CRCC
COMPAGNIE RÉGIONALE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
PARIS

COMMISSION
AUDIT INFORMATIQUE

GUIDE AUDIT DES PROCESSUS

COMMISSION AUDIT INFORMATIQUE DE LA CRCC DE PARIS

Frédéric BURBAND

Serge YABLONSKY

Florian ABEGG

Jean-Luc AUSTIN

Jean-Michel DENYS

Sébastien DIENE

Diénéba GANDEGA

Jérôme HUBER

Michel RETOURNÉ

Jonathan SILLAM

© CRCC Juin 2020

CRCC COMPAGNIE RÉGIONALE des COMMISSAIRES AUX COMPTES PARIS

MERCI

REMERCIEMENTS

NOUS ADRESSONS NOS PLUS SINCÈRES REMERCIEMENTS AUX CO PRÉSIDENTS DE LA COMMISSION AUDIT INFORMATIQUE DE LA CRCC DE PARIS :

Frédéric Burband
Vice-Président de la CRCC de Paris
Associé, Saint-Honoré Partenaires

Serge Yablonsky
Expert-comptable, commissaire aux comptes,
président d'honneur de l'AFAI

AINSI QU'AUX MEMBRES QUI ONT CONTRIBUÉ À LA RÉDACTION DE CE GUIDE :

Florian Abegg
Associé chez Grant Thornton

Jean-Luc Austin
Associé Audit et Conseil SI chez Exponens

Jean-Michel Denys
Managing Partner des activités
de Consulting du cabinet CTF,
Compagnie des Techniques Financières

Sébastien Diene
Manager audit chez Grant Thornton

Diénéba Gandega
Expert-comptable, commissaire
aux comptes, Groupe AFIGEC

Jérôme Huber
Associé Mazars, spécialisé dans les missions de
conseil et d'audit en Système d'Information

Michel Retourné
Expert-comptable, spécialisé SI,
audit de données, lutte contre la fraude

Jonathan Sillam
Manager chez CTF Conseil

RETROUVEZ LES MEMBRES DE LA COMISSION ET POSEZ LEUR TOUTES VOS QUESTIONS SUR LE GROUPE DE CONVERSATION « AUDIT INFORMATIQUE, TOUS CONCERNÉS ! » SUR LINKEDIN in

INTRO

PRÉSENTATION DES 3 GUIDES

Notre profession accompagne des entreprises de plus en plus informatisées, collectant et traitant des millions de données. Elle doit intégrer les systèmes d'information dans son approche d'audit afin de maintenir une qualité et une pertinence de ses contrôles sur les informations financières soumises à sa certification. L'impulsion conjuguée des exigences réglementaires et de la normalisation technique (avec notamment le fichier des écritures comptables, bientôt la facture électronique) accroît actuellement les besoins et exigences en la matière. C'est pourquoi la CRCC de Paris se mobilise pour apporter le soutien nécessaire à nos consœurs et confrères visant à les sensibiliser sur les risques et enjeux de la digitalisation des processus de l'entreprise.

La Commission Audit Informatique de la CRCC de Paris œuvre maintenant depuis 3 ans afin d'acculturer la profession à l'audit informatique. Elle propose dans ce cadre trois guides visant à rendre accessibles à tous les professionnels la démarche d'audit des systèmes d'informations.

> AUDIT INFORMATIQUE, TOUS CONCERNÉS

Ce guide édité en 2017 et complété en 2019 porte sur les contrôles généraux informatiques (ITGC Information Technology General Controls). Les contrôles généraux informatiques s'appliquent à tous les composants, processus et données des systèmes d'une organisation, ou d'un environnement de systèmes. Ils ont pour objectif de veiller au développement et à la mise en œuvre appropriés des applications, à l'intégrité et sécurité des applications, opérations et données, ainsi que des opérations informatiques.

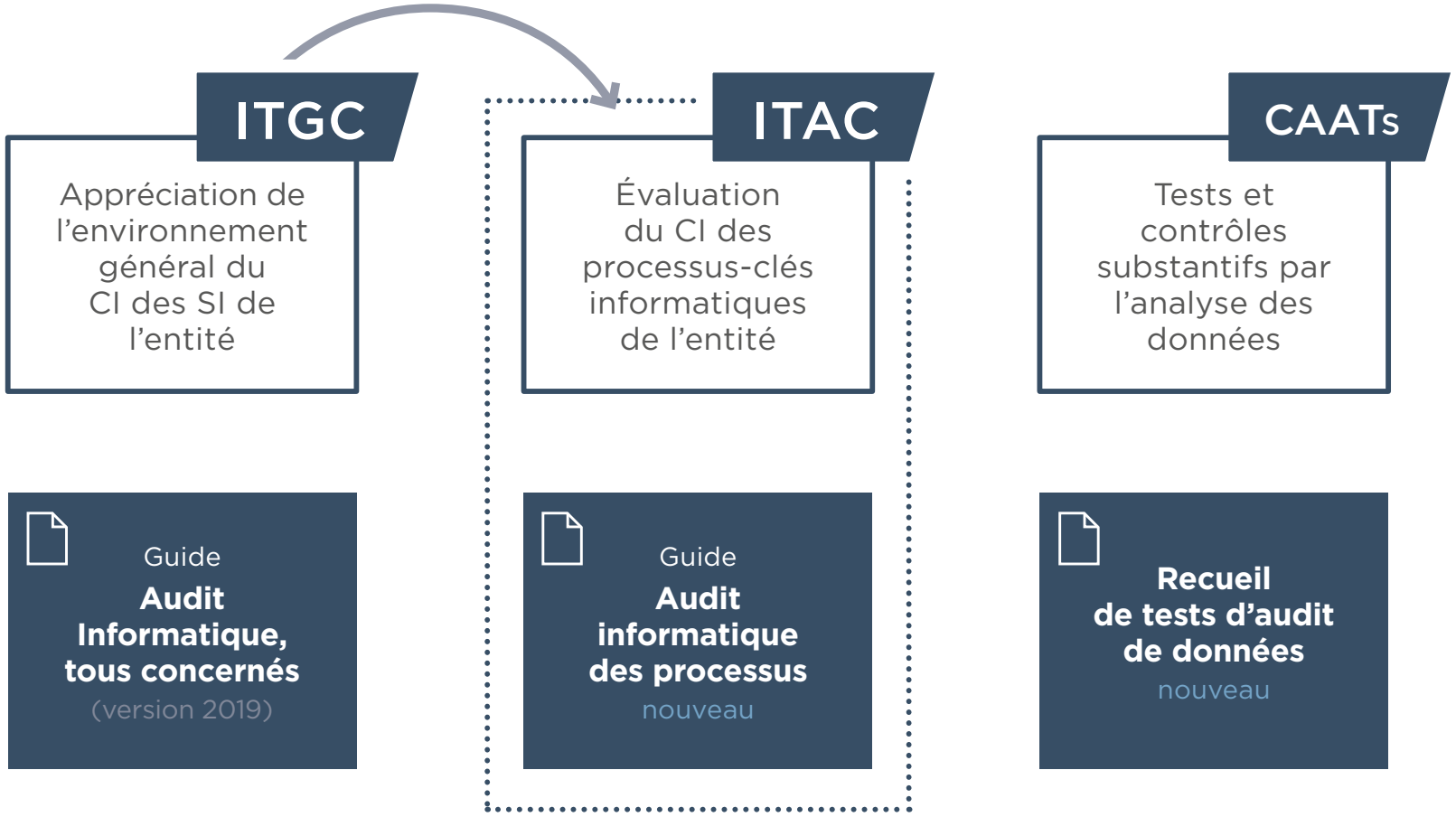
> AUDIT INFORMATIQUES DES PROCESSUS : CONTRÔLES SPÉCIFIQUES DES APPLICATIONS ET PROCESSUS

Ce nouveau guide porte sur les contrôles applicatifs (ITAC : Information Technology Application Controls). Ces contrôles visent à s'assurer du respect de la qualité et de la sécurité des données générées ou supportées par les applications informatiques métier, en particulier celles qui impactent les flux financiers. Ils sont par construction spécifiques à chaque application.

> AUDIT PAR LES DONNÉES EN UTILISANT DES OUTILS INFORMATIQUES

Ce nouveau recueil porte sur les techniques d'audit assistées par ordinateur (CAATs : Computer-Aided Audit Tools). Il présente une bibliothèque de tests et contrôles possibles d'audit par les données, qui est implémenté soit dans le cadre de la vérification du fonctionnement des processus ou pour réaliser des contrôles dits substantifs basés sur l'exhaustivité d'une population à auditer.

INTRO


ITGC
Appréciation de l'environnement général du CI des SI de l'entité
Guide
Audit Informatique, tous concernés
(version 2019)
ITAC
Évaluation du CI des processus-clés informatiques de l'entité
Guide
Audit informatique des processus
nouveau
CAATs
Tests et contrôles substantifs par l'analyse des données
Recueil de tests d'audit de données
nouveau

INTRO

POURQUOI LE CAC EST-IL AMENÉ À EXAMINER LES CONTRÔLES APPLICATIFS ?

Dans le cadre de sa mission d'audit légal des comptes, le commissaire aux comptes acquiert une connaissance suffisante de l'entité, notamment de son contrôle interne, afin d'identifier et d'évaluer le risque d'anomalies significatives dans les comptes et afin de concevoir et de mettre en œuvre des procédures d'audit permettant de fonder son opinion sur les comptes (NEP 315).

Lors de la prise de connaissance de l'entité, notamment de son contrôle interne, effectuée en application de la norme d'exercice professionnel relative à la connaissance de l'entité et de son environnement et à l'évaluation du risque d'anomalies dans les comptes, et tout au long de son audit, le commissaire aux comptes peut relever des faiblesses dudit contrôle interne qui doivent être communiquées à l'entité (NEP 265).

Après avoir pris connaissance de l'entité et évalué le risque d'anomalies significatives dans les comptes, le commissaire aux comptes adapte son approche générale, conçoit et met en œuvre des procédures d'audit lui permettant de fonder son opinion sur les comptes (NEP 330).

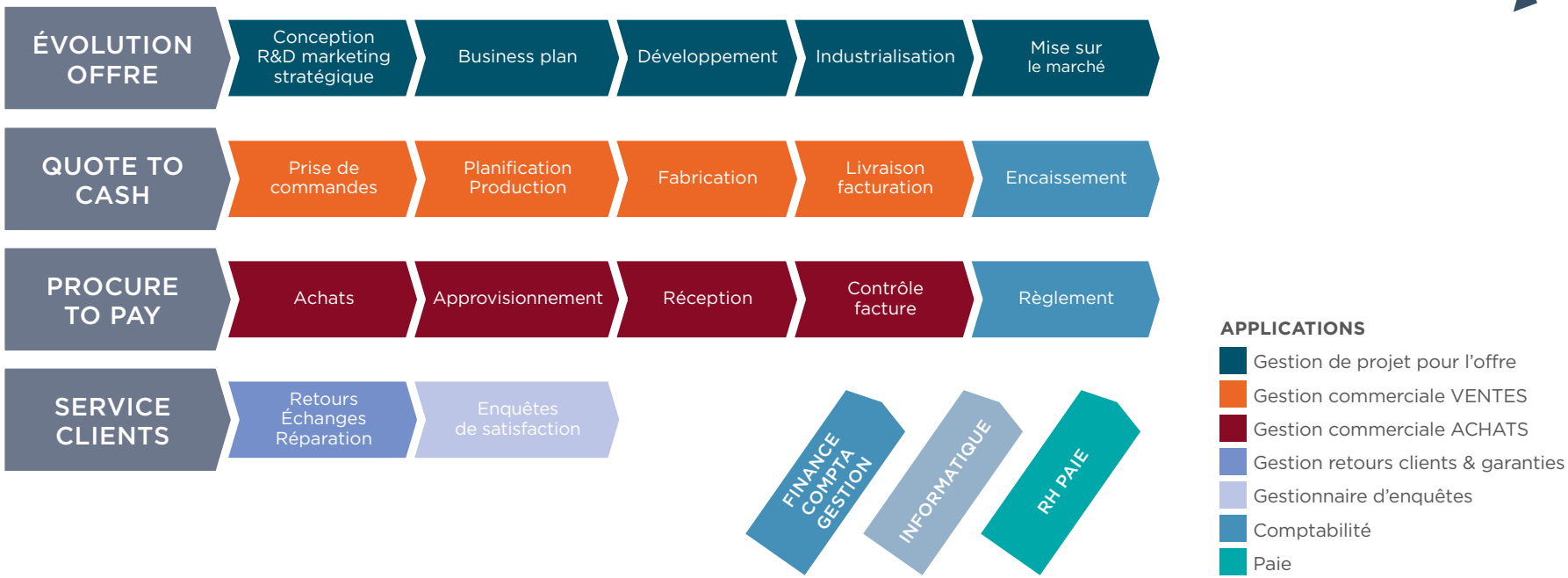
Être en mesure d'identifier et de s'appuyer sur les forces de contrôle interne d'une entité dont les processus sont très informatisés, implique d'évaluer la qualité et l'effectivité des contrôles applicatifs embarqués dans les différents processus de cette entité.

