

CAHIERS DE L'ACADEMIE

Octobre 2008

N°13

Cet ouvrage a été réalisé
par un groupe de travail piloté par :



LES BONNES PRATIQUES EN MATIERE DE CONTRÔLE INTERNE DANS LES PME

l'Academie
SCIENCES TECHNIQUES COMPTABLES FINANCIERES

EN PARTENARIAT AVEC

sage



Les experts-comptables de la région Paris Ile-de-France ont souhaité s'associer et contribuer au développement de l'Académie des sciences et techniques comptables et financières, qui compte à ce jour 65 000 membres issus de 25 pays.

Cette contribution porte sur plusieurs domaines et notamment sur la mise en place de plusieurs groupes de travail, spécialement dédiés aux PME.

Le cahier de l'Académie que vous avez entre les mains est ainsi le fruit d'un groupe de travail piloté par Jean-Pierre GRAMET, vice président de l'Ordre des experts-comptables région Paris Ile-de-France et consacré aux bonnes pratiques de contrôle interne dans les PME (ce terme générique englobe aussi dans ce document les TPE et les associations).

Ce cahier, résolument pratique, a le mérite de montrer que les PME, par leurs caractéristiques propres, présentent souvent des faiblesses dans leur dispositif de contrôle interne, qui constitue pourtant un véritable enjeu de leur bon fonctionnement et plus encore de leur développement.

Le cahier, qui contient un bêtisier riche d'enseignements, présente la diversité des risques de dysfonctionnements auxquels les PME peuvent être confrontées, ainsi que de nombreuses propositions de bonnes pratiques, qui doivent nécessairement être adaptées en fonction des spécificités de chaque entreprise (taille, secteur professionnel, schéma d'organisation,...).

Le cahier insiste aussi sur le rôle essentiel du chef d'entreprise : le contrôle interne est l'affaire de tous, mais l'attitude de la direction a valeur d'exemple pour tous. Enfin, le cahier montre que l'expert-comptable peut avoir un rôle essentiel dans l'évaluation et l'amélioration du dispositif de contrôle interne de l'entreprise. Au-delà des obligations qui sont mises à la charge de l'expert-comptable (et aussi du commissaire aux comptes) dans leurs normes respectives d'exercice professionnel, il est hautement souhaitable que ces professionnels libéraux intègrent en permanence dans leurs missions une composante « contrôle interne ».

Nous tenons à remercier Jean-Pierre GRAMET d'avoir rassemblé autour de lui un groupe de professionnels de qualité et d'avoir su susciter l'échange d'expériences entre eux et l'émergence de bonnes pratiques, ce qui est l'une des finalités et l'essence même de l'Académie.

Nos remerciements chaleureux s'adressent aussi à l'ensemble des membres du groupe, qui ont travaillé avec ardeur et enthousiasme pour produire ce document de grande qualité.

Nous sommes convaincus que ce cahier de l'Académie sera très utile à de nombreux responsables de PME, à leurs collaborateurs, ainsi qu'aux experts-comptables qui leur apportent conseils et assistance, pour améliorer et sécuriser la gestion de leurs entreprises.

André-Paul BAHUON
Président de l'Ordre des experts-comptables
région Paris Ile de France

William NAHUM
Président de l'Académie des sciences
et techniques comptables et financières



Sage, grand partenaire de l'Académie s'implique dans la diffusion des savoirs



La notion même de contrôle interne est parfois desservie par son propre intitulé, alors que les vertus de sa mise en œuvre sont absolument indiscutables. Autant ce concept est-il largement répandu dans les Grandes Entreprises, autant il ne semble pas familier du monde des PME. En dehors de la communauté des Experts-Comptables et plus largement des financiers d'entreprise, la fonction du contrôle interne est souvent méconnue. On oublie pourtant que cette fonction, ou ces principes sont absolument nécessaires à la croissance et au développement des entreprises.

La faiblesse constatée de notre tissu français de grosses PME, que cache l'abondance du nombre de créations d'entreprises, pourrait être un peu compensée par la diffusion de cette culture de contrôle interne. Autrement dit, passer du stade du « moins de 10 salariés » à celui du « plus de 250 salariés » est un pas que les PME françaises sembleraient avoir du mal à franchir ; et la mise en place de dispositifs ou principes de Contrôle Interne pourrait probablement concourir à les y aider.

Pourquoi ? Parce que de manière pratique, le contrôle interne n'a d'autre finalité que de rationaliser le pilotage et la gestion de l'entreprise, en particulier dans les phases périlleuses de développement et de croissance. Pour ce faire, le contrôle interne se fixe certains objectifs primordiaux : des comptes sincères et fiables qui doivent refléter de manière exhaustive la réalité des flux et du patrimoine de l'entreprise ; des processus métiers décrits et suivis qui doivent permettre d'optimiser la performance de l'entreprise et de prévenir tout dérapage, voire toute fraude ; des opérations conformes aux lois et aux règlements ; enfin, la préservation de l'intégrité des décisions prises par le management. On imagine mal des patrons de PME qui ne souhaiteraient pas souscrire à de tels objectifs !

La culture du contrôle interne se diffuse et devient plus essentielle à mesure que les opérations prennent de l'ampleur, que la géographie et les enjeux économiques de l'entreprise prennent une nouvelle dimension. Sage en fait l'expérience à double titre : comme concepteur des logiciels qui constituent la pierre angulaire du contrôle interne pour ses clients, et à titre « personnel » puisque Sage fait depuis plusieurs années maintenant l'expérience d'une forte croissance de ses activités, qui rend nécessaire la mise en place d'un contrôle interne efficient. Je vous encourage donc à lire attentivement ce cahier qui vous donnera, je l'espère, certaines clés pour votre développement futur.

Cyrille VU
Directeur Fusions/Acquisitions
& Contrôle Interne
Sage



10 rue Fructidor
75834 PARIS CEDEX 17
Tél : 01.41.66.21.21
Fax : 01.41.66.22.01
www.sage.fr



Composition du groupe de travail

Groupe de travail présidé par :

Jean-Pierre GRAMET, expert-comptable, commissaire aux comptes, vice président de l'Ordre des Experts-Comptables région Paris Ile-de-France.

Membres du Comité de pilotage :

Marie ALVAREZ-GARZON, expert-comptable, commissaire aux comptes,
Guy BENEDICT, expert-comptable, commissaire aux comptes,
Alain BRIGODIOT, consultant, administrateur de sociétés,
Christine BURRIAU-NATOURI, expert-comptable, commissaire aux comptes,
Jean-Louis CORCORAL, responsable comptable et financier de deux associations,
Myriam DAROUI, expert-comptable, commissaire aux comptes,
Isidore FEUJO, expert-comptable,
Thérèse GUILLOUX, contrôleur de gestion GFI Informatique,
Anne OLIVIER, expert-comptable mémorialiste,
Alexandre PERRICHON, expert-comptable mémorialiste.

Membres du groupe de travail :

Isabelle DUSART, expert-comptable, commissaire aux comptes,
Philippe FORTUIT, avocat,
Kamel HAMIDAOU, expert-comptable, commissaire aux comptes,
Jean-Paul LEMAIRE, expert-comptable, commissaire aux comptes,
Peiling LOS, expert-comptable, commissaire aux comptes,
Nicole SEPTE, enseignante,
Françoise TERRIOU, directrice divisionnaire à la Direction Générale des Impôts.

Assistance technique :

Philippe STEMPERT, chargé d'études à l'Ordre des experts-comptables (Paris Ile-de-France),
Andréa DELAUNAY, étudiante,
Anne-Sophie QUIGNON, étudiante.



AVANT PROPOS	3
SAGE, GRAND PARTENAIRE DE L'ACADEMIE S'IMPLIQUE DANS LA DIFFUSION DES SAVOIRS	5
COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL	7
SOMMAIRE	9
1 - INTRODUCTION	12
2 - LE CONTRÔLE INTERNE ET LES PME	16
2.1 Les définitions et les objectifs du contrôle interne	17
2.1.1 - Définitions et historique du contrôle interne	17
2.1.2 - Les objectifs du contrôle interne	20
2.1.3 - L'utilité du contrôle interne	20
2.2 Les règles de contrôle interne dans les PME	21
2.3 Toutes les PME sont concernées	22
2.3.1 - Les enseignements tirés d'enquêtes	22
2.3.2 - Les enseignements du bêtisier	23
2.3.3 - La progression de l'incivisme	24
2.3.4 - Le traitement fiscal des pertes liées à des dysfonctionnements	26
2.3.5 - Le contrôle interne et les PME	27
3 - LES BONNES PRATIQUES DE CONTRÔLE INTERNE DANS LES PME	29
3.1 Le chef d'entreprise et la direction sont responsables du contrôle interne	30
3.1.1 - L'attitude générale de la Direction	30
3.1.2 - Les chartes d'éthique	31
3.2 L'expert-comptable et le commissaire aux comptes ont un rôle essentiel à jouer en matière de contrôle interne	32
3.2.1. - Le rôle de l'expert-comptable et du commissaire aux comptes	32
3.2.1.1. - L'expert-comptable et le contrôle interne	32
3.2.1.2. - Le commissaire aux comptes et le contrôle interne	34
3.2.2. - Les risques de mise en cause de la responsabilité civile professionnelle de l'expert-comptable et du commissaire aux comptes dans le contrôle interne au sein des PME	38
3.2.2.1 - La mise en cause de la responsabilité civile professionnelle	38
3.2.2.2 - La prévention des risques de mise en cause de responsabilité	40
3.3 L'essentiel des bonnes pratiques	42
3.3.1 - L'organisation comptable minimale	42
3.3.2 - Les bonnes pratiques dans les différents processus	44
3.3.2.1 - Le processus ventes	45
3.3.2.2 - Le processus achats	48
3.3.2.3 - Le processus trésorerie	54
3.3.2.4 - Le processus personnel	57
3.3.2.5 - La gestion des unités lointaines	59
3.3.2.6 - En résumé, comment maîtriser les processus ?	60
3.3.3 - Les principaux risques liés à l'utilisation de l'informatique	62
3.3.3.1 - Système d'information et outil informatique, quelle différence ?	62
3.3.3.2 - Les enjeux du système d'information pour la PME	63
3.3.3.3 - L'organisation et les outils informatiques à disposition	63
3.3.3.4 - Les risques liés aux outils informatiques	64
3.3.3.5 - Les risques physiques, logiques et organisationnels	64
3.3.3.6 - Les risques liés au contrôle fiscal des comptabilités informatisées	65
3.3.3.7 - La maîtrise des risques informatiques des PME par quelques bonnes pratiques incontournables	66

4 - LES BONNES PRATIQUES DANS CERTAINES SITUATIONS PARTICULIÈRES	67
4.1 - Le cas particulier des très petites entreprises (TPE)	68
4.2 - Les associations	69
4.2.1 - Les associations : un secteur en plein développement	69
4.2.2 - Les caractéristiques des associations vis-à-vis du contrôle interne	70
4.2.3 - Quelques recommandations pour la mise en place d'un contrôle interne efficace au sein des associations	72
4.3 - Les principaux risques dans certains secteurs d'activité	74
4.3.1 - Les agences de publicité	74
4.3.2 - Le transport routier de marchandises	75
4.3.3 - Les antiquités et brocantes	76
4.3.4 - Les épiceries et supérettes	76
4.3.5 - Les agences de voyage	77
4.3.6 - Les restaurants	78
4.3.7 - Les administrateurs de biens	79
4.4 Le cas particulier de la « belle PME » qui aspire à entrer dans la « cour des grands »	80
4.4.1 - Qu'est ce qu'une « belle PME » ?	81
4.4.2 - La belle PME à l'épreuve de la maîtrise des risques	81
4.4.3 - La belle PME à la conquête des opportunités	84
5 - CONCLUSION	87
ANNEXES : le bêtisier du contrôle interne	89
1.1 - Sept ans de prison ferme pour la salariée indélicate de l'association caritative	92
1.2 - Le directeur de la résidence de vacances, joueur malheureux	93
1.3 - Le directeur financier, ami des dirigeants	93
1.4 - Les 500 000 € détournés par la régisseuse de l'hôpital	94
1.5 - Quatre ans de prison ferme pour le responsable juridique de la coopérative agricole	94
1.6 - Le collaborateur de l'expert-comptable devenu salarié de son client	95
1.7 - A la Tour Eiffel, l'imprimante des caissières était une machine à sous	96
1-8 - Le collaborateur de l'expert-comptable : la tentation était trop forte	97



1 INTRODUCTION

L'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières a pour objectif, entre autres, de favoriser les échanges d'expériences entre ses membres dans le but de rechercher et de promouvoir les meilleures pratiques de management.

L'Ordre des Experts-comptables Paris Ile-de-France, qui partage cet objectif, a souhaité apporter sa contribution en pilotant plusieurs groupes de travail spécialement dédiés aux Petites et Moyennes Entreprises (les PME). Les PME représentent en effet un élément essentiel de l'économie francilienne, par leur dynamisme et leur vitalité. Elles sont, de surcroît, bien connues des experts-comptables dont elles constituent habituellement une grosse partie de leur clientèle. Pourtant, les PME sont généralement tenues à l'écart des débats et des mouvements d'idées concernant la gestion des entreprises.

L'un de ces groupes de travail, dont les travaux sont présentés ci-après, a eu précisément pour objectif de tenter de remédier à cette lacune en consacrant ses réflexions aux « bonnes pratiques de contrôle interne dans les PME » (ce terme générique de PME englobe aussi dans ce document les TPE et les associations).

Ce groupe de travail, dont la composition est indiquée par ailleurs, rassemble des professionnels venant de divers horizons. Des représentants du monde de l'entreprise et de la vie associative ont ainsi échangé leurs expériences et leurs bonnes pratiques avec des représentants de l'administration publique, du monde de la formation, du conseil (avocats, consultants,...) et bien sûr, avec des professionnels libéraux, experts-comptables, commissaires aux comptes ou experts judiciaires.

Le groupe de travail s'est réuni régulièrement (une fois par mois) pendant environ une année et demie et a souhaité consigner ses travaux dans le présent fascicule qui se veut résolument pratique. Ce document est **destiné en effet prioritairement aux responsables de PME et à leurs conseils habituels** (experts-comptables, avocats, consultants, notaires,...). Nous pensons qu'il peut aussi être utile aux enseignants des filières comptabilité, finances, gestion, organisation, ainsi qu'aux professionnels de l'administration publique qui sont en contact avec les PME, et en premier lieu, les professionnels de l'administration fiscale.

Ce fascicule, dont le sommaire détaillé est indiqué ci-dessus, est structuré de la manière suivante :

La première partie intitulée « Le contrôle interne et les PME » est consacrée à un rappel des objectifs, des définitions et des principales règles de contrôle interne, en présentant un tour d'horizon historique.

- Le contrôle interne est en effet un concept très ancien qui a connu un regain d'actualité au début des années 2000 avec les scandales financiers ENRON et WORLD COM. Ces scandales ont conduit le législateur à mettre en place de nouvelles règles : la loi Sarbanes Oxley aux Etats-Unis et la loi de sécurité financière (LSF) en France.
- Ces textes reconnaissent l'importance du dispositif de contrôle interne dans toutes les sociétés. En France, notamment, la loi de sécurité financière a imposé à chaque président de société anonyme de présenter et publier un rapport sur le dispositif de contrôle interne en vigueur dans la société qu'il dirige.
- Toutefois, assez rapidement, ce texte a été amendé. Cette obligation a été uniquement maintenue pour les sociétés faisant appel public à l'épargne et toutes les autres sociétés, et en particulier les PME, ont ainsi été écartées de cette mise en avant formalisée du dispositif de contrôle interne.
- Pourtant, toutes les PME et même les plus petites sont concernées par les problématiques de contrôle interne. En effet, les échanges entre les membres du groupe ont clairement souligné que les PME présentaient souvent des faiblesses dans leur dispositif de contrôle interne, ce qui est finalement assez naturel, tant les caractéristiques fréquentes de nombre de PME : souplesse,

adaptabilité, gestion par la confiance,... s'avèrent antinomiques avec les principes classiques de contrôle interne de séparation des fonctions, de contrôles, et de formalisation des procédures,...

- Ces faiblesses fréquentes du contrôle interne, confirmées par plusieurs enquêtes, dont les résultats sont synthétisés dans l'étude, montrent qu'une entreprise sur deux a été confrontée à des problèmes de fraudes ou de détournements de fonds.
- Ce constat, encore confirmé par la synthèse du « bêtisier du contrôle interne » reproduit en annexe, révèle qu'aucune entreprise n'est à l'abri de difficultés, même lorsqu'elle est bien organisée, et même lorsque les finalités humaines de l'organisation pourraient laisser présumer un consensus sur le respect de règles minimales d'organisation.
- Cette première partie se conclut donc par le constat que le dispositif de contrôle interne est un véritable enjeu de la gestion des PME.

La deuxième partie de l'ouvrage recense, de la manière la plus concrète possible, les bonnes pratiques devant être mises en œuvre dans les PME.

- Le groupe de travail a d'abord constaté que le chef d'entreprise et la direction étaient les premiers responsables du contrôle interne, d'où l'importance de l'attitude générale de la direction. Le contrôle interne est l'affaire de tous, mais l'attitude de la direction a valeur d'exemple pour tous.
- Le groupe de travail a aussi souligné que, dans la plupart des PME, l'expert-comptable et/ou le commissaire aux comptes ont un rôle important dans l'évaluation et l'amélioration du dispositif de contrôle interne de l'entreprise. Au-delà des obligations qui sont imposées à l'expert-comptable et au commissaire aux comptes par leurs normes respectives d'exercice professionnel, il est indispensable pour ces professionnels libéraux d'intégrer en permanence dans leurs missions une composante « contrôle interne ».
- Le document décrit quelques bonnes pratiques ainsi que les erreurs à éviter, d'abord au niveau de l'organisation comptable minimale, que l'on devrait rencontrer dans toutes les entreprises, y compris les plus petites, puis au niveau des principaux processus administratifs : les achats, les ventes, la trésorerie, le personnel,...
- Le groupe de travail a analysé également les difficultés et les bonnes pratiques qui découlent de l'utilisation croissante de l'informatique et en particulier de la micro-informatique, et de son intégration de plus en plus poussée dans l'ensemble des processus de l'entreprise.

Enfin, la troisième partie de l'ouvrage présente quelques bonnes pratiques spécialement dédiées aux entreprises et associations dans certaines situations particulières :

- les très petites entreprises (TPE),
- les associations,
- les PME situées dans certains secteurs d'activités spécifiques (restaurants, supérettes, agences de voyages, ...),
- les PME disposant d'unités lointaines (chantiers, agences, ...),
- les PME qui aspirent à entrer dans « la cour des grands ».

L'ouvrage comporte enfin en annexe un « bêtisier du contrôle interne », qui présente plusieurs exemples de « ce qu'il ne faut pas faire », avec un résumé succinct de chaque cas, puis une analyse des causes des dysfonctionnements constatés.



2 LE CONTRÔLE INTERNE ET LES PME

2.1 Les définitions et les objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne est un concept ancien qui a été modernisé en permanence afin de s'adapter aux organisations contemporaines si différentes de celles qui prévalaient au temps de Henri Fayol.

Fayol, ingénieur des mines et directeur général en 1888 d'une grande entreprise minière et de métallurgie avait déjà été frappé par les insuffisances que pouvaient présenter la fonction administrative et l'organisation au sein d'un groupe. Ainsi, en 1916, Henry Fayol précise : « *Administrer, c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler* ».

L'évolution de l'environnement économique et réglementaire de ces dernières années a montré l'indispensable nécessité d'identifier et de gérer les risques de l'entreprise.

Ainsi, après avoir rappelé différentes définitions du contrôle interne, nous nous attacherons à énoncer ses objectifs.

2.1.1 - Définitions et historique du contrôle interne

L'Ordre des Experts-Comptables avait donné, dès 1977, une première définition du contrôle interne très proche de la vision maintenant répandue internationalement et qui a donné lieu à la publication des principaux référentiels :

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

La Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) a, quant à elle, défini le contrôle interne comme :

« L'ensemble des mesures de contrôle, comptable ou autre, que la direction définit, applique et surveille, sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent. »

En 1992, de l'autre côté de l'Atlantique, aux Etats Unis, la « Treadway commission » initie un groupe de travail en vue d'établir une nouvelle approche du contrôle interne. Son aboutissement sera connu sous le nom de COSO¹.

La définition donnée par le COSO est la suivante :

« Le contrôle interne est un processus mis en oeuvre par le Conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes :

- réalisation et optimisation des opérations ;*
- fiabilité des informations financières ;*
- conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.*

Cette définition pose certains concepts fondamentaux :

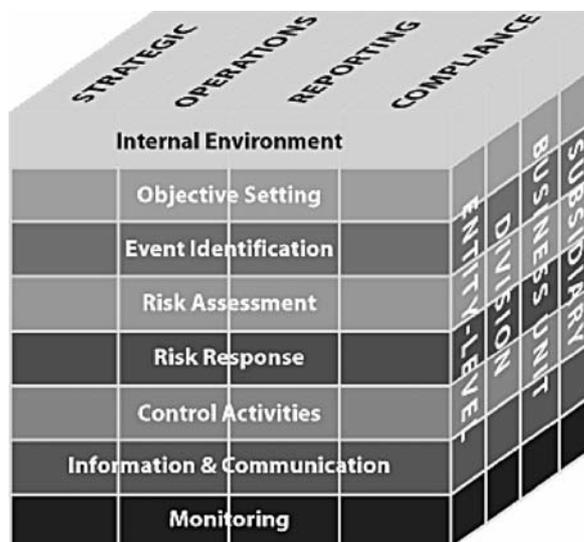
- le contrôle interne est un processus. Il constitue un moyen d'arriver à ses fins et non pas une fin en soi ;*
- le contrôle interne est mis en oeuvre par des personnes. Ce n'est pas seulement un ensemble de manuels de procédures et de documents, il est assuré par des personnes à tous les niveaux de la hiérarchie ;*
- le management et le Conseil d'administration ne peuvent attendre du contrôle interne qu'une assurance raisonnable, et non une assurance absolue.*

¹ Committee of sponsoring organisations of the Treadway commission

2 LE CONTRÔLE INTERNE ET LES PME

Le contrôle interne est axé sur la réalisation d'objectifs dans un ou plusieurs domaines (ou catégories) qui sont distincts mais qui se recoupent. »

Le COSO schématise ces concepts dans son célèbre « cube » :



A titre indicatif, les concepts énoncés ci-dessus peuvent être traduits de la manière suivante :

- Environnement de contrôle
- Définition des objectifs
- Identification des événements
- Evaluation des risques
- Traitement des risques
- Activités de contrôle
- Information et Communication
- Pilotage
- Filiale, Unité de gestion, Division, Entreprise
- Stratégie, Opérations, Informations financières, Conformité

Quelques années plus tard, suite aux scandales financiers qui ont secoué les entreprises américaines au début des années 2000, le législateur américain a considéré que la cause de ces difficultés résidait dans une insuffisance du dispositif de contrôle interne des sociétés concernées.

Ainsi, en vue de renforcer la transparence financière, les Etats-Unis ont adopté en 2002, le Sarbanes Oxley Act (SOX), applicable aux sociétés cotées américaines et à leurs filiales. Cette loi exige notamment que la direction générale engage sa responsabilité sur les procédures de production de l'information comptable et financière.

Un an plus tard, en France, le législateur suivait la même voie et, le 1er août 2003, était promulguée la Loi de Sécurité Financière (LSF) encourageant les entreprises à une plus grande transparence vis-à-vis des tiers.

Cette loi a notamment rendu obligatoire, dans toutes les sociétés anonymes, l'établissement d'un rapport sur le contrôle interne, par le président du Conseil d'administration ou de surveillance. Le dit rapport devait lui-même faire l'objet d'un rapport du commissaire aux comptes.

De même, les pouvoirs publics, dans le contexte de la mise en place de la LOLF² et même antérieurement, ne sont pas restés à l'écart de ce mouvement. C'est ainsi que l'ex-Direction Générale des Impôts (DGI) et l'ex-Direction Générale de la Comptabilité Publique (DGCP), qui ont fusionné pour donner naissance à la Direction Générale des Finances Publiques (DGFP) en avril 2008, avaient intégré le contrôle de gestion à leur propre pilotage. L'ex-DGI a créé une mission de contrôle interne qui a été intégrée au Département de la Stratégie et de l'Audit de la DGFP ; l'ex-DGCP a publié chaque année un rapport sur le contrôle interne de l'Etat.

Toutefois, la mise en application de cette loi de sécurité financière a rapidement soulevé deux questions majeures, notamment dans les PME :

- Quel référentiel utiliser ?
- Quel contenu doit avoir le rapport du président ?

C'est alors que s'est véritablement posé le problème de la mise en pratique du contrôle interne car aucune adaptation du référentiel américain n'était jusqu'alors proposée.

Ainsi, les sociétés anonymes qui n'étaient pas sensibilisées au contrôle interne (celles dans lesquelles aucun dispositif n'était réellement mis en place, et dans lesquelles seule la « connaissance » du dirigeant faisait office de « cartographie » des risques), se sont trouvées confrontées à des difficultés face à ces nouvelles obligations.

En réponse à ces difficultés, l'Autorité des Marchés Financiers a confié à un groupe de travail l'adaptation d'un référentiel de contrôle interne à l'usage des sociétés françaises soumises à la loi du 1er août 2003. Dans son rapport du 22 janvier 2007, ce groupe de travail donne la définition suivante :

« Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer :

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

et d'une façon générale, contribue à la maîtrise des activités, à l'efficacité des ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources. »

Au vu des contraintes pour les PME découlant de l'obligation d'établir ce rapport sur le contrôle interne, la loi Breton³ restreignait le champ d'application de la LSF sur cette obligation aux seules sociétés anonymes faisant appel public à l'épargne. Toutes les autres sociétés et en particulier les PME constituées en quasi-totalité de sociétés non cotées, ont ainsi été écartées de cette mise en avant du dispositif de contrôle interne.

La brève expérience de deux ans à laquelle se sont livrées les sociétés anonymes fut riche d'enseignements, et a montré que les petites et moyennes entreprises se sentaient souvent démunies face à cette nouvelle obligation.

En dépit de la suppression de cette obligation, force est de constater que le contrôle interne demeure un élément fondamental du bon fonctionnement de chaque entreprise.

² LOLF : Loi d'orientation sur les Lois de finances

³ loi du 26 juillet 2005, dite loi pour la confiance et la modernisation de l'économie

2.1.2 - Les objectifs du contrôle interne

Les objectifs du contrôle interne comportent deux aspects principaux : d'une part, la recherche de la fiabilité de l'information comptable et financière et d'autre part, la recherche de la protection du patrimoine de l'entreprise.

L'objectif de la fiabilité de l'information comptable et financière est souvent privilégié car il met l'accent sur l'organisation des fonctions comptables et financières et sur la capacité de l'entreprise à enregistrer fidèlement ses opérations et les restituer sous forme d'états de synthèse significatifs.

L'importance attachée à cet objectif s'est particulièrement renforcée suite aux multiples scandales qui ont agité les marchés financiers. Ainsi, en France, ces dysfonctionnements ont conduit le législateur à imposer aux sociétés cotées la mise en œuvre de dispositifs permettant de produire une information financière de qualité.

Le contrôle interne doit aussi être considéré comme une véritable opportunité pour l'entreprise car il permet de faire progresser la maîtrise des risques et de son activité grâce à l'optimisation et à l'accélération des flux au sein de l'entreprise.

Le contrôle interne permet également de mettre en place un environnement professionnel sécurisé par des procédures, des descriptions de poste... La cohérence de tous ces éléments permet d'exercer des responsabilités en parfaite connaissance de leur rôle et de leur positionnement dans les activités de l'entreprise.

Les scandales, les responsabilités et un contexte réglementaire de plus en plus contraignant ont ainsi fait naître des besoins pour les dirigeants de PME et de nouvelles obligations pour les Experts- Comptables et les commissaires aux comptes.

