui doivent éviter que des erreurs se produisent. La description des principales mesures préventives figure dans le chapitre précédent où sont décrits les différents risques, ainsi que les points importants qui sont liés aux risques pour l'organisation. Dans cette partie, nous passerons rapidement en revue les mesures de contrôle préventives et répressives qui peuvent s'avérer très utiles pour le cycle des ventes.

### **Mesures préventives**

La question de savoir si les mesures préventives prévues dans un département des ventes sont suffisantes dans le cadre des objectifs de contrôle décrits ci-dessus doit apparaître dans les réponses aux questions suivantes. Certaines de ces questions n'ont pas été retenues car elles semblent moins intéressantes à la lumière de la description des risques possibles de ce cycle. Les mesures qui nous intéressent au premier chef découleront des réponses aux questions suivantes:

- Utilise-t-on des catalogues de vente et des listes de prix?
- Ceux-ci sont-ils régulièrement retravaillés, adaptés et approuvés et par qui?
- A-t-on une certitude suffisante que seuls les listes de prix et les catalogues actuels servent de base pour rédiger les commandes?
- En cas de divergences dans les prix, une procédure d'approbation séparée est-elle prévue?
- Si des commandes sont prises par des représentants, exerce-t-on un contrôle suffisant sur les activités de ceux-ci par le biais de rapports de représentation, de rapports de visite, etc.?
- Les représentants sont-ils régulièrement informés sur leurs clients ayant des problèmes de paiement, et sur les limites de crédit des acheteurs?
- Si les représentants perçoivent des paiements à l'avance lors de la commande, ces recettes sont-elles réglées de manière satisfaisante?

- Effectue-t-on des ventes au personnel et y a-t-il d'autres ventes au comptant?
- Pour celles-ci, des conditions spéciales s'appliquent-elles en matière de prix, de remises et de modalités de paiement?
- Ces procédures différentes sont-elles suffisamment clairement établies?
- Est-on suffisamment attentif à l'application de ces modalités spéciales?
- Les membres du département des ventes sont-ils suffisamment indépendants?
- L'administration des débiteurs est-elle suffisamment indépendante du département des ventes et de l'expédition ou du service réception?
- L'administration des débiteurs s'effectue-t-elle sur la seule base de documents originaux (factures de vente, notes d'envoi, notes de crédit, extraits bancaires, ...)?
- Porte-t-on en compte des intérêts de retard en cas de paiement tardif par les débiteurs?
- Existe-t-il un règlement par lequel la TVA incluse dans les soldes débiteurs à amortir est réclamée au bon moment?
- Effectue-t-on des remboursements effectifs de notes de crédit?
- A cet égard, une procédure spéciale d'approbation est-elle prévue?
- Les débiteurs/créances sont-ils assurés?
- Toutes les dispositions d'assurance sont-elles précisément respectées?
- A-t-on pris suffisamment de mesures relatives aux éventuels risques de conversion pour les débiteurs en devises étrangères?
- ...

### **Mesures répressives**

Le plus courant des contrôles répressifs est celui par lequel non seulement on recherche une réponse aux questions ci-dessus mais par lequel on peut également vérifier efficacement le fonctionnement des différentes mesures préventives. En prélevant des échantillons, il y a lieu de s'assurer que le contrôle interne est bien plus qu'une bonne intention. On peut imaginer des centaines de types de contrôles répressifs. Par exemple, on peut analyser pendant une période déterminée (deux mois) toutes les notes de crédit comptabilisées et vérifier que toutes les conditions sont satisfaites (sont-elles bien documentées, ont-elles été approuvées conformément aux règles internes, ont-elles été effectivement compensées par des soldes en souffrance, y a-t-il eu un rapport dans l'information à la direction, etc.).

Un autre exemple à citer concerne les débiteurs: ces derniers ont-ils été suivis de manière efficace et toutes les règles ont-elles été respectées (n'a-t-on pas dépassé les limites de crédit, les délais de crédit ne sont-ils pas dépassés, a-t-on donné les coups de téléphone nécessaires pour accélérer l'encaissement, après le délai convenu, l'avocat a-t-il pris les choses en main, les livraisons au client ont-elles été entre-temps suspendues, en a-t-on discuté (calmement) avec le client conformément aux procédures internes, ...)?



Parmi les autres instruments visant à évaluer surtout l'intégralité du chiffre d'affaires, citons la combinaison du flux des marchandises avec l'analyse de la marge. L'entreprise doit être correctement organisée pour que les données nécessaires pour cette analyse puissent être obtenues. Mais toute entreprise qui estime effectivement que le contrôle interne est important ne peut, dans les circonstances actuelles où l'informatique offre tant de possibilités, s'abstenir d'investir dans des moyens lui permettant d'effectuer ces contrôles.

Au point 2.3.3., nous avons levé le voile théoriquement sur le flux des marchandises. Si l'on associe les constatations faites en matière d'objectifs des séparations de fonctions (voir aussi point 2.3.4.) à la notion du flux des marchandises, on en vient effectivement à comprendre que la vérification des justifications provenant des divers départements peut servir de base au contrôle interne.

Dans un environnement commercial, on dispose aisément de toute une série de rapports quantitatifs applicables dans toutes les circonstances. Le rapport le plus couramment utilisé est le suivant:

$$\text{Stock de départ} + \text{achats} - \text{ventes} = \text{stock final}$$

Le même rapport, présenté différemment, donne:

$$\text{Stock de départ} + \text{achats} - \text{stock final} = \text{ventes}$$

Ces comparaisons ne sont valables que pour les quantités et non pour les valeurs. Tous les membres de la comparaison sont exprimés en valeurs par rapport au prix de revient, à l'exception des ventes. Compte tenu de la marge que la société réalise sur ces ventes, cette comparaison est donc correcte en valeurs.

Mieux l'administration de l'entreprise est équipée, plus facilement les rapports de contrôle mentionnés pourront être établis. Les préceptes légaux suivants doivent cependant être gardés à l'esprit:

Le suivi administratif des mauvaises pièces (invendables) qui quittent l'entreprise est nécessaire pour donner à la comparaison ci-dessus une chance de réussir. Dans le cadre de la "surveillance des actifs" et de l'investissement efficient des moyens de la société, ceci est en tout cas indispensable.

- La comparaison citée ne sera jamais parfaitement décisive parce qu'il existe toujours des éléments que l'on n'a pas totalement sous contrôle. Par exemple, imaginons que vous soyez grossiste en fromage. Au moment où les fromages arrivent et sont pesés, ils sont par définition plus lourds que lorsqu'ils seront vendus quelque temps plus tard aux acheteurs. En d'autres termes, il faut tenir compte dans tout contrôle d'un flux des marchandises lié à la propriété des produits pour lesquels la comparaison est réalisée.

- Si l'on fait la comparaison de manière systématique et périodique à des fréquences régulières (par exemple tous les mois), d'une part, une tendance claire se dessinera et, d'autre part, l'on peut tenir compte des pourcentages de déchets ou postes de pertes "normaux". Ce type de postes de correction est encore plus important lorsqu'il s'agit d'un environnement de production dans lequel les déchets et éventuellement le recyclage sont monnaie courante. Les références au sein du secteur peuvent également s'avérer très instructives.
- Le rôle du budget acquiert ici également une dimension supplémentaire: il a été démontré plus haut que le budget est une "norme", un point de comparaison pour l'objectif à atteindre. Pour la production et les pourcentages de déchets, cela est également valable.
- Dans les comparaisons précitées, le stock de départ et le stock final sont mesurés parfaitement grâce à des contrôles physiques. La comptabilisation des achats est réalisée par une fonction indépendante, responsable pour l'enregistrement correct et intégral des achats, fonction qui possède également d'autres intérêts que les contrôleurs du stock. Si l'on contrôle les "ventes", il faut partir d'une administration intégrale et correcte des achats. Il va de soi que, s'il reste des doutes, le contrôle des rapports devient un non-sens.
- Il y a lieu de rechercher une conviction supplémentaire relative au bon fonctionnement du côté entrant du flux des marchandises, parallèlement à la séparation des fonctions déjà citée – qui pour une grande part doit constituer la garantie de ce bon fonctionnement – dans le rapport qui doit exister entre les flux des liquidités sortants, d'une part, et les augmentations de stock, d'autre part (flux entrants des marchandises). Ce contrôle peut par exemple s'exercer au moyen de bons de réception enregistrés, de comptabilisations automatiques par le système d'inventaire permanent, des crédits inscrits dans les comptes des fournisseurs par les achats de stock, du détail des comptes fournisseurs avec les achats de marchandises, ...
- Si la comparaison est exprimée en valeurs, les marges réalisées –comme nous le suggérons plus haut – jouent un rôle important. Il est indispensable de comprendre la composition de ces marges pour décrypter la manière dont elles sont liées aux prix de revient, repris dans le stock et les achats. Un mix de produits qui évolue d'une année à l'autre peut justifier une autre structure des marges, forçant à travailler dans le flux des marchandises sur un autre schéma.
- Pour avoir une perception correcte des marges, il faut d'abord se convaincre que les prix de vente et que les remises correctes ont été octroyés et enregistrés. L'évaluation de ces éléments fait également partie de l'évaluation du fonctionnement du système de contrôle interne (voir plus haut). Ensuite il doit y avoir moyen de rassembler les marges brutes par article ou groupe d'articles et, le cas échéant, par département et par période. La comparaison avec le budget est très instructive.
- ...

L'exactitude de cette information qui, dans des circonstances idéales, peut provenir du système d'information de la direction (*MIS*) doit être prouvée à l'aide de contrô-

les détaillés des prix sur les factures d'achat et de vente, compte tenu de l'élément supplémentaire du prix de revient des articles vendus, ainsi que des coûts directs ou indirects attribués aux produits finis. Ces coûts se retrouvent également par le biais de la modification des stocks dans le prix de revient des ventes et influencent de cette manière la marge brute.

Le point 4.5.3.3. traite des caractéristiques spécifiques de l'environnement de production dans ce cadre.

L'exemple suivant montre une manière de composer le flux des marchandises. Les points de départ sont les suivants:

- Le stock de départ contient 10 articles A, achetés à 10, et 20 articles B, achetés à 15.
- Dans le courant de l'année, 25 articles A sont enregistrés dans les achats, à une valeur de 12, et 30 articles B à 20 la pièce.
- La majoration normale de l'article A est de 20% (évaluation empirique, reprise telle quelle dans le budget) – celle de l'article B s'élève à 25%, aux mêmes normes contrôlées.
- Le stock final contient encore 5 articles A et 15 articles B.
- L'évaluation se fait selon le principe FIFO.

La question est la suivante: sans consulter la comptabilité, à combien s'élève le chiffre d'affaires? On peut partir d'un appareil administratif correct (au sens large) sans erreurs d'enregistrement, d'évaluations des stocks et de limitations des achats et des ventes. Si l'on veut rendre le questionnaire plus compliqué, on peut éventuellement jouer avec ce type d'éléments supplémentaires. La réponse est la suivante: le chiffre d'affaires est de 1.038, pour un chiffre de 65 ventes (65 ventes = 30 SD + 55 achats – 20 SF).

Calcul:

	SD	Achat	SF	Ventes
A nombre	10	25	5	30
A valeur	10	1	12	
A total	100	300	60	288
B nombre	20	30	15	35
B valeur	15	20	20	
B total	300	600	300	750
TOTAL	400	900	360	1.038

où:

SD est le stock de départ

SF est le stock final.

Les valeurs de vente ont été déterminées au moyen de 10 ventes de A avec une valeur d'acquisition de 10 et 20 avec une valeur d'acquisition de 12, majorées toutes deux de 20%. La majoration de 25% pour les articles B s'exerce sur 20 exemplaires achetés à 15 et sur 15 exemplaires achetés à 20. En fonction de la manière dont le système détermine la majoration (de manière précise comme ci-dessus ou sur la base d'une valeur moyenne d'acquisition), un autre prix de vente apparaît et le chiffre d'affaires est modifié dans la comptabilité.

De même, les remises sur la quantité ... peuvent exercer un impact, mais celles-ci peuvent être compensées dans le calcul théorique du chiffre d'affaires. Nous avons évoqué plus haut les conditions relatives à l'information complète pour réaliser ce calcul (une structure administrative correcte).

L'analyse de la marge (dans le département, par groupe d'articles, par client ou éventuellement selon une ventilation géographique, ...) peut, au cours du temps, s'avérer extrêmement instructive. Les variations d'une période à l'autre doivent toujours trouver une explication. L'explication de la variation peut avoir une double cause: il peut exister un *effet quantitatif* et un *effet qualitatif*. L'effet quantitatif provient d'une augmentation ou d'une diminution du chiffre d'affaires lui-même; l'effet qualitatif est dû à l'évolution des prix – tant d'achat que de vente.

Il est donc toujours sensé de détailler autant que possible les développements de la marge par exemple en pratiquant les analyses approfondies suivantes:

- Comment a évolué le chiffre d'affaires (par groupe d'articles, segment de marché, ...).
- A l'opposé, quelle évolution des prix existe dans le domaine des ventes.
- Comment se sont comportés les prix d'achat (voir également l'évolution dans le stock à cet égard).
- De quoi se compose le mix des ventes pour les différents groupes d'articles qui à leur tour ont connu une autre évolution dans le domaine des prix d'achat et de vente.
- ...

L'exemple suivant indique dans les grandes lignes comment on peut effectuer cet exercice:

	Année 1	Année 2	Différence	%
Chiffre d'affaires	100	<b>120</b>	<u>20</u>	20
Prix de revient	80	90	10	12,5
Marge	20	30	<b><u>10</u></b>	50
%	<u>20</u>	25	<b>5</b>	

La marge a augmenté de 50% (puisqu'elle est passée de 20% à 25%). En d'autres termes, la marge a augmenté de 5 points. Ce développement est dû, d'une part, à l'accroissement du chiffre d'affaires (c'est-à-dire de 20 = 120 – 100) et, d'autre part, à une augmentation du prix de revient de seulement 12,5% (c'est-à-dire de 80 à 90). Un examen plus approfondi doit montrer si ceci découle d'une diminution des prix d'achat. En tout cas, l'augmentation de la marge de 20 à 30 (c'est-à-dire de 10) s'explique par un effet de quantité égale à 4 (c'est-à-dire 20% – la marge de l'année précédente – l'augmentation du chiffre d'affaires de 20), et par un effet de prix de 6 (à savoir 5 points – l'augmentation de la marge – sur le chiffre d'affaires du nouvel exercice comptable à concurrence de 120). Et cette analyse peut ensuite, comme décrit plus haut, être traitée plus en détail.

D'autres mesures de contrôle répressives sont également possibles pour évaluer le cycle des ventes ou certains aspects partiels de celles-ci. Entre autres, il peut s'agir des mesures suivantes formulées sous la forme d'un genre de programme de travail:

- Vérifiez la séquence numérique des bordereaux d'expédition (ou, le cas échéant, de leur équivalent électronique) pour la période du ... au ....
- Sélectionnez (un nombre à déterminer) des bons d'expédition et faites-les correspondre avec la copie correspondante de la facture de vente.
- Vérifiez qu'il n'y a pas de différence anormale entre la date d'expédition et celle de la facturation.
- Vérifiez la séquence numérique des factures de vente pour la période du ... au ... (la période d'échantillonnage).
- Sélectionnez (un nombre à déterminer) de factures et
- vérifiez qu'elles sont reprises dans le journal des ventes;
- vérifiez la correspondance entre les quantités figurant sur la facture et celles figurant sur le bon d'expédition ou la lettre de transport;
  - contrôlez les prix de vente appliqués avec la liste des prix autorisée;
  - contrôlez si les remises sont conformes aux directives;
  - vérifiez le calcul de la facture, y compris la TVA;
  - contrôlez si les factures sont exactes et ont été comptabilisées dans la même période comptable dans les comptes particuliers clients;
  - vérifiez si les marchandises facturées ont été sorties de la comptabilité de l'administration du stock (permanente);
  - ...
- Vérifiez la séquence numérique des notes de crédit au cours de la période du ... au ... (la période d'échantillonnage).
- Sélectionnez un nombre de notes de crédit et
  - vérifiez qu'elles ont été comptabilisées dans la même période comptable dans les comptes particuliers clients;
  - contrôlez à l'aide des pièces autorisées les motifs pour lesquels la note de crédit a été rédigée (retours, réductions supplémentaires, ...);
  - comparez les quantités et les prix avec les factures de vente initiales;
  - vérifiez les calculs des notes de crédit, y compris la TVA;

- vérifiez pour les retours de marchandises leur enregistrement dans l'administration du stock (permanente);
- ...
- Pour les opérations de vente au comptant:
  - vérifiez la séquence numérique des documents de vente au comptant pour la période du ... au ... (la période d'échantillonnage);
  - sélectionnez (un nombre à déterminer) de documents et contrôlez leur correspondance avec le livre de caisse et/ou les documents de la caisse enregistreuse;
  - vérifiez la correspondance des recettes avec les justificatifs dans le livre de caisse;
  - ...
- Sélectionnez dans le journal financier (un nombre à déterminer) de recettes et vérifiez que celles-ci ont été comptabilisées de manière correcte et au cours de la même période comptable au profit du même débiteur que dans le grand livre des comptes.
- Faites correspondre (un nombre à déterminer) de recettes sélectionnées avec les documents bancaires / extraits de compte y relatifs.
- Vérifiez la séquence numérique des extraits des comptes bancaires pour la période du ... au ....
- Faites correspondre (un nombre à déterminer) d'extraits sélectionnés reprenant les recettes avec le journal financier.
- Évaluez les raisons des éventuels retards dans la comptabilisation des recettes.
- ...

## **4.4. Achats, dettes et stock**

### ***4.4.1. Approche linéaire du cycle***

#### ***4.4.1.1. Rôle du département des achats***

Dans une entreprise, il y a différents types d'achats". Il est important d'opérer une distinction entre:

- les investissements;
- l'achat par exemple d'entretien et d'autres services "sur le terrain" (comme les frais de travail intérimaire);
- l'achat de matières premières et d'équipement;
- l'achat de frais généraux.

Le département des achats doit faire l'étude du marché des fournisseurs pour acheter ensuite les marchandises et les services en fonction du bon fonctionnement de l'organisation, compte tenu:

- des quantités et qualités souhaitées;
- du prix le plus favorable possible;
- des délais dans lesquels ces marchandises ou services sont nécessaires pour l'organisation.

Dans ce cadre, il est d'une importance essentielle que le suivi et le contrôle des fournisseurs soient exercés. Si l'étude préalable des engagements possibles avec le fournisseur pour une commande déterminée est importante, il est toujours nécessaire de se poser ensuite la question de savoir si les fournisseurs ont pu remplir leurs obligations.

Dans toutes les organisations, il est important d'établir:

- quels types de marchandises ou de services peuvent être achetés;
- qui peut prendre l'initiative d'opérer un achat;
- quelles sont les limites financières dans lesquelles des obligations peuvent être contractées par les acheteurs et au-dessus de quels montants le chef d'entreprise ou la direction dans son ensemble ou même l'organe d'administration doit autoriser les commandes – en cas d'engagements importants à l'égard des moyens de la société, cela doit obligatoirement se produire.

Pour les achats spécialisés, le département des achats doit se faire assister par les autres départements – qui, d'autre part, initialiseront toujours le processus d'achat (par exemple le département de production dans le cas d'une machine pour laquelle des exigences techniques spécifiques sont imposées, qui ne sont pas maîtrisées par les membres du département achat).

Pour pouvoir exercer les fonctions décrites ci-dessus, le département des achats soumettra une liste de fournisseurs dans laquelle les engagements sont objectivement repris de manière à ce que l'on puisse par la suite procéder à une évaluation objective également. Concrètement, ces fichiers comportent les informations (actuelles si possible) suivantes:

- nom et adresse du fournisseur;
- les articles (ou services) à livrer;
- les conditions de livraison et de paiement;
- les expériences faites avec ce fournisseur (réclamations pour dépassement des délais, négligence et qualité, service en cas de problèmes, ...);
- la fiabilité financière (parce qu'une relation à long terme s'établit avec des partenaires solvables).

La *qualité du département des achats* pourra en grande partie être mesurée par la manière dont il obtient les informations auprès de ses fournisseurs et la manière dont elles sont prises en compte lors de l'appel d'offres ou de leur évaluation.

Dans la suite du processus d'achat, nous distinguerons les phases suivantes:

1. Réception d'une demande de commande interne et contrôle des compétences, dans des limites convenues.
2. Rédaction d'une demande d'offre (et transcription dans le registre des offres).
3. Evaluation des offres reçues et commande.
4. Réception (éventuellement avec retour).
5. Vérification des factures d'achat – contrôle et approbation des factures.
6. Préparation du paiement et paiement effectif – traitement par l'administration des fournisseurs.

#### *4.4.1.2. Réception d'une demande de commande interne*

Le processus d'achat démarre dans tous les cas par un BESOIN qui naît chez un membre de l'organisation. La constatation du besoin doit se faire objectivement. Cela signifie qu'il faut donner au département des achats la possibilité de réaliser un cycle normal (composé des différentes étapes décrites ci-dessous) sans que les flux de marchandises ou de liquidités internes ne soient mis en péril. Si ce cycle normal est impossible, la démarche peut être désastreuse pour l'investissement efficient des moyens de la société, d'une part, et, d'autre part, réduit la chance de satisfaire la clientèle. En d'autres termes, le besoin doit se présenter en temps utile mais ne peut naître trop tôt sans quoi, les relations optimales entre les biens possédés et les besoins risquent d'être détériorées. Pour ce cycle, l'organisation est donc essentielle.

Il ne serait pas de bon aloi que chaque besoin ressenti par un individu dans l'entreprise soit toujours satisfait et soit immédiatement converti en un achat. Imaginons que dans l'atelier d'une usine on ait découvert qu'une nouvelle fraiseuse a été lancée sur le marché, qui est plus puissante et plus précise, et que l'un des ouvriers aille à la comptabilité pour demander 1.000 euros pour acheter la fraiseuse. Ou encore plus grave, qu'il aille acheter la fraiseuse et ensuite transmette la facture à la comptabilité. Est-ce un exemple d'organisation efficace? Non, plusieurs règles en matière de contrôle interne ont été violées en même temps. Le plus important dans ce cadre est le fait que personne ne s'est posé la question de savoir si cette fraiseuse était vraiment nécessaire.

C'est la raison pour laquelle l'organisation doit opérer une sélection – et doit la communiquer clairement à tout le monde – des personnes et de quelle manière une demande peut initialiser un achat. En d'autres termes, des instructions écrites doivent être données au département des achats sur la base desquelles ce département pourra effectuer son travail d'acheteur sur le marché. Ces instructions sont appelées "demande de commande" ou "formulaire de demande d'achat".



S'il s'agit d'*éléments en stock*, il est nécessaire pour l'identification d'un besoin, de tenir compte des éléments suivants:

- le niveau de stock actuel;
- les articles en transit;
- le délai nécessaire pour acquérir de nouvelles marchandises (appelé en anglais le *leadtime*);
- la marge qui permet de couvrir les estimations erronées.

Il existe différents modèles d'établissement de systèmes qui tiennent compte des besoins spécifiques de certains départements ou de grands ensembles. Dans le cadre de cette étude, nous n'approfondirons pas ces modèles. On peut cependant faire référence au système de "niveau optimal de commande" ou encore à celui de "planning des besoins matériels". Le lecteur pourra trouver des informations supplémentaires dans la littérature technique spécialisée.

Si l'on travaille sur un système automatisé qui fonctionne bien (constatations empiriques) et si l'on est également certain sur la base d'échantillonnages réguliers que les points de départ qui alimentent le système restent corrects, on peut s'y fier et une partie du formalisme attaché à l'initialisation d'un besoin peut être éliminée. Dans de nombreux cas, ce n'est pas le cas et le souci d'une politique univoque subsiste.

La demande de commande doit alors être approuvée par le chef de département qui souhaite passer commande. S'il s'agit d'un achat d'une valeur importante dépassant un montant déterminé (par exemple pour des investissements), on peut décider en règle générale que le chef d'entreprise doit contresigner la demande. Il s'agit d'une question de surveillance des budgets d'investissement. Attention, il ne s'agit encore dans cette phase que d'une demande de commande interne qui ne lie pas encore la société vis-à-vis de tiers.

Tout formulaire de demande qui ne provient pas de l'une des personnes "autorisées" ne peut être traité par le département des achats. Le verrouillage électronique permet d'assurer automatiquement cette autorisation. Dans un premier temps, le demandeur devra veiller lui-même à ce que les coûts à prendre en charge ont été, d'une part, budgetés et, d'autre part, que les coûts à générer ne dépasseront pas le montant maximum qui lui avait été attribué. Si ces règles ne sont pas respectées dès le départ, dans la phase de contrôle on sera confronté à un problème: le département des achats doit contrôler le suivi de ces conditions.

#### 4.4.1.3. Rédaction des appels d'offres (et transcription dans le registre des offres)

Si la demande de commande est passée par le processus adéquat, le service des achats peut demander des *offres*. Seule la direction générale peut, dans des circonstances exceptionnelles, créer une exception à cette règle. Mais alors, la direction générale devra établir par écrit la raison pour laquelle elle a décidé cela – par exemple dans les procès-verbaux des assemblées périodiques de la direction. De toute façon, elle devra fournir la justification de ce type d'actions à l'organe d'administration. Ainsi, il peut apparaître commercialement justifié de recommander immédiatement un certain fournisseur bien que peut-être une étude comparative aurait montré que d'autres auraient été plus avantageux. Mais, comme nous le disions, les raisons de cette décision doivent alors être motivées.

Le département des achats est tenu pour chaque achat d'obtenir au moins un nombre préalablement défini (par exemple deux) d'offres – pour les contrats annuels, ce nombre est de préférence plus élevé – dans lesquelles tant le prix que la qualité serviront de base à la décision.

C'est le service des achats lui-même qui prend cette décision, il est vrai en concertation avec le demandeur, tout en sachant qu'il peut être évalué pour cette action. A cet effet, le fichier contenant les offres demandées doit être conservé pendant un certain temps de façon à ce que l'on puisse établir un historique des fournisseurs potentiels, que l'on peut évaluer en permanence, d'une part, et de manière à ce que la prestation du département des achats puisse être mesurée, d'autre part.

Pour les fournisseurs, le raisonnement suivant s'applique: un fournisseur bon marché chez qui l'on commande mais qui ensuite livre de la qualité médiocre ou ne respecte pas les délais convenus, doit être enregistré comme un partenaire peu recommandable de façon à ce qu'il puisse en être tenu compte à l'avenir.

Le jugement du département des achats est nettement facilité – parce qu'il est plus objectif de posséder un instrument de mesure – du fait que la pondération entre le prix et la qualité (y compris les engagements en matière de délais de livraison, de service après vente, de facturation, de paiement, ...) doit permettre de faire un choix évident sur la base de critères objectifs en principe, qui peuvent toujours être justifiés.

La demande de plusieurs offres a une autre raison: imaginons que le premier choix ne peut être considéré comme le meilleur à cause des circonstances et que le fournisseur choisi ne peut tenir ses promesses – on doit alors pouvoir faire appel à une alternative. Les données relatives aux fournisseurs sont conservées dans le registre des fournisseurs décrit ci-dessus.

Un exemple des tâches imposées au département des achats dans le domaine des offres pourrait être de demander pour les achats suivants obligatoirement des offres à au moins deux fournisseurs:

- tous les investissements;
- les achats de matières premières et équipements d'une valeur de commande probable de plus de 5.000 euros, à moins que des contrats à plus long terme ne soient conclus;
- les services auprès de fournisseurs avec lesquels aucun lien spécial n'a été établi (c'est à la direction qu'il incombe de juger) – pour les services de fournisseurs qui sont demandés par le conseil d'administration ou la direction, le circuit préalable peut être plus simple

S'il s'agit d'offres très importantes (liées par exemple à de très grands projets d'investissement), on doit pouvoir envisager de ne pas examiner les offres jusqu'à ce que le délai de soumission soit écoulé. Ceci présente le grand avantage qu'aucune information ne peut être transmise aux fournisseurs qui n'ont pas encore introduit leur offre. Dans les adjudications publiques, de même que pour les grands projets de construction, ce système est souvent utilisé.

#### 4.4.1.4. Evaluation des offres reçues et commande

Après que l'analyse des offres ait permis de déterminer le choix d'un fournisseur, il y a lieu de rédiger une commande prénumérotée parfaitement explicite sur entête officiel. Celle-ci est signée par le chef du département des achats et, au-delà d'un montant à préciser, par le chef d'entreprise (en fonction des descriptions de fonctions définies à l'intérieur de l'entreprise, évoquées plus haut).

Le formulaire de commande (physique ou électronique) doit comporter au moins les données suivantes:

- un numéro d'ordre préimprimé (voir plus haut);
- la date de la commande;
- les coordonnées du fournisseur;
- le numéro d'article (chez le fournisseur) ainsi que sa description;
- la quantité (y compris le nombre par conditionnement);
- le prix convenu (qui se trouvait également sur l'offre ou qui a été confirmé d'une autre manière s'il a été adapté ultérieurement);
- les remises en cas de paiement au comptant (financières) ou après la commande de certaines quantités (commerciales);
- les accords en matière d'expédition (qui la paie?);
- les lieu et délais convenus pour la livraison;
- la signature d'un fondé de pouvoir qui peut représenter la firme qui commande.

Il faut être conscient que ce moment est l'un des plus cruciaux de toute la construction de l'organisation administrative et du contrôle interne: une décision est prise sur l'utilisation des moyens de la société. La consignation correcte de cette décision et la communication correcte de celle-ci vers les départements qui doivent en assurer le suivi sont essentielles.

Dans les cas très urgents, il peut arriver que le schéma préétabli soit court-circuité par des circonstances inattendues. Dans ce cas, la procédure établie doit être vérifiée après coup pour s'assurer que même dans ce cas un bon de commande interne a été généré. Celui-ci doit en principe suivre toute la procédure d'approbation de façon à ce que cette procédure reste exceptionnelle. Il arrive très souvent que l'on rédige en fait les bons de commande internes après coup toutefois sans avoir obtenu les approbations nécessaires (écrites ou informatiques) des chefs de département ou de responsables de projet – de cette manière, l'exigence fondamentale de séparation des fonctions et d'autorisation des décisions en matière d'achats dans l'entreprise est foulée aux pieds. La voie aux abus est alors ouverte.

L'objectif doit être notamment qu'aucune facture entrante ne peut être approuvée sans qu'une commande légitime ne puisse être mise en regard. D'aucuns seront d'avis que ce système est trop rigide, mais c'est la seule manière d'éviter l'abus et la négligence. La "commande légitimée" doit être approuvée par quelqu'un qui dispose, en vertu d'accords internes (répartition des fonctions et matrice des compétences – qui peut faire quoi?) de l'approbation ou de l'autorisation nécessaire.

Ce système présente en outre l'avantage non négligeable que l'on sait, non seulement pour les marchandises mais également pour les services et les achats généraux, quelles factures doivent encore entrer. Ceci est extrêmement important en cas de clôture intermédiaire ou de fin d'année lorsque l'administration doit réaliser une évaluation des factures restant à recevoir ou des frais (généraux) à comptabiliser. Il est clair qu'une commande ne suffit pas en soi pour comptabiliser des frais. Toutefois, une "commande en souffrance" est assurément, pour l'évaluation de l'intégralité des dettes, un point qui mérite l'attention et dont dépend l'examen ultérieur des prestations ou des livraisons du fournisseur et de la période dans laquelle celles-ci ont eu lieu.

De même, dans le cadre de l'estimation des risques de valeur possibles que l'on peut encourir à terme et afin d'établir un plan de financement général pour l'avenir, toutes les commandes doivent être intégralement enregistrées. Ce type d'informations importantes doit également figurer dans le rapport à la direction. De la sorte, on peut anticiper de manière appropriée par exemple sur les paiements en devises étrangères (et des instruments de garantie peuvent être utilisés) et l'on peut demander une concertation avec les banques si la structure de financement nécessite une adaptation suite à des circonstances spéciales. Si l'on montre une capacité de prévoir ce type de situations, la société donne une impression de professionnalisme

et la banque sera plutôt enclin à collaborer que dans une situation dans laquelle on a besoin d'urgence d'argent supplémentaire.

Un autre exemple de l'importance d'une bonne administration des commandes est celui de la détermination du stock économique. Pour déterminer ce stock économique, il est important de tenir compte des marchandises en transit.

En outre, en particulier dans le cas de commandes de marchandises, l'établissement sans équivoque des commandes approuvées au cours d'une phase antérieure du processus administratif est d'une importance capitale. Le magasinier doit obligatoirement avoir l'autorisation de recevoir des marchandises. L'objectif consiste à dire que l'on ne peut réceptionner que des marchandises qui sont reprises dans le système comme étant commandées. Le magasinier ne peut effectuer que des réceptions "correctes" que pour autant que le trajet préalable – au niveau des commandes – ne comporte aucune erreur.

La communication correcte entre le service des achats et le magasin est indispensable. Le service des achats doit rappeler au fournisseur les délais de livraison s'il les dépasse et dans le cas où l'on travaille sur demande, on doit pouvoir établir à tout moment quelle partie de quelle commande initiale a été reçue et quand et quelle partie ne l'est pas encore. Il est essentiel que le département des achats soit évalué de manière régulière pour ces détails importants. Ce n'est que dans la mesure où ce type d'engagements sont respectés que la suite du processus de flux des liquidités et des marchandises (le cas échéant, y compris la production) peut se dérouler sans problème.

Il doit également être possible d'indiquer qu'il y a des différences entre la commande et la réception. Cet aspect est extrêmement important pour la phase suivante, l'évaluation de la facture du fournisseur.

Par conséquent, il y a lieu de prévoir la possibilité de noter dans le système quelles sont les marchandises reçues pour lesquelles il existe un problème de qualité. Ainsi, on pourra, à la réception de la facture du fournisseur, prévoir immédiatement un blocage de la possibilité de paiement et, le cas échéant, l'introduction dans la comptabilité d'une "note de crédit à recevoir".

Enfin, il faut prévoir la flexibilité nécessaire pour qu'une commande déjà passée puisse être en temps utile annulée, modifiée ou suspendue. Il n'est pas toujours possible d'évaluer précisément le processus de production et des modifications inattendues sont toujours possibles. Celles-ci peuvent être provoquées par des retards dans le processus en cours, des modifications que le client apporte à sa demande initiale ou de modifications possibles des conditions du marché. La fonction d'achat doit pouvoir intervenir sur tous ces types de circonstances modifiées et tenir compte d'un autre équilibre du niveau de stock. Dans ce cadre, les accords-cadres peuvent s'avérer très utiles. On convient avec le fournisseur dans un contrat que

certaines produits seront achetés à des quantités minimales à un prix fixe. Une variante de ce système est celui des *stocks en consignation*.

Nous avons évoqué plus haut la “*consignation sans équivoque*” de la commande, ainsi que le fait que celle-ci se réalise grâce à l'emploi d'un numéro de commande immuable. Ce numéro de commande (numéro du formulaire de commande) est le premier point de reconnaissance de toute une série d'étapes ultérieures. Il doit donc aussi être possible de lier ce numéro avec:

- le contrôle physique de la réception (au magasin) s'il s'agit de marchandises et de traitement au niveau du stock;
- le suiti de la commande par le département intéressé qui a introduit la demande de commande;
- le contrôle de la facture par le département administration.

Ce numéro doit se retrouver sur tous les documents ultérieurs qui peuvent être mis en relation avec la commande et il y a lieu de demander au fournisseur de bien vouloir également le mentionner dans sa communication. Le lien vers l'offre préalable doit également pouvoir être établi et le formulaire de commande doit mentionner le numéro d'offre respectif.

Dans des circonstances exceptionnelles, une commande peut être passée par téléphone. Si c'est le cas, la consignation de cette commande doit se faire afin de pouvoir procéder aux contrôles nécessaires au cours des étapes suivantes du processus administratif. Il y a lieu dans ce cas d'indiquer qu'il s'agit d'un type de commande établie en interne (voir plus haut), avec référence à un entretien téléphonique à une date déterminée. Pour éviter la confusion, ce document doit être envoyé au fournisseur après coup (par fax ou par courrier), muni des signatures auxquelles il est fait référence ci-dessus.

De même, dans le cas où les marchandises sont retirées chez le fournisseur, il est recommandé de munir le chauffeur d'un formulaire de commande, éventuellement avec la mention “est retiré”.

#### 4.4.1.5. Réception (éventuellement avec retour)

##### **Réception**

Le concept “réception” doit être interprété au sens large. Il y a lieu d'établir une distinction entre les différents types d'achats. Les investissements et les éléments de stock donnent, littéralement, lieu à une réception. Les services sont effectués par les fournisseurs.

Le département des achats doit (en concertation avec les départements qui sont souvent directement en contact avec le fournisseur) assurer le suivi de:

- la réception dans les temps des marchandises ou services commandés;
- la réception des marchandises et services adéquats, dans la qualité souhaitée et dans la quantité exacte.

C'est sur cette base que la collaboration future avec les fournisseurs est jugée. Le département des achats doit à cet effet rester en contact étroit avec les autres départements: une partie du travail sera effectuée au moyen des notes de réception enregistrées au magasin ou des signaux que les autres départements donnent (ou non) sur les services reçus (par exemple le département "production" à propos des travailleurs intérimaires ...).

L'évaluation de la "réception" peut être réalisée par la partie "qui reçoit" au moyen de la commande qui doit être consultée. Il s'agit notamment d'évaluer la conformité en matière de quantité et de qualité et de les communiquer au département des achats. Grâce à cette information, le département des achats pourra, le cas échéant, prendre des mesures à l'égard du fournisseur (voir plus loin) et l'administration saura (dans une phase ultérieure) ou peut être amenée à approuver la facture que le fournisseur a envoyée ou enverra. Il est d'un intérêt capital que ces deux éléments soient explicitement estimés par le destinataire des marchandises ou des services. Les problèmes de qualité visibles doivent, dès le premier stade de la réception, être signalés. Autrement, toute réclamation ultérieure auprès du fournisseur peut être vaine.

L'instruction pour les "destinataires" des marchandises apportées par les fournisseurs doit être qu'aucune réception ne peut être faite s'il n'existe pas de commande à cet égard. Un fournisseur qui se présente avec des marchandises doit, en d'autres termes, d'abord pouvoir faire référence à une commande avant de recevoir l'autorisation de décharger son camion.

### **Retours**

Si l'on constate des écarts en matière de qualité ou de quantité, il appartient au département des achats de prendre contact avec le fournisseur sur la base des constatations faites par le destinataire de la livraison. Soit trop peu de marchandises ont été livrées et le solde doit être livré dans les mêmes conditions, soit trop de marchandises ont été livrées et une partie doit donc être renvoyée. Cela peut également être le cas si la livraison contient des articles non conformes ou si les normes de qualité n'ont pas été respectées.

Si des marchandises doivent être renvoyées, le département des achats doit créer un bon de retour prénuméroté qui sera transmis au fournisseur. Soit on demande

un remplacement, soit une note de crédit. Dans la plupart des cas, une facture sera établie (et envoyée) par le fournisseur. La tâche qui consiste à renvoyer des marchandises est d'ordre décisionnel. Le département des expéditions (du magasin) ne peut laisser partir des marchandises que sur la base d'une décision du service des achats.

On peut comparer cette procédure à ce que nous avons dit des retours pour le côté vente. Ici, aucune marchandise ne peut être réceptionnée sans qu'auparavant le département des ventes, qui est responsable (voir paragraphe 4.3.1.9.) ait donné son accord.

La demande de retour claire part du département des achats vers le département des expéditions et vers l'administration de manière à ce que l'expédition puisse s'effectuer, d'une part, et que, d'autre part, l'administration puisse procéder au contrôle de la note de crédit. Dans tous les cas, il faut que l'administration ait enregistré une facture (puisque nous insisterons plus loin sur le fait que toutes les factures doivent être enregistrées) qui n'a pas encore été approuvée. La comptabilisation définitive de cette facture se fera après contrôle de la réception, de la facture, du bon de retour et de la note de crédit reçue.

### **Documentation**

Pour que les choses puissent se passer de manière structurée, un document officiel de réception doit être établi ou la réception doit être enregistrée de manière effective dans le système. La documentation interne pour les "services reçus" est moins importante – son exécution peut être prouvée au moyen des pièces présentées par le fournisseur mais elles doivent cependant être signées pour "accord sur l'exécution" par un responsable compétent dans l'entreprise "destinataire".

### **Résumé**

En résumé, on peut dire que lors de la réception de marchandises, des réponses claires doivent être données de manière interne aux questions suivantes:

- Où les réceptions se produisent-elles et comment sont-elles enregistrées (sur documents ou dans l'ordinateur)?
- Que doit-il se passer si des marchandises doivent être renvoyées: quels documents doivent être établis, quelle information doit être introduite dans le système et qui doit en être mis au courant?
- Quels contrôles fondamentaux doivent s'être produits pour pouvoir exécuter une réception et de quelle manière signe-t-on pour réception (les comptages en détail doivent-ils être réalisés au niveau des articles ou suffit-il de compter les colis). Il est en outre intéressant de mentionner ici les intérêts contradictoires



du fournisseur et du magasinier: le magasinier ne peut pas recevoir davantage que ce qui a été commandé et il doit retrouver toutes les marchandises qui ont été facturées tandis que le fournisseur théoriquement facturera autant que possible et livrera aussi peu que possible.

- Comment doit-on traiter le matériel d'échantillonnage?
- ...

Il est recommandé de tenir compte des recommandations suivantes:

- Faites toujours envoyer les factures à l'administration des créanciers par courrier – il y a de cette manière moyen de pousser la séparation des fonctions plus loin: si la facturation passe par lui, le magasinier reçoit théoriquement la possibilité de faire correspondre un certain nombre de documents entre eux. De toute façon, il a en sa possession également le document de réception (ou le bon de livraison du fournisseur).
- L'enregistrement des réceptions ne peut subir aucun retard – les réceptions non reprises dans le système peuvent toujours être utilisées par le magasinier pour justifier des différences de stock (marchandises manquantes).

#### *4.4.1.6. Consignation des factures d'achat – contrôle et approbation des factures*

Dès que les départements intéressés ont pu constater que les quantités et la qualité des réceptions correspondent aux commandes, la facture d'achat qui correspond à ces réceptions doit encore être approuvée.

Il est important que le courrier soit ouvert de manière centralisée. Cela signifie que toutes les factures entrantes adressées à la société doivent être enregistrées immédiatement et sans exception (le cas échéant, sur un compte du bilan "factures à approuver") et par une seule et même personne. Lors de cet enregistrement (qui n'a rien à voir avec la "comptabilisation dans les frais" – il faut que ce soit clair), on attribue immédiatement un numéro unique à la facture.

Pour les commandes de marchandises autres que celles qui sont reprises dans le système, les factures d'achat originales sont diffusées dans les différents départements accompagnées d'une petite liste des numéros des factures remises aux autres départements (pour en garder la trace). La réception des factures est signée par le destinataire, avec l'engagement que le contrôle de celle-ci se fera dans un délai raisonnable (par exemple une semaine).

Il est évident que de cette manière, de nombreux malentendus avec les fournisseurs peuvent être évités. Ceci va même plus loin: en comptabilisant obligatoirement toutes les factures, on s'oblige à entrer directement en contact avec les fournisseurs en

cas de divergence d'opinion: par exemple, dans un délai de quinze jours, il y a lieu de réagir par recommandé auprès de tous les fournisseurs auprès desquels une différence d'opinion s'est produite sur la base d'un contrôle de facture; si le "contrôle du département" s'est produit au cours de la semaine, le "contrôle administratif" doit se produire au cours de la semaine qui suit de façon à ce que toutes les inexactitudes puissent être envoyées aux fournisseurs par lettre recommandée, cosignée par exemple par le chef d'entreprise, dans les 14 jours après réception de la facture. Il s'agit là d'une procédure très stricte et il est parfaitement imaginable qu'elle soit assouplie pour certains fournisseurs et qu'elle se résume à une communication orale (téléphonique). Tout dépend de la mesure dans laquelle les fournisseurs ont donné dans le passé l'impression de "tenir leurs promesses". Mais même si cela a été le cas dans le passé, il est important de garder une trace écrite de toutes les divergences d'opinions.

Parmi les procédures essentielles, citons encore le fait que lors de l'ouverture du courrier journalier, TOUTES LES FACTURES doivent être immédiatement pourvues d'un numéro unique, qu'elles doivent être enregistrées puis seulement soumises à l'approbation de services responsables – moyennant contre-signature pour réception. Les organisations dans lesquelles les factures restent pendant des semaines ou des mois dans l'un ou l'autre tiroir sans que l'administration s'en préoccupe sont plus importantes que l'on imagine. Ceci met souvent la relation avec le fournisseur en jeu et en outre, les rapports financiers ne peuvent qu'en souffrir. Or, un rapport financier performant est précisément – comme nous l'évoquions plus haut – l'un des objectifs primaires d'un système correct de contrôle interne.

### ***Marchandises***

S'il s'agit d'une facture pour des marchandises, elle peut parfaitement être contrôlée au moment de la réception (en ce qui concerne les quantités) – voir système – et être comparée avec les prix convenus lors de la commande. Puisqu'il s'agit ici d'une fonction de contrôle, il est recommandé de la faire exécuter par l'administration et de préférence par quelqu'un qui n'effectue pas les enregistrements. Ceci s'inscrit parfaitement dans le principe de la séparation des fonctions.

Malheureusement, cette séparation théorique des fonctions n'est pas toujours faisable et le contrôle des factures est souvent confié à des collaborateurs qui doivent ensuite eux-mêmes enregistrer ces factures. Etant donné que le département finance et administration doit également investir les moyens avec efficacité tout en s'assurant de la sécurité maximale en ce qui concerne la fonction de contrôle au sein du processus administratif, il devra obtenir des collaborateurs une signature (ou un paraphe) comme signe que les contrôles répressifs ont été exécutés. Si le système automatisé l'autorise, le système demandera aux collaborateurs respectifs d'indiquer qu'ils ont effectivement exécuté les contrôles nécessaires. Par le biais d'échantillons ultérieurs, on peut ensuite vérifier que cette procédure est toujours suivie et

s'assurer que les contrôles sont exécutés de manière correcte. Au cours de la dernière phase du contrôle interne, on entre dans le domaine du département d'audit interne.

Pour le contrôle des prix, il existe plusieurs possibilités: soit ils sont repris dans le système au moment de la commande et peuvent ensuite par référence être redemandés au système pour effectuer les contrôles nécessaires et par exemple ne retenir que les factures qui présentent une différence par rapport aux prix enregistrés pour la commande. Ce qui se produit également souvent est que l'on laisse au système la "liberté" de considérer une petite différence comme acceptable – par exemple une différence de 3%. Cela se produit souvent dans des environnements où la masse des factures entrantes n'est pratiquement pas vérifiable. Le risque d'erreurs est théoriquement plus grand avec ce système et les conditions d'approbation par l'ordinateur doivent être très limitées. Une telle approbation ne peut se faire que sur le montant car une réception de 10 fois 10 donne la même valeur qu'une réception de 5 fois 20.

Soit une vérification systématique des prix est réalisée par rapport aux listes de prix des fournisseurs qui sont également reprises dans le système (pour une période déterminée). Dans les environnements non automatisés, le contrôle "manuel" doit être effectué de manière efficace par la comparaison entre les prix figurant sur les factures et ceux figurant sur les bons de commande. Dans ces circonstances, l'indication manuelle que le contrôle des prix a été effectué est absolument indispensable. Le même principe s'applique également au contrôle des quantités si celui-ci s'effectue manuellement.

Enfin, il y a lieu de mentionner que le contrôle des prix d'achat ne se réalise pas seulement dans le cadre des procédures d'approbation de factures d'achat mais également dans celui de l'évaluation du stock.

En outre, c'est à ce moment du cycle des achats (lors de la procédure d'approbation) que la différence entre les types d'achats apparaît clairement. Car, comme nous le mentionnions dans l'introduction, il en existe encore d'autres. Ceux-ci font l'objet des paragraphes suivants.

### ***Investissements***

S'il s'agit d'investissements, il appartient au donneur d'ordre au sein de l'entreprise (le demandeur) d'évaluer si l'exécution s'est faite conformément aux engagements et l'administration doit vérifier si les engagements contractuels ont été respectés en matière de prix (voir le bon de commande ou le bon de commande interne si un contrat a été conclu immédiatement avec le fournisseur). Ce n'est que lorsque deux signatures (qualité et prix) "pour approbation" figurent sur la facture que celle-ci est considérée comme approuvée et qu'elle entre en considération pour le paiement.

### **Services “sur site”**

Quand il s'agit par exemple d'entretien effectué par des tiers ou de main-d'œuvre intérimaire ou encore d'autres prestataires de services dans la société, il y a lieu d'apporter une attention particulière au contrôle des mouvements d'informations. En général, ces fournisseurs travaillent “en régie”. Il est important de vérifier soigneusement que l'enregistrement des heures se fait correctement, que celui-ci est approuvé après contrôle de façon à ce que les “quantités” qui figureront ultérieurement sur la facture puissent être mesurées par rapport au relevé des heures signé. Les tarifs facturés doivent correspondre à la commande (interne). Les deux contrôles doivent, dans ce cas, être effectués par l'administration étant donné que le contrôle de la quantité de base sur site a déjà été effectué (lors de l'approbation des horaires prestés que les tiers ont présentés). Ce type de factures peut en d'autres termes rester au département “administration et finance”.

### **Frais généraux**

Le dernier type de frais sont les frais généraux. En règle générale, ceux-ci sont générés par l'administration ou la direction elle-même. Nous avons évoqué plus haut le fait que ceux-ci suivent dès l'abord un schéma différent, c'est-à-dire dès la survenance du besoin. Il peut donc s'avérer utile de faire passer ce type de frais par la direction générale sans que des commandes internes ne doivent être rédigées. A cet effet, une procédure séparée peut être établie pour déterminer jusqu'où vont les compétences des autres collaborateurs. Ces compétences relèvent généralement aussi de la représentation à l'extérieur étant donné que les coûts généraux vont souvent de pair avec des contrats à signer avec des tiers. Au département finance, une copie de ces engagements reste disponible pour effectuer le contrôle des factures (par exemple lorsqu'il s'agit de contrats de leasing de voitures) ou ces factures vont directement à la direction pour une approbation intégrale (par exemple si un “chasseur de têtes” doit être payé dans le cadre d'une “mission de recherche” particulière).

### **Transport**

Une attention toute particulière doit être accordée aux transactions de transport. Celles-ci constituent pour la plupart des entreprises un facteur très incertain. L'organisation imprévoyante des livraisons et une planification négligente des différents itinéraires peuvent entraîner un haut degré d'inefficacité sur le plan des transports. De plus, ce type d'anomalies met en péril la satisfaction de la clientèle. De plus, les fournisseurs ne sont pas dupes et peuvent profiter du manque d'organisation pour également être moins soigneux avec la facturation. Ceci se passe plus souvent que l'on ne pense.

Du côté des achats, il faut veiller que seuls les transports qui se sont passés de manière efficace ont été facturés par le fournisseur, aux tarifs convenus.

La solution est simple: le système génère des commandes de transport pour lesquelles les tarifs peuvent être prouvés d'après les conventions contractuelles qui sont souvent conclues pour des périodes déterminées. Et les transports sans commande ne peuvent donner lieu au paiement d'une facture. En d'autres termes, si le fournisseur ne peut présenter une commande approuvée, rien n'est payé.

Il y a donc lieu de veiller à ce que les commandes de transport soient établies avant que le transport ne soit effectué. Ce n'est que dans des cas exceptionnels qu'une régularisation interne peut se produire après coup – qu'il y aura lieu ensuite d'évaluer avec d'autres corrections. Un suivi des "réparations après la date" montre souvent des problèmes structurels nécessitant des solutions structurelles (réorganisation de la manière dont les marchandises sont expédiées).

Les factures de transport peuvent parfaitement être approuvées par l'administration. Les tarifs sont repris dans le système (après avoir été introduits par le département des achats) et les quantités peuvent être liées aux commandes par le processus logistique. Au moment de quitter l'usine, les marchandises doivent être clairement signalées au système, accompagnées de la référence de la commande, afin de simplifier le traitement du stock théorique, de la facturation (qui doit se produire le plus vite possible) et le suivi du transport en ce qui concerne la facturation par les fournisseurs. Le cas échéant, les bons de commande (en particulier en cas de doute ou de discussion avec le fournisseur) doivent être consultés en détail. De même, il est important dans ce cadre d'accorder une attention particulière aux lettres de voiture ou preuves d'exportation que le fournisseur doit pouvoir fournir pourvues d'une signature, s'il veut qu'on lui paie ses factures. La possibilité de facturation, d'une part, et la libération des obligations fiscales, d'autre part, dépendent dans de nombreux cas des agissements du transporteur par rapport aux marchandises (le client les a-t-il reçues, ont-elles été effectivement exportées en dehors de l'Union européenne, ...).

### **Résumé**

A présent, l'administration dispose, pour les différentes commandes, des informations suivantes:

- les informations de commande (provenant du département des achats);
- toute une série d'informations relatives à la réception (du département "destinataire") dont, pour les réceptions autres que de marchandises, une signature sur la facture entrante qui doit être posée avant la réception conformément aux quantités convenues et aux normes de qualité;

- le cas échéant, les bons de retour (provenant du département des achats / des expéditions);
- les factures approuvées en quantité et en qualité.

Il reste donc à contrôler les conventions en matière de prix. Comme celles-ci sont fixées de commun accord entre le service des achats et les fournisseurs, c'est à l'administration qu'il incombe de les prendre en charge (pour préserver le mieux possible les séparations de fonctions nécessaires). Dans les commandes reprises dans le système, ces engagements doivent être clairement indiqués, ne fût-ce que pour faire référence à un contrat qui a été conclu avec le fournisseur pour une plus longue période. Si possible, les prix (voir description ci-dessus) seront contrôlés de manière à ce que la liste à utiliser "manuellement" se limite aux cas dans lesquels (à première vue) il existe des différences ou pour lesquels il est difficile ou impossible de reprendre les engagements dans le système.

Les contrôles suivants doivent être effectués:

- la facture vient du fournisseur auprès duquel la commande a été passée;
- la réception a été autorisée par les autres départements (en concertation avec le département des achats) en ce qui concerne les quantités et la qualité;
- le prix est conforme avec les engagements pris lors de la commande;
- les calculs de la facture sont corrects (P x Q; TVA, remises, ...);
- les prescriptions en matière de TVA ... sont satisfaites;
- le solde total est correct.

Il y a lieu de souligner ici qu'il incombe à l'administration de surveiller que les factures diffusées "pour approbation" reviennent à heure et à temps à l'administration. A cet égard, une concertation régulière avec les différents départements est une exigence indispensable.

#### *4.4.1.7. Préparation des paiements et paiements – traitement par l'administration fournisseurs*

Les paiements ne peuvent se produire qu'après que les factures aient été approuvées par les départements responsables. Nous reviendrons sur les procédures spécifiques.

Les factures d'achat approuvées sont à présent définitivement comptabilisées et la dette à l'égard des fournisseurs est définitivement établie. Cela signifie qu'elle peut être considérée comme payable. Il est important d'être prudent, dans la gestion des créanciers en ce qui concerne les accords passés avec les fournisseurs.

De plus, le service chargé de la gestion des créanciers sera tenu au courant des remises de fin d'année applicables pour les différents fournisseurs. A cet égard également, un contact étroit avec le département des achats est indispensable. La séparation des fonctions nécessite que cette tâche soit confirmée par le service "créanciers" étant donné que c'est le département des achats qui conclut des accords avec les fournisseurs.

La procédure de paiement se déroule comme suit:

- chaque semaine, une liste des factures dont le délai de paiement vient à échéance est établie;
- le montant total correspondant à ces paiements est repris dans un relevé récapitulatif;
- la liste des fiches et le relevé des paiements sont adressés au directeur financier ou au chef d'entreprise pour approbation. Ce dernier pourra tenir compte, dans sa proposition définitive de paiement, de la situation financière ou d'engagements spécifiques pris à plus haut niveau dans l'organisation;
- la demande de paiement est préparée;
- par échantillonnage, le directeur financier ou (en son absence) le chef d'entreprise contrôle si les numéros de comptes des destinataires correspondent avec ceux qui sont mentionnés sur les factures;
- la demande de paiement est approuvée par le fondé de pouvoir (qui établit la correspondance avec le relevé des paiements déjà contrôlés) en y apposant sa signature;
- il est indiqué physiquement sur les factures qu'elles ont été payées.

Les dépenses à payer périodiquement (loyer, leasing, ...) sont regroupées dans des tableaux synoptiques et mis à la disposition du responsable pour qu'il puisse plus aisément replacer ces paiements dans le temps et dans leur contexte.

