

# **INTRODUCTION AU CONTROLE INTERNE**



avec la collaboration de

**Willy GROFFILS**

et de

**Lieven ACKE**

**Johan CHRISTIAENS**

**Michel J. DE SAMBLANX**

**Daniel LEBRUN**

**Luc VAN BAEL**

avec la collaboration d'un comité de lecture composé de

**J.-F. CATS**

**L. KEULENEER**

**H. OLIVIER**

**P. WEYERS**

# **INTRODUCTION AU CONTROLE INTERNE**

# TABLE DES MATIERES

<b>PREAMBULE</b> .....	7
<b>I. QUELQUES CONSIDERATIONS GENERALES EN MATIERE DE CONTROLE INTERNE</b> .....	9
1. INTRODUCTION .....	9
2. ORGANISATION ET INFORMATION .....	9
3. INFORMATION ET CONTROLE .....	10
4. LE CONTROLE INTERNE .....	10
5. LES SEPARATIONS DE FONCTIONS .....	13
6. LE CIRCUIT DES VALEURS .....	14
7. LE BUDGET .....	15
8. LES TABLEAUX DE BORD .....	16
9. CONCEPTION DE L'ORGANISATION ADMINISTRATIVE ET DU CONTROLE INTERNE .....	17
10. TYPOLOGIE DES ORGANISATIONS .....	18
11. APPLICATION .....	18
<b>II. LE CONTROLE INTERNE DES CYCLES</b> .....	19
1. LE CYCLE DES ACHATS .....	19
2. LE CYCLE DES VENTES .....	26
3. LE CYCLE FINANCIER .....	32
4. LE CYCLE DU PERSONNEL .....	37
5. LES BIENS D'INVESTISSEMENT .....	39
6. LE TRAITEMENT INFORMATIQUE DES DONNEES .....	41
<b>III. TYPOLOGIE</b> .....	49
1. LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES .....	49
2. LES ENTREPRISES DE SERVICES .....	53
3. LES HOPITAUX .....	57
4. LES ENTREPRISES D'ASSURANCES .....	63
5. LES ETABLISSEMENTS DE CREDIT .....	72
<b>IV. LE DEPARTEMENT D'AUDIT INTERNE</b> .....	76
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	85

THE UNIVERSITY OF CHICAGO  
DIVISION OF THE PHYSICAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF CHEMISTRY

THE UNIVERSITY OF CHICAGO  
DIVISION OF THE PHYSICAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF CHEMISTRY

THE UNIVERSITY OF CHICAGO  
DIVISION OF THE PHYSICAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF CHEMISTRY

THE UNIVERSITY OF CHICAGO  
DIVISION OF THE PHYSICAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF CHEMISTRY

THE UNIVERSITY OF CHICAGO  
DIVISION OF THE PHYSICAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF CHEMISTRY

THE UNIVERSITY OF CHICAGO  
DIVISION OF THE PHYSICAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF CHEMISTRY

## PREAMBULE

Le contrôle interne et l'organisation administrative sont deux sujets qui devraient faire partie des préoccupations constantes de tout reviseur d'entreprises.

En effet, nos travaux de contrôle se fondent en grande partie sur les contrôles internes qui existent au sein de l'entreprise. Dans les normes générales de revision, l'Institut des Reviseurs d'Entreprises exige que le rapport de revision mentionne dans quelle mesure les travaux de contrôle ont pu s'appuyer sur une organisation administrative comportant un contrôle interne adapté à la nature et à l'importance de l'entreprise.

Certes, l'organisation du contrôle interne relève de la compétence exclusive de la direction de l'entreprise mais lorsque, dans le cadre de ses travaux de contrôle, le reviseur constate des imperfections ou des lacunes dans le système de contrôle interne, il est tenu d'en informer la direction.

L'approche de la présente étude est celle que pourraient adopter les dirigeants d'une entreprise. Compte tenu des critères d'efficacité et d'efficience, comment organiser de manière idéale les procédures administratives et les contrôles internes au sein de l'entreprise ?

C'est intentionnellement que le présent manuel ne fait aucune distinction entre grandes, moyennes et petites entreprises. Quelle que soit la taille de l'entreprise, les mêmes exigences en matière de contrôle interne s'imposent. Si la direction d'une petite ou moyenne entreprise décide de ne pas organiser certains contrôles internes ou de ne le faire que de manière imparfaite, elle fait un choix délibéré qui se justifie généralement par des considérations de rentabilité.

La présente publication n'a pas pour but de faire un examen exhaustif de tous les problèmes que peut soulever le contrôle interne. Pour compléter son information, le lecteur s'en référera aux publications existantes dont nous donnons un aperçu dans la bibliographie annexée. Par ailleurs, elle ne constitue pas une approche revisorale, autrement dit l'analyse des besoins spécifiques de l'auditeur externe. Pour cette raison, le titre de l'ouvrage situe clairement le contrôle interne dans le contexte de l'organisation administrative.

Enfin je voudrais remercier tous les collaborateurs du «groupe de travail contrôle interne» pour leur engagement et leur contribution.

Willy Groffils, Président

1994

Lieven Acke

Johan Christiaens

Michel De Samblanx

Daniel Lebrun

Luc Van Bael

Luc Keuleneer, secrétaire.

# I. QUELQUES CONSIDERATIONS GENERALES EN MATIERE DE CONTROLE INTERNE

## I.1. INTRODUCTION

Que faut-il entendre par contrôle interne ?

Pourquoi un tel contrôle est-il indispensable ?

Qui effectue le contrôle interne et comment ?

Pour répondre à ces questions, il importe de situer le problème dans un cadre plus vaste. Pour cette raison, nous nous attarderons d'abord aux liens qui existent entre «organisation et information» et entre «information et contrôle». Ensuite, nous définirons le contrôle interne et nous donnerons un aperçu des principales mesures de contrôle interne et de la conception d'un système de contrôle interne.

La présente synthèse s'inspire largement des travaux du professeur R.W. Starreveld «Bestuurlijke informatieverzorging», Tome 1, de ceux du professeur E.O.J. Jans «Grondslagen van de administratieve organisatie» ainsi que du rapport d'un groupe de travail constitué aux Etats-Unis sous les auspices du «Committee of Sponsoring Organisation» (COSO) de la Treadway Commission.

## I.2. ORGANISATION ET INFORMATION

Une organisation se caractérise par la mise en oeuvre de moyens matériels et humains en vue de la réalisation de certains objectifs.

Dans la vie économique, les organisations sont conçues en fonction de contraintes économiques, à savoir la recherche d'une relation idéale entre les coûts et l'utilité.

La direction d'une organisation impose à tout instant de prendre des décisions quant aux objectifs à atteindre, aux hommes et aux moyens à engager, aux actes à accomplir, à l'exécution et au contrôle sur le processus d'organisation.

En d'autres termes, pour la direction d'une organisation, il faut :

- une planification comportant à la fois des objectifs stratégiques et tactiques;
- une organisation et une structure de la collaboration au sein de l'entité;
- la direction et la concrétisation des activités opérationnelles;
- le contrôle de la réalisation des objectifs.

La direction d'une organisation est responsable de la conception d'une structure fonctionnelle à l'intérieur de laquelle les pouvoirs et les responsabilités seront délégués à différents niveaux et selon les fonctions opérationnelles. Cette délégation implique que les niveaux inférieurs soient tenus de rendre compte aux niveaux supérieurs (y compris la reddition de comptes par la haute direction tant aux actionnaires qu'à d'autres tiers). La délégation ne décharge pas la direction de ses responsabilités; elle implique qu'un contrôle soit exercé par la direction sur la manière dont les pouvoirs délégués ont été mis en oeuvre.

De plus, pour pouvoir prendre les décisions qu'implique la direction d'une organisation, il faut organiser un cycle d'information qui pourrait se définir comme suit: «la collecte, l'enregistrement et le traitement systématiques de données, aux fins de générer des informations destinées à la direction, au fonctionnement et à la maîtrise d'une administration ainsi qu'aux comptes qu'il faut rendre à cet égard.»

Dans son sens technique, le processus d'information concerne la conservation, la transmission et la diffusion de l'information. En d'autres termes, il jette des ponts dans le temps et dans l'espace, il assure l'accessibilité d'un ensemble structuré de données et permet d'en tirer des conclusions.

### **I.3. INFORMATION ET CONTROLE**

Chaque processus de contrôle comporte fondamentalement les éléments suivants:

- la collecte d'informations concernant la situation concrète (la situation «ist»);
- la collecte d'informations offrant une base d'évaluation (la situation «soll»);
- l'appréciation proprement dite;
- l'évaluation et éventuellement le lancement d'actions de redressement.

Au sein de l'organisation, ce processus de contrôle se rencontre à tous les niveaux et pour toutes les fonctions.

A titre d'exemple, nous pouvons citer le contrôle de la réalisation de la planification et des budgets, le contrôle de l'exécution correcte et ponctuelle des activités opérationnelles, le contrôle des résultats d'exploitation, etc...

La définition du processus de contrôle démontre que le contrôle est indissociable de l'information. Encore faut-il observer d'emblée qu'il existe une limite importante de cette information: sa valeur comme instrument de contrôle de l'action d'une personne est réduite lorsqu'elle est délivrée par cette même personne ou par une autre personne qui a des intérêts similaires à la première.

Pour que le contrôle soit effectif, il faut disposer d'informations fournies par des personnes n'ayant pas d'intérêts communs avec la personne à contrôler et suffisamment indépendantes de celle-ci.

D'une manière générale, on exigera que cette information soit complète, communiquée sans retard et suffisamment précise. En d'autres termes, elle devra répondre à la condition de «fiabilité».

Ces exigences valent tant à l'égard du processus de traitement de l'information qu'à l'égard des données de base. En effet, un processus de traitement et de rapport alimenté par des données de base erronées cesse aussitôt d'être effectif.

### **I.4. LE CONTROLE INTERNE**

Nous retiendrons la définition suivante du contrôle interne:

Un système de contrôles, mis en oeuvre par les dirigeants ou en leur nom mais pour leurs besoins propres, sur la totalité des activités administratives et opérationnelles d'une

organisation en vue d'atteindre, dans les meilleures conditions, la réalisation des objectifs de cette organisation.

Les objectifs du système de contrôle interne peuvent être résumés comme suit:

- l'efficacité et l'efficience des activités opérationnelles telles que par exemple la protection des actifs, le respect des limitations de compétences;
- la fiabilité des informations financières tant internes qu'externes;
- le respect des dispositions légales et réglementaires auxquelles l'organisation est soumise.

Compte tenu de l'importance de l'information dans ce système, le contrôle du flux d'informations sera lui-même un objet important du contrôle interne.

Il est important de souligner que le système de contrôle interne doit être intégré dans le système d'organisation administrative dont il constitue un élément essentiel. Cette intégration relève, en première instance de la responsabilité de la haute direction de l'entreprise. Des personnes extérieures, en ce compris les réviseurs, ne sont nullement responsables et ne peuvent d'ailleurs pas participer au système de contrôle interne.

## OPTIMALISATION

Dans l'organisation du contrôle interne, on visera toujours à obtenir un résultat optimal. Ceci signifie qu'on mettra en balance les coûts, l'utilité et les risques inhérents à certaines formes d'organisation et à certaines procédures de contrôle interne.

Une maximalisation du contrôle interne ne garantit nullement l'optimisation du résultat global. La terminologie anglo-saxonne utilise à ce propos l'expression «reasonable assurance» qu'on pourrait traduire par «certitude raisonnable». On entend par là que le système interne ne vise pas à apporter une certitude absolue mais bien un certain degré de certitude que la direction estime acceptable, compte tenu des circonstances.

## ELEMENTS DE LA STRUCTURE DE CONTROLE INTERNE

Parmi les éléments les plus importants de la structure du contrôle interne, on peut distinguer:

### *A. L'environnement de contrôle*

L'environnement de contrôle reflète l'attitude générale, le souci et les efforts de la direction en matière de contrôle interne.

Les facteurs suivants sont déterminants à cet égard:

- la structure générale d'organisation;
- les modes de communication;
- la philosophie de l'entreprise et le style de management;
- l'éthique, l'intégrité et la compétence des dirigeants et du personnel;
- les méthodes de contrôle relatives à la direction et au suivi des activités opérationnelles;
- les influences externes.

### *B. L'évaluation des risques*

Toute organisation est confrontée à une série de risques tant internes qu'externes qui influencent la réalisation de ses objectifs.

Il est important que la direction soit consciente de ces risques, qu'elle les analyse et mette en place des mesures de contrôle adaptées.

### *C. Les procédures de contrôle*

Les procédures de contrôle visent à fournir une certitude raisonnable que les objectifs spécifiques de contrôle sont atteints.

Parmi les objectifs spécifiques de contrôle, signalons :

- l'organisation d'une séparation des fonctions incompatibles (dispositions, conservations, enregistrements et contrôles);
- la vérification indépendante des opérations enregistrées dans les comptes et de leur évaluation;
- la protection de l'accès aux actifs et aux comptes;
- l'autorisation des opérations et des activités;
- la confrontation à la réalité;
- la comparaison avec des données antérieures, telles que budgets, normes et calculs préalables;
- l'octroi au département d'audit interne des responsabilités de vérification de la permanence du contrôle interne et d'autres missions éventuelles de contrôle spécifique.

### *D. Le système comptable et l'information*

Il est important que toutes les personnes responsables dans l'organisation reçoivent et échangent les informations indispensables pour mener à bien et contrôler les activités opérationnelles.

A cette fin, le traitement comptable devra réaliser de façon efficace les objectifs suivants :

- identification et enregistrement de toutes les opérations valablement effectuées...
- de manière ininterrompue et avec imputation dans l'exercice concerné...
- pour des montants arithmétiquement exacts...
- avec une présentation adéquate et des commentaires appropriés.

On pense bien sûr dans ce cas également à la notion de «traces comptables» (accounting trail).

Le système d'information ne concerne pas seulement des données internes mais également des événements externes, des activités et développements importants pour le système de prise de décisions.

La communication entre les personnes qui font partie de l'organisation doit fonctionner aussi bien de haut en bas qu'en sens inverse et même transversalement au travers de la structure organisationnelle. La direction doit clairement faire comprendre à tous les collaborateurs que la communication et les responsabilités de contrôle doivent être prises au sérieux, quel que soit leur rôle dans le processus de contrôle et quelles que soient les relations avec les tâches des autres.

De plus, il est aussi important de porter toute l'attention voulue à la communication avec des tiers tels que les clients, les fournisseurs, les autorités et les actionnaires.

## *E. Suivi*

Une organisation travaille dans un environnement en mutation comportant des facteurs de risque variables si bien que le processus de contrôle interne doit être mené et suivi de manière permanente. Des lacunes dans le contrôle interne doivent être détectées et signalées à la direction pour qu'elle puisse prendre des mesures de correction appropriées.

### CONTROLES PREVENTIFS ET REPRESSIFS

Les mesures de contrôle interne peuvent se subdiviser en :

- des mesures à caractère préventif; (pour obtenir que ...)
- des mesures à caractère répressif (pour vérifier que...).

La première série de mesures comprendra le plus souvent des mesures d'organisation. Par contre, les mesures répressives viseront généralement à constater que les mesures préventives ont bien été appliquées. Elles visent aussi à vérifier l'exactitude des rapports administratifs (inventorisation).

### LIMITATION

Le meilleur système de contrôle interne reste cependant soumis à une série de limitations telles que :

- les malentendus et les erreurs d'appréciation;
- les négligences, la distraction et la fatigue du personnel;
- la collusion (voir ci-dessous);
- les interventions de la direction.

De plus, le contrôle interne n'est pas une garantie de succès ou de pérennité pour une entreprise. Un contrôle interne efficace et efficient ne peut qu'aider à réaliser ces objectifs mais le meilleur contrôle interne ne suffira pas pour compenser la faiblesse d'un manager ou pour contrer une action commerciale de la concurrence.

On doit aussi constater que le système de contrôle interne est un processus continu tandis que la mesure de son efficacité est instantanée.

## **I.5. LES SEPARATIONS DE FONCTIONS**

L'une des mesures préventives les plus importantes sur le plan de l'organisation consiste à prévoir des séparations qui seront très souvent parallèles à celles déjà mises en place dans l'entreprise par la répartition des tâches.

La séparation de fonctions consiste en un ensemble de mesures organisationnelles visant à constater la pertinence des justifications d'un élément du circuit des valeurs, au moyen des justifications d'un autre élément de ce même circuit.

Il est possible de confronter ainsi des pièces justificatives les unes avec les autres. Ceci aura pour conséquence d'exclure, sauf l'hypothèse de collusion, que des éléments faisant partie du circuit des valeurs échappent à l'information.

Les mesures à prendre par la direction ont pour objet de répartir sur divers agents les fonctions de disposition, de conservation, d'enregistrement et de contrôle, de manière telle que :

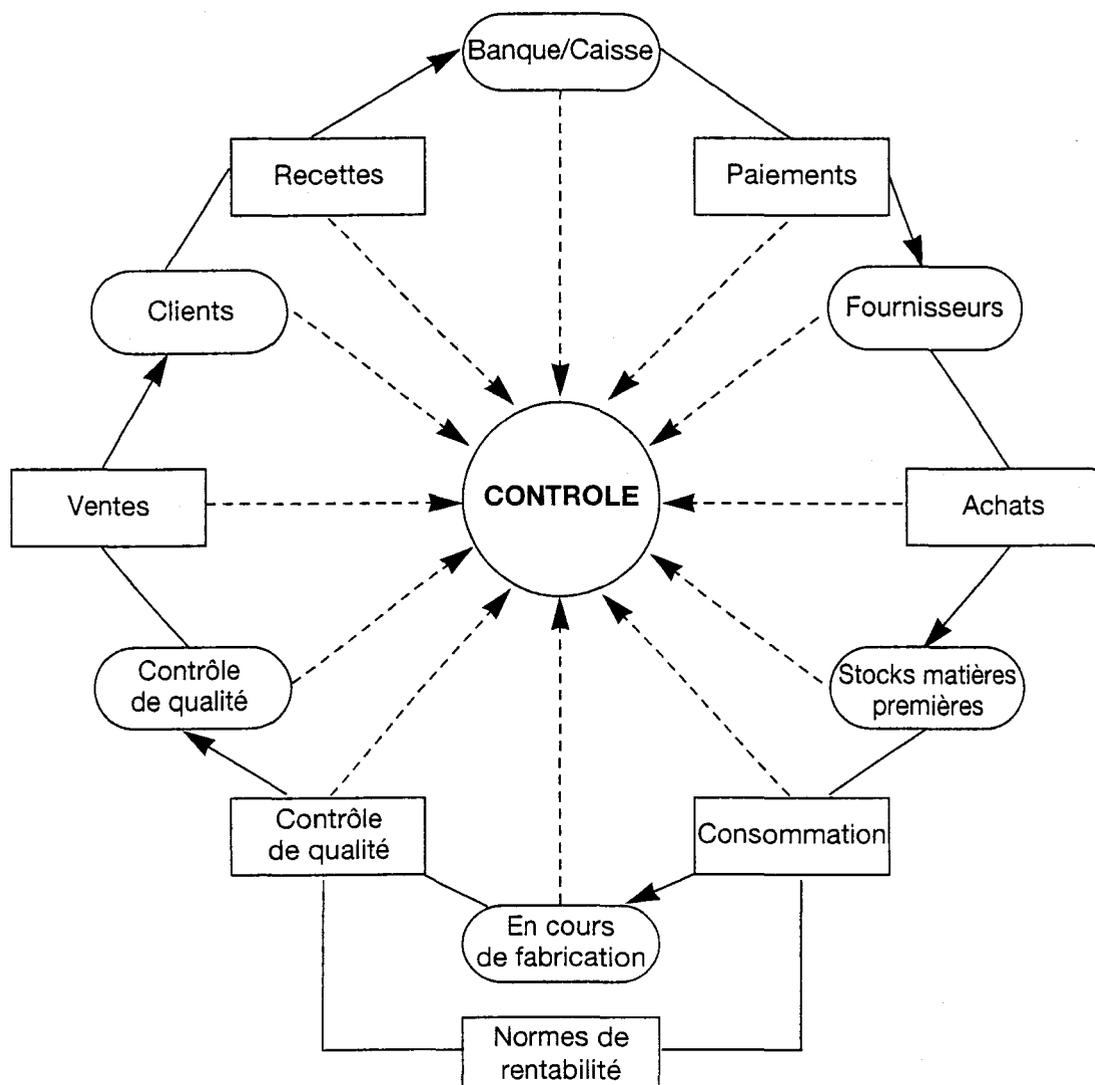
- chacun de ces agents ne puisse influencer qu'un nombre limité de maillons qui ne pourront jamais se succéder dans le circuit des valeurs;

- les décisions relatives à la disposition des valeurs ne puissent être prises par des personnes concernées directement par leur conservation;
- les responsables de tâches d'exécution technique ou commerciale, ne soient pas en même temps chargés de la conservation à plus ou moins long terme des valeurs générées ou à consommer au cours de ces processus;
- la personne chargée de la gestion ou de la conservation ne soit pas chargée d'une autre fonction qui doit permettre d'exercer un contrôle sur ses activités;
- le contrôle des éléments de l'administration qui impliquent une fonction de conservation (par exemple, la comptabilité des débiteurs) soit confié à une personne différente de celle qui est chargée de leur enregistrement.

Même parmi les fonctions précitées, il sera utile de prévoir d'autres séparations de fonctions. Ainsi, en matière de disposition, il faudra éviter de confier tous les pouvoirs de disposition à un seul et même agent. Par exemple, il est malvenu que la personne chargée des achats soit en même temps responsable des ventes, car on ne pourrait pas vérifier avec certitude que des opérations d'achat et de vente qui se recouvrent (et donc les bénéfiques y afférents) soient dissimulées.

## I.6. LE CIRCUIT DES VALEURS

On peut représenter le circuit des valeurs par le schéma suivant :



On peut distinguer à l'intérieur de ce circuit, un circuit des marchandises et un circuit monétaire.

Il existe entre les étapes successives une relation qui s'exprime aussi bien en termes de quantités qu'en termes monétaires. On utilisera ces relations aux fins de contrôle lors du passage d'une étape à l'autre.

Le schéma exprime aussi l'interdépendance des séparations de fonctions. Chaque étape sera confiée à un agent distinct et entre deux fonctions de disposition, on trouvera systématiquement une fonction de conservation.

Les relations à l'intérieur du circuit des marchandises peuvent être exprimées par la formule suivante:

$$\text{Stock initial} + \text{achats} - \text{stock final} = \text{consommation.}$$

L'application de cette formule, tant en termes de quantités qu'en termes monétaires, est l'un des piliers du système de contrôle interne dans de nombreuses entreprises.

## **I.7. LE BUDGET**

Du point de vue du contrôle, le budget constitue l'un des éléments du contrôle interne parce qu'il définit en même temps les missions.

Le budget ne se contente pas d'indiquer les objectifs à atteindre, il contient également les autorisations nécessaires pour les dépenses qu'il prévoit et qui sont nécessaires à la réalisation de ses objectifs.

L'élaboration et l'approbation du budget relèvent donc d'un acte de disposition réservé à la haute direction.

Du point de vue de l'information, le budget est un instrument de transmission des instructions au sein de l'entreprise. Du point de vue du contrôle, les budgets approuvés seront utilisés pour leur confrontation à la réalité.

Pour que le budget puisse remplir dûment cette fonction, il faut qu'un certain nombre de conditions soient respectées, notamment:

- l'approbation du budget au niveau de la haute direction;
- l'adaptation du système budgétaire à l'organisation fonctionnelle et opérationnelle;
- la répartition entre frais fixes et variables ainsi que la constatation des effectifs normaux;
- les normes retenues pour les calculs préalables et les calculs des coûts;
- la relation entre le budget des charges et les autres budgets;
- la relation avec les budgets antérieurs;
- la relation avec le financement et avec le budget des liquidités.