2.1.3 - L'utilité du contrôle interne

Un bon dispositif de contrôle interne permet de s'assurer que :

- toutes les opérations de l'entreprise devant faire l'objet d'un enregistrement comptable sont comptabilisées, autrement dit de vérifier l'exhaustivité des enregistrements,
- tous les enregistrements comptables sont la traduction correcte d'opérations réelles, c'est-à-dire de vérifier la réalité des enregistrements,
- tous les actifs de l'entreprise sont sauvegardés,
- une même opération est toujours traduite de la même manière,
- les documents justificatifs produits par l'entreprise sont probants,
- les opérations sont exécutées conformément aux décisions de la direction.

2.2 Les règles de contrôle interne dans les PME

Le contrôle interne est un dispositif de l'entreprise, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, afin d'assurer :

- la conformité des lois et des règlements,
- l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale,
- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs,
- la fiabilité des informations financières.

Afin de répondre à ces objectifs, le contrôle interne doit respecter certaines règles et principes.

Les principales règles du contrôle interne sont basées sur des principes et des points clés tels que :

- Une organisation générale composée de circuits d'informations fiables permettant d'assurer l'exhaustivité des événements économiques (achats, ventes, juridique, engagements...),
- Une identification claire des tâches et des responsabilités de chaque acteur afin de respecter au mieux la séparation des fonctions,
- Une implication de l'ensemble des collaborateurs dans le processus d'élaboration de l'information comptable et financière,
- La gestion des ressources, de manière à identifier les ressources nécessaires au bon fonctionnement de la société,
- La conformité aux dispositions légales et réglementaires à respecter en matière comptable, fiscale et financière,
- La traçabilité de l'information,
- La sauvegarde des actifs afin de s'assurer de la protection du patrimoine,
- L'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables.

Les règles du contrôle interne reposent notamment sur cinq éléments interdépendants qui découlent de la façon dont l'activité est gérée et doivent alors être intégrés aux processus de gestion.

Ces cinq éléments sont :

- L'environnement de contrôle : les individus (leurs qualités individuelles, et surtout leur intégrité, leur éthique, leur compétence) et l'environnement dans lequel ils opèrent sont l'essence même de toute organisation. Ils en constituent le socle et le moteur ;
- L'évaluation des risques : l'entreprise doit être consciente des risques et les maîtriser. Elle doit fixer des objectifs et les intégrer aux activités commerciales, financières, de production, de marketing, et autres, afin de fonctionner de façon harmonieuse. Elle doit également instaurer des mécanismes permettant d'identifier, d'analyser et de gérer les risques correspondants ;
- Les activités de contrôle : les normes et procédures de contrôle doivent être élaborées et appliquées pour s'assurer que sont exécutées efficacement les mesures identifiées par le management comme nécessaires à la réduction des risques liés à la réalisation des objectifs ;
- L'information et la communication : les systèmes d'information et de communication sont articulés autour des activités de contrôle. Ils permettent au personnel de recueillir et d'échanger les informations nécessaires à la conduite, à la gestion et au contrôle des opérations ;
- Le pilotage : l'ensemble du processus doit faire l'objet d'un suivi et des modifications doivent y être apportées le cas échéant. Ainsi, le système peut réagir rapidement en fonction du contexte.

Ces règles générales doivent être adaptées dans chaque entreprise, en tenant compte de sa taille, de son secteur d'activité et de ses particularités d'organisation et de gestion.

2.3 Toutes les PME sont concernées

La conviction du groupe de travail est que le contrôle interne est un véritable enjeu pour toutes les PME, les TPE, et les associations

Cette conviction découle de plusieurs constats développés ci-après :

- plusieurs enquêtes montrent que les PME sont vulnérables et présentent des faiblesses dans leur dispositif de contrôle interne,
- le bêtisier, établi par les membres du groupe, à partir de leurs expériences personnelles, montre qu'aucune entreprise n'est à l'abri de difficultés,
- les caractéristiques propres de nombreuses PME sont incompatibles avec les exigences classiques du contrôle interne et engendrent, de ce fait, leur vulnérabilité,
- cette vulnérabilité est encore accentuée par le peu glorieux constat du niveau important de l'incivisme en France, développé dans un petit livre publié récemment : « La société de défiance - Comment le modèle social français s'autodétruit? »⁴,
- le traitement fiscal des dysfonctionnements, et en particulier les risques de non déductibilité fiscale des pertes subies par une entreprise, suite à des défaillances du contrôle interne, accentue l'enjeu pour les entreprises.

2.3.1 - Les enseignements tirés d'enquêtes

Plusieurs enquêtes récentes ont étudié le positionnement des PME par rapport aux problématiques du contrôle interne, notamment :

Une étude, réalisée en juin 2002, en partenariat avec l'IFOP et La Tribune, et intitulée « Les entreprises et la fraude »⁵ a porté sur un échantillon de 403 entreprises moyennes (effectifs de 50 à 499 salariés).

Cette enquête fait ressortir que la fraude est un sujet d'inquiétude pour les chefs d'entreprise, puisque :

- 42% d'entre eux se sentent exposés au risque de fraude,
- 33% affirment avoir déjà été victimes de fraudes,
- 36% considèrent qu'elle a « plutôt tendance à augmenter ».

Consultés sur les origines de la fraude, les chefs d'entreprise l'expliquent en majorité par des facteurs culturels et humains, et en priorité le manque d'éthique de certains managers et la perte de motivation de certains salariés.

Interrogés sur leur comportement vis-à-vis d'entreprises impliquées dans des affaires de fraude :

- ils affirment en très grande majorité (80%) refuser de continuer à travailler avec les entreprises dont le dirigeant est impliqué dans une affaire de fraude,
- mais sont moins hostiles (50%) au fait de continuer à collaborer avec les entreprises dont la situation de fraude s'est organisée à l'insu du dirigeant,
- l'enquête précise que, dans leur très grande majorité (80%), les chefs d'entreprise sont favorables à la mise en place de procédures de contrôle interne systématiques pour protéger l'entreprise de la fraude.

Une enquête réalisée par PricewaterhouseCoopers Entreprises en septembre 2004, dans la perspective de la mise en place de la loi de sécurité financière, auprès de 80 PME françaises : « Le contrôle interne dans les PME-PMI »⁶.

⁴ Par Yann Algan, Pierre Cahuc, Coll. Cepremap, éditions rue d'Ulm, 100p.

⁵ Disponible sur le site Internet Grant Thornton : <http://www.grant-thornton.fr/pub-29-FR>

⁶ Disponible sur le site Internet de PWC : http://www.pwc.fr/le_controle_interne_dans_les_pme-pmi.html

L'enquête, établie à partir des déclarations des chefs d'entreprise, souligne que la très grande majorité (80%) des entreprises affirment maîtriser raisonnablement leurs risques d'erreurs et de fraudes, mais qu'en même temps, un assez grand nombre d'entre elles reconnaissent ne pas être suffisamment protégées contre certains risques :

- 65% considèrent que l'ensemble de leur personnel n'est pas informé, ni sensibilisé à la notion de contrôle interne,
- 40% déclarent ne pas avoir établi de procédures de délégation des responsabilités,
- 25% disent que leur organisation ne leur permet pas de maîtriser suffisamment leurs risques clients et que les processus d'enregistrement et de suivi des stocks ne sont pas maîtrisés,
- 23% ne disposent pas de prévisions de trésorerie régulières et fiables,
- 15% ne s'assurent pas régulièrement que leurs payes sont correctement calculées et respectent les textes en matière sociale,
- 14% déclarent ne pas avoir mis en place de procédures d'achat qui aient été respectées,
- 13% estiment que l'utilisation des fonds de l'entreprise n'est pas suffisamment contrôlée,

Enfin, alors que le système d'information constitue l'un des principaux piliers de mise en place d'un dispositif de contrôle interne performant, l'étude a révélé que seulement 55% des entreprises disposent d'un système d'information et de données informatiques suffisamment protégées.

Une autre étude, réalisée en 2007 par PricewaterhouseCoopers : « Etude sur la fraude dans les entreprises en France, en Europe et dans le monde en 2007 »⁷ porte sur un échantillon plus large de 5 428 entreprises, dont 150 entreprises françaises, et 34% de moyennes entreprises ayant un effectif inférieur à 200 salariés.

L'enquête confirme que la fraude reste l'un des risques majeurs des entreprises, puisque 40% des entreprises françaises sondées ont reconnu avoir été victimes d'une fraude au cours des deux dernières années. Une bonne partie de ces fraudes (37%) est découverte grâce à la vigilance d'un ou plusieurs salariés, ce qui montre à la fois l'importance de la sensibilisation de tous les salariés sur la problématique de la fraude et le rôle crucial du développement dans l'entreprise d'une forte culture de vigilance et de loyauté dans l'entreprise constitue une étape clé dans la prévention et la détection des fraudes.

L'enquête confirme aussi certaines indications qui ressortaient déjà d'une enquête précédente (2005), quant au profil type du fraudeur : généralement un homme (dans 93% des cas), âgé en moyenne de 40 ans, et occupant souvent (dans 55% des cas) une position élevée dans la hiérarchie. Les motivations du fraudeur résident souvent (enquête 2005) dans la « tentation facile », confortée par l'insuffisance du contrôle interne, dans l'ignorance des valeurs, ainsi que dans l'insatisfaction vis-à-vis de l'entreprise, et un train de vie élevé, ce qui peut conduire le fraudeur à un sentiment d'autojustification qui jouera un rôle prépondérant dans sa décision de passer à l'acte.

2.3.2 - Les enseignements du bêtisier

Le groupe de travail a considéré qu'il était d'un grand intérêt de mettre en commun des cas réels de dysfonctionnements observés dans des entreprises. Plusieurs exemples dont la description figure ci-après en annexe constituent notre « bêtisier » du contrôle interne.

Ces exemples sont issus, soit des expériences personnelles de certains membres du groupe, soit de cas réels tombés dans le domaine public (articles dans la presse commentant des décisions de justice).

Pour chaque cas concret, qui, le plus souvent, a été rendu anonyme, le bêtisier présente un résumé de l'affaire et les principales causes des faiblesses de contrôle interne constatées.

⁷ Disponible sur le site Internet PWC :

http://www.pwc.fr/etude_sur_la_fraude_dans_les_entreprises_en_france_en_europe_et_dans_le_monde_en_2007.html

La lecture de ces cas permet de mettre en évidence la très grande diversité des situations auxquelles peuvent être confrontées les entreprises, mais aussi de dégager quelques facteurs constants :

- la cause très fréquente des dysfonctionnements réside dans l'insuffisance des séparations de fonctions (la régisseuse de l'hôpital, le responsable juridique de la coopérative, le collaborateur de l'expert-comptable,...), situation généralement observée dans les PME,
- très souvent, le détournement est favorisé par un contrôle directorial insuffisant (dans l'association caritative, les dirigeants s'occupent des finalités humanitaires de l'association et négligent les aspects administratifs considérés comme subalternes et secondaires ; dans l'hôpital, le contrôle de gestion est indigent et ne permet pas de déclencher l'alerte...),
- le fraudeur est généralement un récidiviste (la responsable administrative de l'association, le responsable juridique...) mais les lacunes des procédures de recrutement ne permettent pas d'identifier les risques et, dans l'hypothèse d'une embauche malgré des antécédents défavorables, de mettre en place les précautions indispensables,
- les procédures administratives « autour de l'informatique » constituent souvent un point faible du dispositif de contrôle interne. Le cas des caissières et caissiers de la Tour Eiffel en apporte une parfaite illustration, avec des billets d'entrée émis par les imprimantes, mais non comptabilisés, ce qui permet une fraude de groupe à grande échelle, sans doute favorisée par un manque de vigueur du contrôle de gestion.

Ces exemples démontrent qu'aucune entreprise, aucune organisation, même parmi les plus honorables, même relativement bien organisée, n'est à l'abri de sérieuses déconvenues.

Ces exemples confortent le résultat des enquêtes évoquées ci-dessus dans le constat que toutes les PME sont concernées par les problématiques du contrôle interne.

2.3.3 - La progression de l'incivisme

Deux économistes, Yann ALGAN et Pierre CAHUC, après avoir réalisé des travaux sur l'incivisme, dans le cadre du CEPREMAP⁸, organisme présidé par Jean-Pierre JOUYET, ont livré leurs conclusions dans un petit livre fort éloquent, publié en décembre 2007 : « La société de défiance : Comment le modèle social français s'autodétruit ? » (Editions Rue d'Ulm, 100 pages) qui apporte un éclairage intéressant sur les problématiques du contrôle interne.

Leur diagnostic (qui cherche bien sûr à provoquer un choc thérapeutique positif) est implacable : la France est dominée par la défiance et l'incivisme et elle le doit à un mélange de corporatisme et d'étatisme.

Le diagnostic est étayé par plusieurs enquêtes dont les résultats sont impressionnants :

• La France, mauvaise élève du civisme

L'enquête a concerné 21 pays, dont l'Australie, les Etats-Unis, le Japon, le Canada, la Chine, le Mexique, les autres étant des pays européens, y compris la Pologne.

Voici les différentes questions posées lors de l'enquête et ce qu'il en est pour la France.

- « Pensez vous qu'il est injustifiable de réclamer indûment des aides publiques auxquelles vous n'avez pas droit ? », la France est classée, sur cette question, dernière sur le plan du civisme, derrière le Mexique, avec seulement 38% de réponses positives. Pour 19 pays, plus de 50% des personnes interrogées déclarent qu'il est injustifiable de réclamer indûment des aides publiques, pour 5 pays, cette proportion est supérieure à 60%, et pour les 9 pays les plus civiques supérieures à 70%.
- « Trouvez vous injustifiable d'acheter un bien dont vous savez qu'il a été volé ? », la France est avant dernière dans le classement du civisme, avec seulement 63% de réponses positives.

⁸ Centre pour la recherche économique et ses applications

- « Trouvez-vous injustifiable d'accepter un pot-de-vin dans l'exercice de vos fonctions ? », la France est classée dernière, avec seulement 58% de réponses positives, alors que 16 pays ont des taux supérieurs à 70% et 8 pays des taux supérieurs à 80%.

• De l'incivisme déclaré à l'incivisme constaté

Dans quelle mesure les opinions déclarées dans les enquêtes reflètent-elles véritablement les comportements ? Plusieurs expériences réalisées dans un grand nombre de pays indiquent qu'il existe de fortes relations entre opinions et comportements, et que, en particulier, de nombreuses études suggèrent que les Français respectent moins les règles civiques que leurs homologues nordiques et anglo-saxons lorsqu'ils sont situés dans un environnement identique.

L'étude cite notamment une expérience menée dans 15 pays européens et aux Etats-Unis par le Reader's Digest depuis plusieurs années, qui consiste à égarer volontairement vingt portefeuilles contenant l'équivalent de 50 \$ en monnaie nationale, avec les coordonnées explicites du présumé propriétaire. Les résultats montrent que le taux de restitution est très variable selon les pays.

- Dans les pays nordiques (Danemark, Norvège), ce taux s'élève à 100%,
- à l'autre extrémité, seuls 28% des portefeuilles sont restitués en Italie, et la France se classe au 11ème rang du civisme (sur 15) avec seulement 61% de restitutions.

L'étude constate ainsi que les données disponibles indiquent systématiquement que les Français sont aujourd'hui souvent moins civiques que les habitants de la plupart des pays à niveau de revenu comparable. De surcroît, cette situation de défiance et d'incivisme ne constitue pas une nouvelle donne, mais persiste depuis plusieurs décennies. L'exploration de l'évolution des attitudes sociales sur une longue période suggère que les attitudes sociales des Français se sont dégradées au cours du XXème siècle, et en particulier depuis la seconde guerre mondiale.

• Le corporatisme et l'étatisme, causes de l'incivisme

Les auteurs de l'étude considèrent que les origines de cette dégradation du sens civique doivent être recherchées dans l'excès typiquement français de corporatisme et d'étatisme. Le modèle social français, mis en place après la guerre, est fondé directement sur ces deux caractéristiques.

Le corporatisme, qui consiste à octroyer des droits sociaux associés au statut et à la profession, crée un enchevêtrement de dispositifs particuliers à chaque corps, favorise la recherche de rentes et entretient la suspicion mutuelle. L'étatisme, qui consiste à réglementer l'ensemble des domaines économiques et sociaux dans les moindres détails, vide le dialogue social de son contenu, entrave la concurrence et favorise la corruption. Ce dirigisme se manifeste par une intervention importante de l'État dans la sphère économique et sociale, et par une distinction nette entre le statut des fonctionnaires et celui des autres salariés, l'intervention de l'État consistant souvent à accorder des avantages particuliers à certains groupes, au détriment du dialogue social, du respect des règles de la concurrence et de la transparence des mécanismes de solidarité.

• L'incivisme et le contrôle interne.

Le constat pessimiste qui ressort de cette étude doit sans doute être relativisé. Même si la France est un mauvais élève du civisme, nous connaissons tous des personnes auxquelles nous confierions notre portefeuille sans aucune appréhension. Par ailleurs, ceux qui ont confiance dans les progrès de l'humanité pourront espérer que la France rattrape son retard dans l'échelle du civisme.

Néanmoins, ce serait aujourd'hui faire preuve d'aveuglement que de ne pas remarquer la corrélation entre ce constat du manque de civisme et les résultats des enquêtes ainsi que des exemples du bêtisier relatés ci-dessus.

La conséquence pratique de ce constat n'est pas de rejeter la gestion par la confiance, mais d'observer en toutes circonstances une grande vigilance, et donc de mettre en place un dispositif de contrôle interne efficace.

2.3.4 - Le traitement fiscal des pertes liées à des dysfonctionnements

Cet enjeu du contrôle interne pour les PME est accentué du fait du traitement fiscal des pertes consécutives aux erreurs et aux fraudes.

Bon nombre de chefs d'entreprises sont persuadés en effet que les pertes que subit leur entreprise, du fait d'erreurs ou de fraudes, sont des « charges déductibles », ce qui conduit à en faire supporter un tiers au budget de l'Etat, et à limiter la charge finale de l'entreprise.

Or, cette règle n'est pas aussi évidente, c'est pourquoi un arrêt récent du Conseil d'Etat⁹ a précisé les règles applicables en la matière.

Dans ce cas d'espèce, la société X avait subi des détournements de fonds, le directeur financier et le responsable des travaux d'entretien au sein d'une division avaient mis au point un système de facturations fictives et de surfacturations au profit d'autres sociétés dans lesquelles ils avaient des intérêts personnels.

L'administration fiscale avait réintégré les sommes correspondant à ces détournements, au motif qu'elles correspondaient à des opérations ne relevant pas d'une gestion normale et la cour administrative d'appel de Versailles¹⁰ avait confirmé les redressements notifiés. Saisi de ce litige, le Conseil d'Etat a finalement admis le caractère déductible des charges concernées et il est intéressant d'analyser le raisonnement suivi par les magistrats, qui permettra sans doute de fixer une jurisprudence sur ce sujet. Le Conseil d'Etat a considéré en effet que dans ce cas d'espèce, « *si ces détournements ont été rendus possibles par les conditions par lesquelles s'est opérée la réorganisation du département au sein duquel travaillaient ces salariés, par la délégation alors maintenue à l'un d'entre eux en dépit de l'opacité du fonctionnement de ce département, et par la défaillance du contrôle interne de la société à repérer les anomalies et irrégularités comptables révélatrices des détournements, ces circonstances ne révèlent pas un comportement délibéré ou une carence manifeste des dirigeants de la société dans l'organisation dudit département ou dans la mise en œuvre des dispositifs de contrôle qui serait à l'origine, directe ou indirecte des détournements. Dans ces conditions, ces détournements doivent être réputés avoir été commis à l'insu de la société. Par suite, c'est à tort que l'administration a regardé la perte résultant de ces détournements comme causée par un acte anormal de gestion et en a refusé la déduction.*»

La rédaction du dispositif de cet arrêt doit être interprétée à la lumière des conclusions du commissaire du gouvernement dans cette affaire qui permettent de dégager des règles générales sur la question suivante :

« *Si la jurisprudence admet la déductibilité des charges résultant de détournements opérés par les salariés d'une société dès lors que ces détournements ont été commis à l'insu des dirigeants, dans quelle mesure l'administration peut-elle opposer à une entreprise le mauvais fonctionnement de ses organes de contrôle interne pour refuser de regarder comme des charges les sommes ayant fait l'objet d'une utilisation frauduleuse par ses salariés ?* »

La jurisprudence du Conseil d'Etat fait ressortir que les conséquences fiscales des détournements dépendent directement de la qualité de leurs auteurs. C'est ainsi que les détournements commis par un associé sont regardés comme des prélèvements et non comme des charges déductibles. Il en va de même pour les malversations commises par un dirigeant non associé dès lors qu'il a la qualité de mandataire social.

⁹ Arrêt du 5 octobre 2007, *statuant au contentieux*, publié au Recueil Lebon N°291049

¹⁰ Arrêt du 20 décembre 2005

A l'inverse, les détournements commis par des salariés sont généralement considérés comme des charges déductibles, si les dirigeants n'en avaient pas eu connaissance.

Le commissaire du gouvernement rappelle dans ses conclusions que « *une mauvaise gestion ne suffit pas, à elle seule à caractériser une gestion anormale* » et que « *l'acte anormal de gestion ne sanctionne pas la mauvaise gestion, mais la gestion dans un intérêt étranger à l'entreprise* ».

Le commissaire du gouvernement a ainsi proposé de sanctionner uniquement « *les défauts de fonctionnement manifestes des systèmes de contrôle interne des entreprises. En effet, on peut considérer que la charge résultant de la fraude devient anormale lorsqu'elle résulte d'une insuffisance de contrôle interne telle qu'elle conduit à des risques excessifs pour l'entreprise.* »

Le Conseil d'Etat a suivi l'avis du commissaire du gouvernement. Il en découle une jurisprudence qui doit conduire les chefs d'entreprise à la vigilance : lorsque le mauvais fonctionnement du contrôle interne d'une entreprise conduit à un risque anormal et excessif, les incidences financières des erreurs ou des fraudes découlant de ces défaillances risquent d'être considérées comme des charges non déductibles, ce qui accroît encore l'enjeu du contrôle interne pour les chefs d'entreprise.

2.3.5 - Le contrôle interne et les PME

Lorsqu'on examine les caractéristiques de nombreuses PME et qu'on les confronte aux principales règles du contrôle interne, force est de constater que ce sujet est très souvent un domaine de vulnérabilité pour les PME. Les causes en sont bien connues :

- **Le manque de formalisation des procédures :**

Le responsable de PME est amené à privilégier les aspects techniques ou commerciaux et à négliger les aspects administratifs. De ce fait, dans beaucoup de PME, il n'existe pas vraiment de procédures bien définies. Dans d'autres PME qui auront fait un effort de mise en place de procédures, celles-ci sont rarement formalisées, elles ne sont pas écrites, ni consignées dans un manuel. Si l'on ajoute que nombre de PME ont une organisation très évolutive, qui leur permet de s'adapter avec souplesse à des situations changeantes, il en découle que ces procédures ne sont pas figées, qu'elles évoluent en permanence au fil des circonstances, ce qui rend encore plus difficile leur formalisation.

- **La règle de la séparation des fonctions :**

La règle de séparation des fonctions, un des fondements du contrôle interne, est souvent très mal respectée dans les PME.

Dans une petite organisation en effet, et parce qu'il n'est pas possible de s'organiser autrement, il est très fréquent de regrouper sur une même personne les fonctions opérationnelles, de protection des actifs, de contrôle et de comptabilisation. Or, la confusion de ces fonctions entraîne nécessairement des risques d'erreurs et de fraude. Les exemples du bêtisier apportent de nombreuses illustrations de ces risques.

- **Le contrôle directorial :**

Dans de nombreuses PME, le chef d'entreprise exerce un véritable contrôle directorial, ce qui constitue un élément essentiel du dispositif de contrôle interne. De plus, dans une « petite » PME, les opérations sont souvent relativement réduites, le chef d'entreprise les connaît toutes dans le détail, et, dès lors qu'il a le goût, ou à défaut la volonté, de suivre les aspects administratifs, son regard constitue le meilleur des contrôles. Du reste, les enquêtes statistiques montrent que la fraude n'est pas plus fréquente dans les PME que dans les grandes entreprises, qui pourtant formalisent mieux leurs procédures et respectent mieux

les règles de séparation des fonctions, justement parce que le contrôle directorial est souvent plus efficace dans une PME.

Néanmoins, il faut garder à l'esprit que, dans de nombreuses PME, le chef d'entreprise est exclusivement préoccupé par l'activité principale de l'entreprise et se désintéresse complètement des aspects administratifs et comptables, voire même les traite avec mépris. Cette situation se rencontre souvent dans les milieux médicaux ou artistiques, chez les architectes, dans beaucoup d'associations, ... cette liste étant loin d'être exhaustive. Bien entendu, dans un tel cas, la conjugaison du non-respect des règles de contrôle interne et d'un contrôle directorial insuffisant, voire parfois inexistant, crée des zones de risques très importantes.

• Le contrôle interne insuffisant : un handicap pour la croissance des PME ?

Une étude publiée en juillet 2006 par l'Institut Montaigne : « Pourquoi nos PME ne grandissent pas ? »¹¹ par Anne Dumas apporte un éclairage intéressant sur cette question.

L'étude rapporte que les entreprises françaises sont dans leur très grande majorité des petites entreprises :

- moins de 10 salariés pour 93,14 % d'entre elles,
- de 10 à 250 salariés pour 6,67 %,
- plus de 250 salariés pour 0,19 %.

Lorsque l'on compare cette analyse à la situation aux États-Unis, on constate que la France se positionne très convenablement en matière de création d'entreprises, ce qui se traduit par un très grand nombre d'entreprises de moins de 4 salariés. On observe par contre un déficit particulièrement marqué (de l'ordre de 40%) par rapport aux États-Unis, dans la classe 20 à 499 salariés. Les entreprises françaises ont un effectif moyen de 5,1 salariés contre le triple aux États-Unis.

La difficulté en France n'est donc pas tellement de faire naître les entreprises mais de les faire grandir. Pourtant, les « belles PME » qui ont atteint une taille critique suffisante peuvent être extrêmement compétitives, du fait de leur dynamisme et de leur souplesse, et donc apporter une forte contribution au développement des exportations et à la réduction du chômage.

L'étude de l'Institut Montaigne identifie plusieurs causes de cette situation, classées en deux catégories principales :

- Un environnement culturel peu propice à l'entreprise :
 - Certains entrepreneurs sont les premiers freins à la croissance de leur entreprise,
 - Un rapport difficile avec l'argent,
 - La crainte du risque et de l'échec,
 - Un système éducatif déconnecté des besoins de l'entreprise ;
- Mais aussi un environnement économique et réglementaire défavorable :
 - Des entreprises inadaptées aux mutations de l'économie,
 - Un déficit de compétences,
 - Certains rachats de PME à fort potentiel freinent ou stoppent leur développement,
 - Des freins d'ordre réglementaire ou administratif,
 - Un environnement financier défavorable.

Nul doute, dans ce contexte, que la mise en place d'une bonne organisation, la délégation adaptée de responsabilités, un bon système de contrôle de gestion, en somme un bon dispositif de contrôle interne constitue un facteur essentiel, même s'il n'est pas suffisant, de la croissance des PME. Un développement spécifique lui est consacré ci-après avec la « belle PME qui aspire à entrer dans la cour des grands ».

En conclusion, les éléments évoqués ci-dessus convergent tous sur le constat qu'aucune entreprise n'est à l'abri de risques et que le contrôle interne est un enjeu majeur pour toutes les PME.

3 LES BONNES PRATIQUES DE CONTRÔLE INTERNE DANS LES PME

3.1 Le chef d'entreprise et la direction sont responsables du contrôle interne

3.1.1 - L'attitude générale de la Direction

Le constat du groupe de travail, nourri des expériences professionnelles de ses membres, est que la qualité du dispositif de contrôle interne d'une PME découle fortement de l'attitude générale de la direction.