#### *4.4.1.8. Mesures de contrôle supplémentaires*

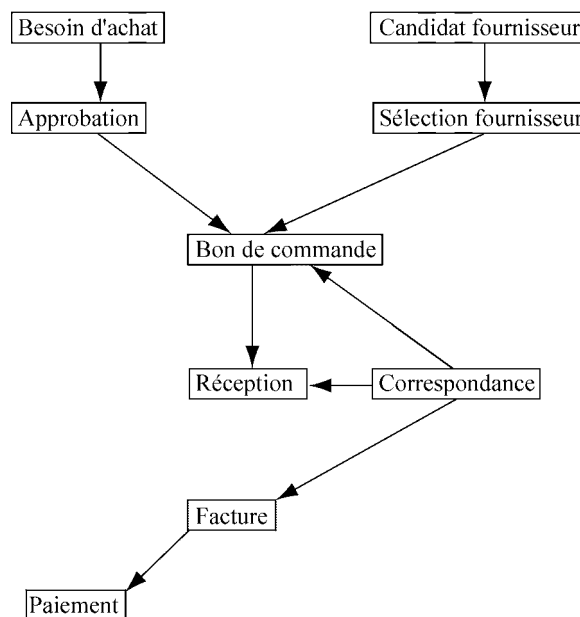
Les mesures de contrôle interne suivantes peuvent être prises:

- demande à certains fournisseurs la confirmation du solde (négatif) – sans mentionner ces soldes – avec comme alternative possible la correspondance avec les extraits de comptes que les fournisseurs envoient périodiquement à leur propre administration des clients;
- analyse des soldes débiteurs individuels des fournisseurs (paiements sans facture et (1) qui a donné l'autorisation de paiement et (2) vérifier si l'administration est capable de gérer des "factures à recevoir" dans le cadre d'un bilan et d'un compte de résultats corrects);

- des comptabilisations ont-elles été effectuées dans le grand livre sans avoir été réalisées dans les comptes individuels ou dans le sous-compte et quels en ont été les motifs?;
- contrôle des paiements après la date de clôture (sorte de contrôle a posteriori des soldes de comptes fournisseurs), ce qui ne fournit aucune garantie en matière d'exhaustivité et de validation correcte des dettes mais qui donne une idée assez précise des mouvements des postes individuels;
- évaluation des documents reçus après la période comptable (*subsequent review*);
- comparaison des objectifs (budgets);
- ...

#### 4.4.1.9. Synthèse

Si nous résumons chronologiquement ce cycle, nous obtenons par exemple le schéma suivant:





#### **4.4.2. Approche intégrée du cycle, fondée sur l'analyse des risques**

Les achats commencent par être *opérationnels* avec le traitement des commandes (à partir du besoin d'achat interne qui se crée) et débouchent ensuite sur une réception de marchandises ou de services. Sur le plan *financier*, il y a l'évaluation des prix du fournisseur, d'une part, et les mesures de contrôle à prendre relatives à l'approbation des factures entrantes et du traitement du poste bilantaire "fournisseurs" et, d'autre part – avec finalement le paiement de la facture. La rubrique *stock* est, à cet égard, impliquée dans la mesure où ce cycle fonctionne bien si un système de suivi du stock performant fournit une information ponctuelle et correcte sur le niveau des matières premières et des consommables (démarrage de la production), d'une part, et les produits (semi-)finis ou marchandises, d'autre part.

##### **4.4.2.1. Identification du besoin d'achat**

Les risques existants à ce niveau peuvent se résumer comme suit:

- Ce ne sont pas les personnes appropriées qui ont procédé à la commande.
- On a commandé des produits services non nécessaires par manque d'analyse.
- Des besoins ont été créés suite à des informations erronées (on pense qu'il n'y en a plus mais il en existe encore).
- Les besoins peu clairs débouchent sur des commandes erronées ou encore sur un manque d'efficacité du processus d'achat (à associer avec la demande d'informations supplémentaires auprès de celui qui a créé le besoin).

Les éléments d'intérêt qui en découlent sont les suivants:

- Il faut veiller à une communication interne claire: les commandes passent toujours par le service des achats et ne seront prises au sérieux que si le responsable du département ou un autre fondé de pouvoir a donné son accord sur la commande. Ce responsable devra, dans le cadre de la délégation de pouvoir décrite ci-dessus (le cas échéant, exprimé dans un budget), tenir compte de l'objectif d'emploi efficient des moyens de la société.
- Il faut être certain que l'information sur laquelle se base le besoin de commande est correcte. Si par exemple on pense qu'un article déterminé n'est plus en stock et qu'il faut en recommander alors qu'en réalité le système informatique indique qu'il est stocké à un autre endroit, la commande n'est pas correcte. En outre, les moyens ne seront pas utilisés de manière efficiente et il existe un risque d'accumuler un stock ancien. Le besoin d'informations relatives aux articles de stock a trait au niveau de stock, aux marchandises en transit, au *leadtime* (voir plus haut), aux prévisions en matière de vente et à l'exactitude de la liste du matériel qui compose d'un produit fini.

- La communication confuse ou éronnée entre départements est catastrophique pour tout le processus d'achat. Elle peut être éronnée de différentes manières: dans le département des ventes (évaluation des ventes), dans la production (calculs éronnés, mauvaises séries avec nombreux déchets, enregistrement incorrect des mouvements, ...), dans le magasin (retard dans le traitement des mouvements entrants et sortants, enregistrements éronnés, transferts éronnés entre magasins, ...). De ce fait, le besoin d'achat peut être totalement injustifié ou être tardif – ce qui a parfois des conséquences sérieuses.
- Les procédures qui manquent de clarté peuvent être remplacées par la transmission de demandes écrites qui contiennent l'exhaustivité des demandes.
- ...

#### 4.4.2.2. *Evaluation du candidat fournisseur*

Le plus grand danger auquel l'entreprise est confrontée à cet égard réside dans le fait que cette évaluation ne se fasse pas sérieusement ou, avec retard et pour uniquement certains articles. Cela peut entraîner plusieurs conséquences:

- Il n'a pas été remarqué que le fournisseur ne pourra pas tenir ses promesses parce qu'il est mal organisé ou même parce qu'il connaît des problèmes financiers.
- La qualité des marchandises livrées ou des services prestés laisse à désirer.
- Il existe un lien trop étroit entre certains fournisseurs et certains membres du service des achats ou, après un temps, le travail devient une "corvée";
- ...

Voici par conséquent les points auxquels il convient de porter une attention particulière:

- L'élément le plus important concerne l'empressement du service des achats et la bonne volonté qu'il met à rechercher et à évaluer les nouveaux fournisseurs.
- Il y a lieu de s'assurer que les fournisseurs sélectionnés peuvent respecter leurs engagements.
- Comme nous le décrivions plus haut, les constatations objectives seront conservées dans la banque de données des fournisseurs.
- Pour éviter les abus, on procédera, sur une base interne et à intervalle variable (l'auditeur interne peut s'en charger ou encore une personne désignée par le chef d'entreprise), au contrôle de l'indépendance suffisante entre le département des achats et certains fournisseurs (offres échues, confrontation des constatations avec les avis de personnes étrangères à l'entreprise – si la fonction de magasinier ou de production est liée à la qualité ...).
- ...

#### 4.4.2.3. *Sélection du fournisseur*

Les risques liés au choix du fournisseur s'inscrivent dans le prolongement du point suivant:

- L'analyse du département des achats est erronée et le choix erroné a été effectué.
- Toute l'opération liée à l'offre n'est qu'un simulacre et des accords inadéquats existent avec certains fournisseurs.
- Le choix du fournisseur a été insuffisamment documenté.
- ...

On peut résumer les points importants relatifs à ces risques comme suit:

- L'expérience et le degré de formation du département des achats ne peuvent être sous-estimés dans l'entreprise.
- La qualité de la banque de données des fournisseurs ne peut pas l'être davantage.
- Il faut prévoir suffisamment d'offres pour les achats importants.
- Les commandes importantes seront de préférence traitées (en phase finale, pour le choix du fournisseur) par un comité (le comité de direction) qui chapeaute le département des acheteurs;
- Le risque que des accords regrettables soient passés avec des fournisseurs est précisé et on a clairement expliqué ce qui est acceptable à titre de "cadeau" et ce qui ne l'est pas – une mesure éventuellement à discuter consiste à n'accepter absolument aucun cadeau.
- Les accords-cadres au plus haut niveau peuvent limiter un certain nombre des risques ci-dessus – bien qu'ils soient possibles pour de nombreux types d'achats.
- ...

#### 4.4.2.4. *La gestion des commandes*

Les risques possibles sont les suivants:

- Des commandes sont exécutées sans l'intervention du service des achats.
- On utilise abusivement les formulaires de commande existants parce qu'ils sont "disponibles" dans toute l'entreprise.
- On exécute des commandes qui ne sont pas approuvées par la personne compétente.
- Le département des achats adapte ses demandes aux exigences des fournisseurs pour leur faciliter la tâche (quantités différentes, caractéristiques légèrement différentes, des délais de livraison différents, ...).

- On a commandé de mauvaises quantités ou à des prix (beaucoup) trop élevés (il y a des erreurs dans les unités de conditionnement ...).
- Le bon de commande envoyé au fournisseur est, sur le plan juridique ou terminologique, équivoque et pourrait entraîner des difficultés pour la société en cas de différends ultérieurs (par exemple en matière de coûts de transport qui sont ou ne sont pas compris, de remises financières possibles ou de remises sur la quantité, ...).
- Un délai trop important s'écoule entre la demande de commande et la date de la commande effective de sorte que la ponctualité de la livraison n'est plus annoncée (ce qui après coup peut être utilisé par les acheteurs pour faire porter la responsabilité du retard au fournisseur).
- Les commandes passées n'ont pas fait l'objet d'une attention suffisante et l'on oublie de rappeler au fournisseur les délais convenus.
- L'information à la direction est erronée ou incomplète concernant les commandes en souffrance (dans le cadre du plan de financement), éventuellement en devises étrangères (pour couvrir les éventuels risques de change) et aussi dans le cadre de la détermination du stock.
- On attend trop longtemps pour annuler les commandes chez les fournisseurs ou pour les ajourner – on tient insuffisamment compte des conditions de vente imposées par les fournisseurs à cet égard; ou encore on a oublié de négocier ces conditions au préalable, ce qui met la société dans une position difficile si elle souhaite annuler une commande.
- ...

Les mesures permettant de limiter ces risques sont notamment les suivantes:

- A l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, il doit être clair que les commandes qui ne transitent pas par le département des achats ne seront pas payées. Que cette mesure soit ou non mise en vigueur est une autre affaire –en tout cas, il s'agit d'un signal clair pour les collaborateurs et les tiers.
- Les bons de commande ne peuvent être retrouvés qu'au sein du département des achats et si les commandes sont effectuées de manière électronique (et peut-être stockées pour un traitement ultérieur), seul le département des achats a accès au module de commande intégré dans le système.
- La numérotation unique des bons de commande constitue une aide précieuse au niveau de l'identification (et également pour le contrôle ultérieur de l'exhaustivité).
- Si des commandes sont émises quand même sans l'approbation d'une personne autorisée (par exemple le chef du département des achats et au delà d'un certain montant, le chef d'entreprise – à établir dans ce que l'on appelle le *tableau des compétences*), la personne qui a commandé sera réprimandé et sanctionné pour ses fautes.
- Pour cas exceptionnels, des scénarios d'urgence doivent être établis –si les fondés de pouvoir sont absents, des remplaçants peuvent prendre leur place; si une commande doit être émise de toute urgence sans suivre la procédure for-

melle préalable, cela doit être enregistré correctement par un système de "commande interne" dont les conditions et les obligations doivent être claires pour tous.

- Si le département des achats, après concertation avec les éventuels fournisseurs, est d'avis que la commande doit être modifiée, cela ne peut se faire qu'après l'approbation de la personne qui a initié la demande de commande. Cette approbation doit se faire par écrit, par le biais d'un bon de commande dûment complété ou un commentaire dans le système. Un responsable doit être désigné à qui on peut, en cas de problèmes, demander pourquoi cette décision a été prise.
- Pour éviter les erreurs dans les bons de commande, ceux-ci seront vérifiés avant d'être envoyés au fournisseur et paraphés pour contrôle (par exemple par le chef de département). En d'autres termes, si la personne autorisée effectue une commande de sa propre initiative, elle ne pourra pas après coup se dissimuler derrière le fait que quelqu'un d'autre a préparé la commande.
- Les bons de commande sont contrôlés au préalable pour vérifier qu'ils ne font pas double emploi et qu'ils sont complets – aussi sur le plan juridique (voir les clauses du droit d'annulation ...).
- Régulièrement, un contrôle est exercé sur le temps dont a besoin le département des achats pour procéder à la commande. Il sera procédé au contrôle de l'évaluation d'un équilibre sain entre le choix correct du fournisseur, d'une part, et l'envoi rapide des commandes vers les fournisseurs, d'autre part. L'auditeur interne est par ailleurs la personne la mieux adaptée pour effectuer ce type d'analyse.
- De même, la manière dont le département des achats comme les suivi des commandes (et les fournisseurs) mérite une attention particulière. En cas de communication insuffisante avec les fournisseurs, il peut arriver que des problèmes latents ne puissent être identifiés et dès lors être corrigés.
- La rapidité de réaction à ces problèmes indique, dans une large mesure, la qualité d'un département des achats – cette rapidité doit donc également être contrôlée.
- Cela peut également se faire en examinant la qualité du rapport que ce département rédige sur ses propres activités et du contrôle interne exercé par la suite.
- ...

#### 4.4.2.5. La réception de marchandises

Les risques se répartissent entre les domaines suivants:

- Les marchandises sont réceptionnées par n'importe qui (et les bons de livraison signés par n'importe qui).

- Des marchandises qui n'ont pas été commandées ont tout de même été acceptées (par exemple parce qu'on a dit "je n'ai pas le temps pour l'instant – on verra plus tard").
- En dépit de problèmes évidents de qualité, les marchandises ont tout de même été acceptées.
- On a reçu des quantités inexactes – différentes de la commande et du bon de livraison du fournisseur (le bon de réception interne). En d'autres termes, on n'a pas recompté avec suffisamment de précision en vue de déterminer une éventuelle erreur du fournisseur (intentionnelle ou non).
- Les réceptions ne sont pas immédiatement enregistrées, ce qui peut entraîner des malentendus (le département de la production n'est pas au courant, le département des achats assaille le fournisseur dans son processus de suivi, ...).
- Le bon de réception n'est pas suffisamment complet et l'information correcte n'arrive pas au destinataire approprié dans l'entreprise.
- Les bons de retour ne sont pas établis ou ne le sont pas à temps ou, encore, en concertation entre les départements, ce qui rend ensuite la négociation avec le fournisseur difficile voire même impossible; ou encore les bons de retour ont été établis par le magasin sans l'approbation du département des achats.
- La mauvaise communication entre les départements engendre des situations inextricables qui entraînent, à l'intérieur comme à l'extérieur, une inefficacité administrative et des erreurs. Un exemple de ce type de situation réside dans la demande du service de gestion des créanciers au fournisseur de rédiger une note de crédit pour un envoi incomplet alors qu'en même temps le département des achats réclame une expédition supplémentaire auprès du même fournisseur.
- ...

Parmi les solutions et mesures possibles, citons:

- Les marchandises ne sont reçues que dans un emplacement spécialement conçu à cet effet et seulement par une personne qui maîtrise toutes les procédures pour pouvoir les recevoir (et qui est donc autorisé à signer pour réception).
- Ce responsable doit recevoir des instructions claires sur ce qu'il doit faire en cas de livraisons "normales", de livraisons gratuites, de retours des clients (bon de retour entrant ou enregistrement dans le système – avec référence claire aux motifs légitimes de retour et avec le soutien du département des ventes), réception du matériel loué, des biens d'investissement, etc. Pour tout mouvement qui se produit à ce stade, l'information destinée à l'organisation interne est différente du contenu ou alors, les autres départements doivent être avertis de la réception.
- Ce n'est qu'après le contrôle de la conformité de la commande et après s'être assuré suffisamment de l'exactitude des quantités reçues et de la qualité, notamment en matière de défauts visibles, que l'on peut signer pour réception.
- Pour éviter que les quantités soient acceptées trop facilement, on peut veiller à ce que sur la copie du bon de commande, aucune quantité ne soit mentionnée.

- Dans un laps de temps convenu de quelques heures, toutes les réceptions doivent être enregistrées dans le système ou si la diffusion de l'information est manuelle, le service des achats, l'administration et le magasinier doivent être mis au courant dans le même délai par une copie du bon de réception (ce que l'on appelle le *rapport de réception*), qui fait référence au numéro de la commande interne, au fournisseur, aux quantités reçues ...
- Périodiquement, le département d'audit interne prélève des échantillons pour vérifier la conformité entre les données se trouvant dans les rapports de réception et les marchandises qui ont été réceptionnées et qui n'ont pas encore été physiquement entreposées dans l'entreprise – c'est-à-dire pendant le temps qui s'écoule entre la réception et l'enregistrement. Le contrôle de l'exhaustivité des rapports de réception (prénumérotés) est également indispensable.
- Pour le contrôle de qualité, des directives claires sont spécifiées dans un rapport écrit – ce n'est qu'après des contrôles suffisants que l'on peut signer pour accord. Ou, si un tel contrôle dure trop longtemps, on indique explicitement "sous réserve du contrôle de qualité";
- Par souci de clarté, les marchandises à contrôler sont stockées provisoirement dans un emplacement séparé.
- Les résultats du contrôle de qualité constituent une partie séparée du rapport de réception qui doit porter une signature – soit par celui qui a effectué la réception, soit (si des connaissances spécialisées sont nécessaires pour effectuer le contrôle de qualité) par une personne différente qui a reçu le pouvoir nécessaire.
- Si nécessaire, après le contrôle de qualité, des bons de retour sont établis dans un délai convenu et le service des achats a par conséquent immédiatement la possibilité de réagir vis-à-vis du fournisseur. Le service de suivi des créanciers ne prend dans ce cadre aucune initiative, à moins que le service des achats en ait décidé autrement (fonction de disposition).
- ...

#### 4.4.2.6. Le contrôle et l'enregistrement des factures

A ce stade, les risques possibles du contrôle interne sont les suivants:

- Les factures n'ont pas été établies en un exemple unique.
- Toutes les factures ne sont pas arrivées au service de suivi des créanciers.
- Trop de factures arrivent avec (trop de) retard auprès de la bonne personne.
- Le contrôle des factures n'est pas suffisamment approfondi ou n'est pas réalisé.
- Les différences par rapport aux commandes sont traitées de manière imprécise.
- Des factures non approuvées sont comptabilisées.
- Les factures ne sont pas comptabilisées de manière précise, complète, ni à temps.
- On n'a pas une vision suffisante des "factures à recevoir".
- ...

Les mesures à prendre dans ce domaine sont au minimum les suivantes:

- Les factures sont enregistrées par le biais d'une numérotation unique, dès leur "arrivée".
- On a convenu d'un cheminement précis des factures d'achat dès qu'elles entrent avec un premier enregistrement immédiat (voir plus haut).
- Le suivi du mouvement des documents est suffisant et l'on doit savoir à qui les factures ont été adressées pour approbation en quittant le service administratif.
- Chaque facture doit être contrôlée en matière de quantités et de prix, en comparaison avec toutes les étapes préalables de la gestion de l'entreprise (commande et réception), et ce contrôle doit être rendu visible ("contrôlé pour les aspects suivants: ..." par un paragraphe – pour que, par la suite, on puisse toujours demander la justification de l'approbation).
- On doit également prévoir en permanence une séparation claire entre les factures approuvées et les factures non approuvées – sur le plan comptable, il est également recommandé d'opérer une distinction.
- L'approbation des factures ne peut se faire que par les personnes qui ont reçu une autorisation à cet effet (voir la séparation des fonctions décrite plus haut).
- Si le service administratif ne peut procéder à un contrôle intégral de la facture, il doit se fonder sur l'autorisation des autres départements et il y a lieu de veiller à ce que l'approbation par ces autres départements soit effectuée par une personne qui en a reçu l'autorité.
- Des consignes claires doivent exister quant aux écarts qui peuvent être acceptés par rapport aux commandes, comment et à l'égard de qui il y a lieu de réagir en cas de trop grandes différences (par le département des achats) ou pour certains aspects partiels de la facture – comme l'adresse erronée, les numérotations TVA ... directement avec le service "clients" du fournisseur.
- Le département financier doit disposer des connaissances et expériences suffisantes pour veiller à la comptabilisation exhaustive, correcte et à temps des factures et il y a lieu de veiller à l'existence d'un outil de suivi pour détecter aisément les dépenses d'investissement pour lesquels la facture n'a pas encore été comptabilisée.
- Régulièrement, l'auditeur interne s'assure du respect des consignes et procède à des contrôles approfondis pour s'assurer qu'elles ont été suivies avec le sérieux nécessaire.
- Les comptes fournisseurs doivent être régulièrement mis en correspondance avec la comptabilité des fournisseurs eux-mêmes.
- ...



#### 4.4.2.7. Le paiement

Les risques afférents aux paiements sont les suivants:

- Des factures non approuvées ont été payées.
- Des factures ont été payées à tort.
- Des factures ont été payées deux fois.
- Des factures ont été payées avec retard (ce qui met en danger le service).
- Les remises de paiement n'ont pas été traitées correctement.
- Des paiements sont effectués sur des mauvais numéros de compte et donc des paiements incorrects ont été effectués.
- ...

Les mesures suivantes peuvent s'avérer utiles:

- Il est convenu que les factures ne peuvent être payées que si les signatures autorisées nécessaires y figurent.
- Les factures présentées pour paiement sont accompagnées des documents qui ont servi à leur approbation de manière à ce qu'au moment où l'autorisation de paiement est donnée, on peut encore constater en prélevant des échantillons si toutes les conditions de paiement ont été satisfaites. Le rôle de l'auditeur interne ne nécessite pas à cet égard d'explication complémentaire.
- Les paiements sont signés, par exemple, par deux fondés de pouvoir (conformément au principe des *quatre yeux*) afin de limiter les risques d'abus et d'erreurs.
- La facture originale est munie, dès le paiement, d'une indication "payée";
- En aucun cas, des copies ou des versions faxées de factures ne sont payées.
- Les paiements sont effectués le moins possible avec des chèques, et en cas d'utilisation de chèques, ceux-ci doivent être déposés à la banque par le porteur de procuration pour éviter toute falsification.
- Si le paiement est effectué de manière électronique, des chiffres de contrôle sont joints au fichier envoyé par le biais du "hash total" des numéros de compte du bénéficiaire et des montants payés, de manière à ce que des modifications ultérieures puissent être retracées par rapport aux paiements effectivement effectués. Il est important qu'une personne soit chargée de comparer les paiements approuvés et les paiements réellement effectués.
- L'octroi d'escompte par les fournisseurs entraîne le risque que les paiements soient effectués sans la prise en compte de remise et que le montant de la remise soit versé à quelqu'un d'autre. Le suivi par le département des achats et le contrôle permanent des données de paiement et des remises comptabilisées doit empêcher ce scénario. Toutefois, des contrôles doivent être effectués régulièrement et une concordance doit être établie entre les départements.
- Les paiements par le biais de la caisse doivent être évités – cela ne se produit que dans des circonstances exceptionnelles et avec une séparation claire des fonctions entre l'approbation du paiement et le paiement lui-même, d'une part,

et les comptabilisations dans le journal de caisse, d'autre part. Le principe des quatre yeux avec double approbation n'est pas un luxe inutile.

- Tout le processus d'approbation des factures et des paiements doit s'effectuer de manière relativement rapide afin que le service des fournisseurs (importants) reste assuré.
- Pour éviter que des paiements ne soient effectués sur des comptes erronés, on peut vérifier qu'au moins le fichier des fournisseurs ne puisse être modifié par la personne qui prépare les paiements. Pour tous les types de paiements qui ne transitent pas par les comptes fournisseurs, il y a lieu de prévoir une procédure spéciale d'avertissement à l'égard de la personne qui doit finalement approuver les paiements. Ainsi, par exemple, les anciens soldes fournisseurs ou d'autres anciens montants créditeurs du bilan (doubles paiements des débiteurs, ...) doivent toujours ressortir lorsqu'ils sont soldés de la comptabilité suite à un paiement. L'auditeur interne doit accorder une attention supplémentaire aux "anciens" soldes bilantaires, aux paiements par la caisse, aux numéros de compte non liés à des fournisseurs, ...).
- ...

Imaginons qu'il soit possible d'établir une copie d'une facture déterminée et de la faire payer à nouveau trois mois après la comptabilisation de la pièce originale, mais sur un compte privé. On peut toujours argumenter auprès de celui qui autorise le paiement que le fournisseur a téléphoné pour demander où reste le paiement, en indiquant que celui-ci n'a pas encore été effectué parce que la pièce originale doit se trouver quelque part dans les arcanes administratives de l'entreprise et que, heureusement, la comptabilité en possédait encore une copie dans le classement. Imaginons que sur la base de la confiance que le décideur a dans son collaborateur qui prépare les paiements, un tel paiement puisse se passer – alors que les coûts respectifs ont donc été comptabilisés deux fois et que le fournisseur a déjà reçu une fois le paiement ...

Imaginons que le fournisseur adresse une mise en demeure et que dans la précipitation, cette mise en demeure soit enregistrée comme une facture. Par manque de temps, on n'effectue pas le contrôle de la facture et tant la mise en demeure que la facture originale sont acquittées. Le fournisseur sera alors confronté à un double paiement (qu'il va devoir tenir à l'œil) – alors que dans la société, cet "incident" s'est produit sans se douter de rien ...

Imaginons que le collaborateur qui prépare les paiements par le biais d'un système automatique de paiement effectue une modification dans la liste des fournisseurs entre le moment auquel il demande votre approbation pour payer les factures reprises sur la liste présentée et le moment auquel le paiement s'effectue effectivement – et qu'en outre, dans la liste des factures présentées, une "fausse" facture a été reprise au profit d'un fournisseur important connu qui revient chaque mois. Et imaginons qu'en même temps, une facture a été enregistrée à laquelle aucune prestation ne correspond (société de gestion fictive du chef comptable ...). Ou encore

n'avez-vous pas confié le code du système de paiements automatiques à votre comptable?

La combinaison des mesures mentionnées ci-dessus doit limiter les risques d'erreurs et d'abus.

### **4.4.3. Questions critiques lors de l'évaluation du fonctionnement du cycle**

#### **4.4.3.1 Environnement de contrôle**

Pour l'évaluation de l'environnement de contrôle par rapport aux achats, les questions suivantes doivent être posées:

- Existe-t-il un département des achats indépendant?
- Existe-t-il des directives établies en interne et des fonctions relatives:
  - aux demandes d'offres de prix?
  - à la fixation des prix d'achat et des conditions d'achat?
  - à la commande de marchandises et de services?
  - à la réception des marchandises et services commandés?
  - à la vérification et à l'approbation des factures d'achat?
  - au traitement des paiements?
- Les personnes chargées des fonctions mentionnées ci-dessus sont-elles suffisamment indépendantes?

#### **4.4.3.2. Evaluation du risque**

##### **Objectifs du contrôle**

###### Autorisation:

- Il existe des achats qui n'ont pas été approuvés au travers d'une commande autorisée.
- Il existe des achats effectués à des conditions inintéressantes parce qu'il n'y a pas eu d'approbation.
- ...

###### Exhaustivité:

- Certaines transactions n'ont pas été enregistrées;
- Des factures d'achat se retrouvent dans plusieurs armoires et tiroirs, et non pas à la comptabilité;

- Tous les bons de réception ne donnent pas lieu à une “facture à recevoir”;
- A tort, on n’a pas demandé de notes de crédit à des fournisseurs pour des marchandises retournées;
- ...

Existence:

- Des factures d’achat fictives ont été comptabilisées;
- Certaines factures ont été comptabilisées et payées deux fois;
- Certaines factures ont été comptabilisées pour des montants beaucoup trop élevés parce que les quantités facturées par le fournisseur n’ont pas été reçues;
- Des bons de réception ont été enregistrés deux fois;
- ...

Exactitude:

- Des achats sont comptabilisés pour un montant inexact dans la comptabilité suite à une erreur de traitement (par exemple parce que personne n’a constaté une erreur qui s’est glissée dans la multiplication effectuée par le fournisseur).
- ...

Ponctualité:

- Des achats figurent dans la mauvaise période comptable, qui ne correspond pas avec celle dans laquelle la transaction physique s’est produite et dans laquelle les revenus respectifs ont été comptabilisés.
- Cette erreur peut se produire dans plusieurs sens.
- ...

Evaluation:

- Les achats qui figurent dans la comptabilité correspondent à un montant erroné à cause d’une erreur d’évaluation, par exemple suite à l’emploi de mauvais prix unitaires ou d’une mauvaise conversion des devises étrangères.
- ...

Classification:

- Certains achats figurent dans la mauvaise rubrique.
- Par exemple des amendes ont été comptabilisées dans le poste “achats de marchandises”.
- Les charges ordinaires de l’entreprise ont été comptabilisées dans le poste “charges exceptionnelles”.
- ...

A l’instar de ce que nous avons expliqué pour les ventes, des mesures doivent être prises pour atteindre ces objectifs. Ces mesures peuvent être de nature préventive ou répressive.

Le schéma suivant donne, à titre d'exemple, le lien existant entre les objectifs et les mesures à prendre pour les atteindre. Les mesures elles-mêmes seront expliquées en détail dans le paragraphe suivant. Les mesures qui ne figurent pas dans le schéma ci-dessus doivent, quoi qu'il en soit, servir un ou plusieurs objectifs de contrôle interne. Le lecteur est invité à se poser la question de savoir quels objectifs doivent être précisément envisagés pour présenter des mesures concrètes. En voici une sélection:

		Objectifs de contrôle des achats						
		AUT	COM	EXI	ACC	TIM	VAL	CLAS
1	La demande d'achat doit être approuvée avant la commande		X	X		X		X
2	Les achats sont enregistrés sur la base de commandes approuvées	X		X				
3	Les paiements s'effectuent sur la base de factures approuvées		X			X		
4	Il existe une séparation de fonction entre les personnes qui comptabilisent et paient les achats	X	X	X				
5	Les factures d'achat sont entièrement recalculées	X	X				X	
6	Il existe une comparaison entre les bons de réception et les achats		X	X		X		
7	Les fournisseurs doivent régulièrement confirmer leur solde	X						
8	Les frais généraux doivent être approuvés attentivement				X		X	
9	Tous les documents sont automatiquement numérotés		X					
10	Toutes les semaines, les devises sont retravaillées dans le système				X		X	
11	Tous les mois, le journal des achats est analysé de manière approfondie		X	X		X		X
12	...							

Légende:

AUT:	autorisation	autorisation)
COM:	completeness	(exhaustivité)
EXI:	existence	(existence)
ACC:	accuracy	(exactitude)
TIM:	timing	(ponctualité)
VAL:	valuation	(évaluation)
CLAS:	classification	(classification)

### Séparations des fonctions

Avant de débattre plus en détail des activités de contrôle, il s'avère intéressant de formuler les séparations de fonctions idéales dans ce cycle.

**Fonction de gestion:**

- approbation des factures d'achat;
- approbation des conditions d'achat;
- approbation des paiements;
- émission de protestations à l'égard de la qualité;
- demande de notes de crédit;
- ...

**Fonction de conservation:**

- fonction de magasin;
- gestion des fournisseurs.

**Fonction d'enregistrement:**

- établissement des bons de commande;
- comptabilisation des documents;
- comptabilisation des paiements;
- ...

**Fonction de contrôle:**

- contrôle des factures et des notes de crédit;
- comparaison des journaux avec le grand livre;
- analyse des fournisseurs à payer avec recherche des doubles paiements, des autres montants débiteurs, ...;
- contrôle par exemple de l'accès aux fichiers (description de la qualité des fournisseurs, accords-cadres généraux avec conventions sur les prix ...);
- ...

Une bonne séparation des fonctions est la meilleure mesure de contrôle préventive qui existe. Une répartition idéale des fonctions ne peut se réaliser que dans les grandes organisations. Cela revient alors à répartir les fonctions entre les membres du personnel de façon à ce qu'un intérêt suffisant existe pour minimiser les risques d'erreurs. Les personnes doivent être parfaitement au courant qu'elles seront contrôlées (voir délégation des pouvoirs).

### *4.4.3.3. Activités de contrôle*

***Introduction***

A titre d'introduction, nous faisons référence au texte des activités de contrôle au niveau des ventes. Ici également, nous opérons une distinction entre les mesures de contrôle préventives et répressives.

### **Mesures préventives**

La question de savoir si des mesures préventives suffisantes ont été prévues dans un département des achats dans le cadre des objectifs de contrôle décrits ci-dessus apparaît dans les réponses au questionnaire suivant. Nous nous arrêterons aux questions qui n'ont reçu que peu d'attention jusqu'à présent. D'autres mesures, tout aussi importantes, ont été discutées au chapitre 4.4.2.

- Utilise-t-on des bons de commande (prénumérotés)?
- Exerce-t-on un contrôle de l'exhaustivité de la numérotation des bons de commandes?
- Le service des achats / service des commandes est-il suffisamment indépendant de
  - la réception des marchandises;
  - la gestion du stock;
  - la gestion des fournisseurs et l'approbation des factures d'achat;
  - le service des paiements
- Possède-t-on un département de réception des marchandises indépendant?
- Des marchandises non commandées peuvent-elles être reçues et, si oui, lesquelles?
- Existe-t-il un service indépendant qui contrôle les factures et ce département est-il suffisamment indépendant du département des achats, du département des réceptions des marchandises et des personnes qui effectuent les paiements?
- Les factures originales sont-elles les seules à être numérotées? D'éventuelles copies sont-elles clairement signalées?
- A-t-on établi, en interne, comment les factures d'achats transitent dans les différents départements?
- D'éventuels coûts supplémentaires comme le fret, les droits de douane et les droits d'importation, sont-ils contrôlés par une personne familiarisée avec cet exercice?
- Tous les contrôles effectués sont-ils clairement indiqués sur la facture ou sur un document de contrôle spécifique (par exemple par un parafe)?
- Existe-t-il des consignes claires en matière de traitement des factures erronées?
- Vérifie-t-on si tous les contrôles relatifs à la facture ont été effectués et qui s'en occupe?
- La répartition des factures dans les différentes rubriques du plan comptable figure-t-elle clairement sur la facture elle-même ou sur le document de contrôle?
- A-t-on prévu une procédure dans la mesure où il y a lieu d'utiliser de nouveaux codes fournisseurs ou numéros de compte – qui peut le faire dans le système?
- Contrôle-t-on, sur une base régulière, si toutes les factures d'achat reçues ont été traitées par l'administration des fournisseurs?
- Existe-t-il des procédures internes relatives aux comptabilisations spécifiques dans la gestion des fournisseurs comme par exemple les corrections et les acomptes aux fournisseurs?

- A cet égard, a-t-on prévu des documents et/ou des pièces comptables spécifiques et qui doit donner son approbation spéciale?
- En matière de surveillance des créanciers, a-t-on suffisamment d'indications concernant l'utilisation du crédit fournisseur en conformité avec la politique établie en interne?
- A-t-on pris suffisamment de mesures en ce qui concerne les risques de conversion pour les créanciers en devises étrangères?
- ...

### **Mesures répressives**

Le contrôle répressif le plus courant est celui par lequel on recherche non seulement une réponse aux questions ci-dessus, mais qui sert également à faire fonctionner de manière efficace les différentes mesures préventives qui en découlent. En prélevant des échantillons, il peut alors être vérifié si le contrôle interne est plus qu'une belle intention.

On peut ainsi (par exemple), sur une période déterminée (deux mois), analyser toutes les factures d'achat comptabilisées et s'assurer que toutes les conditions sont satisfaites (ont-elles été bien documentées, ont-elles été approuvées conformément aux règles internes, après comparaison avec la commande, la réception et le contrôle approfondi de la facture elle-même, etc.?).

Un autre exemple concerne le poste des fournisseurs: en a-t-on assuré le suivi de manière efficace et a-t-on établi des références entre les délais de crédit et les paiements comptants, les paiements ont-ils été toujours approuvés et si des paiements urgents ont dû être effectués, les procédures convenues pour court-circuiter le trajet normal de paiement ont-elles été respectées? A-t-on de manière systématique émis un jugement des fournisseurs "aidés" par le département des achats, ...?

D'autres mesures de contrôle répressives sont également possibles pour évaluer le cycle des achats ou certains aspects de celui-ci. Parmi ces mesures, citons les suivantes, formulées sous la forme d'un programme de travail:

- Etablissez la numérotation continue des preuves de réception des marchandises (ou équivalent) pour la période du ... au ... (la période d'échantillonnage).
- Sélectionnez (un nombre à déterminer) des bons de réception et établissez la correspondance avec les factures d'achat.
- Vérifiez qu'un laps de temps anormal ne s'écoule pas entre la date de réception et la date de comptabilisation des factures dans le journal des achats.
- Pour des bons de réception sélectionnés pour lesquels aucune facture d'achat n'a encore été comptabilisée, vérifiez la procédure de césure correspondante et évaluez si elle donne un résultat périodique correct.



- Vérifiez la numérotation continue des factures d'achat pour la période du ... au ...
- Sélectionnez (un nombre à déterminer) de factures d'achat et
- assurez-vous qu'elles ont été reprises dans le journal des achats;
- établissez la correspondance entre les quantités mentionnées sur la facture et sur les documents de réception;
- contrôlez si les prix calculés, les remises, les charges supplémentaires, le fret, etc., correspondent avec le bon de commande et/ou les conventions passées par écrit;
- contrôlez et évaluez la compétence d'autorisation de la commande;
- contrôlez l'exactitude de calcul des factures, y compris la TVA;
- contrôler si les factures ont été comptabilisées de manière exacte et au cours de la même période comptable dans la gestion des fournisseurs;
- vérifiez si les marchandises facturées ont été comptabilisées dans la gestion (permanente) du stock;
- établissez la correspondance entre le paiement de la facture et le journal financier. Vérifiez que la facture, après paiement, a bien été signalée comme telle.
- Sélectionnez (un nombre à déterminer) de documents d'envois en retour et vérifiez:
  - la correspondance avec la note de crédit reçue;
  - la correspondance éventuelle avec les prix calculés à l'origine;
  - la comptabilisation exacte de la note de crédit et la comptabilisation des quantités dans la gestion (permanente) du stock.
- Sélectionnez dans le journal financier (un nombre à déterminer) des paiements et vérifiez que ceux-ci sont corrects et ont été comptabilisés au cours de la même période comptable au débit du fournisseur concerné ou du compte du grand livre .
- Faites correspondre (un nombre à déterminer) des paiements sélectionnés avec les factures correspondantes et autorisations, d'une part, et avec les documents bancaires (extraits de compte), d'autre part.
- Vérifiez la numérotation en continu des extraits bancaires pour la période du ... au ...
- Faites correspondre (un nombre à déterminer) des extraits sélectionnés avec le journal financier.
- Sélectionnez (un nombre à déterminer) des paiements et vérifiez qu'ils sont justes et ont été comptabilisés au cours de la même période comptable au débit du fournisseur concerné du compte du grand livre.
- Évaluez les raisons des éventuels retards dans la comptabilisation des paiements.
- ...

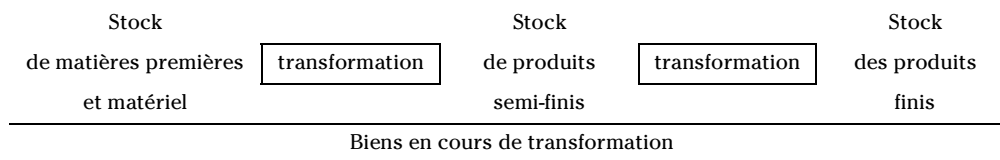
## 4.5. Production et stock

### 4.5.1. Approche générale du cycle

#### 4.5.1.1. Introduction

L'entreprise industrielle se distingue de l'entreprise commerciale par le processus de transformation (PRODUCTION). En effet le cycle des achats et le cycle des ventes de ce type d'entreprises ne sont pas foncièrement différents de ceux des entreprises commerciales. C'est la raison pour laquelle nous examinerons essentiellement les spécificités du cycle de production.

Les différentes phases à distinguer dans le cycle de production sont les suivantes:



Au cours de l'examen de contrôle interne, nous procéderons de manière similaire à l'analyse du contrôle externe, l'objectif étant d'identifier des procédures de contrôle des produits finis et semi-finis. Ainsi, il convient initialement de comprendre le processus de production. Dans ce chapitre, nous n'avons pas la prétention d'expliquer de A à Z le processus de production en tant que tel, nous laissons ce soin à d'autres. Néanmoins, il est important que le lecteur comprenne quelles sont les informations qui doivent être générées pour le processus de production afin que, d'une part, on puisse prendre rapidement les décisions de gestion adéquates et, d'autre part, que les instruments de contrôle nécessaires soient intégrés dans le système. Dans ce cadre, nous attachons une attention toute particulière au rôle et à l'importance du stock.

#### 4.5.1.2. Le processus de production sous tous ses aspects

##### **Description générale**

Au cours du processus de transformation des marchandises – nous avons brièvement expliqué ce processus dans la description des *flux de marchandises* – il y a lieu d'intégrer une série d'instruments de mesure. L'un des principaux objectifs du contrôle interne consiste à utiliser de manière efficace les biens de la société selon l'objectif du dirigeant d'entreprises.

Afin de mettre en place un processus de contrôle adapté, il est nécessaire de collecter les informations provenant des différents départements – comme nous l'avons expliqué pour la comparaison entre la commande provenant du service des achats et la livraison effectuée physiquement par un fournisseur – le magasinier devra, sur base de ces informations, prendre une décision dans son processus de surveillance du stock (voir plus bas).

Etant donné la complication des opérations relatives au processus de production, combinée avec les mouvements de stock qui se produisent, une opération forte des contrôles joue un rôle encore plus important. De ce fait, nous distinguerons dans ce système de contrôle différentes phases qui correspondent plus ou moins avec des domaines que l'on peut définir physiquement. Les instruments de mesure utilisés dans ces domaines doivent entrer en correspondance afin que les divergences en matière d'attente puissent être étudiées en fonction des causes de ces divergences.

Les principales questions auxquelles une réponse devra être trouvée sont les suivantes:

- Que faut-il fabriquer et en quelle quantité pour couvrir les besoins (précalcul)?
- Que consomme-t-on et en quelle quantité (postcalcul)?
- Comment va-t-on fabriquer (préparation du travail)?
- Quand le fabriquera-t-on (planning)?
- Comment le processus de production sera-t-il surveillé (contrôle de la progression)?

### ***Analyse plus détaillée***

D'une manière plus structurée, nous pouvons examiner les différents aspects suivants de manière chronologique: le département production est responsable, d'une part, de la *préparation de la production* et, d'autre part, de l'*exécution de la production*.

La préparation de la production peut subir la division suivante:

- L'ébauche du produit: il s'agit de la phase au cours de laquelle on étudie le contenu précis des produits, leur composition et la manière dont ils doivent être fabriqués. En d'autres termes, on travaille à une analyse de faisabilité après avoir établi des *listes de pièces* et *listes de transformation* (voir plus bas).
- Le précalcul consiste à travailler à l'aide de prix normalisés de la *production en masse* et de réaliser un précalcul par commande (ou exclusivement à la pièce) en cas de production à la pièce (voir plus bas pour les détails).

- Le planning, qui signifie de manière très spécifique: l'établissement d'une planification dans le temps, compte tenu des capacités disponibles et nécessaires et des délais de livraison.
- La préparation du travail a pour objectif d'assurer la disponibilité à heure et à temps des matières premières et des équipements, ainsi que d'initialiser les commandes de production (manuelles ou gérées par le système), les bons de remises des matières premières et des matériaux (afin de disposer des équipements nécessaires pour pouvoir commencer la production), ainsi que les ordres de transport (qui peuvent se faire de façon interne ou externe).  
Le lecteur attentif remarquera immédiatement qu'il est essentiel de déterminer dans l'organisation qui peut commencer ces actions: si les instructions ne sont pas données correctement, toute l'organisation opérationnelle fonctionnera mal – ce qui pourrait se traduire ultérieurement en résultats financiers négatifs.
- ...

A côté de la préparation de la production, l'*exécution de la production* est également importante. Elle comporte les volets suivants:

- La distribution du travail, permet de répartir le travail entre les différents participants (le cas échéant, par le biais des chefs de département).
- La fabrication du produit (y compris la justification de l'utilisation des matières premières, équipements, main-d'œuvre et utilisation des machines).
- Le contrôle de la progression qui assure le suivi de la finition à heure et à temps des commandes de production et l'analyse des retards, ainsi que l'inventorisation des actions nécessaires qu'il a fallu entreprendre.
- Le contrôle de qualité auquel il a été fait référence lorsque nous avons abordé les ventes.
- La justification de la production dans un rapport de production afin que l'on puisse ultérieurement faire correspondre les différentes composantes de la production avec les sources d'information – et pas seulement avec les informations que l'administration possède sur la production (quantités, mouvements des composantes du stock, main-d'œuvre et salaires, ...).
- ...

Les fonctions de préparation de la production et de contrôle de la progression sont généralement exercées par un organe d'encadrement semi-indépendant du directeur de la production, appelé "bureau". Ce bureau doit collaborer avec les différents départements au sein de la production et exerce un rôle de coordination..

### ***Type de processus de production***

Avant de commenter le rôle important joué par le contrôle interne du département production, le lecteur doit avoir une vue d'ensemble des différents types de production qui existent. L'organisation administrative et le contrôle interne des entreprises de production sont dans une large mesure déterminés par le type de production.

L'une des distinctions essentielles à opérer concerne la *production de masse* (ou production en série) et la *production à la pièce* (ou production de pièces en série). Dans ce dernier cas, le produit dépend des souhaits spécifiques du client tandis qu'en cas de production de masse, les exigences du client en matière de produits ne jouent aucun rôle et sur le plan théorique, l'entreprise produit un stock.

Lorsqu'il s'agit de production de masse, un grand nombre de produits identiques sont fabriqués. Cela donne lieu à des normes standards sur la base desquelles on établit des prix de revient standard. Il est possible de précalculer "parfaitement" la quantité des matières premières et équipements nécessaires pour produire une unité ainsi que le nombre d'heures de main-d'œuvre et de machines qui seront consommées pour y arriver. Comptablement, on peut également en théorie enregistrer le stock des produits finis au prix de revient standard tandis que la consommation réelle des matières premières, matériels, heures machines et main-d'œuvre peut être comptabilisée au coût de fabrication. Le solde de ce compte devra ensuite être analysé à la recherche de différences d'efficacité, de main-d'œuvre et de prix (voir plus bas). Le postcalcul peut se faire par département. Si dans un département, différentes commandes sont passées, il peut être souhaitable –pour l'analyse des différences – de prévoir également un postcalcul en fonction des commandes.

Ces analyses sont possibles parce que l'on peut enregistrer précisément pour chaque département (et également pour chaque commande) les marchandises produites, les produits (semi-) finis qui ont été consommés, le nombre d'heures de main-d'œuvre et de machines utilisées, tandis que l'on peut comparer ces données par rapport, d'une part, à ce que l'on aurait pu "consommer" en fonction des quantités standard (par exemple la moyenne de la production de l'année précédente) et, d'autre part, par rapport aux quantités que les magasiniers ont par exemple indiquées comme ayant "quitté le magasin" (confrontation entre le magasin et la production et vice versa).

En cas de production à la pièce (ou production de pièces en série), le produit à fabriquer est unique ou n'est fabriqué que dans une série limitée (par exemple une série d'appartements du même type). Des normes standard n'existent pas et l'entreprise ne devra son salut qu'à l'établissement d'un précalcul détaillé sur la base d'un plan de production. Ce précalcul a par ailleurs déjà été effectué pour pouvoir donner au client une offre de prix fondée. Pour être complets, ajoutons que l'accord du client entraîne parfois une certaine flexibilité. Il peut donc s'agir soit d'un travail convenu (au prix fixe) ou d'un travail en régie (prix qui se compose de quantités variables ou d'un prix fixe par unité consommée). Dans ces cas, il est certainement très utile que le projet soit contrôlé par le client pendant son exécution pour vérifier la qualité convenue (des matières premières) et des quantités utilisées. Ces dernières seront déterminantes pour le prix à calculer.

Pour permettre le postcalcul lors de la production à la pièce, une gestion de la commande doit être effectuée par projet. Administrativement, on devrait pouvoir comp-

tabiliser les consommations réelles par commande aux prix réels. Sur la base de la gestion des commandes, le postcalcul réalisé permettra de détecter les divergences par rapport au précalcul. Celles-ci devront être analysées à la recherche de différences d'efficacité, de calcul et de prix.

Les différences de calcul peuvent se produire dans ces circonstances par le fait qu'il n'existe pas de normes standards de sorte que le précalcul peut être erroné. Il est très important de savoir ce qui était faux dans le précalcul – étant donné que des décisions de gestion doivent être prises. Ceci n'est-il pas l'un des types d'exemples de la manière dont le processus de contrôle interne doit être exécuté par la direction pour adapter la politique (à un niveau plus élevé ou moins élevé)?

L'analyse des résultats est, dans les entreprises industrielles, une mesure de contrôle interne importante dans le cadre de la surveillance des coûts. Grâce à cette analyse, il est possible d'identifier les causes des différences et d'effectuer les corrections nécessaires.

En cas de production de masse, les résultats de fabrication doivent être analysés par département à la recherche de:

- différences d'efficacité: celles-ci surviennent si la consommation réelle diffère de la consommation autorisée en fonction du précalcul (et comprise dans le calcul du prix de revient standard). Les différences d'efficacité se rapportent à tous les types de "quantités" et peuvent par conséquent se produire au niveau des matières premières, des équipements et des heures de main-d'œuvre et de machine;
- différences d'occupation: ces différences se manifestent si l'occupation de la capacité disponible en hommes et en machines est supérieure ou inférieure à la normale (occupation attendue). Cette dernière est évaluée annuellement afin de pouvoir établir les tarifs de la main-d'œuvre indirecte (ou les heures qui doivent être réparties entre différents "postes") et les heures machines afin de calculer le prix de revient standard;
- différences de prix: elles se présentent lorsque les prix d'achat réels sont différents des prix calculés pour le prix de revient standard. Les différences de prix se présentent au niveau des matières premières et équipements et au niveau des salaires directs, notamment lorsque les tarifs réellement payés par unité pour ces salaires diffèrent du tarif standard convenu.

En cas de production à la pièce, l'analyse des résultats s'effectue en première instance par commande au moyen du postcalcul (établi sur la base de la gestion des commandes) et du précalcul détaillé. Les différences qui en résultent concernent les différences d'efficacité, les différences de prix et les différences de calcul. Le type de différences d'efficacité et de prix est identique à celui de la production de masse. Les différences de calcul proviennent des erreurs qui se sont introduites dans le précalcul. Ainsi, par exemple, on peut avoir utilisé plus d'équipements qu'il n'avait

été calculé au préalable, et ce ne résultant pas d'un travail inefficace mais plutôt d'une évaluation trop basse lors du précalcul. Par conséquent, un postcalcul en fonction des départements doit être effectué afin d'établir les différences d'occupation; celles-ci ne peuvent être attribuées en fonction des commandes car il y a trop de variations dans l'exécution concrète des différentes commandes.

### **Mesures de contrôle interne**

Dans l'entreprise de production, l'organisation administrative et les mesures de contrôle interne doivent permettre une production efficace, ponctuelle et efficiente compte tenu du caractère propre à l'entreprise, à la légitimité des coûts et à l'intégralité des revenus. Parallèlement aux mesures de contrôle exigées normalement par la séparation des fonctions (entre les différents départements – et notamment les achats, la production, les magasins, la vente et l'administration), les directives et les procédures (activités à exécuter et consignes à suivre) et aux normes (prix de revient standard, précalcul et budgets), les contrôles répressifs à effectuer par l'administration jouent un rôle important dans le processus de contrôle interne.

S'il s'agit de production de masse, ces contrôles se rapportent essentiellement aux points suivants:

- Concordance de la consommation des matières premières et des équipements avec les mouvements en magasin, la première information provient du rapport de production (ou ce que l'on peut en déduire) et la deuxième de la gestion des stocks.
- Concordance de la consommation de matières premières et des équipements avec la justification de la production, une comparaison est effectuée entre la consommation réalisée et la consommation qu'il peut y avoir sur la base des nombres justifiés de produits finis.
- Concordance de la justification de la production avec les bons de réception dans le magasin des produits finis, au cours de laquelle on confronte également deux mesures indépendantes l'une de l'autre et parfois même en opposition. En cas de production non efficiente, il va de l'intérêt du département production de mentionner autant que possible de pièces dans son rapport (pour éviter de devoir justifier trop de déchets ou d'inefficacité) tandis que le magasin des produits finis doit veiller à ce que seuls les produits finis utilisables y soient repris – le contrôle de la qualité joue ici un rôle très important.
- Concordance des heures de main d'œuvre justifiées (jobtime) avec le nombre d'heures disponibles et payées (shoptime). Cette comparaison sous-entend évidemment que chacun justifie ses heures et les attribue autant que possible à un projet. La surveillance du jobtime indique dans quelle mesure certains individus ou départements se sont tournés les pouces – les chefs de département ou chefs d'équipe devront, le cas échéant, se justifier. La comparaison avec les heu-

res à payer doit mettre en lumière les abus et les erreurs en matière d'enregistrement dans le cycle du personnel (voir plus bas).

- Concordance des heures machines justifiées avec les heures machines disponibles. Ce contrôle sous-entend également une répartition de l'utilisation des machines et donne une idée de l'arrêt (inefficiency) des différentes machines.
- Concordance des consommations réelles (voir ci-dessus) avec les consommations finalement administrées (dans la comptabilité).
- Postcalcul et analyse des différences.
- Comparaison de l'input avec l'output par les rapports de magasins: la consommation de X matières premières doit correspondre avec la réalisation de Y produits finis. En fonction du type d'activité, l'entreprise dispose d'une série de normes pour ce type de contrôle. Il s'agit ici d'une approche globale qui s'inscrit parfaitement dans la philosophie du flux des marchandises; les deux exercices sont par conséquent complémentaires. Voici quelques exemples:
  - pour un constructeur automobile: (consommation de pneus) X 1/5 (y compris la roue de réserve) = le nombre de voitures produites;
  - pour une raffinerie de pétrole: (consommation de pétrole brut dans une certaine mesure) X un pourcentage fixé empiriquement = le total de produits finis justifiés;
  - dans une boulangerie industrielle: (consommation de farine) X un pourcentage fixé empiriquement = le nombre de kilogrammes de pain produit;
  - dans un abattoir: (unités entrées) X 4 = le nombre de pattes à la sortie (par exemple) – les exercices comparables sont possibles pour les estomacs, les peaux, ...;
  - ...

Dans le cas de la production à la pièce, l'administration doit:

- faire correspondre les factures d'achat avec les bons de commande et les bons de réception des marchandises;
- faire concorder les achats totaux de matières premières et d'équipements avec la comptabilisation de l'administration des commandes;
- établir la correspondance entre les heures de main-d'œuvre et les heures machines justifiées avec les heures main-d'œuvre payées et les heures machines disponibles, ainsi qu'avec la comptabilisation de l'administration des commandes;
- faire correspondre les factures d'achat en matière de travail avec les bons de commande et les rapports d'états d'avancement, ainsi qu'avec la comptabilisation de la gestion des commandes;
- ...

L'essentiel dans ce type d'entreprise pour établir des résultats intermédiaires de projets est d'inventorier les "travaux en cours" afin d'avoir un aperçu de leur pourcentage de finition. Sur la base du pourcentage de finition par projet, la gestion des commandes et le précalcul des projets peuvent contribuer à établir le poste du bilan "commandes en cours d'exécution / marchandises en cours de transformation". Ici,



il y a lieu de tenir compte des pertes sur les projets déjà subies et prévisibles. Nous faisons référence à la gestion des projets en général (par exemple dans les entreprises de construction), où le poste le plus difficile à évaluer dans les comptes annuels est précisément les “commandes en cours d'exécution”.

### **“Pré- et postcalculs” plus détaillés**

Nous avons démontré plus haut la raison pour laquelle personne ne peut tout simplement convertir un besoin en commande. Au département production, il doit également être clair qui peut déterminer le besoin et comment cela se produit. A cet effet, il existe un certain nombre d'instruments d'aide et de modèles de calcul auxquels nous avons déjà fait référence plus haut.

Pour pouvoir définir un besoin dans le cadre d'une commande déterminée –besoin qui sera ultérieurement confronté à la disponibilité des composantes du stock avant de faire une demande de commande – la production utilise des *listes de pièces* (la liste de pièces est appelée en anglais “bill of material” –dans l'alimentation, on parle souvent de “recettes standard”).

Le but de ces listes, qui sont d'une importance capitale pour la bonne organisation du processus de production, consiste précisément à savoir quels sont les équipements et les matières de base qu'il faudra utiliser pour les produits (semi-) finis.

Il devient clair que souvent une partie des “secrets de fabrication” se cache dans ces informations. Il faut par conséquent être très prudent. Ce secteur est nettement plus sensible que l'autre: la composition précise des produits alimentaires doit souvent rester un secret tandis que la composition d'un fauteuil n'est pas si difficile à établir.

Le chef du département engineering (ou la personne qui doit veiller au suivi de la composition du produit) est responsable des listes de pièces et y appose sa signature pour en garantir l'intégralité et l'exactitude (en ce qui concerne les éléments et les nombres – il n'est pas responsable de l'évaluation). La signature de ces listes doit servir à demander ultérieurement la justification. Dans le cas où l'on travaille sur la base d'une description d'un client (commande spécifique), il est important de veiller à ce que le client la signe – sinon, en cas de différence par rapport aux attentes, on ne saura jamais après coup qui en est responsable (et donc qui doit porter les conséquences financières de l’“erreur”). Ces cas peuvent se présenter particulièrement si le développement des produits se fait en collaboration avec le fournisseur et si des adaptations de dernière minute doivent être entreprises. En résumé, il faut donc veiller à ce qu'une pièce signée donne la composition définitive du produit fini à fabriquer.

Idéalement, la liste des pièces comporte également une série de données relatives au temps nécessaire pour mettre en œuvre les actions respectives de la production.