Le terme de **processus** est un terme générique globalisant un ensemble de tâches corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté. On décompose ainsi un processus en différents sous-ensembles :

- Les **Macro-processus** pour définir les processus majeurs de l'entité tels que le Quote to Cash (de la cotation à l'encaissement), Procure to pay (de l'approvisionnement au paiement), Comptabilité/finance, Paie, Etc
- Les **processus** sont les unités qui composent les macro-processus. Pour l'exemple du macro-processus Quote to cash, on identifiera notamment le processus prise de commande, Planification de production, fabrication, …
- Les processus sont décomposés en **activités**. Celles-ci correspondent aux unités qui composent un processus. Pour l'exemple du processus planification, on évoquera ainsi l'activité contrôle des flux, gestion et prévision, contrôle des gains et des coûts, …
- La granularité la plus fine du processus est la **tâche**. Pour l'exemple du contrôle des flux, on évoquera le rapprochement bancaire.

INTRO

CARTOGRAPHIE TYPE DES APPLICATIONS FONDÉE SUR LA CARTOGRAPHIE DES MACRO-PROCESSUS



Les applications métiers qui opèrent ces processus permettent une meilleure maîtrise des fonctions opérationnelles ainsi qu'une fluidification de la circulation de l'information par leur capacité à communiquer entre elles. Elles permettent ainsi la traduction de flux opérationnels en flux comptables.

La gestion commerciale, la gestion des stocks, la gestion de la production et bien d'autres modules du système d'information déversent continuellement des flux d'écritures comptables rendant marginale la saisie manuelle des écritures comptables. Les comptes annuels prennent ainsi en grande partie leur source dans les systèmes d'information.

Quelle que soit l'application utilisée, les processus eux-mêmes présentent un risque inhérent. C'est pourquoi nombre d'organisations associent des contrôles automatisés et manuels pour gérer ces risques dans les applications transactionnelles. Ces contrôles automatisés, généralement qualifiés de contrôles applicatifs sont spécifiques aux processus concernés.

INTRO

QUAND LE CAC AUDITE-T-IL LES PROCESSUS ?

L'analyse des contrôles des applications par le commissaire aux comptes peut intervenir dans deux cadres :

SA MISSION LÉGALE

Dans le cadre de la certification des comptes, le commissaire aux comptes doit s'assurer que les applications garantissent l'intégrité des données entrées tout en se fondant sur l'exhaustivité et l'exactitude des données reçues. Le CAC évalue ainsi le contrôle interne, teste les procédures et s'assure de la qualité du fonctionnement du système d'information. En fonction des points forts et points faibles relevés, il ajuste son risque d'audit. Le CAC, dans sa démarche d'audit, doit s'assurer de la qualité de la donnée depuis son « input » dans le système d'information jusqu'à sa transformation, son extraction et son déversement dans les logiciels avals.

Cette évolution de l'informatisation a comme incidence une interconnexion entre les flux de données et une forte volumétrie. Les états financiers sont alimentés par ces flux d'information et conditionnent leur fiabilité.

DES PRESTATIONS ANNEXES

En dehors de ses obligations légales, une entité peut avoir besoin de disposer d'un diagnostic approfondi sur l'efficacité d'un processus informatisé. Ce processus peut être stratégique, complexe ou anciennement mis en place afin de garantir notamment la qualité et la sécurité des données. La mission confiée au commissaire aux comptes permet de donner un avis ou de fournir des éléments d'information. Elle peut nécessiter la mise en œuvre de travaux non requis pour la certification des comptes. Ces avis peuvent être assortis de recommandations contribuant à l'amélioration de la qualité et de la sécurité des données de l'entité. Ils sont destinés à l'usage propre de l'entité.

Le présent guide peut être utilisé dans les deux contextes décrits ci-dessus.

CRCC COMPAGNIE RÉGIONALE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES PARIS

INTRO

COMMENT LE CAC ÉVALUE-T-IL LES CONTRÔLES APPLICATIFS ?

La mise en œuvre de l'évaluation des contrôles applicatifs est l'objet du présent guide qui se présente sous la forme d'un ensemble de fiches couvrant les principaux processus d'une entité. Ces fiches ont pour objectif de guider le commissaire aux comptes dans sa démarche d'audit en arborant une structure logique :

> Une schématisation des macro-processus et des applicatifs concernés ;

> Un rappel de certains contrôles généraux et des diligences entrepris par le commissaire aux comptes ;

> Une liste des contrôles clés qui doivent être embarqués par les applicatifs (sur les données entrées, les traitements de données, et les sorties de données) ;

> Les principaux objectifs d'audit qui portent sur :

- La qualité des données (exhaustivité, exactitude, pertinence ou caractère approprié) ;
- La sécurité des données (disponibilité, intégrité, confidentialité, piste d'audit traçabilité).

> Un exemple de démarche à appliquer par le CAC.

LISTE DES FICHES

FICHE 01 | Comptabilité **10**

FICHE 02 | Ventes **29**

FICHE 03 | Achats **44**

FICHE 04 | Notes de frais **60**

FICHE 05 | Clients-SAV **76**

FICHE 06 | Évolution de l'offre **104**

FICHE 07 | Paie **129**

Glossaire **148**

Veuillez cliquer sur un numéro de page dans le sommaire pour y accéder. 01

Vous pouvez également revenir au sommaire en cliquant en haut de chaque page sur :
GUIDE AUDIT DES PROCESSUS

Ou alors, cliquez sur le nom de la fiche pour revenir au début de celle-ci.
FICHE 01 - COMPTABILITÉ

CRCC
COMPAGNIE RÉGIONALE des COMMISSAIRES AUX COMPTES
PARIS

01

COMPTABILITÉ

Processus et IT

Une approche d'audit par le SI

01

PRÉAMBULE

Les systèmes comptables doivent être le reflet de l'ensemble des opérations économiques de l'entreprise retraduite dans les bonnes normes comptables. Les ERP permettent d'automatiser le traduction des événements de gestion en écritures comptables, laissant place à des saisies manuelles d'écritures comptables plus réduites.

Dans le cadre d'un Système d'Information plus simple avec une application comptable et des applications métiers dédiées, la comptabilité est plus manuelle.

Le CAC aura pour objectif de s'assurer que l'application comptable reflète les flux et opérations de l'entreprise retraduits en termes financiers. Elle reflète ainsi le patrimoine et les performances de l'entreprise.

DÉFINITIONS

MACRO-PROCESSUS (PROCESSUS MAJEUR)

Comptabilité.

PROCESSUS (UNITÉ QUI COMPOSE UN MACRO-PROCESSUS)

Comptabilité générale, comptabilités auxiliaires fournisseurs et clients.

ACTIVITÉ (UNITÉ QUI COMPOSE UN PROCESSUS)

Contrôle de l'intégration des écritures comptables, saisie manuelle.

TÂCHE (UNITÉ QUI COMPOSE UNE ACTIVITÉ)

Ex pour le contrôle de l'intégration des écritures: TVA, montant HT.

01

PROCESSUS COMPTABLES

COMPTABILITÉ GÉNÉRALE → **COMPTABILITÉ AUXILIAIRE CLIENTS** → **COMPTABILITÉ AUXILIAIRE FOURNISSEURS**

COMPTABILITÉ GÉNÉRALE

COMPTABILITÉ GÉNÉRALE → COMPTABILITÉ AUXILIAIRE CLIENTS → COMPTABILITÉ AUXILIAIRE FOURNISSEURS

GESTION DES OPÉRATIONS DIVERSES → GESTION DES DEVISES → APUREMENT DES COMPTES D'ATTENTE → LETTRAGE → RÉCONCILIATION BANCAIRE → RAPPROCHEMENT COMPTA/GESTION → GESTION DES TAXES ET DE LA TVA → GESTION DES CLÔTURES & ÉCRITURES D'INVENTAIRES

01

COMPTABILITÉ AUXILIAIRE CLIENTS

COMPTABILITÉ GÉNÉRALE → **COMPTABILITÉ AUXILIAIRE CLIENTS** → COMPTABILITÉ AUXILIAIRE FOURNISSEURS

- GESTION DES DONNÉES CLIENTS
- GESTION DES DONNÉES DE TARIFICATION
- GESTION DES LIMITES DE CRÉDITS
- GESTION DES FACTURES (ÉMISSIONS AVOIRS/RABAIS/ REMISES/RISTOURNES)
- GESTION DES CRÉANCES CLIENTS (DÉLAI DE PAIEMENTS)
- GESTION DES CRÉANCES DOUTEUSES
- GESTION DES STOCKS COMPTABLES
- GESTION DES ENCAISSEMENTS

COMPTABILITÉ AUXILIAIRE FOURNISSEURS

COMPTABILITÉ GÉNÉRALE → COMPTABILITÉ AUXILIAIRE CLIENTS → **COMPTABILITÉ AUXILIAIRE FOURNISSEURS**

- GESTION DES DONNÉES FOURNISSEURS
- GESTION DES DETTES FOURNISSEURS (DÉLAI DE PAIEMENT)
- GESTION DES STOCKS COMPTABLES
- TRAITEMENT DES FACTURES/ ACCORD DE RABAIS & RISTOURNES/AVOIRS
- GESTION DES RÈGLEMENTS
- VALORISATION DES STOCKS

01

DONNÉES PERMANENTES

- > PLAN DE COMPTES
- > JOURNAUX D'ÉCRITURE
- > SCHÉMAS COMPTABLES
- > RÉFÉRENTIEL CLIENTS
- > RÉFÉRENTIEL FOURNISSEURS
- > LISTE DES DEVISES
- > LISTES DES ENTITÉS JURIDIQUES

APPLICATIF :
EXEMPLES DE FONCTIONNALITÉS

DONNÉES DE BASE CLIENTS

- > Fonctions de gestion des fiches clients
- > Création d'une fiche client
- > Affichage d'une fiche client
- > Modification d'une fiche client
- > Blocage d'un compte client
- > Archivage et suppression d'une fiche client

DONNÉES DE BASE FOURNISSEURS

- > Fonctions de gestion des fiches fournisseurs
- > Création de fiches fournisseur : vue d'ensemble
- > Affichage d'une fiche fournisseur
- > Modification d'une fiche fournisseur
- > Blocage d'un compte fournisseur
- > Archivage et suppression des fiches fournisseurs

01

PLAN DE COMPTES

- Fonction de gestion du plan de comptes
- Création d'un compte comptable
- Suppression d'un compte comptable

REPORTING / SOLDES DES COMPTES ET POSTES INDIVIDUELS

- Soldes des comptes
- Affichage des postes individuels
- Analyse des comptes clients
- Affichage des postes individuels
- Affichage des soldes de comptes
- Balance générale
- Balances auxiliaires

COMPTABILISATION DANS LA COMPTABILITÉ GÉNÉRALE

- Gestion des pièces
- Clé de comptabilisation
- Gestion des écritures automatiques
- Comptabilisation à l'aide de pièces de référence
- Comptabilisation à l'aide de modèles d'imputation
- Comptabilisation à l'aide de pièces types
- Écritures périodiques
- Comptabilisation de pièces en devise étrangère
- Opérations inter-sociétés
- Opérations sur compte général spécial : acomptes et garanties de paiement
- Opérations de clôture de la comptabilité clients et fournisseurs

COMPTABILISATION DES OPÉRATIONS COMMERCIALES DANS LA COMPTABILITÉ CLIENTS

- Comptabilisation d'opérations commerciales dans la comptabilité clients

01

COMPTABILISATION DES OPÉRATIONS COMMERCIALES DANS LA COMPTABILITÉ FOURNISSEURS

> Comptabilisation des opérations commerciales dans la comptabilité fournisseurs

CONTRE-PASSATION DE PIÈCES

> Contre-passation de pièces

PROGRAMME DE RAPPROCHEMENT

> Fonctions de rapprochement dans la comptabilité générale
> Fonctions de rapprochement dans la comptabilité fournisseurs
> Fonctions de rapprochement dans la comptabilité clients
> Programme / opération de rapprochement
> Écarts de paiement
> Écriture automatique pour les opérations de rapprochement
> Spécifications de traitement des postes non soldés
> Rapprochement inter-sociétés
> Rapprochement des postes non soldés dans une devise étrangère
> Comptes de compensation
> Annulation du rapprochement

PAIEMENT

> Proposition de règlement
> Validation de la proposition de règlement
> Lancement du Run de paiement

SYSTÈME DE RELANCE

> Relances individuelles
> Processus de relance
> Création des propositions de relance