Du point de vue interne, il faudra éviter de tomber dans l'écueil de la comptabilité budgétaire où, qu'en lieu et place des charges réelles (ou des produits réels), on se contente d'enregistrer les montants budgétaires, ce qui donnerait une comptabilité «déconnectée» de la réalité et aurait pour effet qu'aucune décision ne pourrait valablement s'appuyer sur de telles bases.

## I.8. LES TABLEAUX DE BORD

Par tableau de bord, on entend la communication périodique et structurée des résultats de la politique mise en œuvre.

Les tableaux de bord constitueront donc à la fois, comme nous l'avons déjà indiqué, un moyen de contrôle interne et un objectif du système de contrôle interne.

Soulignons l'importance des exigences d'exactitude, d'exhaustivité et de ponctualité des rapports internes. Il faut que les tableaux de bord soient fiables et dès lors qu'une série de mesures de contrôle interne, garantisse cette fiabilité.

Par ailleurs, des tableaux de bord fiables constituent aussi un instrument important du contrôle interne. Afin de remplir cette fonction de manière idéale, le contenu des tableaux de bord devra être adapté aux besoins d'information de leurs utilisateurs.

Une attention suffisante doit être consacrée à la lisibilité des tableaux de bord périodiques. Ils doivent fournir une synthèse pertinente des résultats d'exploitation et de la situation financière. En pratique, on préférera des synthèses présentées sur une seule page, complétées, bien entendu par plusieurs tableaux en annexe.

En ce qui concerne le contenu de ces tableaux de bord, les éléments suivants devront être pris en considération :

- chiffre d'affaires et marge bénéficiaire brute par groupe d'articles / activités partielles / point de vente;
- synthèse des coûts de structure;
- résultats intermédiaires;
- état des stocks et des commandes en cours d'exécution;
- état et historique des clients et des fournisseurs;
- état des comptes financiers;
- fichier du personnel;
- analyse des écarts dans les entreprises de production.

De préférence, on ajoutera un certain nombre d'éléments orientés vers le futur, tels que :

- les commandes en portefeuille;
- les stocks économiques;
- les prévisions de marge brute d'autofinancement.

Les tableaux de bord attireront également l'attention sur les comparaisons entre les résultats effectivement enregistrés et les budgets.

Généralement, de telles comparaisons s'établissent pour les chiffres mensuels et de façon cumulative pour l'exercice en cours et dans la mesure du possible elles seront illustrées au moyen de graphiques. Les écarts importants entre les budgets et la réalité seront analysés et commentés.

Une forme particulière de tableau de bord trouve son origine dans le «management by exception». Ceci revient à dire qu'outre un aperçu systématique des résultats, on rapportera à la direction tous les résultats ou opérations qui s'écartent de manière significative de la situation normale.

On pense, par exemple, à toutes les opérations de vente réalisées avec une marge brute inférieure à x %, ou à toutes les créances sur clients échues depuis plus de x jours.

Inutile d'expliquer longuement pourquoi des tableaux de bord bien organisés, complétés éventuellement par un système de rapports «sur les situations inhabituelles», représentent non seulement un instrument de gestion indispensable pour la direction, mais sont aussi l'un des piliers du contrôle interne.

## **I.9. CONCEPTION DE L'ORGANISATION ADMINISTRATIVE ET DU CONTROLE INTERNE**

Le professeur Starreveld résume le problème de l'organisation administrative en neuf questions groupées par trois selon les thèmes suivants :

### **- QUOI ? «Quelles informations»**

1. Quelles sont les informations dont les divers agents ont besoin pour la prise de décision, la préparation de l'exécution ainsi que le contrôle ?
2. Quelles sont les informations qu'ils doivent éventuellement être capables de fournir à leur décharge ?
3. Quelles sont les informations à enregistrer pour les besoins de la communication interne et du contact avec les tiers ?

### **- QUI ? «Quelle répartition des tâches»**

4. Où et par qui le premier enregistrement de l'information de base doit-il être fait ?
5. Qui est le mieux placé pour poursuivre le traitement des informations ?
6. Comment organiser la répartition des tâches de manière à ce que l'administration puisse remplir sa mission dans des conditions idéales.

### **- COMMENT ? «Selon quelle méthode»**

7. Quelle est la méthode la plus appropriée pour assurer le traitement correct de l'information ?
8. Comment les informations issues de l'administration peuvent-elles être le mieux mises à la disposition de ceux qui en ont besoin ? (notamment, à quel moment ? quand ? avec quelle rapidité ? sous quelle forme ?).
9. Comment assurer une fiabilité optimale du système administratif ?

Par ailleurs, on s'attardera aussi au POURQUOI de chacune de ces questions ou, en d'autres termes, à la pondération des coûts et de l'utilité dans la conception d'une organisation interne adaptée aux problèmes à résoudre.

La conception d'une organisation administrative et d'un système de contrôle interne doit être précédée d'une analyse du fonctionnement de l'entreprise.

Cette analyse peut être faite sous la forme d'un schéma d'activités réparties en sections.

Ensuite, il faut procéder à l'inventaire des besoins d'informations. Qui a besoin de quelles informations, pour quelles activités et comment ces informations sont-elles rassemblées ? Les activités peuvent être aussi bien des activités de direction que d'exécution ou de contrôle.

Les procédures de contrôle interne doivent être élaborées au départ de l'analyse des structures de l'entreprise d'une part, et des besoins d'informations d'autre part.

Dès l'instant où l'organisation administrative et le contrôle interne sont en place, il est évident qu'il faut surveiller constamment le respect des procédures, les évaluer et les corriger, et cela d'autant plus que la direction sera confrontée à un environnement changeant.

## **I.10. TYPOLOGIE DES ORGANISATIONS**

Les organisations peuvent être classées selon leurs caractéristiques, ce qui donnera un cadre de référence pour l'organisation administrative à concevoir. Une répartition classique est proposée par Starreveld, qui classe les organisations selon les trois critères suivants :

- la production destinée ou non au marché;
- la présence ou non d'un mouvement propre de marchandises;
- la caractéristique du mode d'exploitation primaire.

Dans cette répartition, le circuit des valeurs occupera la place centrale du point de vue du contrôle. Nous nous référons à ce sujet à l'ouvrage précité de Starreveld.

## **I.11. APPLICATION**

La mise en œuvre de cette approche du contrôle interne s'effectuera par l'application dans les divers cycles qui se retrouvent traditionnellement dans l'activité d'une entreprise, à savoir :

- le cycle des achats;
- le cycle des ventes;
- le cycle financier;
- le cycle du personnel;
- les biens d'investissement.

Une attention particulière sera consacrée :

- au traitement informatique des données;
- au département d'audit interne.

D'autre part, à côté de cette approche par cycle, on peut rencontrer une classification par type d'entreprise. Nous nous attarderons aux :

- entreprises industrielles;
- entreprises de services;
- hôpitaux;
- établissements financiers;
- compagnies d'assurances.

Il va sans dire que les caractéristiques des différents types d'entreprises influencent l'organisation administrative et le contrôle interne.

## II. LE CONTROLE INTERNE DES CYCLES

### II.1. Le cycle des achats

#### II.1.1. GENERALITES

Les activités d'achat d'une entreprise se fondent sur un mécanisme d'échange, à savoir que des valeurs (moyens financiers) de l'entreprise sont donnés en échange de biens ou de services.

L'équivalence entre les valeurs cédées et les valeurs acquises caractérise ce système de troc.

L'objectif le plus important du contrôle interne concernant le cycle des achats porte sur la surveillance de cette équivalence.

En fonction de la nature de l'activité de l'entreprise, le cycle des achats et le cycle des paiements qui en résulte seront d'une importance plus ou moins grande.

Dans une banque ou dans une compagnie d'assurance, par exemple, le cycle des achats se limitera aux biens et aux services de consommation (hors investissements et frais de personnel), à savoir des quantités relativement limitées par rapport à l'ensemble des frais d'exploitation.

Dans une entreprise commerciale, par contre, le volume des achats sera plus important et portera essentiellement sur des marchandises. Il résulte de la nature même de l'activité d'une entreprise commerciale que la majeure partie des charges nécessaires à la réalisation de son activité commerciale, sera représentée par des achats de marchandises.

Dans une entreprise de production, il s'agira principalement d'achats de matières premières et de fournitures nécessaires à la fabrication des produits finis et d'achats de biens de consommation, comme les emballages, par exemple, qui interviennent dans la commercialisation de ces produits finis.

En fonction du type de produits et de services, on peut distinguer les achats suivants:

- achats de matières premières;
- achats de fournitures;
- achats de marchandises;
- achats de matières consommables;
- achats de biens et services divers.

Le cycle des achats portant sur l'acquisition de personnel et de biens d'investissement seront abordés dans des paragraphes distincts.

Les opérations d'achats donneront inévitablement lieu à une dette commerciale qui sera suivie d'un transfert financier.

## II. LE CONTROLE INTERNE DES CYCLES

### II.1. Le cycle des achats

#### II.1.1. GENERALITES

Les activités d'achat d'une entreprise se fondent sur un mécanisme d'échange, à savoir que des valeurs (moyens financiers) de l'entreprise sont donnés en échange de biens ou de services.

L'équivalence entre les valeurs cédées et les valeurs acquises caractérise ce système de troc.

L'objectif le plus important du contrôle interne concernant le cycle des achats porte sur la surveillance de cette équivalence.

En fonction de la nature de l'activité de l'entreprise, le cycle des achats et le cycle des paiements qui en résulte seront d'une importance plus ou moins grande.

Dans une banque ou dans une compagnie d'assurance, par exemple, le cycle des achats se limitera aux biens et aux services de consommation (hors investissements et frais de personnel), à savoir des quantités relativement limitées par rapport à l'ensemble des frais d'exploitation.

Dans une entreprise commerciale, par contre, le volume des achats sera plus important et portera essentiellement sur des marchandises. Il résulte de la nature même de l'activité d'une entreprise commerciale que la majeure partie des charges nécessaires à la réalisation de son activité commerciale, sera représentée par des achats de marchandises.

Dans une entreprise de production, il s'agira principalement d'achats de matières premières et de fournitures nécessaires à la fabrication des produits finis et d'achats de biens de consommation, comme les emballages, par exemple, qui interviennent dans la commercialisation de ces produits finis.

En fonction du type de produits et de services, on peut distinguer les achats suivants:

- achats de matières premières;
- achats de fournitures;
- achats de marchandises;
- achats de matières consommables;
- achats de biens et services divers.

Le cycle des achats portant sur l'acquisition de personnel et de biens d'investissement seront abordés dans des paragraphes distincts.

Les opérations d'achats donneront inévitablement lieu à une dette commerciale qui sera suivie d'un transfert financier.

## II.1.2. APERÇU DU CYCLE DES ACHATS

A l'intérieur du cycle des achats, on peut distinguer les opérations successives suivantes:

- identification du besoin d'achat;
- évaluation des fournisseurs potentiels;
- choix du fournisseur;
- commande;
- réception des marchandises;
- contrôle de qualité;
- enregistrement et contrôle de la facture;
- paiement.

L'acheminement au travers du cycle des achats donne lieu à l'établissement d'un certain nombre de documents. Nous citerons parmi les plus importants:

- l'ordre d'achat: il s'agit de la demande à transmettre par les divers départements au service des achats afin de faire procéder aux acquisitions;
- le bon de commande: le service des achats y mentionnera la description, la quantité, le prix, le conditionnement, l'adresse de livraison et les recommandations ou les modalités conventionnelles particulières concernant l'achat. Ce document servira, d'une part, comme justificatif interne pour l'achat et sera, d'autre part, envoyé au fournisseur pour confirmer l'achat;
- le bon de réception: ce document enregistre la réception des marchandises. On y portera également toutes les remarques possibles résultant des contrôles de quantité et de qualité;
- les documents de paiement: il s'agit des justificatifs des chèques ou des virements émis pour payer les fournisseurs.

En fonction de l'importance de la fonction d'achat au sein de l'entreprise, on créera éventuellement un organe distinct, centralisé et spécialisé appelé le «département des achats».

Ce département n'a pas de responsabilité spécifique en matière d'autorisation, de conservation ou de contrôle, mais il est au service des autres départements de l'entreprise pour procéder effectivement aux achats.

En résumé, on pourrait retracer le cycle des achats comme suit:

- les divers départements de l'entreprise prennent l'initiative d'émettre, dans le cadre des pouvoirs dont ils disposent et au moyen d'une demande d'achat, un ordre d'achat, qui sera transmis au département des achats;
- le service de réception des marchandises réceptionne les marchandises fournies en remettant une quittance aux transporteurs. C'est ce service qui vérifiera si les quantités et la qualité des marchandises livrées correspondent à la commande qui a été passée;
- le magasin doit veiller à ce que les marchandises commandées et réceptionnées par l'entreprise soient conservées dans de bonnes conditions et avec une sécurité suffisante;
- la trésorerie doit veiller à ce que les factures d'achat approuvées soient payées aux fournisseurs dans les délais prévus;

- la comptabilité doit assurer le contrôle de la facture du fournisseur, en la confrontant au bon de commande et au bon de réception, ainsi que l'enregistrement correct des transactions.

### **II.1.3. EXAMEN DES CONTROLES INTERNES A L'INTERIEUR DU CYCLE DES ACHATS**

Pour chacune des étapes que nous venons de parcourir, on peut distinguer un ou plusieurs objectifs de contrôle interne. L'organisation administrative devra donc prévoir les mesures de contrôle nécessaires pour la réalisation de ces objectifs.

#### **II.1.3.1. EMISSION DES COMMANDES**

L'émission définitive d'une commande est le résultat d'une série d'actions:

- identification d'un besoin d'achat par les services opérationnels;
- communication de ce besoin au moyen d'un ordre d'achat transmis au service des achats;
- négociations entre les fournisseurs et le service des achats;
- autorisation de la commande par l'organe compétent.

Du point de vue du contrôle interne, ces actions devront suivre un cheminement organisé selon certains principes:

- en ce qui concerne l'identification du besoin d'achat:
  - identification en temps opportun du besoin afin d'avoir un processus d'achat normal (sans procédure d'urgence) et un niveau suffisant de stocks, de manière à garantir la continuité des activités opérationnelles;
  - identification précise, afin
    - d'éviter la constitution de stocks inutilisés;
    - de réduire au minimum les frais de commande;
    - de réduire au minimum les frais de stockage.
- en ce qui concerne l'établissement de l'ordre d'achat:
  - l'organigramme de l'entreprise devra indiquer clairement qui a la compétence pour transmettre les ordres d'achat au service des achats;
  - il faut s'assurer que chaque ordre d'achat est établi dans les délais et selon l'acheminement prévu pour l'introduction d'une commande auprès du fournisseur (formulaires pré-imprimés, éventuellement pré-numérotés);
  - il va sans dire que l'ordre d'achat devra être établi de manière à ce que le département des achats dispose de tous les éléments nécessaires pour passer correctement la commande.
- en ce qui concerne les négociations entre le service des achats et le fournisseur:
  - le respect des instructions relatives aux appels d'offres et des éventuelles procédures d'adjudication;
  - les commandes ne sont passées qu'auprès de fournisseurs «évalués et approuvés»;
  - les commandes sont passées auprès du fournisseur présentant le meilleur rapport qualité/prix et pourront garantir en même temps des délais de livraison acceptables;

- en qui concerne l'introduction des commandes:
  - la commande est autorisée (contrôle budgétaire) par le niveau de compétence prévu dans l'organigramme;
  - aucune commande n'est passée si elle n'est pas fondée sur un ordre d'achat dûment approuvé;
  - pour chaque commande, le service des achats (et lui seul) établira un bon de commande;
  - le bon de commande comptera au moins les données suivantes:
    - numéro séquentiel;
    - date de la commande;
    - identification du fournisseur;
    - description de l'article (numéro);
    - quantité commandée;
    - prix unitaire convenu;
    - ristournes conventionnelles;
    - prix total de la commande;
    - délais de livraison;
    - adresse de la livraison;
    - modalités d'expédition.

### II.1.3.2. RECEPTION DES BIENS ET SERVICES

Tous les biens délivrés et commandés devront être contrôlés en ce qui concerne la qualité et la quantité.

On se conformera en la matière aux principes suivants:

- pour chaque livraison, il sera aussitôt établi un bon de réception émis par le département de réception (en pratique, le bon de livraison accompagnant les marchandises fera souvent office de bon de réception);
- les marchandises ne seront acceptées que si elles sont accompagnées d'un bon de commande dûment autorisé;
- le bon de réception sera suffisamment détaillé pour permettre la comparaison avec le bon de commande (on peut à cet effet se servir du double du formulaire de commande);
- les livraisons non conformes du point de vue de la quantité ou de la qualité aux exigences libellées dans la commande seront formellement refusées (avis au fournisseur et suivi);
- les marchandises acceptées seront mises à la disposition du demandeur/consommateur dans les meilleurs délais.

### II.1.3.3. CONTROLE ET ENREGISTREMENT

Le flux de documents décrit ci-dessus donnera lieu à des enregistrements de manière à ce que toute dette (potentielle) soit dûment enregistrée dans la comptabilité. L'enregistrement en comptabilité se fondera sur des documents fonctionnellement distincts:

Document	Source
Facture	Fournisseur
Bon de réception	Service de réception des marchandises
Bon de commande	Service des achats

L'exactitude de la facturation se vérifiera au moyen de la confrontation entre ces trois documents. Les résultats de ces contrôles seront portés sur les factures concernées.

Pour l'enregistrement et le contrôle visés ci-dessus, il faut veiller à ce que :

- toutes les factures arrivent directement à la comptabilité fournisseurs;
- toutes les factures soient soumises à un contrôle, ce qui implique notamment que la comptabilité fournisseurs confronte les factures reçues, le bon de commande et le bon de réception et que l'exactitude arithmétique des factures soit vérifiée;
- toutes les factures soient numérotées pour être ensuite traitées en comptabilité où elles seront imputées dans les comptes appropriés du plan comptable et, le cas échéant, enregistrées dans les stocks aux prix exacts.

#### II.1.3.4. PAIEMENT

Le stade final du cycle des achats est l'exécution du paiement et son enregistrement.

Il faut s'assurer que toutes les factures contrôlées et jugées conformes soient payées aux fournisseurs dans les délais prévus. A cet égard, il est important que :

- les paiements se fassent au moment voulu (ni trop tôt, ni trop tard);
- les conditions de paiement soient utilisées au maximum;
- seules les factures contrôlées et jugées conformes donnent lieu à un paiement;
- les doubles paiements soient évités;
- le paiement soit correctement enregistré dans les comptes fournisseurs.

#### II.1.3.5. FONCTION MAGASIN

Dans le cadre du cycle des achats, on ne saurait ignorer la fonction magasin qui revêt une importance particulière.

Il s'agit ici d'une fonction de conservation dans le vrai sens du terme, laquelle sera dans toute la mesure du possible indépendante du département de réception des marchandises et du département des expéditions. En tout état de cause, il faudra que la fonction soit indépendante de toute fonction de disposition ou d'enregistrement.

Les transferts entre le magasin et les départements ci-dessus ne s'effectuent jamais sans quittance pour réception.

Le stock administratif sera tenu à jour par un service indépendant de la fonction magasin. Cette fonction d'enregistrement sera exercée sur la base des documents mentionnés ci-dessus relatifs aux mouvements d'entrée et de sortie.

Dans un environnement informatique, le terminal d'ordinateur présent dans le magasin ne pourra être utilisé que pour la consultation du stock administratif. Le magasinier aura

cependant la possibilité d'introduire dans le fichier informatique des localisations pour les articles.

La fonction de contrôle vérifiera de manière permanente la conformité entre :

- les factures d'achat/réceptions de marchandises et leur enregistrement dans le stock;
- les factures des ventes/livraisons de marchandises et leur sortie du stock.

Si la gestion est informatisée, ces contrôles seront souvent prévus par le logiciel. Dans ce cas, il est recommandé de visualiser les contrôles dans les outputs.

Pour que le magasinier puisse remplir sa fonction de conservation, il y a lieu de prévoir une série de contrôle et notamment :

- la clôture des zones de magasin par rapport aux autres départements opérationnels;
- l'interdiction d'accès au magasin par toute personne non autorisée;
- l'ordre et la propreté dans les magasins;
- aucun mouvement d'entrée ou de sortie ne sera autorisé sans un document émanant des services compétents, à enregistrer par le service administratif.

Du point de vue du contrôle, il importe en outre :

- d'organiser régulièrement (par sondage ou par roulement partiel) des contrôles d'inventaire, à effectuer par un agent indépendant des fonctions de conservation et d'enregistrement. Pour pouvoir analyser et vérifier d'éventuels écarts dans les stocks, il est important de disposer d'un historique détaillé de tous les mouvements de stock. Dans cet historique, il sera fait référence, pour chaque mouvement de stock, au document s'y rapportant;
- de consacrer une attention particulière aux procédures (autorisations) relatives aux rectifications des stocks, mises à la casse, fournitures gratuites, stocks en dépôt, etc...

### II.1.3.6. SEPARATIONS DE FONCTIONS

On maintiendra une séparation entre :

- les fonctions de disposition relatives à :
  - l'approbation des ordres d'achat;
  - la signature des bons de commande;
  - l'approbation des factures d'achat;
  - l'autorisation d'accéder à des fichiers de données relatifs aux achats.
- les fonctions de conservation :
  - émission et signature des bons de réception;
  - fonction magasin;
  - suivi des demandes de notes de crédit adressées aux fournisseurs.
- les fonctions d'enregistrement concernant notamment :
  - l'émission d'ordres d'achat et de bons de commande;
  - l'émission de bons de réception;
  - la tenue à jour de la comptabilité (achats/fournisseurs);
  - la tenue de la gestion des stocks;
  - l'établissement des ordres de paiement, les fonctions de contrôle;
  - confrontation entre bon de commande, bon de réception et facture;

- contrôle des enregistrements comptables, comportant notamment la confrontation entre les comptes individuels et le grand-livre;
- contrôles d'inventaire sur les stocks;
- analyse des écarts de prix, résultats sur achats, résultats partiels;
- protection de l'accès aux divers enregistrements/fichiers.

Il va sans dire que des descriptions de tâches appropriées, avec les autorisations y afférentes, doivent être établies pour tous les agents intervenant dans ce cycle.

En ce qui concerne les tâches d'exécution, des instructions de travail détaillées peuvent s'avérer très utiles pour les fonctions figurant dans le cycle pour lesquelles se pose le problème d'une pluralité de situations possibles, supposant chaque fois une action distincte.

Il suffit de se rappeler, par exemple, le rôle du service de réception des marchandises.

## II.2. Le cycle des ventes

### II.2.1. GENERALITES

Tout comme les activités d'achat, les activités de vente d'une entreprise peuvent être assimilées à un processus d'échange. Il s'agira dans ce cas d'échanger des valeurs de l'entreprise (des biens, des services, ...) contre des moyens monétaires. Un tel troc implique une équivalence qu'il faudra garantir par un certain nombre de mesures de contrôle interne.

Les objectifs du contrôle interne concernant le cycle des ventes portent sur l'organisation d'un ensemble de procédures administratives susceptibles d'assurer à l'entreprise que tous les biens et/ou services sont fournis ou effectués dans les délais, facturés à des prix convenus et autorisés, et que les créances résultant de ces transactions sont complètement honorées dans les délais prévus.

Le contrôle interne devra donc répondre à trois critères fondamentaux:

- l'exécution correcte de l'opération;
- le caractère complet de la facturation et du recouvrement;
- l'enregistrement en bonne et due forme de l'opération.