Ainsi pour le département production un "manuel", un "fil directeur", est établi par une personne indépendante (chef du département engineering), auquel le résultat final pourra ensuite être comparé (voir plus loin).

Ces listes de pièces jouent également un rôle important en ce qui concerne l'évaluation du stock. La valeur à laquelle les marchandises apparaissent dans le bilan est notamment déterminée par la valeur d'acquisition des composantes et des équipements. De même, le prix de revient de "la production" elle-même fait partie de ce que l'on appelle le *coût de fabrication*. C'est précisément à ce coût de fabrication que les produits (semi-) finis sont évalués. En fonction de la méthode "*full costing*" ou "*direct costing*", inscrite dans les règles d'évaluation, celle-ci reprend plus ou moins des types de coûts, et plus ou moins de détails doivent être prévus. L'information nécessaire ne doit pas toujours venir du département production et peut parfois être recomposée ultérieurement. Grâce au lien direct qui peut être créé dans un environnement automatique entre le fichier des listes de pièces et le fichier du stock, les valeurs respectives des composantes sont affichées automatiquement, de même que le coût horaire que la production génère.

Ce type d'informations est nécessaire afin de pouvoir procéder à la détermination du prix. Si l'on ne sait pas déterminer les coûts de production, on ne pourra jamais donner un prix correct sur le marché. Pour reconstituer le cercle, cela signifie que sur la base de l'information générée par l'engineering, on prendra non seulement des décisions comptables (en matière d'évaluation du stock) mais également en matière de prix de vente. Dans le chapitre sur les ventes, nous avons indiqué la manière dont ce prix peut alors dépendre des quantités commandées parce que les quantités ont une influence sur la marge que l'on peut retirer pour couvrir les frais fixes. Et si cette marge ne peut être déterminée de façon précise, on court le risque que de mauvaises décisions politiques soient prises ("Si nous avions su cela, nous ne l'aurions jamais fait pour ce prix !"). La marge ne peut être déterminée de façon précise que si l'on peut déterminer exactement le prix de revient des produits. Dans de très nombreuses entreprises de production, l'importance de cette consignation de la composition des produits finis (en matière de composantes) ainsi que le prix de revient y afférent sont malheureusement très souvent sous-estimés.

Sur le plan pratique, on devrait pouvoir par exemple organiser la chose comme suit si l'on ne travaille pas de manière totalement automatique (par ordinateur): le département engineering conserve un dossier de tous les produits finis en stock dans lequel les compositions standard par type sont reprises. En cas de modifications, les nouvelles listes sont à nouveau signées et remplacées dans le dossier. Ainsi, le "prix de revient théorique définitif" sera toujours utilisé pour le *précalcul*: il s'agit du calcul du prix qui dépend de la production d'une commande déterminée ou de la réalisation d'un projet (pour une interprétation plus large). Ce prix doit alors, dans une phase ultérieure, être confronté avec le prix de revient vraiment réalisé (*postcalcul*).

### **Lien avec le magasin**

Afin de déterminer le contrôle des prix de revient réels, on doit pouvoir établir les consommations. Ces consommations peuvent être calculées de différentes manières, comparables entre elles. Mais pour être certain des données de base utilisées dans les comparaisons, il faut également être certain que les mesures suivantes ont été prises, dont certaines ont déjà été discutées et d'autres reviendront par la suite:

- Il doit y avoir des magasins séparés, permettant de déterminer précisément combien de pièces sont entrées dans la production. Au démarrage (ou pendant l'évolution) d'une commande, le chef du magasin ne peut donner des pièces que s'il enregistre dans le système à quelle commande elles sont destinées et le nombre de pièces qu'il a "sorties".
- Pour réaliser ce plan, il sera nécessaire de prévoir un espace de réception à partir duquel (après contrôle des quantités et des exigences de qualité – voir plus haut) les pièces peuvent être comptabilisées soit vers le magasin, soit vers un département déterminé. Il faut également créer un espace d'expédition à partir duquel on effectuera les livraisons. Cet espace séparé offre la possibilité au magasinier d'assurer le processus administratif des expéditions après contrôle. Par l'installation de ces espaces séparés, on pourra, en cas d'écart entre le stock physique et le stock théorique demander tant au magasinier (des pièces) qu'aux divers départements de production de se justifier quant au nombre de pièces (non)consommées.
- Sur la base des listes de pièces reprises dans le système et de la production citée, d'une part, et des pièces utilisées par la production, d'autre part (voir mouvements sortants du magasin des pièces), un écart peut être calculé par commande entre les pièces théoriquement à consommer et les pièces réellement consommées. Le chef de la production tient cette différence à l'œil tous les jours et si celle-ci dépasse un pourcentage déterminé (par exemple 5%), il fait appel d'abord au chef de l'engineering (a-t-on travaillé avec la liste des pièces la plus récente?) et, le cas échéant, le chef d'équipe pour qu'il se justifie (où sont passées les pièces consommées en matières premières et équipements?). Il est également possible que le magasinier ait commis des erreurs (pourquoi alors son stock est-il juste?). Ces écarts peuvent faire l'objet d'un entretien hebdomadaire avec le chef d'entreprise (ou mieux encore avec le comité de direction) qui doit avoir un aperçu de la différence entre les points de départ erronés, d'une part (important, notamment pour la "fixation des prix" dans laquelle le département "vente" est concerné) et l'inefficacité des consommations de matériaux, d'autre part (intervention à l'égard des chefs d'équipe du département "production" ...). S'il apparaît que des erreurs ont été commises dans le suivi du stock, c'est à ce niveau qu'il faut intervenir.

Le rôle joué par le magasinier sera réétudié plus en détail dans ce chapitre. Dès à présent, il faut cependant qu'il soit clair que pour un enregistrement correct des mouvements entre le magasin de pièces, d'une part, et la production,

d'autre part, le chef de magasin est responsable des pièces – même dans le cas de retours vers ce magasin (en provenance de la production). Dans le cas de retours suite à un rejet, voir plus loin pour le traitement de l'élimination – voir aussi la procédure relative aux retours aux fournisseurs.

- Les produits finis sont comptabilisés dans le système par commande comme étant “hors production– en transit vers le magasin produits finis ”; le chef du magasin produits finis devra, après comptage de contrôle, prévoir la réception avec référence au niveau des commandes. Ces deux nombres (hors production et en stock) sont systématiquement confrontés et ne peuvent être différents. Si des différences subsistent cependant, il y a lieu de vérifier où l'erreur s'est produite et d'introduire dans le système les adaptations nécessaires. Le magasinier peut être contrôlé par des contrôles physiques (voir plus loin) – la production par la détermination des écarts de consommation (voir plus haut).
- Ce système ne fonctionne que si le magasin de produits finis est également délimité et qu'il est clairement établi avec le magasinier quelles sont ses responsabilités (voir également plus loin).
- Il est également important de mentionner que le magasinier ne peut accepter des marchandises dans le magasin que si le contrôle de qualité sur les produits finis fournis par la production a été effectué dans la zone de transit; cette approbation est prévue explicitement dans le contrôle interne. Les produits rejetés sont soumis à une procédure particulière: ils ne peuvent être vendus qu'à un prix réduit moyennant approbation du comité de direction (combinaison de plusieurs fonctions de disposition).
- Plusieurs départements sont impliqués dans ce genre de décision. De plus, les causes doivent être discutées, en concertation entre les responsables des différents départements.
- Toutes les semaines, le système diffuse le flux de marchandises des produits finis dans lequel le stock de départ est une donnée fixe, la production et les ventes sont fournies par le système et le stock final en est déduit. Ce stock final apparaît dans le rapport et doit, par un système de contrôle par comptage cyclique, être confronté au niveau des articles (voir plus loin) avec les quantités réelles. En principe, aucune différence ne peut exister. Ces comptages font l'objet d'un rapport écrit hebdomadaire au chef d'entreprise.
- Le système génère tous les jours (sur la base du pointage du personnel sur le site) les frais de personnel encourus (voir également plus loin pour le *cycle du personnel*) et les confronte aux produits finis; les frais de personnel sont gérés par le responsable de la production, de même que les coûts qui découlent de l'emploi de travailleurs intérimaires.
- Ainsi, la direction reçoit tous les jours le coût du travail par unité produite, le cas échéant par commande, par groupe de produits, par département ... dont elle se sert comme instrument de pilotage.

### 4.5.1.3. Le stock

#### **Introduction**

La deuxième partie de ce chapitre (après l'analyse de la fonction de production) s'intéresse plus en détail à la fonction de magasinier. Nous avons démontré plus haut que cette fonction est importante – quelle que soit l'entreprise dont il s'agit: que l'environnement soit commercial ou de production.

Deux aspects essentiels sont liés au stockage des marchandises: en premier lieu, elles représentent une valeur et doivent par conséquent être conservées de manière soigneuse. En deuxième lieu, le stockage des marchandises entraîne des coûts – qui sont notamment dépendants de la quantité de marchandises stockées, de leur durée de stockage et de la “manipulation” de celles-ci: réception, stockage, sortie et expédition.

La conservation soigneuse des marchandises entraîne la création de la fonction de conservation à exercer par le responsable du magasin. Les tâches suivantes appartiennent exclusivement à cette fonction:

- Réception et approbation des réceptions.
- Enregistrement de la réception par rapport à la commande (sans commande, pas de réception) – pour que l'achat et la production soient avertis que la commande est entrée.
- Stockage et conservation soigneuse.
- Remise des marchandises sur la base de demandes autorisées aux départements expédition (produits finis) et production (pièces).
- Préparation pour l'expédition et expédition des marchandises (en collaboration avec l'expédition).
- Fourniture de justifications en ce qui concerne les marchandises confiées (en d'autres termes le gestionnaire du magasin doit pouvoir dire pourquoi telles ou telles marchandises se trouvent ou ne se trouvent plus stockées dans le magasin et où).

Si cette fonction est séparée en fonctions partielles, une seule personne reste responsable de la combinaison de ces différentes fonctions partielles.

#### **Rappels importants**

Dans le cadre de la responsabilité de la fonction de magasin, il est utile de faire un certain nombre de références à ce que nous avons découvert ci-avant:

- Pas de réception sans commande.
- La commande ne peut être réceptionnée que si elle a été passée par les personnes autorisées.

- En dépit du fait que toutes les données concernant les commandes figurent sur le bon de commande, l'employé du magasin doit vérifier les quantités et la qualité des réceptions.
- En cas d'accord sur les quantités et la qualité convenue (défauts visibles et type de pièces ...), le magasinier peut donner son accord.
- En même temps, il y a lieu d'enregistrer dans le système dans quelle mesure la réception correspondait à la commande; le département des achats peut alors savoir s'il faut agir contre le fournisseur, la comptabilité ne peut en aucun cas accepter les factures; le département doit en tenir compte pour le planning de production.
- La procédure de destruction des marchandises a été décrite plus haut.
- Le chef du magasin n'a qu'une fonction de conservation – la fonction de décision revient à la direction ou aux personnes à qui cette fonction a été déléguée de manière interne: par le biais des ordres de vente produits par le département des ventes, les produits finis peuvent quitter l'usine; par les bons de commande au magasin signés par la production, les pièces peuvent être envoyées à la production; et par le biais de bons de retour produits par le département des achats, les marchandises peuvent être renvoyées aux fournisseurs.

### **Différences**

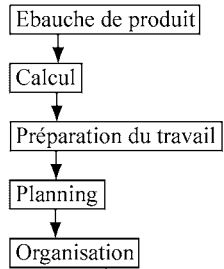
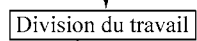
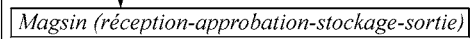
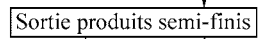
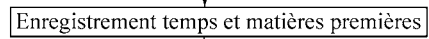
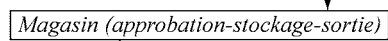
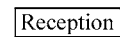
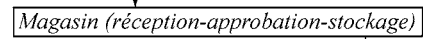
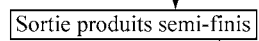
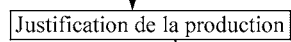
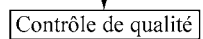
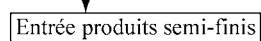
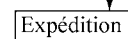
Que doit-il se produire s'il existe des différences dans le stock? En fait, il est impossible que d'autres mouvements se produisent que ceux qui ont été enregistrés. Il faut cependant prévoir la possibilité d'introduire par exemple des adaptations manuelles dans le cadre de l'inventaire.

Il est dès lors indispensable que périodiquement une liste soit générée afin de donner un aperçu des interventions manuelles (par exemple en cas de remplacement de numéros d'articles qui devrait se produire dans deux sens ou de correction d'un nombre théorique – ce qui en principe ne peut se faire). Cette liste est présentée au comité de direction et doit notamment assurer que les magasins sont bien surveillés et que les marchandises sont bien conservées. Le chef du magasin devra justifier les différences "bizarres".

Dans le cadre de leur responsabilité d'un stock juste et complet, les magasiniers seront tenus toutes les semaines de compter un article en présence d'un membre de l'administration et la comparaison entre la théorie (voir plus haut) et la pratique fera l'objet d'un rapport succinct au comité de direction. En cas de différences, il faut rechercher attentivement la cause.

### **Résumé**

Schématiquement, le cycle de la production et du stock peut être illustré comme suit, en tenant compte de l'élément chronologique:

**Préparation de la production****Exécution de la production****Achat matières premières****Contrôle de la progression  
et de la finition****Vente produits**

### **4.5.2. L'approche intégrée du cycle établie à partir de l'analyse du risque**

Le lien entre les activités opérationnelles sur le lieu de travail et les conséquences financières se marque principalement dans un environnement de production. Un département de production mal organisé coûte en effet pas mal d'argent à l'entreprise: gaspillage de matières premières, personnel excédentaire, réalisation à tout bout de champs de nouveaux réglages machines par manque de planification, absence de contrôle de la quantité de matières consommables disponibles en magasin,... Les exemples sont légion.

Plusieurs domaines de risque importants permettent d'expliquer ce qui ne fonctionne pas:

- La production ne satisfait pas aux normes environnementales. Il va de soi que la résolution de ce problème constitue une condition fondamentale dans le cadre de la gestion de l'entreprise.
- La production repose trop sur l'expérience (par exemple, au niveau de la composition des produits, de certains trucs permettant d'obtenir un résultat donné sur le plan de la qualité, ...), et bien trop peu sur des paramètres fixés objectivement. Le risque réside dans la dépendance vis-à-vis des connaissances et de la bonne volonté de quelques individus, au détriment des connaissances de l'organisation dans son ensemble et en sa faveur.
- La connaissance des ressources de l'entreprise est insuffisante et la répartition des forces entre ces ressources n'est pas bien pensée. Ainsi, il se peut que dix personnes soient affectées à la réalisation d'une tâche alors qu'un meilleur réglage d'une machine permettrait de gagner beaucoup de temps (et donc d'argent).
- L'appareillage de production n'est pas fiable parce que des problèmes se posent et ne sont pas ou pas bien résolus. Il se peut également que l'entreprise ne sache pas quels problèmes pourraient survenir si une ligne ou une machine tombait en panne.
- Parallèlement, la question se pose de savoir si l'entreprise est en mesure de réagir rapidement à la fois aux problèmes tels que ceux qui viennent d'être exposés qu'à des demandes des clients, qui entraînent l'ébranlement du processus de production. Il est possible d'améliorer de différentes manières, soit en interrompant la production pendant une demi-journée et en réfléchissant à la manière de réagir dans de tels cas, soit en décrivant un canevas fixe, reprenant la procédure précise à appliquer si un tel scénario se produit.
- Les stocks de matières premières et consommables sont insuffisants. Cette situation peut s'expliquer par un mauvais système de suivi ou par une mauvaise planification et évaluation des besoins. Ces deux cas doivent être évités. Il convient d'accorder la préférence absolue à l'adoption d'un système de mise à jour permanente des stocks théoriques (*système d'inventaire permanent*), vu qu'il



permet d'établir clairement à tout moment les stocks effectifs et économiques de l'entreprise. A chaque achat, transfert d'un département vers un autre (au sein de l'entreprise) et vente, la gestion des stocks est automatiquement mise à jour au moment du mouvement en question. Nous avons déjà évoqué précédemment la procédure relative aux commandes de matériaux (niveaux, quantités, réductions,...).

- L'entreprise n'est pas capable de respecter le délai demandé ou elle ne satisfait pas aux exigences de qualité.
- Le coût de revient est (dès lors) supérieur aux prévisions.
- Le niveau des stocks n'est pas bon: trop ou trop peu d'articles en stocks. Dans le premier cas, il y a un risque d'obsolescence, dans le deuxième, un risque de pénurie.
- Les stocks comprennent du matériel obsolète, qui ne peut donc plus être utilisé. La détermination du niveau des stocks ne tient pas suffisamment compte de cet aspect dans la gestion des commandes entrantes.
- En outre, il existe le risque que certains articles du stock n'aient pas fait l'objet d'une réduction de valeur.
- La mauvaise organisation du magasin entraîne des pertes de temps, la production débute parfois avec du retard, les articles sont livrés en retard, certains sont recommandés prématurément, ....
- Les marchandises en cours de transport ou en consignation chez des clients ou des fournisseurs ne font pas l'objet d'un traitement adéquat sur le plan comptable en l'absence des procédures nécessaires de différenciation des stocks propres et des stocks de tiers. Il se peut également que de telles procédures existent mais ne soient pas suffisamment respectées.
- Les différentes composantes des stocks ne sont pas bien évaluées.
- La quantification des stocks sur la base de l'enregistrement des factures d'achat et de vente n'est pas correcte.
- ...

Mesures possibles de réduction de ces risques dans un environnement de production:

- L'organe administratif suprême de l'entreprise doit veiller à la conformité du processus de production aux normes en vigueur (environnementales et autres). De même, l'adaptation de la stratégie et des objectifs stratégiques à l'évolution future probable des exigences (toujours plus strictes) en matière d'environnement relève également de la compétence de l'organe administratif. Le contrôle interne doit s'assurer en permanence de la conformité des déversements, des émissions, du traitement des déchets, ... à la législation en vigueur afin d'éviter le retrait de permis ou d'éventuelles amendes.
- La gestion entièrement technique du processus de production repose sur sa description la plus claire possible et sur un transfert suffisant de connaissances. La recherche permanente de "la personne adéquate au poste adéquat" est également une règle d'or applicable au département de la production. Dans le cadre

de l'environnement de production moderne, il convient également d'investir suffisamment de temps à l'amélioration permanente (à savoir, l'optimisation) de l'ensemble du processus. Les résultats de ce processus doivent être communiqués à différents départements. Que se passerait-il si les plaintes des clients n'entraînaient pas une correction drastique des normes appliquées sur le plan de la qualité? Une telle attitude pourrait porter un grave préjudice à la poursuite de l'activité de l'entreprise.

- Il convient de rechercher en permanence de meilleures méthodes de travail et des combinaisons plus efficaces de personnes, machines, méthodes et matériaux. Ainsi, il est possible que la comparaison de deux machines permette de déterminer que sur une machine, les rapports entre les matériaux de base nécessaires pour obtenir un bon produit fini ne sont pas les mêmes sur l'autre. Ce type d'informations ne doit pas uniquement être basé sur l'expérience étant donné que si une pièce (fixe) d'une machine tombe par hasard en panne, l'expérience est inutile. Ce type de connaissances précaires doit être remplacé par la constatation et la formalisation. Un autre exemple est celui de l'entretien des machines. Dans ce cadre également, il faut trouver un équilibre favorable entre le coût de revient et la rentabilité garantie.
- Il convient d'établir dans quelle mesure des entretiens préventifs s'imposent. De même, la manutention doit faire l'objet d'un suivi, afin de pouvoir contrôler si elle a été effectuée. Il est également important de voir où des problèmes peuvent survenir au niveau de la production si, par exemple, celle-ci est intensifiée: quels pourraient être les problèmes de capacité? La prise en considération d'éventuels investissements d'agrandissement ou de remplacement est intimement liée à cette question.
- Il convient d'indiquer dans le cadre de procédures écrites comment le processus de production doit être adapté ou, le cas échéant, entièrement modifié à court terme, et les règles à respecter à ce niveau. Où se situe la limite entre la flexibilité permettant d'être utile au client, d'une part, et une adaptation incompréhensible de la planification entraînant l'inefficacité de plusieurs projets, de l'autre. Ainsi, l'entreprise peut décider de mettre hors service certaines machines à partir d'un moment déterminé pour éviter de devoir payer du personnel à surveiller les machines dans l'attente des nouvelles heures productives en cours de journée. De nouvelles méthodes de travail doivent être constamment testées pour améliorer ce type de scénario.
- Les approvisionnements doivent être garantis à tout moment. Un programme portant automatiquement en compte les réceptions de marchandises et traitant les transferts lors de l'utilisation des biens (matières premières et consommables et produits semi-finis) ou de leur vente (produits finis et marchandises commerciales) constitue un atout de taille. Cela ne signifie nullement que les contrôles, sous forme d'inventaire physique, ne sont plus nécessaires.
- Au contraire, l'une des principales procédures de contrôle relative aux stocks est précisément l'inventaire physique (périodique): ces inventaires doivent être effectués de manière cyclique pour une partie des stocks ou périodiquement pour leur totalité. Ils sont utiles à la vérification de différentes procédures de

contrôle interne d'une part et au contrôle de différents postes des comptes annuels, de l'autre (voir également la description des flux des marchandises). Les divergences doivent être rapportées de manière claire et l'entreprise doit tenter (par voie d'échantillonnage) de déterminer leurs causes.

- La planification et la progression doivent faire l'objet d'un suivi permanent en vue du respect des délais et de la qualité (et, donc, de la maîtrise du coût de revient) et impliquer une concertation entre les différents départements (ce matériel de base est-il déjà prêt? Ce client ne peut-il pas encore attendre une semaine, ...).

Il convient de réprimander le personnel si le planning n'est pas respecté, de déterminer les causes du retard et de tirer les leçons qui s'imposent pour l'avenir (planning trop strict, réserves prévues insuffisantes, chef d'équipe incompetent, mauvaise communication entre les départements, ...). Le cas échéant, des parties de commandes doivent être reprises dans le "système de complément de livraison" afin qu'elles ne soient pas omises. Si, en dépit de cela, des commandes sont oubliées, cela peut être catastrophique pour le client et pour la facturation future.

- Une tolérance sera établie au niveau de la qualité, à savoir la mesure dans laquelle la qualité (d'un critère donné) peut diverger de la norme. Cette norme doit être définie de manière équilibrée. Elle doit donc être réaliste mais ne certainement pas prévoir une marge trop importante par rapport aux exigences du client. Ainsi, si ce dernier demande par exemple des produits de 10 grammes pièce, il convient de s'assurer que tous les produits livrés pèseront dix grammes, en fonction de l'importance de la précision pour le processus de production du client. Le contrôle permanent des résultats s'impose et les résultats obtenus doivent faire l'objet d'un rapport de production (dans quel lot le lait suri a-t-il été utilisé, ce qui a eu pour conséquence le retrait du yoghourt des rayons dans les surfaces de vente, ...).
- Il convient également de réaliser un contrôle régulier du coût de revient effectif de la production par rapport au coût de revient (standard) attendu. Un système de calcul fiable du coût de revient est nécessaire en vue d'un contrôle a posteriori fidèle. Des améliorations peuvent être suggérées en cas d'écart trop important. Elles peuvent porter sur la norme ou sur la méthode de production.
- Dans ce type d'exercice, il convient de tenir compte d'une capacité "normale". En effet, l'utilisation d'une capacité maximale théorique fausse le calcul du coût de revient "normal".
- ...

Au nombre des mesures à prévoir au niveau de la gestion des stocks, citons:

- Les inventaires physiques doivent être régis par des instructions claires stipulant que:
  - Les personnes chargées de l'inventaire doivent être entièrement indépendantes de celles qui sont responsables de la gestion des marchandises.
  - Les emplacements à inventorier doivent être clairement indiqués.

- Les personnes chargées de l'inventaire doivent clairement avoir à l'esprit le fait que les marchandises obsolètes ou endommagées doivent être identifiées sur les listes d'inventaire selon les consignes préétablies.
- L'ensemble des stocks doit faire l'objet d'un inventaire, sur la base, par exemple, de listes d'inventaire prénumérotées, dont l'exhaustivité sera contrôlée a posteriori.
- Une attention suffisante doit être accordée aux réceptions et aux livraisons qui se situent aux alentours de la date de délimitation (voir récit du cut off relatif à l'explication du cycle des achats).
- Les éventuelles divergences entre l'inventaire effectif et les stocks théoriques (si l'entreprise possède un système d'inventaire permanent) doivent être analysées et peuvent être suivies, le cas échéant, d'un nouveau comptage.
- Les stocks conservés par des tiers ne doivent pas être omis et doivent être contrôlés (ou, au moins, confirmés).
- Le travail des personnes chargées des inventaires doit être contrôlé (respect des instructions d'une part, et contrôle par échantillon des inventaires effectués et des mentions apportées sur les feuilles d'inventaire, d'autre part).
- Lors du traitement des inventaires, l'exactitude et l'exhaustivité des quantités doivent naturellement être soumises à un contrôle.
- Dans le cadre d'une phase ultérieure, l'évaluation des composantes individuelles doit être contrôlée. Nous avons déjà évoqué cet aspect précédemment.
- Le contrôle administratif de la délimitation constitue également un aspect auquel une certaine attention doit être accordée. Il en va de même pour l'estimation des éventuelles réductions de valeur à appliquer. A ce niveau, il est possible de travailler sur une base individuelle (en fonction des mentions apportées sur les listes d'inventaire) ou selon des listes de rotation, établies en demandant à l'ordinateur de détecter et quantifier les stocks à rotation lente.
- ...

### ***4.5.3. Questions critiques relatives à l'évaluation du fonctionnement du cycle***

#### ***4.5.3.1. L'environnement de contrôle***

Souvent, le fait qu'un chef d'entreprise n'accorde pas une attention suffisante à la production et aux stocks a des conséquences bien plus graves que s'il jette un regard plus détaché sur d'autres aspects du cycle de contrôle. En effet, dans d'autres activités ou processus, il est possible de prendre des mesures de contrôle répressives a posteriori et réparer un éventuel tort causé. Un client qui ne paie pas parce qu'on ne lui a pas demandé de le faire le fera probablement plus tard. La découverte d'un double paiement à un fournisseur pourra être récupéré avec un

peu de bonne volonté de la part du fournisseur. Des marchandises non facturées, des factures à recevoir non enregistrées en raison d'une mauvaise perception du cut-off, .... sont autant d'erreurs réparables.

Mais si un trop grand nombre de personnes a travaillé pendant une période de temps déterminée à la production de certaines commandes, si les matériaux n'ont pas été utilisés efficacement et une trop grande quantité de déchets a été produite, si des marchandises ne répondant pas aux exigences de qualité demandées par le client ont été livrées, .... ce sont là autant d'erreurs qui ne peuvent pas ou quasiment pas être réparées.

De même, une mauvaise gestion des stocks ayant pour conséquence que des articles s'abîment parce qu'ils ont été mal empilés, ou si, en raison d'une négligence, des articles réapparaissent alors qu'ils étaient introuvables depuis longtemps et ont donc dû être produits de nouveau (avec retard) pour un client... Ce sont là autant de situations à éviter.

Plus encore que dans d'autres départements, les détails sont importants. Il convient d'inciter au respect du code de comportement défini. Ce code doit être couché sur papier et rappelé régulièrement aux collaborateurs. Il peut être très utile de donner des exemples de ce qui peut se produire et de l'impact qu'une erreur peut avoir pour l'organisation dans son ensemble car nombreux sont ceux qui (de manière compréhensible) ne savent pas estimer cet impact. Ce type de formation pratique destinée à améliorer le niveau professionnel d'exécution s'inscrit donc indubitablement dans le cadre de l'environnement de contrôle du département de la production et de la gestion des stocks.

Comme susmentionné, un contrôle sérieux de la part de la direction n'est certainement pas superflu. Le rôle de l'auditeur interne n'est jamais fini dans l'environnement de production, même s'il a souvent tendance à se concentrer sur la comptabilité générale. A tort, d'ailleurs, car la correction du processus de production ne peut souvent intervenir sur la base des informations dérivées de la comptabilité générale. Il convient de rechercher au niveau du détail les informations opérationnelles produites par les différents départements ou celles qui font défaut alors qu'elles sont nécessaires. Il est de la compétence de l'auditeur de s'assurer que la direction exige de ses collaborateurs ce type d'informations.

En d'autres termes, le système ne peut fonctionner que si le management le veut. Ainsi, il arrive que lorsqu'un système de contrôle interne adéquat exige la tenue de statistiques relatives aux déchets, les contremaîtres du département de la production tentent de s'y opposer parce que cela requiert trop d'énergie pour trop peu de résultats. L'évaluation des résultats ne doit pas intervenir au niveau des contremaîtres. Le comité directeur doit, dans de tels cas, rappeler aux responsables de la production leurs responsabilités si ceux-ci ont cédé à la requête de leurs contremaîtres. Tel est le jeu de la délégation de compétences et du suivi de leur exécution, dans le cadre du soutien par la direction supérieure, du système de contrôle interne.

A ce sujet, il est bon de rappeler la séparation des fonctions, décrite avec détails précédemment. En expliquant clairement et d'entrée de jeu à chacun ses fonctions et en précisant par la suite que le rôle d'autres personnes peut parfois aller dans une direction opposée, pour créer une organisation vigilante attentive aux détails, la qualité du contrôle interne s'améliorera d'elle-même. Les directives relatives à ce qui est permis et à ce qui ne l'est pas (ci-dessus dénommées la "délégation de compétences" et le "processus de retrait de responsabilités") assume une importance capitale dans ce cadre. Si un contremaître estime que ses hommes peuvent prendre une heure de pause au lieu d'une demi-heure, il enfreint de son propre chef les règles de l'organisation. Ce qui est inadmissible. Le bon fonctionnement d'une organisation suppose le respect des directives adoptées aux différents niveaux. A défaut, tous prendront bientôt une heure de pause (indépendamment du fait que telle équipe soit éventuellement dix fois plus efficace que telle autre). Citons encore l'exemple du magasinier qui a purement et simplement accepté des marchandises par manque de temps, alors qu'il est apparu par la suite qu'on a voulu lui tendre un piège vu que les quantités n'étaient pas correctes. Heureusement, le lot était encore entièrement emballé, ce qui fait que l'innocence du magasinier a pu être prouvée. Il n'a cependant pas effectué sa tâche comme il se doit. En dépit de son dévouement, il s'est fait taper sur les doigts car il aurait dû signaler le problème de temps auquel il était confronté.

En d'autres termes, "organiser" veut dire "communiquer", même à ce que l'on a coutume d'appeler les "niveaux inférieurs". Or, cela ne va pas de soi dans le milieu de la production où, par définition, le niveau de scolarité est moins élevé. Convaincre les collaborateurs de ce département requiert de nombreux efforts et de la patience. Les questions de base suivantes sont certainement d'application dans un environnement de contrôle sérieux:

- Au niveau de la gestion, du contrôle et du suivi administratif, des personnes/départements spécifiques sont-ils responsables de:
  - l'enregistrement et la gestion des mouvements des stocks;
  - le stockage en magasin et la conservation des marchandises;
  - la réception des marchandises provenant de tiers/de fournisseurs;
  - l'envoi de marchandises à des tiers/acheteurs;
  - la livraison par le magasin de marchandises en stock au département de la production;
  - la livraison au magasin de marchandises en stock par le département de la production?
- Les personnes et/ou départements chargés des compétences susmentionnées jouissent-ils d'une indépendance suffisante, essentiellement par rapport aux fonctions de gestion, de conservation et d'enregistrement?

### 4.5.3.2. Evaluation du risque

#### **Objectifs de contrôle**

Les objectifs de contrôle qu'il convient de garder à l'esprit et qu'il est utile de rappeler (voir paragraphe 2.3.6.), sont les suivants: *autorisation* ("AUTORISATION"), *intégralité* ("COMPLETENESS"), *existence* ("EXISTENCE"), *exactitude* ("ACCURACY"), *ponctualité* ("TIMING"), *évaluation* ("VALUATION") et, enfin, *classification* ("CLASSIFICATION"). Les risques ci-dessous doivent être évalués et évités:

#### Autorisation:

- Des marchandises qui n'ont pas été commandées sont acceptées.
- Des marchandises qui ne satisfont pas aux contrôles de qualité sont expédiées.
- Des stocks sont transférés sans approbation au département de la production.
- ...

#### Intégralité:

- Toutes les réceptions ne sont pas enregistrées.
- Des marchandises sont expédiées sans que le département administratif ne soit au courant.
- L'imputation des coûts au processus de production est incorrecte (dans le cadre de l'évaluation des stocks).
- Les biens appartenant à la société et entreposés auprès de tiers ne sont pas repris dans les stocks.
- ...

#### Existence:

- L'utilisation n'est pas bien tenue à jour et l'entreprise pense avoir plus de stocks qu'elle n'en a réellement.
- Les articles en stock appartenant à des tiers sont repris dans le cycle des stocks de l'entreprise.
- Certaines réceptions sont enregistrées deux fois.
- ...

#### Exactitude:

- L'évaluation des stocks repose sur des prix de production erronés étant donné que des coûts de revient erronés ont été imputés dans le système.  
Certaines parties du magasin ne sont pas inventoriées ou le sont deux fois.
- Les quantités enregistrées pour le compte de la production sont évaluées telles quelles et comportent des erreurs.
  - ...

**Ponctualité:**

- Un retard est à déplorer dans la communication des articles prêts au niveau de la production, ce qui entraîne des divergences par rapport aux mouvements enregistrés par le magasin.
- Le magasinier enregistre les réceptions trop tard, ce qui entraîne une délimitation erronée des coûts.
- Les marchandises livrées mais non encore facturées ne sont pas reprises dans la détermination des recettes.
- ...

**Evaluation:**

- Le coût de revient est déterminé sur la base de prix d'achat non actualisés.
- Les fluctuations des devises étrangères ne sont pas suffisamment prises en considération.
- Les frais accessoires d'acquisition (douane, ...) ne sont pas pris en considération.
- Des erreurs ont été commises dans les multiplications des quantités et des valeurs.
- Les réductions de valeur ne sont pas suffisamment prises en considération.
- ...

**Classification:**

- Certaines composantes des stocks sont reprises sous une rubrique erronée.
- Lors des inventaires, des boîtes de produits semi-finis sont considérées comme des produits finis, ce qui donne lieu à des erreurs.
- Aucune valeur ajoutée n'est attribuée aux matières premières ayant subi un traitement.
- ...

Le schéma ci-dessous montre, à titre d'exemple, le lien existant entre les objectifs et les mesures devant être adoptées pour les atteindre. Ces mesures seront détaillées dans le paragraphe suivant. Les mesures qui ne sont pas reprises dans le schéma ci-dessous servent également à atteindre un ou plusieurs objectifs de contrôle interne. Le lecteur est invité à définir avec précision les objectifs qu'il vise lors de la proposition de mesures concrètes. En voici une sélection:



		Objectifs de contrôle production et stocks						
		AUT	COM	EXI	ACC	TIM	VAL	CLAS
1	Un inventaire périodique des stocks est organisé.		X	X		X		X
2	Les réceptions se font uniquement sur la base des commandes approuvées	X		X				
3	Les réceptions et livraisons sont enregistrées immédiatement		X			X		
4	Il existe une séparation de fonctions entre celui qui reçoit (magasin) et celui qui produit	X	X	X				
5	Chaque mois, les éléments en stock depuis longtemps sont identifiés	X	X				X	
6	Il y a comparaison entre la production et les mouvements des stocks		X	X		X		
7	Le magasin est fermé physiquement	X						
8	Les coûts salariaux subis au niveau de la production sont comparés aux coûts budgétés				X		X	
9	Tous les documents sont automatiquement numérotés		X					
10	L'évaluation des stocks est comparée au prix de production				X		X	
11	La variation des stocks fait l'objet d'une estimation mensuelle		X	X		X		X
12	...							

Légende:

AUT:	autorisation	(autorisation)
COM:	completeness	(intégralité)
EXI:	existence	(existence)
ACC:	accuracy	(justesse, exactitude)
TIM:	timing	(ponctualité)
VAL:	valuation	(évaluation)
CLAS:	classification	(classification)

### ***Séparation de fonctions***

Avant de passer en revue de manière plus détaillée les activités de contrôle, il est utile de mettre en lumière les séparations de fonctions les plus idéales dans le cadre de ce cycle.

#### **Gestion:**

- Approbation des opérations d'achat.
- Approbation du recours à des intérimaires au niveau de la production.
- Approbation de l'accès aux fichiers de données.
- Approbation de la modification du bordereau-matières.
- Approbation des livraisons/expéditions.
- ...

Conservation:

- Fonction du magasin: réceptionner les marchandises.
- Entreposer et libérer les stocks.
- Expédier ....
- Enregistrement:
- Mise à jour de la gestion des stocks.
- ...

Contrôle:

- Contrôle de la gestion des stocks.
- Inventorier les stocks par échantillonnage.
- Calcul des listes de stocks.
- Contrôle de la comparaison des commandes et des réceptions.
- Analyse de l'ancienneté des stocks.
- ...

#### 4.5.3.3. Activités de contrôle

En raison du processus technique de conversion appliqué dans les entreprises de production, un mouvement linéaire des stocks ne peut être mis en place, c'est évident. Néanmoins, sur la base des normes qui régissent ce processus, un lien peut être établi entre l'utilisation des ressources de production et les produits finis fabriqués. Quelques exemples ont été mentionnés précédemment (pneus chez un constructeur automobile). Un autre exemple concerne l'utilisation de selles ou de moyeux dans une entreprise de fabrication de vélos.

La confrontation de l'utilisation effective par rapport aux normes établies empiriquement constitue l'une des principales activités de contrôle relevant de la compétence de l'administration ou (mieux encore) de l'auditeur interne. Cette confrontation doit porter sur les différentes composantes entrant en ligne de compte dans le prix de production des produits finis et devant faire l'objet d'un contrôle:

- L'utilisation de moyens de production durables: combien d'heures-machines ont été nécessaires à la production d'une commande et quelle quantité était prévue en théorie? Cette comparaison permet de déterminer si les ressources ont été exploitées efficacement et si le coût d'amortissement des machines imputé aux produits est raisonnable.
- L'utilisation de la main-d'œuvre: combien d'heures directes et indirectes ont été consacrées à la production de cette commande? A nouveau, ces données permettent en grande partie d'évaluer l'efficacité et d'imputer les coûts.
- L'utilisation des moyens de production circulants: quelle quantité d'approvisionnements et, le cas échéant, de composantes achetées, a été utilisée dans la

production par rapport à la norme théorique déterminée pour cette même production.

Dans l'analyse des divergences, l'auditeur interne doit tenir compte des quantités standard, qui peuvent éventuellement avoir été établies de manière erronée, pour évaluer les écarts au niveau de l'efficacité et pour déterminer le risque de détournements frauduleux. Est-il possible que des articles disparaissent sans que personne ne s'en aperçoive? Qu'en est-il, par exemple, des rapports de production pour les pauses de nuit? Qu'advient-il des déchets? Comment l'enregistrement des heures prestées est-il suivi? L'input et l'output de la production sont-ils comparés de manière systématique et la comparaison entre cette production et le mouvement au niveau du magasin fait-elle l'objet d'un contrôle?

Imaginons quelqu'un qui veut frauder et sort une partie des produits finis de l'usine pour l'écouler pour son propre compte (par exemple, dans une usine produisant des radios). Vu l'input de boîtiers de radio au niveau de la production, on enregistrera dans une telle situation un nombre de mouvements trop peu élevé vers les stocks de produits finis. La différence doit pouvoir être justifiée, par exemple par la déduction du nombre de boîtiers éraflés qui ne peuvent être mis en vente. Ces boîtiers doivent alors être enregistrés séparément, afin de tenter d'obtenir une compensation auprès du fournisseur (car, en principe, celui-ci aurait dû s'en apercevoir lors du contrôle de qualité, si c'est chez lui que la griffe est apparue...).

Par ailleurs, des instructions très claires doivent être définies concernant l'enregistrement et le traitement des déchets. Un contrôle strict doit être effectué en la matière étant donné que des collaborateurs ingénieux du département de la production peuvent toujours faire coïncider le flux des marchandises en imputant les divergences à un surplus et aux déchets produits. L'évaluation des déchets doit donc faire partie intégrante de l'évaluation des contremaîtres en particulier et du département de la production en général. Une norme peut être définie pour les déchets de manière empirique au sein de l'entreprise et via une analyse comparative du secteur. L'auditeur interne doit être conscient du fait que l'un des éléments clés de contrôle au sein d'une entreprise de production se situe précisément à ce niveau. Tous les déchets recyclés doivent également être estimés et enregistrés clairement. C'est souvent le cas dans un environnement traitant le plastique. En effet, une partie des matières premières entrant dans la fabrication de nouveaux produits peut aisément dériver de produits finis ratés broyés. Cela rend le processus de suivi un peu plus complexe mais si le suivi administratif est bon, cela ne devrait poser aucun problème. Cette procédure permet d'éviter le risque que, par exemple, les déchets sortent de l'entreprise et soient ensuite vendus par un travailleur à une entreprise de recyclage sans que personne ne s'en aperçoive.

L'enregistrement des heures prestées par le personnel affecté à la production n'entre pas uniquement dans le calcul de l'imputation des heures mais sert également de base aux paiements ultérieurs (voir plus loin l'explication du cycle "person-

nel”– 4.6.). Le contrôle de l'imputation des heures relève également de la fonction de contrôle interne:

- Quelles heures ont été imputées?
- Le nombre d'heures imputées correspond-il aux attentes et à quoi les écarts sont-ils dus?
- Quelles heures n'ont pas été imputées et pourquoi?
- Qu'ont fait les ouvriers pendant les heures durant lesquelles ils n'étaient pas productifs?
- En d'autres termes, est-il suffisamment tenu compte de l'utilisation efficace de la capacité disponible en heures?
- Cette capacité n'est-elle pas trop élevée?
- Quel rôle jouent éventuellement les intérimaires dans ce cadre?
- Comment l'administration réagit-elle face aux heures improductives: les paie-t-elle tout simplement ou celles-ci doivent-elle être approuvées au préalable?
- Qu'en est-il des heures supplémentaires: étaient-elles nécessaires par comparaison à la norme et à l'output de la production?
- Ces heures supplémentaires ont-elles été approuvées, étant donné qu'elles impliquent une rémunération supplémentaire?
- Existents-ils des modèles bien définis dans l'enregistrement des heures supplémentaires ou du travail de nuit? Existe-t-il un contrôle suffisant sur ce plan au niveau de la production? Existe-t-il un moyen de contrôle permettant de détecter les éventuelles inscriptions d'heures relatives à une prestation de jour au titre de prestation de nuit?
- ...

Pour l'explication des mesures de contrôle répressives relatives aux stocks, nous renvoyons le lecteur à l'analyse de risque réalisée précédemment pour ce poste des comptes annuels. Les contrôles clés sont résumés ci-dessous, sous forme de programme de travail:

- S'assurer que l'entreprise possède une gestion permanente des stocks en approvisionnements, produits semi-finis, en-cours de fabrication, produits finis, marchandises, commandes en cours d'exécution, biens en consignation (notamment auprès de tiers, d'acheteurs, de sous-traitants, de transporteurs ou de travailleurs à façon), biens en consignation (provenant de tiers, de fournisseurs ou de clients) et biens reçus ou envoyés pour réparation.
- Bien cerner la nature, la quantité et l'importance relative des différentes composantes des stocks qu'une entreprise possède normalement.
- S'assurer que la gestion des stocks est conçue de telle manière qu'elle puisse disposer à tout moment des données concernant la quantité de stocks, la valeur d'acquisition (éventuellement sous forme d'historique), le prix de vente, la valeur totale, les quantités en commande, un aperçu historique des quantités entrantes et sortantes (rotation),...

- Demander régulièrement au responsable du département comptable de comparer les données issues de la gestion des stocks et les données comptables.
- Faire contrôler cette comparaison par la direction financière.
- S'assurer que la gestion des stocks possède suffisamment d'informations concernant:
  - la rotation des différents groupes/articles en stock;
  - les éléments de stock périmés;
  - les biens endommagés/incomplets ou ne pouvant être vendus pour d'autres raisons;
  - les éléments de stock peu courants;
  - les positions de stock excédentaires;
  - l'âge ou l'obsolescence des quantités et des valeurs en stock.
- Communiquer régulièrement ces données à la direction.
- Demander régulièrement à la gestion des stocks d'également produire des données concernant:
  - la composition de la position de stock minimale par article;
  - la composition de la position de stock maximale par article;
  - la composition du volume à commander;
  - ...
- Garantir une séparation claire des compétences relatives à la gestion des stocks et, en particulier, pour:
  - la correspondance entre les données issues de la gestion des stocks et le grand livre;
  - la correspondance entre les données issues de la gestion des stocks et l'enregistrement physique des stocks;
  - l'apport de corrections au niveau de la gestion des stocks concernant les écarts de quantités, les modifications de prix, les dévaluations, les liquidations, ...
- Adopter des mesures prévoyant que toutes les marchandises doivent être dûment stockées dans des magasins suffisamment surveillés.
- Confier au magasinier la responsabilité directe de tous les magasins et/ou lieux de stockage en usage.
- Prévoir des procédures internes clairement définies concernant l'accès aux magasins.
- Mettre en évidence à l'intention de tous l'indépendance de la fonction de conservation attribuée au magasinier et, en particulier, à l'égard des autres départements.
- Si les fonctions du magasinier incluent également la réception et l'expédition des marchandises, garantir un suivi administratif suffisant pour repérer les erreurs ou les divergences.
- Délimiter les compétences et souligner clairement qu'il existe éventuellement des composantes des stocks qui ne relèvent pas de la responsabilité du magasinier, comme, par exemple, les stocks entreposés auprès de tiers ou les marchandises en consignation.

- S'assurer que les magasins et les lieux de stockage sont conçus et équipés de telle sorte que:
  - Le stockage des marchandises se fait de manière ordonnée et systématique.
  - La sécurité du stockage est suffisamment garantie.
  - L'identification et la localisation des différents items en stock sont suffisamment aisées (cartes, fiches, étiquettes,...) .
  - Les marchandises de grande valeur sont entreposées dans une partie du magasin spécialement conçue à cet effet.
- Il est indiqué de prévoir un lieu de stockage indépendant ou une méthode d'identification spéciale pour les biens endommagés, périmés, à rotation lente, reçus en consignment de tiers et reçus ou envoyés en réparation.
- S'assurer que ces stocks seront inventoriés séparément au moins pour l'inventaire de clôture annuel.
- Définir des procédures et des directives efficaces relatives aux mouvements des stocks.
- Garantir dans ce cadre des informations claires et sans équivoque (sur papier ou de manière informatisée) pour l'ensemble de ces mouvements.
- Organiser le contrôle interne des stocks de telle sorte que les différents articles de stock fassent régulièrement l'objet d'un inventaire. Déterminer à ce sujet des instructions/directives écrites concernant l'enregistrement des stocks, pour
  - la préparation des inventaires;
  - l'exécution des inventaires;
  - le contrôle des inventaires;
  - l'identification et le contrôle des divergences;
  - l'obtention d'un cut-off (délimitation comptable des transactions avant et après l'inventaire).

## 4.6. Le personnel

### 4.6.1. L'approche linéaire du cycle

Pour qu'une entreprise soit gérée de manière efficace et compétente, elle doit disposer du personnel adéquat, qui se trouve au bon moment et au bon endroit dans la structure de l'organisation. Les décisions relatives à cette partie de l'organisation et à son évolution relèvent du cycle du personnel, qui comporte les phases suivantes:

- La décision d'engager un(e) nouveau(elle) collaborateur(trice).
- La sélection du candidat.
- L'engagement .
- Le suivi des tâches de ce collaborateur, via, par exemple, un système d'enregistrement des heures prestées par contrôle direct et/ou accompagnement ou

(encore plus spécifiquement), via un système d'enregistrement des temps d'exécution du travail grâce auquel il est possible de voir quel collaborateur a travaillé sur quel projet et pendant combien de temps.

- L'administration salariale comprenant les obligations sociales et juridiques qui y sont liées.
- La détermination des primes de fin d'année et des pécules de vacances dans le cadre de la clôture de fin d'exercice comptable.
- La procédure d'évaluation et/ou de coaching (processus permanent).
- L'encouragement pour l'avenir (augmentation salariale ou promotion à une autre fonction).
- Le cas échéant, la rupture des relations professionnelles avec le collaborateur.
- ...

De plus en plus souvent, certaines de ces tâches sont confiées à l'extérieur par le département du personnel. C'est fréquemment le cas pour tout ce qui touche aux obligations sociales et juridiques incombant à une entreprise. En outre, la sous-traitance aux *secrétariats sociaux* accroît l'objectivité et le contrôle des calculs. La spécialisation et la forme largement automatisée de ces aspects de l'organisation (surtout du fait que les circonstances évoluent constamment car la législation connaît un développement permanent) permettent au département du personnel interne, de se concentrer sur l'aspect *humain* de sa tâche.

Néanmoins, ce système de sous-traitance impose la nécessité d'arrêter des conventions claires avec ces instances externes définissant le contenu de leur mission ainsi que les formes et canaux de communication. Tous les employés ne sont pas compétents pour prendre contact avec le secrétariat social et demander des adaptations salariales. Le secrétariat social doit, pour sa part, respecter scrupuleusement son engagement à ne communiquer qu'avec un nombre limité de personnes au sein de l'organisation. Cette liste limitée de personnes doit être connue de tous.

D'autres tâches relevant de la mission du département du personnel (par exemple, la recherche du personnel adéquat) sont également de plus en plus souvent confiées en sous-traitance. La stratégie relative à la constitution de l'effectif relève de la compétence exclusive de l'organe administratif. Les décisions suivantes seront donc dans tous les cas prises en interne:

- Quelles fonctions doivent être remplies (voir chapitre 1.1.2.)?
- Quelles tâches concrètes impliquent-elles?
- Quel profil y correspond le mieux?
- Combien une telle personne peut-elle coûter?
- Combien l'entreprise est-elle prête à payer pour cette fonction (à déterminer en concertation avec la direction, ...)?
- ...

Les procédures suivantes seront par exemple d'application:

- Convenir avec le secrétariat social que toute information non signée par le responsable du personnel ou par le directeur de l'entreprise est sans valeur.
- Les relevés d'heures prestées transmis au secrétariat social doivent faire l'objet d'une autorisation étant donné que c'est sur la base des informations qu'ils contiennent que repose le calcul de la paie du personnel. L'autorisation doit être donnée par le responsable du personnel ou par le directeur de l'entreprise, qui ne pourront l'accorder sans avoir au préalable vérifié que les contrôles nécessaires ont bien été effectués et que les responsables opérationnels ont approuvé les relevés en question.
- Les informations doivent être présentées de telle sorte que tout écart anormal saute aux yeux. Ainsi, il doit être possible de percevoir directement la structure et la raison des heures supplémentaires.
- De même, les jours de congé accumulés et utilisés doivent apparaître clairement.
- Effectuer chaque mois un contrôle afin de déterminer les éventuelles modifications apportées manuellement au système.
- Rédiger une liste nominative reprenant les salaires horaires des ouvriers et les appointements mensuels des employés. Lors de chaque modification de l'effectif ou des conditions individuelles d'engagement, mettre à jour la liste et la soumettre pour approbation au comité directeur.
- Prévoir régulièrement une réunion de coordination entre le responsable du personnel et le directeur de l'entreprise afin de discuter du suivi des procédures susmentionnées.
- ...

#### ***4.6.2. L'approche intégrée du cycle établie à partir de l'analyse du risque***

Une approche systématique du cycle incite à la recherche de réponses positives aux questions ci-dessous:

- L'entreprise dispose-t-elle de directives/instructions internes concernant l'engagement, le licenciement et la promotion du personnel? Les licenciements sont-ils toujours confirmés par écrit?
- L'entreprise possède-t-elle des directives, instructions et compétences concernant la fixation des salaires et appointements bruts, des primes, des heures supplémentaires, des gratifications complémentaires, ...?
- Toutes les modifications apportées à ce niveau sont-elles approuvées par la direction?



- Les fonctions sont-elles suffisamment délimitées pour tout ce qui concerne l'approbation, les calculs, les paiements et le contrôle au niveau du cycle du personnel?
- L'entreprise possède-t-elle un plan de pension extralégal et il y a-t-il un contrôle des informations fournies à la compagnie d'assurances et du traitement de ces données (montants assurés, modalités particulières, primes demandées, ...)?
- L'entreprise dispose-t-elle d'un système suffisamment performant permettant d'affecter les coûts liés au personnel au type de coûts adéquat (pour les relevés et rapports généraux) et au poste de frais adéquat (voir par exemple les informations qui doivent pouvoir permettre d'évaluer la qualité de la production à un niveau de détail acceptable)?
- Si la gestion des salaires est informatisée, les procédures d'accès aux données, voire les procédures autorisant leur modification, sont-elles suffisamment sûres et sont-elles limitées aux personnes compétentes?
- L'entreprise possède-t-elle des documents rédigés en interne, tels que des contrats de travail, des contrats d'employés, des formulaires de licenciement, ...
- L'entreprise possède-t-elle un système uniforme (décrit dans une procédure claire) concernant la demande de jours de congé et la communication et le suivi des congés de maladie (traitement correct du calcul salarial, ...).
- L'entreprise tient-elle un registre du personnel comme prescrit par la loi et celui-ci est-il périodiquement mis à jour?
- L'entreprise possède-t-elle pour chaque membre du personnel un dossier complet reprenant ses données individuelles? Ces dossiers sont-ils protégés contre la perte et l'utilisation abusive?
- Si des avances et/ou des prêts sont accordés au personnel, des documents appropriés sont-ils utilisés à cet effet? Sont-ils signés par les deux parties? Les avances sont-elles régulièrement remboursées et l'état du prêt est-il régulièrement confirmé?
- L'entreprise possède-t-elle un système solide relatif à l'enregistrement du temps d'exécution du travail et/ou l'enregistrement des prestations des différentes catégories de personnel?
- Si l'entreprise a recours à des pointeuses, il y a-t-il un contrôle des abus (par exemple vérifier si une personne a pointé plus d'une carte)?
- Les cartes de pointage sont-elles suffisamment contrôlées et approuvées par les responsables de département?
- Les salaires sont-ils calculés sur la base des enregistrements des temps d'exécution du travail approuvés?
- (Avant le paiement) L'entreprise a-t-elle prévu un contrôle indépendant des calculs des salaires/appointements (effectués éventuellement par le secrétariat social), y compris des salaires et appointements bruts, des heures supplémentaires, des primes complémentaires, des indemnités de repas, des frais de déplacement et autres, des cotisations patronales, des cotisations aux assurances de groupe ...?
- L'enregistrement des coûts de personnel dans le grand livre est-il basé sur les bordereaux de salaires et d'appointements?

- Les inscriptions portées dans le grand livre (calculs des coûts) sont-elles régulièrement comparées aux données relatives aux calculs des salaires et appointements?
- Les salaires enregistrés sont-ils périodiquement comparés aux salaires payés (contrôle job time = shop time) dans le cadre de la comptabilité du prix de revient?
- Une comparaison des bordereaux de paie 325 et de la comptabilité est-elle effectuée chaque année? Une comparaison est-elle également effectuée pour les relevés trimestriels de l'ONSS (si ceux-ci ne sont pas rédigés par le secrétariat social)?
- Tous les paiements des salaires et appointements nets interviennent-ils par virement bancaire?
- Si ce n'est pas le cas, lors des paiements en espèces, l'ouvrier ou l'employé signe-t-il un reçu?
- La masse salariale nette payée par voie bancaire ou par voie de caisse est-elle comparée aux calculs salariaux?
- ...

L'ensemble de ces questions révèle des faiblesses possibles que l'organisation peut présenter dans le suivi du cycle du personnel. Les risques liés à ce cycle peuvent être résumés comme suit:

- Les rémunérations effectives devant être versées et les rémunérations telles qu'elles apparaissent sur les bordereaux de paie ne correspondent pas avec les données comptables.
- Des rémunérations et/ou salaires sont versés pour des tâches non effectuées (fraude au niveau des heures prestées ou oubli).
- Des erreurs se glissent dans les calculs bruts et nets (y compris des erreurs au niveau de l'application ou de l'interprétation de la législation fiscale et sociale).
- Le paiement des rémunérations et/ou des salaires est effectué en faveur d'un ayant droit erroné.
- Certains salaires et/ou rémunérations ne sont pas correctement portés en compte.
- ...

Les mesures suivantes peuvent être adoptées:

- Créer une indépendance fonctionnelle entre (1) les personnes chargées des calculs des appointements et des salaires (une société extérieure par exemple), (2) le département du personnel, auprès duquel les membres du personnel peuvent se rendre s'ils ont des plaintes ou des questions à formuler, (3) les personnes chargées des paiements et (4) les personnes compétentes pour l'inscription dans le grand livre. Il s'agit là tout simplement de l'application du principe de la séparation des fonctions au niveau du cycle du personnel.