01

CONTRÔLES CLÉS DE L'APPLICATION COMPTABILITÉ GÉNÉRALE

Process	Sous-Processus	Contrôle	Risque
Comptabilité Générale	Gestion des données comptables	Utilisation des clés de comptabilisation.	Saisie comptable incorrecte impactant la validité des états financiers.
Comptabilité Générale	Gestion des données comptables	Les groupes de comptes sont correctement assignés à un intervalle de numéros de compte.	• Saisie comptable incorrecte impactant la validité des états financiers. • Le reporting sur les comptes de résultats et au bilan est incorrect.
Comptabilité Générale	Gestion des données comptables	Validité des modifications de données comptables.	Des modifications inappropriées ou non valides apportées aux données comptables pourraient ne pas être détectées.
Comptabilité Générale	Gestion des données comptables	Définition d'un seuil de tolérance sur les cours de conversion entrés manuellement.	Un taux de conversion incorrect pourrait être utilisé pour une saisie comptable GL, impactant l'intégrité des états financiers.
Comptabilité Générale	Gestion des données comptables (plan de comptes)	Restriction des accès à la gestion des données comptables (plan de comptes).	L'accès aux transactions relatives à la gestion des données comptables par des personnes non habilitées peut permettre de contourner les contrôles (automatisés et manuels) en place. Des modifications inappropriées ou non valides pourraient ainsi être apportées aux données comptables. Il existe également un risque de fraude.
Comptabilité Générale	Comptabilisation	Numérotation automatique des pièces comptables utilisées pour la comptabilité clients, fournisseurs et aux mouvements de stock.	La numérotation externe des pièces comptables peut être à l'origine d'une discontinuité dans leur séquence de numéros. Cela pourrait nuire à la piste d'audit et augmenter le risque de fraude.
Comptabilité Générale	Comptabilisation	Identification des numéros manquants dans la séquence des numéros de pièces.	La présence de numéros manquants dans la séquence des numéros de pièces comptables peut correspondre à un dysfonctionnement du système ou traduire une fraude. Cela pourrait donc avoir un impact sur les états financiers et être source de questions lors d'un CFI (Contrôle Fiscal Informatisé).
Comptabilité Générale	Comptabilisation	Vérification du paramétrage sur les écritures négatives.	Possibilité de saisir des écritures comptables négatives.

01

CONTRÔLES CLÉS DE L'APPLICATION COMPTABILITÉ GÉNÉRALE

Process	Sous-Processus	Contrôle	Risque
Comptabilité Générale	Comptabilisation	Vérification des contrôles relatifs aux groupes de tolérances afin d'instaurer des limites supérieures pour les opérations comptables et les différences de paiement acceptées.	Comptabilisation de transactions non valides.
Comptabilité Générale	Comptabilisation	Gestion des écarts non soldés dans les comptes de factures non parvenues (comptes d'attente EM/EF).	L'absence d'analyse périodique des comptes de factures non parvenues peut conduire à la non détection dans des délais appropriés d'erreurs de traitement ou de comptabilisation des réceptions et des factures fournisseurs. Cela pourrait être à l'origine de comptes non soldés de façon injustifiée et donc d'un montant de provisions erroné.
Comptabilité Générale	Comptabilisation	Restriction des accès à la comptabilisation.	L'accès aux transactions relatives à la comptabilisation par des personnes non habilitées peut permettre de contourner les contrôles (automatisés et manuels) en place. Des modifications inappropriées ou non valides pourraient ainsi être apportées comptes généraux. Il existe également un risque de fraude.
Comptabilité Générale	Clôture	Vérification du paramétrage sur les périodes comptables ouvertes.	Saisie des écritures sur la mauvaise période comptable.
Comptabilité Générale	Clôture	Restriction des accès aux opérations de clôture.	L'accès aux transactions relatives aux opérations de clôture par des personnes non habilitées peut permettre de contourner les contrôles (automatisés et manuels) en place. Des modifications inappropriées ou non valides pourraient ainsi être apportées comptes généraux. Il existe également un risque de fraude.
Comptabilité Générale	Réconciliation bancaire	Réconciliation bancaire.	Les relevés bancaires pourraient être incorrectement saisis ou intégrés, de façon incomplète ou pas dans des délais raisonnables, entraînant des paiements non alloués aux bons clients ou avec des montants incorrects générant des écarts entre le grand livre et les comptes bancaires.

01

CONTRÔLES CLÉS DE L'APPLICATION

COMPTABILITÉ AUXILIAIRE CLIENTS

Process	Sous-Processus	Contrôle	Risque
Comptabilité Auxiliaire Clients	Gestion des données clients	Champs obligatoires pour les données de base client.	Des données structurantes utilisées en aval du processus pourraient ne pas être renseignées dans les fiches clients. Ces données ne seraient alors pas reprises de façon automatique dans les documents de vente et les utilisateurs pourraient entrer des données inappropriées ou non validées par le management.
Comptabilité Auxiliaire Clients	Gestion des données clients	Validation préalable des modifications apportées aux données de base clients sensibles.	Des modifications inappropriées ou non valides pourraient être apportées à des données sensibles des fiches clients sans avoir été préalablement approuvées par le management.
Comptabilité Auxiliaire Clients	Gestion des données clients	Restriction des accès à la gestion des données de base clients.	L'accès aux transactions relatives à la gestion des données de base clients par des personnes non habilitées peut permettre de contourner les contrôles (automatisés et manuels) en place. Des modifications inappropriées ou non valides pourraient ainsi être apportées aux données de base clients. Il existe également un risque de fraude.
Comptabilité Auxiliaire Clients	Gestion des commandes & limites de crédits	Blocage automatique de commandes clients dépassant la limite de crédit autorisé.	Des commandes sont traitées alors que la limite crédit d'un client est atteinte. Il y a un risque de défaut de paiement.
Comptabilité Auxiliaire Clients	Gestion des expéditions et livraisons	Identification des documents de vente non facturés.	• La livraison et la facturation des produits/services pourraient avoir lieu sur deux périodes comptables et entraîner ainsi un problème de cut-off. • Des livraisons non facturées entraîneraient une perte de chiffre d'affaires.
Comptabilité Auxiliaire Clients	Gestion des factures (émissions avoirs / rabais / remises / ristournes)	Interdiction d'annuler une facture client autrement que par une note de crédit client.	Les principes comptables pourraient ne pas être respectés dans le cas où une facture envoyée à un client serait contrepassée par une annulation de facture et non par une note de crédit.
Comptabilité Auxiliaire Clients	Gestion des factures (émissions avoirs / rabais / remises / ristournes)	Blocage des notes de crédit client pour contrôle avant facturation.	Des notes de crédit non justifiées ou non approuvées pourraient être émises et comptabilisées.

01

CONTRÔLES CLÉS DE L'APPLICATION

COMPTABILITÉ AUXILIAIRE CLIENTS

Process	Sous-Processus	Contrôle	Risque
Comptabilité Auxiliaire Clients	Gestion des factures (émissions avoirs / rabais / remises / ristournes)	Blocage des notes de crédit client pour contrôle avant facturation.	Des notes de crédit non justifiées ou non approuvées pourraient être émises et comptabilisées.
Comptabilité Auxiliaire Clients	Gestion des factures (émissions avoirs / rabais / remises / ristournes)	Exhaustivité du transfert en comptabilité des factures clients.	• La livraison des produits/services et la comptabilisation des factures clients pourraient avoir lieu sur deux périodes comptables et entraîner ainsi un problème de cut-off. • Des factures clients non comptabilisées entraîneraient la non exhaustivité de la comptabilisation du chiffre d'affaires.
Comptabilité Auxiliaire Clients	Gestion des factures (émissions avoirs / rabais / remises / ristournes)	Validité du blocage des documents de vente pour facturation.	• Des factures clients pourraient ne pas être émises à l'issue des livraisons des produits/services. • Des factures clients pourraient être émises sur une période comptable différente des livraisons des produits/services et entraîner ainsi un problème de cut-off.
Comptabilité Auxiliaire Clients	Gestion des factures (émissions avoirs / rabais / remises / ristournes)	Comptabilisation des factures clients dans les comptes généraux appropriés (schémas de détermination des comptes).	Un paramétrage inapproprié des schémas de détermination des comptes peut entraîner des erreurs de comptabilisation et fausser les états financiers.
Comptabilité Auxiliaire Clients	Gestion des factures (émissions avoirs / rabais / remises / ristournes)	Obligation de renseigner le numéro de la facture d'origine à la saisie d'une commande client pour retour ou pour demande de note de crédit.	Des demandes de retour ou des demandes de notes de crédit pourraient être enregistrés sans faire référence aux factures correspondantes. Cela pourrait entrainer la perte de la piste d'audit.
Comptabilité Auxiliaire Clients	Gestion des factures (émissions avoirs / rabais / remises / ristournes)	Restriction des accès à la gestion de la facturation clients, avoirs et litiges.	L'accès aux transactions relatives à la gestion de la facturation clients, avoirs et litiges par des personnes non habilitées peut permettre de contourner les contrôles (automatisés et manuels) en place. Des modifications inappropriées ou non valides pourraient ainsi être apportées aux factures et avoirs clients. Il existe également un risque de fraude.
Comptabilité Auxiliaire Clients	Gestion des encaissements	Réception des paiements sur des comptes bancaires valides.	Réception de paiement en doublons ou non valide pouvant entrainer un écart entre les paiements réellement perçus et les balances clients.

01

CONTRÔLES CLÉS DE L'APPLICATION

COMPTABILITÉ AUXILIAIRE CLIENTS

Process	Sous-Processus	Contrôle	Risque
Comptabilité Auxiliaire Clients	Gestion des encaissements	Revue de la balance âgée client.	Des paiements en attente depuis longtemps et non suivis peuvent diminuer les revenus. L'absence de reclassification en perte en façon régulière si nécessaire peut entrainer des ajustements importants non anticipés.
Comptabilité Auxiliaire Clients	Gestion des encaissements	Marges de tolérance pour le contrôle de réception de paiement en référence à des factures clients.	Sans définition de groupe de tolérance, un utilisateur peut enregistrer et lettrer intentionnellement ou non un paiement / avoir à un débit / crédit d'un compte client de façon erronée. Cela peut entrainer un risque de perte de revenu.

CONTRÔLES CLÉS DE L'APPLICATION

COMPTABILITÉ AUXILIAIRE FOURNISSEURS

Process	Sous-Processus	Contrôle	Risque
Comptabilité Auxiliaire Fournisseurs	Gestion des données fournisseurs	Champs obligatoires à la création/ modification des données de base fournisseurs.	Des données structurantes utilisées en aval du processus pourraient ne pas être renseignées dans les fiches fournisseurs. Ces données ne seraient alors pas reprises de façon automatique dans les documents d'achat et les utilisateurs pourraient entrer des données inappropriées ou non validées par le management.
Comptabilité Auxiliaire Fournisseurs	Gestion des données fournisseurs	Validation préalable des modifications apportées aux données de base fournisseurs sensibles.	Des modifications inappropriées ou non valides pourraient être apportées à des données sensibles des fiches fournisseurs sans avoir été préalablement approuvées par le management.
Comptabilité Auxiliaire Fournisseurs	Gestion des données fournisseurs	Restriction des accès à la gestion des données de base fournisseurs.	L'accès aux transactions relatives à la gestion des données de base par des personnes non habilitées peut permettre de contourner les contrôles (automatisés et manuels) en place. Des modifications inappropriées ou non valides pourraient ainsi être apportées aux données de base fournisseurs. Il existe également un risque de fraude.