### II.2.2. APERCU DU CYCLE DES VENTES

A l'intérieur du cycle des ventes, on peut distinguer les opérations successives suivantes:

- Réception d'un bon de commande (portant les spécifications de l'article, la quantité, le prix, les délais de livraison, les conditions de paiement,...);
- Autorisation de la commande;
- Préparation interne de la commande;
- Expédition et réception par le client;
- Facturation;
- Suivi de la créance et recouvrement;
- Enregistrements comptables.

Au cours de ce cycle, un certain nombre de documents seront produits parmi lesquels nous retiendrons:

- le bon de commande, comprenant toutes les précisions voulues et signé par le client;
- le bon de livraison, comprenant toutes les informations utiles, nécessaire à la préparation interne de la livraison et au transport. Celui-ci devra être signé par le client à la réception;
- la facture établissant la créance et envoyée de préférence séparément au client.

En résumé, on pourrait représenter le déroulement du cycle de vente comme suit:

- Le département des ventes reçoit les commandes provenant du service commercial, ou directement du client et devra veiller à ce que celles-ci soient honorées dans les délais prévus.
- Avant de donner concrètement suite à une commande, il importe que celle-ci soit approuvée, en ce qui concerne les aspects commerciaux par la direction des ventes, et en ce qui concerne la solvabilité du client, par le département de contrôle du crédit.

- Ensuite, la commande est transmise pour exécution aux départements opérationnels. Les marchandises sont prélevées dans les stocks et préparées pour l'expédition au client. Il importe à cet égard que les divers transferts des marchandises (bons de livraison) soient enregistrés et maîtrisés. Le département facturation assure la facturation complète et correcte de toutes les livraisons, dans les délais prévus.
- Enfin, la comptabilité assure l'enregistrement des ventes et des créances qui en résultent dans la comptabilité générale et surveillera le recouvrement en temps voulu des créances.

### **II.2.3. EXAMEN DU CONTROLE INTERNE DU CYCLE DES VENTES**

On peut distinguer plusieurs objectifs du contrôle interne pour chacune des étapes du cycle des ventes tel que résumé ci-dessus. L'organisation administrative sera conçue de manière à atteindre ces objectifs.

#### **II.2.3.1. TRAITEMENT DES COMMANDES**

Le département des ventes veille à ce que toutes les commandes entrées soient enregistrées systématiquement par ordre chronologique (nécessité d'une numérotation continue des bons de commande), afin de pouvoir suivre leur exécution ultérieure.

La direction commerciale accorde son autorisation à la commande pour ce qui concerne le prix de vente, les ristournes, ainsi que les conditions de livraison et de paiement.

La direction financière contrôle la solvabilité du client en consultant les limites internes de crédit accordées et les conditions de paiement.

Dès l'instant où la commande est formellement acceptée, le client en reçoit confirmation et les mesures nécessaires sont prises pour assurer la livraison dans les délais prévus.

Des complications pourront se produire en cas de livraisons étalées ou en cas d'insuffisance des stocks (à reprendre dans les fichiers de confirmation des commandes).

#### **II.2.3.2. LIVRAISON DE LA COMMANDE**

Au moyen d'un bon de commande établi par lui, le département des ventes donne l'ordre au magasin de prélever les marchandises dans le stock et de les transférer au département expédition.

Le même document informe également le département expédition qu'il doit préparer les marchandises pour l'expédition et les transférer au transporteur. Ce dernier transporte les marchandises chez le client. Un contrôle interne valable suppose que chaque transfert successif s'effectue contre quittance, la contrepartie assumant la responsabilité du contrôle des marchandises transférées par rapport aux précisions portées sur le bon de commande.

Des procédures internes stipuleront qu'aucun transfert ne pourra être effectué par le magasinier sans bon de commande établi par le département des ventes. Après la

livraison chez le client, un exemplaire du bon de livraison signé par lui est renvoyé au département des ventes.

### II.2.3.3. LA FACTURATION

Le bon de livraison signé pour réception par le client constituera, avec le bon de commande, la base pour l'établissement de la facture de vente. Le contrôle interne devra assurer à ce stade que toutes les livraisons sont entièrement facturées au prix correct et dans les délais prévus. Une méthode souvent utilisée pour atteindre cet objectif consiste en un système de préfacturation.

Ce système implique qu'une copie (un double) de la facture de vente serve de bon de livraison.

Par ailleurs, la plupart des systèmes informatisés comportent pour le cycle de vente une liaison automatique entre l'établissement du bon de commande, du bon de livraison et la facturation. Les logiciels de ce type permettent par exemple très simplement de vérifier quels sont les bons de livraison qui n'ont pas encore été honorés ou quelles livraisons n'ont pas encore été facturées. Un système informatique valable renforce considérablement le contrôle interne.

Parmi les points particuliers à contrôler dans le processus de facturation, soulignons les prix de vente à appliquer et les ristournes. A cet égard, il faut suivre une procédure stricte d'autorisation et assurer la surveillance (protection) de l'application continue et correcte des tarifs approuvés.

### II.2.3.4. CONTROLE ET ENREGISTREMENT

La facturation telle que décrite ci-dessus devra être enregistrée sans retard et de manière systématique dans la comptabilité.

L'enregistrement relève de la responsabilité de la comptabilité et s'effectue sur la base des factures de vente. La plupart des logiciels de comptabilité actuellement disponibles sont munis d'une intégration automatique dans la comptabilité de toutes les factures et notes de crédit établies au moyen du système.

Il subsiste cependant un certain nombre de points de contrôle interne :

- confrontation entre bon de commande, bon de livraison et facture;
- contrôle de la séquence numérique des factures dans le journal des ventes;
- confrontation entre les comptes des ventes et les contre-passations sur les comptes clients;
- contrôle des prix appliqués sur la facture, des ristournes;
- vérification arithmétique des factures;
- contrôle des bonnes imputations comptables;
- contrôle de l'enregistrement dans la période adéquate (délimitation livraison - facturation);
- procédure de suivi des créances;
- contrôle des autorisations et des réductions de valeur sur les créances;
- contrôle sur les marges brutes par groupe d'articles, par client, etc.

### II.2.3.5. RECEPTION DES PAIEMENTS

Le cycle des ventes se termine au moment du paiement par le client de la facture et de l'enregistrement de cette opération.

Il faut s'assurer un suivi efficace pour toutes les créances pendantes et que les paiements reçus sont correctement enregistrés.

Cela suppose une séparation des fonctions entre les départements commerciaux, le service des ventes et la comptabilité, qui est chargée en la matière d'une fonction de conservation et d'enregistrement. L'aspect conservation porte sur les créances non honorées; la personne qui en a la charge ne peut avoir accès, ni à la gestion des moyens financiers, ni à l'établissement de factures et de notes de crédit.

Le suivi du recouvrement en temps voulu (feed-back) est lié au contrôle du crédit accordé aux clients, comme nous l'avons exposé ci-dessus. Une procédure très stricte en matière d'avertissements, de recouvrement et éventuellement d'enregistrement de réductions de valeur devra être mise en place.

Un autre aspect important réside dans la communication régulière à la direction d'un état des créances en retard de paiement.

### II.2.3.6. ASPECTS PARTICULIERS

- L'octroi et le calcul de ristournes particulières ou de bonus feront systématiquement l'objet d'une approbation particulière. L'établissement de notes de crédit requiert également une procédure d'approbation particulière sur la base d'un dossier complet (approbation des retours, plaintes, concessions commerciales,...).
- L'attribution et le calcul de commissions aux vendeurs, représentants, agents, etc. devront être surveillés et contrôlés (par une personne fonctionnellement distincte des services de vente et de la comptabilité clients), sur la base de conditions et de tarifs conventionnellement arrêtés.
- Une attention particulière sera consacrée au suivi permanent des fichiers dits «d'attente», comme les commandes encore à fournir (livraisons partielles, les confirmations de commande, les livraisons encore à facturer, les retours à porter en crédit, etc)

### II.2.3.7. ANALYSE DES CHIFFRES

Un moyen important du contrôle répressif au niveau du cycle des ventes consiste en une analyse systématique du chiffre d'affaires réalisé et des résultats bruts.

Les possibilités de contrôle sont multiples et d'autant plus nombreuses que l'entreprise disposera d'une comptabilité analytique, reliée à un système de statistiques de ventes. Il suffit de penser à l'analyse des bénéfices bruts par système, par produit (ou groupe de produits), par client, par facture (ligne), etc.

Il importera en fait de sélectionner dans la masse des opérations celles qui requièrent une attention particulière, comme par exemple les marges bénéficiaires inférieures à un pourcentage préalablement fixé. Les procédures de contrôle interne seront conçues de

manière telle que ces «ventes particulières» soient sélectionnées et transmises pour contrôle à l'agent compétent.

### II.2.3.8. MOUVEMENTS DES MARCHANDISES

Comme nous l'avons déjà rappelé dans l'introduction, les mouvements de marchandises en quantités constituent un contrôle intégré tant pour le cycle des achats que pour celui des ventes (comprenant aussi le processus de fabrication). Un mouvement des marchandises parfaitement soldé est la clef de voûte du contrôle interne sur le cycle des ventes.

La formule simple :

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

représente la relation entre deux flux et les stocks. Les stocks sont faciles à vérifier au moyen d'un inventaire. Pour vérifier ensuite le caractère complet des ventes, il suffit de vérifier le caractère complet des achats, comme entrée, dans la formule. Ce dernier contrôle s'effectue en établissant la relation avec les flux financiers qui sortent.

Le système de l'inventaire permanent, lié aux mouvements sur les comptes achats et ventes dans la comptabilité, illustre le contrôle intégré sur les mouvements de marchandises.

### II.2.3.9. SEPARATIONS DE FONCTIONS

Il faut distinguer :

- Les fonctions de disposition concernant :
  - la politique commerciale générale, en particulier l'approbation des prix et conditions de vente;
  - l'approbation du crédit aux clients;
  - l'autorisation de livrer la marchandises;
  - l'accès aux fichiers de données concernant les ventes;
  - l'autorisation des notes de crédit et de l'élimination des comptes, des créances irrécouvrables.
- Les fonctions de conservation :
  - la fonction magasin;
  - la comptabilité clients.
- Les fonctions d'enregistrement :
  - l'établissement des bons de commande, des bons de livraison, des factures de vente, des notes de crédit;
  - la tenue à jour du journal des ventes.
- Les fonctions de contrôle :
  - le contrôle des factures de vente et des notes de crédit;
  - la concordance entre les journaux de vente et les comptes individuels clients avec les comptes du grand-livre;

- le suivi historique des débiteurs;
- les contrôles sur le bon fonctionnement et la protection des logiciels d'ordinateur portant sur le cycle des ventes.

Les séparations entre ces diverses fonctions ne sont pas toujours réalisables dans la pratique. Toutefois, du point de vue du contrôle interne, une séparation entre les fonctions de conservation, d'enregistrement et de disposition s'impose.

## **II.3. Le cycle financier**

### **II.3.1. GENERALITES**

Les flux monétaires bouclent le circuit des valeurs. Les achats ont généré des dettes et les ventes des créances; les uns et les autres débouchent sur des flux financiers, respectivement les paiements et les encaissements. Les flux financiers étant étroitement liés aux cycles des achats et des ventes, les doubles emplois avec l'examen de ces cycles ne pourront pas toujours être évités.

Le traitement des flux monétaires présente les mêmes caractéristiques que le traitement du mouvement de marchandises: réception, conservation et émission. La perception et l'émission sont des fonctions de disposition. Le caissier n'exercera qu'une fonction de conservation. Pour les besoins d'un bon contrôle interne, la fonction caisse devra en toutes circonstances être distincte des fonctions de disposition et d'enregistrement.

La différence avec les marchandises réside dans le caractère facilement «transportable» de l'argent (ou des documents représentatifs de valeur) très souvent anonyme et utilisable par tout un chacun. Des mesures de contrôle interne particulières sont nécessaires pour éviter des paiements non autorisés, le transfert tardif ou le détournement des montants reçus.

En raison des risques spécifiques inhérents aux manipulations d'argent liquide ou de documents représentatifs de valeur, nous distinguerons par la suite les flux financiers en espèces et les flux en virements.

### **II.3.2. LES FLUX FINANCIERS EN ESPECES**

#### **II.3.2.1. LA FONCTION DE CAISSIER**

La fonction de caissier implique la conservation de moyens financiers liés aux recettes et paiements en liquide. Tant pour l'encaissement que pour tout décaissement, le caissier aura besoin d'une instruction écrite émanant d'un agent ayant une fonction de disposition.

Afin de garantir la tenue soignée de la caisse, le caissier devra se conformer à des instructions strictes concernant l'organisation de sa fonction. Ces directives prévoient notamment que le caissier:

- ne pourra jamais recevoir de l'argent ni faire des paiements sans instruction écrite d'un agent dûment habilité à cet effet;
- ne pourra jamais donner personnellement quittance des montants qu'il aura reçus;
- devra en recevant des chèques vérifier la légitimité/le numéro de la carte bancaire;
- devra veiller à ce qu'en cas de dépassement du solde maximum de l'encaisse, les montants excédentaires soient immédiatement versés en compte;
- enregistrera directement les justificatifs de caisse dans son journal de caisse auxiliaire et apposera sur les justificatifs la mention «payé» ainsi que la date du paiement;
- procédera régulièrement et personnellement au relevé de sa caisse.

### II.3.2.2. LA CONSERVATION DE MOYENS FINANCIERS

Les mesures de contrôle interne qu'il y a lieu de prévoir en matière de conservation des moyens financiers portent sur la conservation en lieu sûr de l'argent et la communication d'instructions contraignantes au gardien (le caissier).

Le caissier est responsable des moyens financiers qui lui ont été confiés; par principe, on ne lui pardonnera pas la moindre erreur. La conservation de l'argent se fera dans un coffret ou dans un coffre-fort. Quand l'encaisse constitue un montant important, on prévoira de préférence un régime d'accès avec deux clés distinctes, dont l'une sera détenue par le caissier et l'autre par un membre de la direction. Les instructions de caisse portant sur le maximum du solde de caisse sont destinées à limiter les risques de perte, d'incendie ou de vol. Dès que le plafond ainsi arrêté est dépassé, le caissier versera sans tarder les excédents à la banque.

Certaines organisations peuvent avoir plus d'un caissier: par exemple, un ou plusieurs caissiers seraient chargés de la fonction de réception (par exemple, dans des magasins), un autre caissier aurait la charge des paiements (par exemple, la tenue d'une «petite caisse»). Il est important que le caissier reçoive des instructions à propos des moyens financiers qui sont susceptibles de former son solde de caisse. En tout état de cause, il faut éviter que des «bons à valoir» soient substitués aux moyens de caisse, car ceux-ci constituent de l'argent dormant; en d'autres termes, les moyens de caisse ne pourront jamais être utilisés à des fins personnelles, même avec une justification a posteriori.

### II.3.2.3. LA DISPOSITION DE MOYENS DE CAISSE

Comme nous l'avons rappelé ci-dessus, le caissier ne peut percevoir ou payer de l'argent que sur la base d'ordres écrits émanant de personnes autorisées. Cette remarque ne vaut pas seulement à l'égard des recettes provenant des ventes ou des paiements à des créanciers, elle s'applique également aux transactions internes, comme par exemple le paiement d'avances au personnel. Ces paiements ne peuvent en principe s'effectuer que sur la base d'une instruction écrite du service du personnel.

L'ordre écrit de paiements sera le plus souvent la facture signée pour accord, mais on peut aussi avoir un ordre de paiement spécifique. Ces documents devront être paraphés au moment du paiement, afin d'éviter les doubles paiements.

En ce qui concerne les recettes, l'accord écrit pour la réception de sommes coïncidera le plus souvent dans la pratique avec la signature apposée sur la quittance. Pour renforcer le contrôle interne, il est toutefois recommandé que la fonction de disposition (qui donne l'accord pour la réception et qui signe ensuite la réception pour quittance) et la fonction de caissier restent bien distinctes et que la procédure «accord/réception/quittance» se déroule en trois phases successives.

Par exemple, si l'entreprise a réalisé des ventes au comptant, l'ordre de percevoir tel ou tel montant devrait émaner du service des ventes. Celui-ci mentionnera cette instruction sur une feuille «ventes de la journée au comptant», dont une copie sera transmise au service administratif. Ce dernier enregistrera sur cette base le solde de caisse. Le client se rendra avec son bon de réception chez le caissier et paiera le montant. Le caissier remettra au client un reçu que celui-ci présentera à son tour au service de vente. Celui-ci signe alors la

quittance ou la facture pour acquit. Sur la base de ce document, le client pourra aller chercher les marchandises chez le magasinier.

On remarquera que les effets (lettres de change, chèques, chèques-repas, etc...) devront être traités, du point de vue de la technique du contrôle interne, comme de l'argent en espèces. Si de tels effets sont envoyés également par courrier, la personne chargée d'ouvrir le courrier les enregistrera.

#### II.3.2.4. LA JUSTIFICATION DE LA CAISSE

En tant que conservateur du «stock» en argent, le caissier est tenu de rendre compte de ses actes. Il doit veiller à ce que le solde présumé présent dans la caisse existe réellement et il devra pouvoir vérifier à tout instant l'historique du solde de caisse. A cet effet, il tient un brouillon de caisse dans lequel il porte les mouvements dans l'ordre chronologique. Ce document n'a aucune valeur comptable car les mouvements de caisse sont enregistrés par le service administratif sur la base des documents de paiement et d'encaissement qui lui sont transmis par la fonction de disposition. Il servira seulement de référence pour la reconciliation entre le solde réellement présent et le montant tel qu'enregistré dans le grand-livre.

Le contrôle sur les sommes effectivement présentes s'effectue au moyen d'un relevé de caisse effectué par une personne n'intervenant pas dans la gestion de la caisse. Lors du relevé de caisse, le caissier comptera l'argent présent ainsi que les autres effets et établira un relevé. Ce dernier sera signé par la personne effectuant le contrôle et par le caissier. L'original sera utilisé par le contrôleur (le releveur) pour la mise en concordance avec le grand-livre. Lorsqu'il y a plusieurs caisses, il faut en principe procéder à des relevés simultanés pour éviter que des fonds ne puissent être transférés d'une caisse à l'autre entre les relevés.

#### II.3.2.5. LA CAISSE ENREGISTREUSE

Dans bon nombre d'entreprises comme les commerces, les grandes surfaces, les mouvements faits en espèces représentent des montants importants. En outre, des séparations de fonctions sont difficiles à mettre en place. Le caissier y est chargé d'une fonction d'enregistrement, de conservation, voire de disposition (ventes). Dans ces cas, les caisses enregistreuses constituent un moyen pour renforcer le contrôle interne.

La caisse enregistreuse enregistre sous les yeux du client (au moyen de la lucarne de contrôle) les montants dus. Ces montants sont enregistrés sur une souche de caisse qui sera remise au client en guise de quittance. Les montants introduits sont également imprimés sur une souche de contrôle et enregistrés dans une ou plusieurs calculatrices installées dans la caisse dans un endroit qui n'est accessible qu'au moyen d'une clef. A la clôture de sa caisse, le caissier procède au relevé qu'il portera sur le formulaire de relevé de caisse. Le releveur demande alors l'impression des totaux des calculatrices (vidant ainsi les mémoires), ouvre la caisse enregistreuse et enlève la souche de contrôle. Les montants totaux des calculatrices doivent correspondre aux moyens de caisse communiqués par le caissier.

Toutefois, la validité de la caisse enregistreuse, du point de vue du contrôle interne, dépend de l'attitude critique des clients. Cette fiabilité peut être accrue en introduisant d'autres mesures, comme des «test-buyers».

### **II.3.3. LA CIRCULATION DE LA MONNAIE SCRIPTURALE**

Le circulation de la monnaie scripturale se distingue de la circulation d'espèces, d'une part parce qu'il n'y a pas de conservation physique, et, d'autre part, parce que les recettes/prélèvements sont enregistrés par la banque, indépendamment de l'entreprise. L'entreprise reçoit régulièrement des extraits de comptes. Pour chaque extrait, le service administratif vérifie la continuité avec l'extrait précédent (numéro et solde). Il vérifie également si le solde figurant sur l'extrait est en concordance avec le grand-livre.

Le grand-livre est tenu à jour au moyen des extraits de comptes, alors que les comptes individuels clients et fournisseurs sont tenus à jour au moyen des annexes des extraits (avis de crédit ou de débit détaillés). La réconciliation régulière des comptes individuels clients et fournisseurs et du solde figurant sur l'extrait bancaire avec le grand-livre doit garantir l'exactitude et le caractère complet des enregistrements. Dans le cas où les comptes individuels constituent un seul système intégré avec le grand-livre, les enregistrements sur des comptes anonymes (autres que les comptes individuels clients ou fournisseurs) devront faire l'objet de contrôles suffisants.

En ce qui concerne les paiements, nous signalons encore que les ordres de paiement ne peuvent être signés que sur la base de la facture originale revêtue de la mention du contrôle effectué par le service administratif (concordance avec le bon de commande et de réception). Après signature de l'ordre de paiement, le fondé de pouvoir apposera sur la facture le cachet «payé» pour éviter les doubles paiements. Les paiements dépassant un certain montant seront signés de préférence par deux personnes. Une instruction écrite désignera les personnes qui ont pouvoir de disposer des soldes bancaires ainsi que les plafonds autorisés.

Enfin la réception, la conservation et l'émission d'ordres de paiement et de chèques en blanc devront également être réglées.

### **II.3.4. LES PAIEMENTS AUTOMATISES**

Les entreprises prévoient de plus en plus souvent les «paiements automatiques» de leurs achats. Par exemple, les factures introduites dans l'ordinateur sont comparées :

- en ce qui concerne les quantités reçues, avec le bon de commande et le bon de réception;
- en ce qui concerne les prix, avec le bon de commande. Les factures d'achat correspondant avec le bon de commande ou au bon de réception sont automatiquement acceptées (approuvées par ordinateur) et enregistrées dans les comptes fournisseurs. Les factures d'achat présentant des écarts par rapport à ces mêmes documents sont reprises dans une liste d'exceptions.

Ce processus de vérification automatique de la conformité avec d'autres données enregistrées dans l'ordinateur est appelé «rapprochement automatisé».

Pour les factures d'achat approuvées par le système, de même que pour celles approuvées manuellement, reprises dans les comptes individuels «fournisseurs», le système produira des ordres de paiement à l'échéance. Le plus souvent, ces ordres de paiement prennent la forme d'une disquette transmise à la banque, voire d'une transmission par modem. Si une entreprise a recours à ce type de support, il faudra respecter quelques procédures supplémentaires du point de vue de la technique du contrôle interne. La protection du fichier-mère fournisseurs (contre, par exemple, la modification non autorisée des numéros de comptes bancaires) et du fichier des factures non honorées (par exemple, contre une modification non autorisée des données d'une facture) devra y être assurée.

Dans une entreprise bien organisée, on s'attend à trouver les opérations suivantes:

- Le système produira d'abord une liste de propositions de paiement. La validité et l'admissibilité de cette liste sera vérifiée par le responsable de la comptabilité fournisseurs. Les corrections éventuelles seront faites sur la proposition (par exemple, les factures dont le paiement doit être retardé). Le responsable de la comptabilité «fournisseurs» procédera aussi à quelques sondages pour vérifier les numéros de comptes bancaires.
- Ensuite, le système générera l'ordre de paiement sur le support choisi et imprimera en même temps la liste détaillée du contenu de la bande, ainsi qu'un listing de contrôle avec des totaux de contrôle.
- Les factures d'achat à payer seront transmises, en même temps que le support, la liste et le listing de contrôle, au fondé de pouvoir. Celui-ci contrôlera les postes à payer au moyen des factures d'achat. Les totaux de la liste sont mis en concordance avec la proposition initiale de paiement (en tenant compte des corrections éventuelles faites à cette proposition) et avec le listing de contrôle. Cette dernière mise en concordance se fait aussi bien pour les totaux batch (les montants totaux à payer) que pour les totaux hash (par exemple, le total des numéros de comptes bancaires des fournisseurs repris dans la liste).
- Le fondé de pouvoir autorise l'ordre de paiement et il envoie la bande et le listing de contrôle à la banque.
- La banque contrôle si les totaux batch et hash de la bande correspondent au listing de contrôle.