- Demander l'approbation des calculs des salaires et des rémunérations avant leur paiement (à moins que ceux-ci soient effectués à l'extérieur de l'entreprise).
- Si ceux-ci sont effectués à l'extérieur, réaliser régulièrement un contrôle par échantillonnage. Le secrétariat social peut lui aussi commettre des oublis.
- Utiliser un compte bancaire indépendant pour le paiement des salaires et des rémunérations si le secrétariat social dispose d'une domiciliation sur ce compte.
- Comparer régulièrement les données relatives aux calculs des rémunérations et celles du grand livre.
- Organiser un contrôle indépendant des bordereaux de paie, des paiements et des inscriptions portées au grand livre (le faire exécuter par exemple par un auditeur interne).
- Comparer une fois par an les données du grand livre et des bordereaux de paie 325 d'une part, et les déclarations à l'ONSS de l'autre.
- Utiliser des cartes de pointage ou toute autre forme d'enregistrement des présences et contrôler la conformité des données reprises sur ces cartes et les relevés de paiement.
- Prévoir un contrôle indépendant des (raisons des) heures supplémentaires et autres prestations complémentaires.
- Contrôler les fluctuations inhabituelles entre des périodes successives.
- Contrôler s'il y a conformité entre le job-time (dans la mesure du possible, affecté par projet ou "postes de coûts") et le shop time (repris dans la comptabilité sous les différents "types de coûts").
- Contrôler systématiquement quand il y a eu paiement à la suite d'un licenciement ou d'une absence de longue durée. Comparer par exemple les destinataires des paiements des salaires et rémunérations d'une part, et les membres du personnel inscrit dans le registre du personnel d'autre part ou effectuer une analyse des résultats du système d'enregistrement des temps d'exécution du travail.
- ...

### ***4.6.3. Questions critiques lors de l'évaluation du fonctionnement du cycle***

#### ***4.6.3.1. L'environnement de contrôle***

Les questions suivantes, relatives à l'environnement de contrôle, sont significatives:

- L'entreprise possède-t-elle un service du personnel indépendant?
- L'entreprise possède-t-elle un organigramme clair de l'organisation, indiquant de manière précise qui occupe quelle fonction? L'organigramme est-il régulièrement mis à jour?

- Si l'entreprise ne possède pas de service du personnel indépendant, un employé spécifique est-il compétent pour toutes les affaires liées au personnel?
- L'entreprise a-t-elle recours aux services d'un secrétariat social externe et celui-ci jouit-il d'une réputation solide? Le traitement des salaires et appointements ne peut être confié à n'importe qui.
- Une convention collective de travail (CCT) est-elle d'application dans l'entreprise et en est-il suffisamment tenu compte?
- L'entreprise possède-t-elle un conseil d'entreprise et la législation en la matière est-elle respectée?
- ...

#### 4.6.3.2. *Evaluation du risque*

##### **Objectifs de contrôle**

###### Autorisation:

- Les augmentations de salaire sont communiquées par les personnes compétentes.
- Les heures supplémentaires sont toujours approuvées par qui de droit.
- Les jours de congé sont accordés par une personne responsable du planning pouvant assurer un suivi administratif parfait.
- ...

###### Intégralité:

- Plusieurs catégories de coûts, telles que les primes de nuit, les indemnités pour prestation de week-end, l'ONSS, ... sont omises.
- Un circuit de paiement parallèle est lié au canal de vente alternatif.
- Un membre du personnel travaille pour l'entreprise depuis plusieurs mois mais les coûts qu'il entraîne n'ont pas été portés en compte par omission (les paiements disparaissent au côté débit dans le bilan).
- Les jours de congé utilisés ne sont pas enregistrés en tant que tels.
- ...

###### Existence:

- L'entreprise porte en compte des coûts du personnel fictifs et utilise l'argent y relatif à d'autres fins (des membres du personnel fictifs sont inscrits dans le registre).
- Des heures sont justifiées (par exemple des heures supplémentaires, des heures de nuit ou des heures de week-end) alors qu'elles n'ont pas été prestées ou ne l'ont été que dans une moindre mesure.
- Les salaires sont payés deux fois.
- ...

Exactitude:

- Les calculs des salaires bruts sont erronés.
- Les augmentations de salaire sont prises en compte deux fois.
- ...

Ponctualité:

- Les coûts du personnel sont imputés sur une période erronée.
- Il n'y a aucune correspondance entre les coûts portés en compte et la période à laquelle ils se rapportent (par exemple, pour les pécules de vacances).
- ...

Evaluation:

- L'ordinateur utilise des paramètres erronés pour calculer le coût salarial horaire, étant donné que les données d'un collaborateur sont erronées.
- Il n'est nullement tenu compte des primes complémentaires, qui doivent néanmoins être payées.
- ...

Classification:

- Les coûts du personnel imputés sont compensés abusivement.
- Aucune distinction claire n'est établie entre les coûts liés au personnel de l'entreprise et ceux liés aux intérimaires.
- Le mouvement des provisions n'est pas clair dans le compte de résultats.
- ...

Le schéma ci-dessous présente, à titre d'exemple, le lien existant pour une sélection libre, entre les objectifs et les mesures prises pour les atteindre. Les mesures en elles-mêmes seront détaillées dans le paragraphe suivant.

		Objectifs de contrôle du personnel						
		AUT	COM	EXI	ACC	TIM	VAL	CLAS
1	Les heures supplémentaires sont toujours approuvées	X						
2	Les heures prestées sont affectées en fonction des commandes		X			X	X	X
3	Il y a un contrôle des heures et valeurs affectées aux stocks				X	X	X	X
4	Il existe une séparation de fonction entre la personne qui approuve les prestations et celle qui les paie		X	X				
5	Les augmentations de salaire ne sont accordées qu'une fois par an			X				
6	Le "job time" et le "shop time" font l'objet d'une comparaison		X	X		X		

		Objectifs de contrôle du personnel						
		AUT	COM	EXI	ACC	TIM	VAL	CLAS
7	Les soldes comptables sont harmonisés avec le secrétariat social		X	X	X			
8	Le registre du personnel et la liste de paie font l'objet d'une comparaison			X				
9	Les heures portées en compte et le salaire brut sont comparés sous tous les aspects		X	X	X	X	X	
10	Des tests analytiques sont réalisés chaque semaine		X					
11	Un contrôle du remboursement des dettes est effectué chaque mois		X			X		X
12	...							

Légende:

AUT:	autorisation	(autorisation)
COM:	completeness	(intégralité)
EXI:	existence	(existence)
ACC:	accuracy	(justesse, exactitude)
TIM:	timing	(ponctualité)
VAL:	valuation	(évaluation)
CLAS:	classification	(classification)

### ***Séparations de fonctions***

Avant d'évoquer de manière plus détaillée les activités de contrôle, il est utile de mettre en lumière les séparations de fonctions idéales au sein de ce cycle.

#### **Gestion:**

Approbation des heures et prestations déclarées.

Engagements et licenciements.

- Approbation de la modification des fichiers (salaires bruts).
- Approbation des ordres de paiement.
- ...

#### **Conservation:**

- Gestion de la caisse lors des paiements en liquide (frais généraux, avances, ...).
- Envoi des ordres de paiement.
- ...

#### **Enregistrement:**

- Enregistrement des heures et heures supplémentaires prestées.
- Inscription des bordereaux de paie.
- ...

Contrôle:

- Contrôle de l'exactitude de l'enregistrement des heures prestées.
- Comparaisons analytiques.
- Comparaison entre le registre du personnel et les bénéficiaires des paiements.
- Comparaison entre les paiements et les salaires et appointements à payer.
- ...

#### 4.6.3.3. Activités de contrôle

Cette rubrique a pour but de présenter une liste de mesures préventives et répressives, destinées à faciliter la tâche de l'auditeur interne, chargé de contrôler l'adoption des mesures préventives nécessaires. Le contrôle de l'adoption de ces mesures se fait par voie de sondages successifs, ou par le contrôle systématique des signatures apposées. L'auditeur interne devra également acquérir la certitude, au moyen des mesures répressives, que le cycle du personnel fonctionne bien au sein de l'entreprise. Les activités de contrôle en question sont résumées sous forme de programme de travail:

- Parcourir les mouvements mensuels dans les comptes relatifs aux coûts de personnel et obtenir une explication des fluctuations anormales.
- Sélectionner les bordereaux de paie des employés et des ouvriers (pour une période donnée) et les comparer aux inscriptions portées dans le grand livre.
- Contrôler par échantillonnage les calculs du secrétariat social (aussi bien sur le plan du brut que pour ce qui est des retenues). Si vous ne comprenez pas ce qui se passe, demandez des explications détaillées.
- Comparer les données (d'un certain nombre) d'employés avec, d'une part, les rémunérations brutes reprises sur leur contrat et/ou les données fournies par le département du personnel concernant les augmentations salariales, les primes, ... dont ils bénéficient et, d'autre part, avec les preuves de présence ou de prestations, le cas échéant.
- Examiner la conformité des actions des membres de la direction avec les décisions du Conseil d'administration.
- Comparer les données issues de bordereaux de paie sélectionnés relatifs aux ouvriers/à un nombre donné d'ouvriers comme suit:
  - les salaires bruts dérivés des bordereaux de prestation, cartes de pointage, etc. approuvés,
  - les indemnités complémentaires, primes, etc. avec les documents et autorisations prescrits en la matière,
  - les salaires horaires/salaires mensuels avec les contrats de travail, les données indépendantes fournies par le département du personnel, les dispositions des CCT, etc.

- Contrôler si les paiements en faveur des ouvriers et des employés sont effectués correctement et ponctuellement sur le compte des ayants droit ou, en cas de paiement au comptant, contre quittance.
- Vérifier régulièrement si:
  - les nouveaux membres du personnel ne sont pas repris trop tôt sur les bordereaux de paie (et, pour les employés, que le montant relatif aux congés payés accumulés chez l'ancien employeur a bien été liquidé),
  - les membres du personnel qui ont quitté l'entreprise ou ont été licenciés ne sont plus repris sur les bordereaux de paie.
- Evaluer dans ce cadre si les dispositions applicables en matière de licenciement et les indemnités de préavis ont été respectées et si une réserve adéquate a été constituée pour faire face aux risques et aux coûts entraînés par les litiges en cours.
- Sélectionner dans le grand livre les frais de personnel portés en compte pour la période du .... au ... et les comparer aux feuilles de calcul relatives aux rémunérations et salaires pour la période en question.
- Si l'entreprise verse directement une pension extralégale à ses membres du personnel retraités, sélectionner un échantillon afin d'établir si les calculs et les paiements sont bien effectués correctement et ponctuellement.
- ...

## 4.7. Actifs immobilisés

### 4.7.1. L'approche linéaire du cycle

Le cycle d'investissement doit être considéré comme un composant du cycle d'achat. Il est néanmoins intéressant de l'étudier séparément étant donné que les risques inhérents et les risques liés au contrôle interne, –et, dans ce cadre, ces derniers sont fondamentaux –, sont différents. Il ne s'agit en effet pas d'achats "normaux". Nous reviendrons au point suivant sur les spécificités de ce cycle.

Naturellement, les différentes phases de ce cycle ressemblent très fort à celles du cycle d'achat. Elles peuvent être résumées comme suit:

Identification des besoins en investissement	BESOINS
Approbation par une personne compétente	AUTORISATION
Rédaction d'un budget définitif	BUDGET
Etude comparative des fournisseurs	ETUDE
Choix du fournisseur	CHOIX
Suivi du projet	SUIVI
Contrôle des factures	CONTROLE
Enregistrement des factures	ENREGISTREMENT
Paie	PAIEMENT



Ces éléments sont expliqués dans le cycle d'achat et ne nécessitent aucun commentaire ultérieur.

#### ***4.7.2. L'approche intégrée du cycle établie à partir de l'analyse du risque***

Le cycle des investissements en immobilisations corporelles est souvent sous-estimé dans les entreprises, même dans les entreprises de production. En dépit des montants élevés qu'ils impliquent et de leur importance pour l'avenir vu que les biens d'investissement doivent permettre à la société de générer des profits à plus long terme, le temps consacré au suivi interne et au contrôle des investissements est parfois fort limité. Cela s'explique notamment par les facteurs suivants:

- Les actifs immobilisés reçoivent moins d'attention que l'actif (et le passif) représentatif de l'activité. Une fois que la transaction d'ouverture (à savoir l'investissement en lui-même) a été correctement imputée dans les registres, les immobilisations corporelles requièrent en effet un contrôle interne moindre (un simple report d'un exercice comptable au suivant suffit), de l'avis de beaucoup.
- Les erreurs présentent souvent un impact moins important étant donné qu'il s'agit souvent d'amortissements erronés ou incomplets, qui peuvent encore être (cumulativement) rectifiés par la suite.
- Le risque d'erreur volontaire (détournement) est relativement moindre pour les immobilisations de très grande ampleur.

Tout cela présente néanmoins un revers. En raison de ces facteurs, l'attention portée à cet aspect peut être trop réduite et le risque, théoriquement inférieur d'erreur ou d'abus, est influencé par un manque de contrôle interne "sous prétexte que l'impact est moindre" ou "parce que la probabilité qu'une erreur ressorte est plus grande vu qu'un investissement implique généralement des montants élevés", ...

Cependant, un mauvais suivi de l'acquisition de PC, par exemple, peut coûter très cher à la société en fin de compte. L'entreprise doit consacrer ses ressources de manière efficace à cet aspect également. Imaginons qu'une entreprise achète 25 imprimantes portables pour ses représentants qui, lorsqu'ils le jugent nécessaire, peuvent les emporter chez les clients pour imprimer des offres. En l'absence de suivi, à savoir qui a emmené quel appareil, quelques-unes de ces machines pourraient rapidement disparaître ou demeurer introuvables.

Il convient à ce niveau de mettre en place une procédure d'entrée en fonction et de départ, établissant clairement et par écrit que les outils mis à la disposition des personnes nouvellement engagées sont et demeurent la propriété de l'entreprise et qu'ils devront être restitués à leur départ. Ces conventions doivent être respectées au pied et à la lettre. En d'autres termes, lors de l'engagement d'un nouveau membre

du personnel, un responsable doit s'assurer que chacune des deux parties signe bien cette convention et lorsqu'il quitte la société, un responsable doit vérifier le retour de tous les biens repris sur la liste avant son départ définitif.

Un système de contrôle interne adéquat s'impose. Les procédures suivantes peuvent être utiles dans ce cadre:

- Un budget détaillé doit être établi pour les investissements de la période à venir (à établir en fonction de la nature et de la taille de l'entreprise). Ce budget constitue une directive qui doit être approuvée par l'organe décisionnel suprême de la société (l'organe administratif). A partir de ce moment, les niveaux inférieurs qui ont collaboré à l'établissement de ce budget, sans quoi cela n'a pas de sens, savent précisément à quoi s'en tenir au niveau de ces dépenses. Les acquisitions peuvent donc être confrontées au schéma préétabli et doivent, si elles n'étaient pas prévues, être sanctionnées par le biais d'une procédure d'approbation spécifique. En fonction de l'impact de l'investissement sur la situation financière de l'entreprise, l'approbation sera accordée par l'organe administratif (pour les investissements excédant un certain montant) ou par la direction de l'entreprise.
- Les investissements à effectuer devront être approuvés par une personne compétente pour définir les investissements requis dans le cadre du budget. La demande d'investissement est, en d'autres termes, une variante de la procédure en vigueur pour les achats en général. La seule différence réside dans le fait que la procédure d'approbation est un peu particulière.
- Les divergences par rapport au canevas défini, qui se justifient parfois, devront être rapportées immédiatement selon une procédure spécifique. En effet, un grand nombre de petites divergences (simultanées) peuvent parfois entraîner des conséquences inattendues au niveau de la situation financière de l'entreprise et perturber l'équilibre du financement.
- Il convient de veiller attentivement à ce que les budgets d'investissement ne soient pas éludés par le biais du poste "entretiens et réparations". Lorsqu'une personne souhaite apporter une modification mais que son budget est déjà épuisé, elle peut avoir tendance à passer une commande d'entretien, qui apparaîtra dans les coûts encourus par la société mais pas dans le bilan. En d'autres termes, lorsque le service des achats reçoit une demande relevant du poste "entretiens et réparations", il doit mettre en œuvre une procédure visant à déterminer s'il ne s'agit pas d'un éventuel investissement dissimulé.
- Un même raisonnement vaut si, subitement, le besoin de travailler via un leasing opérationnel se fait sentir (qui n'apparaît pas dans le bilan de la société). Ce ne serait pas la première fois qu'un dépassement du budget d'investissement serait évité en gonflant les coûts repris dans le compte de résultats par l'inclusion du paiement d'un loyer périodique. Lorsqu'une telle demande est introduite, il convient toujours de mettre en œuvre une coordination entre le demandeur, le département des achats et le département des finances et de

l'administration. Ce truc est souvent utilisé dans les environnements internationaux, dans lesquels un budget d'investissement très strict est établi.

- De même, un règlement doit stipuler dans quelles conditions la vente d'immobilisations corporelles peut et doit avoir lieu. Qui peut décider de vendre, combien de parties doivent être sondées afin de déterminer si elles sont intéressées par un éventuel achat, quelles sont les conditions minimales et qui doit sanctionner la transaction sont autant de questions qui doivent trouver réponse avant la transaction.
- Le suivi des immobilisations corporelles se fait (de préférence via un système informatisé) sur la base d'un inventaire permanent, centralisant autant de données d'identification utiles que possible par achat (ou par élément de l'actif si celui-ci est constitué de plusieurs achats). Ces données permettent un suivi correct ainsi qu'une prise en considération exacte et complète des amortissements dans le résultat.
- Au minimum, les données suivantes doivent être tenues à jour: nom ou description de la composante de l'actif (ou de l'actif dont il fait partie), numéro explicite, emplacement dans l'usine, fournisseur, date de réception et/ou d'installation, prix d'achat (accru des coûts complémentaires à porter en compte), durée de vie escomptée, méthode et durée d'amortissement, amortissements de la période, amortissements cumulés, informations sur l'état des actifs, réparations effectuées, entretiens réalisés ainsi que toute autre information utile.
- Pour ce qui est de l'inventaire, des échantillons doivent être régulièrement décomptés afin de confirmer (ou infirmer) l'existence (la présence) des actifs repris dans la liste. Les actifs non enregistrés apparaissent ainsi également (ils peuvent avoir été enregistrés sous le poste "entretiens et réparations"), vu que l'inventaire se fait dans deux directions (de la liste vers la réalité et de la réalité vers la liste). Les divergences de taille doivent être rapportées séparément étant donné qu'elles impliquent que les procédures préventives ne fonctionnent pas bien et que des corrections doivent être apportées à ce niveau.
- Une telle analyse est également particulièrement importante à des fins d'assurance. Il convient de veiller à ce que les actifs de la société ne soient pas sous-assurés ni surassurés dans une mesure excessive.
- ...

Nous avons évoqué plus haut le risque que des ordinateurs, par exemple, et autres outils similaires disparaissent. Ce même risque existe en usine pour les petits outils et pour le petit matériel. On a que trop souvent constaté des cas d'ouvriers qui se constituent des ateliers de travail privés en emportant régulièrement chez eux un outil ou du matériel de leur travail. Les mesures permettant d'éviter une telle situation sont toujours préventives: veiller à réaliser un inventaire complet des articles et assurer un suivi permettant de savoir où ils se trouvent (sur un chantier, dans un atelier de travail). Ce suivi doit être effectué par un contrôleur qui doit vérifier que personne ne rentre chez soi avant que tous les outils ne soient à leur place. Dans

certaines circonstances, il peut être indiqué de placer des détecteurs de métaux à la sortie des espaces de travail.

### **4.7.3. Questions critiques relatives à l'évaluation du fonctionnement du cycle**

#### **4.7.3.1. L'environnement de contrôle**

Aucun ajout relatif à l'environnement de contrôle ne doit être apporté, pour les investissements en immobilisations corporelles, par rapport aux points d'attention mentionnés précédemment dans le cadre du cycle des achats en général.

#### **4.7.3.2. Evaluation du risque**

##### **Objectifs de contrôle**

Les objectifs de contrôle qu'il convient de garder à l'esprit et qu'il est utile de rappeler (voir paragraphe 2.3.6.), sont les suivants: *autorisation* ("AUTORISATION"), *intégralité* ("COMPLETENESS"), *existence* ("EXISTENCE"), *exactitude* ("ACCURACY"), *ponctualité* ("TIMING"), *évaluation* ("VALUATION") et, enfin, *classification* ("CLASSIFICATION"). Les risques suivants doivent être évalués et évités:

##### Autorisation:

- Des investissements qui n'entrent pas dans le cadre du plan stratégique sont effectués.
- Les investissements effectués dépassent largement le budget.
- ...

##### Intégralité:

- Certaines immobilisations ne sont pas imputées au budget en tant que telles.
- Des machines sont mises hors d'usage sans que le département financier n'en soit informé.
- Des actifs sont vendus sans que cela ne soit enregistré.
- ...

##### Existence:

- L'entreprise enregistre des investissements fictifs (par exemple, par l'imputation massive de frais d'entretien ou de factures fictives).
- Un trop grand nombre d'amortissements sont portés en compte.

- Des recettes sont imputées à titre de ventes d'immobilisations au lieu de les porter en compte à leur valeur comptable et de reprendre la différence à titre de plus-value ou de moins-value.
- ...

Exactitude:

- Les règles d'évaluation ne sont pas bien appliquées dans les calculs (dégressif-linéaire).
- Les montants des amortissements sont erronés au niveau de la comptabilité à la suite d'une erreur de calcul.
- Il existe des divergences entre le tableau des amortissements, la sous-administration et le grand livre.
- Il existe des différences dans les montants cumulés des acquisitions et des amortissements, même si les valeurs comptables nettes correspondent.
- ...

Ponctualité:

- Les ventes sont imputées à une période erronée, qui n'est pas celle au cours de laquelle la transaction a eu lieu. Dès lors, le résultat de la transaction est mal porté en compte.
- Une partie des amortissements n'est pas reprise dans la période adéquate.
- Une machine est en usage depuis deux mois, la facture d'achat n'est pas encore arrivée et le département financier ne sait pas qu'elle doit déjà porter en compte ou prévoir des amortissements (éventuellement, selon les règles d'évaluation, pour toute une année, lors de la clôture de fin d'exercice).
- Une évaluation erronée de la délimitation peut avoir des conséquences fiscales.
- ...

Évaluation:

- Une règle d'évaluation erronée peut être appliquée.
- Les règles d'évaluation peuvent être appliquées de manière incohérente.
- Les coûts relatifs à l'investissement peuvent être imputés de manière erronée.
- ...

Classification:

- Certaines immobilisations sont reprises sous une rubrique erronée.
- Il en va de même pour les recettes et les dépenses liées à la vente d'immobilisations (voir plus haut).
- Des immobilisations sont imputées au poste "services et biens divers" ou vice-versa.
- Un leasing opérationnel est catalogué comme leasing financier ou vice-versa.
- Les actifs non utilisés ne sont pas repris sous les "immobilisations mises hors d'usage".
- ...

Le schéma ci-dessous montre, à titre d'exemple, le lien existant entre les objectifs et les mesures devant être adoptées pour les atteindre. Ces mesures seront détaillées dans le paragraphe suivant. Les mesures qui ne sont pas reprises dans le schéma ci-dessous servent également à atteindre un ou plusieurs objectifs du contrôle interne. Le lecteur est invité à définir avec précision les objectifs qu'il vise lors de la proposition de mesures concrètes. En voici une sélection:

		Objectifs de contrôle des immobilisations						
		AUT	COM	EXI	ACC	TIM	VAL	CLAS
1	Les investissements sont approuvés par le Conseil d'administration	X						
2	La vente des immobilisations relève de la compétence du comité de direction	X						
3	Le département comptable est informé de tous les mouvements		X	X		X		
4	Il existe une séparation de fonctions entre la personne qui procède aux achats et celle qui les comptabilise			X	X			
5	L'entreprise procède à l'inventaire physique des immobilisations corporelles.		X	X				X
6	Les amortissements sont déterminés et calculés sur la base de règles d'évaluation		X	X	X	X		X
7	L'évaluation des travaux propres imputés est examinée dans le détail		X	X	X	X	X	X
8	Le transfert de la propriété des actifs se fait contractuellement		X	X	X	X		X
9	Les opérations de leasing sont exposées en détail					X	X	X
10	Les tableaux des amortissements sont régulièrement définis en concertation avec la comptabilité		X	X	X	X	X	X
11	Le grand livre des immobilisations fait l'objet d'un examen mensuel			X				X
12	...							

Légende:

AUT:	autorisation	(autorisation)
COM:	completeness	(intégralité)
EXI:	existence	(existence)
ACC:	accuracy	(justesse, exactitude)
TIM:	timing	(ponctualité)
VAL:	valuation	(évaluation)
CLAS:	classification	(classification)

### ***Séparations de fonctions***

Avant de passer en revue de manière plus détaillée les activités de contrôle, il est utile de mettre en lumière les séparations de fonctions les plus idéales dans le cadre de ce cycle.

Gestion:

- Approbation des investissements.
- Approbation des désinvestissements.
- ...

Conservation:

- Maintien des immobilisations.
- ...

Enregistrement:

- Enregistrement des investissements et des désinvestissements.
- Détermination et enregistrement des amortissements.
- ...

Contrôle:

- Contrôle des factures et des notes de crédit.
- Contrôle des amortissements actés et des plus et moins values.
- Comparaison des tableaux d'amortissement et du grand livre.
- Contrôle physique des immobilisations.
- Contrôle de l'accès aux fichiers (accès, effacements, pourcentages utilisés, calculs).
- ...

#### 4.7.3.3. Activités de contrôle

Les activités de contrôle suivantes doivent être mises en place dans le cycle des immobilisations corporelles. Elles sont reprises sous forme de programme de travail:

- Pour tout mouvement, vérifier d'abord s'il s'agit d'un nouvel investissement ou d'un investissement de remplacement. Dans ce dernier cas, des machines doivent également être désaffectées.
- Examiner ensuite la détermination des plus et moins values réalisées.
- Contrôler dans les journaux de vente et/ou dans les comptes du grand livre relatifs au chiffre d'affaires et aux autres produits d'exploitation si des ventes d'immobilisations corporelles y sont actées et vérifier si elles ont été supprimées des tableaux d'amortissement et de la sous-administration des immobilisations.
- Etudier les contrats et les factures relatifs aux investissements et contrôler si les procédures d'approbation déterminées en interne ont bien été respectées (budget, droit de signature,...).

- Vérifier si les désinvestissements ont reçu les autorisations nécessaires.
- Contrôler si les conséquences possibles sur le plan du précompte immobilier (impôts indirects variables) ont été prises en considération.
- Evaluer si le parc de machines est utilisé selon un degré d'occupation normal et si des amortissements exceptionnels s'imposent, compte tenu de la valeur de vente possible des machines (si elles ne sont plus ou insuffisamment utilisées).
- Comparer les amortissements actés aux règles d'évaluation d'une part et à la sous-administration de l'autre (tableaux d'amortissement).
- Effectuer régulièrement un échantillonnage des informations communiquées par les différents départements et contrôler également fréquemment la présence physique des immobilisations corporelles.
- Pour les travaux effectués en propre portés à l'actif, contrôler les matériaux et les heures éventuellement portés en compte. Il convient dans ce cadre de disposer d'une analyse rédigée par le responsable de projet, détaillant les matériaux utilisés (éventuellement, factures à l'appui) et l'affectation du temps de travail du personnel qui y a travaillé. Le tarif horaire appliqué est également important.
- Evaluer l'utilité future pour l'entreprise et, donc, l'utilité de l'activation tout court.
- Contrôler chaque année si les montants assurés sont bien mis à jour dans le cadre du dossier d'assurance.
- ...

#### *4.7.3.4. Communication et information*

La nécessité d'une communication et d'une information claires ressort parfaitement de l'exemple ci-dessous. A un moment donné, un responsable de département s'aperçoit qu'une machine de la production n'est plus satisfaisante et en demande une nouvelle. Le responsable de la production estime que l'idée est bonne et introduit une demande d'investissement pour une nouvelle machine. Il décide également de ne plus utiliser l'ancienne machine jusqu'à ce que la nouvelle soit en service étant donné que le département perd plus de temps et d'argent que ce qu'il retire de l'utilisation de la machine. Il prend donc contact avec une société s'occupant de la mise à la casse des machines, ce qui constitue déjà une faute de la part du département de la production étant donné que tout "achat" de service effectué par un département doit suivre la voie décrite dans le cadre du cycle d'achat. La société vient et emporte la vieille machine. Vu que le département "finances et administration" n'en est pas informé, la vieille machine n'est pas supprimée des registres et continue à être méticuleusement amortie.

En d'autres termes, il convient d'informer le responsable du département de la production de l'importance de transmettre fidèlement (de manière complète, correcte et ponctuelle) ce type d'information aux départements des achats et de l'administration.



## 4.8. Ressources financières

### 4.8.1. L'approche linéaire du cycle

#### *Introduction*

En ce qui concerne l'approche linéaire du cycle des ressources financières, nous renvoyons le lecteur aux explications relatives aux paiements telles qu'elles sont exposées dans le chapitre consacré au cycle des achats. Un parallèle est également établi avec la fonction des stocks, étant donné que la notion de conservation entre ici aussi en ligne de compte.

Les ressources financières doivent être reçues, conservées et dépensées, sur la base de pièces justificatives. Toute personne responsable de la conservation de ce type de ressources doit pouvoir justifier les dépenses effectuées mais aussi l'absence de certaines recettes.

Les exemples suivants permettent de mieux comprendre les choses:

- Un collaborateur se rend chez le "caissier" et explique qu'il a besoin de 1.000 EUR pour acheter des matériaux. La réaction du caissier devra être de refuser de donner cet argent en l'absence d'un document écrit l'autorisant à le faire. En outre, au cas où il le donne, le collaborateur se verra obligé de signer un reçu.
- Un client a payé au comptant mais reçoit encore une mise en demeure. Un membre du département des ventes vient se renseigner auprès du caissier afin de connaître les raisons de l'envoi d'un tel courrier. Pour s'assurer du paiement au comptant, le caissier demandera au client d'en produire la preuve, à savoir un document signé pour acquit. Sur base de cette pièce, le caissier pourra déterminer quand l'argent a été perçu et par qui.

Il est en outre important de souligner l'impact des mouvements financiers sur le bilan d'une société par rapport aux différents flux des marchandises. Cet impact est déjà commenté au chapitre 2.3.3.

#### *Prévision des liquidités et budgétisation du bilan*

Les *prévisions des liquidités* constituent un aspect très important dans le cadre d'un contrôle interne relatif aux ressources financières. Les objectifs du budget financier sont de visualiser les moyens de financement dont peut disposer l'entreprise à relativement court terme et d'en prévoir l'utilisation la plus efficace possible. Il convient de prendre en considération:

- les rentrées d'argent, naturellement basées sur une évaluation des ventes et des recouvrements (paiements reçus des clients);
- les sorties d'argent nées des achats nécessaires pour réaliser les ventes, d'une part, et des dépenses en faveur des membres du personnel et de tiers d'autre part (dépenses déterminées en fonction des coûts salariaux liés aux prestations envisagées, soit les versements effectués).

En conséquence, un contrôle interne efficace se base également sur une *budgetisation du bilan*. La procédure de suivi du cycle de financement à court terme en général et des ressources financières en particulier trouve son fondement dans l'équilibre ressources/dépenses. A nouveau, un parallèle peut être établi avec le système de conservation des stocks dans lequel il convient de trouver la quantité de stocks à conserver tout au long d'une année pour faire face aux obligations commerciales.

### **Opérations de caisse**

La *caisse* occupe une place très spécifique dans ce cycle, étant donné qu'il s'agit d'un instrument particulièrement sensible. Dès lors, une règle est de mise: il faut n'effectuer qu'un minimum de transactions de caisse dans une entreprise afin de réduire sensiblement les risques d'erreur et d'abus.

L'un des problèmes auxquels le(la) caissier(ière) se trouve confronté(e) consiste en le fait qu'en tant que "conservateur", il(elle) assume une fonction d'enregistrement ou de contrôle au sein du département des finances. Ce problème peut être résolu en instaurant une séparation de fonctions dans ce département et, par exemple, en déchargeant le(la) caissier(ière) du devoir de faire rapport. Cette obligation serait alors reprise par la direction générale. Ainsi, les opérations de caisse pourraient être confiées au secrétariat du directeur général et l'enregistrement des opérations pourrait demeurer la compétence du département des finances. Un certain nombre de mesures de précaution spécifiques peuvent ensuite être envisagées:

- Tout mouvement doit faire l'objet d'une autorisation écrite.
- Le bénéficiaire ne peut jamais se donner lui-même quittance pour les montants reçus: il reçoit uniquement et signe pour acquit au moins avec une autre personne.
- Lorsque la caisse atteint un maxima déterminé, le solde excédentaire est immédiatement transféré à la banque.
- Les justificatifs de caisse doivent être quotidiennement enregistrés et être conservés et classés de manière ordonnée.
- La caisse doit être régulièrement contrôlée par un tiers, et, de préférence, par un inventaire physique de son contenu, à comparer ensuite au solde comptable théorique.
- ...

Le but recherché est d'éviter à tout prix quelconque retard de l'enregistrement des opérations de caisse. Le caissier se doit de justifier immédiatement l'argent reçu et l'argent dépensé.

Le caissier encaisse et décaisse donc (voir responsable du magasin), uniquement sur base de documents. Il ne prend aucune décision relative aux flux des liquidités. Par contre, il doit être informé du nom des personnes compétentes pour prendre ces décisions et doit connaître la signature ou le paraphe de ces personnes. Ce type de convention est établi par écrit dans les procédures relatives aux mouvements de caisse. En cas de nécessité, les tâches du caissier pourront aisément être remplies par une autre personne.

Dans les entreprises où les opérations de caisse sont très fréquentes (magasins, entrepôts, ...), il est impossible de mettre en pratique la procédure décrite ci-dessus. Dans ce cas, les fonctions de "conservation", d'"enregistrement" et parfois même de "disposition" sont confiées à une seule personne. Dans de telles circonstances, l'utilisation d'une caisse enregistreuse (la "caisse") s'impose. Les montants enregistrés par cette machine s'affichent sur un écran visible par l'acheteur. En outre, la somme à payer s'imprime sur un ticket de caisse remis à l'acheteur. La caisse conserve automatiquement un double de ce ticket de caisse (le "talon de contrôle"), afin qu'il ne puisse y avoir aucun litige ultérieur avec l'acheteur et que le montant en caisse ne puisse faire l'objet d'aucune discussion.

## ***4.8.2. Questions critiques dans l'évaluation du fonctionnement du cycle***

### ***4.8.2.1. L'environnement de contrôle***

Dans le cadre des opérations de caisse, le risque immédiat d'"omissions" est bien présent. Un tel risque a un impact direct sur les registres de la société. Il peut arriver qu'un membre du personnel "se serve" dans la caisse. Dans ce cadre la direction se doit de montrer l'exemple. C'est le principal facteur de l'environnement de contrôle.

L'argument selon lequel les opérations financières doivent être confiées à des personnes "de confiance", est souvent avancé. Pourtant, des études ont démontré que les erreurs sont souvent commises par les personnes en qui une trop grande confiance a été placée, par les personnes qui connaissent très bien les habitudes et les points faibles.

Dans le cadre de la séparation de fonctions, il convient de respecter une règle fondamentale: la personne qui enregistre les mouvements de caisse ne doit pas être celle qui les conserve physiquement. Dans le cas contraire, le caissier peut toujours

équilibrer la caisse et faire disparaître les petites différences, créées intentionnellement ou pas.

#### 4.8.2.2. Evaluation du risque

##### **Objectifs de contrôle**

Il est utile de rappeler les objectifs de contrôle à garder à l'esprit (voir paragraphe 2.3.6.): *autorisation* ("AUTORISATION"), *intégralité* ("COMPLETENESS"), *existence* ("EXISTENCE"), *exactitude* ("ACCURACY"), *ponctualité* ("TIMING"), *évaluation* ("VALUATION") et, enfin, *classification* ("CLASSIFICATION").

Les risques ci-dessous doivent être évalués et écartés:

##### Autorisation:

- L'argent sort de la caisse sans aucune autorisation.
- L'argent est conservé en caisse mais n'est pas accompagné des pièces justificatives nécessaires.
- ...

##### Intégralité:

- Toutes les ressources financières (caisse et comptes bancaires) ne sont pas reprises dans la comptabilité.
- Au contraire, il existe des flux monétaires alternatifs non justifiés dans la comptabilité.
- ...

##### Existence:

- L'entreprise enregistre des recettes fictives.
- ...

##### Exactitude:

- Les recettes et les paiements sont imputés dans la comptabilité avec des montants erronés suite à une erreur de traitement ou une faute de calcul.
- ...

##### Ponctualité:

- Les flux des liquidités sont imputés sur une période erronée, ce qui n'influence que le bilan.
- Cette erreur peut être commise dans différentes directions.
- ...

Évaluation:

- La conversion de devises étrangères est erronée.
- ...

Classification:

- Des imputations erronées peuvent occasionner des glissements.
- ...

Le schéma ci-dessous montre, à titre d'exemple, le lien existant entre les objectifs et les mesures devant être adoptées pour les atteindre. Ces mesures seront détaillées dans le paragraphe suivant.

		Objectifs de contrôle des ressources pécuniaires						
		AUT	COM	EXI	ACC	TIM	VAL	CLAS
1	Le caissier encaisse et dépense avec l'approbation d'un tiers (direction)	X						
2	Le caissier enregistre immédiatement tous les mouvements		X			X		
3	Les notes de crédit ne sont jamais payées en liquide	X		X				
4	Il y a une distinction de fonctions entre la personne qui enregistre les ventes et celle qui manipule l'argent		X	X				
5	Des décomptes de contrôle de la caisse sont régulièrement organisés sans préavis		X	X	X	X		
6	Les soldes du grand livre sont périodiquement comparés aux extraits et au solde de caisse		X	X	X	X	X	X
7	Les frais généraux sont payés après approbation par deux personnes	X		X	X			
8	Les clients et fournisseurs confirment les soldes		X	X		X	X	
9	Tous les documents sont automatiquement numérotés		X					
10	Les cours sont mis à jour chaque semaine dans le système	X			X		X	
11	Le journal financier est examiné dans le détail chaque mois			X		X		X
12	...							

## Légende:

AUT:	autorisation	(autorisation)
COM:	completeness	(intégralité)
EXI:	existence	(existence)
ACC:	accuracy	(justesse, exactitude)
TIM:	timing	(ponctualité)
VAL:	valuation	(évaluation)
CLAS:	classification	(classification)

**Séparations de fonctions**

Avant de passer en revue les activités de contrôle, il est utile de développer les séparations de fonctions les plus idéales dans le cadre de ce cycle.

**Gestion:**

- Approbation des dépenses.
- Autorisation des encaissements.
- Approbation des notes de crédit.
- ...

**Conservation:**

- Caisse.
- Administration bancaire.
- Enregistrement:
- Enregistrement des documents.
- Enregistrement des paiements et des recettes.
- ...

**Contrôle:**

- Contrôle des factures et des notes de crédit.
- Comparaison des journaux avec le grand livre.
- Analyse des notes de frais généraux (calculs).
- ...

Imaginons le cas d'un comptable d'une PME qui se concentre sur l'analyse des factures de téléphone et tente de récupérer auprès du personnel le coût des communications privées passées durant les heures de travail, avec l'accord du directeur de l'entreprise. Si le directeur n'étudie pas la comptabilité dans le détail, le comptable pourra facilement ne reprendre dans la comptabilité qu'une partie réduite des recettes issues de la récupération des frais de téléphone, et garder le reste pour lui. Un tel comportement ne sera dévoilé que quand des mesures adéquates seront mises en place...

# **Techniques et instruments d'audit**

---

**5**





Le but n'est pas d'exposer ici les théories très détaillées sur les techniques et les instruments d'audit interne et externe. Une telle présentation relève davantage d'un ouvrage spécialisé sur le sujet. Toutefois, il est utile de les passer brièvement en revue étant donné qu'elles font partie intégrante du processus complet de contrôle interne (et externe).

## 5.1. Enquête

Aussi étrange que cela puisse paraître, c'est tout simplement en parlant avec les gens et en leur posant des questions ciblées que l'on peut obtenir le plus d'informations concernant une organisation. Un grand nombre de questions portant sur les différentes fonctions au sein d'une organisation peuvent être posées:

- Comment vous assurez-vous que toutes les marchandises qui entrent dans l'entreprise sont bien enregistrées dans le système?
- Que faites-vous quand vous êtes confronté à des marchandises obsolètes en magasin?
- ...

Pour arriver à ses fins, l'auditeur peut suggérer au magasinier qu'on le soupçonne d'avoir accumulé du retard dans l'enregistrement des réceptions. Il convient néanmoins de faire preuve de beaucoup de prudence dans l'utilisation de cette technique étant donné qu'en allant trop loin, son utilisateur met en jeu la crédibilité de son interlocuteur. Or, (en tant qu'auditeur interne du moins), il faudra encore collaborer longtemps avec l'entourage. Suggérer la présence de "rumeurs" peut donc être un jeu psychologique dangereux. Il est cependant frappant de constater à quel point on peut en apprendre énormément en discutant avec ses collaborateurs, bien plus qu'en fouillant dans les documents ou en consultant les fichiers informatiques.

Toutefois, il faut garder à l'esprit que la discussion est indissociable du contrôle des documents. En effet, il arrive souvent que la personne interrogée tente de tromper son interlocuteur. Il est d'ailleurs logique que chacun va tenter de vanter son travail ou de le justifier. "On m'a demandé de contrôler régulièrement si ....., mais cela n'a selon moi aucun sens car ...".

## 5.2. Flowcharting

Le "Flowcharting" est une technique selon laquelle un processus (un enchaînement d'opérations et le flux de documents, informations et marchandises) est présenté visuellement à l'aide de symboles dotés d'une signification, expliqués au préalable.

Ce système permet de résumer de manière claire et synoptique les procédures d'une organisation administrative. De cette manière, des points faibles ou les endroits où les informations sont traitées inefficacement sont très rapidement mis en évidence.

Cette technique présente néanmoins un certain nombre d'inconvénients, liés principalement à un usage inadapté. Quand le schéma est trop détaillé, il devient confus et entraîne d'importantes pertes de temps lorsque l'on essaie de présenter clairement cette structure complexe. Il se peut alors que seule la personne qui a rédigé le diagramme pourra l'interpréter sans trop de difficultés.

Il ressort de ce qui précède que la combinaison d'un texte et d'un diagramme s'avère probablement la meilleure solution pour dresser efficacement le schéma d'un processus administratif. Les deux éléments sont en effet largement complémentaires.

Lorsque les deux instruments (diagramme et texte descriptif) reposent sur un entretien structuré, il est possible, en posant une série de questions, de se forger une idée claire sur la manière dont les différents processus en œuvre au sein de l'organisation sont liés les uns aux autres.

La confrontation des déclarations du directeur (le supérieur) avec celles de ses subordonnés, permet souvent de mieux cerner les connaissances du directeur et son ardeur à contrôler le travail de ses subordonnés.

La comparaison des informations fournies par l'une des parties avec celles des personnes responsables des processus administratifs nous enseigne bien des choses sur la communication interne. Il arrive souvent que deux personnes pensent mutuellement que l'autre effectue un contrôle donné alors que, dans la pratique, aucune des deux ne le fait.

Généralement, l'auditeur interne (ou externe) prend des notes (éventuellement complétées par des ébauches de diagrammes) durant les entretiens, qu'il développera plus tard, et qu'il présente, pour vérification, aux personnes qui lui ont fourni les informations. Ce feed-back permet à l'auditeur de mettre le doigt sur ses éventuelles erreurs d'interprétation.

Dans le cadre des entretiens, il sera intéressant de poser les questions suivantes:

- Quelle est la fonction de la personne interrogée?
- Quelles sont ses tâches?
- Quels documents utilise-t-elle?
- D'où proviennent ces documents?
- Que fait-elle avec ces documents et dans quel but?
- Combien de ces documents reçoit-elle?

- Quel est le délai dont elle dispose pour les traiter?
- Qu'y ajoute-t-elle éventuellement?
- A qui transmet-elle ces documents pour traitement?
- Les conserve-t-elle éventuellement de manière systématique?
- Quels contrôles spécifiques effectue-t-elle?
- Que se passe-t-il lorsqu'elle est malade (ou en vacances)?
- Peut-elle dans certains cas (exceptionnels) s'écarter de ses instructions?
- Estime-t-elle que sa fonction est utile ou pense-t-elle qu'elle pourrait travailler différemment pour atteindre son objectif?
- Connaît-elle le but de son travail?
- ...

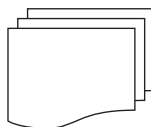
Dans un environnement automatisé, ces questions, et bon nombre d'autres également, doivent être formulées de manière légèrement différente. Toutefois, les questions de base restent les mêmes. Généralement, on observe la présence de documents et d'opérations informatiques qui font souvent double emploi. Aussi incombe-t-il à l'auditeur interne ou externe d'évaluer la pertinence des contrôles et de déterminer leur nécessité.

Des symboles sont souvent utilisés dans le flowcharting. En voici quelques exemples:

Document:



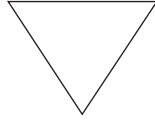
Série de documents:



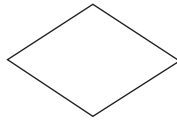
Opération sans implication au niveau du contrôle:



Classement:



Point de décision:



Comme nous l'avons mentionné, notre but n'est pas ici d'expliquer toute la théorie. Pour plus d'exemples, il conviendra de consulter la littérature spécialisée.

### 5.3. Balanced score cards

La technique des "balanced score cards" utilise des instruments de mesure très précis pour déterminer la présence de facteurs de succès concrets au sein de l'entreprise. Une telle technique relève, largement, de l'aspect "maintien sous contrôle – gestion" du contrôle interne.

Le management recherche avant tout des éléments de mesure spécifiques, exprimés en "scores", et les étudie en permanence, afin de définir les corrections nécessaires.

Comme facteurs de succès critiques, on peut citer par exemple la satisfaction des clients, la satisfaction du personnel, la qualité du processus de production, l'aspect financier. Dans ce cadre, les éléments de mesure peuvent notamment être:

- Quelle est l'augmentation du chiffre d'affaires enregistrée pour les principaux clients?
- Combien de nouveaux clients l'entreprise a-t-elle attirés?
- Quelle est l'ampleur du renouvellement du personnel?
- Quelles sont les 5 causes principales du départ des collaborateurs?
- Comment évoluent les marges?
- Quelle est la contribution par département?
- Quel délai s'écoule en moyenne entre la commande du client et la livraison?
- Quel est le rapport entre les devis soumis et les commandes reçues?
- Quel est le rapport entre recettes et dépenses par département?
- ...

Ce type d'analyse peut être effectué pour chaque niveau de l'entreprise. Il doit de toute évidence, être associé à une autre forme d'informations. L'avantage de cette approche réside dans le fait qu'elle permet facilement de représenter la "valeur réalisée" et la "valeur visée", au travers de relevés et rapports. De la sorte, des objectifs clairs peuvent être formulés à l'égard des collaborateurs. Les attentes envers chacun sont donc explicitement définies. L'importance de cet aspect a été soulignée précédemment.

Cette technique présente néanmoins un inconvénient mineur: il n'est pas très évident de déterminer des critères pour chaque facteur critique de succès. Il convient donc de combiner cette technique avec les formes traditionnelles de rapports et relevés.

## 5.4. Procédures analytiques

Les principaux éléments du *contrôle analytique* ont déjà été indirectement mis en lumière aux chapitres précédents. Il s'agit essentiellement de l'analyse des données chiffrées et des contrôles de liens. Ainsi, ce type d'analyse comportera toujours une comparaison des données effectives avec le budget ainsi qu'avec les données de la période précédente (par exemple, comparaison des quantités produites, des marges brutes, ...). Cette analyse doit également se faire mensuellement. En outre, elle doit servir à dresser un tableau des perspectives futures.

Les variations et les divergences doivent être étudiées et discutées avec le management. Les explications recueillies sont alors comparées à celles obtenues ou qui seront obtenues lors de diverses procédures de contrôle. L'analyse des flux des marchandises entre également en ligne de compte.

## 5.5. Tests de substantialité

Les tests de substantialité constituent le moyen ultime pour acquérir une certitude relative concernant le contenu d'un poste des comptes annuels. Lors d'une analyse de substantialité, l'auditeur (interne) examine le poste en question séparément et en détail. Ainsi, un test de substantialité du poste "débiteurs" évaluera l'existence, l'exactitude, la ponctualité, l'évaluation et la classification des créances, "sans" tenir compte du contrôle interne effectué au préalable. Toutefois, la qualité de l'organisation et de la mise en pratique du contrôle interne vont quand même déterminer l'importance des contrôles de substantialité qu'il y aura lieu de faire afin qu'un jugement puisse être formulé sur les comptes annuels, notamment à l'attention de l'organe administratif.

## **5.6. Check lists**

Vu que la plupart des schémas présentés ci-dessus peuvent être appliqués dans bon nombre d'entreprises, il est utile de revenir sur les questions standard ou les éléments qui apparaissent souvent dans les listes de contrôle, tant utilisées par l'auditeur interne qu'externe.

Le contenu des listes doit être régulièrement mis à jour et complété. Les changements sont en effet très fréquents (ne serait-ce qu'au niveau fiscal, ou social). Aussi, une liste préparée au préalable, et reprenant des points déterminés peut être vraiment utile. La quatrième partie présente des exemples de listes de contrôle.

Sur base de ces listes de contrôle, il est relativement aisé de détecter les points faibles d'une administration. En posant les questions d'une certaine façon, on peut en effet mettre en évidence les éléments qui devront faire l'objet d'une attention toute particulière.

# Conclusions

6







## 6.1. Le contrôle interne: une dernière définition

Avant d'aborder l'aspect pratique, il convient de rappeler brièvement les trois définitions du contrôle interne.

### Première définition:

Vu que chaque entreprise est confrontée à des risques inhérents, liés à l'activité qu'elle exerce, aux circonstances dans lesquelles elle opère ou aux transactions qu'elle réalise, il convient de faire preuve de vigilance, en interne, pour maintenir le risque sous contrôle. Un système de contrôle interne y contribue.

En outre, ce système de contrôle interne constitue l'un des piliers de base du travail du commissaire, chargé, en tant qu'expert externe, de contrôler les comptes annuels des entreprises. Il doit en effet, d'une certaine façon, poursuivre le travail réalisé en interne en vue de prévenir le risque.

### Deuxième définition:

Le *contrôle interne* au sein d'une organisation se manifeste par le suivi des décisions, d'une part, et de la qualité de leur exécution technique, d'autre part, effectué dans le cadre des objectifs de l'organisation par ou pour le compte des fonctions dirigeantes à différents niveaux hiérarchiques.

### Troisième définition:

Par les termes de contrôle interne, on entend en général l'ensemble des méthodes et procédures mises en œuvre par les organes dirigeants d'une entreprise pour garantir dans la mesure du possible que:

- la société travaille de manière systématique et efficace dans le cadre des lignes directrices fixées par ces organes,
- des procédures efficaces soient mises en œuvre pour éviter les conflits d'intérêt et les abus de biens de l'entreprise,
- l'actif soit préservé,
- la fraude et les erreurs soient évitées ou révélées,
- les imputations comptables soient complètes et correctes,
- les renseignements financiers soient fiables et fournis dans les délais fixés.»

## 6.2. Introduction: «organisation administrative et contrôle interne» en tant que moyens de contrôle

Il est évident qu'un certain nombre *d'objectifs de contrôle* doivent être atteints pour chaque rubrique des comptes annuels et pour chaque cycle industriel, afin d'obtenir en finalité un *rapport financier fiable*. Pour atteindre ces objectifs, l'organisation interne doit mettre en place des *moyens de contrôle*. Il ressort nettement du tableau repris ci-dessous que «l'organisation administrative et le contrôle interne» constituent à coup sûr un bon moyen de contrôle, pouvant contribuer très positivement à la réalisation des différents objectifs de contrôle.

Il incombe au lecteur d'évaluer et d'interpréter ce tableau. Chaque ligne correspond à un objectif tandis qu'une colonne équivaut à un moyen. Un «I» signifie qu'il existe un lien important entre le moyen de contrôle et l'objectif de contrôle. Un «M» fait référence à un rapport moyen tandis qu'un «F» évoque une relation de faible importance.

	<u>Existence</u>	<u>Intégralité</u>	<u>Justesse</u>	<u>Évaluation</u>	<u>Classification</u>
Org. administrative et contrôle interne	I	I	I	I	M
Evaluation des données chiffrées	F	M	M	F	F
Contrôle de liens	M	I	I	M	F
Justificatifs	I	M	I	I	F
Contrôle d'existence	I	M	I	I	F
Confirmation de tiers	I	I	M	F	
Lois et règlements	F	F	M	M	I
Prévisions et normes	F	I	M	F	F
Contrôle des renseignements	M	M	M	F	F

## 6.3. La théorie est-elle applicable à tous les types d'entreprises?

L'application du modèle théorique tel qu'exposé ci-avant est limitée par un certain nombre d'obstacles importants. Ainsi, la *taille de l'entreprise* est déterminante quant à la *possibilité de concrétiser ce «modèle théorique idéal» dans l'entreprise*. En effet, il n'est pas possible de réaliser dans toutes les organisations, une séparation de fonctions au niveau idéal.

Dans un environnement où actionnariat, administration et direction sont étroitement liés, un certain nombre d'autres obstacles viennent entraver la mise en place d'un environnement solide de contrôle interne. Citons notamment l'influence souvent importante du propriétaire-directeur de l'entreprise, qui est souvent importante, de sorte qu'il lui est souvent difficile de faire preuve d'objectivité dans ses

actions. La différence par rapport aux organisations plus grandes se situe sur plusieurs plans:

- L'intérêt du propriétaire-directeur de l'entreprise peut être incompatible avec celui de la société, considérée comme une entité juridique indépendante.
- L'autorité d'une telle figure réduit souvent les collaborateurs au silence, de sorte que le cycle objectif de la délégation et de la transmission de responsabilités fait défaut. La gestion quotidienne, l'administration générale et l'assemblée générale sont rassemblées dans les mains d'une seule personne, ce qui diminue de facto le contrôle.
- ...

Les conséquences d'une telle situation peuvent être les suivantes:

- Les données chiffrées pourraient être fiscalement inspirées (plus que dans un grand environnement).
- Elles pourraient également être influencées par des exigences financières aiguës.
- Il pourrait éventuellement y avoir confusion au niveau de la séparation entre le patrimoine privé et celui de la société.
- ...

Heureusement, beaucoup d'entreprises familiales perçoivent d'elles-mêmes ce danger et mettent en place un *modèle intermédiaire*, dans lequel, par exemple, une personne externe exerce l'administration quotidienne. Les possibilités de contrôle interne se trouvent ainsi accrues.

L'approche que les petites entreprises ont de l'informatique constitue un autre exemple mettant en évidence le fait que le contrôle interne est moins solide dans ce type d'environnement. Les petites entreprises travaillent rarement avec des mots de passe ou ceux-ci sont communiqués à quiconque, tous modifient à leur guise les programmes et les fichiers de données lorsque cela se présente fortuitement ou lorsque cela s'avère vraiment nécessaire et il n'y a aucune limitation à la diffusion d'informations au sein de l'organisation. En outre, les procédures administratives sont globalement bien plus informelles. Elles ne sont ainsi que rarement couchées sur papier et sont transmises oralement.

Autre aspect encore plus problématique: le *manque de formation* de certaines personnes clés d'une petite entreprise, à commencer par le gérant de l'entreprise qui ne s'y entend pas toujours dans le domaine administratif. Heureusement, un certain nombre de chefs d'entreprise de ce genre font parfois appel à des spécialistes extérieurs, tels que des comptables. Cependant, la clôture mensuelle du bilan et du compte de résultats demeure un gros problème dans beaucoup des plus petits environnements, ce qui rend difficile le contrôle interne. La planification et la budgétisation font aussi généralement défaut et lorsqu'elles existent, elles reposent sur des données extracomptables, qui ne sont pas ou ne peuvent être mises en relation avec la comptabilité.

## 6.4. Nécessité d'un OA-CI bien établis

La question immédiate à se poser dans ce cadre concerne l'utilité de mettre en place un système de contrôle interne, à partir du moment où celui-ci est inadéquat, voire inexistant. En principe le contrôle interne va permettre de minimaliser les risques inhérents.

La réponse à cette question doit être que cela a dans tous les cas un sens de mettre un système de contrôle interne en place. Espérons qu'entretemps le lecteur soit convaincu de cette affirmation.

Même si tous les environnements de contrôle n'offrent pas la même «certitude» concernant l'existence, l'intégralité, la justesse, la ponctualité et l'évaluation des postes bilantaires donnés et de composantes du compte de résultats (voir les principaux objectifs de contrôle au paragraphe 2.3.6.), le dirigeant de l'entreprise doit comprendre que cet environnement constitue néanmoins un fondement sur lequel d'autres moyens de contrôle peuvent se baser dans le cadre de l'appréciation (ou du contrôle, s'il s'agit d'un commissaire aux comptes) des comptes annuels. Une administration correcte («Corporate governance») n'a guère de chance, dans un environnement dans lequel la nécessité d'un contrôle interne n'est pas prise en considération.

Les points sensibles spécifiques à une petite organisation doivent faire l'objet d'une attention toute particulière. Il convient de connaître l'impact que peuvent avoir sur des tiers les décisions liées à l'achat de biens des propriétaires, à la conclusion de contrats particuliers (vente ou location d'un bien immobilier, indemnisation des coûts, ...). Dans le cadre de la corporate governance, cette particularité doit être traitée avec suffisamment d'ouverture sur le plan légal (intérêts contradictoires, ...). En outre, une communication régulière avec les principaux intéressés, tels que les banques et le personnel doit être assurée.