Il s'agit d'abord de la capacité de la direction à mettre en œuvre un contrôle directorial efficace, qui est un élément essentiel du dispositif de contrôle interne.

Le plus souvent, en effet, une PME présente des faiblesses de contrôle interne. La petite taille de l'entreprise interdit de mettre en œuvre les règles de séparation des fonctions, sauf à entraîner des surcoûts importants.

Par ailleurs, les PME souffrent souvent d'un déficit de formalisation des procédures administratives et comptables. Même lorsque ces procédures existent, il est rare qu'elles soient convenablement formalisées dans un manuel de procédures complet.

A l'inverse, elles peuvent bénéficier d'un point fort essentiel : la qualité du contrôle directorial. En effet, dans les PME, les opérations sont souvent relativement peu nombreuses et le dirigeant (chef d'entreprise ou directeur) a généralement une connaissance complète de l'ensemble des opérations, il maîtrise les relations clients et fournisseurs, de même que les données de la gestion du personnel.

Dès lors, son simple regard peut apporter une protection très efficace contre les erreurs et les fraudes. Encore faut-il qu'il ait une motivation suffisante pour exercer ce contrôle directorial.

Or, il est fréquent de rencontrer des chefs d'entreprises ou responsables d'associations qui manifestent un total manque d'intérêt pour les aspects administratifs et comptables, alors même qu'il s'agit d'excellents professionnels reconnus et compétents. Dans certains cas, ce manque d'intérêt peut aller jusqu'à un profond mépris « des chiffres, de la paperasse, ... ».

Dans cette situation, assez fréquente, les faiblesses du dispositif de contrôle interne ne sont pas compensées par un contrôle directorial suffisant, ce qui pourra conduire à de sérieuses difficultés. Dans ce cas, il est indispensable d'imaginer certains dispositifs substitutifs, de manière à limiter les risques, notamment par une intervention plus lourde et ciblée d'un expert-comptable.

L'attitude générale de la direction a une valeur d'exemple.

Ce propos est confirmé par le fait que toutes les enquêtes montrent que les collaborateurs sont incités à un comportement intègre et éthique par l'exemple de la direction.

Dans une PME, le rôle du chef d'entreprise est essentiel : c'est lui, qui, par son comportement, montre l'exemple et donne le ton de l'entreprise. Le premier, il doit mettre en pratique les valeurs de rigueur et d'efficacité prônées par l'entreprise. C'est lui aussi qui doit donner une légitimité suffisante aux fonctions de « back office », la comptabilité, les procédures, ... sans les déprécier par rapport aux fonctions « nobles » du marketing ou de la vente. Mieux encore, le chef d'entreprise doit être le modèle du respect des procédures administratives et comptables (par exemple, les notes de frais, ...), sans considérer que ces procédures ne s'appliquent qu'aux autres.

A l'inverse, bien souvent, lorsque les salariés découvrent les pratiques déviantes du chef d'entreprise ou de la direction, ils auto justifient leurs propres dérives de comportement avec des formules telles que :

- Le dirigeant ne respecte pas les procédures, pourquoi devrais-je le faire ?
- Le dirigeant privilégie ses intérêts personnels à ceux de l'entreprise, pourquoi pas moi ?
- Le dirigeant fraude, pourquoi pas moi ?
- Il n'y a pas de raison que je n'ai pas, moi aussi, ma « part du gâteau ».

Pour une PME, la confiance est une donnée essentielle pour établir et maintenir, dans la durée, de bonnes relations avec ses clients, ses fournisseurs, son banquier et entre la direction et ses collaborateurs. La confiance est un pré requis pour le maintien de bonnes performances d'une entreprise dans la durée¹². Les journalistes évoquent souvent la « perte de confiance » pour expliquer une baisse des performances d'un sportif de haut niveau. Mais il en va de même dans les entreprises, pour lesquelles confiance et performance économique sont étroitement liées.

Il en découle que les collaborateurs doivent avoir confiance dans leur entreprise et dans les valeurs qu'elle incarne, et que le chef d'entreprise et la direction doivent mériter cette confiance.

3.1.2 - Les chartes d'éthique

Depuis quelques années, certaines entreprises, souvent de grande taille, ont multiplié les documents censés encadrer les pratiques quotidiennes de leurs employés, au-delà de leurs obligations réglementaires.

Ces documents visent à élaborer des principes de conduite dans des domaines où les sociétés estiment que leur responsabilité pourrait être engagée. Il s'agit par exemple des domaines suivants : l'environnement, les droits sociaux, les intérêts des actionnaires, des clients ou des collectivités locales où elles exercent leurs activités.

Ces principes de bonne conduite peuvent s'incarner dans plusieurs types de documents :

- Les **chartes d'éthique** visent à définir la position, et parfois l'engagement, de l'entreprise vis-à-vis d'un thème donné : environnement, droits de l'homme, santé,... Elles s'adressent à la fois aux salariés, afin d'orienter leurs comportements, et aux partenaires de l'entreprise.
- Les **principes** ou **valeurs** de l'entreprise visent à définir un socle commun sur lequel sont censés se fédérer les salariés. Ce type de document a surtout valeur d'outil de communication interne.
- Les **codes de conduite** édictent des instructions précises à l'intention des salariés, afin de proscrire des comportements juridiquement et/ou moralement répréhensibles (par exemple, délits d'initié, corruption, pratiques déloyales,...) susceptibles de rejaillir négativement sur l'image globale de l'entreprise.

De nombreuses PME commencent à rejoindre les rangs des entreprises qui ont fait l'effort de rédiger de tels documents.

Le succès de l'opération suppose bien entendu quelques préalables :

- Le document doit avoir fait l'objet d'une large diffusion au sein de l'entreprise et les salariés doivent avoir bénéficié d'une formation appropriée,
- La direction doit donner à chaque salarié les moyens d'assurer ses objectifs,
- Enfin, le document doit faire l'objet d'un consensus réel et d'une application effective. Rien n'est pire que cette observation souvent entendue de certains salariés : « La direction, la hiérarchie ne se conforment même pas à leur propre charte ».

¹² Voir à ce sujet un article dans le journal Les Echos du 8 décembre 2005 :

“ la confiance, un atout essentiel pour les entreprises ” par Bertrand MOINGEON et Bernard RAMANANTSOA

3.2 L'expert-comptable et le commissaire aux comptes ont un rôle essentiel à jouer en matière de contrôle interne

Les dirigeants d'entreprise ont généralement des attentes très fortes vis-à-vis de leur expert-comptable et/ou de leur commissaire aux comptes en matière de contrôle interne. En effet, ces derniers, par la simple application de leurs normes professionnelles respectives ou de la loi, ont un rôle majeur à jouer en matière de contrôle interne.

Il est néanmoins primordial de rappeler que le contrôle interne relève de la responsabilité des dirigeants et non des professionnels externes à l'entreprise. Les dirigeants ont un rôle essentiel à jouer dans la mise en œuvre d'un contrôle interne efficace qui reflète l'organisation générale de leur entreprise.

Après avoir présenté dans un premier temps, le rôle de l'expert-comptable et du commissaire aux comptes en matière de contrôle interne, nous développerons, dans un second temps, les risques de mise en cause de responsabilité civile de ces professionnels.

3.2.1. - Le rôle de l'expert-comptable et du commissaire aux comptes

3.2.1.1. – L'expert-comptable et le contrôle interne

Les normes professionnelles

Les normes professionnelles définissent les principes fondamentaux et les procédures essentielles que l'expert-comptable doit appliquer dans l'exercice de ses missions.

Les normes précisent également les modalités d'application de ces principes et obligations, en apportant les explications et les informations nécessaires à leur mise en œuvre.

Les diligences sur le contrôle interne sont incluses dans les normes générales de **présentation des comptes annuels** et notamment lors de la prise de connaissance de l'entreprise et de l'acceptation ou le maintien de la mission. Cette phase est primordiale car elle compose un des éléments qui permettent au professionnel de porter un jugement sur la cohérence et la vraisemblance des comptes annuels.

La mission de présentation des comptes annuels concerne généralement les TPE et les PME. Ces dernières se caractérisent souvent par une insuffisance de formalisation de leurs règles d'organisation interne et par une absence de séparation des fonctions. A ces risques, il convient d'intégrer des facteurs spécifiques liés à l'activité. L'expert-comptable doit être vigilant sur les zones de risques. Il doit prescrire l'organisation comptable minimale, et préconiser le cas échéant des améliorations en matière de contrôle interne. Il doit modifier la nature de ses travaux pour tenir compte de son diagnostic du contrôle interne et infléchir ainsi le sens de sa mission.

Si, en dépit de ses remarques, l'expert-comptable ne constate pas d'amélioration de l'organisation, il peut parfois être conduit à se dégager ou à refuser la mission pour laquelle il est pressenti.

Outre les normes applicables à l'ensemble des missions, la notion de contrôle interne revêt un caractère significatif et est notamment relevée dans les normes relatives aux **missions d'audit** dans les domaines suivants :

- documentation des travaux,
- irrégularités et inexactitudes,
- prise en compte des textes légaux et réglementaires,
- planification de la mission,
- connaissance générale de l'entité et de son secteur d'activité,
- audit réalisé dans un environnement informatique,
- éléments probants,
- procédures analytiques,
- méthodes de sondage,
- appréciation des estimations comptables.

Par ailleurs, la norme relative à l'évaluation du risque et du contrôle interne précise que « *l'expert-comptable prend connaissance des systèmes comptables et de contrôle interne pour planifier sa mission et concevoir une approche d'audit efficace. Il exerce son jugement professionnel pour évaluer le risque d'audit et définir les procédures visant à le réduire à un niveau acceptable faible.* »

Les missions spécifiques au contrôle interne

Les missions relatives au contrôle interne relèvent, pour l'heure, de la norme des « procédures convenues » car il s'agit d'une mission sans expression d'assurance portant sur des comptes annuels. Le nouveau référentiel normatif à paraître courant 2009 devrait inclure des dispositions applicables aux missions d'expression d'assurance autres que celles portant sur des comptes annuels ou consolidés.

L'absence de référentiel normatif relatif aux missions sur le contrôle interne doit conduire à une grande vigilance de l'expert-comptable, notamment au moment de la rédaction de la lettre de mission qui doit fixer le périmètre exact de la mission et l'étendue des travaux.

Les missions en matière de contrôle interne peuvent être extrêmement larges, le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables en a donné la liste suivante :

Accompagnement du projet : contrôle interne.

Objectif : accompagner un client en matière de méthodologie et de gestion du projet de mise à niveau du contrôle interne.

Diagnostic du contrôle interne et propositions de plans d'actions.

Objectif : identifier les zones de forces et faiblesses du contrôle interne existant et proposer des actions d'amélioration.

Accompagnement dans la mise en œuvre des plans d'action.

Objectif : aider l'entreprise à mettre en œuvre de façon efficace les recommandations visant à améliorer le niveau de contrôle interne.

Documentation du contrôle interne.

Objectif : constituer la documentation nécessaire au président pour qu'il puisse étayer de façon probante son rapport sur le contrôle interne.

Formation des dirigeants et des salariés au contrôle interne.

Objectif : donner aux dirigeants et au personnel les connaissances nécessaires en matière de maîtrise du contrôle interne.

Assistance à la rédaction du rapport sur le contrôle interne.

Objectif : aider le président du conseil d'administration ou de surveillance à rédiger le rapport qu'il devra présenter à l'assemblée générale.

Organisation de la fonction audit interne.

Objectif : aider l'entreprise à mettre en œuvre une fonction audit interne de façon performante, participer au recrutement, former et fournir une assistance dans l'élaboration du premier plan d'audit.

Externalisation de la fonction audit interne.

Objectif : se substituer à un service d'audit interne afin d'assurer la fonction d'audit interne de l'entreprise, éventuellement selon un plan d'audit défini par la direction générale et son comité d'audit.

La diversité et la complexité des missions en matière de contrôle interne doivent conduire l'expert-comptable et son client à une attention toute particulière dans la définition de la mission à mettre en œuvre.

3.2.1.2. – Le commissaire aux comptes et le contrôle interne

1 - Les normes professionnelles

La mission du commissaire aux comptes est définie par la loi et porte principalement sur la certification des comptes. Cette certification consiste en l'émission d'une opinion sur les états financiers préparés par l'entreprise.

La nomination d'un commissaire aux comptes est obligatoire en France pour toutes les sociétés anonymes, ainsi que pour les sociétés anonymes simplifiées (SAS), les sociétés à responsabilité limitée (SARL) et les associations dépassant certains seuils.

Pour mener à bien ses travaux, le commissaire aux comptes doit appliquer les normes d'exercice professionnel (NEP). Ces normes retracent la démarche d'audit que le commissaire aux comptes va retenir pour lui permettre de certifier les comptes.

Au cœur de cette démarche d'audit, on trouve désormais le contrôle interne. En effet, pour réaliser avec succès sa mission, le commissaire aux comptes se doit de concevoir une approche d'audit efficace par l'identification des risques et l'évaluation du contrôle interne chaque processus de contrôle interne ayant un impact sur la préparation des états financiers.

Il est bien sûr important de rappeler que la direction reste responsable du contrôle interne mis en place au sein d'une PME et de la préparation des comptes. Le commissaire aux comptes, en faisant preuve d'esprit critique, doit apprécier les processus de contrôle interne mis en place et leur efficacité.

Le contrôle interne se retrouve dans plusieurs étapes de la démarche générale d'audit.

Dès la phase de prise de connaissance de l'entreprise, l'appréciation du contrôle interne par le commissaire aux comptes est essentielle. Par exemple, au cours d'un entretien de prise de connaissance, le professionnel pourra rapidement juger des processus en place au sein de l'entité auditée. Il existe d'évidence une appréciation différente à porter sur une PME familiale avec un dirigeant et sa femme en charge de tous les processus de l'entreprise et une PME plus structurée avec des personnes distinctes aux fonctions de dirigeant, responsable comptable, responsable achats, responsable logistique. Cette appréciation impacte directement la démarche d'audit qui devra être appliquée.

Pour l'orientation et la planification de sa mission, le commissaire aux comptes doit déterminer les procédures de contrôle qui peuvent servir les objectifs de sa mission et qui doivent faire l'objet d'une évaluation de sa part. Ainsi, par exemple, dans une PME dont l'activité principale est le négoce de biens, le commissaire aux comptes appréciera principalement le fonctionnement des cycles Stocks, Ventes/Clients, Achats/Fournisseurs, Trésorerie.

Enfin, l'évaluation du contrôle interne fait partie intégrante des travaux d'audit du commissaire aux comptes. Le commissaire aux comptes doit évaluer la fiabilité des processus identifiés lors de la phase d'orientation et de planification de sa mission. Cette évaluation lui permettra d'alléger ou de renforcer les travaux de contrôle qu'il doit réaliser en vue de la certification des comptes de l'entité concernée. Le commissaire aux comptes doit réaliser une mission pertinente et efficace :

- en réduisant son risque d'audit à un niveau acceptable faible ; le risque d'audit étant le risque d'exprimer une opinion incorrecte du fait d'anomalies significatives contenues dans les comptes et non détectées,
- en sachant déterminer l'étendue des travaux d'audit à réaliser en fonction de l'efficacité du contrôle interne.

2 - Les textes : objectif de transparence financière

Les textes applicables à la mission du commissaire aux comptes et relatifs au contrôle interne sont multiples.

Tout d'abord, la Loi de Sécurité Financière n° 2003 – 706 du 1er Août 2003 (dite « LSF ») qui tend d'une part, à crédibiliser davantage le système financier français et d'autre part, à renforcer la confiance des intervenants sur les marchés financiers. Par cette Loi, le législateur a souhaité renforcer la transparence de l'information financière publiée par les sociétés sous la forme juridique de sociétés anonymes. Ainsi, la LSF a prévu que :

*«Le président du conseil d'administration rend compte, dans un rapport (...) des conditions de préparation et l'organisation des travaux du conseil ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société » ;
«Le commissaire aux comptes présente dans un rapport joint à son rapport général ou, le cas échéant, à son rapport sur les comptes consolidés, ses observations sur le rapport du président (...), pour celles des procédures de contrôle interne qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ».*

Puis, l'article 7 de la loi n° 2005-842 du 26 juillet 2005 pour la confiance et la modernisation de l'économie énonce une modification des articles L 225-37 et L 225-68 du code de commerce. Ces modifications adoucissent les dispositions de la LSF en recentrant le champ d'application uniquement sur les sociétés anonymes « faisant appel public à l'épargne ». Ainsi, le président d'une SA non cotée n'a plus l'obligation de présenter de rapport sur les procédures de contrôle interne. Le commissaire aux comptes ne doit plus rédiger de rapport sur ce rapport.

Enfin, plusieurs Normes d'Exercice Professionnel applicables à la mission du commissaire aux comptes concernent le contrôle interne. Nous citerons notamment :

La NEP 240 – « Prise en considération de la possibilité de fraudes lors de l'audit des comptes » (homologuée par arrêté du 10/04/2007 publié au J.O n° 103 du 03/05/2007).

La NEP 315 – « Connaissance de l'entité et de son environnement et évaluation du risque d'anomalie significative dans les comptes » (homologuée par arrêté du 19/07/2006 publié au J.O n° 176 du 01/08/2006).

La NEP 330 – « Procédures d'audit mises en œuvre par le commissaire aux comptes à l'issue de son évaluation des risques » (homologuée par arrêté du 19/07/2006 publié au J.O n° 176 du 01/08/2006).

La NEP 9505 – « Procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière » (homologuée par arrêté du 5/03/2007 publié au J.O n° 82 du 06/04/2007).

3 - Le rôle et les obligations du commissaire aux comptes en terme d'information sur le contrôle interne

Le commissaire aux comptes **peut** et dans certains cas **doit** rendre compte à l'entreprise de son appréciation du contrôle interne de l'entité contrôlée. Cette communication aux dirigeants sur le contrôle interne est primordiale.

- **Compte rendu de mission**

Ainsi, lors de la synthèse de sa mission, il est d'usage que le commissaire aux comptes présente à son client un compte rendu des travaux effectués notamment en matière de revue du contrôle interne. Il émet alors des recommandations sur les points d'amélioration. Il effectue également un suivi des recommandations émises au cours de l'exercice précédent pour voir si celles-ci ont été prises en considération ou non. Il peut également présenter les processus analysés au cours de l'exercice et les forces identifiées.

Ce compte rendu peut être effectué, soit par écrit, soit oralement, à la direction et/ou aux services de l'entreprise.

- **Lettre de contrôle interne (management letter)**

Par ailleurs, dans le cadre de la communication art. L. 823-16 au conseil d'administration dans les sociétés anonymes (ou au président dans les sociétés anonymes simplifiées), le commissaire aux comptes doit signaler les faiblesses significatives identifiées. Ainsi, selon l'article L 823-16 (inséré par Ordonnance n° 2005-1126 du 8 septembre 2005 art. 19 J.O du 9 septembre 2005) « *les commissaires aux comptes portent à la connaissance de l'organe collégial chargé de l'administration et, le cas échéant, de l'organe chargé de la direction :*

- 1°- *leur programme général de travail mis en œuvre ainsi que les différents sondages auxquels ils ont procédé ;*
- 2°- *les modifications qui leur paraissent devoir être supportées aux comptes devant être arrêtés et aux autres documents comptables, en faisant toutes observations utiles sur les méthodes d'évaluation utilisées pour leur établissement ;*
- 3°- *les irrégularités et les inexactitudes qu'ils auraient découvertes ;*
- 4°- *les conclusions auxquelles conduisent les observations et rectifications ci - dessus sur les résultats de la période comparées à ceux de la période précédente ».*

- Rapport général

Enfin, le commissaire aux comptes peut également être amené à communiquer sur les procédures de contrôle interne dans son rapport général :

soit, pour justifier des appréciations (NEP -705 § 8) : « *Le commissaire aux comptes peut également estimer nécessaire de justifier d'appréciations portant sur les procédures de contrôle interne concourant à l'élaboration des comptes, qu'il est conduit à apprécier dans le cadre de la mise en œuvre de sa démarche d'audit.* »

soit, en cas de défaillances et/ou d'insuffisances graves du contrôle interne qui conduiraient le commissaire aux comptes à émettre une réserve ou un refus de certifier dans le rapport général.

- La révélation des faits délictueux

En application de l'article L 225-240 du code de commerce, le commissaire aux comptes a également pour obligation de « *révéler au Procureur de la République tout fait délictueux dont il a eu connaissance dans l'exercice de sa mission dès lors que les faits constatés :*

- *constituent une infraction visée par les textes de bases applicables à l'entité concernée ou une infraction prévue par d'autres textes ayant une incidence sur les comptes ;*

- *sont significatifs et délibérés* ».

L'analyse des processus de contrôle interne par le commissaire aux comptes peut parfois conduire à l'identification de tels faits délictueux.

- Le rapport du CAC sur le rapport du Président sur le contrôle interne (applicable uniquement aux sociétés cotées)

Dans les sociétés faisant appel public à l'épargne, le président du conseil d'administration rend compte, dans un rapport joint au rapport mentionné aux articles L.225-100, L. 225-102, L. 225-102-1 et L.233-26, des conditions de préparation et l'organisation des travaux du conseil ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société.

En application de l'article L 225-235 du code de commerce, le commissaire aux comptes présente dans un rapport joint à son rapport général ou, le cas échéant, à son rapport sur les comptes consolidés, ses observations sur le rapport du président visés aux articles L 225-37 et L. 255-68 du code de commerce, pour celles des procédures de contrôle interne qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Ces dispositions s'appliquent à tout commissaire aux comptes exerçant sa mission de certification dans une société anonyme faisant appel public à l'épargne.

Selon le paragraphe 6 de la NEP 9505 – « Procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière – Rapport du commissaire aux comptes sur le rapport du président (Publiée au J.O. du 06/0 4/2007) : « *l'intervention du commissaire aux comptes ne consiste pas à porter une appréciation sur les procédures de contrôle interne en tant que telles mais à apprécier la sincérité des informations contenues dans le rapport du président sur les procédures de contrôle interne qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière* ».

Pour information, dans une société ne faisant pas appel public à l'épargne, un rapport sur le contrôle interne peut néanmoins être établi lorsqu'il est prévu par les statuts, ou demandé par les actionnaires, ou établi de façon volontaire par la société.

Le commissaire aux comptes établira alors un rapport sur le rapport du président comme indiqué ci-dessus.

L'expert-comptable et le commissaire aux comptes doivent donc s'intéresser au dispositif de contrôle interne et il en découle des risques de mise en cause de la responsabilité civile de ces professionnels dans ce domaine. En effet, on constate que la mise en cause de ces professionnels s'intensifie avec :

- l'élargissement des missions de l'expert-comptable vers le conseil,
- l'insuffisance de définition du périmètre de ces missions de conseil, moins bien définies au départ et dépassant le cadre des missions normées,
- la multiplicité des normes et l'importance du formalisme dans la mission du commissaire aux comptes.

3.2.2. - Les risques de mise en cause de la responsabilité civile professionnelle de l'expert-comptable et du commissaire aux comptes dans le contrôle interne au sein des PME

Toutes les missions s'accompagnent d'une obligation générale de conseil et d'information. Le défaut de conseil est donc constitutif d'une faute pouvant engager la responsabilité des professionnels et justifiant l'extension des cas de mises en cause.

Un manquement au devoir de conseil résulte généralement d'un défaut d'information ou de renseignement traduit par une opportunité non signalée entraînant pour le client une perte de chance. Dans la majorité des cas, les mises en cause sont la conséquence d'une absence de mise en garde de la part du professionnel, notamment dans les cas où un dysfonctionnement est constaté dans l'entreprise et n'est pas signalé aux dirigeants.

3.2.2.1 – La mise en cause de la responsabilité civile professionnelle

Toute mise en cause de responsabilité nécessite la conjonction de trois éléments : la faute, le préjudice et un lien de causalité.

La faute

La faute peut être contractuelle ou délictuelle. La responsabilité civile contractuelle trouve ses fondements dans l'article 1142 du code civil : « *toute obligation de faire ou de ne pas faire se résout en dommages et intérêts en cas d'inexécution de la part du débiteur* » alors que la faute délictuelle est définie à l'article 1382 du code civil : « *tout fait quelconque de l'homme, qui cause à autrui un dommage, oblige celui par la faute duquel il est arrivé, à le réparer* ».

Le client doit donc, pour mettre en cause son expert-comptable ou son commissaire aux comptes, prouver que ce dernier a commis une faute dans l'exercice de ses fonctions. A charge pour les professionnels de démontrer qu'ils ont mis en œuvre toutes les diligences nécessaires à l'exécution de leur mission.

Le préjudice

Le dommage doit être prouvé par la victime qui demande réparation. S'agissant d'un fait juridique, tous les moyens de preuve sont admis.

Le préjudice doit être :

- actuel et certain,
- pécuniaire ou simplement moral,

Il peut résulter d'une perte de chance.

Le lien de causalité

Pour engager la responsabilité civile du professionnel, le demandeur doit établir le lien entre le dommage et la faute.

Les juges considèrent que le professionnel doit user de toute l'autorité dont il dispose pour mener à bien sa mission. Au cas présent, le professionnel ne pourrait se voir exonéré de sa responsabilité au seul motif qu'il n'a pas disposé de tous les éléments nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Une formalisation des diligences accomplies même en cas de difficultés rencontrées permet d'opposer au juge la portée du lien de causalité.

Les chiffres clés

Les chiffres communiqués ci-après sont issus de statistiques de l'Ordre des Experts-Comptables de Paris Ile de France et de la Compagnie des Commissaires aux comptes pour les années 2004 à 2006 en matière de sinistres et mises en cause de responsabilité professionnelle.

Seuls ont été retenus les éléments de mise en cause qui semblent être en relation avec le contrôle interne.

Ainsi, en matière d'expertise comptable, les cas de mise en cause suite à un « manquement au devoir de conseil » représentent environ 30% des cas pour un coût moyen de sinistres sans cesse croissant de 10 000 euros en 2004, 12 000 euros en 2005 et 15 000 euros en 2006,

Les cas de mise en cause suite à des « détournements de fonds » représentent respectivement 2%, 1% et 4% des cas pour les années 2004, 2005 et 2006. Cependant, on notera l'importance du coût moyen de mise en cause pour ce motif qui varie comme suit : 50 000 euros pour 2004, 68 000 euros pour 2005 et 56 000 euros pour 2006 alors que le coût moyen global de mise en cause en matière d'expertise comptable est plutôt de l'ordre de 17 000 euros.

En matière de commissariat aux comptes, les cas de mise en cause du fait d'une « Erreur relative à la certification des comptes » représentent pour les années 2004, 2005 et 2006 respectivement 12%, 8% et 7% des cas et 22%, 10% et 19% du coût total des sinistres. A noter que le coût moyen du sinistre s'élève dans ces cas à 120 000 euros environ sur les trois années citées.

Les cas de mise en cause suite des « détournements de fonds non décelés » représentent quant à eux respectivement 11%, 4% et 11% des cas pour les années 2004, 2005 et 2006 et 8%, 7% et 19% du coût des sinistres.

Ces quelques chiffres clés renforcent la nécessité de se prémunir contre tout risque de mise en cause de professionnels.

3.2.2.2 – La prévention des risques de mise en cause de responsabilité

Devant la complexité des systèmes d'information et face à la multitude de ses obligations, le chef d'entreprise confie de plus en plus ses tâches d'organisation et les responsabilités qui en découlent à son expert-comptable. Cette externalisation aboutit à transférer sur l'expert-comptable les conséquences des défaillances ou erreurs concernant ses obligations en matière de contrôle interne.

Dès lors, le chef d'entreprise considère que l'expert-comptable est responsable des manquements aux obligations et engagements qui sont les siens. Aussi, afin d'éviter toute mise en cause, les professionnels devront s'attacher à sécuriser leur intervention à chaque étape de leur mission.