## **II.4. Le cycle du personnel**

### **II.4.1. GENERALITES**

Comme les immobilisations corporelles et les stocks, les ressources humaines constituent une valeur au sein de l'entreprise; il importe donc d'en suivre l'affectation. L'organisation interne concernant le personnel et les frais de personnel portent notamment sur:

- l'engagement et le licenciement de personnel (conformément aux budgets et à la planification);
- la fixation des salaires fixes ou des salaires horaires;
- la fixation des prestations ou des heures de travail fournies;
- le calcul des frais de personnel et l'établissement des décomptes pour l'O.N.S.S., le précompte mobilier et les traitements/salaires nets;
- le paiement des frais de personnel;
- l'enregistrement comptable des frais de personnel.

Cette énumération fait apparaître surtout des fonctions de disposition et d'enregistrement. Toutefois, il ne faudrait pas négliger la fonction de contrôle.

Le contrôle interne relatif au cycle du personnel se fondera dans une large mesure sur la création de séparations de fonctions.

### **II.4.2. LES SEPARATIONS DE FONCTIONS**

Dans la pratique, la fonction de disposition sera assurée par la haute direction, ou encore par un service du personnel placé sous l'autorité immédiate de cette dernière. Par ailleurs, les cadres peuvent souvent être impliqués dans les procédures de recrutement et de sélection des nouveaux membres du personnel, mais la décision finale (la décision de disposition) restera entre les mains de la haute direction.

L'information de base, en matière d'effectifs et de rémunérations, est reprise dans les dossiers du personnel et sur des fiches ou dans une banque de données.

La centralisation de cette information de base entre les mains d'un service du personnel est importante dans l'intérêt de l'uniformité. Elle crée par ailleurs la possibilité d'obtenir, auprès d'une seule source d'information, un aperçu de tous les contrats de travail en cours, ce qui facilite le contrôle.

La fonction d'enregistrement concerne d'abord la détermination systématique des heures de travail fournies, des salaires mensuels ou des salaires horaires de base ou de la transmission de ces informations au service chargé des calculs des frais de personnel. L'organisation de la fonction d'enregistrement est déterminée par la nature des activités du personnel et des besoins d'information qui existent en la matière. Il suffit de penser aux primes de productivité, aux travaux en régie, au travail sur place chez le client, etc.

L'enregistrement des prestations du personnel ne peut être dissocié d'un contrôle sur la présence du personnel. Les contrôles internes concernant la présence ou les prestations du personnel pourront être fort différents en fonction des circonstances. Parmi les

possibilités, signalons la surveillance visuelle par la direction, les appareils pointeurs, des contrôleurs spécifiques, des rapports de prestation signés pour accord par le client, etc.

La fonction d'exécution en matière de calculs des frais de personnel est souvent confiée à un service externe (secrétariat social). Les contrôles sur l'exactitude et le caractère complet des informations transmises à ce service ainsi que ceux sur la fiabilité du processus de traitement de ces informations sont indispensables. Si les calculs de salaires s'effectuent dans l'entreprise, il y a lieu d'organiser une séparation de fonctions entre le service concerné et les autres services qui interviennent dans le cycle du personnel.

Enfin, la fonction de disposition concerne le paiement des salaires et autres coûts du personnel; elle devra être remplie distinctement.

Des descriptions de tâches et de fonctions devront être établies pour chaque partie du cycle du personnel.

### **II.4.3. LES CONTROLES ANALYTIQUES**

En cas de rémunération à la prestation, les contrôles analytiques devront être organisés en établissant la relation avec le flux des biens et des services.

Dans certaines entreprises de production ou de services, des contrôles globaux a posteriori sont possibles entre les heures payées et les heures prestées par période figurant sur les ordres de marche. Ces contrôles périodiques seront effectués par un agent contrôleur qui sera également attentif aux risques de glissements entre périodes et entre ordre de marche. En cas de rémunération à l'heure, le contrôle de la présence sera le plus important (horloges pointeuses et surveillance).

### **II.4.4. L'ANALYSE DES CHIFFRES**

Le suivi statistique des éléments comme temps de courses-temps de travail, heures directes contre heures indirectes, heures supplémentaires, absentéisme, absences pour cause de maladie, etc., revêtent également une importance du point de vue du contrôle interne.

### **II.4.5. LES CONTROLES PARTICULIERS**

Les aspects particuliers du contrôle interne portent sur :

- les contrôles sur les paiements ponctuels du précompte mobilier et des charges sociales;
- les réconciliations entre la comptabilité et l'état récapitulatif annuel des salaires, les déclarations au précompte mobilier et à l'O.N.S.S.;
- le caractère complet des assurances légales et complémentaires;
- les éléments liés aux pensions.

## **II.5. Les biens d'investissement**

### **II.5.1. GENERALITES**

Les contrôles internes sur les biens d'investissement concernent les actifs immobilisés, tant les immobilisations corporelles physiquement observables que les immobilisations incorporelles et financières.

Les immobilisations financières sont caractérisées dans la plupart des entreprises par un faible taux de rotation. Dès lors, la plupart de ces entreprises ne prévoient pas de contrôles internes spécifiques.

Les immobilisations corporelles se distinguent des actifs circulants dans la mesure où elles ne font pas partie du circuit de valeurs ou des mouvements de marchandises habituels; elles échappent donc pour certains aspects aux contrôles internes routiniers.

Cependant, les mesures de contrôle interne nécessaires devront être organisées sur les actifs immobilisés et notamment par l'organisation d'une séparation des fonctions incompatibles.

### **II.5.2. LES SEPARATIONS DE FONCTIONS**

#### **II.5.2.1. LA FONCTION DE DISPOSITION**

Les décisions d'achat relatives aux actifs immobilisés devront en principe être prises par la haute direction. Les investissements courants de remplacement seront normalement prévus dans les budgets annuels, et en fonction de l'importance des investissements concernés, l'exécution sera déléguée à des niveaux inférieurs de direction.

Les investissements moins courants et notamment les investissements dans de nouvelles capacités de production ou l'acquisition de participations, relèvent presque toujours de la compétence exclusive de la haute direction. De telles décisions concernent généralement la structure financière de l'entreprise et doivent donc s'inscrire dans le cadre d'objectifs à long terme.

Les décisions en ces matières seront de préférence notées dans les procès-verbaux du conseil d'administration ou du comité de direction.

Du point de vue du contrôle interne, la réalisation de la décision d'investissement devrait se dérouler de préférence selon la procédure de l'adjudication.

En cas de délégation de l'exécution, la direction veillera à ce que les procédures instaurées soient correctement appliquées. Par exemple, il faudra demander des offres à un nombre suffisant de fournisseurs potentiels et la sélection devra se faire selon des critères objectifs. Lorsque la haute direction se réserve la compétence exclusive de l'exécution de décisions d'investissement, celles-ci échapperont aux procédures de contrôle interne. D'ailleurs, dans le cas de la délégation, il n'est pas du tout exceptionnel que les directives du contrôle interne soient contournées par des décisions de la haute direction.

Une attention particulière devra être consacrée aux procédures de déclassement et de vente d'actifs immobilisés. Ici aussi, la fonction de disposition restera généralement entre les mains de la haute direction. En cas de délégation, il faut prévoir des mesures de contrôle interne concernant la fixation du prix de vente, les conditions de livraison et de paiement.

### II.5.2.2. LA FONCTION ENREGISTREMENT

La fonction enregistrement des actifs immobilisés va plus loin que la constatation, dans la comptabilité, d'une transaction de vente ou d'acquisition. Les immobilisations corporelles doivent être enregistrées dans les tableaux d'investissement et d'amortissement. Lors de cet enregistrement, il faudra noter la localisation physique des biens (par exemple, dans quelle section de l'usine). Un bon contrôle interne requiert en outre que les biens d'investissement soient dotés d'un numéro d'enregistrement ou d'identification (apposé de préférence de manière indélébile sur le bien), qui renvoie au tableau des investissements ou à un autre système d'enregistrement.

Un tel enregistrement ne sera pas toujours facile à réaliser. Par exemple, en cas de construction conjointe d'installations industrielles, l'unité de production consiste souvent en une multitude d'éléments et de matériaux acquis séparément et qui, globalisés, représentent la valeur d'investissement.

Dans ce cas, la fonction enregistrement, en concertation par exemple avec le département production, déterminera la valeur d'investissement au moment où le département de production est prêt à commencer ses activités.

### II.5.2.3. LES FONCTIONS DE CONTROLE ET DE CONSERVATION

Ces deux fonctions sont essentielles dans le système de contrôle interne relatif aux immobilisations corporelles. Concrètement, cela signifie qu'un contrôle devra être effectué sur la présence et sur l'affectation de ces éléments d'actif.

La chose ne sera pas toujours facile à réaliser, surtout quand il s'agit de biens mobiliers. Si on prend le cas d'une entreprise de travaux dont les machines et les biens d'équipement se trouvent répartis sur plusieurs chantiers, la fonction d'enregistrement devra organiser le suivi permanent des actifs.

La fonction de contrôle s'appuie presque exclusivement sur les vérifications de présence physique des immobilisations. Ces contrôles seront effectués, de préférence avec un roulement au moins partiel du personnel, par un agent indépendant des activités opérationnelles.

On peut le plus souvent prévoir une forme de contrôle indirect dans les cas où l'affectation des actifs immobilisés génère des produits immédiatement identifiables, comme par exemple dans une entreprise de transports.

D'une manière générale, nous pouvons dire que sans de tels enregistrements des actifs immobilisés, il est impossible d'exercer un contrôle raisonnable sur leur présence.

## II.6. Le traitement informatique des données

### II.6.1. GENERALITES

L'utilisation d'un système informatique pour le traitement des données a pour effet d'exclure désormais une série de mesures «traditionnelles» de contrôle interne, ou de ne plus leur conférer qu'une importance secondaire. Mais, par ailleurs, l'application de certaines techniques et propriétés du traitement automatique des données nécessitera un renforcement de certains aspects du contrôle interne.

Certaines circonstances sont susceptibles d'affaiblir le contrôle interne:

- l'intégration d'enregistrements, jadis multiples, dans un seul et même système supprime la possibilité de contrôler les résultats des calculs des mêmes données de base obtenues au départ de différents circuits;
- le traitement en un seul cycle d'une série d'actes administratifs supprime la possibilité de mise en concordance ou d'évaluations de résultats intermédiaires;
- en raison des deux points ci-dessus, la fiabilité du traitement dépendra dans une très forte mesure de l'exactitude et du caractère complet des données saisies;
- dans de nombreux cas, il sera difficile d'évaluer l'exactitude des résultats individuels parce que toute relation directe avec les données saisies aura disparu;
- en insérant des instructions non autorisées dans le logiciel, on peut influencer intentionnellement les résultats, sans que cette influence ne laisse nécessairement des traces visibles;
- il y a une concentration de la collecte de données par un nombre limité de spécialistes (programmeurs informaticiens, opérateurs); ceci augmente le risque d'interventions frauduleuses et diminue la possibilité de les dépister, la plupart des données étant saisies dans un langage indéchiffrable par un non initié;
- la concentration de données et d'informations en un seul lieu accroît le risque de perte de celles-ci à la suite d'erreurs de manipulation, de panne de matériel ou de catastrophe;
- lorsque la capacité de mémoire est limitée, l'établissement systématique d'historiques fait souvent défaut; ceci empêche le contrôle a posteriori ainsi que l'explication des écarts (pièce justificative comptable);
- un système intégré provoque le risque que certains utilisateurs de terminaux accèdent sans autorisation à des informations qui ne leur sont pas destinées et puissent les modifier;
- l'élimination fréquente de documents empêchera souvent de vérifier ultérieurement si telle ou telle action était autorisée ou pouvait être effectuée;
- si le processus de traitement englobe des décisions routinières, il se peut que la bonne compréhension du système appliqué échappe à la direction; ceci est de nature à diminuer la consistance de la fonction de direction;

- un système informatique automatisé dépassera souvent la seule fonction d'enregistrement pour s'étendre au domaine de la prise de décision et de l'exécution; ceci peut remettre en cause les séparations de fonctions voulues pour des raisons de contrôle interne;
- il faut enfin souligner que dans de nombreuses organisations, le fonctionnement des activités primaires de l'entreprise, comme la vente ou la production dépendront dans une très large mesure, voire entièrement, d'un système informatique fonctionnant sans failles.

Après toutes ces observations négatives concernant l'utilisation de l'informatique, nous devons aussi de rappeler les aspects positifs que le recours à l'informatique entraîne. Nous citerons notamment:

- la rapidité du traitement et l'élimination parallèle de travaux routiniers;
- l'élimination des erreurs de traitement vu l'élimination des interventions manuelles;
- la possibilité de programmer des contrôles;
- les possibilités souvent considérables qu'offre l'informatique en matière de traitement et d'analyse d'informations de management ainsi qu'en matière de direction et de maîtrise des processus d'entreprise.

## **II.6.2. LES MESURES DE CONTROLE**

L'ensemble des mesures de contrôle nécessaires dans un système informatique peut se subdiviser comme suit:

- des mesures de type organisationnel relatives:
  - au développement du système;
  - à la place qu'occupe le centre informatique au sein de l'organisation;
  - à l'organisation proprement dite du centre informatique.
- des mesures visant à assurer le bon fonctionnement:
  - des contrôles intégrés dans le système;
  - des contrôles programmés;
  - du contrôle des programmes;
  - de la protection et de la restauration.

### **II.6.2.1. LE CONTROLE SUR LE DEVELOPPEMENT DU SYSTEME**

Les points suivants retiendront l'attention:

- la participation, plus ou moins grande, de la direction prévoyant au moins une approbation pour certaines phases critiques;
- la création d'un groupe d'orientation, composé de représentants des utilisateurs, des informaticiens et éventuellement des spécialistes «intermédiaires»;
- l'inventaire de l'organisation, des problèmes et des goulets d'étranglement existants;
- les possibilités de remplacement du système et la motivation du choix;
- l'adéquation entre le projet proposé et les difficultés auxquelles est confrontée l'entreprise;

- la correspondance entre les éléments du projet et le système informatique déjà mis en place;
- le caractère acceptable de la conception du contrôle interne dans le système informatique;
- l'identification claire de l'influence sur les tâches et les responsabilités des personnes;
- le type et le coût des matériels et logiciels;
- la nécessité de disposer d'une bonne documentation sur le système (le concept) afin que:
  - l'utilisateur puisse connaître le système;
  - le concepteur doive se justifier;
  - l'évaluation et l'appréciation puissent se faire;
  - des tests du système puissent se faire;
  - des modifications ultérieures du système puissent facilement être apportées.

Au cours du développement du système et par la suite, les utilisateurs ou leurs délégués, devront vérifier :

- si la documentation est suffisante;
- s'il a été tenu suffisamment compte des traits caractéristiques et de l'évolution de l'entreprise;
- si les documents produits par l'ordinateur répondent aux exigences:
  - des départements opérationnels;
  - de l'administration;
  - de délais.

On ne saurait sous-estimer l'importance d'entrées et sorties présentées de manière claire et lisible !

- s'il existe suffisamment de mesures de contrôle interne concernant:
  - le caractère complet, exact, ponctuel, autorisé et localisable des informations générées par le système;
  - l'utilisation des contrôles programmés;
  - les contrôles globaux portant sur le tout;
  - la protection de la collecte de données;
  - la possibilité de les confronter à la réalité.
- si les procédures de correction sont suffisamment contraignantes et laissent en tout état de cause des traces visuelles;
- si des possibilités de restauration existent;
- si on n'a pas oublié la pièce comptable et que l'output comporte suffisamment d'informations contrôlables.

## II.6.2.2. LOCALISATION ET ORGANISATION DU CENTRE INFORMATIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE

L'évolution récente met à la disposition des entreprises, des ordinateurs de plus en plus conviviaux et de moins en moins chers. En conséquence, la plupart des entreprises décentralisent leur département informatique. Les départements opérationnels et administratifs correspondent au moyen de terminaux avec un ordinateur central, ou encore

fonctionnent avec un réseau (local) d'ordinateurs. Ainsi, de nombreuses entreprises n'ont plus de centre informatique distinct. Ce qui subsiste des centres informatiques initiaux se réduit souvent à une cellule d'analystes de systèmes/programmeurs responsables du développement du système de l'entreprise et affectés à l'entretien du matériel de l'entreprise.

Du point de vue du contrôle interne, il est important que les analystes de système et les programmeurs internes soient indépendants de toutes les activités de gestion, de conservation et d'enregistrement. Compte tenu de leurs connaissances spécialisées, le risque est grand que des interventions frauduleuses soient rendues non détectables. Pour les utilisateurs comme la direction, il faut éviter que ces spécialistes aient un accès non autorisé aux données et aux programmes.

Dans la pratique et surtout dans les entreprises de petite taille, ce ne sera pas facile à réaliser, parfois même impossible. La direction devra être consciente de ce risque et prévoir des mesures de contrôle de remplacement.

Pour le reste, le lecteur s'en rapportera aux ouvrages spécialisés analysant la place et l'organisation d'un centre informatique au sein d'une grande entreprise.

### **II.6.2.3. LES CONTROLES INTEGRES DANS L'ORDINATEUR**

Les contrôles intégrés ont pour but de signaler les erreurs involontaires de commande lors de la saisie et les erreurs résultant de causes techniques dans la machine. Ces contrôles sont intégrés au matériel et fonctionnent de manière automatique sans que l'utilisateur ait besoin de procéder à des opérations spécifiques.

En raison du caractère relativement technique de ces contrôles, nous ne nous arrêterons pas plus longtemps sur ce point.

### **II.6.2.4. LES CONTROLES PROGRAMMES**

L'objectif principal des contrôles programmés est de compenser le jugement critique de l'homme qui est réduit par le traitement automatique des données. Ces contrôles programmés ne compensent cependant que partiellement cette situation, parce qu'ils ne sont concevables que dans la mesure où les critères qui sous-tendent l'évaluation souhaitée sont susceptibles d'être quantifiés.

Par contre, les contrôles programmés présentent l'avantage d'une efficacité bien supérieure à celle des contrôles effectués par l'homme; l'ordinateur applique ces contrôles sans discontinuer, de manière rigoureuse et systématique.

Les contrôles programmés peuvent se répartir en trois groupes :

- les contrôles sur la saisie d'informations;
- les contrôles sur la collecte d'informations;
- les contrôles de vraisemblance.

A titre d'illustration, on peut citer les contrôles suivants:

*a. Les contrôles d'accès à l'ordinateur:*

- l'utilisation d'un logiciel dans lequel sont spécifiés les terminaux et les utilisateurs qui ont accès à des fichiers et des programmes bien définis;
- une clef de contact, que l'utilisateur devra actionner pour faire fonctionner un terminal;
- l'identification de l'utilisateur au moyen d'un mot de passe (général ou individualisé) et/ou d'un numéro d'identification;
- la réponse, lors de la saisie, à une série de brèves questions auxquelles seul l'utilisateur autorisé connaît la réponse;
- la consignation (dans le journal de bord) de toutes les tentatives (réussies ou non) d'accéder au système ou à un système partiel, reprenant aussi les données relatives à l'utilisateur.

Dans la pratique, il est apparu que les mots de passe et les clefs deviennent très vite d'un usage commun, si bien que la protection perd son efficacité. En conséquence, les mots de passe devront être remplacés régulièrement et en tout cas après des événements importants comme des mutations ou des licenciements.

*b. Contrôles sur l'exactitude et le caractère complet de la saisie, notamment:*

- le recours classique aux calculs préalables manuels dont le total est mis en concordance, après la saisie, avec le total de contrôle tel que calculé par l'ordinateur;
- la vérification du caractère vraisemblable des données saisies, par exemple le nombre de chiffres qui compose un nombre, la comparaison entre les données saisies avec les données déjà stockées dans l'ordinateur et le signalement d'écarts dépassant une marge fixée;
- l'impression des données saisies qui pourra être confrontée visuellement avec les données saisies;
- l'affichage à l'écran d'une description, dès qu'un numéro de client ou d'article est saisi, de manière à pouvoir la comparer aux données de base;
- un avertissement ou un blocage lorsque certaines données de base par exemple dans un programme de facturation n'ont pas été introduites (comme par exemple l'impossibilité de facturer lorsqu'il manque le nom du client);

Un point particulièrement délicat de la saisie concerne les corrections à apporter à des données déjà introduites ou la rectification d'erreurs dans des ensembles de données. Puisque les risques d'abus sont élevés (il s'agit en effet de transactions qui ne sont pas routinières), il faudra avant tout organiser une procédure très stricte pour les corrections. En principe, toute correction devra être autorisée par un agent supérieur en rang à celui qui veut l'introduire.

*c. Les contrôles sur les fichiers:*

- Le calcul par l'ordinateur de totaux de contrôle pour les fichiers, dont le mouvement pourra être confronté aux totaux d'un rapport de mouvement ou d'un éventuel enregistrement manuel ;
- l'impression d'un fichier de base, avant et après toute modification des données de base, et le contrôle détaillé des modifications. Par exemple, le fichier des articles en cas de

modification des prix de vente, le fichier des clients en cas de modification des pourcentages des ristournes.

- la mise en concordance, par l'ordinateur, des modifications dans les fichiers, par exemple, le total des mouvements à recevoir selon les fichiers clients avec le total de la facturation et avec le mouvement des statistiques des ventes.
- l'enregistrement systématique et automatique de toutes les modifications dans les fichiers de base et l'impression régulière de ces modifications sur le terminal/imprimante de l'audit interne.

#### *d. Les contrôles de vraisemblance (contrôle des plafonds, contrôles de faisabilité).*

Ces contrôles sont destinés partiellement à remplacer l'observation critique de l'homme, qui s'accompagne généralement, au cours du processus manuel de traitement de l'information, d'une appréciation d'un certain nombre de points. Par ailleurs ces contrôles, intégrés dans un logiciel, seront beaucoup plus efficaces, en raison de leur application systématique, que ne pourrait jamais l'être l'observation par l'homme. On entend par contrôles de vraisemblance, le fait que la vraisemblance des données de saisie, des résultats intermédiaires ou des résultats globaux du processus de traitement de l'information fait l'objet d'un contrôle. Cela implique, évidemment, que les critères d'évaluation sur les seuils de vraisemblance soient préalablement introduits dans l'ordinateur, comme devront l'être les modifications éventuelles ultérieures.

En ce qui concerne les tolérances, des limites d'efficacité s'imposent de part et d'autre :

- les contrôles de vraisemblance ne peuvent pas être trop critiques sous peine de sortir un nombre trop important de postes à vérifier. Or, si les contrôles coûtent du temps et de l'argent, leur multiplication aura aussi pour effet qu'une analyse plus détaillée des postes signalés ne se fera plus que superficiellement et de manière peu sérieuse;
- à l'inverse, les tolérances ne peuvent pas être trop importantes car, dans ce cas, des erreurs importantes et systématiques passeraient inaperçues.

Parmi les possibilités les plus intéressantes du contrôle de vraisemblance, nous signalerons les rapports d'exceptions. Si ce contrôle est appliqué, par exemple, au programme de facturation des ventes ou aux statistiques de vente, la direction pourra obtenir un rapport sur toutes les ventes réalisées avec une marge brute inférieure à un pourcentage donné ou celles conclues avec une ristourne dépassant un certain pourcentage du prix de vente.