La conclusion demeure dans tous les cas inchangée: le contrôle interne s'impose aussi dans les petites organisations (le cas échéant, sous une forme légèrement allégée). Car elles ne sont pas à l'abri d'erreurs. Là aussi le propriétaire peut être floué. L'art résidera dans le fait d'adopter des mesures suffisantes.

La septième partie, tente de déterminer "en pratique" où se situe le juste équilibre en matière de mesures à prendre. Il incombe au lecteur d'identifier les mesures qu'il estime utiles et efficaces. Certaines règles reprises dans la partie théorique ne seront pas traitées, d'autres reviendront régulièrement.

Les exemples sont repris d'une série d'articles parus en 1999 et en 2000 dans le Financieel Economische Tijd.

Le lecteur voudra bien tenir compte du destinataire original de ces textes (presse) pour en apprécier le style plus léger.

# **Exemples pratiques**

**7**





## 7.1. Un cycle des achats confus peut coûter énormément d'argent

**Combien de marchandises et de services inutiles votre entreprise achète-t-elle? Votre entreprise examine-t-elle systématiquement si vos fournisseurs satisfont au profil requis (ou devez-vous encore établir un tel profil)? Dans votre entreprise, qui peut passer des commandes et qui vérifie si celles-ci sont conformes à ce qui a été demandé? En tant que responsable au sein de votre entreprise, êtes-vous certain que celle-ci (ou vous-même) ne paie aucune facture reprise dans la comptabilité alors que la prestation facturée par le fournisseur n'a pas réellement eu lieu? Combien de factures de fournisseurs avez-vous payées deux fois l'an dernier?**

Souvent on n'évoque le terme d'"économie" que lorsque les choses tournent mal. Or, il ne faut pas nécessairement en arriver là pour tenter de dépenser moins. Il suffit en fait bien souvent de mieux s'organiser.

Une analyse approfondie, par exemple, du cycle d'achat des petites et moyennes entreprises laisse souvent apparaître une application flexible des dispositions adoptées par les différents départements. Or, la "flexibilité" est précisément l'un des atouts dont les plus petites entreprises jouissent à l'égard de leurs concurrents plus importants.

Cependant, cette flexibilité ne doit nullement déboucher sur la "confusion" administrative et organisationnelle. En quoi est-il utile de décrocher une commande particulière pour laquelle le dirigeant de l'entreprise s'est battu et qui nécessitera de prêter de nombreuses heures s'il apparaît par la suite que cette commande dégagera des pertes suite à une mauvaise évaluation de la quantité de matériel et d'heures à y consacrer? Certains argumenteront peut-être que, lorsqu'ils ont terminé une commande, ils ne savent pas toujours si elle rapporte ou non.

Pourquoi est-il à ce point important de bien organiser l'entièreté du processus d'achat au sein d'une entreprise? La réponse est, particulièrement simple: lorsque des hommes travaillent, des erreurs sont commises, qu'elles soient à dessein ou non. Peu importe l'erreur, cela peut avoir des conséquences catastrophiques.

Prenons l'exemple du secteur de la construction. Il est habituel de réaliser un calcul préalable avant de participer à une adjudication. Néanmoins, la comparaison des différentes offres laisse souvent apparaître d'énormes différences, vraisemblablement parce que certaines entreprises veulent absolument décrocher un contrat et, indubitablement aussi parce que d'autres ont fait des erreurs de calcul. Si un entrepreneur introduit dans son système un prix erroné pour les briques, il sera sans doute beaucoup moins cher que ses concurrents. Mais, au moment de la facturation du projet, voire même plus tôt, son erreur apparaîtra sans conteste? Une meilleure

organisation aurait sans aucun doute permis d'éviter ce genre de situations inconfortables.

L'amélioration de l'organisation du cycle des achats s'envisage déjà lors de la phase de préparation, à savoir lors de la détermination des besoins d'une entreprise. Il convient de préciser clairement les personnes qui pourront adresser une "requête de commande" ainsi que les personnes compétentes pour passer ces commandes. En d'autres termes, un filtre doit être installé pour cibler les besoins qui peuvent survenir.

Ensuite, une troisième personne devra décider sur base d'éléments solides du fournisseur auprès duquel la commande sera passée ainsi que des conditions qui seront convenues. Il est donc nécessaire que ce processus soit le plus objectif possible. Pour ce faire, le meilleur moyen est de prévoir un nombre minimum de devis pour chaque type d'achat et d'en conserver une trace dans un "registre des offres". De cette manière, les fournisseurs peuvent être sélectionnés au préalable de manière univoque et leurs devis peuvent ensuite être évalués plus facilement. Ce n'est pas parce que le fournisseur A propose le meilleur prix qu'il faut nécessairement travailler avec lui. Il est très possible qu'il ne respecte pas les délais ou qu'il fournisse des produits (services) ne répondant pas aux attentes qualitatives. En outre, une telle procédure permet également de déterminer automatiquement la personne responsable des achats. Ainsi, après la conclusion d'un contrat avec un fournisseur, cette personne devra pouvoir justifier son choix face à la direction de l'entreprise.

L'étape suivante du cycle de contrôle interne des achats consiste en l'évaluation des "réceptions" tant du point de vue qualitatif que quantitatif. Selon le type de réception, elle sera acheminée vers le magasin (marchandises), vers la production (intérimaires, personnel chargé des entretiens, ...) ou vers l'administration.

Il convient ensuite de s'assurer de l'obtention de la facture. Celle-ci doit être examinée selon différents critères. Après enregistrement par l'administration, en vue de garantir qu'une trace de la facture soit conservée, la qualité et la quantité de la réception doivent faire l'objet d'une évaluation à laquelle prennent part le "réceptionnaire" et le service des achats. En cas de problème, c'est ce service qui demandera "réparation" sous forme d'une note de crédit, d'un complément de livraison ou d'un remplacement. Le prix doit également être contrôlé. Celui-ci a été convenu au préalable entre le service des achats et le fournisseur et peut donc être vérifié très facilement par le personnel administratif.

En interne, il est aussi indispensable de déterminer clairement qui pourra prendre des mesures et quelles mesures pourront être prises si le processus global ne répond pas totalement aux attentes. Dans de nombreux cas, un cycle d'achat non-performant portera préjudice à l'entreprise. En effet, une facture qui n'est pas vérifiée immédiatement parce qu'elle a été égarée et qui mentionne des quantités erronées ne pourra plus être contestée si le délai de réclamation est échu.



Enfin, il faut aussi faire preuve de la prudence nécessaire dans le cadre des paiements à effectuer. Il peut arriver que le comptable d'une PME profite de la compétence qui lui a été accordée d'effectuer tous les paiements à concurrence d'un montant de 100.000 EUR pour, par exemple, détourner systématiquement tous les doubles paiements des clients après un certain temps vers son propre compte.

Un contrôle portant sur les factures payées deux fois aurait permis de détecter la fraude beaucoup plus tôt, pour autant qu'une tierce personne soit chargée de ce contrôle.

Pour lutter intensivement contre les abus et les erreurs, il est donc nécessaire de mettre en place un filet de sécurité solide dans l'entreprise, en donnant aux divers membres du personnel des directives et des responsabilités limitées mais claires.

Nombreux sont ceux qui jugent que leur entreprise est trop petite pour y mettre en œuvre un système aussi complexe. D'autres encore prétendent que ce système est trop onéreux. Il va de soi qu'il est impossible de trouver le modèle idéal à toutes les situations. Il est néanmoins nécessaire de réfléchir aux questions reprises ci-dessus et de voir si un minimum de mesures ne pourrait pas déjà apporter un maximum de sécurité et de contrôle.

Dans les plus petites organisations, les compétences sont souvent mélangées. Dans ce cadre, il est possible de cumuler plusieurs tâches, par exemple, permettre à une personne de négocier les prix d'achat avec les fournisseurs et les prix de vente avec les clients. Par contre, il ne peut en aucun cas y avoir confusion entre les fonctions. Une même personne ne peut à la fois négocier les prix d'achat avec les fournisseurs, contrôler si les prix facturés sont corrects et effectuer les paiements. L'exemple ci-dessous permet d'illustrer la pertinence de cette assertion ainsi que l'utilité d'une organisation mûrement réfléchie.

*Je m'appelle Alphonse Durand et je suis responsable des contacts avec les fournisseurs dans l'entreprise où je travaille. Cette entreprise produit du papier et est relativement automatisée. Mon supérieur a une formation commerciale et ne sait absolument rien des machines ni de leur fonctionnement. Il s'en remet donc presque entièrement à moi pour toutes les décisions en la matière. Je peux donc décider du moment auquel une machine doit faire l'objet d'un entretien. J'ai établi d'excellents contacts avec notre fournisseur de pièces de rechange, qui possède d'ailleurs toute une équipe dans notre entreprise. Mon supérieur m'a déjà demandé s'il ne serait pas utile de constituer une équipe de manutention en interne et, donc, de reprendre cette activité en gestion propre. Il oublie cependant qu'il arrive parfois que nous n'ayons pas besoin de ces personnes et que, à l'heure actuelle, nous pouvons travailler de manière bien plus flexible. En effet, nous ne payons que les heures réellement prestées. J'y veille étroitement car j'approuve moi-même les factures de notre fournisseur chargé des entretiens!*

Il y a dans ce récit, une réelle confusion de fonctions entre la fonction de gestion et de contrôle. Tout d'abord Monsieur Durand peut décider de manière indépendante de ne travailler qu'avec le fournisseur X. Cette situation est, en soi, déjà une erreur. Une disposition interne devrait prévoir régulièrement de comparer les conditions de ce fournisseur aux conditions offertes sur le marché. Le lien de confiance qui s'instaure avec le temps peut être déterminant lorsque les écarts par rapport à la "norme" sont acceptables.

Ensuite, monsieur Durand est libre de décrocher le téléphone quand il veut pour demander un entretien. Bien que, dans certaines circonstances, cela ne puisse en être autrement, un tel système ne permet aucun contrôle de la nécessité d'effectuer l'entretien en question d'urgence. Cette situation entraîne des coûts qui, en fin de compte, peuvent se révéler inopportuns.

En outre, monsieur Durand contrôle les heures réellement prestées par les ouvriers extérieurs. Il est possible qu'en raison des bons contacts qu'il entretient avec le fournisseur X, il acceptera que les heures prestées soient systématiquement arrondies à l'unité supérieure (par exemple, la facturation de 8 heures au lieu de 7,5).

Ensuite, la possibilité de conclure un contrat de régie, basé, par exemple, sur un contrat annuel de prestations d'entretien pour une somme fixe, ou de la réalisation en gestion propre des entretiens qui n'est même pas pris en considération.

Enfin, les factures du fournisseur X sont également approuvées par monsieur Durand, vu qu'il est le seul à savoir combien de temps le personnel chargé de l'entretien a consacré à sa mission. A nouveau, c'est monsieur Durand qui contrôle la concordance entre ce qui a été "fourni" et ce qui doit être payé alors que c'est aussi lui qui a conclu les accords avec le fournisseur X.

Dans cet exemple, les risques d'abus et/ou d'erreurs sont grands. Les mesures suivantes peuvent permettre de réduire ces risques:

- Chaque année, les prix facturés par le fournisseur X sont comparés à ceux de ses concurrents sur le marché.
- Monsieur Durand doit discuter avec le directeur général de l'opportunité de l'entretien.
- Le directeur signe pour accord les opérations à effectuer. A moins que l'entreprise n'ait conclu un prix annuel fixe pour les entretiens, une estimation des heures à prester doit être réalisée.
- La "commande" de l'entretien est passée par l'acheteur des biens et services, sur base de l'approbation.
- Monsieur Durand se contente d'autoriser le compte rendu des heures prestées que le personnel chargé de l'entretien remet avant son départ de l'entreprise.
- Les factures du fournisseur X sont contrôlées par la comptabilité sur la base des tarifs convenus et des comptes rendus d'heures prestées approuvés. L'évalua-

tion et les prestations doivent être comparées et faire l'objet d'une discussion réunissant le directeur général et monsieur Durand.

- Seules les factures entièrement conformes entrent en ligne de compte pour le paiement.

Un système administratif bâti sur des bases précaires, allant bien au-delà de la comptabilité, ne peut jamais constituer la base d'une administration valable

## 7.2. Corporate Governance au cœur de l'organisation interne

**Un directeur d'entreprise qui prône la "Corporate Governance" doit s'assurer et assurer aux tiers que les "avoirs et dettes" de la société sont repris de manière correcte et complète dans les comptes annuels de l'entreprise et cela à l'aide d'une organisation administrative efficace. A l'inverse, un processus administratif déficient ne peut jamais être récompensé par un label "d'administration de qualité".**

**Etes-vous convaincu que toutes les marchandises qui ont quitté votre entreprise ont donné lieu à l'encaissement des liquidés correspondantes ou, tout simplement, à l'envoi d'une facture (correcte et complète)?**

Après la clôture de l'exercice comptable, le législateur impose à la plupart des chefs d'entreprise la rédaction de comptes annuels. Bien que beaucoup s'intéressent moins "au passé" qu'à l'avenir, cet exercice présente sans nul doute un intérêt certain. L'organe administratif de la société, soit le "Conseil d'administration" pour une société anonyme, réalise à cet effet un inventaire d'une part de tous les avoirs et de toutes les dettes et d'autre part des droits et obligations de la société à la date de clôture de l'exercice comptable.

Une interprétation minimaliste de cette obligation pourrait déboucher, par exemple dans une entreprise commerciale, sur une situation absurde selon laquelle pendant toute l'année, la société en question achète et vend des marchandises sans se préoccuper outre-mesure et, subitement, en vue de la rédaction des comptes annuels, de toutes les factures encore dues par les clients (rangées, en conséquence, dans un dossier donné) qui seraient additionnées. De même la société reprendrait la somme des factures qu'elle-même doit à ses fournisseurs ou encore organiserait un inventaire des marchandises en stock pour déterminer la position des stocks, et ainsi de suite.

La seule interprétation valable réside dans le fait que les comptes annuels doivent découler directement de la comptabilité, laquelle doit être tenue conformément à la

légalisation en vigueur, sur une base dite “régulière”, à savoir de manière chronologique, ponctuelle, correcte et complète.

Quoi qu’il en soit, la rédaction des comptes annuels va au-delà de la simple reproduction des comptes établis par “l’administration” et celle-ci ne se limite pas à la comptabilité. Sous de nombreux aspects, l’administration des petites et moyennes entreprises est encore trop souvent considérée comme subordonnée notamment à l’activité commerciale. Un processus administratif solide constitue une condition sine qua non à l’existence d’une administration comptable sérieuse, fournissant le matériel de base en vue de la rédaction des comptes annuels.

Comment, par exemple, être sûr que les créances commerciales reprises dans les comptes annuels sont complètes si l’on n’a pas la certitude que toutes les livraisons aux clients ont été facturées ou, si elles l’ont été, si l’on ne peut pas dire avec suffisamment de certitude que la facturation a bien porté sur les quantités adéquates et au prix adéquat?

Pour éviter ce genre de problème, le chef d’entreprise peut notamment créer au sein de sa société des “intérêts contradictoires”. Pour ce faire, il doit confier différentes responsabilités à différentes personnes. Ainsi, le magasinier est responsable des marchandises en magasin et il doit dès lors pouvoir justifier tous les mouvements d’entrée ou de sortie de biens de son magasin. En effet, il est inadmissible qu’un vendeur pressé emporte un certain nombre d’articles du magasin parce qu’un de ses clients, qui les a demandés quelques jours auparavant, pourrait vouloir les commander. Lorsque des marchandises sont confiées au vendeur, il doit y en avoir une trace. Dans le cas contraire, il doit être tenu pour responsable s’il apparaît quelques semaines plus tard que les marchandises ont purement et simplement disparu?

Dans la théorie relative à “l’organisation administrative”, nous avons évoqué les “séparations de fonctions”. Celles-ci doivent précisément se porter garantes des “intérêts contradictoires” dont nous venons de parler. Un exemple nous permettra de mettre en lumière la manière dont ces séparations de fonctions peuvent intervenir dans le cycle des ventes d’une entreprise.

Les fonctions suivantes coexistent au sein des entreprises: direction, disposition, conservation, enregistrement et contrôle. A l’exception de la fonction de direction, que l’on retrouve à l’échelon supérieur de la structure de l’entreprise, les autres fonctions sont présentes dans l’ensemble de l’organisation. Il incombe donc à la fonction de direction de planifier, d’organiser, de diriger et de contrôler. Nous n’approfondirons pas cet aspect ici.

La fonction de disposition est assumée dans toute entreprise par des personnes compétentes pour prendre des décisions relatives à un domaine donné. Ainsi, dans

le cadre du processus d'achat, il est important qu'une personne décide précisément ce qui peut être acheté. En effet, il serait inadmissible que toute personne ressentant un besoin donné puisse traduire ce besoin par un achat. Le processus d'achat ne serait alors nullement gérable. De même, une autre personne doit pouvoir décider, sur la base d'éléments concrets, de l'endroit où l'achat sera effectué ainsi que des conditions qui seront convenues avec les fournisseurs.

En outre, une personne du département des ventes pourra, le cas échéant, accorder des prix spéciaux à des clients donnés. Il va de soi qu'un représentant, souvent évalué sur son chiffre d'affaires, ne pourra avoir le feu vert pour fixer les prix. Dans le cas contraire, le chiffre d'affaires enregistré sera certes élevé, mais n'ira pas de pair avec une valeur ajoutée garantie (pour couvrir les frais fixes ou, tout simplement, les coûts générés par le représentant lui-même).

La fonction de "conservation" se retrouve également dans différents départements. Il s'agit d'une fonction assumée par les personnes responsables des marchandises ou des valeurs qui leur ont été confiées. Ainsi, le magasinier (en chef) est responsable de l'entreposage et du maintien en bon état dans son magasin des marchandises qui lui sont confiées. Il doit, par exemple, veiller à ne pas accepter de marchandises ou à ne pas permettre à des marchandises de quitter l'entrepôt si une autre personne chargée d'une tâche de gestion ne lui a pas demandé clairement d'effectuer la réception ou la livraison.

Il n'existe cependant pas de miracle. En l'absence de mesures permettant d'éviter des mouvements de stocks illicites, on ne peut qu'excuser la fonction de conservation du fait que les stocks effectifs ne correspondent pas à ce qu'ils devraient contenir en théorie. En d'autres termes, si chacun peut sortir du magasin tout ce qu'il désire sans qu'aucun enregistrement ne soit nécessaire, personne ne peut être tenu responsable si des marchandises font défaut.

La fonction suivante est la fonction d'enregistrement, qui doit précisément reproduire le déroulement des étapes précédentes. Cette fonction se retrouve elle aussi dans différents départements, même si, en général, la plus grosse partie du travail d'enregistrement est effectuée par le département comptable.

La dernière fonction est celle du contrôle. Dans les petites et moyennes entreprises, celle-ci ne peut pas toujours être confiée à un membre du personnel supplémentaire (même si, de notre avis, dans certains cas, les coûts entraînés par l'engagement d'une personne supplémentaire sont largement récupérés). Dès lors, il est doublement utile, dans ce type d'organisation, de mettre en place un filet de sécurité solide, comportant des mesures de contrôle, afin de combattre les erreurs et/ou les abus. Ce ne serait pas la première fois qu'une personne absolument digne de foi, ayant derrière elle plusieurs décennies de bons et loyaux services, profite subitement de sa réputation d'intégrité pour bernier l'organisation. Vigilance et procédures structurées peuvent contribuer à éviter ce genre de situation. Il peut également être

utile de sous-traiter une partie de la fonction de contrôle. Ainsi, nombreux sont les chefs d'entreprise qui font appel, par exemple, à des réviseurs d'entreprises pour faire examiner et/ou réorganiser leur organisation interne. Le processus de contrôle peut notamment intégrer une mission annuelle (répétitive d'années en années) axée sur le contrôle du respect des dispositions internes.

Le commissaire aux comptes d'une entreprise, chargé de formuler un jugement sur la fiabilité des comptes annuels d'entreprises d'une certaine taille, est légalement tenu (et l'est également pour lui-même et pour sa propre conscience) de tenir compte de l'organisation administrative et du contrôle interne de l'entreprise dans la formulation de son jugement. Comment peut-il par exemple savoir avec une relative certitude que le chiffre d'affaires repris dans les comptes annuels est le reflet de toutes les ventes effectuées dans le courant de l'année faisant l'objet du contrôle? Par ailleurs, en théorie, il est tout à fait possible que les créances détenues sur les clients et enregistrées à la date du bilan existent bien toutes mais qu'un certain nombre d'autres qui, dans la pratique, auraient aussi dû y être incluses, ont été omises.

Clarifions cette affirmation au moyen de l'exemple ci-dessous.

La Frigo S.A. vend des réfrigérateurs. Elle en vend de plusieurs marques et de plusieurs types. Monsieur Janssens est responsable de la gestion des stocks. Par sa fonction, il passe toutes les commandes et il gère les prix. Par conséquent, il prenait en charge jusqu'il y a peu toute la correspondance avec les fournisseurs. Etant donné ses disponibilités de temps, la Frigo S.A. a décidé de procéder à une nouvelle répartition des tâches au sein de la société et de lui confier également la facturation aux clients. En conséquence de son excellente connaissance des produits, il peut donc juger, dans toutes les circonstances, des prix les plus adéquats en fonction des possibilités et des exigences des différents clients. Le marché de la Frigo S.A. se situe dans le secteur du commerce de détail de l'électroménager. La force de la société réside dans le fait qu'elle peut jouer sur le prix car elle achète en grandes quantités.

Monsieur Janssens a déjà derrière lui 10 ans de bons et loyaux services et prend à cœur la bonne marche de l'entreprise. A tel point, que chaque samedi, alors que tous les autres restent chez eux, il vient travailler une demi-journée pour mettre au point son administration. Cela ne lui pose aucun problème. Il le faisait déjà avant la redistribution des tâches. Cette pratique fait désormais partie de sa vie.

Le hasard a voulu qu'à la suite précisément de cette même redistribution des tâches, un jeune homme ait été engagé dans le département comptable pour lui prêter main forte. Il s'agit de monsieur Marchand. Monsieur Marchand a toute une série d'idées nouvelles mais celles-ci ne trouvent aucun écho auprès de la direction. Il a dès lors décidé d'effectuer de sa propre initiative un certain nombre d'analyses. Il tente, dans ce cadre, de trouver une réponse aux questions suivantes:

- Comment se fait-il que l'entreprise achète plus d'appareils qu'auparavant mais qu'à la fin de la période, le bénéfice augmente à peine? Après enquête du directeur, monsieur Janssens a argumenté que les prix d'achat ont augmenté mais que les clients refusent de payer plus. Par conséquent, aucune amélioration du résultat n'a été enregistrée.
- Pourquoi personne au sein de l'entreprise n'est au courant de la quantité des différents types d'appareils stockés en magasin? Que se passera-t-il à court terme si monsieur Janssens est terrassé par la grippe? Qui connaît également ces éléments?
- Quel bénéfice l'entreprise enregistre-t-elle sur les différents types d'appareils? Toutes les gammes sont-elles aussi intéressantes les unes que les autres? L'entreprise doit-elle continuer à vendre toutes les marques ou doit-elle travailler de manière plus sélective?

Après un long travail d'analyse de données et d'enquête, le jeune homme en arrive à la conclusion que quelque chose ne tourne pas rond. Il parvient dès lors à convaincre la direction d'effectuer une enquête interne, dont il ressort que monsieur Janssens dupe la société depuis des années et a constitué un circuit parallèle à celui des activités de l'entreprise. Janssens est licencié sur-le-champ. Les idées de monsieur Marchand sont immédiatement adoptées et développées. A présent, les dispositions suivantes sont en vigueur dans l'entreprise:

- Un inventaire détaillé des appareils entreposés en magasin a été réalisé et désormais, tous les mouvements sont enregistrés systématiquement par la comptabilité (étant donné que c'est elle qui reçoit toutes les factures d'achat et rédige toutes les factures de vente). De cette manière, il est possible de connaître semaine après semaine la composition des stocks.
- Chaque mois, des échantillons sont contrôlés en magasin par le département comptable afin de vérifier l'exactitude de la liste théorique, d'une part, et le maintien en ordre des stocks, d'autre part.
- Le magasin est doté d'une seule porte d'entrée et de sortie, fermée la nuit et surveillée par le magasinier. En cas de divergence entre la liste théorique et les inventaires effectifs, le magasinier est tenu de justifier les écarts. Vu qu'il se sent contrôlé, il fait en sorte que personne n'emporte de marchandises sans signature.
- Dans le prolongement des mouvements de stocks, il est très facile de déterminer précisément pour chaque type de produits, les prix d'achat et de vente des périodes préalables, afin de définir clairement les marges bénéficiaires brutes par marque, par type de produits et même par client.
- Il est également apparu que monsieur Janssens ne faisait pas uniquement disparaître des frigos le samedi matin (pour les revendre pour son compte à des petits commerçants) mais qu'il accordait également des réductions illégitimes. Par conséquent, il a été décidé d'assurer une séparation de fonctions minimale, devant permettre d'éviter de tels abus à l'avenir. Les achats sont maintenant effectués par la secrétaire du directeur général tandis que les ventes sont suivies, sur le plan administratif, par une employée qui s'est distinguée dans le

passé par sa justesse. Cette employée possède des listes de prix signées par le directeur général et actualisées tous les six mois sur la base des accords convenus avec les clients. Ces accords sont suivis de près par le directeur général. Le système est à présent organisé de telle manière qu'il existe désormais un tableau reprenant les prix de base que l'employée connaît quasiment par cœur et à partir duquel sont fixés quelques tarifs auxiliaires qui reprennent des pourcentages de réduction fixés par rapport au tarif de base. Tous les six mois, chaque client est classé dans un tableau auxiliaire en fonction des ventes réalisées. Les clients qui achètent le plus bénéficieront à l'avenir des réductions les plus importantes. Des régularisations relatives à ce qui a été fait dans le passé relèvent également des possibilités envisageables mais sont plutôt rares. Celles-ci prennent en général la forme d'une note de crédit soigneusement étayée et cosignée par le directeur général, chacun ayant conscience du fait qu'aucune note de crédit ne peut être émise sans son autorisation.

- Toutes les commandes entrantes reçoivent un numéro, débouchant sur une livraison et une facturation. Chacune de ces étapes peut être mise en relation avec les autres. En outre, le département comptable rédige chaque mois des listes de commandes non encore livrées et des livraisons non facturées. Ces listes doivent être prises en considération lors du contrôle de la situation en matière de stocks.
- Tous les mouvements des marchandises font l'objet d'un suivi et d'une comparaison entre les ventes facturées d'une part, et les ventes théoriques d'autre part. Ces ventes théoriques sont le résultat de la comparaison suivante: "ventes théoriques = stock initial plus achats moins stock final". Dans ce cadre, le stock initial et le stock final peuvent être contrôlés physiquement, tandis que les achats sont confirmés par l'administration des achats.
- De cette manière, l'ampleur des stocks peut être contrôlée parallèlement à l'analyse des marges réalisées. Les achats et les ventes de biens venant des stocks ont-ils été imputés à la période comptable adéquate? Et qu'en est-il des marchandises qui passent directement du fournisseur aux clients sans qu'aucun mouvement de stock ne soit enregistré par la Frigo S.A. au sens strict du terme? Ces différents cas doivent être mis en évidence si le système de suivi est bien organisé.
- Ainsi, l'erreur systématique que monsieur Janssens avait si parfaitement intégrée au système peut être détectée.

Le lecteur critique argumentera que les mesures proposées n'ont aucune prise sur les conspirations. En effet, lorsque plusieurs personnes collaborent, la fraude ne peut être exclue. Au plus le système de séparation des fonctions est performant, au plus le nombre de personnes devant collaborer pour le contourner est élevé et au plus la probabilité que le mécanisme soit révélé à la longue est importante.

L'art réside donc dans la recherche d'un bon équilibre au sein du réseau interne de contrôle entre la sur-réglementation et l'assurance minimale. Le principal message qu'il convient d'en retirer est qu'il est indubitablement dangereux de concentrer sur



une seule tête différents types de fonctions, notamment en vue d'éviter les erreurs humaines. Janssens a pu tirer parti de la faiblesse du système mis en place par la Frigo S.A. parce qu'il recevait les marchandises, les expédiait, pouvait demander leur paiement en liquide, ... sans que personne ne le contrôle. C'était cependant sans compter sur monsieur Marchand.

L'organe administratif d'une entreprise ne peut prendre trop à la légère la problématique qui vient d'être exposée. En effet, cet organe est responsable de la rédaction de comptes annuels fidèles. Or, ils ne peuvent refléter fidèlement la réalité que si, outre la situation de fin d'exercice comptable, les mouvements effectués dans le courant de l'année ont été enregistrés de manière complète et correcte. Dans le cadre de la "corporate governance", qui est sur toutes les lèvres ces derniers temps, nous vous recommandons d'accorder l'attention requise au processus de contrôle dans votre entreprise.

### **7.3. La gestion des coûts de personnel exige un certain contrôle**

**Etes-vous convaincu que les personnes qui touchent chaque mois l'une ou l'autre indemnité l'ont réellement "méritée"? Pouvez-vous affirmer la conscience tranquille qu'aucun montant erroné n'a été communiqué au secrétariat social pour paiement? Qui vous assure que les remboursements de frais étaient réellement fondés? Au niveau du cycle du personnel également, la mise en place d'un réseau de contrôle solide occupe une place essentielle au sein d'une entreprise.**

Vu qu'un certain nombre de personnes ne parviennent pas à s'identifier à leur employeur et, que dès lors, ils n'entretiennent pas un rapport rigoureux entre le fait de donner et de recevoir toute entreprise, qu'elle soit grande ou petite, doit mettre en place des contrôles et des instruments de mesure concernant le facteur "personnel". Des contrôles sont également nécessaires étant donné que des erreurs peuvent se glisser dans le calcul des montants devant être versés aux membres du personnel (ou carrément, lors des paiements).

De même, l'importance du contrôle ne doit pas être sous-estimée dans le cadre de la gestion des coûts du personnel au niveau de la production. L'instrument de mesure qu'est la productivité, comparée dans le temps, peut ainsi donner des indications relatives à l'occupation ou au niveau de prestations des individus d'un département déterminé. Bien qu'il faille faire preuve d'une grande prudence dans l'évaluation de ce type de données (vu qu'il est naturellement impossible de mesurer l'efficacité en elle-même), les comparaisons entre les membres du personnel et les comparaisons dans le temps (par rapport à une norme établie de manière empirique) peuvent fournir des informations intéressantes.

Certains objecteront que ce type d'analyse est impossible dans leur entreprise. Il est clair que les vendeurs qui passent plus de temps à l'extérieur qu'au siège de leur société ne peuvent être suivis de cette manière. D'autres instruments de mesure doivent être utilisés dans leur cas, à savoir les rapports des visites aux clients, le chiffre d'affaires réalisé, les réductions accordées, les plaintes des clients, les kilomètres parcourus, etc. Les employés qui ne peuvent que difficilement prendre part à des (parties de) projets, doivent être évalués en fonction d'un système d'enregistrement des heures prestées et d'occupation du temps de travail.

Le but doit être de rendre objectifs et mesurables des critères subjectifs indéniablement nécessaires à l'évaluation des membres du personnel. Les membres du personnel peuvent ainsi être rémunérés avec justesse. En outre, certains pensent pouvoir prétendre à plus que ce qu'ils *gagnent* effectivement.

Les entreprises bien moins organisées courent le danger que certains individus tentent de récupérer les manques à gagner d'une manière alternative, par exemple en trafiquant les jours de congé, en manipulant l'enregistrement des données relatives à la productivité, en indiquant des frais plus élevés que ceux subis dans la réalité, ...

Une bonne organisation interne doit contribuer à éviter ce type de pratiques. Les contrôles internes qui doivent être effectués sont souvent fondamentaux. Il arrive souvent que le registre du personnel de PME fasse apparaître le nom de personnes qui ne travaillent plus pour elles. Cette situation n'est pas admissible et l'est d'autant moins quand il apparaît qu'un certain nombre de ces personnes ont encore reçu une indemnité pendant une certaine période de temps après leur départ. Une bonne communication avec les secrétariats sociaux, qui, aujourd'hui, sont devenus les partenaires de nombreuses PME, est particulièrement importante. Ainsi, en ce qui concerne les salaires et les augmentations salariales, il est essentiel de convenir qu'une seule personne sera compétente pour les approuver par écrit et que seules les modifications approuvées pourront être prises en compte par le secrétariat social.

#### ***Un exemple: la société Wind S.A.***

Wind S.A. est une société qui produit des climatiseurs d'air de différentes tailles et puissances. Wind S.A. est une PME qui emploie 100 personnes dont 70 ouvriers, 20 employés administratifs et 10 vendeurs externes. Elle distribue également les produits de quelques grandes marques internationales. Vu qu'il s'agit de produits saisonniers, les pics de production et de vente (entrepôts) sont compensés par le recours à du personnel intérimaire. Depuis deux ans, la situation de la S.A. Wind est moins bonne. Elle enregistre des pertes et est fermement décidée à examiner de plus près son cycle du personnel. L'analyse se solde par les constatations suivantes:

- Il est impossible de savoir combien de temps la production des différents produits requiert, de sorte que le prix de revient effectif à la pièce n'a jamais été calculé avec exactitude.
- Le département interne de vente semble ne pas (pouvoir) assurer un bon suivi des projets en cours, ni savoir lesquels auront une issue positive. L'analyse n'a pas permis de déterminer à quoi les vendeurs internes consacrent leur temps avec suffisamment de précision.
- Les vendeurs externes jouissent eux aussi d'une importante liberté. Ils doivent remettre une fois par mois un compte rendu du chiffre d'affaires qu'ils ont réalisé. Toute personne argumentant que la S.A. Wind a été confrontée ces derniers temps à de nombreuses faillites se voit rétorquer que les conditions de marché sont difficiles.
- Deux vendeurs externes coûtent quasiment plus que ce qu'ils rapportent et l'analyse des notes de frais de certains vendeurs laisse à penser qu'ils font de nombreux détours.
- Trois des employés reçoivent depuis deux ans une rémunération qui ne correspond pas du tout aux conventions contractuelles et le comptable s'est octroyé récemment via le secrétariat social, une augmentation de salaire de 10% (dans la masse, ce fait est passé inaperçu).
- L'occupation du temps de travail des ouvriers intérimaires n'a jamais été examiné avec précision dans le passé.

Les mesures suivantes ont immédiatement été introduites:

- Toute personne, travaillant directement ou indirectement à la production, doit justifier son temps de travail dans le cadre d'un système d'enregistrement du temps de travail. Il en va de même pour les vendeurs internes.
- L'output du système est soumis à des tests de probabilité (sur la base de constatations empiriques effectuées après un certain temps et en fonction de comparaisons du travail fourni par des personnes occupant une même fonction) et intervient dans la fixation du coût de revient des articles (fixation du prix et évaluation des stocks). Cette nouvelle pratique a permis de constater que, par le passé, l'évaluation des stocks était entièrement erronée. Elle peut aujourd'hui reposer sur des bases solides.
- Des contrôles a posteriori sont effectués, comparant les prix établis et les marges réalisées au niveau des commandes. Les équipes qui enregistrent systématiquement de moins bonnes prestations que la moyenne font l'objet d'un meilleur suivi.
- L'imposant département interne de vente a été amputé de quelques unités.
- Les vendeurs externes doivent rédiger chaque semaine des rapports de visite aux clients (concis mais complets), dans lesquels ils reprennent ce qu'ils ont constaté durant leurs visites et ce qu'ils ont convenu avec les clients. Les prix et réductions convenus doivent également être étayés.

- L'ensemble de ces données est mis en relation chaque semaine avec celles de la comptabilité et les réductions octroyées font l'objet d'un contrôle visant à déterminer si le vendeur était compétent pour les concéder. Ceux-ci ne sont par ailleurs plus rémunérés uniquement sur base de leur chiffre d'affaires mais également en fonction de la valeur ajoutée et des recettes enregistrées (la société doit en effet viser des marges plus élevées et un portefeuille de débiteurs plus solvables).
- Deux vendeurs externes ont été licenciés en raison de leurs mauvais résultats (établis objectivement). Les déplacements des autres sont soumis à un contrôle.
- Les rapports de visite permettent également de mieux définir la validité des frais de déplacement et de restaurant. Les comparaisons nécessaires ont entraîné une réduction spectaculaire des remboursements de frais.
- Le suivi des prestations des ouvriers intérimaires a permis l'élimination de tous les arrondissements à l'unité supérieure, ce qui a eu un effet de 5% annuellement.
- Le prix de revient horaire de la production, dont le coût salarial constitue le principal élément, est l'un des critères utilisés à présent par la direction pour évaluer les prestations quotidiennes.
- L'entreprise a convenu, avec le secrétariat social, que les informations non approuvées par le directeur n'ont aucune valeur.
- Les relevés des heures prestées communiqués au secrétariat social (servant de base au paiement des ouvriers) doivent être approuvés.
- Le directeur de l'entreprise reçoit chaque semaine un compte rendu d'une part de la composition et des causes des heures supplémentaires et d'autre part de l'évolution des jours de congé accumulés et pris (principalement pour les employés).
- Chaque mois, le directeur de l'entreprise reçoit un compte rendu des adaptations apportées au système et de leur raison.
- Une liste nominative reprenant les tarifs horaires des ouvriers ainsi que les rémunérations mensuelles des employés a été rédigée et soumise à la signature du directeur de l'entreprise. Elle est actualisée chaque mois (modification de l'effectif ou des conditions individuelles) et soumise au directeur pour approbation.
- Une concertation est organisée chaque mois entre le service du personnel et le directeur de l'entreprise en vue du maintien des procédures susmentionnées.

Grâce à ces mesures, Wind S.A. réalisera à nouveau des bénéfices l'an prochain étant donné que la situation du marché n'est pas mauvaise du tout. Il s'agissait juste de modifier la structure organisationnelle interne de l'entreprise.

## 7.4. Du contrôle du processus de production à la gestion commerciale

**Etes-vous au courant, en tant que dirigeant de votre entreprise, de la valeur ajoutée générée hier au niveau de la production? Pouvez-vous évaluer les coûts salariaux directs encourus la semaine dernière en vue de la réalisation de la production générée? Quelqu'un peut-il vous indiquer quelle quantité de matières premières a été gaspillée le mois dernier à la suite d'une panne de machine ou d'une distraction? La bonne organisation du processus de production constitue une priorité essentielle dans une entreprise de production. En l'absence d'un suivi administratif de ce qui se passe précisément dans le cadre de la production, la direction de l'entreprise ne peut gérer adéquatement la société.**

Dans cet article, notre objectif est de présenter au lecteur un certain nombre d'exemples des informations que le processus de production doit pouvoir générer pour permettre la prise des décisions politiques adéquates d'une part et l'adoption des instruments de contrôle devant être systématiquement mis en place d'autre part.

Afin d'établir plus facilement des liens entre les différents (f)acteurs du processus de production, il convient de diviser ce processus en phases correspondant, si possible, avec des domaines délimitables physiquement. Une telle organisation a pour objet d'harmoniser l'action des différents instruments de mesure en vue de pouvoir déterminer de manière ciblée les causes des divergences éventuelles par rapport aux attentes.

Les principales questions auxquelles il convient d'apporter une réponse sont les suivantes:

Qu'est-ce qui est nécessaire et en quelle quantité pour réaliser ce qui doit l'être (calcul préalable)?

- Qu'est-ce qui a été effectivement utilisé et dans quelle quantité (calcul a posteriori)?
- Comment allons-nous procéder (préparation du travail)?
- Quand allons-nous le faire (planification)?
- Comment contrôler le processus de production (contrôle de la progression)?

Pour pouvoir effectuer un bon calcul préalable, il convient de disposer d'une description précise de la composition des produits finis en approvisionnements. Cette composition est résumée dans la "préparation standard" ou dans la "liste des pièces". Le responsable du département de l'ingénierie (au sens strict ou large du terme) est responsable de la rédaction de la liste des pièces et la signe pour confir-

mer son intégralité et son exactitude (sur le plan des composants et de leur nombre – l'évaluation ne relève pas de sa responsabilité).

En raison du lien direct existant entre le fichier des listes des pièces et le fichier des stocks, les valeurs respectives des composantes doivent apparaître immédiatement et le prix de revient théorique du produit fini est automatiquement calculé, sans qu'il ne soit tenu compte des coûts de production imputables directement ou indirectement (amortissements, salaires, ...).

La comparaison des utilisations théoriques (sur la base des quantités produites) et des utilisations effectives (voir également "stock initial" plus "achats" moins "stock final"), il est possible de se forger une idée de l'évolution dans le temps du niveau de prestation des différentes équipes. Il convient également de tenir compte dans ce cadre des déchets générés.

Un bon calcul préalable et un solide système de planification doivent également permettre d'optimiser le niveau des stocks. Il est possible d'estimer avec précision les besoins en approvisionnements pour des périodes relativement courtes.

### ***Un exemple: la société anonyme Crème glacée***

La S.A. Crème glacée produit différents types de glaces en divers conditionnements (boîtes de contenances diverses) et compositions (goûts). Une centaine de personnes travaillent dans cette entreprise et, en haute saison (lors des préparations pour le printemps et l'été), elle fait appel à du personnel intérimaire. La direction de la société a entendu dire que des nouveaux venus avaient l'intention de s'implanter sur le marché et a décidé d'offrir à ses clients existants de meilleurs prix, afin de réduire la probabilité que les nouveaux venus s'approprient des parts de marché. Pour pouvoir faire preuve de flexibilité à l'égard de l'évolution de la situation de marché, le processus de production va être suivi de plus près.

Les mesures suivantes seront d'application:

- La composition standard par article (sorte et contenu) est conservée par le responsable de la production dans une liste rédigée et signée par le labo. En cas de modification, les nouvelles listes sont signées et se substituent aux précédentes.
- Les approvisionnements sont réceptionnés dans un espace bien délimité et sont acheminés (après contrôle des quantités et des exigences de qualité de base) vers l'entrepôt des approvisionnements ou vers un département donné. De la sorte, le magasinier et les différents départements peuvent être appelés à justifier les quantités présentes (absentes) et les quantités utilisées (surutilisées).
- Les magasins sont verrouillés et il est dès lors possible de déterminer précisément ce qui est sorti pour la production. A la réception (ou durant l'évolution)

d'une commande, le responsable du magasin ne peut céder des approvisionnements à la production que s'il enregistre dans le système la commande pour laquelle ces marchandises sont destinées ainsi que les quantités qu'il a concédées et "rayées". Vu qu'en haute saison, l'entreprise doit faire appel à une équipe de nuit et qu'il est donc hors de question de rendre les magasins totalement inaccessibles la nuit, un petit stock est laissé à portée de main (défini en fonction de la production planifiée) dont le magasinier fait chaque matin l'inventaire qu'il reprend dans le système permanent d'inventaire. Les marchandises automatiquement transportées vers la production (principalement les matières premières) sont enregistrées par des compteurs et attribuées aux différentes commandes.

- Les articles produits sont enregistrés par commande dans le système comme étant des "produits finis hors production – en transit vers le magasin des produits finis". Le responsable du magasin des produits finis prévoit un "mouvement en entrée" par commande. Il ne peut procéder à l'introduction en magasin qu'après réalisation du contrôle de qualité dans la zone de transit. Cette approbation est explicitement prévue dans le système.
- Les quantités "hors production – en stock" sont systématiquement comparées. En cas de divergence, il convient de déterminer la personne qui a commis une erreur et d'apporter les adaptations nécessaires dans le système (ex.: refusé,...). Les adaptations manuelles sont reprises dans une liste et font l'objet d'une discussion au sein du comité de contrôle de la qualité.
- Sur la base des listes des pièces reprises dans le système et de la production prévue d'une part, et des approvisionnements utilisés dans la production d'autre part (voir mouvement en sortie du magasin), l'écart entre la quantité théorique d'approvisionnements devant être utilisée pour une commande et la quantité réellement utilisée est calculé. Le responsable de la production contrôle chaque jour ces divergences et, en cas d'écart de plus de 5%, il appelle dans un premier temps le responsable de l'ingénierie puis le contremaître pour justification. Une concertation est organisée avec le directeur de l'entreprise concernant ces divergences lors de la réunion hebdomadaire du comité directeur. Cette concertation doit permettre de définir si les écarts sont dus à une erreur d'évaluation au départ (important notamment pour la fixation du prix) ou à un manque d'efficacité dans l'utilisation du matériel (auquel cas, il convient de prendre des mesures à l'égard des contremaîtres ...).
- Chaque semaine, le flux des produits finis est établi par le système. Le stock initial constitue une donnée connue, la production et les ventes sont obtenues dans le système et le stock final est déduit. Ce stock final apparaît dans les rapports et est comparé, via un système d'inventaire cyclique au niveau des articles, avec les quantités effectives. Ces inventaires sont pris en charge par le département: "administration". Les stocks théoriques contrôlés de manière cyclique servent de base à la détermination des nouveaux achats requis. Chaque semaine, un bref rapport écrit relatif à cette analyse est transmis au directeur de l'entreprise.

- En outre, un flux des stocks des approvisionnements (y compris les conditionnements) est établi et tient compte de quelques pourcents de déchets.
- Les analyses susmentionnées des flux des marchandises et l'analyse de marge constituent pour l'entreprise un instrument de contrôle supplémentaire garantissant l'exhaustivité et l'exactitude du calcul du chiffre d'affaires et des achats d'approvisionnements.
- Des statistiques sont systématiquement produites concernant les déchets d'approvisionnements, de conditionnements et autres pertes de produits finis, afin d'évaluer et de corriger les méthodes et processus. Le cas échéant, des explications sont demandées aux contremaîtres, de sorte que leur sentiment de responsabilité augmente.
- Le système génère quotidiennement (sur la base de la pointeuse réservée au personnel) les coûts de personnel subis et les compare aux litres produits. Les coûts de personnel sont gérés par le responsable de la production. Il en va de même pour les coûts engendrés par le recours à des ouvriers intérimaires.
- Une contribution de couverture est déterminée en permanence sur la base des ventes, des approvisionnements imputables et des coûts salariaux (variables) directement imputables. En cas d'écart de plus de 10% par rapport à la norme établie de manière empirique pour une commande, une explication est automatiquement recherchée: concession sur le prix, utilisation exagérée d'approvisionnements, inefficacité,...
- Ces données sont établies à partir de statistiques générées par article et/ou par client et permettent donc de déduire rapidement les tendances et les comparaisons nécessaires à la gestion de l'entreprise. Ces statistiques sont comparées chaque mois aux données comptables, afin de contrôler régulièrement les informations opérationnelles et financières.
- La société anonyme Crème glacée maîtrise à présent son processus de production et peut déterminer les différents montants de couverture requis. En octroyant une réduction de prix systématique de 14%, elle parvient à écarter les concurrents intéressés.

## **7.5. Filet de sécurité administratif professionnel assurant la rentabilité des projets**

**Toutes les entreprises qui lancent des projets à long terme (qui impliquent donc d'importantes dépenses d'argent) sont confrontées à la question de la maîtrise des coûts. En effet, chaque société veut que ses projets soient rentables. Dans ce cadre, il est extrêmement important de disposer d'un bon filet de sécurité administratif afin de pouvoir prendre en temps utile les mesures qui s'imposent ou apporter les corrections nécessaires. Généralement, la marge réalisée sur les gros projets est en effet particulièrement réduite.**



Les entreprises actives dans le secteur de la construction ou celles qui, d'une manière ou d'une autre, sont impliquées dans la réalisation de projets à long terme, connaissent très bien le problème de la "maîtrise des coûts". Comment est-il possible que certains projets semblent de prime abord si rentables et entraînent néanmoins de lourdes pertes alors que d'autres débouchent sur des résultats inespérés? Il ressort déjà de cette problématique qu'un environnement de projet bien organisé doit nécessairement posséder un système solide de calcul préalable. L'époque où l'on décrochait des projets sur la base de l'expérience et d'une bonne capacité d'évaluation est révolu. La concurrence nous impose de nous concentrer tout particulièrement sur la phase de fixation du prix. N'oublions pas que les erreurs, dans un sens ou dans l'autre, peuvent être fatales en raison du caractère limité des marges. Une entreprise peut très bien proposer une soumission trop élevée (en conséquence d'une erreur dans l'introduction du prix unitaire d'un article, par exemple) et doit dans ce cas oublier le projet, ou soumettre un prix trop bas (par exemple, à la suite d'une erreur dans l'évaluation des quantités requises) et, dans ce cas, elle y laisse des plumes.

Lors de l'évaluation du système administratif à la base de l'administration d'un projet, il convient de se poser la question suivante: "quel impact un calcul préalable a-t-il sur un devis ou un contrat et quelles étapes sont adoptées entretemps pour garantir un bon suivi du budget?"

### ***Un exemple: la société anonyme Jeu de construction***

Telle est également la question que s'est posée la S.A. Jeu de construction lorsque, à la fin de l'an dernier, il est apparu que des informations relatives à l'état d'avancement des projets en cours ont été communiquées bien trop tard.

Personne ne s'était en effet aperçu que le principal projet en cours était devenu déficitaire et que le résultat de l'exercice comptable semblait être négatif, contre toutes attentes. Par ignorance, les rapports intermédiaires ont fait l'objet d'un examen a posteriori et se sont donc révélés tout à fait inutiles. Après réalisation d'un contrôle externe, les mesures suivantes ont été adoptées:

- Le calcul préalable est effectué par le service interne de calcul. Aucun responsable de projet ne prend part à cette phase.
- Les quantités calculées ne sont plus uniquement basées sur les relevés réalisés par l'architecte. Les plans et le cahier des charges sont analysés dans le détail et comparés entre eux.
- Une évaluation de la réduction devant être obtenue par rapport aux prix "standard" sur les achats estimés de matériel et auprès des sous-traitants est calculée. Ces réductions ne sont cependant pas reprises dans le budget opérationnel. Autrefois, elles étaient, à tort, considérées d'avance comme acquises.

- Tous les coûts sont budgétisés: l'équipement du chantier et les coûts de gestion du projet, qui, autrefois étaient repris dans les "frais généraux" sont aujourd'hui ventilés par projet.
- Un budget d'ouverture est rédigé sur la base des prix de revient établis. Le responsable du projet doit s'y tenir.
- Les contrats stipulent explicitement que les offres soumises sont valables pour une adjudication donnée mais prévoient cependant la possibilité de porter en compte des quantités variables dans le courant du contrat. De même, les travaux non prévus ou supprimés sont imputés séparément.
- Les responsables du projet sont responsables du suivi hebdomadaire du budget. Ils doivent être en mesure de détecter, pour chaque phase (partielle) de leurs projets les problèmes éventuels qui risquent de se poser sur le plan de la rentabilité. Un suivi strict s'impose aussi bien sur le plan opérationnel (pour corriger l'évolution du projet) que financier (en vue du rapport financier). Ils sont tenus de rédiger un rapport hebdomadaire concernant l'état des choses à l'intention du responsable de l'entreprise.
- Des analyses mensuelles des écarts entre les coûts réels et les coûts budgétisés sont réalisées (en concertation avec la comptabilité). Pour chaque projet, une explication des causes et des conséquences s'impose. L'administration financière rédige un rapport à ce sujet à l'intention du directeur de l'entreprise.
- Chaque mois, le nombre d'heures affectées aux projets et le nombre d'heures réellement payées font l'objet d'une comparaison. A cet effet, toutes les heures prestées doivent être enregistrées dans le système via des "feuilles de présence".
- Afin de déterminer si les écarts entre les heures budgétisées et effectivement prestées sont le fruit d'un calcul préalable incomplet ou d'une utilisation inefficace de la main-d'œuvre lors du déroulement du projet, une analyse de l'occupation de la capacité est effectuée mensuellement.
- Le chef de chantier a pour mission de contrôler attentivement le nombre d'heures inscrites par les ouvriers. Il est notamment évalué sur la base de ce contrôle.
- Il doit également contrôler de manière stricte les fournisseurs. Ainsi, un chef de chantier ne peut signer un bon de livraison sur lequel seuls les montants qui seront facturés apparaissent. Les quantités livrées doivent être justifiées (voir également le bon de commande) et le chef de chantier doit pouvoir expliquer toute tentative d'abus.
- Grâce à ces mécanismes de suivi stricts mis en place sur les chantiers, les travaux non prévus "non facturés" apparaissent également à la lumière du jour. Les erreurs commises dans le calcul préalable font également surface. Des solutions peuvent ainsi être recherchées en concertation avec le maître d'œuvre.
- Les travaux non prévus effectués doivent être immédiatement soumis au maître d'œuvre pour approbation. Des mois après, celui-ci sera certainement moins enclin à bien se remémorer ce qui a été effectué.

Les lignes de force suivantes ressortent de la liste qui précède:

- Les corrections apportées aux budgets dans le cadre de la fixation définitive des prix ne doivent servir que d'instrument commercial. Le suivi interne doit se baser sur les prix de revient réels.
- La correspondance entre les budgets réels et commerciaux doit être signée par la direction: le marchandage des coûts d'origine est une décision purement commerciale.
- Un responsable de projet ou de chantier ne peut être jugé objectivement que lorsqu'il est confronté à un calcul préalable réaliste.
- En confiant au responsable de projet la responsabilité du contrôle de son budget, l'identification par rapport au résultat à obtenir croît. En lui octroyant dès le départ un budget réaliste, il est possible de lui demander de le "souscrire" littéralement. En effet, il sera d'accord avec le but défini objectivement.
- Les informations fournies par des tiers ne doivent pas être prises pour argent comptant et le service interne de calcul doit formaliser les contrôles effectués par une signature (afin que le responsable de projet sache sur quoi il se base dès le début du projet).
- Il va de soi que le contenu précis du contrat doit également être pesé dans le détail. Qu'en est-il des quantités fixes et provisoires? Quelles dispositions ont été adoptées relativement aux travaux non prévus?
- Des travaux non prévus ne doivent jamais être effectués sans l'approbation signée et datée du maître de l'ouvrage. Pour plus de facilité, il est indiqué de prévoir à cet effet un document standard.
- L'occupation de la capacité doit être évaluée en permanence. Pour la justification des prestations, un code "non productif sur le chantier" doit être créé. Le responsable de chantier veille à l'utilisation des codes adéquats.
- Les divergences par rapport aux calculs préalables doivent permettre de tirer des leçons. La suroccupation sur les chantiers doit immédiatement déboucher sur la prise de mesures.

De la sorte, une bonne organisation du projet peut contribuer à la rédaction d'un rapport financier fiable.

## 7.6. Des trous dans la caisse

**Dans la plupart des entreprises les paiements par virement sont plus fréquents que les paiements et encaissements en liquide. D'une part, cette manière de procéder facilite le contrôle des flux des liquidités. D'autre part, les flux des liquidités en liquide risquent de faire l'objet d'une attention moins grande. Dès lors, il devient plus facile aux esprits créatifs et "négligeants" de sortir du droit chemin.**

Dans toutes les entreprises, les personnes qui doivent manipuler de l'argent assument une fonction clé. Une entreprise ne doit pas uniquement penser à son chiffre d'affaires. Lorsque l'argent ne rentre pas, les ventes n'ont aucune valeur. Le recouvrement de créances est une fonction importante qui ne peut être confiée à n'importe qui. De même, le paiement des fournisseurs et des autres créanciers ne peut être confié à qui que ce soit. La décision de verser de l'argent à un tiers doit être prise par une personne assumant une fonction de disposition au sein de l'entreprise. La caisse doit être tenue par une personne qui a une fonction de conservation tandis que l'enregistrement de tous les types de mouvements bancaires et de soldes de caisse doit être confié à une personne ayant une fonction d'enregistrement.

Les paiements et les encaissements doivent être strictement réglementés. Voici quelques instructions relatives à la gestion de la caisse:

- Un caissier ne doit jamais encaisser de l'argent ou effectuer un paiement sans l'ordre (écrit) d'un fonctionnaire compétent.
- Un caissier ne peut jamais se donner lui-même quittance pour les montants qu'il a lui-même reçus.
- Un caissier doit régulièrement "contrôler" sa caisse.

La liste des instructions est bien plus longue. Il convient néanmoins de ne pas oublier que le noyau de l'ensemble de ces règles doit être d'éviter que de l'argent soit encaissé abusivement ou disparaisse illégalement. Les mesures sont identiques pour les virements bancaires. Tous les montants perçus doivent être enregistrés et toutes les dépenses doivent être justifiées.

### ***Un exemple: la société anonyme Fauché***

La société anonyme Fauché est une petite entreprise. Elle a enregistré d'assez bons résultats au cours des dernières années. Les bénéfices sont honorables et les actionnaires satisfaits. Le comptable tombe subitement malade. Il sera absent pendant un mois.

Il s'est engagé à récupérer tout son retard à son retour. Le directeur de l'entreprise souhaite cependant obtenir des données chiffrées intermédiaires et demande à un expert externe de rédiger un état intermédiaire de l'actif et du passif. Il ne s'y connaît pas pour sa part très bien en la matière.

Lors de la rédaction de la situation intermédiaire, l'expert externe fait les constatations étranges suivantes:

- Pour pouvoir contrôler les créances clients, l'expert a demandé aux clients des confirmations des soldes encore dus. Plusieurs clients sensés devoir encore de l'argent à la société ont soutenu avoir déjà payé. Un contrôle a fait apparaître que le comptable a utilisé un certain nombre de paiements de clients donnés

pour apurer les créances d'autres clients. Il a pu le faire étant donné que les paiements ont été effectués par chèque. Il est vraisemblable que le comptable s'était constitué de la sorte pour lui-même une avance quasi permanente d'environ 650.000 EUR.