Les préambules à la mission

L'intervention de l'expert-comptable doit toujours être précédée par la rédaction d'une lettre de mission. Cette dernière a pour objectif de rappeler le cadre de l'intervention de l'expert-comptable et de répartir les tâches entre le professionnel et l'entreprise. La lettre de mission fixe également le budget des honoraires qui doivent être suffisants pour mener à bien la mission. L'expert-comptable ne peut en aucun cas se retrancher derrière une insuffisance d'honoraires pour justifier une absence ou une insuffisance de diligences.

La lettre de mission fixe la nature de l'intervention, cependant afin d'en limiter les risques d'interprétation et de mise en cause de la responsabilité, elle doit s'accompagner d'un programme de travail qui doit toujours être un préalable à la mission et non résulter des travaux effectués.

Le programme de travail définit la nature précise de l'intervention, il en détermine les modalités pratiques, le calendrier et l'étendue des travaux nécessaires à la mise en œuvre du plan de mission. Il résulte d'une prise de connaissance approfondie de l'entreprise et de l'identification des zones de risques de la structure. Il définit l'étendue du devoir de conseil et fixe les diligences à accomplir, ces deux derniers points sont essentiels à la limitation de la mise en cause de la responsabilité du professionnel.

La réalisation des travaux

Au cours de la réalisation de ses travaux, le professionnel dispose de moyens lui permettant de sécuriser ses travaux et de constituer des éléments de preuve en cas de mise en cause de sa responsabilité.

Pour encadrer sa responsabilité, l'expert-comptable doit justifier des diligences accomplies dans son dossier de travail. Pour cela, il doit impérativement documenter le dossier de travail par tout type de documents, de justificatifs. Il peut même faire confirmer par leurs auteurs les options ou déclarations et réclamer copie de tout document important et/ou significatif. Le dossier de travail doit comprendre le programme de travail détaillé, le professionnel doit motiver ce document et l'étayer par tout élément contribuant à la formation de ses choix et des options retenues. Afin de matérialiser le contexte de son intervention, l'expert-comptable doit garder trace, dans son dossier de travail, des diligences techniques accomplies, des contrôles et vérifications opérées. Il doit également matérialiser la supervision des tâches qu'il a déléguées.

Pour anticiper les incidents, l'expert-comptable doit exposer et affirmer un jugement professionnel. Il doit exprimer clairement sa position dans les conclusions et les synthèses après avoir vérifié la cohérence des constatations avec les options adoptées. Enfin, l'expert-comptable doit assurer le suivi complet des décisions.

Pour prévenir les difficultés, l'expert-comptable doit assurer une information régulière des tiers sous la forme de comptes rendus d'avancement ou de synthèse. Il doit communiquer sur les conditions d'exécution de sa mission, il doit rappeler les faits saillants, résumer les options significatives adoptées, préciser les principales difficultés rencontrées (calendrier, relations, anomalies). Il doit également formuler des recommandations, signaler les faiblesses significatives constatées, relever les carences du contrôle interne, suggérer des solutions, proposer des missions de conseils souhaitables, suggérer toutes consultations externes spécialisées nécessaires à l'amélioration des procédures.

L'engagement des dirigeants

La mise en cause de la responsabilité de l'expert-comptable est atténuée par la portée de l'engagement des dirigeants. En effet, il s'agit pour les dirigeants d'avoir un regard nouveau sur le contrôle interne qui doit être un facteur d'amélioration des performances de l'entreprise et de la qualité de son information financière.

Le premier engagement des dirigeants en matière de contrôle interne est l'implication qu'ils ont au niveau de la rédaction du manuel de procédures. En effet, l'importance d'un manuel de procédures pour les sociétés n'est plus à démontrer. D'une manière générale, un manuel de procédures a pour but d'améliorer le fonctionnement de l'activité et permet notamment :

- de définir les étapes à suivre dans l'exécution des activités principales d'une entreprise,
- de tracer les filières que devront emprunter les pièces justificatives tant internes qu'externes, ainsi que le cycle idéal pour la réalisation des tâches,
- de définir les attributions dévolues aux différents services à chaque étape d'exécution,
- de connaître les outils dont doivent disposer les intervenants chargés d'exécuter les opérations.

Le manuel des procédures est l'aspect théorique de l'organisation, cependant le dirigeant doit s'assurer de la mise en application des procédures décrites. Il doit identifier les types de contrôle fondamentaux à effectuer a priori ou posteriori : contrôle journalier, hebdomadaire, mensuel ou annuel, il doit préciser les différents niveaux de contrôle : autocontrôle, contrôle hiérarchique, audits internes et externes.

Le chef d'entreprise doit engager sa responsabilité en surveillant l'actualisation de l'existant, toute modification dans l'organisation de l'entreprise doit donner lieu à l'évolution du manuel de procédures, à la mise à jour des procédures et à l'analyse des impacts liés à tout changement.

Enfin, le chef d'entreprise s'engage par la signature de la lettre d'affirmation au travers de laquelle l'expert-comptable ou le commissaire aux comptes s'assurent que la direction a conscience que l'établissement et la présentation des comptes sont de son ressort et qu'elle en prend la responsabilité. La lettre d'affirmation rappelle la responsabilité des dirigeants en matière d'établissement des comptes, de conception et de mise en oeuvre de systèmes comptables et de contrôle interne destinés notamment à prévenir et à détecter les erreurs et les fraudes, et les limites de leurs déclarations.

Selon la compagnie des commissaires aux comptes, les points qui doivent y figurer sont les suivants :

- caractère non significatif, selon la direction, des effets des anomalies relevées par le commissaire aux comptes et non corrigées. Un état de ces anomalies non corrigées est joint à cette déclaration,
- confirmation du fait que la direction a communiqué au commissaire aux comptes son appréciation sur le risque que les comptes puissent comporter des anomalies significatives résultant de fraudes,
- confirmation que tous les faits significatifs liés à des fraudes commises ou suspectées dont la direction a eu connaissance, ont été signalés au commissaire aux comptes,
- confirmation que le commissaire aux comptes a été informé de tous les cas survenus ou potentiels de non-respect des textes légaux et réglementaires dont les conséquences devraient être prises en considération lors de l'établissement des comptes.

Les cas de mise en cause de la responsabilité sont de plus en plus nombreux et présentent des fondements de plus en plus divers. Aussi, les professionnels doivent, pour se prémunir, respecter les normes et s'appuyer sur une direction engagée et responsable.

3.3 L'essentiel des bonnes pratiques

3.3.1 - L'organisation comptable minimale

L'organisation comptable minimale, celle qui devrait être présente dans toutes les entreprises, sans distinction de taille ou d'activité, doit comporter deux aspects principaux :

- l'aide au pilotage,
- les procédures administratives et comptables et la prévention de la fraude.

L'aide au pilotage

Toute entreprise doit disposer d'outils d'aide au pilotage, à l'usage du chef d'entreprise.

Elle doit tenir une comptabilité générale, selon les prescriptions légales, ce qui permet au chef d'entreprise :

- de respecter ses obligations fiscales et juridiques (activités associative ou sociétale),
- d'appréhender les résultats de l'entreprise et sa situation financière.

L'organisation comptable doit donc comporter l'établissement d'une comptabilité reflétant le mieux possible la réalité de l'entreprise, dans des délais suffisamment rapides pour permettre le respect des règles, mais aussi l'action du chef d'entreprise.

Il n'est pas inutile de rappeler :

- les documents obligatoires (journal, grand livre, livre d'inventaire,...),
- les règles de conservation et de classement des données,
- les obligations déclaratives (charges sociales, déclarations et liasses fiscales, enquêtes statistiques), qui dépendent de la taille (chiffre d'affaires et effectif), de la nature des opérations, de la répartition géographique et de la forme de l'entreprise.

Mais l'entreprise ne peut se contenter d'une simple comptabilité générale et de comptes annuels normalisés. En effet, la comptabilité générale permet essentiellement de faire des constats a posteriori. Elle ne permet pas le suivi régulier de la performance de l'entreprise. Elle est impropre à la mise en œuvre d'une analyse fonctionnelle des coûts, dès lors qu'elle se base sur une ventilation des coûts par nature.

Dans toute entreprise, la comptabilité générale doit donc être complétée par :

- des tableaux de bord faisant ressortir les clignotants essentiels de l'activité de l'entreprise,
- des budgets, des prévisions de trésorerie et une comptabilité analytique adaptée permettant d'appréhender et de maîtriser ses coûts.

La mise en place de tableaux de bord et d'une comptabilité analytique impose la collecte d'une information appropriée et implique, bien entendu, la production de résultats réguliers et comparables les uns aux autres, dans des délais rapides, pour pouvoir analyser et réagir.

Ces informations de gestion doivent être de préférence issues de la comptabilité. Lorsque cette solution n'est pas possible, l'entreprise peut mettre en œuvre des outils de gestion extracomptables. Mais dans ce cas, il est indispensable de procéder régulièrement, au minimum tous les trimestres, au rapprochement de ces résultats avec la comptabilité générale.

Les tableaux de bord et les informations de gestion, qui doivent être établis dans des délais suffisamment rapides pour permettre l'action, car une information trop tardive devient rapidement inutile, sont destinés au chef d'entreprise et éventuellement à ses principaux collaborateurs. Le bon fonctionnement du système exige une forte implication de leur part pour :

- veiller au respect des délais,
- analyser les résultats,
- définir les mesures correctives.

Il n'est sans doute pas inutile de rappeler les qualités requises pour un tableau de bord efficient :

- rapidité d'établissement : la rapidité doit primer sur la précision (en cela, il se distingue d'une situation comptable),
- caractère synthétique : les indicateurs, sélectionnés en fonction de leur utilité, doivent être limités aux points clés de décision,
- pertinence et adaptation à l'entreprise et à chaque utilisateur,
- facilité d'utilisation : sa présentation doit être attractive, mettre en relief les informations essentielles et permettre une consultation aisée et rapide. Il doit être simple et concis,
- cohérence : les informations doivent être cohérentes entre elles et complémentaires,
- caractère évolutif.

Les procédures administratives et comptables et la prévention de la fraude

Toute entreprise, même la plus petite, doit mettre en place un minimum de procédures administratives et comptables, et si possible, les formaliser dans un manuel de procédures.

Ces procédures doivent, dans toute la mesure du possible, respecter les règles de contrôle interne, telles qu'elles ont été exprimées ci-dessus, en particulier, les règles de séparations des fonctions, la protection des actifs, le contrôle directorial, etc.

Lorsque l'organisation de l'entreprise ne permet pas de respecter ces règles, le chef d'entreprise doit avoir conscience des risques qui en découlent et organiser des contrôles substitutifs :

- soit en confiant à son expert-comptable une mission spécialement orientée sur le contrôle de la bonne exécution des processus administratifs,
- soit en intensifiant son contrôle directorial en fonction des zones de risques découlant des faiblesses des règles de contrôle interne.

Les procédures administratives et comptables minimales doivent porter notamment sur les axes suivants :

- l'ouverture du courrier doit rester sous le contrôle du chef d'entreprise,
- le classement des documents doit être effectué sans retard, selon un plan de classement rationnel,
- la signature des chèques,
- les procédures de facturation doivent permettre de garantir l'exactitude et l'exhaustivité de la facturation,
- les procédures de sauvegarde des actifs, notamment des stocks, des titres de paiements, des espèces, etc.,
- les procédures d'accès aux locaux de l'entreprise.

Le détail des risques inhérents aux différents processus de l'entreprise est décrit ci-après, ainsi que le recensement des bonnes pratiques. Ces recommandations ne sont pas toujours applicables en l'état, dans toutes les entreprises, notamment dans les plus modestes.

Mais dans tous les cas, le chef d'entreprise doit se montrer vigilant et, lorsqu'il n'a pas personnellement la « fibre administrative et comptable », il doit avoir conscience que, de ce fait, son contrôle directorial risque de manquer d'efficacité. Dès lors, il doit impérativement mettre en œuvre des mesures de protection substitutives, notamment en ayant recours à son expert-comptable en lui confiant la prise en charge d'une partie de sa fonction de contrôle directorial.

3.3.2 - Les bonnes pratiques dans les différents processus

L'entreprise est structurée autour de différents processus de gestion. Un processus est un enchevêtrement d'opérations constituant la manière ou le procédé de réaliser une action, un bien ou un service ou d'atteindre un objectif mesurable.

Les développements qui suivent, volontairement limités à quatre processus essentiels (achats, ventes, trésorerie et personnel) ont pour objectif de présenter les principaux risques associés aux processus et de dégager quelques recommandations pratiques.

3 LES BONNES PRATIQUES DE CONTRÔLE INTERNE DANS LES PME

3.3.2.1 - Le processus ventes

Ce processus est la clé de voûte du métier de l'entreprise. Il comporte six points clés auxquels sont associés un certain nombre de risques, qu'il convient de maîtriser.

Points clés du processus	Principaux risques inhérents	Recommandations
Commandes d'un client	<ul style="list-style-type: none"> - Acceptation d'une commande non conforme ou d'une commande par une personne non autorisée, - Acceptation d'une commande d'un client « fictif », « mauvais » payeur ou insolvable, - Non traitement d'une commande (par oubli ou négligence) ou son traitement tardif, - Exploitation multiple d'une seule et même commande. 	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Forte implication du chef d'entreprise : fixation des objectifs; revue, plan des actions, suivi évaluation, - Mise en place d'une procédure rigoureuse d'acceptation de commandes et de leur traitement de bout en bout, - Validation et visa par une autorité qualifiée de tout bon de commande reçu.
Livraison	<ul style="list-style-type: none"> - Non livraison, livraison incomplète ou partielle d'une commande ou sa livraison tardive (erreur sur l'adresse ou sur le lieu de livraison...), - Livraison non conforme à la commande (caractéristiques du produit, quantité, qualité, date de livraison, lieu de livraison ...); livraison d'un produit non commandé ou sur la base d'un bon de commande non valable, - Méconnaissance de l'exhaustivité des livraisons et des retours clients (causes de refus du client, quantités refusées...). 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation de bons de livraisons pré numérotés ou issus d'un système permettant une numérotation séquentielle et de couleur différente (plusieurs exemplaires), - Tout bon de livraison doit être visé et validé par une autorité compétente, par exemple le responsable magasin ; - Rapprochement systématique du bon de livraison avec le bon de commande correspondant par le responsable du service magasin, - Justification de tout écart issu du rapprochement précédent par le responsable magasin, - Assurance que chaque retour de bien donne lieu à l'émission d'un bon pré numéroté (ou issu d'un système équivalent), visé et annoté par le responsable magasin, - Assurance que le système en place permette un suivi de toutes les livraisons, des livraisons non-conformes et de tous les retours réalisés au cours d'une période donnée...

Points clés du processus	Principaux risques inhérents	Recommandations
Facturation	<ul style="list-style-type: none"> - Non facturation d'une livraison ou de toutes les livraisons (exhaustivité) ; facturation tardive d'une livraison, - Non facturation d'un avoir (ou de tous les avoirs) concernant les retours des clients, - Facturation tardive (cut off), - Facturation erronée ou incomplète (conditions tarifaires : prix, TVA, remises, montant net, caractéristiques du produit, quantité, qualité, date de livraison; lieu de livraison ...), - Existence d'un nombre important d'avoirs émis ou d'avoirs à établir (fréquence et importance significative...), - Perte de marge 	<ul style="list-style-type: none"> - Chaque livraison doit être facturée, - Chaque retour de marchandise justifié et accepté doit faire l'objet d'émission d'un avoir approprié, - Avant sa comptabilisation, toute facture (vente ou avoir) doit être contrôlée par recoupement avec le bon de commande, les conditions tarifaires de vente, et le bon de livraison (bon de retour) correspondant, - Le système utilisé doit permettre une facturation rapide (ventes et avoirs) et sans erreur. Il doit permettre un suivi de la marge (globalement et pour chaque produit jugé d'importance significative).
Comptabilisation	<ul style="list-style-type: none"> - Non comptabilisation d'une facture ; comptabilisation tardive, - Mauvaise imputation ou comptabilisation d'une facture de vente (ou d'avoir) : ex : comptes inappropriés, centralisation erronée ou période de comptabilisation incorrecte, - Double comptabilisation d'une facture de vente (ou d'avoir) : ex : comptes ventes, clients et TVA erronés ; altération possible des relations avec le client en cas de relance sur cette base, - Méconnaissance par la comptabilité de l'exhaustivité des livraisons non facturées, des factures et avoirs établis (ou et à établir) au cours d'une période ; non comptabilisation ou provisionnement des comptes rattachés aux clients et ventes ; non respect du cut off (séparation des exercices). 	<ul style="list-style-type: none"> - Comptabilisation avec célérité et dans les bons comptes des entrées/sorties de stocks et des factures de vente (ou d'avoirs), - Les comptes ventes, clients, et autres comptes liés (commissions, ...) doivent faire l'objet d'une analyse régulière par le personnel comptable, - Les travaux d'équipe comptable doivent être revus et supervisés par le chef comptable, - Assurance que le chef comptable dispose de l'exhaustivité des commandes non traitées, des livraisons facturées (ou non), des factures de ventes (ou avoirs) émises (ou à établir), et des produits constatés d'avance.

3 LES BONNES PRATIQUES DE CONTRÔLE INTERNE DANS LES PME

Points clés du processus	Principaux risques inhérents	Recommandations
Suivi clients et Encaissements	<ul style="list-style-type: none"> - Retard important au niveau des règlements des clients, - Impayés, créances douteuses et contentieuses atteignant des niveaux inquiétants et par ailleurs non couverts ou couverts insuffisamment (assurance client), - Mauvaise imputation des règlements clients, leur non comptabilisation ou leur comptabilisation tardive des encaissements, - Méconnaissance par la comptabilité de l'exhaustivité des litiges clients, des pertes probables à constater et/ou à provisionner au cours d'une période, - Perte de données et de pièces comptables. 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse régulière des comptes clients, des balances et grands livres clients, des balances âgées, - Relances systématiques des clients retardataires ou récalcitrants (règlements), - Comptabilisation des règlements et avoirs dans les bons comptes ; système d'identification des factures réglées par le client : par exemple tampon « règlement ou avoir comptabilisé le ... dans le journal...et dans les comptes... », - Supervision des travaux du personnel comptable par le chef comptable ... - Nécessité de disposer d'un système efficace de traçabilité, de conservation et d'archivage des pièces et documents comptables.
Cumul de fonction (quelques exemples)	<ul style="list-style-type: none"> - Acceptation de commande et facturation → Emission de factures inexactes, - Service magasin / expédition et service facturation → Détournement de biens et émission de factures incorrectes, - Emission des avoirs et logistique (magasin et livraison) → détournement de biens et émission de factures incorrectes, - Comptabilité clients et Trésorerie (Encaissements) → non enregistrement des règlements, détournement des encaissements reçus, - Facturation et Trésorerie (Encaissements): → Dissimulation des factures et des encaissements ; détournement des encaissements reçus. 	<p>En fonction des ressources disponibles, mettre en place une bonne procédure de séparation de tâches. A défaut de ressources (notamment dans les petites structures), instaurer des règles de contrôle compensatoires strictes.</p>

En résumé, les principales recommandations pratiques relatives au processus ventes sont les suivantes :

Processus ventes : ce qu'il faut faire :

- Utiliser des bons de livraison et des factures pré numérotés (objectif d'exhaustivité),
- Faire respecter, et adapter selon la taille et les moyens de l'entreprise, le principe de séparation des fonctions,
- Procéder aux analyses régulières des comptes clients et porter une attention particulière aux créances anciennes, notamment celles inscrites dans les pertes au cours de l'exercice.

Processus ventes : ce qu'il ne faut pas faire :

- Livrer un bien ou exécuter une prestation sans être en possession d'un bon de commande ou d'un devis, accepté et confirmé par écrit par le client, surtout si ce dernier n'est pas connu ou « fiable »,
- accorder un crédit à des clients réputés « mauvais clients ». Au contraire, il faut exiger de ces clients le règlement au comptant de la totalité de la commande soit avant ou soit au moment de la livraison ou de la prestation de service
- négliger les relances clients et les assurances contre les risques clients,
- faire exécuter par la même personne ou le même service - sans contrôles compensatoires - les fonctions précitées jugées incompatibles.

3.3.2.2 - Le processus achats

Le processus Achats couvre les activités et fonctions intégrées dans le cycle des approvisionnements des biens et services nécessités par le processus de réalisation. Sept points clés sont traités dans le tableau suivant :

Points clés du processus	Principaux risques inhérents à ce processus	Recommandations
<p>Traitement des demandes d'avoir</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Besoins non conformes aux objectifs définis par le chef d'entreprise, - Commande d'un bien (ou service) non nécessaire (ou inapproprié) eu égard aux besoins de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> - Forte implication du chef d'entreprise : fixation des objectifs, suivi, évaluation de ceux-ci, - Usage de demandes d'avoir pré-numérotées et de couleur différente (plusieurs exemplaires), - Approbation formelle (visa) des demandes d'avoir.

3 LES BONNES PRATIQUES DE CONTRÔLE INTERNE DANS LES PME

Points clés du processus	Principaux risques inhérents à ce processus	Recommandations
Sélection des fournisseurs et passation de la commande	<ul style="list-style-type: none"> - Traiter avec des fournisseurs indécidés ; collusion entre le service acheteur et le fournisseur, - Achat d'un bien ou service non conforme au bon de commande ; achat dans des conditions non optimales pour l'entreprise, - Exploitation multiple d'un seul et même bon de commande conduisant à des achats multiples. 	<ul style="list-style-type: none"> - Politique de sélection rigoureuse des fournisseurs, - Traitement rapide des opérations, - Connaissance à tout moment des états de commandes (passées, honorées ou non).
Réception du bien commandé	<ul style="list-style-type: none"> - Non réception ou réception incomplète partielle ou tardive de la commande (erreur d'adresse ou de lieu de livraison), - Réception non conforme à la commande (caractéristiques du produit, quantité, qualité, date de livraison, lieu de livraison ...) ; réception d'un produit non commandé (ou sur la base d'un bon de commande non valable), - Méconnaissance par l'équipe logistique de l'exhaustivité des réceptions et des retours aux fournisseurs (causes de refus de prendre livraison, quantités refusées). 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation de bons de commande pré numérotés et de couleurs différentes, - Validation et visa des bons de commandes par une autorité compétente, - Rapprochement systématique du bon de réception/bon de livraison du fournisseur (ou livreur) et visa par le responsable magasin, - Justification par le responsable magasin de tout écart entre la réception et la commande, - Tout retour au fournisseur doit donner lieu à l'émission d'un bon de retour pré numéroté (ou équivalent) visé et annoté (cause du refus/retour, écart entre la livraison et le bon de livraison...) par le responsable de magasin, - Suivi par le système en place de toutes les réceptions (conformes, non-conformes) et de tous les retours réalisés au cours d'une période donnée (pour faciliter la préparation et le traitement des anomalies et la séparation des exercices).

Points clés du processus	Principaux risques inhérents à ce processus	Recommandations
Facture du fournisseur	<ul style="list-style-type: none"> - Prise en compte d'une facture relative à un bien non commandé, - Non réception ou réception tardive de la facture correspondant à une commande honorée par le fournisseur, - Facture d'avoir non reçue du fournisseur en cas de retour de marchandise (non comptabilisation et non imputation de l'avoir), - Facture erronée ou incomplète (conditions tarifaires : prix, TVA, remises, montant net, caractéristiques du produit, quantités, qualité, date de livraison ; lieu de livraison), - Existence d'un nombre important d'avoirs reçus (ou à recevoir) d'un même fournisseur ou pour un bien donné (fréquence et importance significative) → problème de non qualité. 	<ul style="list-style-type: none"> - Chaque réception doit être facturée tout comme chaque retour justifié et accepté par le fournisseur, - L'ORIGINAL de chaque facture (achat ou avoir) doit être identifié, contrôlé par recoupement avec le bon de commande, les conditions tarifaires et de vente, le bon de réception (bon de retour). Les exemplaires « non originaux » doivent être neutralisés ou annulés, - Le système informatique doit permettre la connaissance rapide de toutes les factures reçues (ou à recevoir), des avoirs reçus (ou à recevoir), des charges constatées d'avance. - Les anomalies doivent être identifiées rapidement, leurs causes analysées et traitées avec efficacité.

3 LES BONNES PRATIQUES DE CONTRÔLE INTERNE DANS LES PME

Points clés du processus	Principaux risques inhérents à ce processus	Recommandations
Comptabilisation	<ul style="list-style-type: none"> - Non comptabilisation d'une facture d'achat (ou comptabilisation tardive) → déclarations incorrectes de TVA ; arrêtés de comptes mal maîtrisés, - Imputation ou comptabilisation erronée d'une facture d'achat (prix d'achat, frais d'achat, coût d'achat, TVA...), compte non approprié, centralisation erronée ou période incorrecte, comptabilité incorrecte (plusieurs comptes pouvant être concernés...), - Double comptabilisation d'une facture fournisseur, - Méconnaissance par la comptabilité de l'exhaustivité des réceptions (sans factures fournisseurs correspondantes), des retours avec les avoirs reçus et à recevoir au cours d'une période → non respect du cut off pour les achats et charges, - Comptabilisation de soldes et non de mouvements, - Non maîtrise des frais accessoires et charges calculées (frais immobilisés et activés, dotations aux amortissements...) - Méconnaissance par la comptabilité de l'exhaustivité des litiges avec les fournisseurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comptabilisation avec célérité et dans les bons comptes des entrées/sorties en stocks et des factures/avoirs d'achats - Sur chaque facture traitée apposer un tampon « original, comptabilisé le ... dans le journal...et dans les comptes... », - Analyse régulière des comptes achats/fournisseurs par le personnel comptable (analyse des comptes, balances et grands livres fournisseurs, balance âgée...), - Mise à jour du fichier des immobilisations (à l'aide d'inventaire physique notamment) et contrôle de son rapprochement avec la comptabilité en fin de période de la comptabilité - Revue et supervision des travaux du personnel comptable par le chef comptable, - Assurance que le chef comptable dispose de l'exhaustivité des informations relatives aux réceptions non traitées, aux réceptions (et retours) facturées (ou non), des factures et avoirs reçus (et à recevoir), des charges constatés d'avance, pour les comptabiliser à bon escient.

Points clés du processus	Principaux risques inhérents à ce processus	Recommandations
Règlement des factures des fournisseur et leur comptabilisation	<ul style="list-style-type: none"> - Retard de règlement aux fournisseurs (difficultés de trésorerie...) → frais, pénalités et intérêts de retards à supporter ; non optimisation de la trésorerie ...; - Mauvaise imputation des règlements fournisseurs, non comptabilisation (comptes fournisseurs et de trésorerie erronés) ou comptabilisation tardive ; - Double règlement d'une même facture fournisseur ou règlement en trop dû à la non prise en compte des acomptes déjà versés ; - Règlement par erreur d'un autre fournisseur (autre que celui qui nous a facturé et livré) 	<ul style="list-style-type: none"> - Avant tout règlement, s'assurer qu'un « BON A PAYER » est apposé par une autorité qualifiée sur chaque facture (Original) en instance de règlement - Procéder aux règlements des fournisseurs selon les termes contractuels et apposer la mention « payé » sur la facture réglée (Original), - Procéder à la comptabilisation des règlements des factures fournisseurs et apposer la mention « comptabilisée » sur la facture réglée et saisie en comptabilité, - Procéder aux analyses périodiques des comptes fournisseurs à l'aide des grands livres, balances fournisseurs, relevés de comptes et lettres de relances reçues des fournisseurs ; - Instaurer un système rigoureux de suivi et de provisionnement des charges à payer et des charges constatés d'avance, afin de respecter le principe de la séparation des exercices.