01

CONTRÔLES CLÉS DE L'APPLICATION

COMPTABILITÉ AUXILIAIRE FOURNISSEURS

Process	Sous-Processus	Contrôle	Risque
Comptabilité Auxiliaire Fournisseurs	Traitement des factures /accord de rabais & ristournes/avoirs	Obligation de renseigner le numéro de document du fournisseur.	Le lien entre la facture reçue du fournisseur et son enregistrement dans le système pourrait ne pas être garanti si la référence de la facture n'est pas renseignée. Cela entraînerait alors une rupture de la piste d'audit.
Comptabilité Auxiliaire Fournisseurs	Traitement des factures /accord de rabais & ristournes/avoirs	• Alerte automatique sur la saisie d'une facture fournisseur déjà enregistrée. • Identification des pièces fournisseurs comptabilisées plusieurs fois.	Une même facture fournisseur pourrait être comptabilisée deux fois (ou plus), entraînant alors une surévaluation du montant de l'encours fournisseurs. De plus, dans le cas d'une facture sans référence à une commande d'achat, cela pourrait conduire à un double-paiement.
Comptabilité Auxiliaire Fournisseurs	Traitement des factures /accord de rabais & ristournes/avoirs	Marges de tolérance pour le contrôle factures en référence à des commandes d'achat.	Des factures fournisseurs en référence à des commandes d'achat pourraient être payées pour un prix supérieur au prix de commande et/ou une quantité supérieure à la quantité réceptionnée.
Comptabilité Auxiliaire Fournisseurs	Traitement des factures /accord de rabais & ristournes/avoirs	Obligation de renseigner le numéro de la facture d'origine à la saisie d'un avoir.	Un avoir fournisseur non associé à la facture à laquelle il se rapporte pourrait avoir une date d'échéance supérieure et ainsi ne pas être pris en compte par le programme de règlement en même temps que la facture. Dans le cas de fournisseurs pour lesquels le nombre de factures est faible, cela peut entrainer des soldes débiteurs.
Comptabilité Auxiliaire Fournisseurs	Traitement des factures /accord de rabais & ristournes/avoirs	Restriction des accès au traitement des factures fournisseurs.	L'accès aux transactions relatives au traitement des factures et avoirs fournisseurs par des personnes non habilitées peut être à l'origine de paiements non justifiés ou non valides. Ce risque est particulièrement accru pour les factures et avoirs sans référence à des commandes. Il existe également un risque de fraude.
Comptabilité Auxiliaire Fournisseurs	Gestion des règlements	Restriction des accès au règlement des factures fournisseurs.	La saisie de factures ou d'avoirs fournisseurs par des personnes non habilitées peut entraîner leur paiement sans que ceux-ci n'aient été validés. Des fraudes peuvent donc être commises sans pouvoir être décelées ou bien alors par un contrôle poussé de toutes les factures et de tous les avoirs comptabilisés. • L'exécution du programme de paiement ou la comptabilisation de décaissements par des personnes non habilitées peut être génératrice d'erreurs ou de fraudes.

01

OBJECTIF D'AUDIT :
LA QUALITÉ DES DONNÉES

La donnée est la « matière » principale ingérée, transformée et re-transcrite au travers des applications informatiques.

Dans le cadre de la certification des comptes, le commissaire aux comptes doit s'assurer que les applications garantissent l'intégrité des données entrées tout en se basant sur l'exhaustivité et l'exactitude des données reçues.

Le CAC, dans sa démarche d'audit, doit s' assurer de la qualité de la donnée depuis son « input » dans le système d'information jusqu'à sa transformation, son extraction et son déversement dans les logiciels avals.

Pour les données permanentes (référentiel ou données de base), le CAC doit s'assurer qu'elles sont à jour et que leur accès en création et mise à jour est limité assurant la séparation des tâches avec les processus métier.

01

2E OBJECTIF D'AUDIT : LA SÉCURITÉ DES DONNÉES

AVIS ET RECOMMANDATIONS SUR LA SÉCURITÉ DES DONNÉES

Les exigences de qualité se construisent autour des quatre critères que sont l'exhaustivité, l'intégrité, l'exactitude et le sécurité des données :

EXHAUSTIVITÉ

L'exhaustivité des écritures comptables doit se retrouver au travers de :

- L'exhaustivité des expéditions et des factures Clients
- L'exhaustivité des réceptions et des factures Fournisseurs

Notamment pour assurer la piste d'audit fiable.

EXACTITUDE

La donnée en entrée doit être de qualité. L'application, au travers de contrôles à la saisie, peut contribuer à cette mise en qualité (format, seuil, schémas pré-définis, etc...).

La qualité des données de base (clients / fournisseurs) contribuent fortement à l'exactitude des process et des écritures comptables.

INTÉGRITÉ

L'intégrité des données doit être garantie au travers de la fiabilité des traitements automatisés et des contrôles embarqués dans les applications.

SÉCURITÉ

La sécurité des données et des transactions est contributive de la qualité des données.

Il est important de s'assurer que seules les personnes habilitées peuvent passer des écritures comptables ou agir sur les informations impactant la comptabilité.

01

DÉMARCHE DU CAC

Préparation de l'entretien :

> Définir les objectifs de l'entretien : comptabilité
> Identifier les interlocuteurs
> Collecter les informations

Conduire l'entretien :

> Examiner les objectifs de l'entretien
> Préparer les questions
> Lister les documents

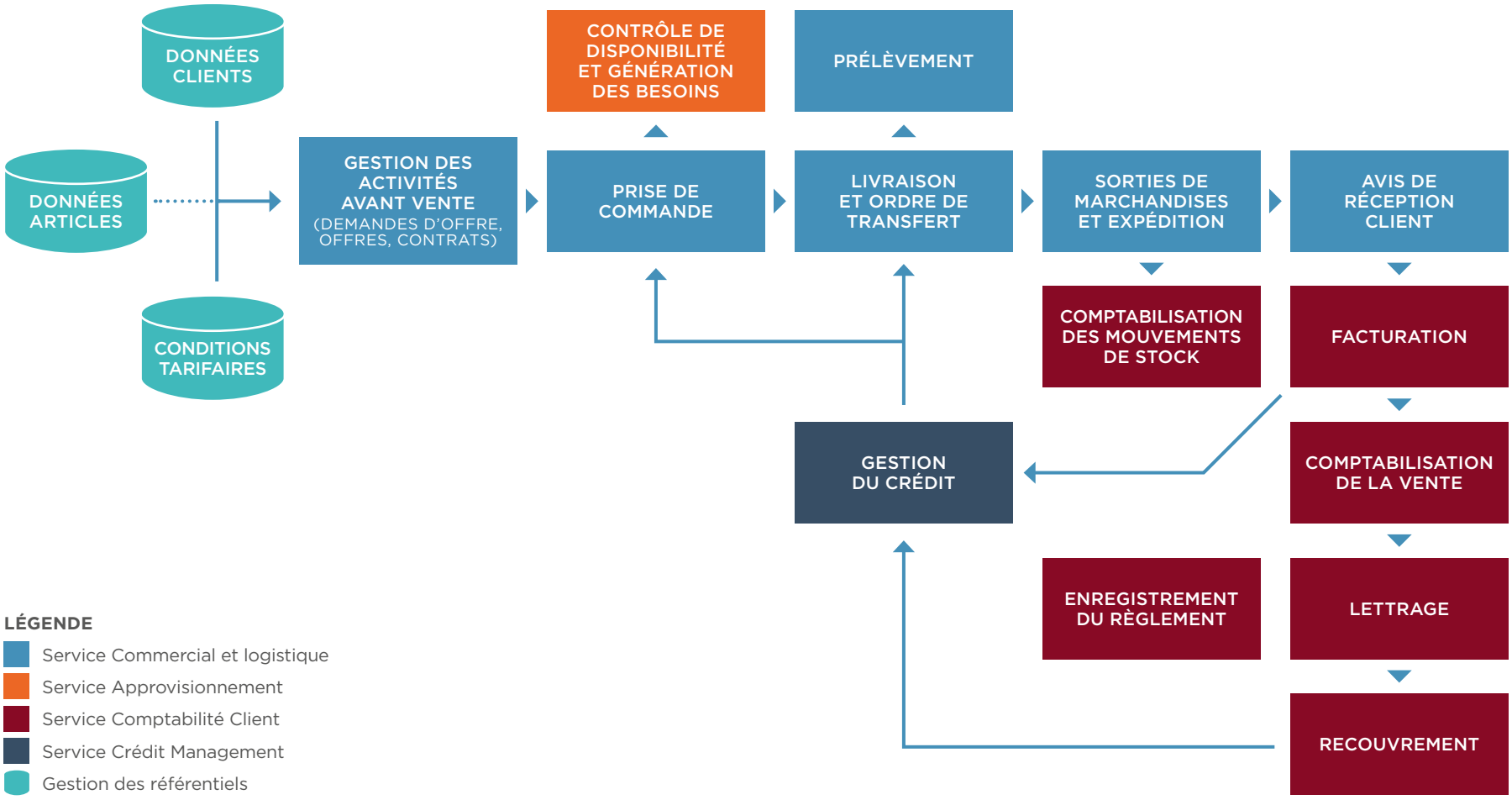
Grille d'analyse des tâches : comptabilité

Logigramme

Risques et contrôles

01

FLUX CLIENTS

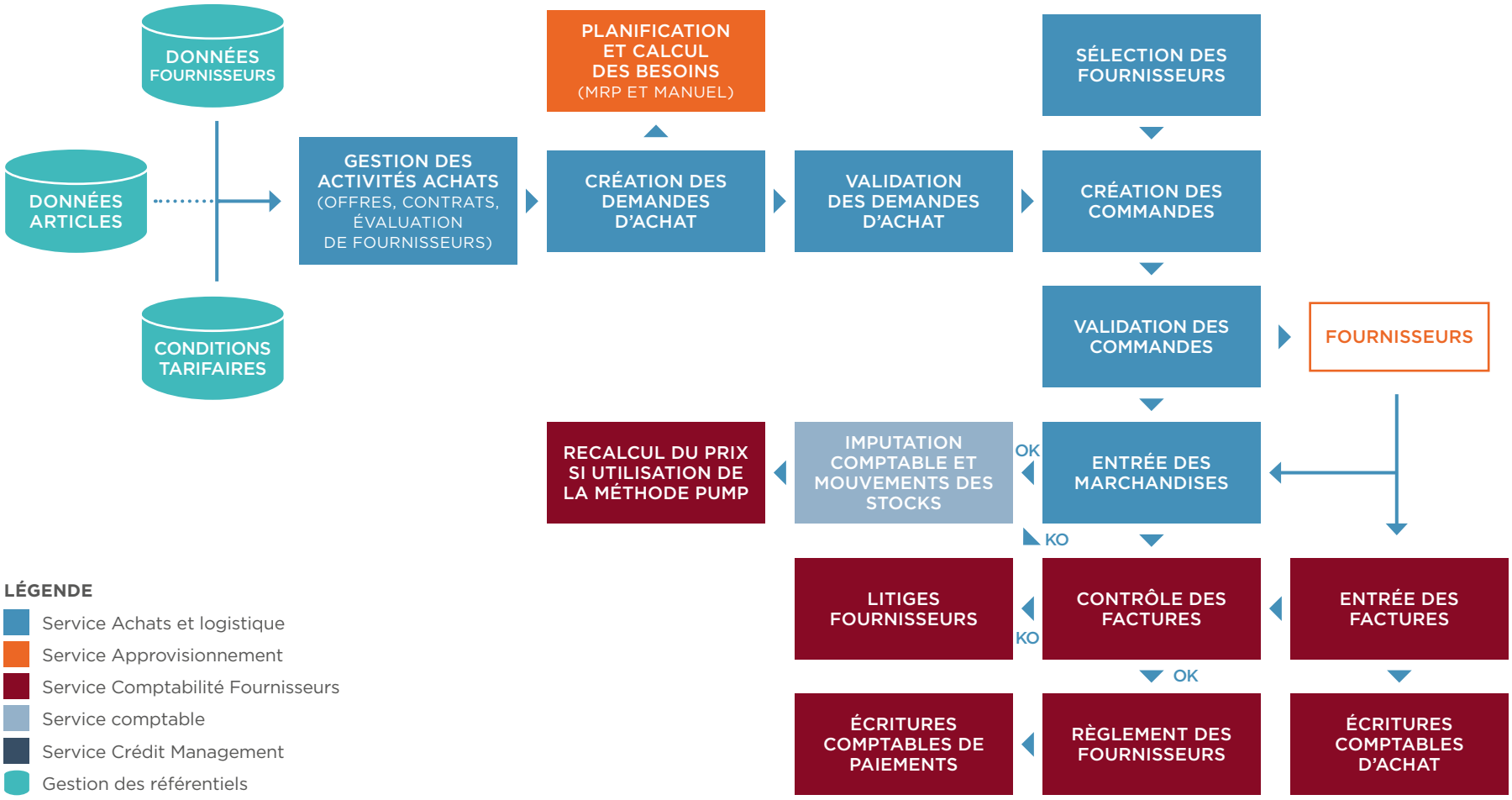


LÉGENDE

- Service Commercial et logistique
- Service Approvisionnement
- Service Comptabilité Client
- Service Crédit Management
- Gestion des référentiels

01

FLUX FOURNISSEURS



LÉGENDE

- Service Achats et logistique
- Service Approvisionnement
- Service Comptabilité Fournisseurs
- Service comptable
- Service Crédit Management
- Gestion des référentiels

01

SCÉNARIO PROCESSUS COMPTABILITÉ

NEP 315 : PRISE DE CONNAISSANCE DE L'ENTITÉ ET SON ENVIRONNEMENT : SOCIÉTÉ DE VENTE DE MATÉRIEL ÉLECTROMÉNAGER

NEP 265 : COMMUNICATION DES FAIBLESSES DU CONTRÔLE INTERNE

NEP 330 : TESTS DE PROCÉDURE

NEP 240 : PRISE EN CONSIDÉRATION DE LA POSSIBILITÉ DE FRAUDES LORS DE L'AUDIT DES COMPTES

EXEMPLE

La société CNCC vend du matériel électroménager. Pour rappel, cette société utilise un PGI reconnu sur le marché.
Le client DIG passe une commande d'acquisition de matériel électronique via le site de la CNCC.
Dans sa démarche d'audit du SI, le CAC de la société CNCC s'assure de la fiabilité du process Ventes (gestion de la commande à l'encaissement).