- Lors de la comparaison entre le bilan de l'an dernier et celui de la période précédente, il est apparu qu'un certain nombre d'anciens soldes fournisseurs, pour un montant d'environ 500.000 EUR ont disparu. Après enquête, il s'est avéré que le comptable a viré ce montant en sa faveur.
- Sur le plan de la TVA, un grand nombre de factures (y compris des factures incluant une TVA facturée au client et donc perçue) sont reprises dans la déclaration TVA comme étant des "exportations vers des pays tiers" non soumises à la TVA. En d'autres termes, la TVA aurait dû être versée à l'Etat mais ne l'a pas été. A l'inverse, le compte en banque du comptable a été approvisionné d'environ 3,5 millions d'euro.
- Une analyse approfondie a permis de déterminer qu'au cours du dernier semestre, un grand nombre de notes de crédit ont été accordées pour de relativement petits montants à certains clients. Ces notes de crédit ont été rédigées par le comptable et versées sur son propre compte.
- Durant l'absence du comptable, il s'est avéré que les notes de frais d'un certain nombre de collègues étaient particulièrement élevées dans le courant des derniers mois. Lorsqu'ils ont été interrogés à ce sujet, ceux-ci ont déclaré ne pas être au courant. Une analyse détaillée a révélé que le comptable adaptait les notes de frais en ajoutant un chiffre devant le nombre des milliers. Une fois de plus, il se versait la différence.
- Un débiteur qui, durant l'enquête, a téléphoné pour demander le remboursement d'un montant d'environ 225.000 EUR qu'il avait payé deux fois par accident il y a six mois, comme le lui a fait remarquer son réviseur d'entreprise, a dû être éconduit dans un premier temps vu qu'il n'y avait aucune trace de ce double paiement dans la comptabilité. En effet, le comptable avait viré avec application ce montant vers son propre compte en banque.

Outre le licenciement immédiat du comptable, la S.A. Fauché a instauré les mesures suivantes depuis quelques jours:

- Chaque semaine, une liste des factures dont le délai de paiement arrive à échéance est rédigée.
- Le montant total correspondant à ces paiements est repris dans un compte-rendu.
- La liste et le compte-rendu sont soumis au directeur de l'entreprise pour approbation (comparaison situation en matière de liquidités).
- Un ordre de paiement est rédigé.
- Le directeur de l'entreprise contrôle, sur la base d'un échantillon, si les numéros de compte des bénéficiaires correspondent bien à ceux mentionnés sur les factures.

- L'ordre de paiement est approuvé par écrit par le directeur de l'entreprise (s'il correspond au compte rendu des paiements contrôlé au préalable).
- La mention "payé" est apposée physiquement sur les factures réglées.
- Les postes impliquant un paiement périodique (loyer, leasing, ...) sont repris dans un compte rendu et mis à la disposition du responsable de l'entreprise afin qu'il puisse évaluer plus facilement les paiements à effectuer.
- Les clients ne sont plus autorisés à payer en liquide et ne peuvent avoir recours à un chèque que dans des cas exceptionnels. Si un paiement est effectué au comptant, la transaction doit être réalisée par le directeur de l'entreprise. Seules deux personnes sont autorisées à encaisser les chèques. Il a été demandé à la banque de ne jamais verser de l'argent liquide contre remise du chèque mais de verser son montant sur le compte.
- Le nouveau comptable est responsable de l'enregistrement des extraits de compte. Il ne peut du reste que procéder à des imputations (factures, notes de frais, notes de crédit, ...) et clôturer les comptes en général (bilans intermédiaires).
- La caisse sera tenue par la secrétaire du directeur de l'entreprise, qui pourra rédiger une proposition de paiement par virement relative aux notes de frais, à l'intention du directeur de l'entreprise. Vu que les paiements sont également signés par le directeur, le risque de "détournement" d'argent est neutralisé.
- Aucune note de crédit ne peut plus être rédigée sans l'approbation expresse écrite du directeur. En l'absence d'autorisation, elles ne peuvent être imputées et si elles ne sont pas imputées, elles ne peuvent être payées.
- La déclaration TVA mensuelle est contrôlée par un expert externe.

Les mesures susmentionnées peuvent sembler draconiennes mais elles sont pourtant élémentaires dans le cadre d'une délimitation claire des compétences. Le "pauvre" comptable qui a été licencié représente, en fin de compte, la métaphore de l'attitude laxiste adoptée dans certaines entreprises à l'égard des contrôles internes sur les paiements entrants et sortants (le risque est naturellement plus important pour ce dernier type de paiement). Tout chef d'entreprise doit donc trouver l'équilibre nécessaire entre la confiance en son personnel d'une part, et la rigueur de mise dans la réalisation de contrôles, d'autre part. La création d'intérêts contradictoires et la mise en place d'une séparation de fonctions au sein de l'organisation permettent bien souvent d'éviter d'avoir à déplorer des trous dans la caisse.

## 7.7. Le magasinier et "son" magasin

**Aussi bien dans les entreprises commerciales que de production, les marchandises, les approvisionnements, les produits (semi)-finis ... doivent être stockés. Cela nécessite toute une organisation, que les petites et moyennes entreprises (et parfois même les grandes) sous-estiment régulièrement. N'oublions pas qu'une bon-**

**ne organisation accroît non seulement l'efficacité de la société dans le courant de l'année mais facilite également sa gestion. Nous n'avons pas encore évoqué l'inventaire annuel dans le cadre de la rédaction des comptes annuels.**

De fait, chaque entreprise est tenue de rédiger au moins une fois par an un inventaire de ses avoirs et dettes et de ses droits et obligations et de les reprendre dans les comptes annuels (bilan, compte de résultats et explications). Les stocks n'échappent pas à cette obligation. Tout cela parce que le législateur belge nous oblige à enregistrer tous les achats dans le courant de l'année via le compte de résultats et à la fin de la période, à corriger la position des stocks sur la base d'un inventaire physique. Contrairement à d'autres pays, les mouvements de stocks ne sont donc pas directement imputés au bilan.

Par ailleurs, cette obligation incite le "chef d'entreprise organisé" à mettre en place un système pour ne pas perdre le nord. D'autres raisons sous-tendent cependant cette obligation:

- Les stocks sont une donnée dynamique: ils sont soumis à différents types de mouvements, à savoir les achats, les ventes, les mouvements de production, les retours aux stocks (surplus), les transferts de produits semi-finis par exemple vers les produits finis, les retours de clients ou à des fournisseurs, ... relatifs à plusieurs centaines ou milliers d'articles.
- La complexité de cet aspect donne lieu à des erreurs, qui ne peuvent être évitées que si le personnel enregistre ces mouvements de manière exhaustive et correcte.
- Il se peut également que, dans une telle confusion, des personnages clés abusent de leurs connaissances pour duper leur entourage (et donc l'entreprise).
- Les stocks doivent être conservés en bon état et il convient de faire en sorte de maintenir de "bonnes" proportions. Or, trouver l'équilibre correct entre le niveau de stock (devant être identifié) et les quantités à commander à chaque moment, n'est guère une tâche aisée.
- Cet aspect doit pouvoir être couplé à l'information produit: dans quelle mesure les différents articles sont-ils encore utilisables et vendables et quelles décisions (stratégiques) en matière de politique des stocks peuvent être prises.
- Une bonne organisation du processus de stockage est également une condition sine qua non en vue de la rédaction des comptes annuels: de quelles quantités parle-t-on précisément et quelle certitude pouvons-nous avoir en tant que Conseil d'administration? Quelle méthodologie d'évaluation est adoptée (toutes les informations sont-elles disponibles pour, par exemple, mettre en place une véritable évaluation FIFO)? Comment déterminer les articles qui devront faire l'objet d'une diminution de valeur et de quelle manière celle-ci sera-t-elle établie?
- ...

## REGLES PRATIQUES

Toute entreprise doit au moins mettre en oeuvre les règles pratiques suivantes dans le cadre d'un processus de stockage bien organisé:

- Dans la mesure du possible, les magasins doivent être "fermés". En d'autres termes, aucune réception ou livraison ne peut avoir lieu si un responsable n'a pas donné son autorisation. Cette disposition comporte deux aspects. En premier lieu, le seuil physique de non-enregistrement des mouvements doit être suffisamment élevé (sans pour autant diminuer la flexibilité de l'entreprise). Deuxièmement, le responsable du magasin (dans ces circonstances) doit pouvoir justifier ce qu'il a admis en magasin (ou ce qu'il aurait dû admettre).
- La fonction de magasin doit être organisée de telle manière qu'elle puisse contribuer aux phases successives du processus administratif. Sans commandes d'achats, aucune marchandise n'est acceptée et aucune facture ne pourra par la suite être approuvée et payée. Les livraisons doivent faire l'objet de lettres de voiture que le client doit signer et sur la base desquelles la facturation sera effectuée par la suite.
- Une ligne de communication directe doit relier le magasin au département des achats (confirmation des réceptions avec mention des différences et/ou problèmes de qualité après un premier contrôle), au département administratif (mention des réceptions et des livraisons à des fins de facturation ou de vérification des factures reçues et de gestion des stocks), au département de la production (pour les cas de commandes spéciales destinées à des contrats spéciaux) et au département des ventes (confirmation des livraisons).
- Le magasinier doit recevoir des instructions claires concernant le contrôle de qualité qu'il doit effectuer sur les marchandises reçues. Sur la base de ces instructions, il devra communiquer les problèmes de qualité au service des achats, qui pourra demander le cas échéant au fournisseur un remplacement ou une note de crédit.
- La qualité des marchandises stockées doit être préservée. Il convient à cet effet de veiller à ce qu'elles ne puissent être endommagées par les conditions atmosphériques, des réactions chimiques (la répartition des marchandises à différents emplacements du magasin peut donc s'avérer importante) ou l'incendie et qu'elles ne se cassent pas (les marchandises fragiles requièrent l'adoption de mesures supplémentaires), ...
- L'entreposage doit être organisé de manière efficace. Il doit donc être systématique et ordonné. Les marchandises doivent être entreposées dans un endroit clairement déterminé de sorte que l'on puisse les retrouver sans le moindre problème.
- Lorsque des composantes des stocks doivent être détruites pour des raisons données, la destruction doit avoir lieu selon un schéma prédéfini. Non seulement pour des motifs de contrôle interne devant être effectué en vue de détecter les éventuelles disparitions de marchandises, mais également en raison du fait que l'entreprise doit pouvoir prouver à l'extérieur (par exemple à l'admini-



stration de la TVA ou à l'administration des impôts directs) que ces marchandises étaient invendables. Les destructions de composantes des stocks d'une valeur significative ne peuvent donc avoir lieu qu'après invitation de ces instances ou en présence d'un huissier de justice.

- Le contrôle du respect des instructions intervient en premier lieu via "l'administration des stocks de bureau" qui, à l'heure actuelle, se traduit par un "système d'inventaire permanent" dans le cadre duquel tous les mouvements physiques sont enregistrés. Sur la base des stocks théoriques, des échantillons peuvent aisément être pris en magasin pour comparer la théorie et la réalité.
- Le contrôle physique peut être effectué de différentes manières. Il peut être intégral et être seulement réalisé une ou deux fois par an, par exemple, ou reposer sur un roulement partiel, dans lequel le but recherché consiste à vérifier périodiquement un certain nombre d'articles jusqu'à ce que l'intégralité des stocks ait été vérifiée dans un laps de temps donné (par exemple, six mois). Il va de soi que le décompte doit être effectué par une personne n'ayant aucun intérêt à donner des quantités autres que les quantités réelles.
- Si l'entreprise possède un système d'inventaire permanent, elle peut décider de communiquer aux contrôleurs les quantités théoriques et ceux-ci se contentent alors d'enregistrer les divergences. Cette manière systématique de procéder présente néanmoins l'inconvénient d'inciter à œuvrer en vue d'un résultat donné.
- Les causes des divergences devront être établies (soit, différentes transactions n'ont pas été enregistrées, soit il peut s'agir de cas de délimitation dans le cadre desquels l'enregistrement est effectué dans le courant d'une autre période). En cas de divergence inexplicable, la pièce comptable qui donnera lieu aux corrections qui s'imposent devra être approuvée par une personne compétente pour ce faire.
- Dans la pratique, il est également possible que les stocks théoriques soient erronés. En d'autres termes, le contrôle physique ne sert pas uniquement à vérifier le travail du conservateur des stocks mais également à confirmer ou infirmer les stocks théoriques.
- L'inventaire permanent est précisément très important pour la gestion des stocks. N'oublions pas que dans de très nombreuses entreprises, une grande partie des ressources passe par les stocks. Il est dès lors de la plus haute importance de ne pas commander trop de stocks. L'ampleur des stocks doit dans tous les cas reposer principalement sur la demande attendue en produits (et, éventuellement, sur le délai de mise en route du processus de production).
- Certains chefs d'entreprise achètent des lots importants en une fois, afin de pouvoir bénéficier de réductions d'échelle. N'oublions pas cependant que le coût de financement d'un lot est plus élevé d'une part et qu'il existe un risque qu'à la longue la marchandise soit inutilisable, voire invendable, d'autre part. Dès lors, il convient d'utiliser un certain nombre de techniques développées au fur et à mesure relativement à cette problématique et, pour lesquelles, les facteurs à prendre en considération sont le délai de commande (le temps nécessaire pour que les articles soient livrés au magasin), l'utilisation estimée

(sur la base des données relatives au passé récent) et une marge de sécurité, éventuellement corrigés pour prendre en considération certains aspects saisonniers.

- Le contrôle du bon fonctionnement de ce système doit être aisé. Le système doit générer chaque semaine une liste reprenant les divergences par rapport à la norme établie. La limite fixée dans le cadre de cette norme pourrait par exemple être: "les stocks dont la quantité représente plus de deux mois d'utilisation ou de vente théorique. Le système doit également fournir des données concernant la rotation. Par exemple, toutes les composantes des stocks qui n'ont plus enregistré aucun mouvement depuis plus d'un mois.
- Du point de vue des coûts, une recommandation s'impose: celle de se débarrasser des stocks superflus aussi rapidement que possible. Les actions de vente spéciales peuvent être une solution, parfois même pour les composants.
- Enfin, il peut encore être intéressant de formuler quelques réflexions concernant les marges de contrôle des "flux des marchandises". Sur la base du stock initial qui a fait l'objet d'un inventaire, des achats qui ont été enregistrés (en tant que réceptions et en tant que factures reçues) et des stocks finaux qui, à leur tour, ont fait l'objet d'un inventaire, il est possible de contrôler dans quelle mesure les ventes ont bien été toutes enregistrées. En d'autres termes, l'exactitude du chiffre d'affaires peut être évaluée à la suite d'un contrôle de liens stipulant "stock initial plus achats moins stock final égalent les ventes". N'oublions cependant pas à ce niveau que cette formule ne vaut que pour la vérification des quantités. Lorsque des valeurs entrent en ligne de compte, le chiffre d'affaires doit être corrigé par l'ajout des marges enregistrées. En effet, tous les autres éléments de l'équation reposent sur des "prix de revient".
- De nombreuses entreprises considèrent l'inventaire physique de fin d'année des composantes du stock comme une tâche ennuyeuse, voir superflue. Si le processus de stockage est organisé avec sérieux, cette tâche est déjà nettement facilitée. Un programme au point, donnant à toutes les personnes qui prennent part à l'inventaire annuel des directives, et un bon contrôle de leur respect, assurent en général le déroulement rapide de l'inventaire. Le traitement de ces données fera en effet apparaître que le résultat du décompte ne diverge pas énormément des quantités théoriques (en conséquence de l'enregistrement de tous les mouvements dans le courant de l'année). Et, en tant que chef d'entreprise, n'est-ce pas un délicieux sentiment que de savoir que les transactions intervenues ont été enregistrées complètement, avec précision et ponctuellement? Dans tous les cas, il s'agit là d'une condition très importante pour que les comptes annuels soient fiables.

Dans notre prochain chapitre, nous mettrons en lumière, sur la base d'un exemple concret, à quel point le fait d'ignorer ces règles pratiques peut coûter cher et causer bien des soucis à un chef d'entreprise.

## 7.8. Le magasinier et “son” magasin (2)

**Dans notre précédent chapitre, nous avons mis en évidence le fait qu’un chef d’entreprise qui travaille avec des stocks (et il y en a énormément) doit respecter un certain nombre de règles pratiques. Non seulement parce que le législateur l’y oblige mais également parce que l’ignorance de ces règles peut coûter très cher à l’entreprise et lui causer bien des soucis. En effet, en l’absence de dispositions internes et de moyens de contrôle, la gestion de l’entreprise est plus difficile. Vous rappelez-vous du temps que vous avez perdu la semaine dernière à rechercher des renseignements concernant les dernières livraisons effectuées à la S.A. Jamaistranquille? Cette société affirmait en effet n’avoir reçu que la moitié de sa commande.**

Peut-être est-il utile de résumer brièvement les règles pratiques exposées dans le chapitre précédent:

- Faites en sorte que votre magasin soit “fermé”, afin que l’enregistrement des mouvements puisse avoir lieu et que la responsabilité de la “conservation” des stocks puisse être confiée à un certain nombre de personnes.
- Faites de la fonction de magasin un chaînon du processus administratif.
- Ne vous contentez pas d’un bon enregistrement des mouvements. Le processus de stockage doit également être efficace.
- Stipulez des procédures particulières pour le cas où des marchandises doivent être détruites.
- Comparez régulièrement la position théorique en matière de stocks et la réalité. Ne vous limitez pas à une comparaison des quantités mais également des valeurs.
- Ayez recours aux contrôles de liens, tels que les flux des marchandises, l’analyse de marge et la comparaison des évolutions de prix.
- Examinez à intervalle régulier si la situation théorique est exacte.
- Comparez en permanence les moments d’achat et les quantités (avec leurs réductions commerciales) d’une part et le coût de financement des stocks et le risque de vieillissement de l’autre.
- Faites bien comprendre à votre personnel que les stocks constituent une partie importante des avoirs de la société et qu’ils requièrent une attention toute particulière dans le cadre du processus administratif.

### ***Exemple: la société anonyme Stockhold***

La société anonyme Stockhold est une PME qui a connu une croissance énorme au cours des dernières années. Le directeur est un homme qui connaît bien ses clients et sent d’intuition quand il doit effectuer ses achats. L’administration le submerge un peu depuis l’an dernier mais il a un bon comptable.

Ces derniers temps, le directeur a été confronté à un certain nombre de phénomènes qu'il n'a pu s'expliquer immédiatement. En dépit de la diminution des ventes, ses bénéfices augmentent. Son comptable a attiré son attention sur la nécessité d'effectuer des versements anticipés aux impôts. 4 millions d'EUR d'impôts ont été payés anticipativement pour la deuxième période, dont 3 millions ont été préfinancés par un emprunt bancaire.

En conséquence de la croissance, le directeur a acquis la conviction qu'il a besoin d'un partenaire financier et il a demandé à plusieurs parties de participer au capital. L'une des parties intéressées a chargé au préalable son réviseur d'entreprise de réaliser une enquête comptable et lui a demandé d'accorder une attention toute particulière au processus administratif dans son ensemble. Le réviseur d'entreprise rédige un rapport dont les grandes lignes sont les suivantes:

- Il est impossible d'établir avec certitude si toutes les livraisons sortantes ont bien été facturées étant donné que les bons de livraison ne portent pas de numéros d'ordre successifs pouvant être comparés aux factures émises. Heureusement, tous les bons de livraison du mois dernier étaient rassemblés dans un seul dossier. La comparaison avec la facturation a laissé apparaître qu'au 30 juin, 1 million d'euro a été facturé alors que les marchandises n'ont quitté l'entreprise que le 3 juillet en raison de circonstances spécifiques. Si l'on prend en considération les marchandises en stock (d'une valeur estimée de 0,7 millions d'euro), le résultat avant impôts est évalué à 0,3 millions d'euro.
- Un lot, auquel le bon de réception attribuait une valeur de 1,6 millions d'euro, a été inclus dans les stocks estimés. La facture du fournisseur est demeurée introuvable (elle n'apparaissait pas non plus dans les registres) et donc le résultat a été accru de ce même montant.
- L'effet des retours des semaines qui ont suivi le 30 juin n'a pas été pris en considération. L'effet de marge est de 0,6 millions d'euro (il ne s'agit ici que d'un effet de marge étant donné que les marchandises retournées donneront lieu par la suite à la rédaction d'une note de crédit du montant du prix de vente tandis que la position des stocks sera augmentée du prix d'achat. Les marchandises peuvent en effet encore être vendues à d'autres clients).
- La facturation émise ne tient nullement compte des livraisons partielles effectuées à certains clients. La facturation totale a été effectuée au 30 juin mais le solde des livraisons devait encore avoir lieu après leur réception par l'entreprise. Le report du chiffre d'affaires imputé à tort a eu un effet de 1 million d'euro.
- Lors de l'examen du processus administratif relatif aux stocks, il est apparu que les représentants emportent souvent un grand nombre d'échantillons sans qu'aucun enregistrement de cette pratique ne soit effectué. Il a été demandé par le passé aux représentants de procéder à l'enregistrement des marchandises qu'ils emportent mais certains "oubliaient" systématiquement. Ils avaient donc un accès illimité au magasin.

- Comme mentionné précédemment, des évaluations ont été effectuées lors de l'inventaire. Sur la base d'échantillons d'articles ni achetés ni vendus entre le 30 juin et le moment de l'enquête comptable, il est apparu que ces "évaluations" étaient sensiblement exagérées. Une tentative visant à une évaluation théorique de la position au 30 juin pour d'autres composantes importantes des stocks (selon les informations disponibles) a révélé que d'autres positions sont probablement erronées. L'effet minimal s'élève à 3 millions d'euro par rapport aux valeurs reprises dans la liste d'inventaire.
- Ces valeurs sont tirées du fichier articles et sont établies sur la base du dernier prix d'achat à la date de clôture (le 30 juin dans ce cas). Il se trouve cependant que les prix ont augmenté ces derniers temps et que l'ensemble des stocks d'articles a été évalué à ce dernier prix. En conséquence, des achats pour un total de 34 millions d'euro ont été actés pour 38 millions d'euro via la modification des stocks. La surévaluation des stocks est donc de 4 millions d'euro et est due uniquement à l'utilisation d'une méthodologie d'évaluation des stocks erronée (les règles FIFO que l'entreprise voulait appliquer sont uniquement valables, pour une manière "alternative de travailler", pour une rotation rapide des stocks).
- Lors du nouveau décompte d'un certain nombre d'articles en magasin, il a fallu un temps interminable aux trois magasiniers pour retrouver les différents articles. Le réviseur d'entreprise a estimé que si le magasin était mieux organisé (avec indication des sections et des emplacements), il faudrait au moins un magasinier de moins pour faire tourner le magasin (cette constatation accessoire n'a naturellement pas donné lieu à une proposition de correction des résultats de la période étant donné que le coût avait déjà été subi).
- Lors de la visite du magasin, une des personnes présentes a déclaré qu'une partie des divergences (déjà évoquées plus haut) était peut-être due à la destruction de vieux articles en stock. Elle n'a cependant pu indiquer immédiatement les articles dont il s'est agi ni leur valeur. Elle savait néanmoins que pendant trois jours, le magasin a fait l'objet d'un rangement radical et qu'au moins cinq containers de marchandises ont été emportés. Par comparaison à la liste des stocks des périodes précédentes, il a pu être établi a posteriori qu'il s'agissait d'un lot d'une valeur d'achat de 5 millions d'euro et (compte tenu de la marge théorique) d'une valeur de vente théorique de 7 millions d'euro.
- Vu que l'administration de la TVA n'a pas été informée de cette destruction et qu'aucun huissier de justice n'y a assisté, l'entreprise pourrait faire l'objet d'une revendication fiscale de plusieurs millions d'euro (sans tenir compte des amendes et intérêts). Comme la destruction n'a eu aucune conséquence, ces montants n'ont pas été repris dans les corrections proposées du réviseur d'entreprise, même s'il ne fait aucun doute qu'un risque latent subsiste.
- L'analyse des quantités des différents articles en stock a laissé apparaître que certaines gammes peuvent couvrir une période théorique de plus de deux ans alors que le "cycle de vie" moyen de ces articles est d'à peine un an. Les coûts financiers impliqués par le financement de ces stocks constituent d'ores et déjà

une perte. La diminution de valeur supplémentaire qui sera certainement nécessaire s'élève selon le réviseur d'entreprise à 3 millions d'euro.

- Si l'on tient compte de tous les éléments précédents, la société anonyme Stockholm n'a nullement enregistré un résultat avant impôts de 10 millions d'euro (voir versements anticipés de 4 millions d'euro) mais une perte de 3,5 millions d'euro. En outre, aucun versement anticipé n'aurait dû être effectué (une partie est frappée d'un intérêt) et les ressources propres consacrées à cet effet auraient pu être utilisées pour réaliser de nouveaux achats.

La banque a été plus réticente pour aider l'entreprise quand la "situation de trésorerie" est apparue moins favorable, au cours des derniers mois, en raison du financement de la croissance (l'obtention du crédit pour versements anticipés s'est fait sans problème étant donné qu'il s'agissait d'un problème positif). Lorsque les résultats de l'enquête ont été révélés, non seulement la banque s'est montrée très mécontente et méfiante (étant donné que le directeur de l'entreprise avait présenté de meilleurs résultats dans les perspectives) mais les investisseurs potentiels qui auraient dû contribuer au financement de la croissance ont également perdu tout intérêt.

Alors que le directeur voulait consacrer toute son énergie à investir dans la réalisation de sa croissance, il devra désormais se consacrer à mettre au point son organisation interne d'une part et à convaincre des tiers des perspectives d'avenir, d'autre part.

Le responsable de la société anonyme Stockholm a depuis peu pris la décision de charger quelqu'un dans son entreprise de la mise en place d'un contrôle interne et d'une organisation administrative. Cette personne devra notamment rédiger chaque mois dans le cadre du contrôle de clôture un flux des marchandises en unités et en montants et la marge dont il devra tenir compte à des fins de comparaison devra correspondre aux tendances des prix de vente par rapport aux prix d'achat.

Il devra également harmoniser les prix d'achat aux prix applicables pour la détermination de la valeur des stocks. Lors de la prochaine régularisation des écritures, les résultats ne divergeront plus autant des attentes. Un système d'inventaire strictement contrôlé permettra d'organiser très rapidement des clôtures correctes. L'investissement nécessaire à cet effet (couplé à une évaluation automatique des stocks utilisant réellement la méthodologie du FIFO) et la formation du comptable, apparemment nécessaire, ne seront certainement pas de l'argent jeté par les fenêtres. En outre, à cause de (ou peut-être grâce à) son rapport accablant, l'entreprise a demandé au réviseur d'entreprise de garder un œil sur le navire.

## 7.9. Gestion du bilan (1)

**Un certain nombre de PME commencent à prendre conscience du fait que la budgétisation des coûts et des recettes peut être utile (voire nécessaire dans des circonstances données). La technique de la budgétisation est principalement utilisée pour établir les responsabilités et les compétences sur le plan financier et pour mettre en relation les différentes parties du processus industriel. Malheureusement, on a bien souvent tendance à oublier que la “prévision” des coûts et des recettes ne suffit pas dans tous les cas. L'évaluation des différents postes de bilan est également d'une importance capitale. Ce texte veut vous le démontrer. Dans notre prochain chapitre, nous allons montrer sur la base d'un exemple élaboré que le manque d'intérêt pour les structures de bilan futures peut avoir des conséquences néfastes.**

Il arrive fréquemment que le responsable d'une PME (rentable) ne puisse se forger à la fin d'une période une bonne image des résultats enregistrés au cours de cette période. Cette situation n'est pas uniquement la conséquence du fait que l'administration a toujours besoin de temps pour clôturer la comptabilité et les rapports mais s'explique également par le fait que le directeur d'une entreprise ne possède pas toujours suffisamment de points de référence permettant de jauger les résultats auxquels il peut s'attendre (et, plus tard, les résultats réalisés). L'un des instruments facilitant l'évaluation des données chiffrées est précisément la budgétisation.

Un grand nombre de responsables de PME estiment que la budgétisation est un instrument trop complexe. Comment puis-je en effet savoir ce que l'avenir nous réserve précisément? Les chiffres réels ne correspondront en aucun cas avec les perspectives. Ce type de chef d'entreprise perd cependant de vue un gros avantage de la budgétisation: celle-ci lui permet de se décharger de certaines tâches et compétences sans pour autant perdre leur contrôle. Il est en effet impossible de s'occuper intensivement de tous les aspects liés à la gestion d'une entreprise.

La budgétisation est, en outre, la détermination quantitative, et cela veut dire aussi bien en “quantités” comme en “montants”, des responsabilités et dispositions adoptées à l'égard des activités à mettre en œuvre pour une période à venir. Elle définit l'incidence financière des projets formulés par le Conseil d'administration ou par la direction pour cette période. Lorsque, par exemple, la stratégie de l'entreprise a pour conséquence logique une augmentation du chiffre d'affaires à concurrence d'un pourcentage déterminé par an au cours des cinq prochaines années, la direction commerciale est responsable de la réalisation effective de cette croissance.

Il va de soi que cet objectif doit être repris dans le budget de vente et que toutes les conséquences de la stratégie adoptée doivent être traduites dans les autres budgets, tels que le budget de production (dans le cas où il faut procéder à une produc-

tion) et le budget des coûts (personnel, autres coûts fixes et variables complémentaires,...).

Sur la base d'expériences passées, des modèles et liens peuvent souvent être établis entre les différentes composantes du compte de résultats d'une entreprise. Ainsi, la rémunération des représentants peut par exemple être aisément déterminée au regard du chiffre d'affaires. Le département commercial ne doit donc pas uniquement viser les objectifs de croissance du chiffre d'affaires mais également tenir compte des coûts de personnel maximum nécessaires à cet effet dans des circonstances normales (et qui ont donc été budgétisés). En outre, il doit pouvoir réaliser cet objectif sans accorder de réduction spéciale exagérée et en veillant à ne pas perdre de marge parce que les prix convenus avec les clients sont inférieurs aux objectifs préétablis. De plus, le département commercial doit avoir le sentiment objectif qu'aucun chiffre d'affaires ne soit réalisé auprès d'un client qui n'est vraisemblablement pas en mesure de payer. En d'autres termes, la définition d'un certain nombre de dispositions financières au sein de l'entreprise ne présente pas uniquement l'avantage de la délégation de responsabilités mais permet également de confronter a posteriori les personnes auxquelles des responsabilités ont été attribuées aux dispositions adoptées sur la base d'un instrument de mesure objectif: le budget prédéfini. Les écarts par rapport à la norme stipulée ne sont donc pas interdits mais requièrent généralement l'approbation du responsable de l'entreprise.

Etant donné que les budgets vont de pair avec l'attribution de tâches, les personnes qui sont chargées d'exécuter ces tâches doivent pouvoir respecter les dispositions adoptées. Pour ce faire, elles doivent nécessairement être impliquées dans la rédaction des budgets. De cette manière, il est plus facile de savoir ce qui est réellement faisable (ces personnes peuvent parfaitement sentir où se situent les limites). La motivation à réaliser quelque chose n'en est par ailleurs que plus grande vu que les objectifs sont réalistes. Le danger de cette méthode réside dans le fait que certaines personnes tentent de se couvrir et effectuent des évaluations trop conservatrices. Il incombe dans ce cas à la direction de l'entreprise de faire correspondre cette vision au plan stratégique du Conseil d'administration ou de la Direction. Il est évident que les normes adoptées et appliquées dans le budget doivent être régulièrement soumises à une "réévaluation".

Les normes peuvent être complètement dépassées en raison de l'apparition de meilleures méthodes, de circonstances de travail plus favorables ou, par exemple, de progrès technologiques. En d'autres termes, un budget est un instrument de contrôle interne "vivant" présentant dans certaines circonstances une fonction d'alarme et, dans d'autres, une fonction de "tranquillisant".

Bien souvent, l'attention accordée à la budgétisation des postes de bilan est largement insuffisante, exception faite du budget d'investissement étant donné que dans ce cas, le lien avec le compte de résultats est évident: les amortissements des investissements affectent directement le résultat de la période. Les répercussions sont



moins évidentes pour d'autres postes du bilan. Ainsi, combien de petites et moyennes entreprises procèdent-elles à l'évaluation de la position des stocks pour l'année suivante ou de la position relative aux débiteurs? Or, ce sont précisément ces postes qui requièrent une attention majeure étant donné que souvent, ils ont un impact très important sur l'évolution du capital d'exploitation et, donc, sur le financement de l'entreprise. Il n'est pas rare qu'à la suite d'une croissance incontrôlée, ce qui, de prime abord, peut sembler un problème positif, une entreprise soit poussée à la faillite par sa banque.

**Exemple: la société anonyme Granditvite.**

Granditvite est un véritable exemple de réussite. Le propriétaire-administrateur de cette PME a réussi au cours des années à cerner parfaitement le marché et est devenu un expert dans le créneau dans lequel il opère. Il produit des feuilles extrudées hautement technologiques très spécifiques qui sont de plus en plus utilisées par les industries qui travaillent le plastique. De nombreuses années d'investissements dans les essais et les échecs du département "recherche et développement" ont finalement débouché sur l'élaboration d'un processus de production unique de produits finis qui ont pu finalement être brevetés pour de nombreuses années. Le fait que le chiffre d'affaires s'est fortement accru contre toutes attentes a des répercussions sur la structure financière de l'entreprise:

- Vu que les ventes augmentent, le portefeuille des débiteurs augmente lui aussi. En effet, ce n'est pas parce qu'une entreprise vend plus que ses clients vont subitement commencer à payer plus rapidement.
- En raison de l'accroissement de la demande d'un certain nombre de produits, les stocks doivent également augmenter, que ce soient les stocks d'approvisionnements ou de produits finis.
- Pour pouvoir satisfaire aux exigences sur le plan de la production, le volume des achats augmente lui aussi naturellement. Dès lors, la part du poste "dettes commerciales" croît elle aussi dans le bilan.
- En outre, il convient de tenir compte des investissements supplémentaires que l'agrandissement planifié (pour pouvoir faire face à l'augmentation de capacité nécessaire) requiert.
- ...

L'ensemble de ces développements a une influence sur la structure du bilan de l'entreprise et entraînera d'autres rapports de financement. Il est très important, dans ce type de circonstances, de pouvoir présenter en temps utile un rapport étayé aux financeurs extérieurs (des banques principalement). A la suite d'une croissance non contrôlée, le capital d'exploitation menace parfois d'augmenter excessivement. Or, les banques ne sont pas toujours prêtes à continuer à soutenir cette croissance rapide. Dans un tel cas, elles peuvent exiger que les "capitaux propres" de l'entreprise soient également injectés à titre de capitaux frais.

Pour pouvoir rembourser les dettes complémentaires contractées envers les fournisseurs, pour pouvoir payer les salaires et rémunérations du personnel supplémentaire nouvellement engagé pour faire face à la croissance, etc. alors que les créances supplémentaires n'ont pas encore été encaissées, l'entreprise a besoin de plus d'argent. Pour garantir la continuité du rapport de solvabilité, les actionnaires et les financiers extérieurs peuvent convenir que chacun aura son mot à dire. Dans bien des cas, c'est dans ce type de circonstances que l'entreprise pense à une introduction en bourse. L'obtention d'argent frais (généralement, sans perte de contrôle) permet d'assurer la croissance de l'entreprise sans que cela n'entraîne trop de problèmes sur le plan du financement du capital d'exploitation supplémentaire nécessaire ou des reprises planifiées, par exemple.

Pour définir exactement de quoi il retourne, il convient de réaliser au préalable une analyse approfondie permettant de déterminer l'influence d'une reprise éventuelle sur la structure financière de l'entreprise ou encore, l'impact de la croissance attendue sur le financement. Dans le cadre de notre prochain chapitre, nous démontrons, sur la base d'un exemple, comment aborder ce dernier problème. Grâce à la découverte géniale du "système ouvert de comptabilité en partie double", il est en effet possible d'établir des liens entre le compte de résultats et le bilan d'une entreprise. Ces liens nous aideront grandement dans notre analyse.

## 7.10. Gestion du bilan (2)

**Dans notre chapitre précédent, nous avons tenté de mettre en évidence l'importance de la définition des attentes pour la(les) période(s) à venir, dans le cadre du compte de résultats et la nécessité d'intégrer également la structure du bilan au processus de budgétisation. Dans cet article, nous allons démontrer sur la base d'un exemple qu'une croissance non contrôlée peut avoir des conséquences néfastes pour la continuité de l'entreprise tandis que la gestion active des postes du bilan (et, donc, du financement de l'entreprise) peut par contre rapporter beaucoup. Soit, "comment le compte de résultats peut influencer le bilan et vice versa".**

En partant du principe selon lequel on peut déduire un certain nombre de rapports entre les postes du bilan et le compte de résultats à partir des données existantes, il est possible de déterminer, en cas d'évolution des résultats d'une période, l'impact que cette évolution peut avoir sur le bilan futur à la fin de cette période. Ces prévisions peuvent être réalisées via un certain nombre de ratios. Les ratios sont utiles non seulement pour définir à quel niveau une entreprise se situe dans le secteur dans lequel elle opère ou son évolution dans le temps, mais ils sont également importants dans le cadre de la budgétisation du bilan.

Par le calcul de la rotation des créances commerciales, des stocks et des fournisseurs, il est possible de déterminer précisément à quel rythme ces postes sont pour ainsi dire remplacés dans le bilan (qui n'est qu'un instantané et qui enregistre une évolution donnée avec le temps). A partir du moment où l'on connaît leur rotation, il est également possible de traduire une évolution des ventes et des achats en de nouveaux postes de bilan à la fin d'une période. Pour illustrer ceci, nous allons présenter ci-dessous un exemple parlant. Pour ne pas trop compliquer les choses, nous avons fait abstraction des effets impliqués par la TVA. Pour en tenir néanmoins compte, il suffit de ne pas oublier que le montant des créances sur les clients nationaux reprises dans le bilan comprend une TVA tandis que le chiffre d'affaires est imputé hors TVA. L'un des deux facteurs doit donc être corrigé. Le même raisonnement s'applique également dans la pratique aux achats et aux services et biens divers, dans le cadre des dettes fournisseurs.

La société anonyme Granditvite se caractérise par la simplicité de son bilan après distribution des bénéfices (résultat pour l'exercice comptable de 5 après impôts):

Immobilisations corporelles: 20 – Stocks: 50 – Créances sur clients: 40 – Valeurs disponibles: 10 – Total de l'actif: 120 – Capitaux propres: 20 – Provisions: 10 – Dettes financières à court et à long terme: 50 – Dettes fournisseurs: 30 – Autres dettes: 10 – Total du passif (effectivement): 120.

De même, la structure du compte de résultats est elle aussi relativement simple:

Ventes: 120 – Prix de revient des ventes: 80 – Services et biens divers: 10 – Coûts de personnel: 12 – Amortissements: 2 – Autres charges d'exploitation: 4 – Charges financières: 2 – Impôts: 5 – Résultat de l'exercice comptable: 5.

Lorsqu'on établit un lien entre le chiffre d'affaires enregistré et les créances, on s'aperçoit que le chiffre d'affaires est exactement trois fois plus élevé que les créances. En d'autres termes, les deux tiers du chiffre d'affaires total ont déjà été encaissés. Ou encore, les clients "tournent trois fois par an", ou enfin, pour un an de 360 jours, les clients paient à 120 jours. On remarque également que les stocks enregistrent une rotation d'à peine 1,6 fois par an ( $=80/50$ ). Pour une année théorique de 360 jours, cela signifie que les stocks ne sont remplacés en moyenne que tous les 225 jours. Un calcul similaire nous apprend que les fournisseurs sont payés à 120 jours. A nouveau, la TVA n'a pas été prise en considération.

Les points de départ suivants ont été établis en vue de déterminer les besoins financiers futurs entraînés par une nouvelle augmentation du capital d'exploitation:

- Le chiffre d'affaires va augmenter de 50%.
- La marge peut être améliorée et passer de 33,3 à 40% (moins de tests seront en effet nécessaires et donc l'entreprise produira moins de déchets).

- Les fournisseurs devront être réglés dans les 90 jours – les longs délais de paiement ne seront plus acceptés.
- La croissance du chiffre d'affaires va entraîner une augmentation des services et biens divers de 6 (coûts variables tels que l'électricité, notamment).
- L'entreprise va devoir payer des salaires variables supplémentaires, pour un montant de 8 sur une base annuelle.
- Aucun investissement supplémentaire en immobilisations n'est nécessaire.

Le traitement des données ci-dessus donne le résultat suivant:

- Une augmentation du chiffre d'affaires de 50% aura un effet de 20 sur les débiteurs sur une base annuelle. Ce poste va passer de 40 à 60. En effet, le nombre de factures que les clients doivent payer va augmenter, mais ils continueront à payer en moyenne à 120 jours (le lecteur attentif aura établi un rapport direct et aura également remarqué une augmentation du poste débiteurs de 50%).
- Le poste des stocks augmente de 27,5 (= 67,5 – 40). Il s'agit là de la conséquence du fait que la rotation moyenne ne change pas mais l'utilisation du matériel diminue (la marge moyenne est en effet supérieure) lorsque la production croît (l'entreprise vend plus).
- Le poste fournisseurs n'augmente que de 1 étant donné qu'il est vraisemblable que l'entreprise devra acheter plus mais devra régler ses fournisseurs plus rapidement.
- Globalement, un financement supplémentaire va s'avérer nécessaire.

Pour en déterminer précisément l'ampleur, le meilleur instrument est la technique de l'"état d'origine et d'emploi des fonds". Ce tableau indique à quelles sources de ressources financières une entreprise a pu puiser entre deux instantanés et ce qu'elle a fait de ces ressources. L'une des sources de la société susmentionnée est sans aucun doute le cash-flow. Pour pouvoir le calculer, nous allons adapter le compte de résultats sur la base des modifications des ventes budgétisées et des coûts qui y sont liés:

Ventes: 180 – Prix de revient des ventes: 108 – Services et biens divers: 16 – Coûts de personnel: 20 – Amortissements: 2 – Autres charges d'exploitation: 4 – Charges financières: 2 – Impôts: 14 – Résultat de l'exercice comptable: 14.

Le cash-flow généré s'élève à 16 et peut être utilisé pour financer une partie de la croissance. En raison de l'augmentation du poste des salaires notamment, les autres dettes ont augmenté de 0,5 et le nouveau bilan se présente comme suit:

Immobilisations corporelles: 18 – Stocks: 67,5 – Créances sur clients: 60 – Valeurs disponibles: 10 – Total de l'actif: 155,5 – Capitaux propres: 34 (=20+14) – Provisions: 10 – Dettes financières à court et à long terme: 70 (=50 le solde de départ plus 36,5 représentant l'augmentation du capital d'exploitation pour les débiteurs, les stocks

et les fournisseurs, moins le cash-flow de 16, moins l'augmentation des autres dettes de 0,5) – Dettes fournisseurs: 31 – Autres dettes: 10,5 – Total du passif: 155,5.

En conséquence de la croissance, la banque doit donc encore financer 20 (=70-50) d'une année à l'autre. Ce qui aura un effet sur le compte de résultats (vu les charges d'intérêts supplémentaires) dont il convient de tenir compte (ce que nous ne ferons pas dans cet exercice pour des raisons pratiques. Le lecteur critique aura remarqué qu'il est impossible d'arriver à des chiffres exacts étant donné que le capital d'exploitation à financer est influencé par le cash-flow qui dépend de la structure du financement. Néanmoins, notre but n'est pas de tenter de rompre ce cercle vicieux mais de montrer que la croissance prévue doit faire l'objet d'une bonne préparation. En outre, il ne faut pas avoir peur de remettre en cause les modèles préétablis en vue d'une budgétisation. Celle-ci permet d'économiser de l'argent par une gestion active des postes du bilan. Si les débiteurs paient plus rapidement, le montant supplémentaire à financer sera inférieur. Si l'entreprise stocke moins, elle devra également prévoir moins d'argent pour ce poste. Par ailleurs, nous avons montré précédemment qu'une entreprise gérée activement améliore non seulement sa solvabilité mais également sa rentabilité: si le financement est moins important, la charge d'intérêts répercutée sur le compte de résultats sera également moindre. L'entreprise Granditvite doit très rapidement mettre en oeuvre les mesures suivantes pour minimaliser la part du capital d'exploitation à financer:

- Le réviseur d'entreprise a fait remarquer que les stocks sont trop importants par rapport à l'utilisation. Or, ces stocks coûtent non seulement de l'argent (car ils doivent être financés) mais l'entreprise court également le risque qu'à la longue, certaines composantes des stocks ne soient plus utilisables ou se démodent. Le réviseur a établi que l'entreprise doit posséder une quantité suffisante de stocks pour couvrir un maximum de 90 jours.
- Le même réviseur d'entreprise a également insisté pour que l'entreprise "rééduque" ses clients. L'entreprise doit jouer la carte de la spécialisation pour faire comprendre aux clients que des délais de paiement de 120 jours ne seront plus acceptables; 60 jours devraient être acceptables.

Un calcul laisse apparaître que si l'entreprise applique correctement ces mesures, elle ne devrait pas avoir besoin d'une augmentation de son capital d'exploitation. Au contraire, celui-ci devrait diminuer de 34 unités (passant de 60 à 26). Nous vous invitons à faire vous-même le calcul: le nouveau poste client est de 30, les stocks de 27 et les fournisseurs de 31 (rien ne change à ce niveau). La banque devrait se réjouir de la diminution du capital d'exploitation à financer. De même, les actionnaires estimeront sans aucun doute qu'il s'agit d'une bonne chose.

En d'autres termes, pour créer une "valeur actionnariale", il ne faut pas toujours intervenir de manière traditionnelle. Il faut en fait veiller à maintenir sous contrôle le compte de résultats et le bilan. Nombreux sont ceux qui n'y accordent pas une attention suffisante.

Toute entreprise devant convaincre un financier (potentiel) d'un avenir rose doit nécessairement préparer un bon dossier tenant compte de l'ensemble de ces éléments. La leçon qu'il faut retirer de ceci est la suivante: aussi bien dans des circonstances exceptionnelles que dans le cadre de la gestion normale de l'entreprise, il convient d'adopter la discipline nécessaire à une bonne gestion du bilan de l'entreprise. Vous ne pouvez qu'y trouver votre compte!

## 7.11. Et bien, où passe notre argent? (1)

**Les PME ont tendance à surestimer la “valeur” de leurs clients. Ce n'est pas parce qu'une entreprise a réalisé une vente que l'argent que celle-ci va rapporter se trouve déjà sur son compte. Et bien souvent, le recouvrement dure même longtemps, s'il a tout simplement lieu, car les cas de non-paiements sont bien plus fréquents qu'on ne le pense. Une politique proactive de prévention et de suivi des clients, de leurs commandes et des créances impayées est d'une importance capitale afin de minimaliser le risque lié aux créances des clients. Nous allons tenter de démontrer dans cette contribution et dans la suivante que quelques efforts permettent d'éviter bien des catastrophes.**

Comme le dit si bien le célèbre proverbe “mieux vaut prévenir que guérir”, tout chef d'entreprise, quelle que soit la taille de son organisation, doit prendre conscience du fait qu'il est fondamental de connaître ses clients. S'il ne les connaît pas, il doit prendre soin de rassembler suffisamment d'informations sur leur compte, par le biais de divers canaux. Il peut ainsi faire appel à la centrale des bilans de la Banque nationale de Belgique, qui lui fournira notamment les comptes annuels de l'entreprise en question, ou à des fournisseurs professionnels spécialisés en informations financières. Bien que toutes ces sources aient indubitablement leur utilité, elles ne fournissent qu'une rétrospective limitée. Par exemple, lorsqu'une entreprise veut conclure une affaire en juin 2000 avec une personne, elle pourra au mieux obtenir arrêtés les comptes annuels au 31 décembre 1998 (si telle est la date de clôture de l'exercice comptable). Il n'est guère évident de recueillir des informations antérieures. Pourtant, ces sources fournissent des informations qui permettent au chef d'entreprise-fournisseur de savoir s'il doit être particulièrement sur ses gardes ou pas. N'oubliez pas non plus de consulter le rapport annuel de l'organe administratif ainsi que le rapport du commissaire aux comptes (chargé du contrôle des comptes annuels), s'ils sont disponibles.

Dans le monde des PME, il arrive souvent, surtout dans un premier temps, qu'une entreprise dépende plus ou moins d'un seul client ou d'une petite poignée de clients. Une entreprise se trouvant dans une telle situation est vulnérable sur le plan commercial étant donné que ce client (ou cette petite poignée de clients) peut décider demain de travailler avec un autre fournisseur et que son départ peut aussi met-

tre en péril la continuité de l'existence de l'entreprise. Dans de nombreux cas, l'entreprise se développe en même temps que ce(s) client(s) et les créances à son (leur) égard finissent à un moment donné par s'élever à plusieurs millions d'euro. Si ce client traverse une période de difficultés financières, la "petite" PME est souvent poussée à la faillite dans le sillage de la plus grande.

Dans les cas moins dramatiques, l'entreprise aura travaillé durement une année entière pour réaliser un rendement donné et voit disparaître tous les bénéfices escomptés parce que subitement elle ne parvient plus à recouvrer ses créances.

En d'autres termes, il est essentiel d'accorder une importance toute particulière aux créances impayées d'aujourd'hui et de demain. En effet, même les créances de demain requièrent toute notre attention. Lors de la phase de prise de contact avec le client et de passation de la commande, il convient d'être très vigilant afin de détecter les problèmes éventuels. S'il apparaît au cours de cette phase que le recouvrement des créances constitue une incertitude, mieux vaut ne pas accepter la commande. La technique des "limites de crédit" permet d'anticiper ce type de problèmes. Elle consiste à attribuer à chaque client une limite maximale que les créances impayées ne peuvent dépasser, soit à définir le risque maximal qu'une entreprise est prête à courir pour ce client. Cette limite est établie par l'administration financière (généralement en collaboration avec le responsable de l'entreprise et le département commercial). Celle-ci est en effet responsable de l'encaissement correct et ponctuel des créances dues. Nous voulons attirer l'attention du lecteur sur deux points. Les limites de crédit ne sont pas immuables (et doivent donc être revues systématiquement après un certain temps sur la base de critères objectifs tels que le comportement récent du client en matière de paiement et les données chiffrées qui le concernent). Par ailleurs, la fixation des limites de crédit doit toujours tenir compte des commandes récentes, qui constitueront également des créances dans un avenir proche.

Outre les limites de crédit, un deuxième facteur entre en ligne de compte, à savoir les modalités de paiement. De quelle manière et dans quel délai le client est-il supposé payer? Il va de soi qu'il convient dans ce cadre de faire preuve d'un certain sens de l'équilibre. En effet, pour éviter tout risque, toute entreprise devrait contraindre ses clients à payer immédiatement au comptant tandis que, d'un point de vue commercial, il est préférable de laisser aux clients suffisamment de temps pour rassembler les fonds nécessaires. Cet équilibre est particulièrement difficile à établir et diffère de client à client. Les modalités de paiement doivent elles aussi être soumises à une évaluation régulière et être approuvées par une personne dont l'intérêt n'est pas lié directement à l'augmentation du chiffre d'affaires. Souvenez-vous des séparations de fonctions que nous avons évoquées dans des contributions précédentes et des intérêts contradictoires qui doivent être générés entre ces fonctions. L'équilibre en question doit pouvoir voir le jour à partir de l'opposition "commercial"- "financier". Assez paradoxalement, la décision prise de commun accord entre les deux départements conduit parfois à ne (plus) rien livrer (provisoirement)

à un client donné ou à ne plus travailler avec lui qu'à des conditions financières très strictes.

Dans certains secteurs, les clients paient traditionnellement au comptant. Il s'agit cependant de cas plutôt exceptionnels. La technique la plus fréquemment utilisée avec succès est celle de la domiciliation, par laquelle les clients donnent à leur institution financière l'ordre de payer systématiquement les factures de créanciers et, donc, ces fournisseurs encaissent leurs créances sans problème. Pour convaincre le client d'adopter ce mode de paiement, une réduction financière importante peut lui être accordée. La perte subie est largement compensée par la certitude que l'argent rentrera bien dans les caisses. Les instruments de paiement plus anciens tels que la lettre de change ou le chèque vont de pair avec un risque majeur, surtout lorsqu'ils portent la mention "encaissable à l'échéance", soit trois semaines plus tard, par exemple. Il arrive parfois que ce type de délai de paiement soit la cause de véritables catastrophes financières. Même les chefs d'entreprise qui se retrouvent au pied du mur osent parfois faire une dernière folie: une entreprise sur le point de faire faillite tentera souvent de réaliser la vente de la dernière chance. Or, c'est précisément dans ce type de circonstances qu'une PME au chiffre d'affaires sensible sera une "victime" reconnaissante.

Les procédures évoquées ci-dessus doivent être adoptées dans le courant de la phase précédant la naissance effective d'une créance. Il convient, durant cette phase, de réaliser une bonne analyse des risques possibles et d'en traduire les résultats en des mesures de contrôle préventives. Dans notre prochaine contribution, nous discuterons de ce qu'une entreprise peut également faire à partir du moment où elle a effectivement imputé des créances à son bilan.

EN BREF:

- Mieux vaut prévenir que guérir: rassemblez à intervalles réguliers des informations (financières) sur vos clients (potentiels).
- Octroyez à vos clients des limites de crédit et convenez de modalités de paiement précises. Revoyez-les régulièrement et communiquez à vos clients le résultat de cette révision.
- Faites comprendre à vos clients que les conventions financières ne peuvent être adaptées par les commerciaux de votre entreprise. Pour vous assurer que ces derniers le comprennent bien, des dispositions internes doivent également être instaurées en la matière.
- Pensez notamment à la "domiciliation avec réduction financière en tant que mode de paiement possible à proposer à vos clients".



## 7.12. Et bien, où passe notre argent? (2)

**Dans notre précédente contribution, nous avons présenté un aperçu de procédures préventives qu'une PME (et pas seulement les PME!) peut adopter pour prévenir autant que possible les risques qui se manifestent sur le plan de l'encaissement à la naissance d'une créance. Avant d'évoquer les modalités indiquées une fois que la créance est effective (après décision de fournir des marchandises ou des services au client), résumons une fois encore brièvement les mesures évoquées: (1) rassemblez à intervalles réguliers des informations (financières) sur vos clients (potentiels); (2) Octroyez à vos clients des limites de crédit et convenez de modalités de paiement précises. Revoyez-les régulièrement et communiquez à vos clients le résultat de cette révision; (3) Faites comprendre à vos clients que les conventions financières ne peuvent être adaptées par les commerciaux de votre entreprise. Instaurez dans ce cadre des dispositions internes; (4) Pensez notamment à la domiciliation avec réduction financière en tant que mode de paiement possible pour vos clients.**

En plus des mesures préventives évoquées dans notre précédente contribution, un bon réseau de contrôle interne des débiteurs doit également assurer un suivi effectif des créances. L'entreprise doit, pour ce faire, entretenir de diverses manières un contact étroit avec ses clients. Un système automatique de rappels constitue un premier pas dans la bonne direction. Périodiquement, l'entreprise rappelle à ses clients par écrit qu'ils doivent encore payer certaines créances et les invite (amicalement) une nouvelle fois à procéder au paiement. Mieux encore, l'entreprise peut téléphoner régulièrement à ses clients, pour que ceux-ci comprennent bien que le comportement qu'ils adoptent en matière de paiement fait l'objet d'un suivi évident. Il a ainsi été démontré empiriquement que lorsqu'une entreprise lâche les rennes, ses clients adoptent automatiquement un comportement plus laxiste en matière de paiements. Ce qui n'est d'ailleurs pas si illogique que cela: au plus on rappelle souvent à une personne ce que l'on attend encore d'elle, au plus elle sera encline à y accorder la priorité. Ou encore, celui qui exprime le plus fort et le plus souvent son mécontentement sera servi au doigt et à l'œil. Il est conseillé de faire faire aux commerciaux (représentants), qui sont souvent particulièrement proches des clients, un premier pas dans cette direction.

Ensuite, il est essentiel de mettre en place un système de rapports et relevés performant concernant les créances inscrites au bilan. L'entreprise doit pouvoir évaluer relativement rapidement si la tendance générale est favorable ou pas et où se situent précisément les cas problématiques. Elle peut notamment le faire, par exemple, en calculant un ratio reflétant le rapport entre le chiffre d'affaires et les créances impayées, dans le cadre de la procédure interne de relevés et rapports (rédigés à l'intention du chef de l'entreprise ou du Conseil d'administration),.

Ainsi, le passage subit du délai moyen de paiement de 50 à 60 jours peut être un indice révélant que l'entreprise a fait preuve de moins d'empressement à l'égard du recouvrement des créances de ses clients. Cette constatation trouve également parfois son origine dans le fait que l'entreprise est confrontée à un problème significatif sur le plan du recouvrement des créances de ses débiteurs. Ce ratio a donc une fonction de signal, sans plus. La comparaison du résultat de ce ratio par rapport au secteur peut néanmoins s'avérer intéressante. Celle-ci peut reposer sur les informations fournies par le "dossier économique" qui peut être obtenu auprès de la Banque nationale de Belgique (positionnement d'une entreprise par rapport à l'ensemble du secteur). L'analyse d'ancienneté peut compléter cette technique. Dans ce type d'analyse, il est d'usage de rédiger une liste chronologique des créances impayées. Les clients et le total de leurs créances sont repris dans les colonnes d'une matrice tandis que les lignes reprennent les créances réparties dans le temps. De cette manière, il est possible de voir immédiatement quels clients accusent un retard de paiement et de combien. Si l'on ajoute pour chaque client la limite de paiement qui lui a été attribuée (voir contribution précédente), l'évaluateur peut également établir en un clin d'œil si celle-ci est dépassée ou pas (et contrôler si la personne qui a autorisé le dépassement de délai était autorisée à le faire). L'évaluateur peut dès lors également décider d'adapter la limite de crédit dans un sens ou dans l'autre. Dans une telle situation, l'entreprise peut par exemple décider de suspendre temporairement ses livraisons ou de n'accepter que les paiements en liquide pour les prochaines livraisons. Dans ce cas, la limite de crédit est annulée et les différents départements (et, en premier lieu le département des ventes et le magasin) reçoivent communication, par le système, des nouvelles conditions. Une bonne communication entre les départements est essentielle dans ce domaine.