Points clés du processus	Principaux risques inhérents à ce processus	Recommandations
Cumul de fonctions	<ul style="list-style-type: none"> - Passation de commandes et logistique (réception et magasin) → risque de détournement de biens et altération frauduleuse des données (quantité...) lorsque les rapprochements entre la commande, la réception, et les stocks sont erronés ; - Passation des commandes et trésorerie (décaissements) → règlements des fausses factures (sans commande effective) ; - Logistique et comptabilité → détournement des biens et « arrangement » frauduleux des données (quantité...) lors des rapprochements entre la commande, la réception, et la comptabilisation des opérations (achats et stocks) sur des bases erronées, - Comptabilité et Trésorerie → enregistrement de factures fictives et réalisation d'un règlement sans objet (achat non effectif et sans commande). 	<p>En fonction des ressources disponibles, mettre en place une bonne procédure de séparation de tâches. A défaut de ressources (notamment dans les petites structures), instaurer des règles de contrôle compensatoires strictes.</p>

En résumé, les principales recommandations pratiques relatives au processus achats sont les suivantes :

Processus achats : ce qu'il faut faire

- Forte implication du chef d'entreprise en amont (fixation des objectifs) et en aval (revue de direction, plan d'action, mise en œuvre de mesures correctrices et préventives...),
- utilisation de demandes d'avoir et de bons de réception pré numérotés et de différentes couleurs,
- mise en place de procédures d'autorisation (demande d'achat, bon de commande, règlement...),
- mise en place de procédures de contrôle et de supervision (commande/réception ; commande/réception/facture ; facture/comptabilisation, « bon à payer »/règlement ; et de supervision des travaux par les responsables (par exemple, revue des bons à payer des factures),
- instauration de procédures d'identification des bons traités (bons de commande, de réception...) et d'annulation des factures traitées (original, visé le..., comptabilisé le.... bon à payer le..., réglé le...; règlement comptabilisé le ...).

Processus achats : ce qu'il ne faut pas faire

- accepter des factures non conformes (forme et fond),
- réaliser des achats sans facture ;
- effectuer un règlement sans facture ou bon à payer ;
- favoriser le cumul des fonctions incompatibles (par exemple : gestion des commandes ; détention des biens ; enregistrement ; contrôle ...)

3.3.2.3 - Le processus trésorerie

Le processus Trésorerie intéresse les opérations liées aux encaissements (essentiellement les règlements clients) et aux décaissements (règlements effectués aux tiers, tels que les fournisseurs, les salariés, les organismes sociaux, l'Etat et les divers créanciers).

Les principaux risques associés à ce processus, très sensibles dans de nombreuses PME, sont traités ci-après en sept points clés.

Points clés du processus	Principaux risques inhérents à ce processus	Recommandations
Ensemble du processus	Problèmes de trésorerie pouvant entraîner la cessation de paiement et remettre en cause la continuité d'exploitation.	<ul style="list-style-type: none">- Forte implication du chef d'entreprise dans la gestion de ce processus,- Conservation des titres de paiement en lieu sécurisé et à accès limité (coffre fort),- Analyse périodique des comptes tiers et réalisation régulière des rapprochements bancaires en vue du dénouement des suspens et de la mise à jour de la comptabilité,- Gestion régulière de la trésorerie avec mise en œuvre de systèmes d'alerte.
Encaissements	<ul style="list-style-type: none">- Détournement, vol, perte ou destruction des titres de paiement reçus des clients et autres débiteurs,- Non comptabilisation des titres de paiement.	<ul style="list-style-type: none">- Faire enregistrer par le secrétariat tous les titres de paiement reçus de tiers (clients...) avant leur transmission aux destinataires concernés (responsables comptable ou comptable trésorerie),- Traiter sans délai les titres de paiement reçus (enregistrement, contrôle, comptabilisation, et remise en banque.

3 LES BONNES PRATIQUES DE CONTRÔLE INTERNE DANS LES PME

Points clés du processus	Principaux risques inhérents à ce processus	Recommandations
Décaissements	<ul style="list-style-type: none"> - Détournement, vol, perte ou destruction des titres de paiement de l'entreprise (chéquiers, traites, ordre de virement...), - Règlements indus à des tiers, - Non comptabilisation des règlements émis → mauvaise présentation du solde de banque. 	<ul style="list-style-type: none"> - Faire enregistrer par le secrétariat tous les titres de paiement émis au profit des tiers avant leur transmission aux intéressés, - Exploiter rapidement les titres de paiement émis : contrôle, bon à payer, émission du titre et signature du titre, contrôle, comptabilisation, enregistrement, expédition, - Analyser les comptes tiers et de trésorerie, - Limiter le nombre de signataires autorisés, - Sécuriser l'accès aux titres de paiement (chéquiers) par l'utilisation d'un coffre, d'une caisse.
Cas particulier de la caisse	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de livre ou registre de caisse et infraction vis-à-vis de la loi sur le paiement en espèce, - Caisse créditrice et erreur de caisse (écart non justifié), - Non comptabilisation des opérations de caisse ou comptabilisation sans justificatif probant. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation d'une caisse enregistreuse et de tickets de caisse fiables, de préférence issus d'un système permettant leur contrôle séquentiel et l'obtention pertinente des recettes ou chiffre d'affaires au comptant; - Utilisation systématique de pièces justificatives lors de paiement en espèces (bons de sorties de caisse), - Revue et supervision des travaux du personnel par une personne ayant autorité (par exemple le responsable de la trésorerie), - Assurance que la comptabilité dispose de l'exhaustivité des opérations de caisse.
Cas particulier des nouveaux types de paiement (carte bancaire, Internet)	<ul style="list-style-type: none"> - Paiement non sécurisé → fraude à la carte de crédit et aux paiements sur Internet, - Paiement non justifié → non obtention ou non délivrance de justificatif de paiement en cas de règlement par carte ou sur Internet, - Comptabilisation sans justificatif probant. 	<ul style="list-style-type: none"> - N'utiliser que les systèmes de paiement électroniques (ou par carte) offrant toutes les garanties en termes de preuve, de fiabilité et de sécurité. - Limiter le nombre de personnes pouvant avoir accès à ces moyens de paiement.

Points clés du processus	Principaux risques inhérents à ce processus	Recommandations
Budget et trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> - Procédures d'alerte inopérantes et difficultés de trésorerie si la gestion de la trésorerie prévisionnelle est inexistante ou n'est pas fiable. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'un système pertinent de gestion de trésorerie (budget/réalisation ; prévisions de trésorerie).
Cumul de fonctions	<ul style="list-style-type: none"> - Voir les autres processus, - Etat de rapprochement bancaire et service de trésorerie → risque de manipulation de cet état pour dissimuler ou masquer des détournements de fonds, - Caissier et comptable → manipulation du registre de caisse et de l'inventaire de caisse pour dissimuler ou masquer des détournements 	<ul style="list-style-type: none"> - Le chef d'entreprise doit s'impliquer chaque fois que la trésorerie est susceptible d'être affectée par une opération, surtout si celle-ci est « significative » : signature des chèques, ordres de paiements, visas, titres de paiement reçus des clients et autres pièces de banque. - Ainsi, ces opérations doivent rester sous la responsabilité du chef d'entreprise ou être limitées à un petit nombre d'intervenants supervisés par le chef d'entreprise

En résumé, les principales recommandations pratiques relatives au processus trésorerie sont les suivantes :

Processus trésorerie : ce qu'il faut faire

- Forte implication du chef d'entreprise en amont (définition des objectifs) et en aval (revue de direction, plan d'action, mise en œuvre des mesures correctives et préventives...),
- utilisation de bons de caisse pré numérotés et de différentes couleurs et de justificatifs probants de trésorerie en particulier pour les opérations de caisse,
- mise en place de procédures de séparation des fonctions, d'autorisation, de contrôle et de supervision (ex : double signature des titres de paiement,
- réalisation périodique des rapprochements bancaires (avec suivi des chèques anciens figurant toujours en rapprochement) et contrôles inopinés de la caisse
- comptabilisation rapide des opérations de trésorerie après leur validation

Processus trésorerie : ce qu'il ne faut pas faire

- Signer des chèques « en blanc »,
- utiliser des moyens de paiement sans disposer d'un suivi de trésorerie suffisant, pour éviter les incidents bancaires,
- se mettre en situation d'irrégularité au regard de la législation (notamment sur les paiements en espèces),
- régler sans justificatif de caisse et encaisser sans remise de tickets de caisse probants,
- permettre le cumul des fonctions incompatibles.

3.3.2.4 - Le processus personnel

La gestion du personnel prend une importance de plus en plus grande dans toutes les entreprises. C'est pourquoi il a semblé utile d'apporter ci-après quelques développements et recommandations, limitées toutefois aux dimensions administratives et de gestion.

Les dimensions à proprement parler « humaines » ou « politiques », qui sont pourtant essentielles dans ces fonctions, ne sauraient être abordées en terme de contrôle interne et ne sont pas abordées dans cet ouvrage.

Il est fréquent que le chef d'entreprise soit assisté dans ce domaine, qui est de plus en plus mouvant et complexe, par un expert-comptable ou un consultant spécialisé. Le chef d'entreprise doit cependant conserver une vision complète des ressources humaines de son entreprise et ne saurait sous-traiter cette fonction sans suivre lui-même les points cruciaux de la fonction.

Effectifs, compétences, statuts, contrats individuels

L'expérience montre que le décompte des effectifs, apparemment simple ne l'est pas toujours compte tenu des multiples formes de contrats, des horaires et des situations particulières.

On peut recommander :

- a - d'être très précis sur les contrats de travail et les bulletins de salaire. Le contrat à durée indéterminée (CDI), contrat le plus courant, est le plus simple, peut être recommandé dans la plupart des situations. Le contrat à durée déterminée (CDD) s'est beaucoup développé depuis quelques années pour faire face à l'incertitude sur l'évolution de l'activité dans laquelle se trouvent de nombreuses entreprises, notamment les petites et moyennes entreprises. Ce contrat est plus complexe et doit respecter à la lettre le formalisme réglementaire instauré pour éviter l'abus consistant à multiplier les CDD (ou autres contrats précaires) plutôt qu'à recruter en CDI. Il existe alors un risque de requalification qui peut conduire au versement d'indemnités. Il existe ainsi de nombreux contrats différents qui correspondent tous à des situations particulières (apprentissage, stage, CNE, aides à l'embauche, etc.). Leur emploi doit être maîtrisé,
- b - d'être vigilant sur la qualification affichée. En effet, la base à prendre en compte, en cas de licenciement, diffère selon la qualification attribuée,
- c - de s'assurer des qualifications en vérifiant les diplômes et les références,
- d - de s'assurer des statuts pour les nationalités hors Europe et des titres de travail. Les infractions au travail illégal sont de plus en plus poursuivies,
- e - d'être précis sur les clauses « annexes » du contrat de travail : période d'essai, délai de préavis, modalités de disponibilité, rupture, clause de non concurrence éventuelle, etc,
- f - de connaître et respecter la réglementation du travail concernant tous les types de contrats existants dans l'entreprise, sachant que la réglementation à ce sujet évolue en permanence. Il est recommandé de mesurer les effectifs par contrat,
- g - de choisir la Convention collective la plus proche des activités de l'entreprise et de suivre ses mises à jour,
- h - de vérifier les qualifications du sous-traitant éventuel, notamment en ce qui concerne la production de la paye,
- i - de respecter scrupuleusement la lettre et le calendrier des procédures de licenciement et de transaction.

Modes de rémunération

Au-delà du respect de la réglementation sur les contrats de travail, les parties variables de la rémunération, quand elles existent, peuvent présenter des risques.

Il existe deux types de variabilité : selon le temps passé et selon les résultats atteints.

Lorsqu'une part variable de la rémunération est liée au temps passé, il est essentiel de valider chaque jour les temps déclarés ou saisis. Le respect de la réglementation concernant la durée du travail impose par ailleurs un suivi détaillé et contradictoire des temps travaillés, des heures supplémentaires, des jours fériés, des repos hebdomadaires, des congés payés, etc. Les avantages en nature doivent être explicites et valorisés.

Lorsqu'une part variable est liée aux résultats, de multiples formules sont alors possibles, dont les conditions de mise en œuvre doivent être suivies avec vigilance pour ne pas déconnecter indirectement et progressivement le coût salarial des résultats.

On peut recommander :

- a - de définir la nature des critères servant pour le calcul de la rémunération variable. Par exemple pour un vendeur, de préciser si une part de sa rémunération est liée au chiffre d'affaire acquis ou encaissé,
- b - la mesure des critères doit être simple et de préférence comptable pour être incontestable,
- c - la formule reliant les critères à la rémunération doit être comprise de tous. C'est réglementaire dans le cadre légal de la participation et de l'intéressement, dont les modes de calcul sont en cours de changement,
- d - la formule doit être prudente en se référant de préférence, d'une manière ou d'une autre, au résultat global comptable. Attention aux critères déconnectés des résultats comptables qui peuvent conduire à distribuer un bonus alors que l'entreprise est en perte.

Formation, sécurité sociale, fiscalité, assurances, retraites

On peut recommander de définir régulièrement la politique de formation du personnel et le plan de formation correspondant. Dans une PME, cette politique peut être exprimée en quelques points.

- veiller au respect du calendrier de l'établissement des déclarations sociales (assiette, taux, heures, heures supplémentaires dans le cadre de la loi TEPA, respect des contingents, etc.), fiscales et de retraites complémentaires.
- vérifier l'adhésion à un centre de médecine du travail et la réalisation des visites médicales obligatoires.
- vérifier l'adéquation des assurances concernant le personnel avec les risques encourus.

Responsabilité de l'employeur

Rappelons que l'employeur est civilement responsable de ses salariés, dans l'exercice de leur fonction et dans leur comportement vis-à-vis d'autrui. L'employeur est donc tenu de réparer les dommages éventuellement causés par le personnel dans le cadre de son activité professionnelle. Il supporte la responsabilité de toute infraction aux lois sociales telles que : le respect des minima sociaux, la visite médicale, etc.

3.3.2.5 - La gestion des unités lointaines

La Gestion des unités lointaines fait partie intégrante du processus de management et de pilotage.

Généralement, les unités lointaines sont des centres de décision, de représentation (bureau, cellule ou poste de représentation), de profit ou d'économie de coût (usine de production, unité ou point de vente, centre de distribution, service après-vente, centre logistique ...), ou des bureaux décentralisés plus ou moins éloignés de l'entité qui en assure le management, le pilotage et de contrôle.

Dans cette situation, l'unité de pilotage (siège, maison mère...) se trouve souvent confrontée à des objectifs contradictoires : d'une part gérer l'ensemble du groupe et les unités placées sous son contrôle, mettre en place des outils d'intégration et d'autre part s'exposer aux risques propres aux unités éloignées : exigences et pressions des lieux d'implantation ou de délocalisation et donc nécessité d'adapter les outils d'intégration aux « réalités locales ».

Ces risques peuvent être les suivants :

- difficultés d'intégration favorisant la mise en place de systèmes de management et d'information hétérogènes entre le siège et l'unité lointaine mal maîtrisés,
- développement, chez le personnel de l'unité lointaine, d'un sentiment de frustration, d'exclusion ou de «non appartenance» à la philosophie de l'entreprise,
- mauvaise gestion de l'unité lointaine, sous productivité, non respect des directives, abus d'autorité ou excès de pouvoir du responsable local; vol ou détournement des biens, des fonds ou de la clientèle,
- gestion complexe des « spécificités locales » liées notamment au lieu de situation de l'unité lointaine avec un niveau d'amplification élevé en cas d'implantation à l'étranger : complexité des législations juridiques, fiscales, sociales « locales » ; rapatriement des fonds problématique ; rapports difficiles entre le personnel local, les « impatriés » et les expatriés ; grèves du personnel local, problèmes avec les autorités politiques, administratives, judiciaires ; difficultés d'appropriation des outils d'intégration et de management ...

Les principales recommandations pratiques pour minimiser ces risques sont les suivantes :

- Définition claire, par le siège ou l'entité de pilotage, des attributions de l'unité lointaine (missions et obligations : objectifs et résultats...) et son degré d'autonomie par rapport au siège mais aussi aux « exigences et réalités locales », c'est-à-dire des relations qu'elle entretient avec les autorités et pouvoirs locaux, le cas échéant,
- mise en place d'un système de management intégré efficace en termes de gestion, d'information, de Reporting budgétaire, financier et comptable, de système informatique et de politique de ressources humaines,
- développement des politiques de communication et d'échanges réguliers entre le siège et l'unité lointaine et la réalisation des missions périodiques de contrôle, d'audit et de motivation auprès de l'unité lointaine,

3.3.2.6 - En résumé, comment maîtriser les processus ?

La maîtrise globale des processus est un impératif de bonne gestion qui doit s'imposer à toute entreprise et ce, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité économique. Ainsi, les objectifs et moyens à déployer en la matière devraient être à la hauteur des enjeux et défis économiques et financiers à relever.

Le chef d'entreprise a le devoir de s'impliquer de bout en bout des processus, pour permettre leur harmonisation et leur optimisation. Cette « obligation » d'implication s'impose avec plus de force dans les entreprises de taille réduite. En effet, la petite entreprise, parce qu'elle dispose généralement de moyens, compétences et méthodes (MCM) limités est contrainte plus que d'autres (moyennes et grandes) à sélectionner encore plus strictement les points de contrôle et de maîtrise jugés essentiels et rigoureusement indispensables à son développement et à sa survie.

Il est important de ne pas perdre de vue que l'objectif final d'une PME qui veut croître sereinement est la minimalisation des risques et l'amélioration permanente de ses processus internes et de sa performance économique et financière.

Le dirigeant de PME doit faire fonctionner son entreprise en prenant continuellement en compte la notion de risque. Pour cela, il doit intégrer la gestion des risques et le contrôle interne dans son système de prise de décision et dans ses processus de production et de gestion.

C'est là que réside tout le paradoxe du risque pour une PME : entreprendre, ce qui se traduit indubitablement par la prise de risques (prise d'une décision importante) ; et en même temps, mettre en place un dispositif de gestion et de maîtrise des risques pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Les principaux points à prendre en considération sont les suivants :

- ***Une approche intégrée***

Le contrôle interne et la gestion des risques font partie intégrante de la performance de l'entreprise. Une grossière erreur serait de compter sur des contrôles qui sont « hors processus ». Ils doivent faire partie intégrante des processus. Pour gagner en performance, il faut introduire suffisamment de contrôles dans les processus opérationnels sans qu'ils ne soient perçus comme une couche superposée à d'autres éléments plus essentiels, ni comme un arsenal de méthodes et d'outils réservés à la hiérarchie. Ces contrôles ne doivent pas être « en dehors » du processus.

- ***Communiquez !***

Une bonne gouvernance consiste à expliquer ce que vous faites et pour quelles raisons. Il faut que chacun soit au courant de ce que le chef d'entreprise veut faire, et pourquoi il veut le faire. Il est primordial de communiquer constamment sur le fait que les valeurs de contrôle interne et de gestion des risques sont des valeurs clés de l'organisation, au même titre que la stratégie de développement par exemple.

Ainsi, il faut faire en sorte que la gestion des risques soit perçue comme un moyen d'atteindre ses objectifs et non pas comme une limite à l'action et au développement.

- ***Montrez l'exemple !***

Le rôle du dirigeant est de montrer l'exemple. Il est regardé par tous, aussi, il doit dire ce qu'il fera et faire ce qu'il a dit.

• **Sachez vous entourer !**

Pour davantage d'efficacité, il faut veiller à ce que les contrôles soient effectués par ceux qui connaissent les processus et les risques qui y sont attachés. Il faut veiller à s'adjoindre les services de personnes qualifiées.

• **Impliquez tous les acteurs !**

Il est important que l'ensemble du personnel soit associé à la démarche, se l'approprie, et l'applique réellement. Assurez-vous que les contrôles effectués soient des contrôles de bon sens, et qu'ils présentent un réel intérêt au regard des risques encourus. Des contrôles redondants, ou sans rapport avec l'objectif recherché, sont un gaspillage de temps, d'argent, une incitation à la démotivation et déconsidèrent la démarche. La plupart du temps, les contrôles les plus efficaces sont aussi les moins coûteux.

Assurez-vous de disposer d'une bonne documentation des contrôles et des vérifications effectuées ! Cela permettra au système de contrôle d'être lui-même contrôlable et évolutif.

Bâissez un système de gestion des risques de l'entreprise grâce à une approche ascendante afin que tous les acteurs de l'entreprise se l'approprient, et qu'il ne soit pas perçu comme un moyen pour le dirigeant de contrôler ce que font les salariés, ou de rechercher des coupables lorsque des anomalies sont observées.

• **Analysez tous les risques !**

L'ensemble du spectre des risques doit être analysé. Il ne faut pas cloisonner l'analyse à une typologie de risques seulement.

• **Formalisez les choses !**

Documentez ce que vous faites. Disposez d'une cartographie des processus et des risques encourus, et assurez-vous qu'ils soient adressés par des procédures adéquates. Tant que vous ne savez pas comment les choses fonctionnent, vous ne pouvez pas les faire évoluer. Par ailleurs, vous avez besoin d'une matrice, d'un cadre de travail auquel chacun puisse se référer.

Procédez par ordre et progressivement, plutôt que de vouloir tout révolutionner. Le travail d'identification puis d'évaluation des risques doit vous permettre d'établir une grille des priorités à traiter. Tenez-vous en à cette grille, et travaillez régulièrement à l'apurement des suspens. Établissez un calendrier des tâches à accomplir avec des dates limites.

• **Privilégiez la fraîcheur de l'information !**

Privilégiez l'obtention d'informations en temps réel afin de pouvoir réagir vite à la survenance d'anomalies, surtout si vous opérez dans un environnement changeant.

Instaurez le temps réel en matière de retour d'indicateurs, d'obtention de tableaux de bord et de rapports opérationnels et financiers.

• **Restez souple !**

Il faut que les procédures de contrôle en place laissent aux salariés une autonomie suffisante.

Il faut aussi emporter l'adhésion des salariés. Le management ne peut agir seul, ce ne serait pas efficace. Restez souple par rapport au système de contrôle interne et de gestion des risques, car les choses évoluent rapidement. Trouvez le juste équilibre entre contrôle interne/gestion des risques et autonomie/créativité. Évitez la bureaucratie inutile.

• *Et si le risque se concrétise ?*

Assurez-vous que vous disposez des moyens de poursuivre votre activité au cas où une grave crise surviendrait (assurance perte d'exploitation, outils de remplacement, procédure de redémarrage à partir de sauvegardes conservées hors de l'entreprise et testées régulièrement, confiance des clients et des fournisseurs).

3.3.3 - Les principaux risques liés à l'utilisation de l'informatique

La petite entreprise ne se sent généralement pas concernée par les problématiques liées au système d'information. Souvent, « Sa comptabilité est traitée par son expert-comptable » et tout est dit. Toutefois la production de l'information passe par divers outils informatiques et/ou manuels avant même d'atteindre l'expert-comptable.

De plus en plus souvent, l'entreprise utilise l'informatique pour gérer son activité propre (logiciels métiers). Et là réside la clé de voûte des risques engendrés par cette situation vécue par des milliers d'entreprises. Encore faut-il comprendre les enjeux, les définitions et les points clés de la maîtrise de l'environnement informatisé.

3.3.3.1 - Système d'information et outil informatique, quelle différence ?

Quelle différence entre les notions de système d'information et système informatique ?
L'assimilation et la confusion entre les deux résistent.

Le système d'information

Le terme « système d'information » a fait l'objet de multiples définitions que nous pouvons synthétiser de la façon suivante :

Le système d'information est un système de traitement informatisé qui permet :

- l'acquisition d'informations, selon une forme conventionnelle,
- le traitement de ces informations,
- la restitution de données ou de résultats, sous différentes formes, fiables et objectifs.

Le système d'information s'analyse dans la globalité des processus de l'entreprise comme un enchaînement d'opérations depuis un fait générateur jusqu'à son dénouement.

Le système informatique

Le terme « système informatique », quant à lui, se restreint à l'outil employé pour traiter une information à un moment donné.

Par là, on peut dire que le système informatique est le support du système d'information. Il se traduit dans l'entreprise par la juxtaposition d'instruments variés de traitement de l'information, tels que :

- les outils bureautiques de type tableurs,
- les progiciels du marché adaptés à un traitement spécifique (comptabilité par exemple),
- les progiciels intégrés permettant le traitement continu de plusieurs domaines d'activité (commercial et comptabilité par exemple),
- les logiciels spécialement développés par des informaticiens pour les besoins propres de l'entreprise (développements internes par des informaticiens maison ou développement par des prestataires informatiques).

3.3.3.2 - Les enjeux du système d'information pour la PME

La littérature et les analyses du système d'information oublient trop souvent les PME qui ne se sentent pas concernées par les grandes théories et méthodologies prêchées par le COBIT¹³.

Ce référentiel pour la gouvernance des Systèmes d'Information (dont la version V4 est apparue en France en 2007) décompose le système d'information en processus, notamment pour la gestion des projets. Au total 34 processus sont identifiés, représentant 220 activités sur un modèle à 6 niveaux. Autant dire inapplicable pour les PME.

Pourtant les enjeux du Système d'information de la PME sont les mêmes que pour les grandes structures, à savoir :

- efficacité,
- efficience,
- confidentialité,
- intégrité,
- disponibilité,
- conformité,
- fiabilité.

La stratégie informatique existe, même dans la PME :

La PME ne peut se contenter, dans l'environnement actuel, d'une approche informatique de court terme et sur des sujets pris isolément.

En effet, elle doit prendre en considération les principes fondamentaux de l'organisation du système d'information et se doter d'une réelle stratégie informatique.

Les objectifs d'un bon système d'information pour la PME :

Maîtriser l'information, ne pas perdre de temps, savoir ce que l'on a à faire, produire les informations rapidement et ne pas avoir à tout retraiter manuellement, communiquer avec ses clients, répondre aux sollicitations dans des temps courts... Voici les objectifs clés d'un bon système d'information pour la PME. Quel dirigeant ou quel salarié de PME ne s'est-il pas déjà plaint de l'incompatibilité de son organisation avec les demandes des différentes parties prenantes (internes ou externes) ?

3.3.3.3 - L'organisation et les outils informatiques à disposition

Les objectifs ainsi posés, l'organisation ne sont pas les mêmes selon les outils/supports mis en œuvre. Aussi une approche préalable par les processus sera nécessaire pour mieux identifier les besoins et les moyens possibles.

L'approche par processus consiste à découper les activités de l'entreprise de façon transverse en pensant à la trajectoire de l'information depuis son initialisation (fait générateur) jusqu'à son dénouement final. Par exemple, le processus achats, prendra sa source à l'expression du besoin d'un demandeur, en passant par la commande, la réception en magasin, la réception de la facture, sa comptabilisation et son paiement à l'échéance. Dès lors plusieurs architectures informatiques constituant le système d'information peuvent être envisagées pour maîtriser le dit processus.

Progiciels de gestion intégrés dits PGI

Le « tout en un » qui permet une fluidité de l'information puisque celle-ci est entrée dans le système une seule fois.

¹³ CobiT (Control Objectives for Informations & related Technology)

Progiciels métiers et progiciels comptables

Les différentes applications métiers de l'entreprise se déversent automatiquement (par des interfaces sans intervention humaine), semi automatiquement (par des intégrations de fichiers) ou manuellement par des saisies comptables dans le réceptacle comptable constitué d'un progiciel dédié à la comptabilité. Ou encore sont transmises au système informatique de l'expert-comptable par une des voies indiquées ci-dessus.

Bureautique

Enfin, vient la famille des outils informatiques préférés de nombreuses entreprises : les outils bureautiques, de type tableur, bases de données... qui, pour des questions de simplicité a priori, deviennent dans certains cas des auxiliaires de gestion, avec tous les risques inhérents qu'ils comportent.

3.3.3.4 - Les risques liés aux outils informatiques

Les premiers risques liés aux outils informatiques naissent de l'absence de maîtrise du système d'information. Ainsi avant d'entrer dans les risques dits techniques, nous devons insister sur les risques majeurs suivants :

- absence de stratégie de management du système d'information,
- faiblesse ou incompétence en matière de système d'information de la maîtrise d'ouvrage, c'est-à-dire, en clair, de la direction de l'entreprise,
- inadéquation de l'organisation avec les pratiques de gestion du système d'information (appelée aussi « gouvernance SI »),
- approche trop technique des projets d'évolution du système d'information,
- méconnaissance de l'utilisation réelle faite des outils informatiques.