La vraisemblance ou la présence d'une autorisation, dans ces cas exceptionnels, mérite d'être signalée et évaluée.

### **II.6.2.5. LE CONTROLE DES PROGRAMMES**

Avant de mettre un programme en application, des contrôles efficaces doivent permettre de constater que celui-ci donnera une procédure de traitement satisfaisante à tous les égards. Pour évaluer un programme, on vérifiera s'il comporte les contrôles programmés prévus et souhaités, et s'il ne contient pas des instructions erronées, intentionnellement ou non. Il pourrait, par exemple, s'agir d'instructions qui ont pour effet que tel contrôle programmé ne s'applique pas à certains mouvements.

Le contrôle direct des programmes est en fait une mission de spécialiste. Lors du contrôle indirect, seuls les résultats du traitement fournis par les programmes sont évalués. L'une des méthodes les plus simples et évidentes de contrôle indirect est de tester le système sur deux logiciels différents; pendant un certain temps, l'ancienne méthode de traitement et la nouvelle coexisteront et les résultats des deux modes de traitement pourront être comparés.

Encore que cette méthode soit très souvent retenue dans la pratique, elle comporte un certain nombre de limites:

- très souvent, le nouveau système de traitement comporte un plus grand nombre de possibilités que l'ancien, ce qui fait que les résultats ne peuvent être comparés que d'une manière limitée.
- généralement, la période d'essai ne sera pas suffisamment longue pour donner une certitude absolue que toutes les variantes possibles et toutes les combinaisons se soient produites au moins une fois.
- la vérification entre les résultats du nouveau système et ceux de l'ancien ne donnera aucune indication quant à la présence dans le programme d'instructions erronées.

Une autre méthode de contrôle indirect des programmes est l'évaluation par sondage. La composition des séries d'essai se fera avec le plus grand soin et en concertation, de manière à avoir une liste aussi représentative que possible de l'information que le programme devra traiter ultérieurement. Dans la composition de la liste, on veillera à obtenir une sélection telle que le programme à contrôler soit parcouru autant que possible dans toutes ses dérivations. Ici aussi, il existe des restrictions, dans la mesure où les cas soumis n'apportent une réponse affirmative qu'à la question de savoir si le programme signale des erreurs que le concepteur de la liste aura préalablement prises en compte. Par contre, on ne pourra pas savoir si d'autres erreurs ou instructions erronées dans le programme seront découvertes lors des essais. Les programmes de test sont un instrument important à cet égard car ils signalent les instructions non activées dans le programme lors du traitement des essais.

Outre le contrôle préalable à leur application opérationnelle, il importe d'être attentif aux mesures qui doivent garantir que, après leur utilisation, les programmes tournent toujours sans modification. Il s'agit de savoir si les programmes ne peuvent pas être modifiés ultérieurement et s'ils seront appliqués dans leur totalité.

Les possibilités de contrôle à cet égard sont notamment de:

- rendre inaccessibles les programmes autorisés par des personnes non compétentes;
- effectuer une comparaison détaillée entre le programme en application et une copie du programme initial approuvé. Notons qu'il existe des programmes de tests standards pour effectuer cette comparaison;
- intégrer dans le programme une série de totaux d'ensemble, composés de totaux mixtes de groupes d'instructions, ces totaux pouvant être imprimés dans le journal de bord automatique de l'ordinateur pour permettre la confrontation avec les totaux correspondants du programme autorisé.

## II.6.2.6. PROTECTION ET RESTAURATION

Un système informatique et les informations qui y sont stockées doivent être protégés contre :

- les accès non autorisés;
- les catastrophes comme l'incendie, l'inondation, le vol, les violences;
- les pannes de courant ou des fluctuations dans la tension;
- les défaillances du matériel pouvant éventuellement entraîner la perte partielle ou totale d'ensembles de données;
- des erreurs de logiciel ou de commande.

Les mesures de protection et de restauration suivantes devront donc nécessairement être prises :

- la sécurité physique, notamment:
  - la construction de l'espace informatique, avec du verre de sécurité, un nombre limité d'accès, des matériaux résistant au feu, une installation d'extinction;
  - des contrôles d'accès très contraignants, un système d'alarme;
  - une alimentation de secours pour l'ordinateur et l'air conditionné;
  - un plan de secours avec des instructions concernant les mesures à prendre en cas de catastrophe;
  - le contrôle de l'accès à l'ordinateur au moyen de terminaux, comme nous l'avons rappelé ci-dessus;
  - des possibilités de secours en cas de panne de l'ordinateur pour une période prolongée. Le plus souvent à discuter avec le fournisseur du matériel, la plupart des tâches urgentes pouvant être assurées par une installation de réserve.

### - Procédures de sauvegarde

Il est indispensable de faire régulièrement des copies de sauvegarde des données. En cas d'accident imprévu, on ne perdra que les données en cours de saisie depuis la dernière copie de sauvegarde.

Dans les systèmes de bases de données en accès direct et en temps réel, la sécurité est le plus souvent assurée par l'enregistrement de chaque transaction traitée modifiant un fichier dans la base de données.

En outre, il faudra veiller à garder les copies de sauvegarde des ensembles de données et des programmes dans un endroit (de préférence un coffre-fort) physiquement séparé de l'endroit où s'effectue le traitement informatique.

- L'enregistrement sous forme codée de données hautement confidentielles. Les informations codées ne pourront être déchiffrées qu'au moyen d'une clef de transposition.
- Enfin, indépendamment de toutes les mesures de protection, il faut veiller à souscrire une assurance, non seulement pour le matériel, mais aussi pour les logiciels et les données.

# III. TYPOLOGIE

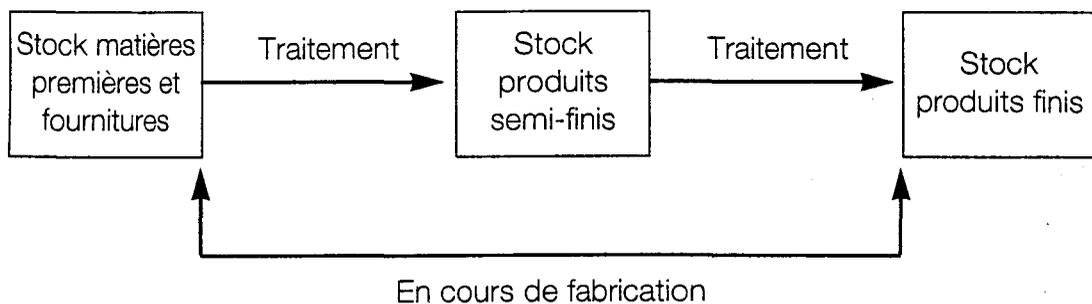
## III.1. Entreprises industrielles

### III.1.1. GENERALITES

L'entreprise industrielle se distingue de l'entreprise commerciale par son processus de transformation (production). Les cycles des ventes et des achats analysés dans les chapitres précédents ne se distinguent pas fondamentalement de ce qui se pratique dans les entreprises commerciales. Dans le présent chapitre, nous nous attarderons donc essentiellement à la différence, à savoir le cycle de production. On peut distinguer les étapes de production suivantes :

### III.1.2. LA FONCTION PRODUCTION

L'organisation d'une entreprise de production se distingue de celle d'une entreprise commerciale par la présence d'un département responsable de la préparation et de l'exécution de la production. Les diverses étapes du processus de production peuvent se distinguer comme suit :



#### III.1.2.1. PREPARATION DE LA PRODUCTION

- conception du produit (liste des pièces, des traitements)
- calculs préalables (coûts standards en cas de production de masse et par commande en cas de production à la pièce)
- préparation du travail (disponibilité des matières premières et des matériaux, établissement des ordres de production, bons de prélèvement des matières premières, bons de livraison d'instruments, ordres de transport)
- planification (établissement d'un calendrier compte tenu des capacités et des délais de livraison requis).

### III.1.2.2. EXECUTION DE LA PRODUCTION

- répartition du travail-processus de fabrication avec justification des matières premières, des fournitures utilisées et des heures/homme et machine.
- contrôle de l'état d'avancement (suivi de l'achèvement à temps des ordres de production).
- contrôle de qualité
- justification de la production (dans un rapport de production)

Les fonctions de préparation de la production, de même que le contrôle de l'état d'avancement, sont le plus souvent assurés sous le contrôle du directeur de la production par un organe que nous appellerons le «bureau d'exploitation».

Au moyen des consommations de matières, des justifications de productions, des bons de transferts de matières premières et produits émanant des magasins, l'administration fera un calcul a posteriori et constatera les différences avec les calculs préalables. Ces différences seront analysées en termes d'écarts d'efficience, d'occupation et de prix.

### III.1.3. LA DIFFERENCE ENTRE LA PRODUCTION EN SERIE ET A LA PIECE

L'organisation administrative et le contrôle interne des entreprises de production dépendront dans une très large mesure de la nature de la production. Il existe une différence fondamentale entre la production en série (en grandes séries) et la production à la pièce. Pour cette dernière, le produit dépendra des désirs spécifiques du client, alors que pour les productions en série, l'entreprise peut fabriquer pour le stock.

Dans les productions en série, la fabrication de certaines quantités de pièces identiques devrait donner lieu normalement à l'établissement de normes équilibrées sur la base desquelles les coûts standards sont calculés. Sur le plan administratif, cela signifie que le stock de produits finis sera enregistré et que le compte de fabrication sera crédité à ces coûts standards, les quantités réellement consommées de matières premières, de matériaux, d'heures homme et machine seront portées au débit de ce compte. Le solde du compte de fabrication sera examiné en termes d'écarts, d'efficience, d'occupation et de prix. Les calculs a posteriori se feront donc par département. Si au sein d'un département, plusieurs ordres sont en cours de traitement, il peut être opportun d'effectuer des calculs a posteriori par ordre en vue d'imputer les écarts.

Pour la production à la pièce (ou en série limitée), le produit à fabriquer est unique ou produit en série limitée (par exemple un ensemble de logements identiques). Normalement, il y aura beaucoup moins de normes de référence et l'entreprise devra avoir recours à l'établissement de devis détaillés sur la base du projet du produit. Souvent, ces devis servent de base pour l'offre de prix remise au client. Le contrat peut cependant être établi à forfait (prix fixe) ou en régie (le client paie la consommation réelle  $x$  sur la base de tarifs convenus). L'usage veut que le travail en régie soit contrôlé par le client en cours d'exécution, en ce qui concerne la qualité convenue des matières premières et le volume des travaux.

Pour permettre un suivi des coûts de la production à la pièce, il faut établir une administration par projet. Les quantités réellement consommées sont enregistrées aux coûts réels. On peut alors faire les calculs a posteriori qui, après la confrontation avec les devis, donneront des écarts. Ces écarts doivent également être analysés en termes de différences d'efficacité, de calcul et de prix. Des écarts de calcul peuvent surgir en raison de l'absence de normes bien pondérées et d'un manque de précision dans les calculs prévisionnels. Les écarts d'occupation n'apparaîtront que si l'on procède également à des calculs a posteriori par département.

Pour les entreprises de production, l'analyse des résultats est une mesure importante de contrôle interne dans le cadre de la surveillance des coûts. Elle permet d'identifier les causes des écarts et d'envisager des corrections. Dans le cas de la production en grandes séries, les résultats de fabrication seront analysés, en tout état de cause, dans les termes suivants :

- écarts d'efficacité: ceux-ci se produisent dans le cas où la consommation effective diffère de la consommation autorisée (comprise dans le calcul du coût standard). Les écarts d'efficacité peuvent aussi bien porter sur la consommation de matières premières que sur les heures homme ou machine.
- écarts d'occupation: ces écarts se manifestent lorsque l'occupation des capacités hommes/machines disponibles est supérieure ou inférieure à l'occupation normale (prévue). Cette occupation est estimée annuellement pour arrêter les tarifs hommes et machines utilisés pour le calcul des coûts standards.
- écarts de prix: lorsque les prix d'achat effectifs s'écartent des prix imputés. Les écarts de prix peuvent également se produire dans le domaine des salaires directs lorsque les salaires effectivement payés s'écartent des tarifs standards appliqués.

Dans les productions à la pièce, l'analyse des résultats s'effectue essentiellement au moyen des calculs a posteriori (effectués au départ de la gestion des ordres) et des devis détaillés. Les résultats de cette comparaison concerneront des écarts d'efficacité, de prix et de calcul. La nature des écarts d'efficacité et de prix sera la même que pour la production en grandes séries. Les écarts de calcul résulteront, soit d'erreurs dans les prévisions dues à l'absence de normes suffisamment précises (par exemple: les quantités mises en œuvre sont plus importantes que celles prévues, non pas en raison d'un manque d'efficacité, mais bien parce que l'hypothèse de départ était insuffisante). On pourra ensuite procéder à des calculs a posteriori par département, afin de dégager les écarts d'occupation.

### **III.1.4. LE CONTROLE INTERNE**

Les contrôles internes existants doivent veiller à ce que le processus de production fonctionne avec l'efficacité et l'efficacité requises, dans le respect des délais, que les coûts soient économiquement et juridiquement justifiés et que les produits soient exhaustifs. Outre les mesures normales de contrôle interne, comme les séparations de fonctions (entre les fonctions achat, production, magasin, ventes et administration, ainsi que ces séparations à l'intérieur même de la fonction de production), le système devra incorporer des directives et des procédures (travaux à accomplir et instructions à suivre), des normes (coûts standards, calculs prévisionnels, budgets) ainsi que des contrôles à effectuer par le

service administratif qui revêtent une grande importance. Dans les productions en séries, les contrôles porteront essentiellement sur :

- la concordance entre les quantités consommées de matières premières et de matériel, et les bons de sortie des magasins;
- la concordance entre les quantités consommées de matière premières et de matériel et la justification de la production;
- la concordance entre celle-ci et les bons de réception émanant du magasin des produits finis;
- la concordance entre les heures/homme justifiées (jobtime) et le nombre total d'heures/homme disponibles, rémunérées (shoptime);
- la concordance entre les heures/machine justifiées et les heures/machine disponibles;
- la concordance des consommations effectives mentionnées ci-dessus et les consommations enregistrées;
- les calculs a posteriori et l'analyse des écarts.

Dans la mesure du possible, l'administration devrait aussi confronter les entrées (sorties du magasin de matières premières) aux sorties (récépissés du magasin de produits finis = justification de la production). En fonction de son activité, chaque entreprise aura des normes devant permettre d'effectuer des contrôles de ce type. Citons comme exemples :

- Fabricant automobile: consommation de pneus X 1/5 = nombre de voitures produites;
- Raffinerie de pétrole: consommation pétrole brut x .. % = total justifié de produits finaux;
- Boulangerie industrielle: consommation de farine x ... % = nombre de kilos de pain produit.

Dans une production à la pièce, l'administration devra :

- rapprocher les factures d'achat avec les bons de commande et les bons de réception des marchandises;
- réconcilier le total des achats de matières premières et des matériaux avec les enregistrements dans la gestion des ordres;
- réconcilier les heures/homme et machine justifiées avec les heures/homme et machine payées et disponibles, réconcilier aussi ces données avec les enregistrements dans la gestion des ordres;
- réconcilier les factures d'achat relatives à de la sous-traitance avec les bons de commande et les rapports d'état d'avancement des travaux ainsi qu'avec l'enregistrement dans la gestion des ordres;
- effectuer les calculs a posteriori (par ordre et par département) ainsi que l'analyse des écarts.

Pour la détermination des résultats intermédiaires des projets, il faudra faire l'inventaire des travaux en cours et calculer le pourcentage d'achèvement. Sur la base du taux d'achèvement par projet de la gestion des ordres et des calculs prévisionnels par projet, on peut déterminer le poste bilantaire «travaux en cours». On tiendra compte également des pertes déjà enregistrées et prévisibles pour les travaux en cours (comptabilisation de réductions de valeur).

## **III.2. Les entreprises de services**

### **III.2.1. GENERALITES**

Etant donné la grande variété dans la nature de leurs activités, les entreprises de services devraient établir de nombreuses sous-catégories. On peut énumérer quelques caractéristiques du contrôle interne communes aux entreprises de services :

- En raison de l'absence complète ou presque de mouvements de marchandises, on ne trouve que peu de points de rattachement et il faudra s'appuyer davantage sur les séparations de fonctions;
- Les enregistrements primaires revêtent une importance capitale et méritent dès lors de retenir une attention particulière (caractère complet et exactitude de ces enregistrements);
- Les données de base identiques sont souvent traitées par des voies différentes pour arriver à la constatation que l'on arrive au même résultat;
- La cohérence entre certains aspects des activités est contrôlée sur la base de contrôles analytiques (par exemple le nombre justifié des kilomètres parcourus dans une entreprise de transports à comparer avec la consommation de combustible);
- Les capacités inexploitées (espaces, heures) doivent être surveillées;
- Un suivi des plaintes est assurée afin de pouvoir constater les écarts.

### **III.2.2. TYPOLOGIE DES ENTREPRISES DE SERVICES**

Pour pouvoir déterminer quelles sont les mesures de contrôle indispensables pour une entreprise de services, il importera de bien connaître d'abord la nature de l'activité. On peut établir la typologie suivante :

- les entreprises ayant un mouvement de marchandises propres (par exemple: les restaurants, les éditeurs de journaux,...);
- les entreprises ayant un mouvement de marchandises appartenant à des tiers (par exemple: ventes publiques, lavoirs, entreprises de réparation et transports,...);
- les entreprises mettant à la disposition des espaces demandant une réservation spécifique (par exemple: les hôtels, les compagnies de navigation aérienne, les hôpitaux,...);
- les entreprises mettant à la disposition des espaces ne demandant pas de réservation spécifique (par exemple: les théâtres, les piscines, les transports publics,...);
- les autres entreprises et professions libérales (par exemple: les agences d'intérim, les entreprises de nettoyage, les bureaux de logiciel,...).

Un traitement détaillé de tous ces types d'entreprises dépasserait le cadre de notre étude. Nous nous contenterons de rappeler ci-dessous les principaux éléments de contrôle interne par type d'entreprise.

### **III.2.3. ENTREPRISES AYANT LEUR PROPRE MOUVEMENT DE MARCHANDISES**

EXEMPLE: UN RESTAURANT

IL faudra prévoir une séparation des fonctions achats, magasin, cuisine, restaurant et administration. Puisque dans les restaurants, il y a normalement fusion de fonctions de vente, d'enregistrement de ce qui est vendu, d'encaissement des additions et de conservation de l'argent, le contrôle interne devra s'appuyer sur l'existence d'une caisse enregistreuse. Les commandes passées ne seront transmises à la cuisine qu'au moment où les prix auront été imprimés sur le bon de commande au moyen de la caisse enregistreuse.

La cuisine enregistrera le nombre de repas servis selon la nature du met. L'administration les multipliera par les prix fixés et comparera le montant total avec les recettes justifiées par la caisse enregistreuse et les recettes de caisse. Le service administratif calculera régulièrement sur la base des recettes, la consommation théorique pour la confronter à la consommation effective. En outre, les marges bénéficiaires brutes devront être évaluées par le service administratif.

### **III.2.4. ENTREPRISES AVEC TRANSIT DE MARCHANDISES APPARTENANT A DES TIERS**

EXEMPLE: UN LAVOIR

Les lots à laver seront identifiés (numéro client, bon rempli par le client). A la réception, le linge sera pesé et transmis au lavoir contre quittance. Le lavoir établira quotidiennement un rapport de production, avec le nombre de kilos de linge reçu, le nombre de kilos envoyés (à l'expédition), le relevé des compteurs des machines, la consommation de poudre à lessiver. Le département expédition trie les biens lavés en fonction du nom du client, sur la base du bon, et pèse la totalité du linge par bon.

Le service administratif réconciliera les kilos de linge reçus avec le linge lavé expédié. Les bons sont ensuite tarifés et totalisés par le service administratif; ceci doit permettre de justifier les recettes de vente. Le nombre total de kilos de linge repris sur les bons tarifés est comparé avec le poids total du linge reçu/expédié. Le service administratif réconciliera régulièrement le nombre de kilos de linge lavé, les recettes, les consommations de poudre, d'eau et d'énergie.

### **III.2.5. LES ENTREPRISES METTANT A LA DISPOSITION DES ESPACES DEMANDANT UNE RESERVATION SPECIFIQUE**

EXEMPLE: UN HOTEL

Le point de départ du contrôle interne sera la capacité, exprimée en nombre de chambres, disponibles à des prix journaliers fixes. On tiendra compte aussi des autres services comme le bar, le restaurant, le téléphone et la buanderie.

L'enregistrement initial s'effectue à la réception au moyen d'une inscription dans le livre d'hôtes et par l'établissement d'une fiche d'arrivée dont une copie sera transmise au

service administratif-clients, à la lingerie, au restaurant et à la cuisine. Le service administratif-clients ouvrira aussitôt un compte dans lequel on enregistrera quotidiennement le prix de la chambre et les autres services fournis. Le service administratif contrôlera quotidiennement le total des enregistrements avec :

- le loyer de la chambre: le nombre total de chambres occupées multiplié par le prix fixé par chambre. Le nombre total de chambres occupées est fourni par la réception. Il doit être comparé avec, d'une part, le nombre de chambres nettoyées tel que transmis par la lingerie et, d'autre part, le nombre de chambres réservées communiqué par le responsable de la réception. Par sondage, on fera l'inventaire des chambres inoccupées.
- restaurant et bar: les prestations totales aux hôtes selon la caisse enregistreuse (un contrôle sur le respect des procédures sera également important dans ce cas);
- buanderie: volume communiqué;
- frais de téléphone: montant total des communications selon les appareils compteurs de communications.

Le service administratif contrôlera également l'évolution des marges bénéficiaires brutes du restaurant, du bar et du téléphone ainsi que l'évolution des prix moyens des chambres. Cette dernière vérification peut se faire sur la base de rapports d'exception. Le service administratif veillera également au respect des autorisations des prix des chambres facturés et des ristournes pouvant être accordées.

### **III.2.6. LES ENTREPRISES METTANT A LA DISPOSITION DES ESPACES NE DEMANDANT PAS UNE RESERVATION SPECIFIQUE**

EXEMPLE: LES SALLES DE CINEMA, LES PISCINES, LES THEATRES

Ce qui est essentiel dans le fonctionnement de ces entreprises, c'est le fait qu'elles travaillent avec des places ou des tickets d'entrée. Ces tickets constituent des biens physiques et on parle donc de quasi-marchandises. En ce qui concerne les mouvements des quasi-marchandises, il faudra prévoir des séparations de fonctions entre :

- l'achat de billets: les billets auront une numérotation suivie, généralement un prix fixe selon la couleur et devront être commandés à une imprimerie digne de confiance;
- la réception et conservation: les quantités reçues sont notées par type (avec les numéros de série) et conservées dans un espace distinct (nécessité de la séparation de fonctions);
- l'émission: les quantités émises sont notées, avec inscription du nombre, du type et du numéro de la série;
- la vente et la justification: le caissier établira quotidiennement son relevé avec le premier et le dernier numéro vendu par série, le nombre de billets vendus par série, leur valeur ainsi que la totalité de la recette à justifier.

Le caractère complet des recettes pourra être contrôlé au moyen de l'inventaire des billets invendus. Tous les numéros jusqu'au premier billet invendu (inventorié) devront être justifiés par des recettes. Le service administratif fait le contrôle du total: nombre de billets vendus par série multiplié par le prix = recettes. Il est indispensable que les billets soient annulés

par un contrôleur à l'entrée. Un moyen de contrôle supplémentaire est un tourniquet enregistrant le nombre de visiteurs.