Il va de soi qu'une entreprise peut s'assurer contre le risque lié aux débiteurs. C'est ce que l'on appelle l'"assurance-crédit". Les organisations spécialisées dans ce secteur offrent généralement une combinaison de services. Différentes modalités sont envisageables. Ainsi, l'entreprise peut opter pour un système dans le cadre duquel les pertes clients éventuelles sont assurées et la fonction de recouvrement des créances (l'encaissement effectif des créances) est assumée par le fournisseur de services. Dans certaines circonstances, le fournisseur de services peut également préfinancer (une partie du) le portefeuille débiteurs. Ces services combinés sont fournis par les "sociétés d'affacturage" (factoring), auxquelles un "revenu d'affacturage" (en plus de l'intérêt sur le préfinancement éventuel) est versé. Ces sociétés travaillent généralement en collaboration avec des institutions financières renommées. Chaque chef d'entreprise doit, en fonction de sa situation, décider s'il veut confier ou pas ces services à des tiers.

Il est vrai que les tiers connaissent moins bien l'origine des créances que l'entreprise détient à l'égard de ses clients. Dès lors, en cas de problème, ils sont moins bien placés pour en discuter avec eux. En conséquence les factures contestées doivent souvent faire l'objet d'un recouvrement par l'entreprise elle-même. Elles sont soustraites de la base ayant servi à la détermination du préfinancement. Lorsque le

processus de recouvrement n'est pas trop compliqué, l'affacturage peut néanmoins s'avérer très intéressant. Et l'assurance-crédit n'est en aucun cas une dépense inutile.

Nous concluons sur quelques réflexions. Premièrement, dans de nombreux cas, mieux vaut faire une concession commerciale que d'être confronté à une polémique qui n'en finit plus. Trop souvent, des factures entières ne sont pas réglées pendant des mois parce que, par exemple, une livraison partielle n'a pas été entièrement effectuée selon les dispositions convenues. Deuxièmement, il ne faut pas oublier que la TVA sur les créances nationales est également préfinancée et que l'émission d'une note de crédit a, sur ce plan, un effet positif direct sur le cash-flow. En effet, la TVA peut être récupérée immédiatement. Troisièmement, il convient de ne pas perdre de vue le fait que le financement des débiteurs coûte très cher. A ce sujet, nous renvoyons le lecteur à notre précédente contribution relative à la "gestion du bilan" en général. Lorsqu'une entreprise dresse la liste des avantages d'une bonne gestion du recouvrement, elle s'aperçoit rapidement qu'il vaut mieux confier à un membre du personnel la mission de se consacrer pendant une demi-journée ou une journée entière à la "surveillance" des débiteurs. L'investissement sera largement compensé!

EN BREF:

- Envoyez régulièrement des rappels aux clients bénéficiant de facilités de crédit et téléphonez-leur régulièrement pour réclamer votre dû.
- Adoptez un système de rapports et relevés performant afin que les clients à problèmes ou les tendances négatives soient immédiatement révélés et que l'entreprise puisse intervenir immédiatement. Faites usage du ratio des "jours de crédit clients" et de l'analyse d'ancienneté.
- Essayez d'assurer (une partie du) le risque débiteurs si votre portefeuille clients est "incertain".
- Soyez financièrement correct et commercialement sensé étant donné que le financement de vos clients coûte énormément d'argent!

## 7.13. Fraude (1)

**Il y a quelques temps, ce même journal a publié une série d'articles sur la "fraude interne" dans les entreprises. Tous ceux qui ont encore en mémoire leur contenu se souviennent certainement qu'ils établissaient un lien évident entre la fraude et le (manque de) contrôle interne, ou, comme le dit si bien le proverbe "l'occasion fait le larron". Dans la présente contribution ainsi que dans la prochaine, nous allons tenter d'identifier les circonstances qui peuvent donner lieu à une fraude interne en conséquence de l'existence d'un réseau trop performant de**

**mesures de contrôle interne. Un manque de dispositions à ce sujet permet en effet aux collaborateurs malhonnêtes de duper (de manière raffinée) l'entreprise pour laquelle ils travaillent.**

La série d'articles susmentionnée révèle que 38% des entreprises ont déclaré en 1998 avoir été la victime de fraude interne. Sans parler des entreprises qui ne se sont pas aperçues qu'elles faisaient l'objet d'un traficotage. Or, le nombre d'entreprises qui mènent une politique "antifraude" n'est guère élevé. En d'autres termes, la grande majorité des entreprises ne dépistent pas activement la fraude. Ce qui est compréhensible étant donné qu'un employeur veut avant tout bâtir une relation de confiance avec les personnes qu'il emploie. Nous souhaitons néanmoins inciter chaque chef d'entreprise à mettre en œuvre un certain nombre de règles rendant les abus plus difficiles. N'oublions pas ce qui suit:

- La majeure partie des "délits" est tout sauf de nature complexe. En effet, soit les notes de frais sont gonflées (indication d'un nombre de kilomètres parcourus supérieur à la réalité), soit les petits actifs de l'entreprise sont dérobés.
- Un chef d'entreprise doit faire confiance aux personnes qu'il emploie. Néanmoins, une saine dose de scepticisme s'impose dans toute relation de confiance, surtout lorsque l'on sait que la plupart des cas de fraude dérivent d'un abus de confiance.
- Dans les petites organisations, la confiance joue souvent un rôle plus important encore que dans les grandes, dans lesquelles la plupart des dispositions sont mises sur papier.
- Tous doivent être tenus à l'œil, même les collaborateurs ayant derrière eux de nombreuses années de bons et loyaux services et dont on ne s'attend pas à ce qu'ils "dérangent". Eux aussi peuvent voir l'occasion de puiser dans la caisse.

Les PME doivent s'armer contre les abus possibles en anticipant les tentations éventuelles. Nous souhaitons dès lors avancer un certain nombre d'idées:

- En tant que chef d'entreprise, veillez à adopter une séparation de fonctions suffisante dans votre entreprise. Assurez-vous que les décideurs ne sont pas également chargés d'enregistrer des transactions et qu'ils ne sont pas non plus directement responsables du contrôle des postes de bilan dont ces transactions relèvent. En d'autres termes (à titre d'exemple), ne laissez pas au département des ventes le soin d'imputer des factures de vente ou des notes de crédit sur le plan administratif et ne lui confiez pas (en ordre principal) le recouvrement des créances commerciales. De même, ne laissez pas au magasinier le soin de prendre des décisions concernant la destination des marchandises ou les conditions auxquelles elles seront écoulées. Ne lui confiez pas non plus l'enregistrement autonome de tous les mouvements de stock. Si c'était le cas, il n'y aurait jamais aucun trou dans ses stocks. En d'autres termes, s'il fait disparaître des stocks sans l'autorisation d'une personne assurant une fonction de disposition, des mesures de contrôle interne doivent permettre de révéler ses agissements.

- Le but de la séparation des fonctions consiste donc à créer des intérêts contradictoires au sein de l'organisation. "Ah, je ne peux que décider à qui et à quelles conditions nous achetons ces marchandises. Le contrôle des quantités intervient au niveau du magasin". Ou encore, "Je ne peux mettre des matières premières à la disposition de la production que si vous me présentez un document indiquant que vous pouvez emporter ces marchandises". Ou encore: "Je ne peux émettre une note de crédit que si "Monsieur" a donné son approbation. Si j'osais en émettre une sans autorisation, je me retrouverais vraisemblablement à la porte".
- Lorsque, en raison de la taille de l'entreprise, plusieurs fonctions doivent nécessairement être concentrées entre les mains d'une même personne, confiez-lui plusieurs fonctions de disposition, d'enregistrement et de conservation plutôt que de lui octroyer des fonctions successives à différents stades de la gestion de l'entreprise. En effet, quand par exemple un même employé d'un commerce de gros aide le client à charger sa voiture, rédige ensuite un document qu'il signe "pour acquit" et encaisse enfin l'argent de la vente, le risque que cette personne effectue l'ensemble de l'opération pour son propre compte ne peut être négligé.
- Veillez à ce que les mots de passe utilisés pour avoir accès aux systèmes et fichiers ne s'affichent pas et qu'ils ne soient pas communiqués à tous. En outre, les mots de passe doivent être régulièrement changés. Etablissez une procédure spécifique à ce sujet et réprimandez les personnes qui révèlent leur mot de passe à leurs collègues.
- Accordez une attention suffisante à la protection des systèmes dans votre entreprise.
- Rémunérez suffisamment votre personnel pour son travail. Dans des circonstances normales, le personnel sera davantage tenté par des pratiques frauduleuses s'il est convaincu d'avoir droit à un "petit supplément" en plus de son salaire normal. En d'autres termes, c'est souvent l'insatisfaction du personnel qui l'incite à se faire justice.
- Contrôlez souvent par voie d'échantillonnage la justification de coûts donnés et même de petits montants. Toute personne souhaitant jouer un mauvais tour à l'organisation commencera toujours par tester le bon fonctionnement de son système de fraude en détournant de plus petits montants. S'il est pris, il pourra encore prétendre qu'il s'agit d'une simple erreur tandis que s'il n'est pas découvert, la fréquence des délits ou les montants augmenteront.
- Effectuez également un certain nombre de contrôles portant sur l'exactitude des recettes. Un certain nombre d'instruments de contrôle sont disponibles à cet effet, tels que le "flux des marchandises" et "l'analyse de marge". Effectuez également des tests de ligne complets sur une série de ventes: contrôlez dans quelle mesure l'offre proposée au client respecte les directives internes relatives à la fixation du prix, aux réductions, ... Vérifiez si la commande du client découle directement de l'offre formulée et si cette commande a été approuvée par une personne compétente pour ce faire (ayant l'autorisation de prendre une décision en la matière). Assurez-vous de la livraison effective au client de cette

commande précise (par le biais des bons de livraison signés) et vérifiez que toutes les étapes précédentes ont donné lieu à une facturation correcte et ponctuelle. Analysez également dans quelle mesure les paiements des clients ont été effectués normalement.

- Donnez le bon exemple. Si dans la culture de l'entreprise, la fraude constitue une priorité, les travailleurs ne manqueront pas de prendre leur part du gâteau.

Dans notre contribution de la semaine prochaine, nous reviendrons, sur la base d'un exemple pratique, sur les principaux éléments pour démontrer qu'un manque de dispositions internes peut coûter très cher à une entreprise.

EN BREF:

- Tout type d'entreprises, de toute taille, sont victimes de fraudes commises par les collaborateurs internes.
- Faites preuve de confiance à l'égard de vos collaborateurs mais restons néanmoins vigilant.
- De nombreux problèmes peuvent être évités par la mise en place d'une séparation nécessaire des fonctions tenant compte de la nature et de la taille de l'entreprise.
- Créez pour ce faire des intérêts contradictoires: les membres du personnel doivent pouvoir justifier leurs actes dans leur domaine de compétence et ils seront jugés sur cet aspect.
- Lorsqu'une même personne doit absolument assumer plusieurs fonctions de l'organigramme, ne lui confiez que des tâches d'une même nature (disposition, conservation ou enregistrement).
- Rémunérez suffisamment votre personnel pour que la tendance à frauder soit moindre.
- Donnez le bon exemple: si vous franchissez vous-mêmes les bornes en permanence, pourquoi votre personnel devrait-il s'abstenir d'en faire autant?

## 7.14. Fraude (2)

**Qui a oublié l'histoire de cet employé de banque qui s'est enrichi personnellement en transférant systématiquement vers son compte, année après année, les erreurs d'arrondi des conversions en devises étrangères apparaissant lorsque des clients réalisaient un virement vers l'étranger? Etes-vous certain que, dans votre entreprise, personne ne détourne de l'argent occasionnellement ou régulièrement? Tout chef d'entreprise honnête ne peut malheureusement que répondre par la négative à ces deux questions. Le problème de la détection des fraudes, rarement mise en place (comme nous l'avons vu la semaine dernière) réside dans**

**la difficulté de trouver un équilibre entre la nature et la taille de l'entreprise d'une part et les mesures de contrôle interne que le Conseil d'administration a instaurées pour assurer une bonne gestion de la société d'autre part.**

Selon certains, les grandes entreprises ont tendance à "surréglementer". Il existe des règles pour tout et toute forme de flexibilité a disparu. La flexibilité constitue un atout dont jouissent les plus petites entreprises mais celle-ci peut néanmoins parfois leur porter préjudice. L'art d'une bonne gestion réside précisément dans la recherche d'un équilibre parfait entre les deux extrêmes. Cet aspect présente cependant un inconvénient très connu: le chef d'entreprise donne ainsi à ses collaborateurs roublards la possibilité de mettre au point des systèmes lucratifs pour eux mais sans aucun rapport avec l'objectif commun. Dès lors, tout chef d'entreprise doit veiller à pouvoir déceler les collaborateurs malhonnêtes et établir un réseau de mesures préventives déjouant, autant que possible, les abus. Lorsque plusieurs collaborateurs complotent professionnellement, le risque de les prendre en flagrant délit diminue.

***Exemple: la société anonyme Attrappemoi***

La société anonyme Attrappemoi a réussi à mettre à jour des pratiques malhonnêtes. L'introduction d'une politique interne plus stricte a permis de confronter le comptable et le magasinier. Permettez-moi de vous relater les faits. Jusqu'il y a peu, tous deux fraudaient la société:

- Le comptable s'est versé via la caisse et par tranches, un certain nombre d'anciens soldes fournisseurs (des factures qui n'ont plus été réclamées par les fournisseurs étant donné qu'elles ont été créditées en interne par exemple à la suite d'un litige commercial).
- Les doubles paiements effectués par les clients dans le passé ont connu le même sort.
- Les factures d'achat en devises étrangères étaient systématiquement portées en compte à un cours de change trop élevé. Toutes les différences (lors de l'acquittement de la facture en faveur du fournisseur) disparaissaient automatiquement sur d'autres comptes (le fournisseur recevait toujours le montant exact en devises étrangères).
- Dans le courant de l'année précédente, le comptable a rédigé plusieurs notes de crédit de petits montants (tous inférieurs à 10.000 EUR) au nom de différents clients et effectuait les paiements sur des comptes tiers (derrière lesquels il se dissimulait). Les clients ne recevaient jamais ni la note de crédit en elle-même ni son paiement. En conséquence, le solde de ces clients était toujours exact en fin de période.
- Le comptable ajoutait des factures de restaurant et des kilomètres aux notes de frais remises par les commerciaux, à concurrence d'un montant rond supérieur et se versait la différence via la caisse.

- Le comptable enregistrait les rappels des fournisseurs, qu'il payait avec zèle, mais pas sur leur compte.
- Le comptable dirigeait sa propre société de management et facturait régulièrement des relativement petits montants pour "services de marketing pour la période du ... au ... pour un montant de ....". Il approuvait lui-même ces factures au nom de la SA Attrappemoi, tout comme il le faisait pour tous les frais généraux.
- Il est également apparu que le comptable a obtenu plusieurs fois par an des augmentations de salaire sur la base d'instructions qu'il avait lui-même communiquées au secrétariat social et stipulant l'augmentation de son salaire à partir de la période suivante.
- Le comptable se payait en permanence une grosse avance, avec comme contre-écriture pour la banque, un compte client. Il utilisait les paiements des autres clients pour apurer les factures non payées des premiers (dans le jargon, on appelle ce système "traîner").

Pour sa part, le magasinier avait aussi ses petites combines:

- Il emportait régulièrement des faibles quantités de marchandises et avait ouvert son propre petit commerce.
- Il adaptait lui-même les stocks effectifs en fonction de ce qui se trouvait en magasin. En d'autres termes, la position des stocks était immanquablement correcte. Le magasinier a même été très complimenté à ce sujet par le directeur de l'entreprise.
- Il dressait de beaux aperçus des stocks périmés ou endommagés, qui étaient régulièrement liquidés.
- ...

Nous avons passé en revue, dans le détail, dans des contributions précédentes, les problèmes qui peuvent encore se poser au niveau du magasin. L'important est de mettre en lumière les aspects sur lesquels le chef d'entreprise doit porter son attention pour éviter autant que possible les phénomènes décrits ci-dessus. Comme mentionné, il est difficile de déjouer une collusion d'intérêts, mais les astuces suivantes susciteront néanmoins moins de vocations parmi les fraudeurs:

1. Adoptez la séparation des fonctions: veillez à ce que le comptable ne soit pas simultanément responsable de l'émission des notes de crédit (fonction d'enregistrement) et de leur paiement (fonction de disposition) via la caisse (fonction de conservation). Il en va de même pour le magasinier: s'il est chargé du bon entreposage et du contrôle du caractère complet des stocks (fonction de conservation), il ne peut dans un même temps procéder à l'adaptation des quantités dans le système (fonction d'enregistrement) ni décider de la destination des stocks périmés ou endommagés (fonction de disposition). De même, le comptable ne peut à la fois approuver les factures d'achat (fonction de disposition) et les enregistrer (fonction d'enregistrement) ou émettre des notes de crédit



- (fonction de disposition) et les enregistrer (fonction d'enregistrement) ni par ailleurs décider de leur paiement,...
2. Confrontez régulièrement et correctement les différentes fonctions les unes aux autres. Chaque fonction doit bien cerner ses compétences et à partir de quel moment elle doit pouvoir se justifier.
  3. Faites en sorte, si possible, que les notes de crédit sortantes ne soient jamais payées mais déduites des factures suivantes.
  4. Contrôlez régulièrement les numéros de comptes en banque sur lesquels les paiements sont effectués.
  5. Indiquez au secrétariat social que les modifications salariales ne peuvent être communiquées que par une seule personne.
  6. Ne réglez plus les frais subis par les collaborateurs par le biais de la caisse. Faites-le par virement.
  7. Soyez attentif aux soldes de crédit plus anciens ou inhabituels portés à votre bilan. Contrôlez régulièrement leur évolution: que sont-ils devenus (reportés au compte de résultats ou payés? Dans ce dernier cas, à qui?).
  8. Contrôlez régulièrement sur la base d'un échantillon le fondement des enregistrements de montants relativement peu élevés (de préférence dans le domaine financier) et voyez si aucune erreur systématique ne s'est glissée dans le système, par exemple en faveur du comptable.
  9. Soumettez de temps en temps vos procédures internes à une autocritique et adaptez-les le cas échéant. Faites-vous aider si nécessaire par un tiers qui s'y connaît plus que vous.
  10. Faites contrôler régulièrement votre comptabilité, même si le législateur ne vous y oblige pas explicitement, par un professionnel (de préférence un réviseur d'entreprise, habitué à évaluer également les procédures de contrôle interne des entreprises). N'oubliez pas de lui demander de consacrer une attention toute particulière aux aspects complexes tels la TVA.

Ces dix astuces concrètes permettent dans tous les cas de diminuer le degré de probabilité de pratiques malhonnêtes telles que celles énumérées dans la liste présentée plus haut et assortie d'exemples. Le petit fraudeur sera immanquablement effrayé par ces mesures.

## 7.15. Informations de gestion (1)

**Suivez-vous pas à pas l'administration financière de votre entreprise lorsqu'il s'agit d'établir les résultats de la période précédente? Quelles informations rassemblez-vous à ce sujet chaque semaine ou chaque mois? Ou faites-vous plutôt partie du groupe des chefs d'entreprise qui attendent le courant du mois de mai pour savoir si l'année précédente, clôturée au 31 décembre, a été une année satisfaisante ou pas? L'analyse a de quoi faire peur: trop de chefs d'entreprise ne**

**sont pas suffisamment au courant de la situation financière de leur société. Comment se fait-il, selon vous, que certains n'aient pas vu arriver la catastrophe? L'affaire "Holzmann" en Allemagne nous montre clairement que les petites entreprises ne sont pas toujours les seules dans le cas.**

L'obtention, en temps utile, d'informations de gestion correctes est d'une importance capitale pour les décideurs dans l'entreprise. Lorsqu'ils se contentent d'attendre le rapport de l'administration financière, il est parfois trop tard pour réagir comme il se doit face à un problème aigu. La faute n'incombe pas à l'administration financière étant donné que celle-ci a besoin d'un certain temps pour traiter toutes les données, les contrôler et les interpréter. Diffuser de telles données sans être sûr de leur fiabilité serait en effet complètement irresponsable. Par ailleurs, il arrive souvent que le jugement d'un expert externe (le commissaire aux comptes chargé de formuler un jugement sur la fiabilité des comptes annuels) soit requis dans le cadre de la clôture semestrielle ou annuelle.

Les informations ayant suivi ce parcours sont plutôt destinées à des fins externes. Un autre type d'informations, qui doivent alimenter la gestion quotidienne de l'entreprise, est nécessaire pour usage interne. Toute personne qui recevra de telles informations suffisamment détaillées à intervalles suffisamment réguliers, pourra prévoir en connaissance de cause et de manière plus complète le résultat sur lequel déboucheront plus ou moins les données externes.

Lorsqu'au paragraphe précédent, nous avons parlé d'informations suffisamment détaillées, nous n'entendons nullement que le responsable de l'entreprise doit être informé jusque dans les moindres détails de tous les sujets mais bien que les aspects à propos desquels il reçoit des informations doivent être suffisamment diversifiés. Le directeur d'une entreprise doit donc disposer d'un cadre de référence dont il peut s'inspirer.

Dans des contributions précédentes, nous avons déjà évoqué l'importance de la budgétisation dans le cadre de la délégation de compétences d'une part, et du suivi de l'efficacité et de l'efficience avec lesquelles les objectifs sont atteints, d'autre part.

Les autres paramètres importants (outre le budget) intervenant dans l'évaluation des prestations d'une entreprise peuvent être regroupés en trois catégories: les informations qui figurent au bilan, les éléments dérivant du compte de résultats et les instruments qui mettent en relation ces deux types d'informations. L'art réside à présent dans l'interprétation de ces paramètres dans leur présentation synthétique et systématique dans un modèle de tableau des informations de gestion. Sur la base de ces informations, les divergences par rapport au budget (soit, par rapport aux attentes) ou les divergences par rapport aux périodes précédentes (dans le temps) peuvent faire apparaître la nécessité d'une analyse complémentaire et,

quand les causes des divergences ont été établies, de l'adoption de mesures adéquates.

Quelques exemples de paramètres relatifs au bilan:

- Les investissements effectués (par rapport au budget), le cas échéant subdivisés par programme d'investissement.
- L'importance du poste des stocks, des débiteurs et des créditeurs, et le fonds de roulement à financer dans ce cadre.
- Une évaluation du risque lié à l'obsolescence des stocks ou en recouvrement des créances des clients (de préférence, sur la base d'une sorte de "information by exception", ce qui implique par exemple que l'on donne communication des créances matérielles échues il y a plus de 60 et 90 jours).
- La situation bancaire (soldes débiteurs et créditeurs).
- L'évaluation des provisions intermédiaires.

Les indicateurs qui peuvent être directement liés au compte de résultats et dont, par définition, la comparaison avec les données précédentes (budget) est encore plus intéressante, peuvent être résumés comme suit:

- Chiffre d'affaires, le cas échéant, ventilé par zones géographiques et par représentants (il s'agit là d'un instrument permettant d'évaluer les représentants).
- Les marges réalisées (dans l'hypothèse où le système est en mesure, sur la base d'un système de prix de revient équilibré, de définir les prix de revient corrects des ventes).
- Les frais de personnel, ventilés en coûts directs, directement imputables et en coûts indirects, tels que l'ouvrier qui commande une machine, le contremaître qui doit surveiller toute une équipe dans le cadre de la production et le responsable du suivi des débiteurs. Ces coûts doivent ensuite être mis en relation avec les heures prestées (pour les deux premières catégories) ou demeurent entièrement fixes pendant un certain laps de temps (pour la troisième catégorie).
- Le cash-flow, qui donne une indication de la capacité de l'entreprise à générer des ressources internes. Ce sont en effet en grande partie ces ressources qui vont servir à financer l'acquisition d'immobilisations corporelles, à accroître le fonds de roulement ou à rembourser des engagements financiers assumés précédemment. Le cash-flow constitue dans bien des cas un meilleur critère que les bénéfices d'une entreprise étant donné que ces derniers sont influencés par le mode d'amortissement des immobilisations ainsi que par les éventuelles réductions de valeurs ou provisions (qui doivent être reprises séparément à l'intention de l'évaluateur).
- Les résultats financiers et exceptionnels, dans le cadre desquels les charges financières doivent être mises en relation avec les financements externes en cours, et où les recettes financières reflètent souvent la politique adoptée par l'entreprise en matière de paiements (en cas de paiement rapide à un fournisseur, celui-ci peut octroyer une réduction pour paiement au comptant).

Le dernier groupe de critères financiers d'évaluation met en relation des éléments du bilan et du compte de résultats et est constitué d'une série de ratios, au nombre desquels la rotation des débiteurs commerciaux, des stocks et des créanciers sont, dans la plupart des cas, les plus importants en regard du besoin interne d'informations. Dans la pratique, ils ne font que présenter les informations des deux rubriques précédentes de manière synoptique. Un aperçu synoptique permet parfois de remplacer un certain nombre d'éléments décrits ci-dessus par ces indices.

Il va de soi que ces données financières doivent être complétées par les principales données opérationnelles dont l'entreprise dispose. Il convient ainsi d'accorder toute l'attention requise:

- aux quantités achetées, produites ou vendues de matériaux ou produits (ou marchandises) (semi)finis bradées ou mises au rebus. Ces informations doivent coïncider avec celles relatives à la position des stocks à la fin de la période.
- au chiffre d'affaires et/ou à la marge par groupe ou type d'article. Ces données permettent de déterminer que certaines gammes ne doivent pas être conservées (ou, au contraire, doivent être intensifiées).
- à l'arrêt et au degré d'occupation des machines et du personnel indirect, qui permettent de déterminer s'il existe un bon équilibre entre les objectifs opérationnels atteints (le client est-il satisfait de son produit) et l'efficacité des processus (le nombre de personnes employées à la mise en œuvre d'un processus n'est-il pas trop élevé?). Les "heures prestées" et la productivité sont en relation directe avec ces aspects.
- aux retours enregistrés et aux éventuelles plaintes dues à divers motifs.
- ...

Deux conditions essentielles vont de pair avec un bon système d'informations de gestion. Elles ne peuvent être satisfaites qu'en présence d'un système mûrement réfléchi:

- Les informations financières et opérationnelles doivent concorder et se compléter.
- Les informations financières cadrent avec celles du rapport financier définitif.

Si une entreprise de production, par exemple, tourne bien et maîtrise bien tous les rapports, il n'est pas impensable que le responsable de cette entreprise puisse déterminer avec une précision relative la valeur ajoutée réalisée au cours de la période précédente et, partant, le résultat pour cette même période sur la base du nombre d'heures prestées (système d'enregistrement des heures prestées). Dans le cas d'une entreprise commerciale, il suffit parfois de connaître certains éléments des statistiques de ventes (les marges moyennes et, donc, la valeur ajoutée) pour pouvoir prévoir le résultat plus ou moins précisément. Il convient de rechercher les causes des divergences par rapport à la réalité.

## EN BREF

Trop peu de chefs d'entreprise maîtrisent bien l'évaluation des indices financiers et opérationnels. Cette situation s'explique par le fait qu'ils y sont trop peu confrontés. S'ils recevaient périodiquement un aperçu des principaux indicateurs caractérisant leur entreprise, le nombre d'accidents financiers dus à une mauvaise gestion seraient moins nombreux. La mauvaise gestion est en effet souvent la conséquence de l'ignorance. Chaque chef d'entreprise a la responsabilité d'agir en connaissance de cause. Il doit pour ce faire rassembler de manière structurée et intelligente toutes les informations dont dispose son entreprise et, si besoin, rechercher des sources d'informations complémentaires.

## 7.16. Informations de gestion (2)

**Dans notre précédente contribution, nous avons mis en évidence le fait qu'une entreprise ne peut être gérée correctement que lorsque ses dirigeants obtiennent suffisamment d'informations en temps utile. A l'inverse, le fait que le responsable d'une entreprise acquiert trop tard des éléments clés pour la prise de décisions cruciales peut avoir des conséquences néfastes. Dans ce qui suit, nous résumerons, sur la base d'un exemple concret, les mesures qui peuvent améliorer l'efficacité et la qualité de la gestion des entreprises.**

La société anonyme Ph. Houtman est, à l'origine, un fabricant de portes et fenêtres, qui, depuis quelques années, s'occupe également de la restauration et de l'embellissement de bâtiments anciens. Le besoin d'une approche intégrée se faisait sentir sur le marché depuis un certain temps. Le client demande un ensemble de services, en fonction duquel la partie extérieure du bâtiment (les fenêtres notamment) doit former une unité parfaite avec l'intérieur. La SA Houtman a ainsi enregistré au cours des dernières années une véritable croissance à la suite de cette fourniture combinée de services. Son chiffre d'affaires a purement et simplement doublé, passant de 45 à 90 millions d'euro, en à peine quatre ans. Cette croissance a entraîné une révolution sur le plan opérationnel mais aussi dans le domaine financier-administratif, qui connaît de nombreux problèmes. La SA Ph. Houtman courait droit à la faillite (voir notamment une précédente contribution concernant l'importance de la "gestion du bilan" dans une entreprise). Heureusement, la direction de cette PME a demandé en temps opportun l'assistance d'une personne ayant souvent contribué dans des circonstances comparables à soulager les problèmes liés à la croissance.

La modification d'un certain nombre d'habitudes opérationnelles a été décidée. En outre, la société a opté pour la mise en place d'une base de données administratives "M.I.B.". La M.I.B. vise le processus existant d'organisation administrative et de contrôle interne, devant être soumis à toute une série d'améliorations.

La première mesure adoptée consiste en la subdivision administrative des deux activités opérationnelles. L'entreprise doit pouvoir cerner la contribution à la valeur ajoutée de l'activité "portes et fenêtres" et celle de l'activité "restauration". Les coûts et les recettes des deux tâches sont également désormais clairement séparés. Cela ne constitue nullement un problème pour les recettes. Des estimations internes analytiques (par le biais d'une sous-administration liée aux différents dossiers) sont effectuées dans chaque dossier faisant appel aux deux types de services ("portes et fenêtres" d'une part et "restauration" de l'autre), sans que le client final ne remarque rien. Au niveau interne, cette manière de procéder permet de définir un résultat par activité et d'envisager une optimisation.

Dans les dossiers dans lesquels une seule activité est de mise, les différentes recettes sont directement imputées dans le dossier en question. Par le biais d'une administration sous-jacente des dossiers (par commande), les différents coûts peuvent également être imputés à chaque projet. En outre, il est possible d'évaluer dans le courant des projets (et, indubitablement, lorsqu'ils prennent fin) la rentabilité de chacun. Vu que les prix de vente sont fixés par l'ajout d'un facteur aux coûts estimés, la SA Ph. Houtman peut déterminer au préalable la marge bénéficiaire théorique de chaque projet. Il va de soi que la marge bénéficiaire effective divergera régulièrement de la théorie.

Dès lors, pour se forger une bonne opinion de l'exactitude avec laquelle les budgets sont dressés d'une part et de l'efficacité avec laquelle les projets sont gérés par les ingénieurs de projet de l'autre, une liste est périodiquement rédigée à l'intention du responsable de l'entreprise, reprenant les projets pour lesquels la marge bénéficiaire diverge de plus de 10% par rapport à la "norme". Les ingénieurs de projets sont ensuite tenus de justifier la raison de ces divergences. Pour éviter toute forme de discussion, les ingénieurs doivent approuver officiellement les budgets dressés dans le cadre des projets, en tant qu'objectifs clés.

Ensuite, l'entreprise procède à l'introduction de la consommation réelle de matériaux et d'heures (prestations des exécutants et des responsables de projets) dans le système informatisé de gestion des dossiers, sur la base de listes d'utilisation et de prestations. L'introduction de ces données n'est pas confiée (comme la règle d'or de la séparation des fonctions le recommande) aux responsables des projets afin que ceux-ci ne soient pas tentés de dissimuler de moins bonnes prestations. Tel était en effet l'un des principaux problèmes auxquels la SA Ph. Houtman était confrontée dans le passé: l'inefficacité de l'exécution des chantiers n'apparaissait à la lumière du jour qu'après des mois, voire jamais, étant donné qu'il était impossible de déterminer exactement combien d'heures les exécutants avaient consacrées à chaque projet.

A titre de contrôle supplémentaire, les heures prestées et les matériaux utilisés font depuis peu l'objet d'une comparaison systématique au niveau de la sous-administration d'une part et de la comptabilité générale de l'autre.

Le facteur le plus difficile à gérer dans la structure des coûts de la SA Ph. Houtman étant le facteur “personnel”, les informations demandées quotidiennement par le responsable de l’entreprise sont les suivantes:

- Heures prestées dans l’atelier “portes et fenêtres”.
- Heures prestées sur les chantiers.
- Pour les deux groupes, les ouvriers intérimaires auxquels il est fait appel chaque jour sont mentionnés séparément, étant donné qu’auparavant, l’évaluation de leur absolue nécessité était plutôt laxiste.
- La situation financière générale.
- Le sous-portefeuille, ventilé dans le temps en fonction des dates de livraison.

De plus, le responsable de l’entreprise reçoit chaque semaine les informations suivantes:

- Etat des projets récemment terminés dans le département intérieur, avec indication des marges brutes réalisées selon la sous-administration, si elles divergent de plus de 10% par rapport à la norme. Sur la base de ces données, un entretien portant sur les causes et les conséquences est organisé avec chaque responsable de projet.
- Etat des créances clients supérieures à 100.000 EUR et dont l’échéance est dépassée depuis plus de 60 jours. Sur cette base, des mesures spécifiques à adopter à l’égard des débiteurs sont décidées en collaboration avec l’administration.
- Aperçus de la productivité (heures consacrées à chaque projet par rapport aux heures attribuées dans la théorie).

Les informations générées automatiquement chaque mois par le système complètent ces informations sommaires quotidiennes et hebdomadaires et donnent au responsable de l’entreprise l’opportunité d’interpréter rapidement la situation financière actuelle de son entreprise. Dans une phase ultérieure, il mettra en relation ces informations et le rapport financier effectif que son administration lui fournira quand elle aura terminé le traitement et l’interprétation de tous les documents. Le système intégré est en mesure de produire chaque mois rapidement les informations suivantes:

- Marges réalisées par département (par “business unit”), par type d’article (pour le département “portes et fenêtres”) et par projet (en fonction de la sous-administration des projets dans le département “rénovation”).
- Le système fournit en outre des résumés des tendances qui se manifestent au niveau de l’évolution des quantités vendues et des prix de vente moyens et de l’évolution des achats et des prix moyens d’achat et de fabrication.
- Pour contrôler divers postes du bilan, le système donne des informations sur le nombre moyen de jours de crédit clients et fournisseurs ainsi que sur la rotation des stocks.

Lorsque la comptabilité est mise à jour par la suite, le système doit générer au niveau des dossiers un suivi du budget intermédiaire (ou final), faisant apparaître les divergences aussi bien sur le plan des recettes que sur celui des coûts. Si l'administration est soigneusement tenue à jour (soit, si les directives à la base du système de suivi analytique sont scrupuleusement respectées), le suivi intervient simultanément à plusieurs niveaux (par business unit, par client, par région, par ingénieur de projet, par représentant, ...). Cet instrument de travail permet ensuite d'entamer une analyse détaillée des causes des divergences. Le but recherché consiste en l'évaluation et, le cas échéant, en l'adaptation des corrections qui étaient autrefois apportées sur la base des informations intermédiaires.

En outre, selon la nouvelle procédure de travail, les membres du personnel sont régulièrement confrontés à leurs responsabilités. Ils ont ainsi le sentiment d'être suivi de près et la propension à tenter de résoudre les problèmes a fortement augmenté depuis l'introduction d'un "contrôle" strict. Le responsable de l'entreprise a décidé de lier une partie de la rémunération de son personnel aux objectifs fixés au préalable. Ce système fonctionne relativement bien.

L'introduction du système d'informations de gestion au sein de la SA Ph. Houtman est déjà largement rentabilisée. L'investissement en logiciels supplémentaires nécessaires a été rapidement amorti. Les nouvelles directives ont requis une importante adaptation mais chacun y trouve son compte étant donné que les dispositions sont désormais plus claires et que leur respect est systématiquement contrôlé.

#### EN BREF

Le nouveau style de gestion adopté depuis quelques temps par la société anonyme Ph. Houtman a bien atteint son but. La règle générale guidant le responsable de l'entreprise repose sur la description claire des fonctions et des tâches. Il souhaite être informé régulièrement et correctement du cours des événements quotidiens. Dans ce cadre, il essaie de faire comprendre à chacun à quel point il est important d'établir une distinction entre les aspects principaux et accessoires. C'est la raison pour laquelle son système d'informations de gestion est guidé autant que possible par la philosophie du "management by exceptions". En d'autres termes, toute personne accordant, en tant que manager, une très grande attention à ses attentes peut par la suite guider les développements de manière bien plus structurée. Trop peu de managers mettent ce principe en pratique.



## 7.17. L'après déminage du Bug (1)

**Il est presque impensable que le suivi administratif d'une entreprise puisse se réaliser à l'heure actuelle sans l'aide d'un ordinateur. Et par ordinateur, nous entendons le matériel (le hardware), la programmation du système (les logiciels de gestion et autres) et le cas échéant, le réseau informatique. Au cours des derniers mois, nous nous sommes efforcés avec acharnement de préparer tous ces instruments compliqués en vue du "Y2K". A présent que tout s'est bien déroulé pour la plupart, nombreux sont ceux qui se demandent s'ils n'ont pas déjà assez investi en temps et en argent dans "le système". Il s'agit là d'un point de vue compréhensible. Mais d'autres considérations n'entrent-elles pas en ligne de compte?**

Le but que nous recherchons dans cette contribution n'est nullement de nous attarder sur la psychose qui a vu le jour autour du passage d'année exceptionnel concernant les ordinateurs. Nous voulons tout simplement attirer votre attention sur le fait que vous ne devez pas vous estimer satisfait parce que le "bug" tant craint n'est plus qu'un mauvais souvenir. Pour qu'un chef d'entreprise puisse dormir sur ses deux oreilles, il convient que sa sérénité soit assurée à un autre niveau. En tant que responsable d'une entreprise, vous devez en effet être certain que les processus de contrôle interne garantissent, même dans un environnement automatisé, la ponctualité, l'exactitude, l'intégralité et l'autorisation de toutes les modifications introduites, de la programmation, des fichiers et du traitement et de l'exécution des données.

Cela signifie par exemple que lorsqu'une facture est comptabilisée, elle ne peut l'être pour une période déjà clôturée, que toutes les données reprises dans les fichiers concernant cette facture doivent être correctes, qu'elle ne peut être omise lors du traitement et enfin qu'elle ne peut être acceptée par le système que si toutes les conditions sont satisfaites. Tous les progiciels comptables ne satisfont pas à l'ensemble de ces exigences. Et lorsqu'une entreprise veut procéder à un traitement intégré des données (dans le cadre duquel différents processus industriels, aussi bien opérationnels que financiers, sont comparés), les risques d'erreurs n'en sont que plus nombreux et l'entreprise doit en être consciente.

La plupart des lecteurs ne s'étonneront pas de lire que la "protection" du matériel, des programmes ou des données joue un rôle clé en vue d'éviter toute utilisation non autorisée, même de bonne foi. Quelques mesures spécifiques peuvent s'imposer:

- Pouvoir bloquer le clavier avec une clé.
- Obligation pour l'utilisateur de s'identifier (à l'avenir, l'identification pourra intervenir par le biais de la technologie de la reconnaissance vocale).
- L'utilisation de tableaux de compétences ou de matrices de fonctions, qui permettent ou interdisent à certains utilisateurs d'effectuer des opérations don-

nées ou leur accordent ou refusent l'accès à des fichiers donnés, avec possibilité d'apporter des modifications ou de ne procéder qu'à la consultation du fichier.

- Demander au système d'enregistrer à quel moment et à partir de quel terminal (et sous quelle identification), des tentatives visant à contourner les règles imposées par le tableau de compétences décrit ci-dessus ont été effectuées.

Parfois, les entreprises n'accordent pas suffisamment d'attention au contrôle de l'exactitude des modifications introduites ainsi qu'aux liens existants entre les modifications apportées par diverses personnes de l'organisation. Un exemple nous permettra de mettre en évidence à quel point il ne faut pas sous-estimer l'importance de la "séparation de fonctions" dans un environnement informatisé. Quand le service des achats (fonction de gestion ou de décision) commande un certain nombre d'unités d'un article donné et que le magasinier (fonction de conservation) enregistre dans le système la réception d'une quantité divergente, le service des achats ne retournera vers le fournisseur pour convenir d'un complément de livraison, de l'adaptation de la facturation, d'une indemnisation, etc. Lorsque la facture d'achat (fonction d'enregistrement) présente des quantités divergentes par rapport à ce qui a été convenu entre le service des achats et le magasin, les trois fonctions doivent se concerter pour trouver une solution. En d'autres termes, les contrôles que "le système" peut effectuer de manière autonome sont importants. Ils ne peuvent être désactivés manuellement. Dans certaines circonstances, ils peuvent être "rejetés" mais uniquement par une personne ayant reçu l'autorisation de le faire (dans le système – dans la matrice de fonctions).

Une organisation interne qui repose sur un traitement automatisé des informations ne peut fonctionner efficacement que si elle consacre l'attention nécessaire à l'organisation du traitement de ces informations. Néanmoins, les mesures de contrôle interne et de protection dépendent également de la taille de l'entreprise ainsi que de l'ampleur et de la structure du système informatique. Ainsi, des problèmes spécifiques se posent souvent dans les plus petites entreprises étant donné qu'elles ont tendance à adopter une méthode de travail plus informelle (les membres du personnel se connaissent particulièrement bien). Il y est parfois difficile d'instaurer une séparation de fonctions adéquate dans le cadre des opérations informatiques. Généralement, une seule et même personne est chargée:

- du traitement effectif des données,
- de la conservation des programmes et données (récolte),
- de l'évaluation des logiciels (standards) devant être acquis,
- de l'élargissement et la mise à jour de programmes existants.

En outre, dans ce type d'environnement, les procédures d'autorisation nécessaires (contrôle d'accès et contrôles des compétences pour apporter des modifications ou demander des données) font souvent défaut. De même, les enregistrements automa-

tiques (inventaires) des opérations effectuées constituent rarement la règle générale et l'entreprise perd en conséquence parfois la trace de ces opérations.

Inutile de nous étendre sur le fait que, dans ces circonstances qui ne sont pas si exceptionnelles que cela, il existe un risque inhérent significatif. Nous ne pensons pas ici absolument aux erreurs intentionnelles. La PME dépend, dans de nombreux cas, fortement d'une seule personne, ce qui, en soi, est une situation très malsaine.

Les mesures de contrôle interne et de protection à adopter (sur lesquelles nous reviendrons à l'aide d'un exemple dans notre prochaine contribution) consistent notamment en ce qui suit:

- La réparation du matériel dans un espace séparé.
- L'attribution de la "fonction de conservation" des programmes à une seule personne.
- L'analyse de toutes les utilisations du système durant les pauses ou en dehors des heures de bureau.
- ...

Lorsque, après avoir médité sur ces éléments, une entreprise en arrive à la constatation qu'elle devrait envisager d'acheter un nouveau progiciel, elle doit à nouveau faire preuve de toute l'attention requise. Dans la plupart des PME, il est plus avantageux d'acquérir un progiciel standard et, si nécessaire, de le personnaliser ("paramétriser") que de faire réaliser un véritable programme sur mesure. L'évaluation du progiciel standard doit principalement porter sur:

- La qualité du fournisseur. Dans ce cadre, plusieurs facteurs entrent en ligne de compte, dont sa réputation, sa situation financière, ses références, le service après-vente, les facilités de formation et de suivi et, tout aussi important, sa philosophie à l'égard des récents développements technologiques (un fournisseur qui, à l'heure actuelle, ne développe encore que des modules DOS et qui a raté le train Windows n'est vraisemblablement pas le meilleur des choix).
- Les aspects fonctionnels du progiciel: quelles fonctions, nécessaires selon les besoins définis au préalable, sont proposées de manière standard par le progiciel et lesquelles peuvent éventuellement être ajoutées par modules (via l'achat de parties de progiciels)? Le codage utilisé par l'entreprise à l'heure actuelle pourra-t-il être importé sans problème? De nouveaux types d'aperçus pourront-ils être aisément générés quand le besoin s'en fera sentir? Le progiciel prévoit-il suffisamment de contrôles automatiques (voir plus haut).
- La convivialité (maniement, instruction, procédure de correction, ...).
- Aspects techniques (quel hardware, quel système d'exploitation, quelle capacité de mémoire, quel langage de programmation, quelle forme d'organisation des fichiers, ...).

Dans l'ordre économique actuel, l'installation d'un système automatisé moderne de traitement des informations constitue une absolue nécessité. Il convient néanmoins, dans ce cadre de ne pas perdre de vue le fameux équilibre entre coûts et bénéfices. Les exemples sont légion de PME qui investissent parfois jusqu'à cent million d'euro pour de nouveaux systèmes intégrés et qui se rendent compte par la suite que ceux-ci sont bien trop lourds par rapport aux objectifs fixés. C'est pour cette raison qu'il est essentiel de bien déterminer ce que l'on attend d'un tel système avant de se lancer à la recherche d'une solution "adéquate". Il ne fait cependant aucun doute qu'un système informatique performant présente de nombreux avantages.

#### EN SYNTHÈSE

En dépit du fait que toutes les entreprises ont fourni de nombreux efforts au cours des derniers mois pour que leurs systèmes informatiques passent le cap de l'an 2000 sans encombre, tous les problèmes ne sont toutefois pas résolus. Réfléchissez aux dix points qui suivent:

1. Réalisez une évaluation permanente de votre système, à l'égard aussi bien de vos besoins internes que de l'évolution du marché.
2. Demandez-vous constamment si les informations fournies par votre système sont adéquates (voir la contribution sur les "informations de gestion").
3. Évaluez également régulièrement le mode d'introduction des données (et par qui sont-elles introduites).
4. Tentez de vous assurer que votre système contribue à la ponctualité, à l'exactitude, à l'intégralité et à l'autorisation des modifications introduites, de la programmation, des fichiers et enfin du traitement et de l'exécution des données.
5. Veillez à ce que les séparations de fonctions nécessaires dans votre entreprise soient accentuées et exploitées par le système (le système doit identifier les éventuels contrastes).
6. Adoptez des mesures de protection (physique) nécessaires, même dans une plus petite entreprise.
7. Soyez strict à l'égard des personnes qui enfreignent les dispositions fondamentales (communiquer des données d'identification ou un mot de passe).
8. Assurez-vous de ne pas dépendre d'une seule personne sur le plan informatique, afin de ne pas être vulnérable.
9. Posez-vous régulièrement dans ce cadre la question de savoir si l'investissement en un système plus évolué pourrait être payant.
10. Faites-vous guider à ce niveau par les équilibres coûts/bénéfices et effort/résultat.

## 7.18. L'après déminage du Bug (2)

**Dans notre précédente contribution, nous avons mis en évidence le fait que même après le désamorçage du sinistre "bug" du millénaire, l'attention portée aux opérations informatiques ne doit pas faiblir. L'évaluation permanente des systèmes et des programmes demeure une nécessité absolue. Dans la présente contribution, nous présenterons quelques exemples de ce qui risque de se passer par manque de prudence dans le processus administratif, bien souvent informatisé. Ce n'est en effet pas parce que toute l'entreprise repose sur un système informatisé que des erreurs ne peuvent plus être commises.**

La protection des systèmes, des programmes et des fichiers de données ne constitue une priorité que pour un nombre limité de PME. On a tendance à penser que tout ce qui se fait "automatiquement" est fiable. Certains en ont fait les frais, comme la SA Compucrash.

La SA Compucrash est une PME de Kempen. Elle se porte relativement bien. Le directeur de l'entreprise est de la "deuxième génération" et a appris le métier de son père. Celui-ci a lancé l'entreprise il y a 50 ans. Son fils a repris les rennes il y a quelques années. Au fil des ans, il s'est perfectionné en suivant des cours du soir et, ayant acquis un certain nombre d'aptitudes modernes en matière de management, il a réussi à développer très fort son entreprise. Seule l'informatique le dépasse complètement. Il se ne fait cependant aucun souci à ce sujet étant donné que Monsieur Bijts, informaticien de formation, dispose de la maîtrise de l'outil. C'est, du moins, ce qu'il a toujours cru jusqu'à ce que le week-end passé, le système s'effondre complètement. Or, ce crash n'a rien à voir avec le bug du millénaire car celui-ci a été parfaitement désamorcé, telle était du reste la certitude jusqu'à présent. Des spécialistes extérieurs ont passé plus de deux jours à tenter de réactiver le système de la SA Compucrash. Ils y sont finalement parvenus avant-hier. Les données produites par le système pour le dernier trimestre 1999 sont néanmoins à présent incompréhensibles sous certains aspects. Le responsable de l'entreprise fait d'étranges constatations que rien n'explique à première vue:

- Dans le système de fixation des prix de vente à destination des clients qui sont déterminés sur base des prix d'achat majorés d'un facteur fixe donné, les marges brutes réalisées sont négatives.
- Les divergences de stocks observées au 31 décembre 1999 à la lumière du niveau attendu des stocks sont énormes proportionnellement à d'autres.

Vu l'attitude étrange de Monsieur Bijts, qui affirme que le crash est à l'origine de tous ces phénomènes, les spécialistes externes ont été rappelés et ont été chargés de réaliser une analyse détaillée du système. Leurs principales conclusions sont les suivantes:

- Les prix de base introduits dans le système en vue du calcul des prix de vente aux clients ont été modifiés entre le début et la fin du mois.
- Les ristournes accordées aux clients ne correspondent absolument pas, dans certains cas, aux dispositions contractuelles.
- En dépit des conventions internes stipulant une interdiction à ce sujet, des notes de crédit ont été émises et payées dans un passé proche en faveur de certains clients.
- Au cours du quatrième trimestre, les stocks ont été modifiés manuellement dans le système à de très nombreuses reprises. Rien de cela ne serait apparu si une partie de ces modifications n'avait pas été perdue à la suite du crash.

L'analyse approfondie a démontré que Monsieur Bijts a procédé à de nombreuses adaptations illicites dans le système. Il a ainsi modifié les prix de base et les ristournes pratiquées à l'égard de certains clients avec lesquels il entretenait une bonne relation dans le passé. Vu qu'il s'agissait de divergences "automatiques" par rapport à la norme, les différents départements ont cru que tout était en ordre. De même, rien n'a été mis à jour en ce qui concerne les notes de crédit car Monsieur Bijts avait créé un nouveau fournisseur dans le système qui reprenait tous les paiements repris sur la liste automatique des "factures échues". Les montants étaient à chaque fois trop insignifiants pour soulever des questions mais il s'est avéré par la suite que le montant total de ces opérations s'élevait quand même à plusieurs centaines de milliers d'euro. Quant aux divergences enregistrées au niveau des stocks, elles sont la conséquence de la vente de certains articles pendant le week-end, alors que Monsieur Bijts était sensé préparer le passage de millénaire, prestations dont tous lui étaient tant reconnaissants!

Au nombre des mesures de contrôle interne et de protection conseillées par les spécialistes externes, citons notamment:

- Procédures quotidiennes de back-up et adoption de conventions concernant la conservation des programmes et des fichiers, avec notamment blocage définitif des fichiers des périodes précédentes.
- Création d'une véritable "salle informatique". L'investissement requis à cet effet est acceptable: il s'agit en première instance d'établir une barrière physique. Et bien que l'expert interne en informatique doit dans tous les cas posséder le code d'accès à cette salle, il est très facile de voir quand il y a accédé (suivi automatique).
- Analyse de l'utilisation du système durant les pauses ou en dehors des heures de bureau (via les recueils chronologiques automatiques ou les listes reprenant les détails de ce qui a été fait dans le système et à quel moment). Dans le cadre de la séparation de fonctions décrite précédemment, il est fondamental de connaître quelles opérations ont été tentées ou effectuées par l'expert en informatique mais également par tout autre membre du personnel.
- Introduction obligatoire du mot de passe secret. Toute personne surprise à communiquer son mot de passe fait l'objet d'un avertissement sérieux.

- Les prix de base sont établis dans le système et mis à la disposition de toute personne en ayant besoin: que ce soit le responsable de l'entreprise ou le département des ventes.
- Le responsable des ventes est autorisé à modifier ces prix dans le système (sur accord du responsable de l'entreprise). Périodiquement (lorsqu'il s'avère nécessaire d'adapter les prix de base), le responsable des ventes et le directeur de l'entreprise signent conjointement la nouvelle liste des prix. Il va de soi que la création d'un nouvel article ne nécessite pas à chaque fois l'approbation du directeur de l'entreprise. La création d'une nouvelle série (une nouvelle gamme) représente par contre une adaptation importante confirmée par écrit.
- Tous les six mois, un recueil chronologique automatique des "adaptations apportées au fichier des prix de base" est imprimée et le directeur de l'entreprise examine si les dispositions adoptées ont bien été respectées (à savoir, si toutes les modifications importantes ont bien été soumises à son approbation).
- Sur la base de ce même recueil, il vérifie si d'autres modifications ont été apportées aux fichiers des ristournes accordées en dehors du simple ajout d'articles.
- De même, seul le responsable des ventes est autorisé à compléter ou modifier dans le fichier clients les pourcentages de ristournes accordés.
- Tous les six mois, les modifications font l'objet d'une discussion à laquelle le directeur de l'entreprise participe. Cette discussion a pour but de déterminer si les dispositions adoptées sur le plan des ristournes sont bien respectées. Ainsi, la discussion va tenter d'établir si le client A qui bénéficie d'une ristourne de 40% est réellement un client qui devrait générer le chiffre d'affaires minimum nécessaire pour avoir droit à cette ristourne. Le recueil chronologique automatique relatif au fichier client permet également de voir si des modifications ont été apportées en cours d'année. Le fait qu'une ristourne de 40% soit enregistrée dans le système en début et en fin de période ne signifie en effet nullement qu'aucune modification n'a été apportée en cours de période.
- Vu qu'en fonction du tableau des pouvoirs repris dans le système (indiquant précisément qui peut faire quoi et selon quelles modalités), la modification des ristournes relève de la compétence exclusive du directeur des ventes, toute erreur relevant uniquement de sa responsabilité. Il sait donc parfaitement qu'il s'agit d'une tâche qu'il ne peut pas déléguer.
- Tout écart par rapport aux principes généraux (qui peuvent être légitimes dans certaines circonstances) est soumis à la signature du responsable des ventes et du directeur de l'entreprise, après constatation par écrit. Ces décisions sont conservées conjointement pour les contrôles semestriels (voir ci-dessus). Un bon contrôle interne des prix de vente doit rendre impossible toute erreur ou tout abus.
- Sur le plan des notes de crédit, les dispositions internes ont été renforcées. Toutes les notes de crédit sont contresignées par le directeur de l'entreprise. Le département de la comptabilité n'est plus autorisé à enregistrer une note de crédit si elle ne porte pas deux signatures authentiques. Les approbations automatiques, dont faisait usage Monsieur Bijts, ne sont désormais plus possibles.

- Les modifications des fichiers clients et fournisseurs relèvent désormais de la compétence du chef-comptable, qui doit pouvoir justifier toute modification (même des numéros de compte des clients et fournisseurs existants) sur la base de documents. Dans un premier temps, il devra s'y soumettre tous les six mois.
- Les listes des propositions de paiements automatiques sont contrôlées de A à Z deux fois par an (sans préavis). Cela signifie que la source de toute dette fait l'objet d'un contrôle (par exemple une commande relative à un achat). Il en va de même pour les destinataires des paiements et leurs numéros de compte.
- Chaque mois, une liste des imputations manuelles des mouvements des stocks est dressée. Toutes les imputations qui ne sont pas justifiées par une facture d'achat ou de vente ou qui ne sont pas dues à un transfert d'un magasin vers un autre, tombent sous ce régime et sont analysées dans le détail.
- ...

Le commissaire aux comptes de la société, qui sera désigné d'ici peu, devra contrôler le suivi d'un certain nombre de ces directives.

#### EN SYNTHÈSE

Toute personne qui estime que, dans un environnement informatisé, le risque d'erreur a disparu se trompe lourdement. Pour minimiser au maximum le risque d'erreur ou de fautes délibérées, l'environnement informatisé doit être protégé, physiquement et informatiquement, d'aussi près que possible. Les personnes qui utilisent chaque jour le système perçoivent en effet rapidement toutes les possibilités de contourner les directives. Essayez de faire en sorte que ce ne soit plus le cas et contrôlez à intervalles réguliers si quelqu'un essaie de commettre des abus. Il n'est possible d'avoir confiance en le "système" que dans un environnement informatisé contrôlé.