Étape 1 | Entretien avec tous les services intervenant dans le processus (service commercial, achats et logistique, service approvisionnement, service comptabilité client et fournisseurs, service crédit management et service comptable)

Étape 2 | Sur la base des différents entretiens, illustrer le processus par un logigramme (Cf. page 26)

Étape 3 | Analyse des tâches et des risques y compris le risque de fraude

Étape 3.1 | Revue de l'intégration/transformation des événements de gestion en écritures comptables

- → point d'intégration dans le cas d'un ERP
- → interface automatique dans le cas de deux systèmes distincts (ventes et comptabilité)
- → écritures manuelles dans le cas de systèmes non intégrés / non interfacés

Étape 3.2 | Revue des accès des personnes qui peuvent passer des écritures comptables

Étape 3.3 | Revue des écritures manuelles passées au travers de la revue automatisée du FEC

Étape 3.4 | Revue des procédures des clôtures et des écritures comptables associées

Étape 4 | Analyse des données pour s'assurer de la qualité des données

Étape 5 | Avis et recommandations sur la faiblesse du processus

CRCC
COMPAGNIE RÉGIONALE des COMMISSAIRES aux COMPTES
PARIS

02

VENTES

Processus et IT

Une approche d'audit par le SI

02

PRÉAMBULE

Les procédures existantes dans une entreprise doivent être régulièrement testées afin de juger de leur efficacité. Il s'agit d'un diagnostic du système d'information.

Ainsi et conformément aux normes d'exercice professionnel (NEP 330), le CAC dans sa démarche d'audit doit apprécier l'efficacité des contrôles conçus et mis en œuvre par l'entité pour prévenir, détecter ou corriger les anomalies significatives au niveau des états financiers.

Cet examen effectué pour évaluer la fiabilité des enregistrements comptables et de l'information financière, ne met donc pas nécessairement en évidence toutes les améliorations qu'une étude spécifique et plus détaillée pourrait éventuellement révéler.

Il permet cependant de déceler un certain nombre de points positifs ainsi que des points nécessitant des améliorations.

C'est dans ce cadre que la revue du **process** Ventes permettra de garantir la **qualité** des **données** y afférentes et d'écarter ainsi tout éventuel **risque**.

Le CAC aura pour objectif d'audit de donner des avis et recommandations sur la **qualité** et la **sécurité** de ces **données**.

DÉFINITIONS

MACRO-PROCESSUS (PROCESSUS MAJEUR)

Ventes.

PROCESSUS (UNITÉ QUI COMPOSE UN MACRO-PROCESSUS)

Ex pour Ventes : service commercial, ADV, comptabilité, trésorerie, service logistique.

ACTIVITÉ (UNITÉ QUI COMPOSE UN PROCESSUS)

Ex pour la comptabilisation : s'assurer de l'exhaustivité et de l'efficacité du déversement des factures dans la comptabilité.

TÂCHE (UNITÉ QUI COMPOSE UNE ACTIVITÉ)

Ex pour le contrôle de l'exhaustivité et de l'efficacité des factures : montant HT du CA.

02

PROCESSUS VENTES

SERVICE COMMERCIAL
- Validation des contrats / BC
- Validation des prix (et des conditions spéciales)

SERVICE ADV
- Création des fiches clients
- Vérification des données client (nom, adresse, n° siren...)
- Enregistrement de la commande
- Facturation

COMPTABILITÉ
- Vérification du déversement des ventes et comptabilisation des ventes
- Comptabilisation des règlements clients
- Lettrage des créances clients

TRÉSORERIE
- Vérification de la solvabilité des clients
- Gestion des règlements clients
- Transmission des règlements à la banque

SERVICE LOGISTIQUE
- Vérification des éléments de la commande
- Expédition de la commande

02

APPLICATIF

Pour une meilleure compréhension du process Ventes, il serait préférable de recourir à un PGI (Progiciel de Gestion Intégrée) qui permettrait d'appréhender l'ensemble des étapes : de la commande client à l'encaissement.

COMMANDE CLIENT

- Via mail
- Via site internet de la société
- Via téléphone

CRÉATION D'UN COMPTE CLIENT

- Saisie du formulaire de demande de création client
- Saisie dans le SI

ENREGISTREMENT DE LA COMMANDE

- Saisie dans le SI

PRÉPARATION DE LA COMMANDE

EXPÉDITION DE LA COMMANDE

- Scan de la commande pour valider la sortie

FACTURATION

- Saisie des données de facturation
- Édition automatique de la facturation

COMPTABILISATION

- Déversement automatique

ENCAISSEMENT

- Saisie
- Transmission à la banque (XRT SAGE par exemple)

02

DONNÉES PERMANENTES

- **DONNÉES DES CLIENTS**
  (nom, adresse professionnelle, raison sociale, activité APE, n° siren, n° siret, RIB, contact client...)
- **FICHES CLIENTS / CONTRATS**
- **ARTICLES**
- **GRILLE ANNUELLE DES PRIX PRATIQUÉS**
- **MODES DE PAIEMENT**
  (virement, lettre de change, chèques ...)
- **LISTE DES DEVISES**
  (€, $, £...)
- **SCHÉMAS COMPTABLES**

CONTRÔLES CLÉS DE L'APPLICATION : QUALITÉ ET SÉCURITÉ DES DONNÉES
(EXEMPLE : PRISE DE COMMANDE)

ENTRÉE DES DONNÉES

Commande client :

- Nom client
- Articles
- Prix
- Etc.

TRAITEMENT DES DONNÉES

- Rapprochement de la commande avec les éléments présents en stocks (Q commandée Vs Q stock disponible)
- Contrôle de la solvabilité du client par la trésorerie (blocage si crédit du client suite à la commande dépasse la limite accordée)

SORTIE DES DONNÉES

- Validation bon de commande
  (Q commandée Vs Q préparée pour expédition)
- Validation de la sortie de stock qui doit correspondre à la quantité commandée
- Rapprochement livraison avec bon de commande initiale

02

1ER OBJECTIF D'AUDIT : LA QUALITÉ DES DONNÉES

Les informations traitées par les applications sont des données.

Les applications pour la gestion des ventes doivent garantir la qualité des données, c'est l'essentiel.

Certaines applications peuvent être entachées d'anomalies. Ces anomalies peuvent remettre en cause la qualité des données.

Le CAC, dans sa démarche d'audit, doit s' assurer de la qualité de la donnée depuis son « input » dans le système d'informations jusqu'à sa transformation, son extraction et son déversement dans les logiciels.

Pour les données permanentes, le CAC doit s'assurer qu'elles sont à jour et que leur accès en création et mise à jour est limité assurant la séparation des tâches.

AVIS ET RECOMMANDATIONS SUR LA QUALITÉ DES DONNÉES

Les exigences de qualité se construisent autour des trois critères que sont l'exhaustivité, l'exactitude et le caractère approprié des données :

EXHAUSTIVITÉ

Les bases de données alimentées par les commandes clients (nom, adresse, volume, prix, date de livraison...) doivent fournir une information exhaustive à l'entreprise.

EXACTITUDE

Les données traitées par l'application ne doivent pas être entachées d'erreur, de faute, d'omission ou de fraude. On attend un degré de confiance dans la donnée.

PERTINENCE/APPROPRIÉ

La pertinence des données est relative à leurs fins, à savoir les facturations à faire et/ou à émettre, les relances à faire.

Les données doivent être adaptées aux besoins.

02

2E OBJECTIF D'AUDIT : LA SÉCURITÉ DES DONNÉES

AVIS ET RECOMMANDATIONS SUR LA SÉCURITÉ DES DONNÉES

DISPONIBILITÉ	INTÉGRITÉ	CONFIDENTIALITÉ	PREUVE/TRAÇABILITÉ
Les utilisateurs de l'application doivent avoir accès aux informations dont ils ont besoin au moment opportun. Il faut donc veiller à ce que le système n'ait aucune défaillance. Ex : bug informatique, problème de connexion, système bloqué, suppression de fichier, etc.	Le système de sécurité de l'application doit permettre d'empêcher toute personne de modifier des informations stockées ou transmises par le système ou d'effectuer des détournements frauduleux (modification des fiches clients et RIB que par les personnes habilitées).	Le système de sécurité de l'application doit empêcher toute personne qui ne fait pas partie de l'équipe comptable d'accéder au logiciel de comptabilité par exemple.	Un descriptif de la sécurité (journal des actions).

02

DÉMARCHE DU CAC

Préparation de l'entretien :

- Définir les objectifs de l'entretien : processus Ventes
- Identifier les interlocuteurs
- Collecter les informations

Conduire l'entretien :

- Examiner les objectifs de l'entretien
- Préparer les questions
- Lister les documents

Grille d'analyse des tâches : processus Ventes

Logigramme

Risques

02

SCÉNARIO PROCESSUS VENTES

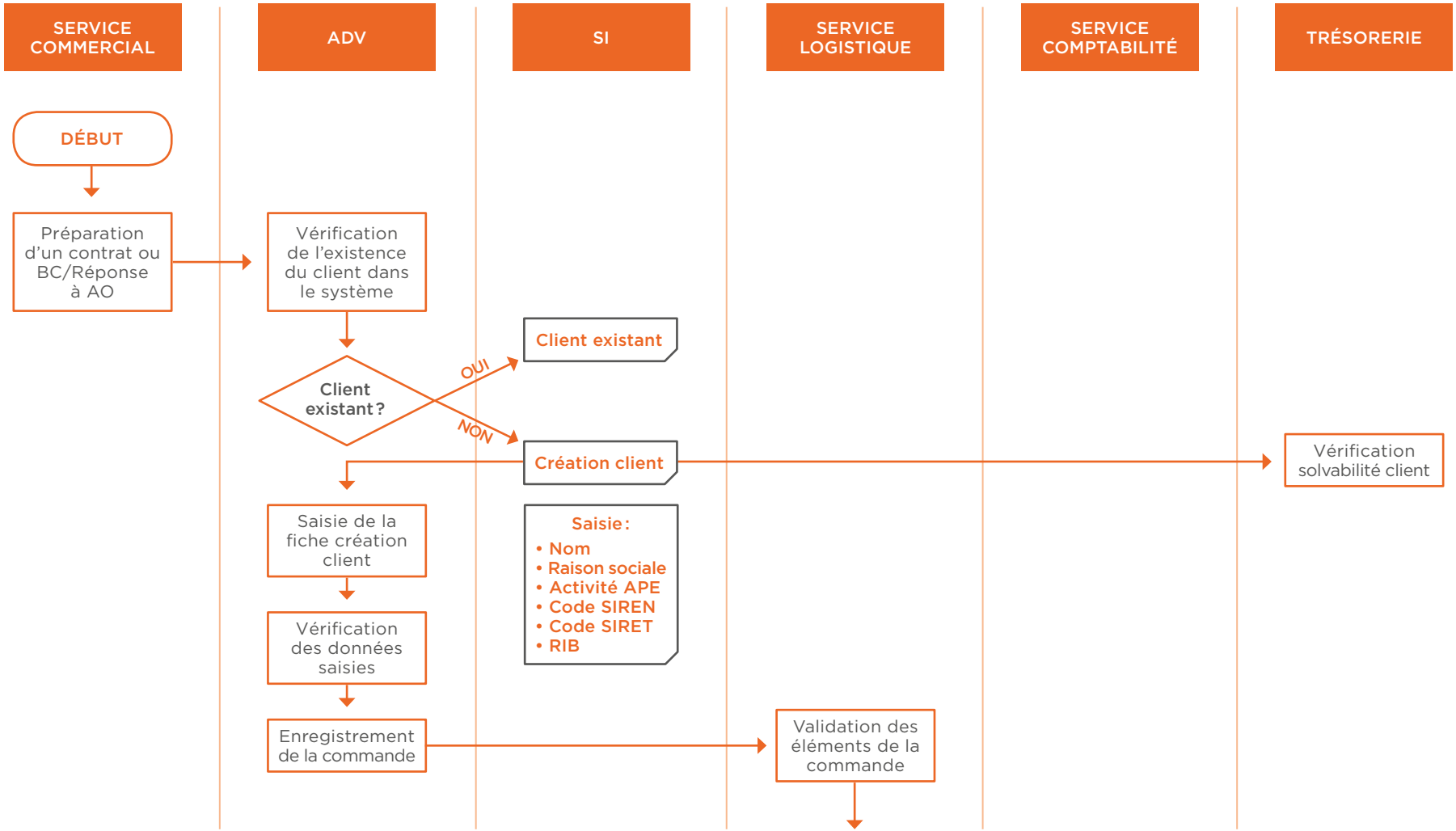
GRILLE D'ANALYSE DES TÂCHES : PROCESSUS VENTES