### **III.2.7. AUTRES ENTREPRISES DE SERVICES**

#### **EXEMPLE: ENTREPRISES DE NETTOYAGE**

Ce type d'entreprises fonctionne le plus souvent soit sur abonnements soit pour des tâches occasionnelles et travaille avec des tarifs (hommes, machines, produits d'entretien). Le nombre d'heures/homme disponible est à la base du budget et de la planification des tâches.

Sur la base de la visite d'un inspecteur, un calcul prévisionnel est établi et une offre sera remise. Les contrats d'abonnement donnent lieu à des montants fixes à facturer et sont enregistrés dans le registre des abonnements. Sur la base des formulaires «contrats conclus», le service administratif prépare une fiche de projet.

Une fois par semaine, les inspecteurs remplissent les états justificatifs des heures prestées par le personnel et des équipements (machines) dont ils assument la responsabilité ainsi que le relevé des produits de nettoyage utilisés. Le service administratif enregistre les heures hommes et machines justifiées ainsi que la consommation des produits d'entretien, qu'il multiplie par les tarifs inscrits sur la fiche de projet. Le total des heures et des consommations de produits d'entretien, tels qu'enregistrés sur les fiches de projet, est réconcilié avec le total des états justificatifs et avec les bons de sortie des produits d'entretien émis par les magasins.

Les factures sont établies sur la base des fiches de projets; les abonnements sont facturés une fois par mois et les tâches particulières dès leur achèvement. Le service administratif réconcilie le chiffres d'affaires mensuel des abonnements avec le chiffre d'affaires mensuel selon le registre des abonnements. Sur la base des fiches de projets, le service administratif procède à un calcul a posteriori qui sera confronté avec les calculs prévisionnels. Les écarts seront analysés avec l'aide de l'inspecteur. Le service administratif évalue le rapport entre les heures/hommes justifiées (jobtime) et les heures/homme payées disponibles (shoptime).

### III.3. Les hôpitaux

Le présent chapitre met en évidence un certain nombre de traits caractéristiques du contrôle interne des hôpitaux . Les procédures et méthodes de travail généralement applicables dans toute autre entreprise ne seront pas reprises dans cette liste. On pourra consulter à cet égard le *Guide de revision des institutions hospitalières*, (IRE-CBNCR 4/1991).

#### III.3.1. ENREGISTREMENT DES MALADES AU MOMENT DE LEUR ADMISSION

Cet enregistrement présuppose:

- l'information concernant l'affiliation à une mutuelle et les éventuelles modifications ultérieures;
- la perception et le suivi des avances payées par les malades;
- la procédure de notification d'admission dans un hôpital et des engagements de paiement;
- la distinction entre une hospitalisation d'une journée et de plusieurs journées.

Nous retiendrons également les points suivants:

- la procédure en cas de refus d'intervention de la mutuelle;
- la procédure pour les patients non affiliés à une mutuelle (par exemple, les patients étrangers).

#### III.3.2. FACTURATION-ORGANISATION DU CYCLE DE FACTURATION

- Mise en concordance entre le nombre de journées d'hospitalisation et le montant total de la facture;
- Répartition correcte de la facture en fonction des centres de frais;
- Réconciliation de la facturation des montants forfaitaires et des médicaments délivrés aux malades d'une part, le nombre de journées d'hospitalisation d'autre part; le même type de réconciliation devra être effectué pour la biologie clinique et les autres forfaits;
- Suivi de la facturation correcte et sans retard des dépenses personnelles (téléphone, télévision, linge, ...) de chaque malade;
- Suivi des prestations médicales et paramédicales, traitement correct et sans retard de ces prestations par le service de facturation et l'enregistrement en comptabilité;
- Facturation et enregistrement des variations (en plus ou en moins) sur les notes de soins. Pour ce faire, utilise-t-on une facture additionnelle ou recourt-on à une facture de substitution portant le même numéro ?
- Paiements effectués par les malades non assurés;
- Refacturation de tous les frais à charge de tiers (par exemple, une communauté religieuse, un home de vieillards). Ces frais sont-ils facturés correctement et sans retard sur la base de conventions écrites ?-Vérification des indemnités allouées au titre de prestations d'élèves d'une école d'infirmier. Sont-elles correctement calculées, sans retard et dans le respect des directives émanant du Ministère ?
- Répartition des frais de la cuisine centrale.

### **III.3.3. SUIVI DES DEBITEURS**

Le suivi des débiteurs s'impose aussi bien à l'égard des individus qu'à l'égard des mutuelles:

- Enregistrement des créances dans les comptes débiteurs sur la base de la copie des factures ou bien par l'intermédiaire d'un traitement informatique intégré.
- Système d'enregistrement complet et sans retard des créances, si les prestations successives sont administrées par des services différents. Existe-il des procédures claires pour les malades de jour et les patients hospitalisés ? Le renvoi des patients déclenche-t-il la facturation ?
- Procédure pour le suivi des avances reçues des mutuelles et réconciliation avec les factures.
- Séparation des fonctions entre les personnes chargées de l'enregistrement des paiements des malades et des mutualités et les personnes qui enregistrent les créances.
- Evaluation, suivi et enregistrement des corrections apportées par l'INAMI aux états rentrés.
- Procédure en matière de contestations (apparaissant parfois des mois après) avec les mutualités et les suites afférentes avec les médecins.
- Procédure relative au suivi et au recouvrement pour les débiteurs en retards de paiement.
- Procédure d'autorisation en matière d'élimination de créances irrécouvrables.

### **III.3.4. ACHATS**

- On rappellera tout d'abord le caractère indispensable de la séparation des fonctions incompatibles dans le cycle des achats.
- Procédure formalisée d'autorisation pour les achats, indiquant notamment par qui ils sont décidés (par exemple, en ce qui concerne l'acquisition d'appareils: approbation par le Conseil central sur proposition d'un chef de département).
- Mise en place d'un système de gestion de stocks approprié aux contraintes opérationnelles tout en offrant suffisamment de possibilités de contrôle.
- Attribution correcte des achats aux services - particulièrement pour les produits médicaux.
- En ce qui concerne les investissements, il faut vérifier si l'imputation dans le prix de la journée d'hospitalisation a été faite sans retard et pour le montant exact.
- Suivi de la rentrée ponctuelle de tous les dossiers de subventions et l'enregistrement correct, au niveau des résultats, de toutes les subventions.

### **III.3.5. ADMINISTRATION DU PERSONNEL MEDICAL**

Une séparation des fonctions doit garantir que les personnes chargées de l'administration du personnel médical soit suffisamment indépendant de la facturation, de la perception, des paiements et de l'enregistrement des paiements.

## Traitement des prestations des médecins

### – Saisie depuis le secrétariat du médecin :

- nécessité de contrôler la saisie correcte et sans retard des codes des prestations;
- vérification du caractère complet et de la compatibilité des codes par patient;
- approbation par le médecin du caractère complet et exact des listes périodiques avec les codes des prestations;
- procédure en cas de signalement d'erreurs dans les codes (rectification avec autorisation du médecin).

### – Saisie au niveau central :

- prévoir des documents pré-imprimés et pré-numérotés par médecin, signés et datés par eux;
- procédures concernant le traitement correct et sans retard de ces documents;
- procédures en cas d'erreurs dans les codes.

Une attention particulière sera portée aux points suivants :

- enregistrement formel des clefs de répartition hôpital - médecin;
- répartition pour le pool et/ou pour les médecins travaillant dans le pool ;
- procédures pour l'imputation des frais, l'utilisation des appareils, etc., aux médecins et traitement comptable de ces résultats;
- en cas de refus des prestations par les mutuelles, refuse-t-on aussi de payer le médecin?

## III.3.6. PERCEPTION CENTRALE DES HONORAIRES MEDICAUX

Le § 1<sup>er</sup> de l'article 140 de la loi sur les hôpitaux concerne la procédure d'affectation du montant des honoraires perçus au niveau central. Il est libellé comme suit :

«Les honoraires perçus de façon centrale sont affectés :

- 1° au paiement aux médecins hospitaliers des sommes qui leur sont dues conformément à la réglementation qui leur est applicable en exécution de l'article 131;
- 2° à la couverture des frais de perception des honoraires, conformément au règlement de service;
- 3° à la couverture des frais occasionnés par les prestations médicales, qui ne sont pas financés par le prix de la journée d'hospitalisation;
- 4° à titre de contribution de la mise en œuvre de mesures de nature à maintenir ou à promouvoir l'activité médicale à l'hôpital.»

Les objectifs généraux de contrôle auxquels devra répondre le système de perception centrale peuvent être résumés comme suit :

### III.3.6.1. LES OPERATIONS ENREGISTREES SONT REELLES ET TOUTES LES OPERATIONS SURVENUES SONT ENREGISTREES

Cela signifie notamment :

- Que seules les prestations réellement effectuées sont enregistrées;
- Qu'il n'y a pas de facturation de prestations incompatibles entre elles;

- Que les fournitures autres que les prestations médicales sont facturées complètement.
- Pour garantir la réalisation de cet objectif de contrôle, le système pourrait inclure les contrôles internes suivantes:
- Contrôle des certificats médicaux portant sur la conformité entre le diagnostic et les numéros des prestations INAMI enregistrés;
  - Lien entre les journées d'hospitalisation et les forfaits pour médicaments;
  - Lien entre les journées d'hospitalisation en chambre à un ou deux lits et les suppléments facturés;
  - Utilisation de formulaires pré-imprimés;
  - Utilisation d'une feuille de suivi pré-numérotée par patient.

### **III.3.6.2. LES OPERATIONS SONT AUTOMATISEES ET APPROUVEES**

Cela implique que le système doit être conçu de manière telle:

- les tarifs sont approuvés par les gérants et respectent les prescriptions;
- les corrections sont apportées aux informations relatives à la tarification et aux patients;
- les ajustements, comme les notes de crédit, sont approuvés;
- les dépenses de caisse et les paiements sont approuvés.

### **III.3.6.3. LES OPERATIONS SONT CORRECTEMENT EVALUEES**

Le système doit prévoir que:

- les créances irrécouvrables puissent être identifiées sans retard et provisionnées;
- les informations concernant l'affiliation à une mutuelle puissent être obtenues.

### **III.3.6.4. LES OPERATIONS SONT ENREGISTREES POUR LE MONTANT CORRECT, SANS RETARD ET SUR LE BON COMPTE**

Cela implique que:

- les prestations soient facturées dans les meilleurs délais, à charge du patient qui en a bénéficié;
- les prestations à facturer aux mutuelles le soient correctement et sans retard;
- les recettes de caisse soient enregistrées et transmises à la banque sans délai;
- les recettes de caisse soient déduites du compte débiteur correspondant;
- les montants perçus soient transmis correctement et à temps;
- les dépenses de caisse soient enregistrées sans délai.

### **III.3.7. LE CYCLE DU PERSONNEL**

Dans le secteur non marchand, le travail à temps partiel n'est pas rare et il y a un roulement de personnel assez fréquent. De même, ce personnel se trouve réparti dans des services souvent dispersés géographiquement. Il faut dès lors faire attention aux contrôles internes suivants:

- les effectifs correspondent-ils aux normes de personnel prévues par le Ministère ?
- Tout le personnel est-il effectivement occupé (enregistrement des temps de travail).
- Imputation des frais de personnel au service bénéficiaire (par exemple, le personnel d'entretien).
- Répartition correcte entre les diverses catégories de personnel (médical, salarié, administratif, soignant, paramédical et autres).

### **III.3.8. IMPUTATION DES FRAIS ET DES PRODUITS**

Le nouveau plan comptable a entraîné une modification fondamentale dans l'enregistrement des charges et des produits.

Au départ de la composition du numéro de compte, l'approche peut être expliquée comme suit:

- positions 1 - 5: nature des charges - nature des recettes;
- positions 6 - 7: centre de frais - centre de recettes;
- position 9: élément de frais - élément de recettes.

Conformément à l'article 77 de la loi sur les hôpitaux, le coût de chaque service doit apparaître dans la comptabilité.

Pour les hôpitaux psychiatriques, s'ajoute la difficulté de la création de centres de frais distincts pour l'hospitalisation complète et les soins de jour et de nuit dans le cas des services A, T et Q afin que la comptabilité puisse faire apparaître le coût de chaque service.

Puisque, pour le calcul du prix de la journée d'hospitalisation, il est très important que toutes les recettes et dépenses soient imputées au service correspondant, il faudra être attentif aux deux points suivants:

- utilisation des bons numéros de compte;
- clefs de répartition pour les frais communs à répartir.

Selon la nature des centres de frais, la répartition se fera en fonction du nombre de mètres carrés, des effectifs, du nombre de kilos de linge, du nombre de journées de nourriture et du nombre de journées de soins.

### **III.3.9. DIVERS**

- Enregistrement sans retard, de manière fidèle et complète, des charges financières (concernant l'imputation des prix de la journée d'hospitalisation).
- Procédures relatives au caractère complet des recettes de la cafétéria et de la boutique.
- Dans les hôpitaux psychiatriques, l'argent de poche des patients est confié à la garde du responsable permanent de l'établissement:
  - cette pratique est-elle convenue par écrit avec le patient?

- comment ces fonds sont-ils gérés ?
  - les intérêts sont-ils portés en compte correctement et sans retard?
  - comment les opérations sont-elles comptabilisées ?
- Surtout dans les hôpitaux psychiatriques, on pratique de la rééducation par des travaux manuels et diverses prestations au service de tiers. Comment les achats et les ventes dans ce domaine sont-ils suivis et traités en comptabilité ?

## III.4. Entreprises d'assurances

### III.4.1. INTRODUCTION

Les entreprises d'assurances présentent un certain nombre de caractéristiques qui les distinguent des entreprises commerciales et industrielles et qui influencent l'organisation administrative et le système de contrôle interne.

Nous citerons comme principales caractéristiques :

- Le renversement du cycle de production

La «FACTURATION» précède la «PRESTATION». Les primes sont facturées immédiatement, les prestations n'interviendront que plus tard.

- Le caractère conditionnel

Si les RECETTES sont certaines, les FRAIS sont incertains. Les primes sont perçues de manière inconditionnelle, les indemnisations dépendent de la survenance d'un sinistre.

- L'écart dans le temps

Il s'écoule un certain délai entre la survenance, le signalement d'un sinistre et le paiement effectif de l'indemnité.

- La solidarité

Les primes ne sont pas individuellement en rapport avec les prestations, mais l'ensemble des primes face à l'ensemble des prestations.

Les commentaires généraux résumés dans cette brochure à titre d'illustration peuvent être complétés en consultant notamment la partie «évaluation du contrôle interne» du «Guide de contrôle d'une entreprise d'assurance IARD» publié par le Centre d'études de l'IRE (CBNCR 1/1982).

### III.4.2. CYCLES ADMINISTRATIFS

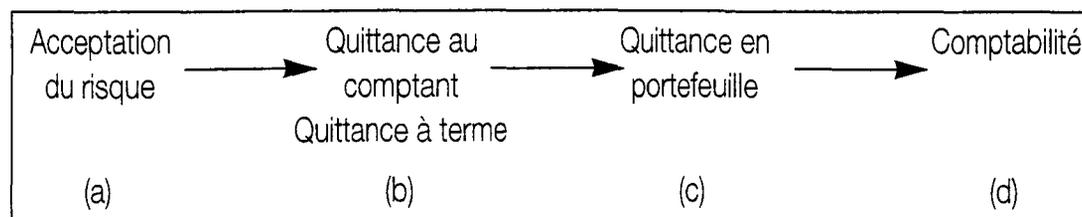
Dans une entreprise d'assurances, on peut distinguer notamment les cycles administratifs suivants :

1. Le cycle des primes;
2. Le cycle des sinistres;
3. Le cycles des assurances-vie;
4. Le cycle des réassurances;
5. Le cycle des crédits;
6. Le cycle portefeuille-titres;
7. Le cycle des achats;
8. Le cycle du personnel;
9. Le cycle des investissements.

Les cycles 1 à 4 concernent des aspects typiques de l'assurance. Les cycles 5 et 6 sont le résultat du renversement du cycle de production: les assurances disposent ainsi de

moyens financiers importants susceptibles d'être placés. Les cycles 7 à 9 sont comparables à ceux de toute entreprise commerciale. Nous commenterons brièvement les cycles 1 à 6, en concentrant notre attention sur les cycles des primes et des sinistres.

### III.4.2.1. CYCLE DES PRIMES



#### (a) ACCEPTATION DU RISQUE

Dans ce domaine, le département de la souscription joue un rôle important et les procédures en matière d'acceptation du risque notamment sont importantes. Pour certains contrats d'assurances, la compétence d'acceptation sera mise entre les mains d'intermédiaires.

L'objectif du contrôle interne sera de veiller au respect de la politique générale de la compagnie en matière de choix des risques assurés et ceci notamment par :

- la formation et l'information données aux courtiers et aux producteurs (connaissance des produits offerts),
- la communication des risques exclus, des risques aggravés, de la tarification normale, des surprimes éventuelles ...,
- les instructions en matière de clientèle recherchée ou à éviter.

#### (b) QUITTANCES AU COMPTANT ET QUITTANCES A TERME

Le plus souvent, la première prime du contrat d'assurances que le producteur (l'intermédiaire) fera signer par le client est perçue au comptant. L'encaissement de cette première prime sera généralement effectué par le producteur, même si ce n'est pas lui qui est chargé d'encaisser les primes par la suite.

Les quittances à terme résultent du fichier des polices existantes, l'avis d'échéance et le journal des quittances à terme étant normalement imprimés de façon automatique et mis à jour régulièrement. Le plus souvent, les primes des contrats indexées et l'échelle bonus/malus pour la RC-automobile seront adaptées de façon automatique.

En vue de l'établissement de leur budget et du suivi des quittances échues, un certain nombre de compagnies d'assurances disposent aussi d'un fichier des prolongations avec un état détaillé des quittances échues.

En ce qui concerne les quittances au comptant, certaines mesures de contrôle interne pourront être prévues, notamment :

- le contrôle de l'imputation de la prime dans une ou plusieurs rubriques comptables;
- le contrôle de la validité des données administratives;

- étant donné que la prime dite «nette» est égale à la somme des primes partielles, il y a lieu de vérifier si l'addition de ces primes partielles donne effectivement le total de la prime nette;
- le contrôle que la prime totale est bien supérieure à la prime nette.

### (c) QUITTANCES EN PORTEFEUILLE

Pour le traitement ultérieur des quittances, le contrôle interne consacrera son attention aux aspects suivants:

- *Le renvoi des quittances à la société*  
Divers facteurs peuvent occasionner ce retour. Il faudra rechercher la raison spécifique de ce retour.
- *L'annulation*  
L'annulation se fait par la compagnie d'assurances. Elle s'explique généralement par une erreur ou par la rédaction d'un nouveau contrat d'assurances.
- *Le renvoi au courtier pour l'encaissement*  
Même si l'encaissement d'une quittance est assuré par l'entreprise d'assurances, les courtiers ont de plus en plus souvent tendance à supporter cette responsabilité. Certains producteurs peu fiables se verront refuser l'envoi de la quittance.
- *Les paiements*  
Il est important de souligner que de nombreux paiements s'effectuent sans référence ou avec des références erronées. Il arrive fréquemment que la personne qui paie n'est pas la personne mentionnée sur le contrat d'assurance (par exemple, le paiement effectué par le conjoint). De tels paiements seront enregistrés dans un fichier d'attente et il est recommandé de bien suivre ce poste.
- *Modification du signalement*  
Par exemple:
  - modification du numéro de compte en banque de l'assuré;
  - modification de la valeur assurée;
  - changement du degré dans le système bonus/malus;
  - modification du % de la taxe. Il va sans dire que le système de contrôle interne devra prévenir des modifications non autorisées et devra également pouvoir les détecter.
- *Modification du contrat d'assurance et des données fixes*  
Par exemple:
  - dérogation au tarif de la prime;
  - dérogation au tarif normal des commissions;
  - non signalement d'une extension du risque;
  - non indication de la fin du contrat.

### (d) COMPTABILITE

La comptabilité traitera le fichier des quittances, les comptes courants des intermédiaires ainsi que l'encaissement de primes.

Il est important de souligner la nécessité de réconciliations périodiques avec les comptes individuels.

En particulier, il s'agira de vérifier que les agents paient régulièrement le solde de leur compte courant et que les désaccords éventuels sont rapidement détectés et traités.

Par ailleurs, les comptes des intermédiaires sont également alimentés par les commissions attribuées. Il importe de veiller à l'application correcte des taux accordés par la compagnie et, le cas échéant, au respect des clauses particulières conclues avec l'un ou l'autre intermédiaire.

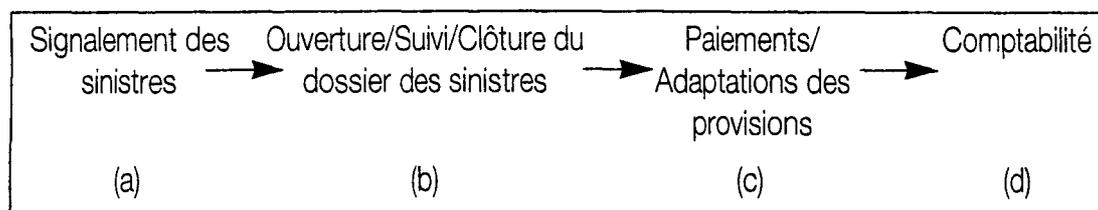
Enfin, la comptabilité ne doit enregistrer que les produits (primes) qui se rapportent à l'exercice en cours; il faudra, par conséquent, effectuer un report de primes, appelé provision pour risques en cours; il s'agit de la part des primes périodiques, émises dans le courant de l'exercice, qui couvre le risque assuré pendant la période qui s'étend entre la date de clôture et la prochaine échéance.

Ces provisions peuvent être calculées police par police, ou estimées globalement, par exemple selon la méthode des 24<sup>èmes</sup>.

Pour que cette dernière méthode puisse être appliquée valablement, la production doit pouvoir communiquer des données mensuelles ventilées selon la périodicité des primes. Le contrôle interne doit garantir l'exhaustivité et la fiabilité du calcul de ces réserves.

### III.4.2.2. CYCLE DES SINISTRES

Le cycle des sinistres est lié aux activités «non-vie» (à l'exception des assurances-vie temporaires) et à l'I.A.R.D. (Incendie, Accidents et Risques Divers). Le cycle sinistres est un élément important pour une assurance dommages et il comporte les étapes suivantes:



#### (a) SIGNALEMENT DES SINISTRES

Les sinistres les plus courants sont les sinistres appelés *sinistres connus*; il s'agit en fait des sinistres signalés à l'entreprise d'assurances. On fait une distinction entre les sinistres à traitement long (long-tailed) et ceux à traitement rapide (short-tailed).

Plus complexe est le problème des *sinistres non connus*. Il s'agit des sinistres survenus avant la fin de l'exercice, mais qui n'ont pas encore été signalés. On les appelle les sinistres IBNR (= Incurred But Not Reported) qui devront donner lieu à la constitution de provisions.

Aujourd'hui, le montant de cette provision technique IBNR peut être évalué avec plus de précision à l'aide de statistiques.

Les sinistres signalés seront transmis, au sein du service de gestion des sinistres, à un gestionnaire des sinistres.

En ce qui concerne le contrôle interne, il faudra veiller à la mise en place de procédures de communication rapide des sinistres survenus à l'identification correcte du gestionnaire par département, par région, etc.

## (b) OUVERTURE / SUIVI / CLOTURE D'UN DOSSIER SINISTRE

Pour chaque sinistre signalé, un dossier sinistre sera ouvert. Les dommages seront examinés, l'exigibilité d'une indemnisation vérifiée, il sera éventuellement fait appel à des experts, des rapports médicaux pourront être demandés, etc.