## 7.19. Les contrôles permettent de réaliser des économies sur le plan du processus de production

**En tant que gérant d'une entreprise industrielle de taille moyenne, pouvez-vous dire chaque soir si vos ouvriers ont bien travaillé? Etes-vous surpris à la fin d'une période quand il apparaît que les coûts de production ont été bien plus élevés que prévu? Recherchez-vous avec assiduité les causes de cette situation en fonction de leur nature? Il est absolument nécessaire d'analyser en profondeur les divergences. Ce n'est que de cette manière que les modifications qui s'imposent pourront être apportées au processus de production en temps utile et efficacement. Tous les types de divergences mettent en évidence à leur manière à quel niveau il est éventuellement possible de réduire les coûts. Lor squ'en tant que res-**



**ponsable d'une entreprise, vous remarquez, par exemple, à la fin d'une période que les coûts du personnel sont supérieurs aux coûts budgétisés, cela peut être un indice d'un problème d'utilisation du temps de travail dans les ateliers.**

Dans une entreprise de production bien organisée, il est procédé au calcul du prix de revient prévisionnel d'une commande donnée. Dans le cas contraire, il est impossible de remettre un devis sérieux au client (potentiel). Au terme de la production, l'administration va effectuer un calcul a posteriori et établir les différences par rapport au calcul prévisionnel. Les différences manifestes entre les calculs prévisionnels et a posteriori peuvent être ventilées en diverses catégories: écart d'efficacité (différence dans les quantités utilisées), écart de prix (différence de prix de revient unitaire) et écart d'utilisation (coûts indirects imputables à un nombre d'unités produites supérieur ou inférieur au nombre prédéfini). Les différences de calcul (erreur dans le calcul prévisionnel) doivent également être identifiées pour être évitées à l'avenir. Pour être certain de la fiabilité des données, elles vont être confrontées à différents types d'informations. Il s'agit (premièrement) de la consommation fournie par le responsable de la production dans le cadre du rapport du département de la production, (deuxièmement) des sorties de matières premières du magasin des matières premières et (troisièmement) des communications de réception de produits par le magasin des produits finis.

La production de masse (un grand nombre de produits identiques en grandes séries) et la production à la pièce (de petites séries, voire des pièces uniques) requièrent un suivi administratif et un système de contrôle interne reposant sur une approche légèrement différente. Nous mettrons ce fait en lumière ci-dessous.

### ***Exemple 1: la SA Œufs de Pâques***

La SA Œufs de Pâques fabrique des oeufs en bois présentant différents motifs. L'entreprise produit de grandes séries, de sorte que la couche inférieure de peinture peut être appliquée sur de grandes quantités d'œufs. La décoration de détail est exécutée à la main sur chaque œuf. Il va de soi que, compte tenu du caractère très saisonnier de cette activité, aucune inefficacité ne peut être tolérée en cette période de l'année et tout le processus de production doit fonctionner parfaitement. L'an dernier, la société a subi des pertes importantes en conséquence d'un mauvais contrôle de l'utilisation et des heures de main-d'œuvre. L'entreprise a cette année mis en place un meilleur suivi et le Conseil d'Administration (outre le contrôle normal existant dans toute entreprise commerciale concernant les mouvements de stock) a instauré un cycle supplémentaire de vérifications, articulé comme suit:

- Harmonisation de l'utilisation des matières premières et matériaux en fonction de la production (aperçu de la production par jour, par département et par commande).
- Harmonisation de l'utilisation des matières premières et matériaux avec les mouvements enregistrés par le magasin.

- Harmonisation entre la production et les réceptions enregistrées par le magasin des produits finis.
- Correspondance entre les heures de main-d'œuvre justifiées (job time) et le nombre d'heures de main-d'œuvre disponibles payées (shoptime);
- Harmonisation des heures-machines justifiées et des heures-machines disponibles.
- Harmonisation des utilisations effectives (voir ci-dessus) et des utilisations imputées au niveau administratif (comptabilité).
- Calcul a posteriori et analyse des divergences.
- Comparaison input – output: l'utilisation de X matières premières doit, dans la pratique, permettre la réalisation de Y produits finis. Ainsi, avec un mètre cube de bois (en ordre de grandeur), un nombre déterminé d'œufs doit voir le jour. Il y a donc un lien relativement fixe entre l'utilisation de la peinture de base et le nombre d'œufs produits. Il est également possible de définir le nombre d'œufs qui peut être peint manuellement en moyenne par heure. En conséquence, le lien avec les "heures de peinture directe" peut également être aisément établi.

En conclusion, on peut dire qu'en fonction de la nature de son activité, une entreprise peut adopter un certain nombre de mesures garantissant un contrôle efficace. Quelques exemples:

- Le constructeur automobile qui, en divisant le nombre total de pneus utilisés par cinq (roue de secours incluse), devrait obtenir le nombre de véhicules produits.
- La raffinerie de pétrole qui, en multipliant la quantité totale de pétrole brut utilisé par des pourcentages "fixes" déterminés, devrait obtenir à peu de choses près le nombre total de produits finis justifiés.
- La boulangerie industrielle, qui doit pouvoir établir un lien "direct" entre l'utilisation de farine et le nombre de kilos de pain produit.
- L'abattoir qui doit pouvoir établir un lien entre les pattes évacuées et les animaux entrés dans l'abattoir, en divisant ce dernier par quatre. Il n'y a en effet pas besoin de tenir compte dans ce cas d'une patte de secours!
- ...

Parallèlement à cette méthode indirecte de comparaison, il est normalement possible de déterminer le flux des marchandises qui, d'approvisionnements, sont transformés en produits finis. La détermination de la quantité d'approvisionnements qui se trouvent dans "l'en-cours de fabrication" joue, dans certains secteurs, un rôle important dans cette optique (c'est le cas notamment du constructeur automobile susmentionné).

A titre d'exemple de flux des marchandises, citons le lien qui existe entre le nombre de kilos d'animaux destinés à la boucherie entrant dans un abattoir (notamment enregistré sur le pont bascule) et la vente de viande (sous différentes formes et de différentes qualités), sang, pattes, têtes et déchets d'animaux abattus (le tout

exprimé en poids). Il va de soi qu'il convient de tenir compte des pertes subies pendant la "production" qui, à leur tour, peuvent être comparées aux moyennes sectorielles et aux constatations empiriques précédentes. Il ne fait aucun doute qu'une entreprise ne peut réaliser des analyses comparatives que si elle a mis en place un système administratif solide de suivi.

### **Exemple 2: la SA Lapin de Pâques**

La SA Lapin de Pâques est spécialisée dans la production, à la pièce, de lapins de Pâques spéciaux sur commande. Le client est libre de choisir les modèles de lapin et les accessoires qui l'accompagneront. Le directeur de la production a fait savoir l'an dernier au Conseil d'Administration qu'il préférerait passer à la production de masse de quelques modèles, en raison des pertes importantes enregistrées l'année précédente. Le Conseil d'Administration a décidé de ne pas modifier sa stratégie et de demeurer dans le créneau pour lequel il a opté il y a trois ans. En effet, à l'étranger, ces produits suscitent encore beaucoup d'attrait.

Elle a donc élaboré un programme qui lui permet de suivre la production de près (au jour le jour) afin de pouvoir apporter les corrections nécessaires en temps utile. Elle a décidé de contrôler la production au niveau des commandes étant donné qu'une telle approche offre une très bonne image des dysfonctionnements, éventuels, ne va pas. Reprenons ci-dessous les tâches supplémentaires confiées à l'administration:

- Veiller à une coordination parfaite entre l'administration des commandes et la comptabilité générale par un contrôle de concordance entre le total des matières premières et matériaux achetés et les imputations réalisées au niveau de l'administration des commandes.
- Contrôle de la concordance entre les heures de main-d'œuvre et les heures-machines justifiées, les heures de main-d'œuvre payées et les heures-machines disponibles. Contrôle des imputations au niveau de l'administration des commandes.
- Réalisation d'une analyse claire des divergences entre le calcul préalable et a posteriori au niveau des commandes.
- Communication régulière des résultats de ces analyses aux départements de préparation de la production (calcul préalable) et d'exécution de la production (enquête concernant les écarts par rapport aux attentes) et au responsable de l'entreprise (coordination).

#### **EN SYNTHÈSE**

- Dans une entreprise de production, il est très important de budgétiser au préalable les coûts de production et de les confronter ensuite aux coûts réellement encourus.

- Le suivi administratif du processus de production va de pair avec un effort (lire un “coût”) nécessaire, qui sera cependant largement rentabilisé.
- A cet effet, il est absolument indispensable de déterminer au préalable les informations requises à l’exécution a posteriori des analyses nécessaires.
- Les contrôles effectués par l’administration jouent un rôle fondamental dans le processus de suivi interne.
- Ainsi, l’administration doit rechercher les causes des divergences entre les calculs préalables et a posteriori pour optimiser, par la suite, le processus de production. Les divergences peuvent se manifester au niveau de l’efficacité, de l’effectif, du prix (et naturellement aussi) du calcul. Ces divergences, chacune à leur manière, déterminent toutes dans quel(s) domaine(s) des économies peuvent éventuellement être réalisées.
- L’analyse des divers types de flux des marchandises et les contrôles qui y sont liés apportent une certitude quant à la fiabilité des données qui ont été analysées.

## 7.20. Fournisseur de services: êtes-vous sûr de votre chiffre d’affaires? (1)

**En tant que responsable d’une entreprise de fourniture de services, vous posez-vous parfois la question: “mon chiffre d’affaires est-il complet?”. En d’autres termes, que faites-vous pour veiller à ce que toutes les prestations réalisées par votre entreprise soient bien facturées à vos clients? Nombreux sont ceux qui ne réagissent pas face à ce problème et qui laissent passer des opportunités. Dans cette contribution ainsi que dans la prochaine, nous allons mettre en évidence, à l’aide d’exemples concrets comment accroître la certitude que vos recettes sont bien complètes. Cette semaine nous allons évoquer le cas d’un restaurant et d’une blanchisserie. Ces exemples sont applicables à différents types de fournisseurs de services.**

Dans le cadre d’analyses précédentes, nous avons argumenté le fait que la base du contrôle interne réside, au sein d’une entreprise, dans la possibilité d’établir un lien entre les stocks initiaux et les achats, d’une part, et les stocks finaux et les ventes, d’autre part. Vu qu’il est parfois plus difficile de déterminer un véritable “flux des marchandises” dans les entreprises de prestation de services, il semble que nous ne puissions compter ici sur ce fondement au niveau de l’organisation administrative. Et pourtant. Si l’on tient compte de la manière dont les activités sont organisées dans de telles entreprises, il est possible d’établir un lien direct entre les recettes et les coûts. Il s’agit, dans la plupart des cas, “d’espaces ou de places disponibles” et du “temps de travail effectif”. Nous y reviendrons plus tard. Les exemples de cette semaine permettent encore un flux des marchandises.

Il va de soi que le budget joue un rôle fondamental, notamment a posteriori, dans l'évaluation des données chiffrées effectives. Le budget fournit un aperçu des différentes catégories d'activités ainsi que du niveau de ces activités (volume), des coûts admissibles et de la relation entre coûts et recettes. L'évaluation des coûts est également importante pour la détermination du tarif ou des prix.

### **La SA Steakfrites**

La SA Steakfrites a vu le jour il y a trois ans. Le cuisinier est également l'exploitant du restaurant. Il n'a pas encore réalisé de bénéfice depuis la création de son commerce. Il ne comprend pas pourquoi, car il a le sentiment d'accueillir plus de clients que la concurrence des environs. Un de ses clients (un conseiller financier auquel il expose le problème) lui conseille d'améliorer son organisation interne étant donné qu'un certain nombre d'éléments l'ont déjà frappé rien qu'en observant le restaurant. Son plan d'action est le suivant:

- L'enregistrement primaire, à savoir la commande du client, est notée par le serveur. En règle générale, la commande ne peut être communiquée à la cuisine avant que le montant de la commande ne soit enregistré dans la caisse.
- Pour veiller au respect de cette règle, la cuisine reçoit l'instruction de ne plus préparer et envoyer aucun repas s'il n'a pas été demandé par le biais d'un ticket issu de la caisse enregistreuse.
- L'épouse du cuisinier, qui anime les honneurs de la maison, devra garder un œil sur le service et sur le suivi des instructions.
- Pour la préparation des repas, la cuisine dispose de son propre stock de "travail" qui, au besoin, peut être complété par des marchandises du magasin.
- La cuisine se justifie dans un rapport journalier reprenant les commandes reçues par type de repas. En multipliant le nombre de repas de chaque type par un prix respectif et en totalisant ces différents montants, on obtient les recettes encaissées pour tous les repas servis. Le montant total doit coïncider avec celui établi par la caisse enregistreuse.
- L'administration calcule les utilisations théoriques sur la base du nombre de repas de chaque type servis (selon le rapport journalier) et des recettes de préparation.
- Cette utilisation est comparée à l'utilisation réelle, déterminée sur la base des livraisons à la cuisine (achats) et de l'administration des stocks du magasin et de la cuisine. Cette administration fait l'objet d'un contrôle régulier.

Depuis l'instauration de ces règles, les recettes de la société ont connu une hausse sensible sans pour autant que le restaurant n'accueille plus de monde ou qu'il n'ait augmenté ses prix. Grâce au contrôle de la justification financière des serveurs (caisse enregistreuse) et de la justification de la cuisine (et de la concordance entre les deux), les commandes reçoivent un meilleur traitement et personne ne sort du restaurant sans avoir payé l'intégralité de ce qu'il a consommé. Par ailleurs, la com-

paraison entre les coûts et recettes budgétisés et effectifs (et le rapport entre les deux) est très instructive.

### ***La SA Plusblancqueblanc***

La SA Plusblancqueblanc a elle aussi connu des problèmes. Ainsi, personne ne pouvait avoir l'absolue certitude que tous les services prestés pour les clients étaient bien facturés bien que l'activité ait enregistré une forte croissance au cours des deux dernières années. Le suivi manuel limité auparavant n'était plus suffisant et la société a donc fait appel au conseiller de la SA Steakfrites. Après une analyse approfondie, celui-ci a proposé les mesures suivantes:

- Le client remet les articles à laver au chauffeur de la blanchisserie, dans un sac à linge comprenant également un ordre de lavage, en grande partie préimprimé, complété.
- Un nouveau département de réception indépendant a été créé dans la blanchisserie. Les chauffeurs sont tenus d'y déposer les sacs à linge qu'ils ont ramassés.
- Vu que les articles à laver n'ont pas encore de numéro de client, le département des réceptions est tenu d'en apposer un sur chaque article. Ce numéro est mentionné sur l'ordre de lavage.
- Etant donné qu'il est très souvent impossible de contrôler les articles à laver avec leur spécification correspondante (ordre de lavage), la lessive est pesée. Le nombre total d'articles et le poids sont indiqués sur l'ordre de lavage. Ces deux informations sont notées dans le registre des réceptions.
- Les articles à laver sont remis au responsable de la blanchisserie, qui signe un bon pour acquit (nombre de kilos).
- Les ordres de lavage sont remis au département administratif qui calcule les montants dus sur la base des tarifs en vigueur.
- Les montants dus sont mentionnés sur les ordres de lavage et repris sur les fiches de route des chauffeurs, qui sont chargés du recouvrement des montants. Les fiches de route remplissent donc la fonction de bordereaux d'encaissement.
- Les totaux des montants des ordres de lavages sont déterminés selon les tarifs et repris dans le registre des ventes (nombre de kilos et recette, nombre de pièces et recette, nombre de traitements spéciaux et recette, recette totale).
- La recette totale apparaît dans le registre des ventes doit coïncider avec le décompte des montants à encaisser selon les fiches de route. La tenue du registre des ventes et la compilation des fiches de route avec les montants à percevoir sont des tâches indépendantes (séparation de fonctions) et constituent une application du traitement d'une même donnée par des voies différentes.
- Le responsable de la blanchisserie rédige quotidiennement des rapports de production, sur lesquels il indique notamment: le nombre de kilos reçus, le nombre de chargements des machines à lessiver, le chiffre initial et final des compteurs installés sur les machines, l'occupation des machines, l'utilisation de déter-

geants, les rendements enregistrés et les kilos remis au département de l'expédition (contre quittance).

- Le département de l'expédition trie les articles nettoyés qu'il reçoit par numéro de client et les range dans le sac à linge avec l'ordre de lavage correspondant. La procédure est comparable au système des listes de livraison du magasin.
- Les chauffeurs signent pour acquit les fiches de route (qui sont également des bordereaux) et une copie de cette fiche est destinée au caissier. Les règlements reçus par les chauffeurs lui sont également remis.

Les solutions proposées ci-dessus peuvent également être appliquées (moyennant quelques adaptations) à d'autres fournisseurs de services. Les exemples que nous présentons aujourd'hui ressemblent encore fortement à ce que l'on trouve dans une entreprise de production. Dans le cas d'un restaurant, on peut encore parler de flux des marchandises. Une blanchisserie reçoit et nettoie les "articles" de personnes extérieures à l'organisation. Les exemples ne présenteront plus de rapport avec un flux des marchandises. Nous allons en effet évoquer le cas d'un hôtel et d'une entreprise de nettoyage.

#### EN SYNTHÈSE

Les exemples ci-dessus nous montrent clairement que toute entreprise de fourniture de services doit absolument respecter certaines règles. Celles-ci seront également d'application pour les exemples de la semaine prochaine. Ces règles sont les suivantes:

- L'"enregistrement primaire" (à savoir, la définition immédiate et explicite de la mission) est d'une importance capitale et requiert dès lors une grande attention (exactitude et intégralité des enregistrements). Dans un restaurant, l'enregistrement ne constitue rien d'autre que la commande du client tandis que dans une blanchisserie, l'enregistrement de la lessive sur le bon de lavage constitue le point de départ incontournable pour garantir le caractère intégral des recettes.
- Dans le cadre du suivi de la gestion quotidienne, il convient de veiller à ce que les mêmes données soient traitées selon des voies indépendantes afin de pouvoir établir par la suite si les résultats obtenus par les deux voies sont identiques. L'utilisation de matières premières ne doit différer en rien des repas apportés par le cuisinier, ni des repas vendus. De même, dans une blanchisserie, les kilos en entrée, les kilos à la sortie et les kilos payés doivent être identiques.
- Si une entreprise n'effectue pas ces exercices de comparaison, elle perd rapidement toute maîtrise et ne peut avoir aucune certitude concernant le caractère complet de son chiffre d'affaires.

## 7.21. Fournisseur de services: êtes-vous certain de votre chiffre d'affaires? (2)

**Dans le chapitre précédent, nous avons démontré que les prestataires de services ont eux aussi besoin d'une bonne organisation interne pour garantir la facturation intégrale des services fournis. Nous avons choisi, pour la clarté, des exemples d'entreprises qui disposent dans une certaine mesure d'un flux des marchandises. Dans ce chapitre, nous allons vous présenter des exemples au sein desquels le contrôle fondamental du flux des marchandises n'est absolument pas possible. Parallèlement à l'"enregistrement primaire" des commandes, la confrontation d'informations dérivant de diverses sources requiert une attention accrue dans ce type d'entreprise. Une fois de plus, les exemples choisis peuvent être appliqués à différents types de prestataires de services.**

La création d'intérêts contradictoires sur la base de la séparation des fonctions et des responsabilités octroyées est particulièrement importante dans une entreprise prestant des services. Il s'agit en effet de la manière par excellence pour assurer un enregistrement correct de ce qui se passe. Or, c'est précisément cet enregistrement qui garantit que toutes les transactions apparaissent au niveau de la comptabilité. Dans les deux exemples qui suivent, nous allons mettre en lumière comment appliquer cette théorie dans le cas d'un hôtel et d'une entreprise de nettoyage. Ces explications peuvent également se rapporter, par exemple, à un hôpital ou à une maison de repos pour le premier cas et à des sociétés fournissant des services financiers pour le second.

### *La SA Eveil*

La SA Eveil exploite (notamment) depuis quelques mois un hôtel à la côte belge. Cet hôtel était auparavant la propriété d'un autre groupe, qui ne connaissait cependant pas suffisamment bien le monde de l'hôtellerie et ne réalisait pas de grands profits. La SA Eveil a immédiatement instauré un certain nombre de modifications après la reprise car l'administrateur délégué avait l'impression que l'organisation interne laissait à désirer:

- Un gérant a été engagé. Il est chargé de veiller à la bonne exécution des directives opérationnelles et financières.
- Aucune ristourne n'est accordée en cas d'arrangement spécial ou aux groupes sans l'approbation expresse écrite du gérant.
- Vu l'importance fondamentale d'un bon enregistrement primaire, un département indépendant de la réception a été mis en place. La réception est notamment chargée de l'enregistrement des arrivées et des départs des clients. Ces enregistrements sont effectués chronologiquement dans le registre électronique des clients. Les chambres sont octroyées en fonction de la durée du séjour au



niveau du planning d'occupation. En outre, l'ordinateur communique les arrivées de nouveaux clients à titre d'information notamment au département de l'administration de la clientèle, à la lingerie, au restaurant et à la cuisine.

- L'administration de la clientèle ouvre directement un compte reprenant le nom et l'adresse du client, son numéro de chambre et sa date d'arrivée et de départ. Les frais à charge du client sont imputés chaque jour sur ce compte, sur la base des notes ou des bons émis par le restaurant, le bar, la lingerie et la centrale téléphonique. La mise à jour quotidienne du compte est absolument nécessaire vu qu'à son départ, un client doit pouvoir recevoir directement sa facture. Du point de vue de la technique de contrôle, la mise à jour quotidienne est recommandée étant donné que cette procédure permet de repérer plus facilement les erreurs.
- L'exhaustivité des imputations aux comptes est établie à l'aide des contrôles croisés suivants:
  - Location de chambre: le nombre de chambres occupées par catégorie de prix multiplié par le tarif en vigueur pour le type de chambre. Le nombre de chambres occupées par catégorie de prix est communiqué par la réception sur la base du registre d'occupation des chambres.
  - Restaurant et bar: total dû par le client selon les caisses enregistreuses du restaurant et du bar.
  - Lingerie: total des coûts selon les indications de la lingerie.
  - Frais de téléphone: montant total selon les indications de la centrale téléphonique (compteurs de durée des conversations téléphoniques).
- Par ailleurs, un lien doit être établi entre le nombre de chambres (lits) occupées et les indications à ce sujet communiquées par la lingerie.
- A intervalles irréguliers, un membre du personnel indépendant doit dresser l'inventaire des chambres inoccupées, qui doit être comparé au registre d'occupation des chambres tenu par la réception.
- Pour les paiements au comptant des factures lors du départ du client, les mesures de gestion de la caisse sont mises en oeuvre et tiennent compte de la séparation de fonctions nécessaire. Inutile de réexpliquer que la fonction de caissier ne peut être assumée par le réceptionniste ou par un membre de l'administration de la clientèle. En cas de paiement par carte, les formalités peuvent être accomplies par une personne de la réception.
- Le département de l'administration contrôle que toutes les notes ont bien été réglées sur la base des factures émises par le système.

### ***La SA Serpillière***

Une entreprise de nettoyage est confrontée à deux types de missions: les missions récurrentes (abonnements) d'une part, et les missions spéciales (ponctuelles) d'autre part. Cette situation est exactement pareille dans un bureau de réviseurs d'entreprises ou de comptables par exemple.

Pour garantir l'affectation efficace des heures disponibles, les directives internes suivantes doivent nécessairement être appliquées:

- Les opérations devant être effectuées doivent être planifiées et contrôlées.
- A l'acceptation d'une mission, les tarifs par type de travail doivent être clairement établis, de même que les heures de "main-d'œuvre" disponibles. La capacité non utilisée doit apparaître nettement sur un tableau d'occupation qui doit être mis à jour quotidiennement (nombre d'heures disponibles et nombre d'heures déjà planifiés pour l'exécution des missions en cours).
- Pour chaque mission, un tableau reprenant (1) le budget, (2) tous les frais encourus et (3) les montants facturés doit être établi. De cette manière, la société peut se forger une bonne idée de l'évolution des différents projets et, à leur terme, de leur rentabilité.
- Des relevés des temps d'exécution du travail sont rédigés chaque semaine. Ces justificatifs reprennent pour chaque membre du personnel, le nombre d'heures prestées par projet et par type de travail. Ces heures sont ensuite imputées, dans l'ordinateur du département administratif, par travailleur et par projet.
- Le nombre total d'heures prestées par l'ensemble du personnel doit correspondre au nombre total d'heures enregistrées au niveau des projets. Les relevés d'exécution du travail font également mention du nombre d'heures durant lesquelles un matériel déterminé a été utilisé. Ces heures sont également imputées aux projets. Les heures de main-d'œuvre et les heures d'utilisation du matériel sont multipliées par les tarifs en vigueur pour calculer les frais salariaux et d'utilisation de matériel encourus dans le cadre des différents projets.
- La facture adressée au client est émise sur la base des tableaux de suivis des projets.
- Les tableaux de suivis des projets permettent de déterminer les divergences entre le budget et le coût final. Ces divergences sont analysées avec l'aide du responsable de projet.
- Pour gérer l'évolution d'un projet, la société doit déterminer l'état d'avancement théorique indiquant dans quelle mesure un projet devrait en principe être en cours (heures effectives/heures budgétées x 100). L'état d'avancement réel des travaux permet au responsable d'évaluer la situation. Des corrections seront, le cas échéant, mises en œuvre.
- L'entreprise doit tenir un inventaire permanent des produits d'entretien. La prise d'inventaire permet de définir l'usage effectif. Les coûts des produits d'entretien utilisés sont comparés aux coûts précalculés et imputés aux différents états de projets.

Il est extrêmement important de mettre en place un bon suivi du "comportement" du personnel en matière d'enregistrement des données. La société doit en effet avoir la certitude que les résultats établis par le système pour chaque projet sont fiables. La surveillance des heures non productives, en fonction de leur origine et de leur contenu, constitue également un exercice très instructif. Pourquoi certaines personnes ont-elles été improductives pendant un certain temps et quelle a été la

nature de ces heures improductives? La réponse à ce type de question permet au chef de l'entreprise de prendre des mesures pour que son personnel soit encore plus efficace à l'avenir.

#### EN SYNTHÈSE

En plus des astuces de la semaine dernière, à savoir "accorder une attention particulière à l'enregistrement primaire" et "contrôler les informations provenant de sources indépendantes", nous pouvons retenir ce qui suit des exemples présentés cette semaine:

- Toute gestion doit reposer fortement sur la séparation des fonctions.
- Les relations entre des éléments déterminés des activités doivent être vérifiées sur la base de contrôles croisés (ex.: les kilomètres parcourus justifiés dans le cas d'une entreprise de taxi par rapport à l'utilisation de carburant).
- La capacité non exploitée (espaces, heures) doit faire l'objet d'un contrôle. De la sorte, l'exhaustivité du chiffre d'affaires peut être vérifiée via le calcul du chiffre d'affaires relatif à l'occupation totale moins le chiffre d'affaires non réalisé provenant de la capacité non exploitée.
- L'exactitude de ce dernier aspect doit être régulièrement contrôlée sur la base d'échantillons, ainsi que par un "contrôleur" indépendant.
- Les heures improductives doivent faire l'objet d'une attention toute particulière. Leur analyse régulière doit contribuer favorablement à l'amélioration du planning.
- Vu l'importance d'un bon planning, une personne sera expressément désignée responsable de cette phase.

## 7.22. Le personnel intérimaire: attention!

**Le personnel intérimaire joue à l'heure actuelle un rôle clé dans de nombreuses entreprises. Les entreprises ont souvent recours à ce type de personnel pour assurer leur croissance. On a parfois cependant tendance à oublier qu'il n'est pas vraiment bon marché. Lorsqu'il n'est pas absolument indispensable, il est, en d'autres termes, certainement trop onéreux. Il est dès lors particulièrement important d'instaurer un système de suivi indiquant clairement les besoins précis. De plus, la facturation du bureau d'intérim doit faire l'objet d'un contrôle permanent afin de déterminer si elle correspond bien aux prestations fournies.**

Tout comme d'autres prestataires de services, les bureaux d'intérim répondent aux besoins manifestés par d'autres entreprises en vue de résoudre un problème (temporaire) donné. Ils partent du principe (tout à fait légitime selon leur point de vue) selon lequel ils proposent un service aussi bon que possible à un tarif aussi intéres-

sant que possible. Quand on sait que le chiffre d'affaires du bureau d'intérim est généralement calculé sur base de la rémunération brute du travailleur majorée d'un facteur de marge bénéficiaire, il est évident que des divergences d'intérêts peuvent apparaître à ce niveau. En période de pénurie sur le marché du travail, certains peuvent être tentés de proposer aux employeurs du personnel dont le salaire ou la rémunération est sans commune mesure avec les barèmes établis. En outre, le bureau d'intérim n'est pas en mesure d'évaluer si vous avez réellement besoin de personnel ou pas. En d'autres termes, dans ce type de circonstances, un bon suivi n'est guère superflu.

### ***La SA Banquedeplis***

Examinons le cas de la SA Banquedeplis, une entreprise qui transforme l'acier en étagères métalliques. Vu que l'entreprise dépend très fortement des prix d'achat (le prix de l'acier peut varier sensiblement d'une période à l'autre) et des programmes d'investissement des clients, il lui est très difficile de déterminer au préalable le niveau de production à venir.

En période de pics de production, l'entreprise fait appel à du personnel intérimaire. Une partie substantielle des frais de personnel relève de ce poste. L'entreprise ayant enregistré une croissance au cours des dernières années, elle a été contrainte de suivre scrupuleusement les coûts liés au personnel intérimaire. En effet, elle avait constaté ce qui suit:

- En raison de la croissance, chacun a subitement éprouvé le besoin de "sous-traiter" une partie de sa surcharge de travail à une fonction de soutien. En d'autres termes, aucune directive ne déterminait qui était compétent pour décider à quel moment le recours à du personnel intérimaire s'imposait réellement.
- Dès lors, différents responsables de département entretenaient des contacts réguliers avec divers bureaux d'intérim et, par nécessité, engageaient le premier intérimaire venu. Quand, par la suite, la société recevait une facture, elle se trouvait face à un fait accompli vu qu'il lui était objectivement impossible de contester les prestations.
- Comme l'exige la procédure en vigueur au sein du bureau d'intérim, la personne ayant "commandé" l'intérimaire signait avec assiduité chaque semaine un "relevé de prestations de 40 heures". Dès lors, l'intérimaire demeurait selon toute vraisemblance une semaine complète dans l'entreprise.
- Sur le plan des tarifs, la situation n'était pas très saine du tout étant donné que la seule convention en vigueur entre la société et la plupart des bureaux se limitait à stipuler que les tarifs appliqués devaient être conformes à ceux "pratiqués sur le marché".

En conséquence, le directeur du personnel et le directeur des achats ont établi un nouveau schéma visant à optimiser l'ensemble de la procédure. Cette procédure consiste en les éléments suivants et est toujours en vigueur à l'heure actuelle:

- La décision d'engager du personnel intérimaire relève de la sphère des "achats". Dès lors, la procédure est identique à celle applicable à toutes les commandes passées au sein de l'organisation.
- Le besoin doit être réel. Lors d'une concertation (organisée une fois par semaine pendant une heure ou deux pour "accorder tous les violons"), les responsables des différents départements évaluent notamment le besoin éventuel de personnel intérimaire.
- Ce besoin est formalisé par le responsable du département (production, administration et finances, magasin, ...) dans une requête de commande.
- Sur la base de cette requête de commande précisant exactement le type de diplôme exigé, l'expérience nécessaire, les caractéristiques de personnalité souhaitées, ... le responsable des achats sélectionnera auprès du bureau d'intérim le candidat le plus adéquat avant de l'envoyer au demandeur pour évaluation.
- Plusieurs bureaux seront contactés (ou un partenaire privilégié le cas échéant) et un salaire brut maximum sera communiqué. Ce salaire concordera avec celui octroyé au sein de l'entreprise pour une fonction similaire.
- Dès que le demandeur a pris une décision définitive (si, par exemple, il y a plusieurs candidats), un bon de commande définitif est rédigé par l'acheteur et servira de base aux tarifs devant apparaître sur la facturation.
- La prolongation d'un contrat hebdomadaire doit être approuvée par le comité qui est à l'origine de la requête de commande. Il est très important dans ce cadre de constater qu'un département ne décide pas des besoins d'un autre (car, dans ce cas, les termes "autonomie" et "responsabilité" perdent toute signification). Néanmoins, une bonne communication s'impose afin de vérifier si les besoins d'un département ne peuvent être temporairement couverts par du personnel interne de l'entreprise, moins occupé temporairement. Il s'agit d'une simple question de communication.
- Lorsqu'un intérimaire entre en fonction, son suivi fait l'objet de la même attention, voire même de plus d'attention, qu'un membre du personnel de l'entreprise. En effet, la motivation d'un temporaire n'est, par définition, pas aussi grande que celle d'un permanent.
- Chaque jour, la présence des ouvriers et des employés intérimaires est contrôlée via une sorte de registre du personnel parallèle, ce qui permet également d'identifier les "intérimaires non commandés". En effet, si une entreprise ne donne pas formellement son congé à un intérimaire, le bureau d'intérim part de bonne foi du principe selon lequel son contrat est prolongé pour la période suivante.
- L'enregistrement des heures prestées applicable au personnel de l'entreprise doit également être étendu aux intérimaires. Ainsi, les ouvriers doivent indiquer précisément dans le système (ou sur papier) à quoi ils ont occupé leur journée. Les informations ainsi obtenues sont comparées à celles relatives à leurs collè-

gues “permanents”. Les problèmes spécifiques font de la sorte plus rapidement surface.

- De cette manière, le besoin formulé (“il y aura du travail pour une personne supplémentaire”) et la production et/ou la productivité a posteriori des départements peuvent être comparés objectivement. Si certains intérimaires s’avèrent superflus a posteriori et si les responsables doivent se justifier par la suite, ils y penseront à deux reprises la prochaine fois avant de requérir encore du personnel supplémentaire.
- Sur la base de l’enregistrement des heures et du contrôle y relatif, un relevé d’heures peut être rédigé et sera utilisé par le bureau d’intérim pour la facturation. Le contrôle structurel entre les heures enregistrées en interne et les heures facturées relève de la compétence du département de l’administration.
- L’enregistrement des heures est également nécessaire dans le cadre de la détermination des coûts imputables et non imputables (à des fins d’évaluation des stocks et de fixation des prix).
- A la réception de la facture du bureau d’intérim, un contrôle doit être effectué afin de vérifier si l’intérimaire a bien exécuté les prestations facturées (voir ce qui est enregistré dans le système d’une part et le bon de prestation destiné au bureau d’intérim de l’autre). Il convient également de vérifier si les heures mentionnées ont été approuvées en interne par une personne compétente à cet égard (quelqu’un possédant le pouvoir de décision et pouvant évaluer le travail).
- Le département administratif doit contrôler dans quelle mesure les tarifs appliqués correspondent bien à ce qui a été convenu. Dès lors, le bureau d’intérim doit être informé qu’il ne peut communiquer qu’avec la personne de la société pouvant révéler ces tarifs et responsable des relations avec le bureau d’intérim (comme c’est également le cas pour le secrétariat social s’occupant des permanents). Comme décrit ci-dessus, ces tarifs apparaissent sur le bon de commande écrit rédigé pour chaque commande.
- Enfin, quand toutes les conditions susmentionnées sont satisfaites, la facture d’achat peut être approuvée et suivre le parcours normal de paiement après approbation. Si un problème se pose, la procédure établie doit permettre de le cerner de manière évidente.

#### EN SYNTHÈSE

- Déterminez au préalable le besoin en personnel extérieur à obtenir. Demandez toujours l’avis des principales personnes concernées. Vous les confrontez ainsi à leur propre point de vue et elles doivent pouvoir se justifier.
- Ce n’est pas parce qu’il est également difficile de recruter du personnel intérimaire que l’attention que vous portez à leurs faits et gestes doit être moins intense. Par ailleurs, d’un point de vue psychologique et tactique, il est erroné d’appliquer des règles différentes pour les temporaires et pour le personnel interne.

- Toute personne éprouvant des problèmes de communication avec le bureau d'intérim en est la cause même. Les actes posés par le bureau d'intérim visent à satisfaire à vos besoins. Soyez clair et passez des accords univoques.
- Toute entreprise qui instaure un système de contrôle équilibré sera moins souvent confrontée à des surprises. Elle ne s'encombrera pas d'un personnel intérimaire superflu et ne devra pas payer pour des heures qui n'ont pas été prestées ou qui ne l'ont pas été conformément aux accords conclus. En outre, les tarifs facturés correspondront à ce qui a été décidé. Que peut-on vouloir de plus?

## 7.23. Les stocks: le cœur de l'organisation

**Tout chef d'entreprise travaillant avec des stocks est régulièrement confronté à un dilemme. Soit, il ne conserve qu'un faible niveau de stocks, afin de ne pas devoir trop investir. Mais, dans ce cas, il risque de manquer de flexibilité car le client devra attendre ses marchandises un peu plus longtemps. Soit, il veille à servir au plus vite ses clients mais dans ce cas il doit disposer en stock de tout ce que le client peut vouloir et doit donc constituer des stocks à risque. Tout l'art réside dans la recherche d'un juste équilibre entre les deux points de vue pour disposer d'un niveau de stock équilibré.**

Lorsqu'une entreprise ne possède pas dans ses stocks, certaines marchandises (ou approvisionnements nécessaires à la réalisation de produits finis), elle court le risque de perdre une partie de son chiffre d'affaires. A une époque telle que celle que nous vivons, dans laquelle la rapidité des opérations constitue de plus en plus souvent un critère de création de rapports commerciaux, une entreprise ne peut pas se permettre de dire fréquemment à un client (potentiel) qu'elle ne peut accéder immédiatement à sa requête. Or, la flexibilité exigée aujourd'hui est précisément souvent l'un des atouts des PME. En conséquence, les gérants de PME doivent se poser les questions suivantes: "De quelle quantité de stocks devons-nous disposer?", "Avec quelle fréquence devons-nous en commander?", "Quelle quantité devons-nous commander à chaque fois?", "Quand passer nos commandes?". Au nombre des éléments appropriés pour y répondre, citons notamment ceux-ci:

- Quel manque à gagner mon entreprise enregistre-t-elle au niveau du chiffre d'affaires en raison des temps d'attente?
- Quels coûts sont liés à l'administration des achats, des réceptions et du traitement des factures d'achat (plus l'automatisation est importante, moindres seront les inconvénients liés à l'acceptation des commandes portant sur de petites quantités)?
- La quantité à commander doit-elle être liée au cycle saisonnier?
- Dans quelle mesure les délais de livraison établis par mon fournisseur sont-ils fiables?

- Quel est le risque d'obsolescence en cas de commande de grandes quantités?
- Quelle peut être l'ampleur des ristournes accordées?
- Quel est l'effet de la position des stocks sur les actifs à assurer et les montants à financer?

Tout chef d'entreprise doit être conscient de l'importance du rôle de la fonction de magasinier. La personne qui occupe cette fonction clé doit bien comprendre les processus en cours au sein de l'entreprise. Ainsi, dans une entreprise de production, elle doit comprendre tout le processus du flux des marchandises.

Dans le cas contraire, le magasinier ne pourra jamais contribuer de manière constructive à l'optimisation de l'entreposage des stocks de matières premières, matières consommables, produits semi-finis, produits finis, pièces de rechange, matériaux, ... Il doit pouvoir replacer l'ensemble de ces articles dans le cadre du flux susmentionné. Il s'agit donc d'une tâche impliquant de nombreuses responsabilités. Dès lors, des directives très claires doivent être établies en matière de communication. Vu qu'il constitue le lien entre les différents départements de l'entreprise (achat d'approvisionnements, transfert vers la production, transfert de la production, vente de produits finis, et les diverses étapes intermédiaires éventuelles liées aux produits semi-finis), le magasinier est en contact avec tous les départements et identifie les améliorations pouvant éventuellement être apportées. Citons quelques exemples de situations problématiques pouvant notamment être dues à un manque de communication:

- La place disponible dans certaines parties du magasin est moins importante qu'au moment de la commande.
- Certaines marchandises ont été commandées alors qu'elles étaient encore disponibles en stock qui, pour des raisons données (temporaires), avaient été entreposées à un endroit non habituel.
- Le fournisseur a utilisé pour la livraison des palettes trop grandes pour les rayonnages.
- Un client retourne des marchandises parce que les prescriptions stipulées au niveau du conditionnement n'ont pas été respectées.
- Dans une usine, le magasinier attend un signal pour transférer les marchandises vers un département tandis que les personnes de ce département attendent un signal pour savoir si elles peuvent venir les retirer.
- Lors d'un inventaire de contrôle, une divergence apparaît par rapport au stock théorique enregistré: la différence est enregistrée par l'administration pendant que le magasinier tente d'en découvrir la cause. Quand il l'a trouvée, il enregistre également une correction dans le système (ce que dans la pratique, il ne devrait pas pouvoir faire car, dans ce cas, il peut toujours faire correspondre les quantités de stocks théoriques à la réalité)...

En d'autres termes, une entreprise doit toujours adopter de bonnes directives internes.



Dans ce qui précède, nous avons principalement évoqué le fonctionnement “effectif” du magasin, à savoir comment veiller à ce que tous les objectifs liés à la fonction de magasinier soient atteints. Il convient cependant d’approfondir la question et veiller également à ce que ces objectifs soient atteints le plus efficacement possible. Les principaux critères, en cette matière, concernent l’aménagement, le fonctionnement et l’organisation du magasin.

Nous vous proposons ci-dessous quelques astuces qui garantissent un meilleur aménagement du magasin:

- Un bon plancher (bien lisse et facile à nettoyer).
- Des allées suffisamment larges (pour faire passer les chariots élévateurs).
- Un éclairage suffisant (pour mieux identifier les marchandises et diminuer le risque d’accident).
- De larges accès (pour un passage rapide des marchandises).
- Une délimitation physique claire (afin que tous ne puissent pas faire entrer et sortir des marchandises à tort et à travers et pour que tous les mouvements puissent être enregistrés).
- Séparation entre les articles fréquemment utilisés et les articles à rotation moindre (entreposer ces derniers “le plus en hauteur possible” dans le magasin).
- Un bon système de codification prévoyant une gestion univoque de l’emplacement des marchandises. Lorsqu’il est aisé de retrouver des marchandises, il est tout aussi facile de les ranger.

Ce dernier point nous permet d’effectuer la transition vers le fonctionnement et l’organisation du magasin. Le fonctionnement du magasin dépend en partie de la qualité des fournisseurs. Lors de l’évaluation de la “fiabilité” d’un fournisseur, il est dès lors également important de demander l’avis du magasinier. Deuxième pilier d’une bonne organisation du magasin: l’enregistrement immédiat et complet de toutes les marchandises entrantes. En effet, un client final ou un département interne attend ces marchandises. En outre, l’une des conditions au paiement du fournisseur réside précisément dans l’enregistrement de la réception des marchandises commandées, qui doivent avoir fait l’objet d’un contrôle de qualité positif. Une troisième condition à l’organisation efficace du magasin n’est autre qu’une gestion rapide de l’emplacement des marchandises. L’entreprise peut dans ce cadre opter pour un système d’emplacements fixes ou d’emplacements libres.

Si elle opte pour le système des emplacements fixes, un même produit sera toujours stocké au même endroit. Ce système est déconseillé si les quantités peuvent varier fortement d’une période à l’autre. Certains emplacements sont alors bondés tandis que d’autres sont vides et les articles sont finalement stockés à des endroits qui n’ont pas été créés à cet effet. Leur recherche devient vite un calvaire. La solution à ce problème est le système des emplacements libres. Le magasinier fait alors usage de l’espace disponible. Il va de soi que cette technique n’est applicable qu’à la con-

dition que le système soit géré par une administration sans faille. Un système informatique bien conçu n'est guère un luxe superflu mais ne suffit néanmoins pas. Si le magasinier n'a pas la discipline requise d'introduire au jour le jour toutes les modifications dans le système (et si les directives nécessaires ne sont pas instaurées à cet effet et respectées), le système est aussi inefficace que si l'entreprise n'en possédait pas du tout. De même, lorsque des marchandises doivent quitter le magasin, une série de directives fondamentales s'imposent. Celles-ci doivent aller de pair avec l'autorisation nécessaire (après commande du client), la signature pour acquit et l'enregistrement des mouvements de sortie (dans le système).

Le bon fonctionnement du magasin peut être évalué de différentes manières. L'inventaire constitue l'un des moyens de contrôle les plus essentiels. Il peut être organisé selon diverses méthodes. Il peut être réalisé intégralement à la fin de l'exercice comptable. Cependant, pour assurer un suivi permanent de l'organisation performante du magasin, il est conseillé de compter un certain nombre d'articles sur la base d'échantillons (le cas échéant, sans annonce préalable, ou systématiquement par exemple tous les lundis matins durant une demi-heure). Si le magasin est bien organisé, les quantités comptées correspondront toujours aux quantités théoriques et les emplacements effectifs coïncideront avec ce qui est annoncé par le système. La gestion du magasin doit également permettre d'identifier les articles pour lesquels il existe un risque d'obsolescence ou d'inutilisabilité qui devra être pris en considération dans la politique des commandes et des ventes. La première impression retirée sur le plan de la propreté et de l'ordre en général constitue un facteur déterminant dans l'évaluation de la qualité de l'organisation d'un magasin.

#### EN SYNTHÈSE

La bonne organisation du magasin est d'une importance capitale pour l'organisation interne complète d'une entreprise. Citons quelques considérations qui doivent entrer en ligne de compte à ce sujet:

- Tentez de définir un équilibre entre ce que vous devez nécessairement posséder en stocks et le manque à gagner que vous allez enregistrer si vous devez commander les marchandises avant de pouvoir livrer. En effet, la détention de stocks entraîne un certain nombre de coûts (entreposage, administration, assurances et financement) et de risques (principalement liés au vieillissement des marchandises).
- Soyez conscient du caractère crucial de la fonction de magasinier dans le cadre de ce processus en particulier et pour le déroulement harmonieux des processus d'entreprise en général.
- Veillez à organiser une bonne communication entre les différents départements et le magasin.
- Veillez à l'efficacité du fonctionnement du magasin et consacrez les ressources nécessaires à cet effet (notamment un aménagement univoque du magasin et un

système de suivi permettant d'enregistrer immédiatement tous les mouvements).

- Optez pour un système fonctionnant sur la base des emplacements libres, qui seront attribués en fonction des circonstances. Déterminez cependant au préalable les personnes habilitées à effectuer des modifications au niveau des emplacements dans le système et les modalités.
- N'oubliez pas de contrôler régulièrement le bon fonctionnement du magasin, par le biais d'une analyse des plaintes internes et externes mais également par la réalisation à intervalles réguliers d'inventaires de contrôle confiés par exemple au personnel administratif.

## 7.24. Une bonne comptabilité: une question de vie ou de mort

**Une grande partie des faillites est la conséquence d'un manque de gestion permanente des ressources de l'entreprise dû au fait que la direction de l'entreprise ne dispose souvent pas de suffisamment d'informations précises. Et pourtant, ces informations foisonnent lorsque la comptabilité est bien tenue. La comptabilité est en effet le carrefour de tous les flux d'informations qui traversent l'entreprise et est donc l'endroit par excellence où comparer ces sources d'informations. L'avenir de toute entreprise dépend de son histoire. L'art réside dans le fait de veiller à ce que la comptabilité ne dégénère pas en une antiquité inutilisable mais qu'elle demeure une source permanente de matériel vivant sur la base duquel les décisions de demain peuvent être prises en connaissance de cause. La SA Presquecorrect l'a appris récemment à ses dépens.**

Le directeur de la SA Presquecorrect était d'avis que la tenue d'une comptabilité était une tâche plutôt ennuyeuse et coûteuse. Il avait demandé à sa secrétaire (excellente par ailleurs) de procéder régulièrement à l'imputation de quelques factures lorsque celles-ci commençaient à s'amonceler, afin que les fournisseurs ne doivent pas attendre leur argent trop longtemps. Il lui demandait plus ou moins la même chose pour les factures sortantes. A la fin de chaque trimestre, il requérait de sa secrétaire de veiller à ce que toutes les factures aient bien été imputées.

Un matin, le directeur de la SA Presquecorrect a reçu la visite de son principal client, qui lui a annoncé avec aplomb vouloir passer une énorme commande. Cette commande semblait pouvoir assurer à l'entreprise quelques mois de travail, ce qui a mis le directeur dans de bonnes dispositions. Notamment en vue de la visite de l'accountmanager de la banque, dans l'après-midi. Celui-ci lui a demandé un bilan intermédiaire et a accepté sur cette base de mettre à sa disposition le capital d'exploitation supplémentaire nécessaire au financement de la nouvelle commande. Il a par ailleurs même réussi à convaincre le directeur de souscrire un emprunt sup-

plémentaire pour le financement des versements anticipés. Le directeur a alors profité de l'atmosphère positive pour lui communiquer qu'il allait peut-être vendre son entreprise. "Il faut en profiter quand les perspectives sont bonnes ...". Et le directeur de la banque a annoncé dans son cercle de connaissances que l'entreprise d'un de ses clients était en vente.

Quatre mois plus tard, un acheteur intéressé a demandé un examen de la comptabilité dont les conclusions déconcertantes étaient les suivantes:

- Toute une série de factures d'achat traînait dans l'un ou l'autre tiroir et n'étaient pas imputées. Les factures d'achat ne faisaient pas l'objet d'un enregistrement immédiat à leur réception, de sorte qu'un contrôle d'exhaustivité s'avérait quasiment impossible.
- Parallèlement, la secrétaire avait bien acté les factures de vente relatives à certaines livraisons (en vue de reprendre toutes les données connues le plus complètement possible en perspective de la clôture trimestrielle), mais sans contrôler si les articles avaient déjà quitté le magasin. A nouveau, l'erreur s'élevait à plusieurs millions de francs. Personne n'avait eu l'idée de contrôler si les livraisons mentionnées dans ces factures avaient bien été effectuées. Lorsque cela n'était pas le cas, les marchandises étaient encore reprises dans les stocks, de sorte que leur prix de revient n'apparaissait pas dans le compte de résultats. En effet, ce n'est que lorsque des marchandises ne sont plus reprises dans les stocks (et n'apparaissent donc plus, dans les balances, sous le poste "propriétés"), qu'elles sont normalement imputées sous le poste "prix de revient des ventes" dans le compte de résultats.
- La secrétaire n'avait enregistré aucun amortissement intermédiaire sur les nouveaux investissements. Ces amortissements ont donc dû être soustraits du résultat vu que les machines étaient déjà en service depuis quelques mois et avaient donc déjà contribué à générer des produits. En outre, un certain nombre de retours, livrés à l'entreprise deux jours avant la "date de clôture", ont été omis. Les marchandises avaient carrément été enregistrées à titre de "nouvelles réceptions" et donc, reprises dans les stocks. La note de crédit en faveur du client a été émise au cours de la période suivante. En conséquence, le chiffre d'affaires de la période soumise à examen était de quelques millions trop élevé. La SA Presquecorrect aurait dû prévoir cette diminution de son chiffre d'affaires.
- De même, la comptable de service n'a accordé aucune attention aux risques éventuels liés aux stocks. Il est apparu que le lot retourné par le client (repris à l'actif du bilan sous le poste des stocks à la clôture) ne correspondait pas à la commande. La question qui se pose maintenant est la suivante: l'entreprise va-t-elle trouver un autre acheteur pour ces marchandises aux dimensions spécifiques? Dans un tel cas, les règles de prudence sont de mise et il est conseillé d'opter pour une moins-value en raison du risque potentiel.
- Le client ayant suscité de l'euphorie chez le directeur quelques mois auparavant en annonçant une grosse commande s'est trouvé confronté à des problè-

mes financiers et n'a pu faire face à ses dettes. Au niveau comptable, personne n'a fait attention à cela et n'a décidé d'interrompre les livraisons intermédiaires.

- A cela, il faut encore ajouter que l'examen de la comptabilité a révélé que cette importante commande n'a pas produit l'effet escompté étant donné que le prix convenu oralement était bien trop bas. L'entreprise s'était fondée dans sa fixation sur des anciens prix. Vu que les commandes passées jusque là portaient sur de petites quantités, personne ne s'était aperçu que le prix fixé ne tenait pas compte du prix de toutes les composantes des produits.
- Les autres erreurs et négligences passaient de l'enregistrement de factures selon une devise erronée, de l'absence de contrôle des prix incorrects facturés par les fournisseurs (intentionnellement ou pas), et dès lors l'entreprise payait des prix exorbitants pour certaines livraisons, et au double enregistrement et parfois même au double paiement d'un certain nombre de factures parce que le fournisseur avait envoyé un fax de rappel.

En conséquence, l'inquiétude est à présent de mise au sein de la SA Presquecorrect. L'optimisme des mois passés a laissé la place rapidement à la peur panique de la faillite.

Mais que faire dans ce cas?

Toute personne familiarisée aux chiffres au sein d'une entreprise sent quand quelque chose ne tourne pas rond. Une administration bien structurée peut anticiper les problèmes et en parler aux décideurs. En outre, elle est capable de signaler les problèmes imminents. Par ailleurs, une comptabilité bien organisée ne laissera jamais "traîner" des factures d'achat, sans qu'il n'y en ait trace. Une bonne comptabilité veillera toujours à ce qu'il y ait correspondance entre les réceptions, les livraisons et l'enregistrement des transactions dans la période au cours de laquelle elles ont lieu. L'imputation intermédiaire des coûts à venir relève des principes de base de la comptabilité. Le suivi du comportement des clients en matière de paiement et la communication de l'existence de problèmes chez certains clients constituent la seule manière permettant aux décideurs de réaliser un "chiffre d'affaires sain" (sans risque de paiement) dans une entreprise.

L'une des étapes de contrôle des plus fondamentales du cycle des achats dans son ensemble réside dans la concordance entre les réceptions effectives et les prix convenus et repris sur les factures entrantes. De même, le contrôle de l'absence d'une double facturation est d'une importance vitale. Seule une personne prenant en charge le calcul du prix de revient de la production peut s'apercevoir que les prix pratiqués sont trop bas. Or, cette information peut être obtenue dans la comptabilité. En outre, savoir, en tant que chef d'entreprise, combien un article, une commande ou un client vous rapporte n'est nullement un luxe superflu. Pour ce faire, votre comptabilité doit évidemment être bien tenue.

Le directeur de la SA Presquecorrect s'en tirait finalement pas trop mal. Sa seule erreur a consisté à négliger son administration et sa comptabilité. Une bonne comptabilité est cruciale pour que les comptes annuels reflètent fidèlement le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'entreprise.

Ce n'était certainement pas le cas de la SA Presquecorrect, ce qui a fortement entamé la confiance des clients, des fournisseurs, du personnel et, surtout, du banquier de l'entreprise. Il s'en est fallu de peu pour que l'entreprise tombe en faillite. Les actionnaires ont dû injecter de nouveaux capitaux pour combler le fossé créé par le "gros client". Si, au moins, ils l'avaient su plus tôt...

#### EN SYNTHÈSE

Les conditions auxquelles une bonne comptabilité doit satisfaire sont les suivantes:

- Enregistrez directement tous les documents.
- Veillez à ce que toutes les transactions de la période soient enregistrées.
- Contrôlez l'exactitude des enregistrements.
- Instaurez un processus solide de mesures de contrôle interne, afin de limiter le risque d'erreurs, intentionnelles ou non, dans le processus administratif.
- Ne confiez pas toutes les fonctions stratégiques à une seule et même personne. La personne qui prend les décisions ne doit pas être celle qui préserve le patrimoine de la société ou qui procède aux enregistrements. Il est d'une importance capitale que le personnel du département comptable exerce une fonction indépendante et n'ait pas l'occasion d'être tenté de détourner des fonds.
- En cas de doute, faites preuve de la prudence nécessaire. Ayez recours pour ce faire aux règles d'évaluation instaurées par le conseil d'administration de la société sur le plan de la comptabilité.

---

### ***Bibliographie succincte***

Auditcomités en Corporate Governance, Michel J. DE SAMBLANX, IBR, Studies, Controle 3/95

Inleiding tot de Interne Controle, werkgroep o.l.v. W. Groffils, IBR, Studies, Controle 2/94

Grondslagen van de Administratieve organisatie, Prof. E.O.J. Jans, Kluwer 2000

Interne Controle, Accountancy en Tax – Magazine de l'IAB – parution en 2001

Internal Control, Guidance for Directors on the Combined Code, The Institute of Chartered Accountants in England & Wales, septembre 1999

Aanbevelingen van de CBF aan Belgische genoteerde vennootschappen i.v.m. hun informatie en de wijze waarop zij hun bestuur en hun beleid organiseren, janvier 1998

Cadbury Report (The Financial Aspects of Corporate Governance), Adrian Cadbury, décembre 1992

Corporate Governance, Recommendations from the Federation of Belgian Companies (VBO), janvier 1998

Richtlijnen voor de Accountantscontrole, NIVRA, édition 2000

Balanced Scorecard in de praktijk, Uitgeverij Maklu, 1999

Controle en informatica, IBR, 1986

De controleproblematiek in kleine en middelgrote ondernemingen, IBR 1991

Interne Audit – Interne Controle, Kluwer, publication à feuillets mobiles

Audit en Controle in de praktijk, Kluwer/ced.samsom, publication à feuillets mobiles

Audit en Controle in de praktijk, Dealing Rooms en Derivaten, Een Coso-benadering als antwoord op catastrofes, Kluwer/ced.samsom, 1999

Audit en Controle in de praktijk, Fraudebeheersing, Preventie, detectie en onderzoek, Kluwer/ced.samsom, 1999