Ces risques généraux doivent être appréhendés au niveau global de l'entreprise, quelle que soit sa taille. Si vous répondez oui à l'un des cinq risques, votre système d'information et donc la maîtrise de vos processus et de votre activité sont en danger.

Lorsque les préambules sont maîtrisés, il convient d'approfondir la maîtrise des outils informatiques proprement dits, car la réglementation, notamment liée aux contrôles fiscaux, ne cesse de se renforcer. La dématérialisation des flux d'information engendre une plus grande vulnérabilité de notre mémoire. Qui n'a pas « tout perdu » un jour de crash informatique personnel, photos de vacances, courriers... Qu'en serait-il si cela arrivait à votre société ?

3.3.3.5 - Les risques physiques, logiques et organisationnels

Les notions de risques en matière informatique peuvent paraître très hermétiques à tout novice en la matière. Ils sont pourtant indispensables à connaître et à maîtriser.

Leur identification n'est pas seulement affaire de techniciens de l'informatique. Elle concerne tous les acteurs de l'entreprise.

Risques liés au management du système d'information

La TPE n'est généralement pas organisée pour se permettre de disposer d'un management du système d'information propre. Celui-ci est pris en charge, soit par la Direction générale directement, soit par le comptable, lorsqu'il existe. La plupart du temps le management du système d'information n'est pas clairement désigné.

Les risques induits sont principalement liés à :

- l'inadéquation du système avec l'évolution des métiers, il n'est plus pertinent ni efficace face aux besoins des métiers,
- l'extravagance du système où chaque utilisateur a son application pour ses besoins propres, il n'est plus efficace car aucune application ne peut communiquer avec sa voisine opérationnelle,
- l'incohérence des informations résultant des traitements informatiques, le système ne permet pas d'obtenir des données identiques d'une application à l'autre.

Il transparait de ces risques le fondement même du système d'information et de son management : la communication. Par une meilleure communication, le risque est déjà diminué, avant toute mise en œuvre de dispositif pouvant paraître lourd.

Risques physiques et risques logiques

Risques physiques et risques logiques sont les deux grandes familles des risques informatiques connues de tous.

- les risques physiques sont liés à des incidents matériels : la panne ou la destruction de matériel ou de processeur, mais aussi et principalement le vol. Le vol est d'autant plus critique que les matériels sont nomades et que le personnel sort le matériel du lieu de travail (ordinateur portable en clientèle, télétravail...),
- les risques logiques sont liés aux traitements des données : ils sont le résultat direct de la complexification des programmes et de leur traçabilité. Lorsque les traitements sont « transparents » pour l'utilisateur, comme dans les progiciels de gestion intégrés, le risque d'anomalies et de malveillance (modifications de paramètres ...) est plus fort.

Protection des données et sécurité du système

Le premier et principal risque à considérer en vue de la protection des données et de la sécurité du système est lié aux mots de passe. La faiblesse des mots de passe dans l'entreprise est désarmante, sachant que cette faiblesse peut engendrer des risques induits comme l'intrusion dans les systèmes. Quel service comptable n'a pas pour identifiant et mot de passe commun « COMPTA » ?

Qui n'a pas donné son mot de passe pendant les vacances pour pouvoir assurer l'intérim de la fonction ? Toutes les applications de l'entreprise ne sont pas à mettre sur le même pied d'égalité face au risque d'intrusion et de malversation sur les données. L'analyse de flux d'informations est donc indispensable pour identifier les outils clés de l'entreprise. On en revient donc à la nécessité d'une maîtrise des processus de l'entreprise et du système d'information dans sa globalité.

3.3.3.6 - Les risques liés au contrôle fiscal des comptabilités informatisées

La maîtrise des risques physiques, des risques logiques et de la protection des données est d'autant plus importante que la dématérialisation se développe. Ainsi l'approche des contrôles fiscaux a également évolué, renforçant la nécessité, pour toutes les entreprises de se doter d'un système permettant de répondre aux exigences de l'administration fiscale. C'est tout l'objet de l'instruction fiscale du 24 janvier 2006.

Les points clés à retenir de l'instruction pour la PME dont la comptabilité est tenue au moyen de systèmes informatisés

Par ce titre, toutes les entreprises sont concernées et le contrôle porte sur : « *l'ensemble des informations, données et traitements informatiques qui concourent directement ou indirectement à la formation des résultats comptables ou fiscaux et à l'élaboration des déclarations rendues obligatoires par le code général des impôts ainsi que sur la documentation relative aux analyses, à la programmation et à l'exécution des traitements* » (CGI, LPF, art. L. 13, al. 2).

Comment prévenir les risques liés aux contrôles fiscaux des comptabilités informatisées ?

La prévention des risques liés aux contrôles fiscaux passe, même pour la petite entreprise par une analyse de l'organisation des processus de l'entreprise, de l'implication des systèmes informatiques dans leur exécution, et ce à tous les niveaux. La méthode pouvant être préconisée est de :

- cartographier les processus,
- cartographier le système d'information associé,
- documenter les applications informatiques utilisées.

En un mot, agir sur le pilotage du système d'information et donc gouverner son informatique, jusqu'aux parties prenantes externes comme les experts-comptables et les SSII développant des applications pour le compte de l'entreprise.

3.3.3.7 - La maîtrise des risques informatiques des PME par quelques bonnes pratiques incontournables

La maîtrise des risques liés à l'informatique des PME passe par des moyens connus de tous et confirmés comme étant primordiaux dans l'entreprise, mais souvent oubliés dans la pratique sous de faux prétextes. Ces faux prétextes peuvent devenir de vrais problèmes pouvant entraîner la chute de l'entreprise. Alors ne passons pas à côté de la mise en œuvre de :

- mots de passe individualisés,
- sauvegardes des données et des applications,
- modèles de piste d'audit (traçabilité des données),
- documentation des points clés de sécurité des progiciels,
- sécurisation de l'utilisation des outils bureautiques notamment dans le cas de données à finalité comptable.

4 LES BONNES PRATIQUES DANS CERTAINES SITUATIONS PARTICULIERES

4.1 - Le cas particulier des très petites entreprises (TPE)

Définition des TPE

Il n'existe pas de définition précise de la TPE, mais le consensus généralement admis définit ces entreprises comme des entreprises indépendantes, c'est-à-dire n'ayant pas de liens financiers majoritaires avec d'autres entreprises, et comptant moins de 20 salariés.

En 2005, il existait¹⁴, en métropole et dans les départements d'outre mer, 2 650 000 entreprises dans les secteurs de l'industrie et des services (champ ICS¹⁵, dont sont exclues les entreprises des secteurs agricoles et financier), dont 2 531 000 de moins de 20 salariés.

Ces entreprises se ventilent elles mêmes, selon leur effectif, de la manière suivante :

- 1 530 000 entreprises, soit 60%, n'ont aucun salarié,
- 489 000 entreprises, soit 19%, ont 1 ou 2 salariés,
- 272 000 entreprises, soit 11%, ont 3, 4 ou 5 salariés,
- 146 000 entreprises, soit 6%, ont entre 6 à 9 salariés,
- 93 000 entreprises, soit 4%, ont entre 10 et 19 salariés.

Il apparaît ainsi que les entreprises de moins de 10 salariés représentent 2 438 000 entreprises, soit 96% des entreprises de moins de 20 salariés et 92% de l'ensemble des entreprises françaises.

Le contrôle interne dans les TPE n'ayant pas de salarié

Contrairement à une opinion courante, il est indispensable de mettre en œuvre des procédures de contrôle interne dans les TPE n'ayant pas de salarié, pour s'assurer notamment de :

- l'exhaustivité et la réalité des opérations,
- la protection et la sauvegarde du patrimoine,
- la régularité et la sincérité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en résultent,
- l'amélioration des performances.

Ainsi, il est souhaitable d'utiliser des documents normalisés et numérotés (bon de commande, bon de livraison, facture, bon de réception).

Il est nécessaire, comme dans toute entreprise, quelque soit sa taille, d'établir par exemple des états de rapprochement.

L'analyse des coûts de revient (suivi des temps et des matières consommées) est indispensable, car elle permet d'améliorer la rentabilité de l'entreprise.

En un mot, la plupart des principes régissant le contrôle interne s'appliquent également à l'entreprise individuelle sans salarié, à l'exception notable de la séparation des fonctions.

La TPE avec un seul salarié

Dans la TPE avec un seul salarié, les règles de contrôle interne restent identiques, mais la présence d'une seule personne génère des risques nouveaux, qu'il convient de maîtriser.

Prenons l'exemple d'un artisan, très souvent sur les chantiers, qui se fait aider par une personne, seule présente au siège de l'entreprise pour s'occuper du téléphone, de la comptabilité, des commandes et des réceptions de marchandises. Cette dernière est en incompatibilité de fonction.

¹⁴ Source Fichier INSEE SIRENE au 01/01/2005, repris dans la Revue Française de Comptabilité n°409 d'avril 2008

¹⁵ Industrie, Commerce, Services

4 LES BONNES PRATIQUES DANS CERTAINES SITUATIONS PARTICULIERES

En effet, il est habituel de distinguer cinq fonctions :

- fonction de décision,
- fonction de détention de biens,
- fonction de détention de valeurs,
- fonction d'enregistrement,
- fonction de contrôle.

Selon les règles de contrôle interne, une même personne ne peut assurer deux ou plus de deux de ces fonctions à l'intérieur d'une même procédure.

Il est possible également de retenir comme critères les tâches à exécuter dans chaque service :

- accès aux pièces,
- accès aux valeurs,
- exécution,
- enregistrement,
- contrôle.

Ainsi, une même personne ne peut assurer deux ou plus de deux de ces tâches. Dans le cas présent, il est patent que l'unique personne au siège de l'entreprise est en incompatibilité de fonction, ce qui constitue naturellement une faiblesse de contrôle interne. Parmi les forces compensatoires à mettre en oeuvre, il est possible de citer :

- la signature bancaire réservée exclusivement à l'entrepreneur individuel (ou au dirigeant de la société),
- la maîtrise de la fonction courrier,
- la nécessité d'effectuer par l'entrepreneur individuel des contrôles dont certains peuvent être inopinés.

La TPE de deux à vingt salariés

Les principes de contrôle interne sont toujours les mêmes, mais il est possible d'envisager deux ou plusieurs personnes s'occupant d'une même procédure. Dans cette hypothèse, une répartition des tâches optimum permet de limiter les risques inhérents aux incompatibilités de fonction.

La collusion, c'est-à-dire l'entente entre deux ou plusieurs personnes concernées, peut limiter voire annuler les avantages théoriques procurés par une répartition des tâches satisfaisant aux principes du contrôle interne.

Dans ces conditions, il convient d'appliquer les mesures envisagées dans la catégorie d'entreprise précédente.

4.2 - Les associations

4.2.1 - Les associations : un secteur en plein développement

Les associations sont régies par la loi du 1^{er} juillet 1901 qui reste l'édifice de base de la vie associative. Les associations sont des organismes sans but lucratif - une caractéristique fondamentale de la loi de 1901 - ; elles n'ont pas pour vocation de rechercher le profit et ne peuvent pas distribuer les excédents éventuels à leurs membres. Cette distinction essentielle voulue par le législateur de 1901, marque la différence entre le champ des associations et celui des entreprises qui évoluent dans le secteur marchand.

La constitution d'une association obéit à des règles relativement souples, c'est l'une des raisons pour laquelle les associations se sont beaucoup développées en France. Les activités dans lesquelles interviennent les associations sont devenues extrêmement nombreuses, avec l'apparition de nouveaux domaines porteurs - protection des espaces naturels et de l'environnement entre autres - qui sont venus s'ajouter aux domaines traditionnels tels que l'éducation, la santé, l'activité sanitaire et sociale, les actions caritatives, le sport et les loisirs. Cette prolifération entraîne des risques de diverses natures dont les plus importants sont des détournements de fonds par des montages variés tels que des liens anormaux avec des sociétés de service ou l'usage de prix de cession éloignés des prix de marché.

Le secteur associatif est en accroissement tant en raison du nombre d'associations que de la multiplicité de types d'associations. On peut citer les associations non déclarées (et donc sans capacité juridique), tout autant que les associations de grande taille (dont la structure et les moyens mis en œuvre rappellent ceux des entreprises), avec des budgets de fonctionnement de plusieurs millions d'euros, voire parfois supérieurs à 100 millions d'euros. Les principales sources de financement sont : les cotisations des membres, les dons et legs et des financements publics.

En général, les organismes sans but lucratif constituent une famille étendue avec les associations traditionnelles, les associations reconnues d'utilité publique qui ont une plus grande capacité juridique, mais aussi avec les fondations, les congrégations, les coopératives, les syndicats, qui sont généralement des organismes soumis à des règles propres à leur secteur d'activité.

Quelques chiffres démontrent l'importance du secteur associatif : il existe en France 880 000 associations, le nombre d'associations en activité est même estimé à 1 million selon certaines sources. Il se créerait actuellement dans notre pays près de 70 000 associations par an. Il y a environ 168 000 associations employeurs dont les effectifs salariés sont d'environ 1,6 million.

Il faut aussi parler du bénévolat qui constitue une dimension fondamentale de l'édifice : environ 15 millions de bénévoles aujourd'hui, dont 3 millions impliqués de manière régulière apportent leur contribution et soutiennent le mouvement associatif.

Certaines associations se rapprochent des entreprises :

- par l'importance des moyens en matériel, en hommes, et eu égard aux budgets mis en œuvre, (même si 92% des budgets des associations sont inférieurs à 75 000 euros, et 5% seulement supérieurs à 150 000 euros),
- par les objectifs clés, entre autres, la sécurité des opérations, la protection des biens et du patrimoine. Ces objectifs, qui sont ceux du contrôle interne, concernent tout autant les dirigeants associatifs que les dirigeants d'entreprises.

4.2.2 - Les caractéristiques des associations vis-à-vis du contrôle interne

Une grande liberté a été donnée par la loi fondatrice du 1^{er} juillet 1901, qui laissait toute latitude aux dirigeants.

Une réglementation propre aux domaines professionnels exercés par les associations est apparue progressivement - par exemple la nécessité d'un agrément pour certaines activités, le contrôle de l'administration sur les associations agréées, les obligations liées à la gestion d'une activité générale pour le compte d'une personne publique. La multiplicité des opérations, les moyens mis en œuvre, les fonds

4 LES BONNES PRATIQUES DANS CERTAINES SITUATIONS PARTICULIERES

engagés par les associations, la responsabilité des dirigeants, ont fait apparaître la nécessité de mettre en place au sein des associations, quelle que soit leur taille, des procédures internes comparables à celles qui existaient dans les entreprises

Nombre d'associations - si l'on excepte les toutes petites - ont désormais un mode de fonctionnement proche de celui des entreprises. Des associations exercent une activité économique, certaines effectuent des actes de commerce, d'autres interviennent dans des secteurs lucratifs. Mais toutes les associations quelles que soient leurs activités, doivent respecter une règle impérative, celle de l'interdiction de partager entre leurs membres les excédents qu'elles retirent de leurs opérations. C'est le fondement sur lequel s'appuie la loi du 1^{er} juillet 1901. Les associations sont autorisées à réaliser des excédents, à condition que ces excédents restent au sein de l'association. Le contrôle du respect de cette règle sera un des objectifs du contrôle interne mis en place dans les associations, et évidemment l'une des diligences des contrôleurs externes. Beaucoup d'associations ont aujourd'hui l'obligation de nommer un commissaire aux comptes, indépendamment des autres instances de contrôle appelées à y intervenir en fonction de l'activité exercée. Le commissaire aux comptes dans une association doit exercer sa mission en appliquant les mêmes normes professionnelles que dans une société commerciale.

Une autre caractéristique des associations vis à vis du contrôle interne concerne les règles spécifiques comptables et financières. On peut citer, par exemple, l'emploi des subventions et des fonds publics conformément à l'objet qui a été défini, la réception de dons et de legs - cela concerne principalement les associations reconnues d'utilité publique - et les obligations qui en résultent. Il y a un risque d'emploi non conforme et de détournement.

Dans certains cas, il peut exister des réseaux d'associations composés d'un organisme national et d'associations réparties sur le territoire, constituant des entités distinctes, mais fonctionnant sous la même enseigne. Il n'y a pas de notion de groupe, mais une responsabilité globale justifiant un contrôle interne sur l'ensemble des unités. Dans ce cas, il est recommandé de définir des règles uniformes pour le fonctionnement du réseau (conventions internes, plan comptable et procédures identiques), et plus encore, lorsque l'ensemble des associations adhère à une convention de combinaison des comptes.

Une des caractéristiques principales du monde associatif est la cohabitation entre des bénévoles et des salariés. Les associations emploient actuellement 1,6 million de salariés. C'est un chiffre significatif sur le marché de l'emploi, et les 15 millions de bénévoles constituent une part non négligeable de la population.

Les membres de l'association élisent en assemblée des bénévoles pour constituer les instances dirigeantes de l'organisme - la plupart du temps un conseil d'administration qui élit à son tour un bureau - ou simplement un bureau pour les plus petites associations. Ce sont les bénévoles qui prennent les décisions et administrent l'association. Les salariés exécutent les décisions votées en assemblée, en conseil d'administration ou en bureau, dans le cadre des circuits de délégation. Un salarié peut recevoir une délégation - restreinte ou étendue - mais il n'a pas de pouvoir de décision en dehors du champ de sa délégation. Sur le plan du fonctionnement de l'association vis-à-vis du contrôle interne, il arrive que les bénévoles, qui s'engagent pleinement dans l'activité associative, aient une sensibilité plus limitée pour le domaine comptable et financier - par manque de temps ou de connaissances - et se reposent sur des salariés qui possèdent les compétences nécessaires. Il en résulte que des dirigeants associatifs peuvent avoir une faible capacité de contrôle sur les opérations comptables et financières de leur organisme, et c'est un risque que le contrôle interne devra prendre en compte, notamment pour protéger le patrimoine de l'association.

L'ensemble de ces considérations démontre la nécessité de mettre en place un contrôle interne au sein des associations, en rappelant les objectifs du contrôle interne :

- la gestion efficace des activités en conformité avec l'objet de l'association,
- la séparation des fonctions,
- l'enregistrement exhaustif de toutes les opérations,
- la protection du patrimoine,
- le respect des textes et de la réglementation, en particulier en matière fiscale, eu égard aux dispositions résultant des instructions de l'administration sur la fiscalité des associations, et aussi dans le domaine du droit du travail et des contrats de travail.

4.2.3 - Quelques recommandations pour la mise en place d'un contrôle interne efficace au sein des associations

Une première série de recommandations porte sur le respect des règles institutionnelles :

- la rédaction des statuts avec les mentions essentielles qui doivent y être portées. La rédaction est en principe libre, et c'est aux fondateurs d'adapter le contenu des statuts à leurs besoins spécifiques, étant précisé toutefois que certaines activités sont réglementées (agrément, mentions obligatoires),
- la réunion régulière des instances statutaires : bureau, conseil d'administration, assemblée générale, selon les dispositions statutaires et au moins une par an. Ces réunions doivent être effectives, avec un quorum suffisant, et comporter un vote des décisions à prendre, avec des comptes rendus et des procès verbaux écrits et adoptés,
- la tenue d'une comptabilité régulière et d'un budget,
- la conformité des opérations réalisées par l'association avec l'objet défini par les statuts,
- un strict suivi des obligations particulières attachées, le cas échéant, au domaine d'activité de l'association,
- la nomination d'un commissaire aux comptes, au moins dans les cas prévus par les textes,
- l'application des dispositions spécifiques concernant les conventions établies, le cas échéant, entre l'association et ses dirigeants.

La mise en œuvre de ces obligations, implique la nécessité de sensibiliser les dirigeants de l'association - membres du conseil d'administration, du bureau -, aux obligations légales, et de les former à leurs responsabilités. Au delà du strict respect de ces obligations, il est naturellement nécessaire de suivre de bonnes pratiques en matière de gestion financière.

Les autres recommandations développées dans les paragraphes suivants concernent les règles de fonctionnement : le cadre associatif, les acteurs de la vie associative, la mise en œuvre d'un contrôle interne propre à l'association, mais reposant sur les mêmes principes que le contrôle interne en entreprise.

Dans une association, le recours à des conseils externes (avocat, expert-comptable,...) est devenu, de facto, une nécessité, comme dans l'entreprise, pour assurer une plus grande sécurité. Il est aussi important pour des dirigeants d'association que pour des dirigeants d'entreprise, de bénéficier des compétences d'intervenants extérieurs.

Il n'est pas inutile de rappeler par ailleurs la règle de base du fonctionnement associatif, qui trouve sa source dans la loi de 1901 : la gestion désintéressée et l'absence de toute distribution directe ou indirecte des excédents générés par l'association.

4 LES BONNES PRATIQUES DANS CERTAINES SITUATIONS PARTICULIERES

Il en découle une recommandation essentielle : toute association doit suivre impérativement cette règle, car son non-respect aurait pour conséquence d'entraîner de graves dérives et une requalification possible de l'organisme en société commerciale, avec des conséquences très lourdes, tant au niveau de l'association que des personnes. Dans le même esprit, les activités économiques doivent être isolées des autres opérations et garder un caractère accessoire. Les dirigeants ne doivent pas recevoir de rémunération (directe ou indirecte), sauf dans le cadre restrictif de la réglementation récente autorisant la rémunération de quelques dirigeants.

La structure associative doit garantir une cohésion et une complémentarité entre les bénévoles qui assurent la direction et élaborent la politique générale de l'organisme, les salariés ou le personnel mis à disposition par des organismes extérieurs, et le cas échéant les autres intervenants : volontaires, prestataires non salariés. L'un des attributs du contrôle interne est de donner une définition précise des tâches et des responsabilités de chaque intervenant.

Le contrôle interne à mettre en œuvre dans une association répond aux mêmes objectifs que le contrôle interne qui existe dans une entreprise. Dans les grandes lignes :

- les opérations effectuées doivent être conformes au contrat associatif et aux statuts,
- les contrats établis doivent être approuvés et signés par les dirigeants de l'association,
- les délégations de pouvoir établies au profit de salariés doivent être strictement définies et limitées à des opérations de gestion courante (un salarié ayant reçu une délégation peut être consulté pour avis, mais les décisions doivent être prises en dernier ressort par les dirigeants),
- il doit y avoir une description des fonctions et des rôles de chaque personne, avec une séparation entre les tâches opérationnelles et d'ordonnancement, les tâches administratives, les opérations comptables et financières, les opérations de protection du patrimoine. Un circuit des documents internes doit être défini. Toute délégation au profit d'un salarié ou de tout autre personne doit faire l'objet d'une délibération du conseil d'administration ou du bureau de l'association,
- la signature bancaire doit être réservée au président, au trésorier - en principe il y a un trésorier dans toute association. Si la signature bancaire est déléguée à un salarié, il faut suivre la procédure d'autorisation définie ci-dessus,
- l'association doit mettre en place une comptabilité, une politique de gestion de ses ressources financières, et un système de suivi budgétaire, éventuellement avec le concours d'un professionnel extérieur. Elle doit définir les outils et les objectifs à atteindre avec un minimum de risques,
- il est nécessaire de prévoir une procédure de compte-rendu des dirigeants et des organes délégataires auprès des instances dirigeantes. Un conseil extérieur peut s'avérer utile dans ce domaine,
- une association, même pourvue de règles assurant un bon fonctionnement, peut avoir intérêt à faire procéder à intervalle régulier à un audit qui va permettre d'effectuer « un état des lieux » et d'évaluer les procédures de l'organisme.

Dans la pratique, il faudra souvent tenir compte de la personnalité des dirigeants, du personnel en place, par rapport à l'activité de l'association et à ses objectifs, pour veiller à la sécurité des opérations, à la sécurité des biens et à la sécurité financière.

Par ailleurs, s'agissant des dirigeants, il faut éviter, dans la mesure du possible, l'absence de rotation qui peut conduire à l'immobilisme ou à l'excès de pouvoir. A l'inverse, les changements trop fréquents de personnes peuvent également nuire à l'association. Les statuts doivent fixer - c'est une sécurité - une durée raisonnable pour les mandats, et le cas échéant - cela existe dans beaucoup d'associations - une limite du nombre de mandats pour chaque dirigeant. Le renouvellement des membres du Conseil d'administration par tranche, par tiers par exemple, est également une saine pratique.

Il faut aussi sensibiliser les dirigeants associatifs parfois peu au fait du domaine comptable et financier, dans la mesure où l'évolution législative actuelle est de plus en plus exigeante et rapproche le mode de fonctionnement et les obligations des associations de ceux des entreprises.

Enfin, il nous paraît important de mentionner le développement d'organismes de contrôle à caractère privé tels que le « Comité de la Charte de déontologie des associations faisant appel à la générosité du public ». La Charte concerne les associations dont le montant des dons est au moins égal à 500 000 euros. Pour les associations membres, le Comité de la Charte contrôle la bonne exécution d'un ensemble de recommandations concernant notamment : la gestion désintéressée, la transparence financière, la rigueur dans les modes de recherche de fonds et le contrôle interne des engagements pris.

4.3 - Les principaux risques dans certains secteurs d'activité

Le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables a publié en 2006 un certain nombre d'analyses sectorielles, relatives à environ 30 secteurs professionnels.

Ces analyses sont particulièrement intéressantes, car elles présentent de manière synthétique les principales caractéristiques du secteur concerné, sur le plan économique et financier ; elles en décrivent les particularités juridiques, comptables, fiscales et sociales, et enfin elles retracent les principales zones de risques du secteur.

Il est ainsi apparu aux membres du groupe de travail qu'il pouvait être très intéressant de reprendre, pour quelques uns de ces secteurs, un recensement des principales zones de risques et d'en dégager quelques recommandations sur les bonnes pratiques de contrôle interne permettant de limiter ces risques.

Les secteurs que nous avons choisi d'étudier sont les suivants¹⁶ :

- les agences de publicité,
- le transport routier de marchandises,
- les antiquités et brocantes,
- les épiceries et superettes,
- les agences de voyage,
- les restaurants,
- les administrateurs de biens.

4.3.1 - Les agences de publicité

Selon les statistiques de l'INSEE, les entreprises exerçant leur activité sous le code NAF 744B « Agence, conseil en publicité » étaient au nombre de 13 338 en 2004.

La plupart de ces entreprises sont des PME, puisque :

- 53,8 % d'entre elles ont entre 0 et 2 salariés,
- 30,7% ont entre 3 et 9 salariés
- 9,6% entre 10 et 49 salariés,

94% des agences de publicité ont moins de 50 salariés.

16 Les autres secteurs professionnels étudiés par le Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables sont les suivants : bijouterie, boucherie charcutier traiteur , boulangerie-pâtisserie, café tabac presse, coiffure, crèche garderie d'enfants, fleuriste, garage, habillement, hébergement touristique, librairie-papeterie, lotissement, maison d'édition, maison de retraite, optique, parfumerie salon d'esthétique, pharmacie, promotion immobilière, transport sanitaire.

Les agences de publicité sont souvent caractérisées par leur petite taille ce qui empêche de respecter pleinement les règles de contrôle interne. En outre, « l'esprit créatif » de leurs responsables est souvent éloigné de la rigueur gestionnaire.

Afin de limiter les zones de risques, il est très utile de mettre en place les outils spécifiques suivants :

- une comptabilité analytique par dossier, incluant la valorisation des temps passés par chaque intervenant. L'absence de comptabilité analytique peut se révéler en effet particulièrement dangereuse entraînant une impossibilité, pour le dirigeant, de contrôler les dérives éventuelles des coûts sur les différents contrats. Elle interdit, en outre, toute approche sérieuse de la séparation des exercices à la clôture,
- une analyse précise des frais facturables aux clients, en les imputant à une sous-section analytique du dossier, afin de s'assurer que l'intégralité de ces frais est bien refacturée,
- un contrôle de gestion rigoureux des autres frais généraux (déplacements, missions, réceptions, coursiers, sous-traitances diverses,...), qui peuvent peser très lourdement sur la marge nette.