Tâches	Service commercial	ADV	Service logistique	Service comptabilité	Trésorerie
Commande client	✓				
Enregistrement de la commande		✓			
Préparation de la commande			✓		
Expédition de la commande			✓		
Facturation		✓			
Comptabilisation				✓	
Encaissement					✓

02

SCÉNARIO PROCESSUS VENTES

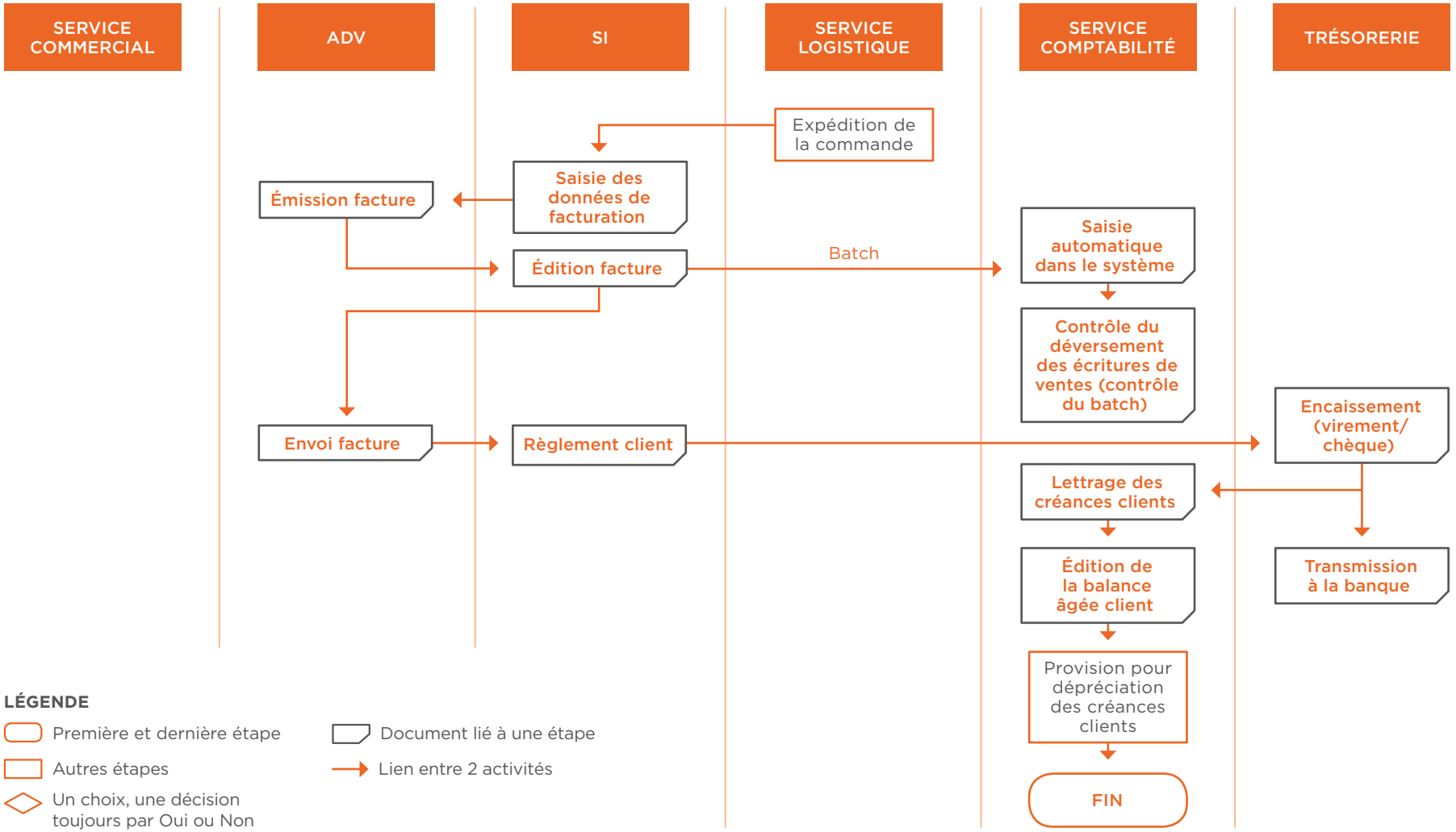
LOGIGRAMME : PROCESSUS VENTES



02

SCÉNARIO PROCESSUS VENTES

LOGIGRAMME : PROCESSUS VENTES



02

SCÉNARIO PROCESSUS VENTES

ANALYSE DES RISQUES

Tâches	Risque 1	Risque 2	Risque 3	Risque 4	Risque 5
Commande client	Erreur sur les données du client (nom, adresse, n° siret....)	Erreur sur la retranscription des CGV			
Enregistrement de la commande	Erreur sur la reprise des données de la commande				
Préparation de la commande	Erreur sur la reprise des données de la commande	Mauvaise analyse du stock disponible (entraînant des retards dans la préparation de la commande)			
Expédition de la commande	Adresse client erronée ou mal saisie	Risque d'erreurs de livraison ou de quantité de la part des clients			
Facturation	Erreur sur la reprise des données de la commande	Facturation inadéquate			
Comptabilisation	Mauvais déversement des données (bug informatique par exemple)	Risque d'enregistrement erroné des opérations dans les journaux et les comptes	Problématique de cut-off ventes	Mauvaise imputation et/ou affectation comptable	Problématique de TVA suite mauvaise reprise des données du client (client étranger, client intracommunautaire...)
Encaissement	Erreur de saisie du RIB du client	Erreur sur le montant encaissé par rapport à la facture	Mauvaise imputation du règlement client / mauvais lettrage	Risque de vendre à des clients non solvables / Mauvaise analyse de la solvabilité du client	

02

SCÉNARIO PROCESSUS VENTES

Pour faire une analyse des risques, le CAC peut utiliser un logiciel d'analyse des données.

Cela permet l'extraction, l'échantillonnage et la manipulation de données dans le but d'identifier des erreurs, des problèmes, des points particuliers et des tendances.

LOGICIEL D'ANALYSE DES DONNÉES

L'outil d'analyse de données utilisé permettra par exemple:

- D'avoir une piste d'audit sous la forme d'un journal détaillant toutes les opérations effectuées en rapport avec chaque fichier (base de données), depuis son importation jusqu'aux diverses opérations de vérification qui s'ensuivent
- D'importer et d'exporter des données dans une multitude de formats, incluant des fichiers provenant de logiciels de comptabilité
- De traiter des millions d'enregistrements en quelques secondes

L'utilisation du logiciel d'analyse des données permettra de faire des tests permettant de vérifier la qualité des données(exhaustivité, exactitude, pertinence).

02

SCÉNARIO PROCESSUS VENTES

RISQUE DE FRAUDE

Fraude	Risque 1	Risque 2	Risque 3	Risque 4	Risque 5
RGPD	Non respect de l'objectif poursuivi par le traitement.	Utilisation non autorisée de la donnée.	Utilisation interdite des données à caractère personnel (n° client, n° téléphone…).	Durée de conservation des données dépassée.	Modification non désirée suite malveillance, hacking (faux RIB pour le règlement client, usurpation d'identité…).
Reconnaissance du CA	Non respect des règles de reconnaissance du CA (avancement, achèvement).	Surévaluation / sous-évaluation du CA.			
Détournement de recettes et d'inventaires	Contournement des contrôles relatifs à la sécurité physique et logique : autorisation de transaction, supervision, contrôle d'accès, séparation des tâches, sécurité à plusieurs niveaux pour assurer la séparation des tâches…				
Accès non autorisé aux documents et rapports comptables	Contournement des contrôles relatifs à la sécurité logique : contrôles d'accès, séparation des tâches, contrôle des mots de passe, sécurité à plusieurs niveaux pour empêcher l'accès non autorisé aux données…				
Émission d'avoir fictif / facture de vente fictive	Émission d'avoir fictif / facture de vente fictive et/ou de complaisance à un client fictif.				

02

SCÉNARIO PROCESSUS VENTES

NEP 315 : PRISE DE CONNAISSANCE DE L'ENTITÉ ET SON ENVIRONNEMENT : SOCIÉTÉ DE VENTE DE MATÉRIEL ÉLECTROMÉNAGER

NEP 265 : COMMUNICATION DES FAIBLESSES DU CONTRÔLE INTERNE

NEP 330 : TESTS DE PROCÉDURE

NEP 240 : PRISE EN CONSIDÉRATION DE LA POSSIBILITÉ DE FRAUDES LORS DE L'AUDIT DES COMPTES

Étape 1 | Entretien avec tous les services intervenant dans le processus (service commercial, ADV, service logistique, service comptabilité et trésorerie)

Étape 2 | Sur la base des différents entretiens, illustrer le processus par un logigramme (Cf. page 39)

Étape 3 | Analyse des tâches et des risques y compris le risque de fraude (Cf. page 40)

Étape 4 | Analyse des données pour s'assurer de la qualité des données

Étape 5 | Avis et recommandations sur la faiblesse du processus

EXEMPLE

La société CNCC vend du matériel électroménager. Pour rappel, cette société utilise un PGI reconnu sur le marché.
Le client DIG passe une commande d'acquisition de matériel électronique via le site de la CNCC.
Dans sa démarche d'audit du SI, le CAC de la société CNCC s'assure de la fiabilité du process Ventes (gestion de la commande à l'encaissement).

CRCC
COMPAGNIE RÉGIONALE des COMMISSAIRES AUX COMPTES
PARIS

03

ACHATS

Processus et IT

Une approche d'audit par le SI

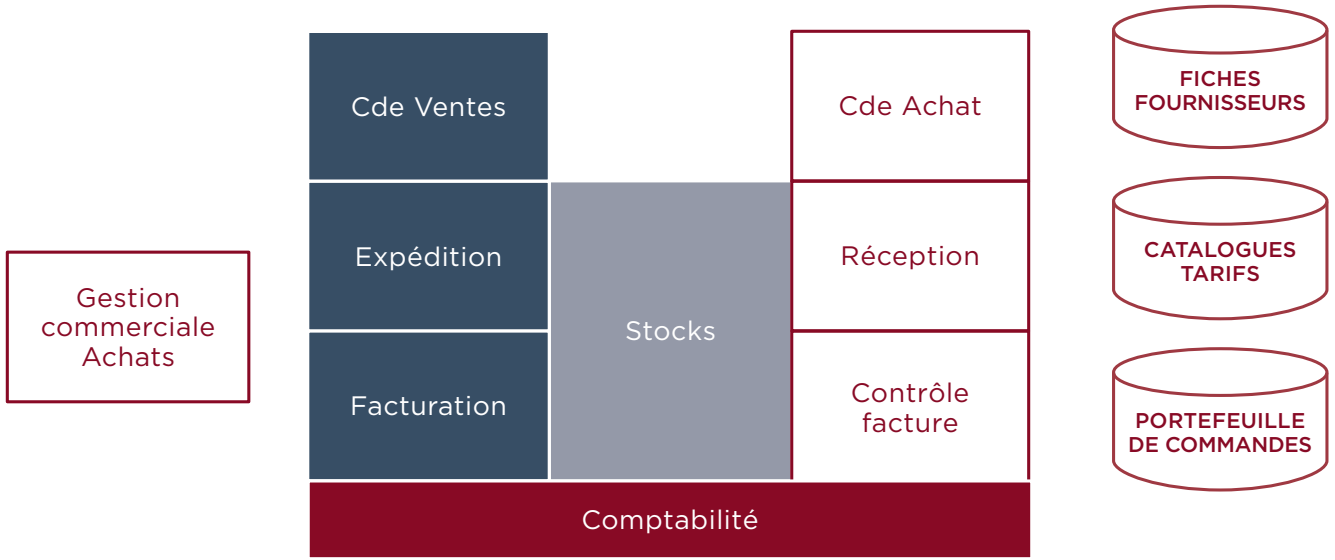
03

APPLICATIF

GESTION COMMERCIALE-ACHATS

La nécessité d'utiliser un outil permettant de faire évoluer sa **gestion commerciale pour les achats** est renforcé par la transformation numérique Cet outil permet une meilleure gestion de la relation commerciale avec les fournisseurs.

REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DES APPLICATIONS POUR LE PROCESSUS « PROCURE TO PAY »



APPLICATIONS

- Gestion commerciale ACHATS
- Comptabilité

03

APPLICATIF

FONCTIONNALITÉS DES LOGICIELS DU PROCESSUS « GESTION COMMERCIALE-ACHATS »

GESTION DES CONTRÔLE ACCÈS

> Séparation des tâches
> Profils des utilisateurs

MAJ DES DONNÉES MAITRE

> Fichiers fournisseurs
> Fichier Prix

FICHIERS DES COMMANDES

> Passation des commandes
> Validation des commandes

RÉCEPTION

> Réception marchandises
> Réception services
> Abonnements

CONTRÔLE FACTURE

> Intégration factures
> Contrôle prix et conditions paiement
> Contrôles quantité et qualité

INTÉGRATION COMPTABLE

> Schéma d'écritures
> Contrôle intégration
> Contrôle DB =Cr

RÈGLEMENT

> Campagne de règlement
> Validation ordre de paiement

GESTION DES COMPTES FOURNISSEURS

> Lettrage
> Balance par âge des dettes

Gestion commerciale

Comptabilité

03

APPLICATIF

GESTION COMMERCIALE-ACHATS

La nécessité d'utiliser un outil permettant de Gestion Commerciale-Achats est renforcée par la transformation numérique. Cet outil permet un contrôle interne solide en vue de respecter la séparation des tâches, les délégations de signatures, les plafonds de dépenses, le choix des fournisseurs référencés, l'alignement entre les commandes, les réceptions et les factures reçues, ...

GESTION COMMERCIALE-ACHATS

- Gestion des fiches fournisseurs et des catalogues produit
- Commandes achats
- Réception des achats
- Contrôle facture
- Règlement des achats
- Intégration des données
- Statistiques Achats

CONTRÔLES CLÉS DE L'APPLICATION : QUALITÉ ET SÉCURITÉ DES DONNÉES

ENTRÉE DES DONNÉES

- Saisie des commandes : validation référencement fournisseurs et produits et services, cohérence montant et unité (unité et boîte), ...
- Saisie des réceptions : existence d'une commande
- Saisie d'une facture : existence d'une commande

TRAITEMENT DES DONNÉES

- Validation des commandes selon le profil, le montant, double signatures, ...
- Réception obligatoire des produits et services commandés
- Contrôle facture obligatoire : facture = réception = commande (±% écart accepté)
- Saisie directe des factures limitée aux abonnements ou autorisation spécifique
- Pour le contrôle des paiements, voir processus comptables

SORTIE DES DONNÉES

- Contrôle budgétaire des engagements
- Limitation du montant des commandes
- Contrôle facture strict
- Exhaustivité du cut off achats et engagements (balayage de tout le portefeuille de commandes)

03

APPLICATIF

CONTRÔLE SUR LES FICHIERS MAÎTRE (FICHIER TIERS, PORTEFEUILLE DE COMMANDES, PARAMÈTRES, ...)

- Journalisation de toutes les modifications
- Approbation des modifications avec trace (qui, quand) notamment création des fournisseurs et changement de RIB
- Antériorité des commandes
- Réceptions partielles
- Factures sans commande

DONNÉES TRANSACTIONNELLES - GESTION COMMERCIALE-ACHATS

- Gestion des achats (nature, prix, quantité, référence, taux, lieu approvisionnement, référent...)
- Gestion des approvisionnement (nature des stocks, taux de rotation, lieu de stockage, date, retour, rupture...)
- Gestion des réceptions (élément réceptionné, numéro de bon de réception, transporteur, clients, adresse de réception, référence...)
- Gestion de la facturation (date, lieu, numéro, montant...
- Gestion des règlements (date, montant, type de règlement...)

03

1ER OBJECTIF D'AUDIT : LA QUALITÉ DES DONNÉES

Les informations traitées par les applications sont des données.

Les applications pour la gestion complète de l'entité doivent garantir la qualité des données, c'est l'essentiel.

Certaines applications peuvent être entachées d'anomalies. Ces anomalies peuvent remettre en cause la qualité des données.

Le CAC, dans sa démarche d'audit, doit s' assurer de la qualité de la donnée depuis son « input » dans le système d'informations jusqu'à sa transformation, son extraction et son déversement dans les logiciels.

Pour les données permanentes, le CAC doit s'assurer qu'elles sont à jour et que leur accès en création et mise à jour est limité assurant la séparation des tâches.

AVIS ET RECOMMANDATIONS SUR LA QUALITÉ DES DONNÉES

Les exigences de qualité se construisent autour des trois critères que sont l'exhaustivité, l'exactitude et le caractère approprié des données :

EXHAUSTIVITÉ

Les bases de données alimentées par les commandes achats, type d'achat… doivent fournir une information exhaustive à l'entreprise.

EXACTITUDE

Les données traitées par l'application ne doivent pas être entachées d'erreur, de faute, d'omission ou de fraude. On attend un degré de confiance dans la donnée.

PERTINENCE/APPROPRIÉ

La pertinence des données est relative à leurs fins, à savoir la gestion commerciale des achats et comptabilité tiers.

Les données doivent être adaptées aux besoins.

La qualité et la sécurité des données éviteront : commande inutile ou excessive, rupture de stock …

03

2E OBJECTIF D'AUDIT : LA SÉCURITÉ DES DONNÉES

AVIS ET RECOMMANDATIONS SUR LA SÉCURITÉ DES DONNÉES

DISPONIBILITÉ	INTÉGRITÉ	CONFIDENTIALITÉ	PREUVE/TRAÇABILITÉ
L'accès aux données est possible pour les acteurs de l'entreprise (acheteurs, services, réceptions, ...) par une simple connexion internet. Les fournisseurs reçoivent directement les commandes ou via leur plateforme.	Ex : si un paramétrage est en modification sur un poste et qu'un deuxième poste veut l'utiliser, l'application enverra la fiche en visualisation sur le deuxième poste et lui indiquera que le paramétrage est en cours de modification.	Ex : gestion des mots de passe personnalisés par l'administrateur. Ex : gestion des délégations de signature.	Un descriptif de la sécurité (journal des actions).

03

DÉMARCHE DU CAC

LES CONTRÔLES GÉNÉRAUX REVUS PAR LE COMMISSAIRE AUX COMPTES

RAPPEL DES CONTRÔLES CLÉS DU PROCESSUS "PROCURE TO PAY"

- Maintien à jour du fichier des fournisseurs
- Validation des créations et des modifications de RIB
- Existence de commandes
- Validation des commandes
- Contrôle des réceptions avec les commandes
- Contrôle des factures avec les réceptions Qualité Quantité Prix
- Contrôle des paiements avec les factures approuvées
- Séparation des tâches
- Exhaustivité
- Cut off
- Comptabilisation conforme

CONTRÔLE SUR LES ACCÈS

- Différenciation des profils d'accès (sélection fournisseurs, commandes, validation, réception, contrôle facture, comptabilisation)
- Différenciation des profils selon les délégations de signatures

03

DÉMARCHE DU CAC

CONTEXTE :

Audit d'une société prestataire de service et de vente de biens.
La société auditée est implantée dans tout l'hexagone. Le traitement comptable est réalisé par le service administratif et financier du siège social.
La société doit faire face depuis quelques mois à des dysfonctionnement de ses applications.
La société fait appel à un cabinet d'audit spécialisé dans l'audit des applications.

Préparation de l'entretien :

> Définir les objectifs de l'entretien : processus et applications
> Identifier les interlocuteurs
> Collecter les informations

Conduire l'entretien :

> Examiner les objectifs de l'entretien
> Préparer les questions
> Lister les documents

Questionnaire

> Grille d'analyse des tâches : processus achats

Grille d'analyse des tâches : processus achats

Logigramme

Risques

Dictionnaire des données

03

SCÉNARIO PROCESSUS

GRILLE D'ANALYSE DES TÂCHES : GESTION COMMERCIALE - ACHATS

	Service métier	Magasin ou utilisateur du service	Comptabilité	Service juridique
Commande (contrats)	✓			✓ (contrats)
Réception		✓		
Contrôle facture			✓	
Règlement			✓	
Statistique	✓			

QUALITÉ D'UN PROCESSUS

L'analyse du processus permet de détecter les dysfonctionnements des applications.
On raisonne par flux entrants, traités et sortants.
Le pilotage du processus est associé à la mesure de sa performance de l'entreprise.
Pour qu'un processus soit performant, il est impératif qu'il soit supervisé et managé (gouvernance).

Qualité d'un responsable du processus achats	
Connaissance des produits et services	
Documenter	
Coordonner	
Mesurer les performances	
Présenter les résultats	
Gérer les projets	

03

SCÉNARIO PROCESSUS GESTION COMMERCIALE - ACHATS

QUESTIONNAIRE GRILLE D'ANALYSE DES TÂCHES : RISQUES SUR LA QUALITÉ DES DONNÉES

Étape	Questions à se poser	OUI	NON	Si non existants, actions correctrices à mettre en place
Gestion commerciale - Achats	Est-ce que les fiches fournisseurs sont à jour?	✓		
	Est-ce que les autorisations d'accès et d'engagement correspondent aux délégations de pouvoirs?		✓	Améliorer le processus en détectant les failles en mettant à plat la matrice des droits.
	Est-ce que le portefeuille de commandes est à jour?		✓	Améliorer le processus en détectant les failles et fiabiliser le portefeuille en supprimant les commandes anciennes non soldées.
	Est-ce que les conditions de paiement sont respectées?	✓		

03

SCÉNARIO PROCESSUS GESTION COMMERCIALE - ACHATS

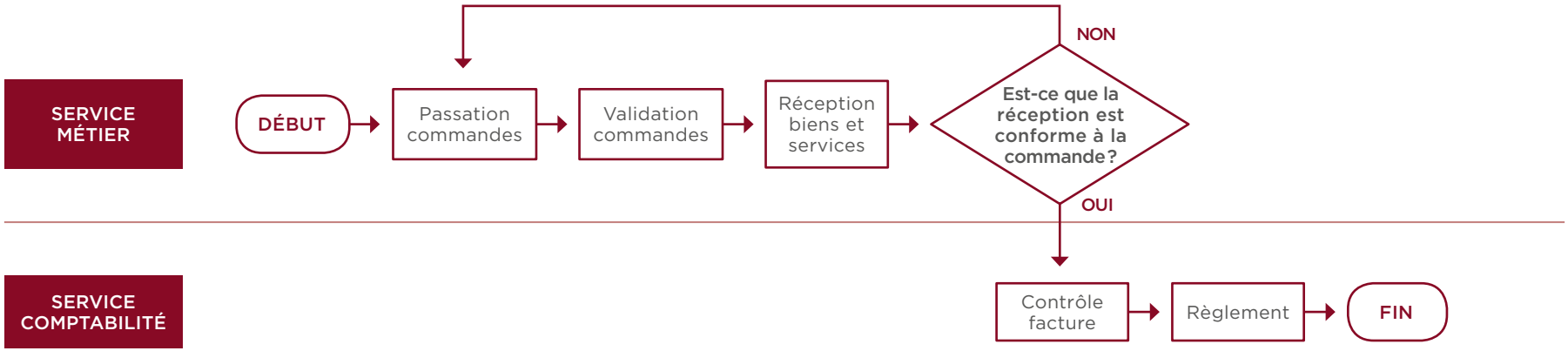
GRILLE D'ANALYSE DES TÂCHES : ANALYSE DES RISQUES

Données	Risques/Points d'audit	Risque 1	Risque 2	Risque 3	Risque 4	Risque 5	Risque 6
Commande Réception Contrôle Facture Règlement	**Risque identifié**	Fournisseur non référencé ou valide ou in bonis	Commande excessive ou inutile	Réception non validée	Facture sans commande et/ou réception : sans justification	Règlement à autrui (mauvais RIB, ...)	Double paiement
	Points d'audit	Exhaustivité, fiabilité, intégrité des données		Continuité d'exploitation			

03

SCÉNARIO PROCESSUS GESTION COMMERCIALE - ACHATS

LOGIGRAMME : PROCESSUS PROCURE TO PAY



LÉGENDE

- Première et dernière étape
- Étapes
- Une action
- Lien entre 2 activités

03

SCÉNARIO PROCESSUS PROCURE TO PAY

QUESTIONNAIRE GRILLE D'ANALYSE DES TÂCHES : RISQUES SUR LA QUALITÉ DES DONNÉES

Étape	Questions à se poser	OUI	NON	Si non existants, actions correctrices à mettre en place
Gestion des Achats	Est-ce que la passation de commande est systématique (sauf contrats et abonnements)?	✓		
	Est-ce que la réception est systématique?		✓	Améliorer le processus en détectant les failles.
	Est-ce que les écarts de réception sont gérés systématiquement par les métiers concernés?		✓	Améliorer le processus en détectant les failles.
	Est-ce que les écarts de prix sont gérés systématiquement par les métiers concernés?		✓	Améliorer le processus en détectant les failles.
	Est-ce que le contrôle facture est effectué par des personnes différentes de l'achat et de la réception?	✓		
	Est-ce que les règlements sont stoppés ou limités si le contrôle facture n'est pas OK?	✓		
	Est-ce que la santé financière des fournisseurs est analysée régulièrement?	✓		
	Est-ce que les conditions de paiement sont respectées?	✓		

03

SCÉNARIO PROCESSUS PROCURE TO PAY

QUESTIONNAIRE CONTRÔLES CLÉS DE L'APPLICATION

Contrôle sur les accès	OUI	NON
Différenciation des profils d'accès (sélection fournisseurs, commandes, validation, réception, contrôle, facture, comptabilisation)		
Différenciation des profils selon les délégations de signatures		
Contrôle sur les entrées		
Saisie des commandes: validation référencement fournisseurs et produits et services, cohérence montant et unité (unité et boîte), ...		
Saisie des réception: existence d'une commande		
Saisie d'une facture: existence d'une commande		
Contrôle sur les traitements		
Validation des commandes selon le profil, le montant, double signature, ...		
Réception obligatoire des produits et services commandés		
Contrôle facture obligatoire: facture = réception = commande		
Saisie directe des factures limitée aux abonnements ou autorisation spécifique		
Pour le contrôle des paiements, voir processus comptables		
Contrôle sur les sorties		
Contrôle budgétaire des engagements		
Limitation du montant des commandes		
Contrôle facture strict		
Exhaustivité du cut-off achats et engagements (balayage de tout le portefeuille de commandes)		
Contrôle sur les master files (fichiers tiers, portefeuille de commandes, paramètres, ...)		
Journalisation de toutes les modifications		
Approbation des modifications avec trace (qui, quand)		
Antériorité des commandes		
Contrôle sur les fichiers d'opérations (commandes, réception, factures fournisseur, ...)		
Bouclage avec les journaux de modifications des master files		
Bouclage avec les journaux comptables correspondants		
Bouclage avec les mouvements de stocks		

03

SCÉNARIO PROCESSUS ET SYSTÈME D'INFORMATION

Pour faire une analyse des risques, le CAC peut utiliser un logiciel d'analyse des données.