Les procédures de contrôle interne doivent déterminer les documents nécessaires pour la composition du dossier, ainsi que la procédure à suivre pour l'indemnisation de l'assuré tout en préservant les intérêts de la compagnie:

- déclaration du sinistre;
- témoignages;
- rapport d'expertise;
- procédures judiciaires;
- quittances signées;
- recours exercés;
- transmissions aux ré-assureurs;
- fréquence de la révision des dossiers.

La réserve de sinistres constituée par le gestionnaire du sinistre est une estimation des engagements de l'entreprise d'assurances en matière d'indemnisation des assurés ou des tiers, à la suite d'un sinistre.

Il est important de noter qu'il s'agit de valeurs «*estimées*» pour des dépenses  *futures*. Ces dépenses comprennent les *dédommagements* versés aux ayants-droit et aussi les frais de bonne fin. Pour la détermination de la provision, on peut utiliser les modes de calcul suivants:

### - *Dossier par dossier*

Un montant est déterminé pour chaque dossier. Cette méthode rend indispensable un environnement de contrôle très développé, en particulier quand il s'agit de sinistres importants. Par exemple:

- on ne peut pas remplacer facilement le gestionnaire du sinistre;
- il ne faut pas que le gestionnaire du sinistre dépende de la production;
- les arrangements commerciaux (une responsabilité qui sera acceptée pour des raisons commerciales, sans qu'il n'y ait un fondement juridique à celle-ci) ne pourront être conçus sans une autorisation mûrement réfléchie;
- les gestionnaires de sinistres devront avoir une expérience suffisante et être informés de l'évolution dans la jurisprudence.

### - *Provision forfaitaire*

Les provisions ne sont pas constituées sur la base du dossier effectif du sinistre, mais bien de manière forfaitaire. Cette moyenne forfaitaire se fonde sur des éléments d'expérience.

Cette technique de provision conviendra essentiellement pour de petits sinistres survenant fréquemment et sans lésions corporelles.

### - *Méthode actuarielle*

Il s'agit d'une provision globale fondée sur des techniques actuarielles. Un exemple connu, c'est la méthode dite «Chain-Ladder-Method», qui est fondée essentiellement sur le schéma de déroulement des dossiers sinistres existants.

Cette méthode de provision globale a l'avantage de dépendre beaucoup moins d'un facteur subjectif d'évaluation dans le chef du gestionnaire du sinistre.

### (c) ADAPTATION DES PROVISIONS / PAIEMENTS

Il faut prévoir des mesures de contrôle interne concernant les points suivants :

- *Augmentation / Diminution des provisions*  
Plusieurs facteurs peuvent être à l'origine de cette décision. Un suivi approprié s'impose. Des modifications importantes seront suivies selon une procédure arrêtée.
- *Modification dans la signalétique d'un dossier de sinistre*  
Par exemple, des modifications dans l'identité de la victime du sinistre X; une modification du numéro de compte en banque du bénéficiaire, ...
- *Clôture du dossier (run-off)*  
La clôture d'un dossier sinistre donne lieu à un boni de clôture ou à un mali de clôture. Il y a boni lorsque les provisions constituées sont plus que suffisantes pour payer les indemnités. La survenance systématique de mali est l'indication d'une certaine imprudence dans la constitution des provisions techniques.
- *Les paiements*  
Les paiements peuvent s'effectuer par l'entremise de l'intermédiaire ou par une opération sur compte courant du client. Il est essentiel de prévoir des procédures très strictes pour l'autorisation des paiements, ainsi que des limites aux pouvoirs de signature.
- *Les paiements sur un dossier déjà clôturé*  
De tels paiements seront suivis de très près par le contrôle interne.
- *Récupérations à charge d'autres assureurs ou de tiers*  
Si ce cas est moins fréquent, il n'en mérite pas moins un suivi.

### (d) LA COMPTABILITE

Les divers flux évoqués ci-dessus trouveront leur répercussion dans la comptabilité, le plus souvent en passant par des comptes individuels de gestion des sinistres.

Il importe :

- de faire périodiquement la réconciliation avec les comptes individuels;
- que la comptabilité ne soit pas automatiquement liée à la gestion des sinistres, au risque de voir se perdre tout contrôle interne sur le règlement financier des dossiers de sinistres.

## III.4.2.3. CYCLE DES ASSURANCES-VIE

La branche assurances-vie donne lieu à la constitution de provisions mathématiques. Très souvent, des assurances complémentaires pour une couverture nettement moins importante contre l'invalidité, etc. (ex. AVRI, AVRO, AVRIR) seront liées aux assurances-vie.

## III.4.2.4. CYCLE DES REASSURANCES

Les compagnies d'assurances peuvent faire réassurer leurs risques de diverses manières auprès d'autres assureurs. Toute compagnie peut aussi être le ré-assureur d'un autre

assureur. En matière de réassurance acceptée, le contrôle interne poursuit finalement les mêmes objectifs que pour le cycle des primes, à savoir :

- respect de la politique définie par la société;
- formation des souscripteurs;
- connaissance du marché, etc.

En matière de réassurance cédée, il faut veiller au respect précis de tous les traités et à la communication de toutes les informations nécessaires aux responsables de l'établissement des décomptes :

- connaissance des traités de réassurance;
- identité des réassureurs et information sur leur part;
- informations relatives à la production émise et aux risques assurés;
- connaissance des sinistres;
- connaissance des mouvements de fonds (calcul des intérêts à bonifier, suivi des comptes courants, etc.).

#### **III.4.2.5. LE CYCLE DES CREDITS**

Les excédents importants en cash-flow imposent aux compagnies d'assurances une importante activité de placement. Elles pourront notamment consentir aux assurés des prêts hypothécaires et des avances sur des polices.

Le contrôle interne doit surtout assurer un suivi approprié de l'évolution du marché et veiller à ce que la direction soit régulièrement informée de la situation des emplois afin d'adapter la gestion des placements et des taux d'intérêt en conséquence. Il va de soi que les crédits consentis doivent être suivis de très près, afin d'éviter les pertes, ou de les limiter, et, le cas échéant, afin d'estimer avec prudence les réductions de valeur nécessaires.

#### **III.4.2.6. LE CYCLE DES PLACEMENTS EN VALEURS MOBILIERES OU IMMOBILIERES**

En raison de leurs capacités de placement, les compagnies d'assurances jouent sur les marchés financiers un rôle d'investisseur institutionnel. Les remarques faites ci-dessus pour le cycle des crédits sont en principe d'application aux placements. Il est cependant très important d'observer que l'Office de Contrôle des Assurances fixe des limites dans les modes de couverture des provisions techniques. Ceci influence de manière importante le choix des placements affectés comme valeur représentative.

#### **III.4.3. SECTIONS DANS L'ORGANIGRAMME**

Les entreprises d'assurances connaîtront les départements caractéristiques suivants :

##### **- LE DEPARTEMENT SOUSCRIPTIONS**

Il s'agit du département qui décide de la possibilité d'assurer des risques potentiels (acceptations). Ce département tiendra compte d'une aggravation des risques. Dès que le risque est accepté, le département polices sera informé.

#### - LE DEPARTEMENT POLICES

Après examen du dossier de demande, le département établira une police, l'enverra au client/intermédiaire et la transmettra au département informatique.

#### - LA PRODUCTION ET L'INSPECTION

Ce département tiendra à jour les polices, assurera la correspondance avec les clients, traitera des modifications dans les conditions de la police, entretiendra des contacts avec les intermédiaires, etc.

#### - LE DEPARTEMENT ACTUARIAT

Ce département s'occupera essentiellement du développement de nouveaux produits et de la détermination des primes. Il est également chargé du calcul des provisions mathématiques et la détermination des parts bénéficiaires. Il suit également les informations statistiques des polices vendues pour les comparer aux estimations.

#### - LE DEPARTEMENT SINISTRES

Ce département traitera les sinistres et examinera si les demandes sont recevables. Avant d'indemniser un sinistre quelconque, le département vérifiera :

- si les primes ont été payées;
- si le sinistre est conforme à la police;
- l'identité du bénéficiaire;
- si les prêts ont été déduits;
- si les sinistres n'ont pas été remboursés antérieurement;
- le cas échéant, la réalité du décès de l'assuré.

Ce département établira aussi l'ordre de paiement, il contactera le ré-assureur et tiendra à jour le registre des sinistres.

### **III.4.4. LE DEPARTEMENT D'AUDIT INTERNE (DAI)**

En vue de l'exercice du contrôle interne, l'entreprise d'assurances mettra en place un département d'audit interne. L'expérience nous apprend que de très nombreuses (petites) compagnies d'assurances ne disposent pas encore d'un département d'audit interne, mais l'utilité de procédures internes de vérification est de plus en plus reconnue comme en témoigne la note n° E.6. de l'Office de Contrôle des Assurances.

Il est souhaitable que ce département d'audit soit distinct de toutes les fonctions de la ligne hiérarchique. En tout état de cause, il ne peut dépendre ni de la production, ni de la gestion des sinistres. Il doit relever directement, en tant que fonction «staff» de la direction générale. Bref, ce sont tous les principes applicables à une entreprise commerciale qui devront se retrouver ici.

Les activités spécifiques du DAI porteront sur :

- le contrôle par sondages des dossiers sinistres et des paiements;
- la vérification de l'historique des portefeuilles-agents et des commissions;
- le contrôle de l'acceptation du risque par le département souscription;
- la vérification des contrats de ré-assurance et du compte courant ré-assureurs et co-assureurs;

- l'identification de tout double paiement éventuel (un même dédommagement versé deux fois);
- l'évaluation chiffrée et la comparaison avec les «premières estimations» pour les provisions sinistres (il s'agit de comparer les premières estimations d'un sinistre avec les paiements effectivement effectués plus tard);
- les statistiques et analyses concernant les dédommagements et les provisions par branche;
- l'impression sélective des commissions dépassant certaines normes;
- l'évaluation des sinistres dont la date de survenance se situe quelques jours après la souscription de la police;
- les contrôles des listes de quittances annulées et remboursées après échéance de la période d'assurance, triées par producteur/inspecteur;
- l'impression sélective des postes créditeurs et/ou les paiements enregistrés en janvier et appartenant normalement à l'exercice précédent (contrôle du caractère complet des créditeurs).
- ...

Il va sans dire que les missions de l'audit interne sont aussi vastes que variées. Les disciplines suivantes sont concernées:

- *droit:*

- contrats directs et contrats de ré-assurance;
- responsabilité juridique;
- dossiers sinistres;
- ....

- *actuariat:*

- contrôle des tarifs des primes;
- augmentations pour les risques plus étendus;
- contrôle des programmes de ré-assurance;
- ....

- *audit financier:*

- réconciliations entre les comptes individuels et la comptabilité;
- contrôles «overheads»;
- consolidation;
- contrôle des intermédiaires;
- ...

## III.5. Les établissements de crédit

Les brefs commentaires donnés dans cette étude ne dépassent pas les limites d'une illustration. Le lecteur intéressé se référera au *Guide de revision des établissements de crédit* publié sous les auspices de l'Institut des Reviseurs agréés par la Commission Bancaire et Financière. (Ed. MYS & BREESCH, Gand, 1994).

### III.5.1. LES FACTEURS CONSTITUTIFS DE LA SPECIFICITE DE L'ORGANISATION ADMINISTRATIVE ET DU CONTROLE INTERNE DANS LES ETABLISSEMENTS DE CREDIT. (1)

#### III.5.1.1. FONCTIONS

Pour faire bref, on pourrait dire que les établissements de crédit exercent une fonction d'intermédiaire; ils reçoivent des moyens financiers de personnes ayant des disponibilités et ils les mettent à la disposition de personnes ayant des besoins financiers. Pour la banque, l'opération se traduit par un écart d'intérêt qui correspond à la différence entre les intérêts perçus et les intérêts versés. Les éléments de base du compte de résultats d'un établissement de crédit seront dès lors «les intérêts perçus» et «les intérêts versés», nés de l'existence pendant une certaine période de positions actives et passives. Les résultats ne seront pas uniquement influencés par l'importance des positions, mais aussi d'autres éléments comme les dates de valeur et les taux d'intérêt.

Outre sa fonction d'intermédiaire, l'établissement de crédit remplit aussi d'autres fonctions telles que (l'énumération qui suit n'est pas limitative):

- l'exécution d'ordres de paiement;
- l'intermédiaire dans les transactions de titres;
- la conservation d'actifs pour compte de tiers;
- la gestion de patrimoine;
- l'intermédiation dans des transactions financières;
- les opérations en devises;
- les services (par exemple dans le domaine de l'informatique).

Ces opérations ou services seront généralement rémunéré(e)s par une commission ou une provision.

#### III.5.1.2. CARACTERISTIQUES ORGANISATIONNELLES

L'organigramme classique tel qu'on peut le rencontrer dans une entreprise industrielle (fonction commerciale, production, achats, fonction financière et administrative) ne se retrouvera pas tel quel dans un établissement de crédit.

---

(1) Références: «Audit of banks», 2<sup>e</sup> éd. American Institute of Certified Public Accountants ; L. Van Couter, «Controle-aanpak en financiële instellingen», Séminaire résidentiel «Contrôle» de l'IRE, Hasselt, 12 décembre 1991.

D'abord, il faut faire une distinction entre le siège central et les directions régionales, dont dépendent le réseau d'agences. Par ailleurs, la différence entre une banque belge et une banque étrangère sera sensible dans l'organigramme qui varie fortement d'un

établissement à l'autre: certaines banques ont opté pour la centralisation de toutes les transactions internationales au sein d'un seul et même département, d'autres regroupent par domaine fonctionnel et opérationnel les activités internationales et nationales.

### III.5.1.3. ORGANISATION COMPTABLE

Les enregistrements dans le «grand-livre» d'une banque ne constituent pas nécessairement le report d'une écriture de journalisation en débit et crédit. Les divers départements établissent des pièces comptables qui donnent lieu à une écriture de débit ou de crédit et la contrepartie trouve son origine dans une pièce comptable établie par un autre département. L'enregistrement sera d'ailleurs le plus souvent automatique.

L'instruction accompagnée d'un flux de documents d'un service à un autre donne lieu à un enregistrement dont la contrepartie est un compte inter-départements. Le recours à de tels comptes nécessite un suivi permanent des mouvements à régulariser afin d'éviter une accumulation de soldes non justifiés sur ces comptes intermédiaires.

Très souvent, le département comptabilité ne disposera pas des documents de base, contrairement à ce qui se passe dans les entreprises industrielles où les factures, documents bancaires, etc., finissent par aboutir à la comptabilité. Si la comptabilité d'une société industrielle remplit une fonction de contrôle très importante, dans les établissements financiers, par contre, la réconciliation entre les documents de base et les enregistrements sera le plus souvent confié à un département distinct.

### III.5.1.4. ENREGISTREMENTS AUTOMATIQUES

Un nombre important de transactions, ou d'enregistrements, sera généré de manière automatique. Nous pensons notamment aux décomptes d'intérêts, à l'enregistrement des prorata, à la conversion de devises étrangères, à l'enregistrement à la valeur du jour, etc.

### III.5.1.5. LES COMPTES D'ORDRE

Dans le système comptable des banques, les comptes d'ordre devront être tenus avec un soin particulier. Non seulement ces comptes sont aussi importants en valeur que les rubriques du bilan, mais on constate également une très grande analogie en ce qui concerne leur traitement. C'est ainsi que les garanties accordées par la banque feront l'objet d'un traitement tout à fait similaire à celui réservé aux crédits accordés, tant en ce qui concerne l'analyse des risques qu'en termes de flux financiers.

Par ailleurs, le développement considérable des produits financiers dérivés s'ajoute aux contrats traditionnels à terme et renforce l'importance des comptes d'ordre des établissements de crédit.

### III.5.1.6. NOMBRE DE TRANSACTIONS

Le très grand nombre de transactions par journée, l'étendue du fichier clients et le large éventail de produits offerts sont autant de motifs qui expliquent l'automatisation très poussée des opérations dans le secteur bancaire.

Du point de vue du contrôle, et en l'absence de procédés de validation acceptables, une analyse approfondie des applications informatiques constitue le seul moyen de déboucher sur une certitude raisonnable.

En cas de défaillance des applications informatiques, le fonctionnement de l'établissement de crédit serait mis en péril. Par conséquent, la protection du matériel et du logiciel revêtira une importance capitale. Il faudra prévoir que les fichiers de données ne peuvent être adaptés qu'après autorisation. Une autre préoccupation réside dans le très bref délai dans lequel les transactions sont accomplies et les montants considérables qui sont mis en jeu, si bien que la moindre rupture du contrôle interne pourra se traduire par des pertes considérables.

### III.5.1.7. L'AUDIT INTERNE

La banque est le secteur par excellence où une inspection permanente s'impose, en vue de prévenir ou de neutraliser les risques. C'est en vain que l'on escompterait cette même permanence de la part du contrôle externe. La Commission bancaire et financière impose d'ailleurs la mise en place d'un audit interne bien conçu.

## III.5.2. PRINCIPES GENERAUX DE CONTROLE INTERNE DANS LEUR APPLICATION AUX ETABLISSEMENTS DE CREDIT (2)

Nous reprenons ci-dessous une liste (non limitative) des principaux contrôles internes qui doivent être mis en place dans un établissement de crédit :

### III.5.2.1. CONTROLES ORGANISATIONNELS ET ADMINISTRATIFS :

- plan stratégique;
- organigramme;
- code de conduite;
- formation permanente et suivi du personnel;
- manuel de comptabilité;
- description des procédures;
- pouvoirs en matière de signature;
- procès verbaux;
- procédures spécifiques pour les activités nouvelles.

---

2) Source: L. Van Couter, «Controle-aanpak en financiële instellingen», Séminaire résidentiel «Contrôle» de l'IRE, Hasselt, 12 décembre 1991, qui se fonde à son tour sur le document «Guidance note on accounting and other records and internal control systems and reporting accounts reports thereon» - Banking Supervision Division of the Bank of England (septembre 1987).

### III.5.2.2. PROCEDURES BUDGETAIRES - EXAMEN DES RAPPORTS AVEC LES LIMITES ET LES RETRAITS :

- suivi des dépassements de limites;
- mise à la disposition régulièrement et sans retard de l'information pour le management;
- suivi permanent du portefeuille crédits;
- suivi permanent des résultats des activités dealing/trading;
- suivi permanent des principaux retraits de dépôts;
- comparaisons budgétaires mensuelles.

### III.5.2.3. SEPARATION DES FONCTIONS

- entre les personnes chargées des enregistrements et de la conservation;
- entre les fonctions d'autorisation et de contrôle.

### III.5.2.4. PROCEDURES D'APPROBATION

- approbation préalable par la direction de la banque des engagements importants;
- fixation des limites dans le domaine des approbations et des circonstances spécifiques justifiant une dérogation;
- contrôle de l'application systématique des instructions.

### III.5.2.5. ECRITURES

- enregistrement de toutes les transactions, droits et engagements (tant celles hors bilan que les autres), dans la bonne période;
- absence de transaction fictive;
- traitement journalier des transactions;
- contrôles de validation;
- pièces justificatives;
- exactitude arithmétique et réconciliation.

### III.5.2.6. SURVEILLANCE

- séparation des fonctions;
- instructions de sécurité et conservation physique des actifs;
- procédures concernant les actifs détenus pour compte de tiers;
- conservation des pièces comptables.

### III.5.2.7. RECONCILIATIONS

- des comptes de la comptabilité avec les actifs sous-jacents, les documents externes ou non, les sous-systèmes;
- suivi des écarts de réconciliation;
- confirmation rapide des parties adverses.

### III.5.2.8. EVALUATION

- examen périodique de l'évaluation des actifs, passifs, droits et engagements hors bilan.

# IV. LE DEPARTEMENT D'AUDIT INTERNE

## IV.1. DEFINITION DE L'AUDIT INTERNE

L'*Institute of internal auditors* définit l'audit interne dans les termes suivants (voir: Statement of Responsibilities of Internal Auditing):

«Internal auditing is an independant appraisal activity established within an organization as a service to the organization. It is a control wich functions by examining and evaluating the adequacy and effectiveness of other controls.»

Ces «other controls» renvoient au contrôle interne que nous définissons ici comme étant l'ensemble des mesures devant fournir au management l'information, la protection et le contrôle qui revêtent une importance capitale pour la direction efficace d'une entreprise (1).

La surveillance de ce système de contrôle interne incombe au service d'audit interne. L'audit interne est donc une fonction de surveillance du système de contrôle interne. Il est intéressant d'analyser cette définition un peu plus en détail.

«**Audit**»: le terme vient du latin «audit» du verbe audire 'entendre'. On retrouve la même racine dans «audition» et «auditif» (une mémoire auditive). La référence est la même: il s'agit d'entendre (la perception de sons) et d'écouter (écouter, par exemple, une symphonie de Beethoven). Le terme 'audit' ne renvoie pas seulement à la vérification mathématique de résultats ou à la constatation visuelle de l'existence d'actifs, en d'autres termes, seulement à l'élément «entendre». Il y aussi une composante «examen et évaluation», un jugement de valeur au niveau le plus élevé. Nous retrouvons là cette dimension supplémentaire que «l'écoute» peut représenter par rapport à la «perception». Comme nous l'avons déjà rappelé, l'audit interne est une fonction de surveillance, un contrôle exercé sur toutes les mesures de contrôle prévues dans une organisation.

«**Internal**»: les travaux de surveillance du système de contrôle interne et des états financiers sont exercés par des agents faisant partie du personnel de l'organisation.

«**Independant**»: les travaux d'audit ne peuvent être limités ni en ce qui concerne la perspective, ni au niveau de l'accomplissement de la mission, ni dans le rapport sur les constatations éventuelles et les conclusions. Les travaux d'audit s'effectueront en toute objectivité et indépendance pour pouvoir déboucher sur une opinion complète et non faussée. Il faut que soient présents, à cet effet, deux éléments: l'objectivité (qui est fondamentalement une question d'attitude psychologique dans le chef de l'auditeur) et la place que cet auditeur occupe au sein de l'organisation.

«**Appraisal**»: ses travaux d'audit mèneront l'auditeur à prononcer un jugement de valeur sur ce qu'il a examiné (et évalué). La valeur de ce jugement sera fonction du sérieux de son examen, et limitée à l'étendue de celui-ci. Quant au domaine de ses vérifications, il sera déterminé par les objectifs qu'il s'est fixés au début de ses travaux et qu'il aura pris soin de circonscrire avec précision. Un audit ne saurait offrir plus qu'il ne vise: les limites en sont indiquées par le programme d'audit qui sera établi en fonction de l'objet de l'audit (délimitation du terrain) et aussi par la qualité des travaux accomplis.

---

(1) Stettler, H.F., *Auditing Principles*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 3e édition, 1970, p. 40.

«Established» : les travaux d'audit ne s'effectuent pas comme une activité aléatoire, exercée de manière sporadique ou en amateur. Il s'agit d'une fonction bien déterminée, mise en place au sein d'une organisation et qui occupe une place acceptée par tous. Pour cette raison, lors de la conception d'un audit interne, on fera savoir à l'ensemble des effectifs ce qu'il représente, à qui il fera rapport et aussi qu'il doit avoir accès à tous les niveaux et à toutes les informations. Ces instructions de base seront appelées la charte de l'audit interne. On pourrait aussi parler de la loi fondamentale du service d'audit interne.

«Examine» : les travaux d'audit se fondent sur l'examen de faits et de documents. L'objectivité qui caractérisera ces travaux se fonde sur des données et des faits incontestables et observables objectivement. Toute interprétation des faits, les considérations d'ordre psychologique ou autre n'ont pas leur place ici.