4.3.2 - Le transport routier de marchandises

Selon les statistiques de l'INSEE, les entreprises exerçant leur activité sous les codes NAF 602L « Transport routier de marchandises de proximité », 602M « Transport routier de marchandises interurbain », 602N « Déménagement », 602P « Location de camions avec conducteurs » et 634A « Messagerie, fret express » étaient au nombre de 38 674 en 2003.

La plupart de ces entreprises sont des PME, puisque :

- 27,9 % d'entre elles n'ont aucun salarié,
- 46,1% ont entre 1 et 5 salariés,
- 9,2% ont entre 6 et 9 salariés,
- 7,6% ont entre 10 et 19 salariés,

90,8% des entreprises dans le secteur du transport routier ont moins de 20 salariés.

Ces entreprises sont donc souvent caractérisées par leur petite taille qui empêche de respecter pleinement les règles de contrôle interne, mais aussi par l'environnement juridique de plus en plus contraignant dans lequel elles doivent exercer leur activité, et enfin par les difficultés de contrôle des collaborateurs souvent éloignés de leur base.

Pour limiter les zones de risques, il est très utile de veiller tout particulièrement aux points suivants :

- respect de la réglementation relative à la capacité financière de l'entreprise : capitaux propres minima en fonction du nombre de véhicules, choix des modalités de financement des investissements,...
- respect de la réglementation spécifique à l'activité : assurances, infractions au code de la route, entretien des matériels, réglementation du travail, analyse des disques chrono tachygraphes,...
- mise en place d'un tableau de bord financier, avec une analyse des charges et des produits par centre de coût, de manière à identifier :
 - le coût de roulage, avec les frais variables directs (carburant, pneus, entretien) et les charges fixes directes (assurances, salaires des chauffeurs, amortissement des véhicules),
 - les charges de structure : Des analyses doivent permettre de limiter les risques de coulage en matière de carburant et de contrôler le comportement des collaborateurs (éloignés de leurs bases et qui sont parfois soumis à des tentations d'indélicatesse en matière de notes de frais),
 - le contrôle rigoureux de la facturation, avec le double objectif d'en vérifier l'exhaustivité, mais aussi la conformité aux modalités contractuelles convenues,
 - la vérification de la solvabilité des nouveaux clients, puis la surveillance du risque client, tout particulièrement lorsque l'entreprise intervient en sous traitant d'une autre entreprise.

4.3.3 - Les antiquités et brocantes

Selon les statistiques de l'INSEE, les entreprises exerçant leur activité sous le code NAF 525Z « Entreprises du commerce de détail de biens d'occasion en magasin » étaient au nombre de 15 772 en 2004.

La plupart de ces entreprises sont des PME, puisque :

- 70,60 % d'entre elles n'ont pas de salariés
- 26,20% ont entre 1 et 5 salariés
- 2,40 % ont entre 6 et 9 salariés

100 % des entreprises d'antiquité et de brocante ont moins de 50 salariés.

Les marchés de l'art sont donc souvent caractérisés par leur petite taille, ce qui empêche de respecter pleinement les règles de contrôle interne. De plus, les professionnels antiquaires ont bien souvent plus un profil « d'artiste » que de gestionnaire.

Afin de limiter les zones de risques, il est très utile de mettre en place les outils spécifiques suivants :

- respect de la réglementation spécifique à l'activité : facture contenant la nature, l'ancienneté et l'origine des biens, tenue du registre de police devant être côté et paraphé par le commissaire de police pour chaque bien mobilier, régime de sécurité sociale des artistes auteurs, conditions d'assurance des stocks...
- respect de la réglementation fiscale spécifique à l'activité : utilisation de plusieurs régimes de TVA, principe de taxation sur la marge (au « coup par coup » ou dite « globale »), taxe sur les objets et métaux précieux...
- mise en place de tableaux de suivi minutieux des marges de manière à ::
- identifier la marge réalisée bien par bien afin de déterminer la TVA à déclarer, en déduisant les coûts d'intervention de certains intervenants,
- identifier la marge globale, avec compensation des gains et des pertes, afin de soumettre à TVA uniquement la marge bénéficiaire,
- vérifier le régime choisi sur les factures émises,
- distinguer le patrimoine privé et professionnel : il faut donc veiller à identifier les achats à caractère privé des achats réalisés dans le cadre de l'activité professionnelle. Il existe des risques fiscaux en cas de ventes réalisées dans le cadre de la gestion de leur collection privée requalifiée en revenus professionnels.

4.3.4 - Les épiceries et supérettes

Selon les statistiques de l'INSEE, les entreprises exerçant leur activité sous le code NAF 521B « Alimentation générale » étaient au nombre de 14 514 en 2004.

Les entreprises exerçant leur activité sous le code NAF 521C « Supérettes » étaient au nombre de 3 413 en 2004.

La différence entre ces deux types de commerce tient uniquement à leur superficie. Les alimentations générales ont une surface de vente inférieure à 120 m² tandis que les supérettes ont une surface de vente comprise entre 120 et 400 m².

4 LES BONNES PRATIQUES DANS CERTAINES SITUATIONS PARTICULIERES

La plupart de ces entreprises sont des PME, puisque :

- 56,90 % d'entre elles n'ont pas de salariés,
- 37,70 % ont entre 1 et 5 salariés,
- 4,60 % entre 6 et 9 salariés,

100 % des épiceries et supérettes ont moins de 50 salariés.

Les entreprises d'alimentation générale sont donc souvent caractérisées par leur petite taille, ce qui empêche de respecter pleinement les règles de contrôle interne. La concurrence des grandes surfaces et du hard discount impose aux épiceries de proposer de nouveaux services et à l'épicier d'être en mesure de gérer son temps, son stock, son personnel et sa trésorerie.

Afin de limiter les zones de risques, il est utile de mettre en place les outils spécifiques suivants :

- respect de la réglementation spécifique à l'activité : information vis-à-vis du client, règles d'hygiène, règles de sécurité, suivi des produits périmés, suivi du seuil de revente à perte, dérogation de droit pour le travail du dimanche...
- exhaustivité des recettes et suivi du chiffre d'affaires : l'utilisation d'une caisse enregistreuse programmée est nécessaire pour chaque vente. Chaque jour, l'exploitant doit rapprocher le solde physique des espèces en caisse qu'il aura compté et le solde théorique issu de la caisse enregistreuse. Un document journalier, en harmonie avec le ticket de la caisse enregistreuse, qui ventile les recettes par mode de paiement et par famille de produits doit être tenu chaque jour afin d'effectuer des recoupements,
- mise en place d'un tableau de bord par famille de produits (boissons, viandes...) afin de suivre la marge commerciale. Elle constitue l'indicateur le plus important pour cette activité. La marge commerciale représente en moyenne 24% à 30% du chiffre d'affaires,
- mise en place d'un suivi des prélèvements de marchandises afin de diminuer le montant des achats à hauteur des prélèvements effectués et ne pas altérer la marge commerciale,
- suivi et valorisation du stock : l'inventaire physique du stock doit être réalisé et recoupé avec les listings des centrales d'achats. Un suivi des dates de péremptions des marchandises doit également être mis en place afin d'appréhender la destruction des marchandises devenues invendables (certificat de destruction).

4.3.5 - Les agences de voyage

Selon les statistiques de l'INSEE, les entreprises exerçant leur activité sous le code NAF 633Z « Agences de voyage » étaient au nombre de 4 276 en 2004.

La plupart de ces entreprises sont des PME, puisque :

- 35,80 % d'entre elles ont entre 0 et 2 salariés
- 45,50% ont entre 3 et 9 salariés
- 11,30 % ont entre 10 et 49 salariés
- 1,60 % ont entre 50 et 249 salariés.

Les agences ayant moins de 50 salariés représentent 98,4% de l'ensemble.

L'exercice de l'activité d'agence de voyage n'est accessible qu'aux titulaires d'une licence d'agent de voyages délivrée sous conditions d'honorabilité, de capacité professionnelle et de garantie financière. Ces marchés sont donc souvent caractérisés par leur petite taille, ce qui empêche de respecter pleinement les règles de contrôle interne.

Afin de limiter les zones de risques, il est très utile de veiller tout particulièrement aux points suivants :

- contrôle de l'exhaustivité de l'enregistrement des opérations de fabrication de voyage. En effet, l'usage veut que l'envoi des factures par les hôtels et correspondants étrangers s'effectue avec des décalages de temps très importants. A ces difficultés s'ajoutent les annulations et les remplacements. Pour ces raisons, il est indispensable de comptabiliser les opérations d'achats extérieurs, non pas à la réception des factures fournisseurs mais en même temps que les factures clients,
- respect de la réglementation juridique en matière de contrat (information sur l'identité des transporteurs aériens, les conditions d'annulation...),
- respect du plan comptable professionnel qui fait une distinction entre les opérations relatives à la billetterie (l'agence est commissionnée) et les opérations liées à la fabrication de voyages,
- respect de la réglementation fiscale spécifique à l'activité : les particularités concernent essentiellement la TVA et le calcul de la base imposable. Il existe des règles de territorialité relatives aux voyages organisés et aux opérations de billetterie. De plus, le principe de calcul de la TVA collectée est la taxation sur la marge.
- mise en place de tableaux de bord de suivi de manière à identifier :
 - la marge réalisée afin de déterminer la TVA à déclarer,
 - les écarts sur les marges de l'agence : écarts sur les charges fixes, sur les coûts de revient de voyages,
 - les écarts sur le chiffre d'affaires, sur la rentabilité, sur la productivité et sur les charges,
 - les causes internes, conjoncturelles, exceptionnelles et structurelles.

La mise en place de ce tableau de bord est importante car elle permet d'agir :

- sur le chiffre d'affaires (augmenter les prix de vente, motiver le personnel, chercher de nouveaux clients),
- sur le niveau des frais généraux,
- sur le coût des quantités achetées...

4.3.6 - Les restaurants

Selon les statistiques de l'INSEE, les entreprises exerçant leur activité sous le code NAF 553A « Restaurants » étaient au nombre de 109 170 en 2004.

La plupart de ces entreprises sont des PME, puisque :

- 55,70 % d'entre elles ont entre 0 à 2 salariés
- 36,00 % ont entre 3 et 9 salariés
- 6,70 % ont entre 10 et 49 salariés
- 0,03 % ont entre 50 et 249 salariés

La quasi-totalité des restaurants ont donc moins de 50 salariés.

On peut distinguer trois grands types de restaurants : la restauration traditionnelle, les cafétérias et la restauration rapide.

L'accès à la profession des restaurateurs n'est soumis à aucune autorisation ni condition de capacité professionnelle, financière ou de formation.

4 LES BONNES PRATIQUES DANS CERTAINES SITUATIONS PARTICULIERES

Le chef d'entreprise restaurateur a un rôle particulièrement prépondérant au sein de sa structure, ce qui entraîne souvent une absence de procédure d'organisation et de contrôle interne.

En outre, la rapidité d'exécution des prestations liées aux besoins du « service », la quantité importante de denrées alimentaires et enfin le maniement d'espèces augmentent les risques de détournement.

Afin de limiter les zones de risques, il est très utile de mettre en place les outils spécifiques suivants :

- Respect de la réglementation spécifique à l'activité : obligations d'information du client (prix affichés à l'intérieur et à l'extérieur des lieux), droits musicaux, les règles d'hygiène et de sécurité, respect du plan comptable professionnel « Hôtellerie »...
- Respect de la réglementation fiscale spécifique à l'activité : utilisation de plusieurs régimes de TVA, (19,60 % pour les recettes perçues des ventes de produits à consommer sur place et 5,50 % pour les recettes provenant de la vente de produits à emporter), reversement de la TVA sur les achats de matière lorsque les repas sont fournis gratuitement au personnel...
- Justification et suivi des recettes :

Les recettes de restauration s'effectuent en majorité au comptant. La tenue d'un livre de caisse ne représentant que les espèces est obligatoire.

Chaque vente et chaque opération doivent faire l'objet d'une inscription distincte (individualisation des recettes).

Chaque soir, la caisse doit faire l'objet d'un contrôle entre les espèces, chèques et CB de la caisse et les ventes réalisées. Chaque écart doit être analysé.

Enfin, la caisse doit être vérifiée par deux personnes. Elle doit, de plus, être vérifiée par une personne différente de celle chargée des encaissements.

Un rapprochement entre les doubles des prises de commandes et les menus vendus devrait également être fait.

En effet, cela permet de vérifier que tous les plats servis ou vendus ont bien été facturés et que les recettes journalières sont conformes aux commandes.

4.3.7 - Les administrateurs de biens

Selon les statistiques de l'INSEE, les entreprises exerçant leur activité sous le code NAF 703 C et D : «Administration d'immeubles résidentiels» et « administration d'autres biens immobiliers » étaient au nombre de 6 321 en 2004.

La plupart de ces entreprises sont des PME, puisque :

- 39,30 % d'entre elles ont entre 0 à 2 salariés
- 34,60 % ont entre 3 et 9 salariés
- 15,20 % ont entre 10 et 49 salariés
- 0,70 % ont entre 50 et 249 salariés

84% des administrateurs de biens emploient donc moins de 10 salariés.

Le métier d'administrateur de biens consiste à gérer des biens immobiliers pour le compte d'un ou plusieurs propriétaires, dans le cadre d'un mandat. Il recouvre deux types d'activité : la gérance et le syndic de copropriété.

Toute personne désirant exercer la profession d'administrateur de biens doit être titulaire de la carte professionnelle « gestion immobilière ». La carte est délivrée pour une durée de dix ans. Pour obtenir cette carte professionnelle, délivrée par les autorités préfectorales, l'administrateur de biens doit répondre à différentes conditions.

Le risque majeur lié à l'activité est le non-respect de l'obligation de l'article 29 du Décret du 20/07/72 stipulant que « le montant de la garantie financière fixée par la convention ne peut être inférieur au montant maximal des sommes dont le titulaire demeure redevable à tout moment sur les versements et remises qui lui ont été faits à l'occasion des opérations mentionnées par l'article 1er de la Loi du 2 janvier 1970 ».

Ainsi, l'administrateur de biens doit mettre en place une organisation et des procédures rigoureuses lui permettant de s'assurer à tout moment que :

- le montant de sa garantie financière est suffisant ;
- les fonds dont il est redevable envers ses mandats sont en permanence représentés.

Enfin, les administrateurs de biens exercent souvent leur activité dans de petites structures, ce qui peut entraîner certaines faiblesses dans l'organisation et l'application des procédures de contrôle interne.

Compte tenu de l'importance des flux financiers induits par cette activité, et notamment des flux encaissés pour le compte des mandants, il conviendra d'être particulièrement vigilant sur les points suivants :

- la tenue régulière des états de rapprochement bancaire
- le respect du principe de représentation des fonds mandants
- le maintien des soldes mandants débiteurs à faible niveau
- la correcte détermination du montant maximal des fonds détenus
- la régularité des placements financiers effectués à partir des fonds mandants
- l'établissement régulier des formalités des redditions de comptes

L'importance des fonds qui transitent dans cette profession et l'existence d'un double environnement comptable- l'administrateur de biens d'une part, ses mandants d'autre part expliquent l'étendue et l'importance des diligences de l'expert-comptable, lorsqu'il est amené à intervenir dans ce secteur d'activité.

4.4 Le cas particulier de la « belle PME » qui aspire à entrer dans la « cour des grands »

L'entreprise est, tout au long de son développement, confrontée à une multitude de risques et menaces. En effet, sans croissance, les perspectives à long terme sont menacées ; avec une croissance même forte mais mal maîtrisée, le danger est imminent.

Seule une croissance saine et maîtrisée est salutaire pour le développement et la pérennité de l'entreprise. Elle s'entend comme une expansion soutenue des activités et de l'organisation de la PME fondée sur des processus solides, performants, pertinents et forcément évolutifs et mis en dynamique interactive (intégration et fonctionnement harmonieux des processus...), seule garantie d'un contrôle interne efficace.

Or, atteindre et conserver durablement une telle expansion est extrêmement compliqué, pour une PME. Plus elle croît, plus les défis et enjeux induits par le changement de taille et de seuils sont élevés : stratégiques, opérationnels, organisationnels, économiques, financiers, juridiques, fiscaux et sociaux : recherche des niveaux de profits élevés pour rentabiliser les investissements incorporels, corporels et financiers, le renforcement des ressources humaines et les adaptations ou refontes successives mais indispensables des méthodes de management et des systèmes d'information, de gestion et comptable... Dans ce contexte, toute PME ambitieuse doit accorder une place primordiale à la maîtrise de ses processus internes et donc de son contrôle interne, sans que pour autant cette préoccupation ne constitue une entrave au développement de l'entreprise.

4.4.1 - Qu'est ce qu'une « belle PME » ?

La « belle PME » peut être définie comme celle qui, n'ayant pas encore atteint un effectif de 250 salariés et un chiffre d'affaires de 50 millions d'euros, afficherait des ambitions claires et déterminées d'atteindre, voire de dépasser ce seuil ; ou de constituer et d'animer autour d'elle un groupe d'entreprise en tant que maison mère (sociétés mère et filiales) ; ou de piloter un réseau de partenaires.

C'est ainsi qu'elle devrait faire face à deux types d'obstacles : les « effets de seuil » établis sur des critères objectifs (économiques et financiers) associés à la croissance interne ou externe de l'entreprise et/ou des barrières à l'entrée fondées sur des éléments subjectifs.

4.4.2 - La belle PME à l'épreuve de la maîtrise des risques

La PME ambitieuse est placée dans l'obligation de se doter des moyens qui lui semblent les mieux appropriés - rapport qualité prix - pour dessiner son propre itinéraire au travers de nombreux risques qui peuvent être classés en trois catégories : risques liés à l'environnement, risques liés au secteur d'activité, risques liés à l'entreprise.

Les risques liés à l'environnement de la belle PME

L'environnement de la belle PME n'est plus aujourd'hui, seulement local ou national, mais « mondialisé », du fait de l'intensification des échanges de biens et services entre les pays et du développement des flux migratoires. Cette mondialisation se traduit de la manière suivante :

- des mutations continues dans les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC),
- une concurrence de plus en plus exacerbée entre les entreprises,
- une clientèle « mondiale » volatile et de plus en plus exigeante vis-à-vis de la qualité des produits et services,
- des pressions multiples émanant de toute part, exercées avec force et constance par les « citoyens du monde », la société civile et les parties prenantes sur l'entreprise pour :
 - une communication financière et extra financière de qualité (essor des audits et certifications qui vont bien au-delà de l'audit légal ou à vocation financière et comptable, notations extra financières...),
 - un engagement clair et citoyen en faveur de la protection de la nature et la sauvegarde de l'environnement,
 - une prise en considération responsable des questions liées à la sécurité de ses salariés.

Pour maîtriser les risques inhérents à son environnement économique, la belle PME doit se doter en permanence d'un dispositif efficace de veille multidimensionnelle : technologique, informationnelle, managériale, de manière à lui permettre de mieux planifier, prévoir, anticiper et prévenir les risques et menaces mais aussi d'explorer le champ des opportunités offertes ou à venir dans son environnement.

Les risques liés au secteur d'activité

Le secteur d'activité dans lequel évolue la belle PME est lui-même porteur de risques. Bien évidemment, si la belle PME opère depuis plusieurs années dans le(s) même(s) secteur(s) d'activité économique, elle a acquis le bénéfice d'un « effet d'expérience » nécessaire et suffisant qui l'aide à mieux faire face à cette catégorie de risque. A l'inverse, si l'entreprise est entrée récemment dans son secteur d'activité ou si elle ne dispose pas d'une maîtrise suffisante de ses paramètres clés, il devient obligatoire de mettre en œuvre des plans et actions pour combler ces lacunes et acquérir une parfaite connaissance du secteur.

Pour atténuer l'ampleur des risques liés au secteur d'activité, la belle PME doit, outre la mise en œuvre de la technique de veille (développement du benchmarking et des relations avec les instances et syndicats professionnels et les « confrères » en vue de partager les expériences des autres ...), disposer d'un dispositif de contrôle interne adapté aux spécificités de son activité professionnelle.

Les risques propres à l'entreprise

Ces risques peuvent être classés en trois catégories : les risques stratégiques, managériaux et opérationnels.

Les risques stratégiques

La prise en considération par la belle PME de la dimension stratégique est capitale pour réussir le franchissement des seuils nécessaires.

Une erreur dans les choix stratégiques peut s'avérer fatale pour la PME. Cela peut résulter par exemple des échecs dans le recrutement d'un directeur général ou d'un cadre de haut niveau, dans la conception ou le lancement d'un nouveau produit ou le renouvellement d'une gamme de produits ou d'une implantation à l'étranger.

Il est donc fortement recommandé de pratiquer régulièrement une réflexion stratégique.

Les risques managériaux

Les risques liés au management sont très divers. Cependant, une attention particulière doit être apportée aux risques de « type nouveau » apparus au cours des dernières années. Il s'agit notamment de risques liés à la qualité des processus de production des biens et services, de risque liés à la sécurité des salariés et de risques environnementaux.

Les clients, les salariés, les associations de consommateurs et de défense de la nature, les groupes de pression au niveau local, national ou mondial sont tous devenus très exigeants. Ils prêtent davantage attention aux notions telles que la qualité des produits et des services (danger pour la santé publique des produits impropres à la consommation), la sécurité des salariés (accidents et maladies professionnelles pouvant mettre en péril la santé et la sécurité du salarié sur son lieu de travail...) et à la protection de l'environnement (dégâts et nuisances causés par l'activité de l'entreprise...).

La belle PME ne peut pas évoluer en marge de cette mouvance. Elle doit en tenir compte dans son plan de développement, en veillant à maîtriser son processus métier. Cette condition est indispensable pour proposer sur les marchés en tout temps et en tout lieu des produits et services conformes aux besoins et attentes des consommateurs et des autres parties prenantes, mais également en s'assurant que ce processus ne produise pas d'effets négatifs ou nocifs sur ses salariés et dans son environnement, immédiat, naturel, ou lointain.

4 LES BONNES PRATIQUES DANS CERTAINES SITUATIONS PARTICULIERES

Pour atteindre ces objectifs, l'entreprise peut utiliser les nouveaux outils mis en œuvre par l'organisation de Normalisation Internationale¹⁷ : , notamment

- les normes édictées par l'ISO 9001 version 2000 : système de management de la qualité
- les normes élaborées par l'ISO 14001 : système de management environnemental

Les risques opérationnels

Le comité de Bâle définit le risque opérationnel comme « le risque des pertes provenant des processus internes inadéquats ou défectueux, de personnes et systèmes ou événements externes ». Cette notion recouvre un large domaine de risques et est articulée autour de quatre composantes résumées dans le tableau suivant :

Risques liés au système d'information	Risques liés aux processus	Risques liés aux personnes	Risques liés aux événements extérieurs
<ul style="list-style-type: none"> - Evolution technologique non maîtrisée (absence de veille), - Détérioration ou défaillance liée au Hard (Matériel), - Bogue ou virus informatique... 	<ul style="list-style-type: none"> - Processus lourds, complexes et inopérants, - Erreurs de saisies, - Procédures et directives inefficaces ou non appliquées. 	<ul style="list-style-type: none"> - Faute intentionnelle, - Vol ou détournement d'actif ou fraude, - Absentéisme, - Conflits sociaux. 	<ul style="list-style-type: none"> - Catastrophe naturelle, - Actes terroristes, - Poids de la législation et de la réglementation, - Litiges avec les parties prenantes.

Toute entreprise peut être concernée par ce type de risque, ainsi que le montrent les deux exemples ci-après :

- Risques liés au processus de traitement, de production et de communication de l'information financière et comptable

En France, les obligations juridiques et comptables incombant aux entreprises évoluent et s'intensifient en fonction de leur taille. La PME ambitieuse doit intégrer cette donnée dans son plan de développement. C'est ainsi que « lorsque l'activité d'une société connaît une forte croissance, les systèmes existants sont mis à rude épreuve et des défaillances peuvent survenir ». Par exemple, passer d'une comptabilité abrégée à un système de comptabilité de base ou à un système de comptabilité dit « développé » ne se fait pas sans difficultés et sans risques. Il en va de même lors de la mise en place d'un nouveau système comptable : comptabilité analytique, gestion prévisionnelle ou budgétaire, comptabilité des comptes de groupes (comptes consolidés), des nouvelles normes telles que les IFRS (International Financial Reporting Standards), comptabilité informatisée ou intégrée...

- Risques de traduction comptable ou de non maîtrise des opérations comptables.

Les risques de traduction comptable revêtent une importante capitale en audit financier et comptable. Il s'agit des risques que des erreurs significatives interviennent dans les comptes établis et communiqués par l'entreprise et sur lesquels l'auditeur externe, après examen, sera conduit à émettre une opinion éclairée et motivée.

Ces erreurs peuvent provenir d'une non maîtrise par le personnel comptable des problèmes d'ordre juridique, fiscal, social ou comptable liés eux-mêmes à l'incompétence du personnel, à une politique de rémunération ou formation démotivante ou à la complexité des textes et de la réglementation. On peut citer les cas suivants : après le « casse tête » des 35 heures, celui beaucoup plus récent de la loi TEPA sur les heures supplémentaires, la réglementation comptable (droit comptable français, textes et directives communautaires et normes internationales (IFRS)).

Des audits financiers et comptables (cadre légal ou contractuel) et /ou opérationnels (cet audit a une plus large vocation : juridique, social, fiscal, en cas de fusion acquisition, privatisation...) réalisés par des professionnels externes ou internes constituent un élément de solution à ces problèmes.

4.4.3 - La belle PME à la conquête des opportunités

Passer en revue toutes les opportunités susceptibles de se présenter à la belle PME en chemin vers le difficilement accessible « royaume des grands » va bien au-delà du cadre fixé par cette étude. Ainsi, nos commentaires sont limités à trois opportunités essentielles, en relation directe avec les problématiques du contrôle interne.

Les gains de productivité et l'amélioration des profits

L'environnement international et le secteur d'activité de la belle PME lui procurent les moyens d'accéder rapidement, en quasi temps réel et à moindre coût, à une meilleure connaissance de son marché. De ce fait, elle est en mesure de mieux cibler les zones d'actions et d'interventions dans lesquelles elle peut orienter ses produits ou gammes de produits et services pour optimiser ses résultats économiques et financiers. Dans le même ordre d'idée, elle peut, désormais avec célérité, décider le retrait ou l'abandon provisoire, progressif ou définitif d'un produit ou service d'un marché (local, régional, national, international) en déclin ou en perte de vitesse programmée ou connue.

Dans le domaine de la comptabilité par exemple, nul ne peut ignorer ou sous estimer l'apport positif et déterminant des progiciels de gestion intégrés ou les ERP (Entreprise Resource Planning), dans le développement des entreprises, de la profession comptable ou de la fonction comptable et financière dans une entreprise : même les micro, TPE ou PME y ont trouvé leur compte avec des systèmes d'information, comptable et de gestion « grand public ».

Seuls des profits récurrents et suffisants sont le gage de la durabilité de l'entreprise. C'est une donnée vitale que devra intégrer la belle PME pour transformer son rêve en réalité.

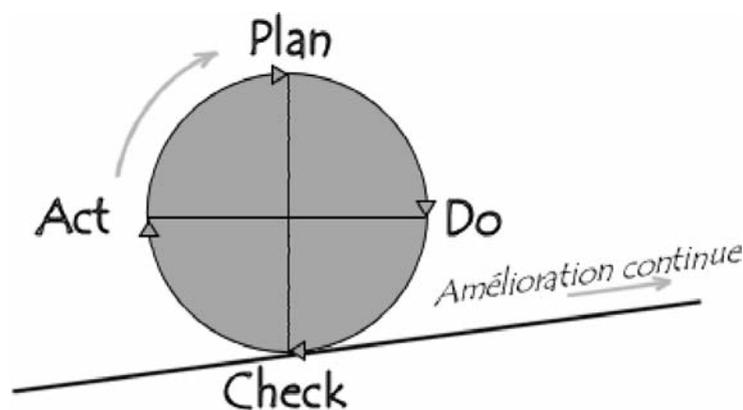
L'apport de la démarche qualité et l'amélioration continue des performances

On assiste depuis ces dernières années à la démultiplication des techniques et pratiques de management « novatrices » voire « révolutionnaires ». La belle PME ne peut pas rester en marge de cette évolution. Au contraire, elle doit agir plutôt que subir, pour se développer et pour créer et maintenir durablement dans son environnement une bonne voire une excellente « réputation sociale ou sociétale ».

4 LES BONNES PRATIQUES DANS CERTAINES SITUATIONS PARTICULIERES

En effet de nombreuses études révèlent les apports positifs réels et potentiels, en termes de résultats économiques et d'image de marque, que procure à une entreprise la mise en place dans son organisation de l'un au moins des trois systèmes de management, que sont le SMQ (système de Management de la Qualité), le SME (système de Management Environnemental) et le SMS (Système de management de la Sécurité). Ce serait encore un plus, si elle pouvait disposer d'au moins deux des trois systèmes de management et encore mieux si les systèmes en place étaient harmonieusement intégrés en tout ou en partie (Système de Management Intégré ou SMI).

En définitive, la belle PME a grand intérêt à disposer d'un contrôle interne capable de générer des synergies entre la maîtrise des risques, l'optimisation des processus internes et l'amélioration permanente des performances. La qualité est un projet sans fin dont le but est de prendre en compte les dysfonctionnements le plus en amont possible. Ainsi la qualité peut être représentée par un cycle d'actions correctives et préventives, appelé «roue de Deming» :



Le cycle vertueux baptisé par l'amélioration permanente est représenté par la roue de Deming ou courbe du PDCA :

- «Plan» (Planifier) : c'est la définition et la fixation des objectifs à atteindre et la planification des moyens de leur mise en oeuvre,
- «Do» (Mettre en place) : c'est la phase de la mise en place des plans d'actions (l'« implémentation »),
- «Check» (Contrôler) : il s'agit de contrôler, analyser, évaluer et de vérifier si les objectifs fixés sont atteints,
- «Act» (Agir) : suivant les résultats de la phase précédente, il faut prendre des mesures préventives.

La belle PME, à défaut de s'investir sans cesse dans la création ex nihilo peut s'atteler utilement à imiter - mais attention à la contrefaçon -, à s'inspirer et à bien s'imprégner des modes et techniques de management existants ou innovants, pour assurer sa pérennité.

Pour accéder à la « cour des grands », la belle PME doit notamment mettre en œuvre les quelques recommandations énoncées ci-dessus :

- se doter d'un dispositif de veille technologique, informationnelle et managériale,
- acquérir une parfaite connaissance de son secteur d'activité,
- pratiquer régulièrement des analyses stratégiques,
- mettre en œuvre une démarche qualité,
- se doter d'outils performants de traitement de l'information,
- réaliser une cartographie des risques et adapter en permanence le dispositif de contrôle interne de l'entreprise.



5 CONCLUSION

Au terme de ses travaux, les principales conclusions du groupe de travail peuvent être synthétisées de la manière suivante :

Le principal constat est que le **contrôle interne est un domaine de vulnérabilité pour les PME.**

Ce constat découle d'abord de plusieurs enquêtes qui montrent que de nombreuses PME sont victimes d'erreurs ou de fraudes découlant de faiblesses de leur dispositif de contrôle interne (40 à 50% selon les enquêtes).

Il découle aussi du **bêtisier**, constitué à partir des expériences professionnelles des membres du groupe. Ces exemples démontrent qu'aucune entreprise, aucune organisation, même parmi les plus honorables, même relativement bien organisée, n'est à l'abri de sérieuses déconvenues.

Ce constat est également étayé par une étude récente¹⁸ qui montre une **progression de l'incivisme** en France. Sa conséquence pratique n'est pas de rejeter la gestion par la confiance, mais d'observer en toutes circonstances une grande vigilance, et donc de mettre en place un dispositif de contrôle interne efficace.

Cette **vigilance** est d'autant plus nécessaire que les PME, du fait de leurs caractéristiques intrinsèques, peuvent difficilement respecter les règles de contrôle interne, notamment les règles de séparation des fonctions et de formalisation des procédures.

Les responsables de PME doivent donc avoir conscience de ces faiblesses et mettre en œuvre, le plus souvent possible, des procédures susceptibles de limiter les risques.

Par le présent fascicule, le groupe de travail s'est efforcé de recenser les **bonnes pratiques** qu'il paraît utile de promouvoir. Ces bonnes pratiques ont été présentées selon plusieurs axes de vision :

- les principes d'organisation comptable minimale,
- les bonnes pratiques dans les différents processus (achats, ventes, trésorerie,...),
- la prévention des risques liés à l'informatique,
- les bonnes pratiques dans certaines situations particulières : les TPE, les associations, certains secteurs d'activités spécifiques, la « belle PME » qui aspire à entrer dans la cour des grands,...

Mais, au-delà de ces bonnes pratiques, la conviction des membres du groupe est que le chef d'entreprise doit jouer un rôle essentiel dans la définition et la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne efficace.

C'est lui qui, par son comportement, montre l'**exemple** et donne le ton de l'entreprise. C'est lui qui, le premier, doit mettre en pratique les valeurs de rigueur et d'efficacité prônées par l'entreprise.

Par ailleurs, malgré les faiblesses de leur dispositif de contrôle interne, les PME peuvent bénéficier d'un point fort essentiel : **la qualité du contrôle directorial**. En effet, dans une PME, les opérations sont souvent relativement peu nombreuses et le dirigeant (chef d'entreprise ou directeur) a généralement une connaissance complète de l'ensemble des opérations, il maîtrise les relations clients et fournisseurs, de même que les données de la gestion du personnel.

Dès lors, son simple regard peut apporter une protection très efficace contre les erreurs et les fraudes. Encore faut-il qu'il ait une motivation suffisante pour exercer ce contrôle directorial.

Or, il est fréquent de rencontrer des chefs d'entreprises ou responsables d'associations qui manifestent un total manque d'intérêt pour les aspects administratifs et comptables, alors même qu'il s'agit d'excellents professionnels reconnus et compétents. Dans certains cas, ce manque d'intérêt peut aller jusqu'à un profond mépris « des chiffres, de la paperasse, ... ».

Dans cette situation, assez fréquente, les faiblesses du dispositif de contrôle interne ne sont pas compensées par un contrôle directorial suffisant, ce qui pourra conduire à de sérieuses difficultés. Dans ce cas, il est indispensable d'imaginer certains dispositifs substitutifs, de manière à limiter les risques, notamment par une intervention plus lourde et ciblée d'un expert-comptable.

L'expert-comptable a en effet un rôle important à jouer aux côtés du chef d'entreprise :

- dans ses missions classiques d'établissement de comptes annuels, après avoir effectué la tenue ou la supervision de la comptabilité, il doit intégrer un volet de contrôle interne, comme le prévoient les normes professionnelles ;
- l'expert-comptable, spécialiste des PME, avec des compétences couvrant non seulement le domaine comptable, mais aussi les aspects administratifs, informatiques et juridiques, est le conseil extérieur le plus à même d'effectuer des missions de diagnostic du contrôle interne, de réaliser une cartographie des risques et de formuler des propositions d'amélioration de l'organisation ;
- enfin, lorsque le chef d'entreprise est peu sensibilisé aux problématiques de contrôle interne, l'expert-comptable est le partenaire privilégié auquel il pourra déléguer, au quotidien, une partie de sa fonction de contrôle directorial.

Au terme de leurs travaux, les membres du groupe de travail souhaitent que ce fascicule apporte une contribution utile aux responsables de PME et à leurs conseils :

- en les sensibilisant à l'enjeu que représente le dispositif de contrôle interne pour sécuriser le fonctionnement de l'entreprise et améliorer ses performances,
- en leur apportant de bonnes pratiques,
- en montrant le rôle essentiel de l'expert-comptable et du commissaire aux comptes aux côtés du chef d'entreprise.



ANNEXES : LE BÊTISIER DU CONTRÔLE INTERNE

Les exemples qui figurent ci-après sont issus des expériences personnelles de certains membres du groupe, ou de cas réels tombés dans le domaine public (articles dans la presse commentant, le plus souvent, des décisions de justice).

Ces exemples présentent souvent un grand intérêt, dès lors qu'ils démontrent qu'aucune entreprise, aucune organisation, même parmi les plus honorables, n'est à l'abri de sérieuses déconvenues.

Pour chaque cas concret, qui, le plus souvent, a été rendu anonyme, le bêtisier présente un résumé de l'affaire, puis dégage les principales causes des dysfonctionnements constatés.

1.1 - SEPT ANS DE PRISON FERME POUR LA SALARIEE INDELICATE DE L'ASSOCIATION CARITATIVE¹⁹

Les faits :

La directrice financière de l'association caritative, Mme X, une femme de 56 ans, a été condamnée à sept ans de prison ferme par le tribunal correctionnel, pour avoir détourné plus d'un million d'euros des caisses de l'association entre 2001 et 2006.

L'enquête a établi que Mme X avait déjà été condamnée en 1995 pour des détournements de fonds dans une entreprise lilloise. Néanmoins, elle avait réussi à se faire embaucher en 1997 par l'un des centres de collecte de l'association, dans la région toulousaine. Selon les témoins au procès, elle s'était vite fait remarquer par « sa disponibilité, sa gentillesse, sa compétence » et avait rapidement gravi les échelons, avant d'intégrer en 2002 les instances nationales en tant que « conseillère de gestion ».

C'est en 2001, après la catastrophe d'AZF, et l'afflux de dons provoqué par celle-ci, que les détournements ont commencé. Faisant croire à sa direction qu'elle procédait à des avances auprès de fournisseurs, elle a déposé des dizaines de chèques sur un compte au nom de son fils, pour lequel elle avait une procuration, étant elle-même interdit bancaire depuis 1994.

Elle avait parallèlement mis au point un système de fausses factures, jonglant avec les stocks, les factures et les comptabilités des centres de collecte et de la fédération régionale.

Témoignage appelé à la barre, le commissaire aux comptes, venu éplucher les comptes de 2002 et 2003 a assuré que « rien ne pouvait laisser penser qu'on avait affaire à des faux »

Menant grand train (voyages aux Etats-Unis, vêtements de marque, hôtels de luxe,...), Mme X a été dénoncée par un « corbeau » en avril 2005.

Depuis lors, l'association caritative exige la double signature des chèques, vérifie les casiers judiciaires et a centralisé la comptabilité des centres de collecte et des sièges administratifs.

Les ingrédients du sinistre.

- des dirigeants se consacrant exclusivement aux objectifs humanitaires de l'association et se désintéressant des tâches subalternes du « back office »,
- une absence de séparation des fonctions, certaines fonctions de protection (signature des chèques,...), comptable et de contrôle, étant concentrées sur une même personne,
- des procédures de contrôles insuffisantes, notamment au niveau
 - du recrutement et de la promotion des collaborateurs,
 - des règles imposées par le réseau aux établissements décentralisés.

¹⁹ D'après un article du journal *Le Monde* du 4 juin 2006 par Philippe GAGNELET

1.2 - LE DIRECTEUR DE LA RESIDENCE DE VACANCES, JOUEUR MALHEUREUX²⁰

Les faits :

Une caisse de retraite possède plusieurs résidences de vacances, notamment sur la Côte d'Azur.

Dans chacune de ces résidences, on trouve quelques collaborateurs (cuisiniers, personnel de service et d'entretien,...) et un directeur, qui dispose d'une large délégation de responsabilités, comportant notamment le pouvoir de signature des chèques.

Lors de ses contrôles, le commissaire aux comptes a mis en évidence que le directeur de l'une de ces résidences avait détourné à son profit plusieurs chèques (totalisant 33 000 euros).

Le directeur portait tout simplement les références de fournisseurs de la société sur les talons des chèques concernés, de façon à conduire le cabinet d'expertise comptable en charge de la tenue des comptes de la société à affecter ces chèques, en toute bonne foi, aux comptes ouverts au nom des fournisseurs concernés. De ce fait, les chèques détournés, dont les montants correspondaient à ceux de factures réellement émises par les fournisseurs, ont été rapprochées de ces factures, sans que celui-ci puisse déceler une quelconque anomalie.

En réalité, les chèques étaient établis au nom du directeur, qui a expliqué qu'il avait perdu de l'argent au casino et qu'il avait juste « emprunté » les fonds. D'ailleurs, il avait souvent « régularisé » la situation en faisant de nouveaux chèques aux fournisseurs impayés.

Il a d'ailleurs indiqué qu'il avait signalé, au moment de son embauche, son penchant irrésistible pour le jeu, et que son employeur était donc dûment averti.

Les ingrédients du sinistre :

- le manque de séparation des fonctions
- les procédures administratives insuffisantes
- une mission de l'expert-comptable trop imprécise

1.3 - LE DIRECTEUR FINANCIER, AMI DES DIRIGEANTS²¹

Les faits :

La société Y est une petite société de services informatiques (environ 40 salariés).

Le directeur financier est un ami du dirigeant. Ils se côtoient hors de la société, quasi journalièrement, dans le cadre de leur pratique religieuse rigoureuse, qui permet au directeur financier de se prévaloir d'une moralité irréprochable.

Le directeur financier dispose de la signature sur les comptes bancaires et supervise la comptabilité de la société.

Le commissaire aux comptes effectue ses contrôles et, alors que le directeur financier est absent, il « tombe » par hasard sur une facture de formation. Pour vérifier si cette facture est bien éligible au budget de formation, il consulte le dirigeant qui était disponible à ce moment.

Le dirigeant, intrigué par cette facture, fait une enquête et se rend vite compte que la société qui a émis la facture est dirigée par la femme du directeur financier, que, de plus, la prestation n'a jamais été rendue et qu'il s'agit donc d'une fausse facture.

L'enquête permettra de mettre en évidence d'autres fausses factures, ainsi que des retraits en espèces non justifiés, pour un montant total de 35 000 euros, les détournements s'étant étalés sur une durée de 2 ans.

Les ingrédients du sinistre :

- absence de séparations des fonctions,
- indigence du contrôle de gestion,
- manque de vigilance des dirigeants.

²⁰ D'après une expérience professionnelle d'un membre du groupe

²¹ D'après une expérience professionnelle d'un membre du groupe

1.4 - LES 500 000 € DETOURNES PAR LA REGISSEUSE DE L'HOPITAL²²

Les faits :

La régisseuse de l'hôpital a été placée en détention provisoire le 14 septembre à la prison Z dans une île des Antilles. Poursuivie pour « *soustraction de fonds publics par une personne chargée d'une fonction publique* », Madame X est soupçonnée d'avoir détourné près de 500 000 euros des caisses de l'établissement entre 2004 et 2006.

C'est le comptable du Trésor Public de la commune qui, en procédant à un contrôle surprise en août, a mis à jour cette fraude. Depuis la fin de l'année 2005, il s'inquiétait du décalage entre le nombre d'actes délivrés par l'hôpital et le niveau des recettes perçues.

Le directeur explique : « *L'hôpital est le seul établissement sanitaire de l'île et nous accueillons de nombreux patients étrangers, venus des îles voisines.* ». Ces patients règlent leurs soins en espèces, le plus souvent en dollars américains, que seule la régisseuse était habilitée à déposer au Trésor Public. Pendant au moins trois ans, elle a profité de cette prérogative pour se livrer à des actions délictueuses.

Le comptable, qui a déposé plainte, a découvert le pot aux roses en relançant des patients pour des factures réputées impayées, alors qu'elles avaient déjà été honorées. Ces patients se sont alors présentés spontanément à l'hôpital en brandissant leurs titres de paiement. Les sommes n'avaient jamais été versées au Trésor Public. La régisseuse les avait détournées à son profit.

Madame X travaillait dans cet hôpital depuis 1994.

L'établissement n'avait pas subi de vérification comptable depuis 1974.

Les policiers ont réussi à retrouver une petite partie de la somme détournée sur les comptes bancaires de Mme X., mais « la plus grosse partie de la somme reste introuvable ».

Les ingrédients du sinistre :

- absence de séparation de fonctions,
- manque de vigueur du contrôle de gestion,
- contrôles a posteriori quasiment inexistants,
- insuffisance du contrôle directorial et de la tutelle,

1.5 - QUATRE ANS DE PRISON FERME POUR LE RESPONSABLE JURIDIQUE DE LA COOPERATIVE AGRICOLE²³

Les faits :

Monsieur Alain X., 55 ans, a été condamné à 4 ans de prison ferme par le tribunal correctionnel. Au moment du verdict, les policiers se sont approchés de l'ancien cadre qui a été menotté et aussitôt conduit à la maison d'arrêt.

Monsieur X avait été embauché en 1989 par la coopérative. Avenant, sympathique, selon ceux qui l'ont côtoyé, Monsieur X, marié et père de famille, avait gagné la confiance des dirigeants de la coopérative, dans laquelle il occupait les fonctions de directeur juridique et gérait les dossiers contentieux.

Selon l'enquête, il utilisait une technique très simple qui lui a permis de détourner plus de 600.000 €. Monsieur X émettait des fausses factures émanant d'avocats, d'huissiers ou d'avoués, puis en détournait le paiement à son profit en modifiant l'ordre des chèques. Maître Alain (M^oAlain) devenait ainsi Alain X. C'est d'ailleurs la grossièreté du procédé qui avait attiré l'attention d'une banque fin 2003.

Le directeur général de la coopérative a admis au procès : « *Les procédures de contrôle interne n'étaient pas verrouillées.* »

²² D'après un article du journal *Le Monde* du 7 octobre 2006 par Yves BORDENAVE

²³ D'après des articles de *La Dépêche* du jeudi du 21 janvier 2005 et du 12 et 17 mai 2006

L'enquête a permis d'établir que Monsieur X avait déjà connu quelques déboires avant de venir s'installer dans le Sud-Ouest. En effet, alors qu'il était avocat en Alsace, il avait été suspendu par l'ordre des avocats pendant 3 années et avait été contraint de démissionner.

Monsieur X, qui n'avait pas été placé en détention provisoire, après son licenciement et le dépôt de la plainte de la coopérative, venait d'accrocher à son domicile une plaque annonçant « Audit en assurances et risques ».

Les ingrédients du sinistre :

- absence de séparation des fonctions,
- insuffisance du contrôle de gestion,
- contrôle directorial indigent,
- procédures administratives inadaptées (en particulier, retour des chèques de paiement à celui qui en a demandé l'émission).

1.6 - LE COLLABORATEUR DE L'EXPERT-COMPTABLE DEVENU SALARIE DE SON CLIENT²⁴

Les faits – (extraits de la plainte avec constitution de partie civile déposée par le client) :

« Ma société, qui a pour activité la production photographique, avait confié la tenue de sa comptabilité depuis 1999 à un expert-comptable, qui avait délégué un collaborateur Monsieur Pierre. Ce collaborateur venait au siège de la société une journée par mois pour comptabiliser les opérations, préparer les chèques pour les fournisseurs et préparer les déclarations sociales et fiscales, le tout sous le contrôle de l'expert-comptable.

En janvier 2002, Monsieur Pierre ayant annoncé sa démission du cabinet, le cabinet m'a envoyé une autre collaboratrice, qui s'est révélée très rapidement non performante. J'ai alors proposé, avec l'accord de l'expert-comptable, d'embaucher à temps partiel Monsieur Pierre, le cabinet continuant à assurer la supervision de la comptabilité et à contrôler les déclarations.

En avril 2006, j'ai décidé de me séparer de cet expert-comptable. Toutefois, j'ai été surpris qu'il m'indique, dans sa lettre en réponse, qu'il prenait acte de notre séparation, mais qu'il me signalait qu'il ne l'avait assurée que jusqu'au 31 décembre 2003. J'ai ainsi appris incidemment qu'il n'avait pas supervisé les comptes 2004, ni 2005.

J'ai alors pris contact avec un nouvel expert-comptable, qui a demandé à Monsieur Pierre de lui fournir certains documents, ce qu'il n'a fait qu'avec beaucoup de réticence. Quelques jours plus tard, ce nouvel expert-comptable, après un rapide examen de ces documents, m'a indiqué qu'il pensait qu'il y avait un problème dans la comptabilité.

J'ai interrogé Monsieur Pierre qui a très rapidement avoué qu'il avait « emprunté » environ 360.000 €, mais les vérifications effectuées tendraient à démontrer que les détournements, qui avaient débuté en 2000, à une époque où il était encore collaborateur de l'expert-comptable, seraient supérieurs à 700.000 €. Monsieur Pierre a expliqué le mécanisme des détournements : sur les souches des chéquiers, il inscrivait les destinataires théoriques (Trésor public, URSSAF,...), mais détachait les chèques pour les établir à son ordre, en imitant ma signature. Quand le chéquier arrivait vers la fin, il arrachait soigneusement les derniers chèques ainsi que les souches, et traitait le chéquier comme « terminé », c'est-à-dire qu'il le rangeait dans un classeur qui se trouvait tantôt chez lui, tantôt au siège de la société, car il disait qu'il amenait du « travail à faire chez lui pour préparer les bilans ».

²⁴ D'après une expérience professionnelle d'un des membres du groupe de travail

Il était pratiquement impossible de se rendre compte des détournements, car Monsieur Pierre laissait suffisamment d'argent sur le compte de la société pour ne pas la mettre dans l'embarras. De plus, c'est mon agent qui déposait lui-même en banque les chèques destinés à la société, je n'avais donc pas une vision globale des sommes qui étaient remises sur le compte de la société. Enfin, je travaille beaucoup et j'ai du m'occuper de mon père qui était très gravement malade. »

Les ingrédients du sinistre :

- manque de séparations de fonctions,
- implication insuffisante du dirigeant et contrôle directorial indigent,
- supervision insuffisante de l'expert-comptable.

1.7 - A LA TOUR EIFFEL, L'IMPRIMANTE DES CAISSIERES ETAIT UNE MACHINE A SOUS²⁵

Les faits :

A la Tour Eiffel, les caissières et caissiers délivrent des billets établis par les imprimantes de caisse et beaucoup d'argent passait entre leurs mains.

L'enquête n'a pas permis d'identifier celui qui, le premier, s'est aperçu de l'aubaine : lorsqu'on éteignait, puis que l'on rallumait immédiatement une imprimante, le système émettait un billet non comptabilisé. Il en allait de même si la caissière appuyait sur la touche « Echap » de son clavier.

Toujours est-il que ce petit détail a donné des idées aux intéressés, et que, pendant des années, certains se sont mis à appuyer, de plus en plus fréquemment, sur la touche miraculeuse. L'imprimante des caissières était devenue une véritable machine à sous.

Fin 2001, une lettre anonyme est parvenue à la direction : « *J'ai passé une saison au service de votre société et j'ai pu remarquer des manœuvres frauduleuses* », expliquait l'auteur. La société a déclenché une enquête, a pu identifier les fuites, caisse par caisse et a déposé plainte.

L'enquête a permis de mettre en évidence que les détournements avaient porté, entre 1996 et 2002 sur plus de 112 000 billets non comptabilisés, soit un préjudice supérieur à 1 million d'euros.

C'est ainsi que douze caissières et trois caissiers ont comparu en mars 2007 devant la 13^e chambre du tribunal correctionnel de Paris. Leurs rangs comptaient bon nombre de dames à l'allure sage et aux cheveux blancs, assises bien droites sur le banc des accusés. Répondant aux questions du président du tribunal, certaines ont peiné à expliquer comment elles avaient vécu sans jamais retirer d'espèces, pendant plusieurs années, tandis que les autres avaient autant de mal à justifier l'origine des espèces qu'elles déposaient régulièrement sur leurs comptes bancaires.

Le tribunal, dans ses attendus, a souligné qu'il avait tenu compte du fait que ces employés travaillaient dans un établissement représentant « une certaine image de la France », pour fixer le quantum des peines : 3 à 12 mois de prison avec sursis, 2 000 à 10 000 euros d'amende, auxquels s'ajoutent le versement de dommages et intérêts de 22 572 à 100 533 euros.

Les ingrédients du sinistre :

- une mauvaise organisation administrative autour de l'informatique : procédures insuffisamment testées, relations approximatives entre informatique et système comptable,
- l'insuffisance du contrôle de gestion, manque de contrôles de cohérences,
- mais aussi, sans doute, un « esprit d'entreprise » perfectible, permettant de laisser perpétuer une fraude de groupe pendant plusieurs années.

²⁵ D'après un article de Pascale ROBERT-DIARD dans le journal *Le Monde* du 24 juin 2007

1-8 - LE COLLABORATEUR DE L'EXPERT-COMPTABLE : LA TENTATION ÉTAIT TROP FORTE²⁶

Les faits :

Un courtier en assurances parvenu à l'âge de la retraite réduit considérablement ses activités en ne conservant que quelques clients privilégiés. Il décide de se séparer de l'ensemble de ses collaborateurs, y compris de ses collaborateurs administratifs. Il demande à son expert-comptable, avec lequel il coopère depuis plusieurs dizaines d'années, d'assurer la totalité des tâches administratives, de sorte qu'il puisse se consacrer exclusivement aux aspects commerciaux et techniques de son activité.

L'expert-comptable affecte un collaborateur à cette mission d'« externalisation » qui ne représente que quelques heures de travail par semaine. Pour faciliter les travaux administratifs, le courtier confie à l'expert-comptable des carnets de chèques complets, dont il a signé, en blanc, l'ensemble des formules de chèques, ce qui permet à l'expert-comptable d'adresser directement les chèques aux fournisseurs, organismes sociaux, et compagnies d'assurances avec lesquels le courtier est en relation.

En particulier, le courtier reçoit sur un compte bancaire dédié des versements ou des virements de ses clients, l'expert-comptable ayant pour mission d'en effectuer le reversement immédiat par chèque à la compagnie d'assurances concernée.

Bien entendu, l'expert-comptable a totalement délégué à son collaborateur cette tâche subalterne.

Ce tableau étant dressé, et la tentation étant trop forte, la suite de l'histoire est largement prévisible : le courtier finit par remarquer que les reversements de commissions des compagnies d'assurances sont anormalement faibles. Après recherches et enquêtes, il apparaît que le collaborateur de l'expert-comptable a tout simplement établi des chèques à son ordre, en les comptabilisant comme s'ils avaient été établis au profit des compagnies d'assurances.

Le collaborateur, aidé par sa famille, a remboursé l'essentiel des 200.000 € qu'il avait détourné.

Les ingrédients du sinistre :

- des procédures administratives inadéquates,
- un contrôle directorial insuffisant, tant de la part du courtier que de l'expert-comptable,
- un contrôle de gestion trop peu vigoureux.

²⁶ D'après une expérience professionnelle d'un membre du groupe

CONTACTS

Académie des Sciences et Techniques
Comptables et Financières
19 rue Cognacq Jay - 75341 Paris Cedex 07
Tél : 01 44 15 60 00 - Fax : 01 44 15 90 05

William Nahum - Président

Tél. : 06 07 86 41 64 - wnahum@lacademie.info

Marie-Claude Picard - Assistante du président

Tél. : 01 44 15 62 52 - mcpicard@lacademie.info

Benoît Ramozzi - Communication / Presse

Tél. : 01 44 15 60 27 - bramozzi@lacademie.info

Ordre des Experts-Comptables région Paris Ile-de-France

45 rue des Petits Champs - 75035 Paris Cedex 1

André Paul Bahuon, Président de l'Ordre des Experts-Comptables Paris Ile-de-France

Tél : 01 53 64 07 40 - apbahuon@creatisgroupe.com

Jean Pierre Gramet, Vice-Président de l'Ordre des Experts-Comptables Paris Ile-de-France

Tél : 01 42 12 80 50 - jpgramet@hoche-audit.fr

www.lacademie.info

sage