«Evaluating» : une analyse d'audit qui ne déboucherait pas sur un jugement de valeur ou sur des conclusions ne serait pas complète. L'examen de la réalité auquel procède de manière professionnelle l'auditeur trouve sa principale raison d'être dans le jugement et dans les conclusions.

«Its activities - the adequacy and effectiveness of other controls» : d'emblée, cet élément de la définition affirme clairement que toutes les activités, tous les niveaux de la hiérarchie et toutes les informations, bref tout ce qui concerne l'entreprise, entrera dans le champ d'action de l'audit interne. Si le contrôle interne est présent dans toute l'entreprise et s'étend à toute l'organisation, l'audit interne s'occupera de tous les aspects de ce contrôle interne. C'est dans ce sens que nous utiliserons l'expression «audit interne» (2).

«As a service» : le résultat d'un audit devra être un instrument et une activité d'assistance pour le management et pour l'organisation dans son ensemble.

«To the organization» : les travaux d'audit seront un élément de soutien pour tous ceux qui sont concernés par l'organisation: le personnel, la direction et les administrateurs.

Dans une analyse de ce service, L.B. Sawyer, l'un des auteurs les plus réputés en matière d'audit interne, a remplacé les mots «to the organization» par les mots «to the management» (3). Cette substitution souligne l'aspect management, en ce sens que l'audit interne - tout comme le système de contrôle interne - relève de la responsabilité de la direction au sommet. Mais elle perd de vue que la fonction d'audit est exécutée pour l'ensemble de l'organisation. Il appartient à l'audit interne de vérifier si la direction traduit convenablement au niveau de l'organisation les objectifs de l'entreprise.

## **IV.2. LA POSITION DU SERVICE D'AUDIT INTERNE AU SEIN DE L'ORGANISATION**

### **IV.2.1. LA POSITION HIERARCHIQUE DU SERVICE D'AUDIT INTERNE**

Dans ce qui précède, nous avons déjà mis l'accent sur l'objectivité de l'auditeur et sur le fait qu'il doit avoir accès, de façon illimitée, à l'information et aux hommes, et ce à tous les

---

(2) De Jonge, drs, L. R.A. van Linn, *Internal Audit in Shell*, La Haye, 1977, 21 p., 10 annexes.

(3) Sawyer, L.B., *The Practice of Modern Internal Auditing*, The Institute of Internal Auditors, Florida, 1988.

niveaux de l'entreprise. Si cet accès est illimité au niveau du service de l'audit interne, il ne l'est pas à l'égard des personnes individuelles qui y travaillent. C'est ainsi que le directeur

du service d'audit interne aura accès à toutes les données relatives au personnel, ce qui ne sera pas le cas pour le plus jeune de ses collaborateurs. L'objectivité tient essentiellement à l'attitude psychologique de l'auditeur interne. L'objectivité exige que seuls des faits soient examinés et non les sentiments ou les relations subtiles. Mais pour pouvoir accomplir sa mission au sein de l'organisation, il est important que l'auditeur occupe une position qui ne puisse être mise en cause.

Le service d'audit interne a comme champ d'investigation l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise. Comme nous l'avons constaté dans la définition, il faut que le service puisse agir en toute indépendance. Il travaillera en étroite collaboration avec la haute direction et il sera associé à la réalisation des objectifs formulés par le management. Dans certaines entreprises européennes, la structure organisationnelle fait dépendre le service d'audit interne du directeur financier ou du directeur administratif. Si cela implique que cette personne ait la responsabilité du service d'audit interne, l'auditeur va au devant de nombreux problèmes, y compris d'ordre déontologique. Il existe un risque de conflit dans le chef du supérieur hiérarchique dans la mesure où il pourrait être à la fois contrôleur et contrôlé. D'une façon générale, toute construction impliquant que la personne à qui le service fera rapport est aussi en partie le contrôlé doit être écartée.

Le pouvoir de contrôle s'arrêtera au niveau auquel l'auditeur interne devra faire rapport. Celui qui occupe une fonction à ce niveau deviendrait à la fois contrôleur et contrôlé. Si l'auditeur interne doit faire rapport au directeur administratif ou financier, il peut escompter une attitude compréhensive de la part de la direction en cas de conflit avec la comptabilité, par exemple. Pour les problèmes dans lesquels sont concernés d'autres services, et où sont impliqués des responsables de même niveau que son supérieur, il peut espérer qu'un accord réciproque interviendra entre les deux responsables. Dans tous les autres cas, soit il n'y aura pas de solution, soit la décision devra être prise par un niveau hiérarchique supérieur.

Concluons par la constatation que le service d'audit interne doit rendre compte au niveau le plus élevé. Dans de nombreuses entreprises - essentiellement des entreprises américaines ou anglo-saxonnes essentiellement - le service d'audit interne est conçu comme une fonction «staff» relevant directement du directeur général. On désignera, de préférence au sein du conseil d'administration, une ou plusieurs personnes appelées à constituer un comité d'audit et qui sera chargé de cette responsabilité. En principe, ces personnes ne devraient pas être chargées de responsabilités de gestion journalière (il s'agirait d'administrateurs non opérationnels).

L'Institute of Internal Auditors décrit cette exigence dans ses normes (Standards for professional Practice of internal Auditing), en affirmant que le département d'audit interne doit rendre compte à un membre de la direction situé à un niveau suffisamment élevé dans la hiérarchie. Ce membre de la direction doit garantir que l'audit interne peut s'exercer de manière indépendante et couvrir les décisions du département d'audit. Enfin, il doit veiller à ce que ses rapports reçoivent une attention suffisante et que les recommandations

formulées soient suivies d'effets. Dans les établissements financiers en Belgique, le service d'audit interne fait rapport au plus haut niveau de la hiérarchie (4).

#### IV.2.2. EMANATION FORMELLE DU DEPARTEMENT D'AUDIT INTERNE

Le responsable du département d'audit interne doit pouvoir communiquer directement avec le conseil d'administration et avec tous les membres de la direction générale. C'est d'ailleurs ce conseil, ou pour le moins la direction générale, qui devra délibérer sur la nomination ou la démission de ce responsable. Si ce responsable ne dispose pas du soutien du conseil d'administration et de la direction générale, on peut douter en effet de la volonté de coopération d'autres membres de l'organisation.

Le responsable à qui le département d'audit interne rend compte, devra être placé à un niveau hiérarchique suffisamment élevé, parce qu'il doit :

- se porter garant de l'indépendance du département d'audit interne et du travail accompli par ce service;
- veiller à ce que l'ensemble de l'organisation soit placée dans le champ d'investigation du département d'audit interne;
- garantir que les rapports du département d'audit interne seront suivis d'effets appropriés;
- s'assurer que les recommandations du département d'audit interne seront traduites en pratique.

La charte sera communiquée formellement et par écrit à toutes les personnes concernées. Elle précisera les objectifs, les compétences et la responsabilité du département d'audit interne.

La charte abordera donc idéalement les sujets suivants :

- l'objectif qui a présidé à la création d'un département d'audit interne; à la lecture de ce qui précède, le lecteur aura compris que l'on entend par là la responsabilité de la direction quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise;
- la décision de créer un tel service au sein de l'organisation; c'est la raison pour laquelle la note émanera de préférence de la plus haute instance au sein de l'entreprise;
- les compétences qui sont attribuées au département d'audit interne;
- les responsabilités de base du département d'audit interne, renvoyant de manière plus spécifique à l'étendue des travaux d'audit;
- les relations entre le département d'audit interne et les autres membres de l'entreprise, et aussi avec toutes les instances de contrôle (l'auditeur externe ou le reviseur d'entreprises, ...);
- la manière dont il sera fait rapport et la personne à laquelle il faudra rendre compte;
- la responsabilité en matière de suivi des constats de l'audit et de ses recommandations.

La charte constitue un engagement écrit émanant de l'instance la plus haute au sein de l'entreprise, et s'adresse à tous les collaborateurs de l'entreprise y compris les membres de l'équipe d'audit. Elle précise les relations entre les auditeurs et les autres membres de l'organisation, tant en ce qui concerne la structure organisationnelle que les rapports. Elle

---

(4) Voir Commission bancaire, Circulaire relative à l'audit interne dans les banques, les caisses d'épargne privées et les entreprises financières, loi du 10 juin 1964, 6 avril 1987, 9 pp.

précise à l'égard de tous les membres du personnel le champ d'action de l'audit interne. Sur cette base, le responsable du département d'audit interne pourra mettre une équipe en place et entamer ses travaux. La charte constituera également un manuel autorisé, permettant de définir les objectifs de l'audit.

L'accès à toutes les informations, à tous les fichiers, à tous les actifs et à toutes les personnes au sein de l'entreprise, sera ainsi garanti pour les membres du département d'audit.

Ce point revêt une importance capitale si on veut que les auditeurs exercent leurs responsabilités de façon appropriée.

Enfin, il faudra évaluer l'efficacité de l'effort d'audit pour l'ensemble de l'organisation; l'audit interne n'y échappe pas plus que n'importe quel autre service. La formalisation de la fonction d'audit comme nous l'avons décrite devra permettre cette évaluation.

### **IV.3. LES RESPONSABILITES DE LA FONCTION D'AUDIT INTERNE**

Les responsabilités du département d'audit interne devraient normalement découler de descriptions de fonctions arrêtées par le directeur de l'audit interne.

Le département d'audit interne sera responsable de la réalisation des objectifs que la direction générale lui aura fixés. Idéalement, la Charte telle qu'elle sera approuvée et diffusée par la direction, sera établie par le responsable du département d'audit interne. Il faudra développer un projet couvrant tous les objectifs du département d'audit interne.

En outre, il faudra établir des procédures pour la sélection de l'équipe d'auditeurs, l'organisation de leur formation de base et de leur formation permanente devront être structurées.

Enfin, l'affectation efficace et efficiente des ressources mises à sa disposition du département d'audit interne revêt une importance particulière. La conscience professionnelle des membres de l'équipe d'audit se traduit par le respect scrupuleux des normes professionnelles de l'audit interne.

Les efforts de contrôle du service d'audit interne et du réviseur d'entreprises seront concertés. Le service d'audit interne devra prêter attention à cette opportunité dans la programmation de ses travaux et dans ses contacts avec les réviseurs.

Les rapports d'audit seront vérifiés au sein du département et obtiendront formellement l'accord de la direction du département, même si cette dernière n'a pas toujours le temps ni l'occasion (géographiquement) de prendre préalablement connaissance de tous les rapports et de les approuver.

### **IV.4. LES COMPETENCES DES AUDITEURS INTERNES**

Le département d'audit interne a pour fonction de vérifier et de porter un jugement sur les procédures, les mesures, le traitement des données et l'information de gestion dans le but d'informer et de conseiller la direction. Les auditeurs internes n'ont aucune compétence ni responsabilité opérationnelles. Si tel devait être le cas, leur objectivité se trouverait

compromise. C'est donc exclusivement en fonction de leur place dans l'organisation qu'ils sont compétents pour procéder à des audits. Les membres du personnel d'autres départements (éventuellement en détachement temporaire), intégrés dans le service d'audit interne, ne pourront en aucun cas être chargés à bref délai de la vérification des fonctions qu'ils viennent de quitter. Les constatations, les conclusions et les recommandations du département d'audit interne n'auront jamais qu'une portée consultative.

Les personnes dont l'activité a été vérifiée auront le droit de discuter les recommandations et, le cas échéant, de les ignorer mais alors l'auditeur interne pourra en référer à la haute direction. Il ne peut pas prendre lui-même d'autres initiatives.

Seule la direction générale, si elle l'estime nécessaire, pourra imposer le respect des recommandations faites. Le service d'audit interne devra seulement veiller à ce que ses recommandations parviennent jusqu'au bon niveau de décision.

A l'occasion de modifications d'organisation, l'auditeur pourra aussi proposer l'introduction de mesures de contrôle. Ainsi, il pourra analyser les nouvelles procédures préalablement à leur mise en place effective et rendre publiques ses constatations. Mais il ne pourra pas mettre en place, lui-même, des procédures. Selon une doctrine majoritaire, il ne doit être associé effectivement ni à la conception ni à la mise en œuvre ni au fonctionnement des systèmes. Notons cependant que certains auteurs acceptent que, dans certaines conditions et limites, l'auditeur s'engage avec les opérationnels (idée d'un audit interne participatif) (5).

## **IV.5. LES CONTRIBUTIONS DU SERVICE D'AUDIT INTERNE**

Selon les définitions du contrôle interne et de l'audit interne, la responsabilité fondamentale de l'audit interne est d'aider la direction générale à s'acquitter de ses responsabilités en matière de contrôle interne.

### **IV.5.1. LA REALISATION DES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE**

Les auditeurs devront vérifier si les objectifs, les mesures et procédures de contrôle mis en place et développés par le management sont conformes aux objectifs fondamentaux de l'organisation.

En outre, les auditeurs internes devront vérifier si les activités et les opérations se sont déroulées selon les prévisions.

En bref, on pourrait dire que les auditeurs internes doivent être en mesure de signaler à la direction si la mise en place, la compréhension et l'exécution des normes opérationnelles sont acceptables et conformes aux objectifs de l'entreprise. Tous les écarts par rapport aux normes décidées doivent pouvoir être constatés et commentés.

---

5) De Samblanx, M.J., Management-gerichte participatieve interne audit, *Accountancy en Bedrijfskunde*, octobre 1987, pp. 1-6.

## IV.5.2. L'EFFICIENCE ET LES CONTROLES ADMINISTRATIFS ET COMPTABLES

Pour la distinction entre les «administrative controls» et les «accounting controls», le lecteur s'en rapportera à la définition du contrôle interne que propose l'«American Institute of Certified Public Accountants» (AICPA). Cette définition répartit les mesures de contrôle interne en «accounting controls» d'une part (ce qui donnera lieu à l'audit financier), et les «administrative controls» de l'autre (donnant lieu à des audits opérationnels).

Les «accounting controls» mettront surtout l'accent sur la sauvegarde des actifs de l'entreprise et la tenue de données financières fiables, pour les besoins de l'audit externe.

Les «administrative controls» portent sur le schéma de l'organisation autant que sur les procédures et les données en relation directe avec les pouvoirs de la direction sur les opérations de l'entreprise. Relèvent notamment de ce type de contrôles, les contrôles dits de planification, en d'autres termes: qui fait quoi, quand et où. Sont visés également les contrôles organisationnels, à savoir la structure de l'organisation, les compétences et la coordination entre les départements. Les contrôles opérationnels portent sur la planification à court et à moyen terme et aussi sur les procédures destinées à concrétiser l'exécution de cette planification. Et enfin ces «administrative controls» englobent aussi les «information system controls»: les budgets, les prévisions, les analyses de variations.

Les auditeurs internes évalueront l'efficacité des mesures de contrôle en termes d'analyse de coûts et de profits. Les coûts générés par une mesure de contrôle ne pourront jamais dépasser les pertes éventuelles qui pourraient résulter d'un risque non contrôlé. Les auditeurs devront, lors de leur analyse, prendre en compte tous les types de frais: tant les charges qui se chiffrent en termes monétaires, que celles qui ne s'expriment qu'en termes non monétaires. L'on vise par ces dernières le niveau de la créativité de l'entreprise, la moralité du personnel et le renom de l'entreprise.

## IV.5.3. LA FIABILITE ET L'INTEGRITE DE L'INFORMATION

Les données financières et opérationnelles dont doit pouvoir disposer la direction devront être précises, fiables, complètes, utilisables et disponibles sans retard. L'auditeur interne devra évaluer l'adéquation des mesures de contrôle prises à l'égard des données financières et opérationnelles, la manière dont ces données sont enregistrées ainsi que la reddition de comptes.

## IV.5.4. LA SAUVEGARDE DU PATRIMOINE

Chaque manager assume une responsabilité en matière de conservation et de maintien du patrimoine de l'entreprise. C'est pourquoi l'audit interne sera attentif au vol, à l'incendie, aux actes illégaux et illicites. Le premier contrôle concerne l'enregistrement des actifs: l'inventaire (périodique) des biens acquis par l'entreprise et se trouvant toujours dans celle-ci. Les contrôles opérationnels auront pour but de prévenir les abus.

#### IV.5.5. LA CONFORMITE AUX PROCEDURES PREVUES

Les auditeurs internes devront vérifier si les collaborateurs de l'entreprise font ce que la direction attend de leur part. Ils vérifieront si les procédures (écrites) sont respectées. Dans le cas contraire, l'auditeur interne devra en rechercher les causes: les conditions de travail peuvent avoir changé, par exemple, des procédures meilleures et plus appropriées sont disponibles ou encore, les procédures actuelles présentent des défauts. En même temps, l'auditeur interne devra calculer le coût de ces écarts. Enfin, il examinera comment éventuellement améliorer les attitudes et les méthodes de travail des collaborateurs.

#### IV.5.6. L'UTILISATION EFFICIENTE DE MOYENS LIMITES

L'efficacité se mesure par rapport à des normes. Les auditeurs ne perdront pas de vue que ces normes peuvent à leur tour être mises en question. Elles ne pourront jamais demeurer acquises pour toujours.

Dans leur rapport sur l'affectation efficace de moyens limités, les auditeurs seront attentifs aux potentialités inexploitées, au travail improductif ou contre-productif, à la sur-occupation ou à la sous-occupation des départements examinés et aux procédures non économiques.

#### IV.5.7. L'IDENTIFICATION DES ZONES A RISQUES

Les auditeurs internes identifieront les zones à risques dans l'entreprise (et son environnement), afin de localiser les risques prévisibles ou probables. Ils informeront la direction à ce sujet et détermineront s'il y a lieu d'appliquer des procédures d'audit et lesquelles.

S'il identifie de nouveaux risques ou des risques nouvellement découverts, l'auditeur interne devra en référer d'abord à la direction et en tirer les conclusions pour son programme d'audit et la suite des vérifications à opérer.

#### IV.5.8. LA FRAUDE

L'auditeur interne est directement impliqué dans la problématique de la fraude. Son intérêt se distingue fondamentalement de celui du contrôleur externe. L'auditeur externe pourra se limiter à vérifier si les conséquences de la fraude (notamment la perte de patrimoine) se trouvent dûment enregistrées dans les états financiers.

L'auditeur interne est directement confronté à la fraude lorsqu'elle survient, mais il sera surtout concerné par la prévention. Cet aspect de sa mission doit toujours rester présent à son esprit lors de ses analyses de l'organisation et dans ses vérifications.

On ne peut cependant assimiler l'auditeur interne à une assurance contre la fraude. S'il est chargé de surveiller la qualité du système de contrôle interne, c'est ce système qui devra permettre de limiter ou de prévenir l'apparition de fraudes. L'auditeur interne est chargé d'identifier les zones à risques susceptibles de donner lieu à la fraude, les domaines où la fraude risque de se rencontrer davantage. La responsabilité de l'auditeur interne est de vérifier l'efficacité du système de contrôle interne. Toutefois, cette responsabilité a des limites: s'il doit faire preuve d'une certaine circonspection et d'une compétence suffisante,

il doit se garder aussi d'un excès de prudence. On ne peut suspecter toute personne associée à la vie de l'entreprise (les membres du personnel, les fournisseurs, les clients, ...) d'être un fraudeur en puissance. Il ne peut être obsédé à tout instant par le risque de fraude.

#### **IV.5.9. LA COORDINATION DES TRAVAUX D'AUDIT**

Les travaux du réviseur et de l'auditeur interne devront être harmonisés. Le but de cette harmonisation des travaux d'audit est d'éviter autant que possible les chevauchements et d'augmenter la couverture globale des efforts d'audit.

Dans la mesure où le département d'audit interne s'occupe du contrôle de l'administration comptable et vérifie, le réviseur d'entreprises pourra utiliser ces travaux du service d'audit. On peut admettre que ceci est de nature à diminuer le coût global de l'audit.

L'attention de l'audit interne porte au-delà de l'administration comptable, vers les contrôles d'organisation. Les chevauchements ne seront possibles que dans le domaine des «accounting controls» qui est le domaine d'activité par excellence du réviseur d'entreprises.

La coordination entre les travaux d'audit peut se réaliser au travers de contacts réguliers. Lors de ces contacts, il sera essentiellement discuté de points ayant un intérêt commun. Les programmes de travail et les documents de travail devraient être accessibles aux deux catégories professionnelles. Même si leurs missions sont différentes, le réviseur d'entreprises et l'auditeur interne travaillent fondamentalement selon des procédures techniques identiques. Les rapports d'audit et lettres de recommandation (management lettre) seront échangés réciproquement. En ce qui concerne les techniques d'audit, les méthodologies de l'audit et la terminologie, il faudra prêter attention aux risques de malentendus entre le réviseur d'entreprises et l'auditeur interne.

Nous renvoyons ici au «single audit concept», qui considère l'entreprise comme un seul ensemble objet de l'audit et dans laquelle les tâches sont réparties entre l'auditeur et le réviseur. Le but est fondamentalement d'éviter des chevauchements et donc de réaliser par là une économie de coûts. Toutefois, ceci doit s'apprécier en tenant compte des limites fixées par la recommandation de l'I.R.E. relative à l'utilisation des travaux d'audit du département d'audit interne.

#### **IV.6. NORMES DEONTOLOGIQUES ET PROFESSIONNELLES POUR L'AUDITEUR INTERNE**

Il existe une association professionnelle des auditeurs internes (Institute of Internal Auditors) qui s'est fixé comme principal objectif la définition des normes auxquelles devront se conformer la pratique professionnelle des auditeurs internes ainsi que l'organisation de la formation et du perfectionnement.

## BIBLIOGRAPHIE

- Bosch, P.G., *Syllabus algemene banken*, Nivra, Amsterdam, disponible sous le numéro de commande 26.13.A.
- Brink, V.Z., WITT H., *Modern Internal Auditing*, 4e édition, John Wiley and Sons, 1982, 882 p.
- De Jonge, drs L., Van Linn R.A., *Internal audit in Shell*, La Haye, 1977, 21 p., 10 annexes.
- De Samblanx, M.J., « Management-gerichte participatieve interne audit », *Accountancy en Bedrijfskunde*, octobre 1987, pp. 1-6.
- Gerritse, R.T.J.C., *Syllabus produktiebedrijf*, Nivra, Amsterdam, disponible sous le numéro de commande 26.10.
- Herschen, P.E., Sawyer L.B., *Internal Auditor's Handbook*, Florida, The Institute of Internal Auditors, 1984-1985, 261 p.
- Institut des Reviseurs d'Entreprises, Recommandation relative à l'utilisation des travaux du service d'audit interne, 10 novembre 1989, *Vademecum T. II*, p. 247.
- Jans, E.O.J. & Van Nimwegen J., *Grondslagen van de administratieve organisatie*, Samsom Uitgeverij, Alphen aan de Rijn / Brussel.
- Jenkins B., Perry, R. & Cooke P., *An audit approach to computers*. The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, Londres.
- Oonincx, J.A.M., Pruijm R.A.M., *Interne controle*, Bruxelles, Samsom, 1987, 309 p.
- Sawyer, L.B., *La pratique du contrôle interne*, éd. I.F.G. / I.F.A.C.I. / Publi-Union, 1976.
- S.N., *Le contrôle interne*, Conseil supérieur de l'Orde des Experts Comptables et des Comptables Agréés, Paris, 1977, 259 p.
- Starreveld R.W., Joëls E.J., & De Mare H.B., *Bestuurlijke informatieverzorging deel I en 2*, Samsom uitgeverij, Alphen aan de Rijn / Brussel.
- Wilson J.D., Root S.J., *Internal Auditing Manual*, Boston / New York, Warren, Gorham & Lamont, 1984, 30 p.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) *Internal Control - Integrated framework*, AICPA, 1992, 4 volumes.