Cela permet l'extraction, l'échantillonnage et la manipulation de données dans le but d'identifier des erreurs, des problèmes, des points particuliers et des tendances.

LOGICIEL D'ANALYSE DES DONNÉES

L'outil d'analyse de données utilisé permettra par exemple:

- Stratifier un exemple de données pour comprendre le profil de la population de données
- D'avoir une piste d'audit sous la forme d'un journal détaillant toutes les opérations effectuées en rapport avec chaque fichier (base de données), depuis son importation jusqu'aux diverses opérations de vérification qui s'ensuivent
- D'importer et d'exporter des données dans une multitude de formats, incluant des fichiers provenant de logiciels de gestion
- De traiter des millions d'enregistrements en quelques secondes

L'utilisation du logiciel d'analyse des données permettra de faire des tests permettant de vérifier la qualité des données (exhaustivité, exactitude, pertinence).

CRCC
COMPAGNIE RÉGIONALE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
PARIS

04

NOTES DE FRAIS

Processus et IT

Une approche d'audit par le SI

04

PRÉAMBULE

Avec l'impulsion de la transformation numérique, les applications dédiées à la gestion des notes de frais se développent de plus en plus et s'inscrivent pleinement dans la vision d'entreprise intelligente.

Les entreprises attendent une qualité et une sécurité des données pour faire face aux risques notamment celui du redressement URSSAF.

Le CAC aura pour objectif d'audit de donner des avis et recommandations sur la qualité et la sécurité de ces données.

DÉFINITIONS

MACRO-PROCESSUS (PROCESSUS MAJEUR)

Note de frais.

PROCESSUS (UNITÉ QUI COMPOSE UN MACRO-PROCESSUS)

Ex pour Note de frais : comptabilité, trésorerie, paie.

ACTIVITÉ (UNITÉ QUI COMPOSE UN PROCESSUS)

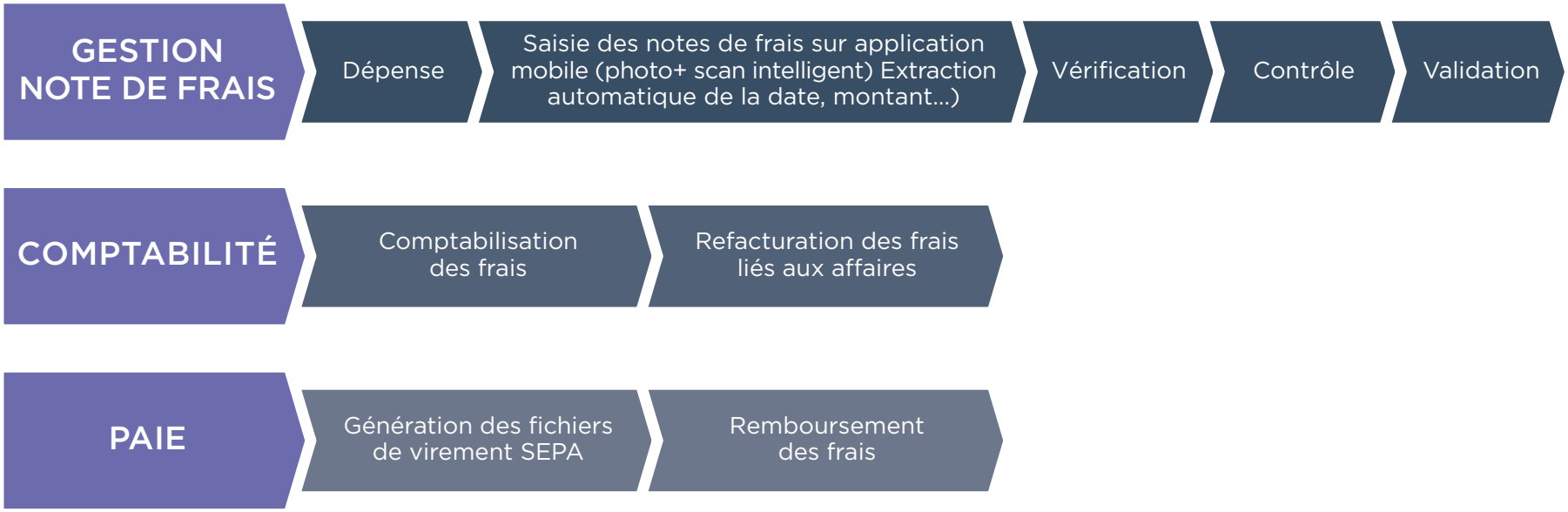
Ex pour la comptabilisation : contrôle de l'intégration des écritures comptables.

TÂCHE (UNITÉ QUI COMPOSE UNE ACTIVITÉ)

Ex pour le contrôle de l'intégration des écritures : TVA, montant HT.

04

PROCESSUS NOTES DE FRAIS



04

APPLICATIF

GESTION DES NOTES DE FRAIS

APPLICATION MOBILE	CRÉATION D'UNE DÉPENSE	RATTACHER LES JUSTIFICATIFS DE FRAIS	ÊTRE INTUITIVE
	> OCR > Saisie	> OCR > SCAN	

BARÈME URSSAF INTÉGRÉ	APPROBATION PAR LE SUPÉRIEUR	DÉFINIR LES RÈGLES DE PLAFONNEMENT	AUTOMATISER LE CALCUL DES IK

VÉRIFICATION DE LA TVA DÉDUCTIBLE	SYNCHRONISATION DES UTILISATEURS AVEC D'AUTRES BRIQUES DU SI (LA PAIE PAR EXEMPLE, LES TICKETS RESTAURANTS)	EXPORTATION DES ÉCRITURES COMPTABLES DANS LE LOGICIEL COMPTABLE (EN RESPECTANT PCG, ANALYTIQUE...)

04

DONNÉES PERMANENTES

- **LISTE DU PERSONNEL ET LIEN AVEC LA PERSONNE HABILITÉE À VALIDER**
- **BARÈMES INTERNES**
- **BARÈMES EXTERNES** (URSSAF, Km, ...)
- **PLAFONDS**
- **TYPE DE DÉPENSES**
- **MODES DE PAIEMENT** (cartes de crédit, espèces, chèques, ...)
- **LISTE DES DEVISES**
- **SCHÉMAS COMPTABLES**

CONTRÔLES CLÉS DE L'APPLICATION : QUALITÉ ET SÉCURITÉ DES DONNÉES

ENTRÉE DES DONNÉES

- Plafonds
- Dépenses
- Titres restaurant
- Type de frais
- Mode de paiement
- Devises

TRAITEMENT DES DONNÉES

- Calcul automatique des montants à rembourser (TVA récupérable, indemnités kilométriques, taxe de séjour, etc.)
- Gestion multidevises avec application du taux de change
- Export des dépenses vers le logiciel de comptabilité sans re-saisie
- Décompte des titres restaurant
- Historique des notes de frais et des justificatifs à valeur probante
- Rapports personnalisables (élément de pilotage) avec ventilation des dépenses par nature, projet, salarié, etc.
- Réduire la fraude

SORTIE DES DONNÉES

- Validations de remboursement simples et rapides
- Rapprochement bancaire
- Lettrage des comptes

04

1ER OBJECTIF D'AUDIT : LA QUALITÉ DES DONNÉES

Les informations traitées par les applications sont des données.

Les applications pour les notes de frais doivent garantir la qualité des données, c'est l'essentiel.

Certaines applications peuvent être entachées d'anomalies. Ces anomalies peuvent remettre en cause la qualité des données.

Le CAC, dans sa démarche d'audit, doit s' assurer de la qualité de la donnée depuis son « input » dans le système d'informations jusqu'à sa transformation, son extraction et son déversement dans les logiciels.

Pour les données permanentes, le CAC doit s'assurer qu'elles sont à jour et que leur accès en création et mise à jour est limité assurant la séparation des tâches.

AVIS ET RECOMMANDATIONS SUR LA QUALITÉ DES DONNÉES

Les exigences de qualité se construisent autour des trois critères que sont l'exhaustivité, l'exactitude et le caractère approprié des données :

EXHAUSTIVITÉ

Les bases de données alimentées par les frais, taux URSSAF… doivent fournir une information exhaustive à l'entreprise.

EXACTITUDE

Les données traitées par l'application ne doivent pas être entachées d'erreur, de faute, d'omission ou de fraude. On attend un degré de confiance dans la donnée.

PERTINENCE/APPROPRIÉ

La pertinence des données est relative à leurs fins, à savoir la détermination du montant des frais à comptabiliser et à rembourser.

Les données doivent être adaptées aux besoins.

La qualité et la sécurité des données éviteront : les coûts cachés, redressement URSSAF

04

2E OBJECTIF D'AUDIT : LA SÉCURITÉ DES DONNÉES

AVIS ET RECOMMANDATIONS SUR LA SÉCURITÉ DES DONNÉES

DISPONIBILITÉ	INTÉGRITÉ	CONFIDENTIALITÉ	PREUVE/TRAÇABILITÉ
Les utilisateurs de l'application doivent avoir accès aux informations dont ils ont besoin au moment opportun. Il faut donc veiller à ce que le système n'ait aucune défaillance. Ex: bug informatique, problème de connexion, système bloqué, suppression de fichier, etc...	Le système de sécurité de l'application doit permettre d'empêcher toute personne de modifier des informations stockées ou transmises par le système ou d'effectuer des détournements frauduleux.	Aucune personne non autorisée ne doit avoir accès aux informations sensibles sur la gestion des notes de frais (nombre d'étoiles d'un hôte, All inclusive, montant d'un repas, etc...). L'application devra permettre de restreindre l'accès aux seules personnes autorisées.	Un descriptif de la sécurité (journal des actions) .

04

DÉMARCHE DU CAC

CONTEXTE :

Audit des notes de frais d'une société prestataire de service et de vente de biens.
La société auditée est implantée dans tout l'hexagone. Le traitement comptable est réalisé par le service administratif et financier du siège social.
La société doit faire face depuis quelques mois à des dysfonctionnement de la gestion de ses notes de frais.
La société fait appel à un cabinet d'audit pour auditer ses notes de frais.

Préparation de l'entretien :

> Définir les objectifs de l'entretien : processus Notes de frais
> Identifier les interlocuteurs
> Collecter les informations

Conduire l'entretien :

> Examiner les objectifs de l'entretien
> Préparer les questions
> Lister les documents

Questionnaire

> Grille d'analyse des tâches : processus Notes de frais

Grille d'analyse des tâches : processus Notes de frais

Logigramme

Risques

Dictionnaire des données

04

SCÉNARIO PROCESSUS NOTES DE FRAIS

GRILLE D'ANALYSE DES TÂCHES : PROCESSUS NOTES DE FRAIS

Tâches	Service administratif	Comptabilité	Paie
Réception des notes de frais	✓		
Vérification	✓		
Validation	✓		
Contrôler	✓		
Comptabilisation		✓	
Remboursement des notes de frais			✓

QUALITÉ D'UN PROCESSUS

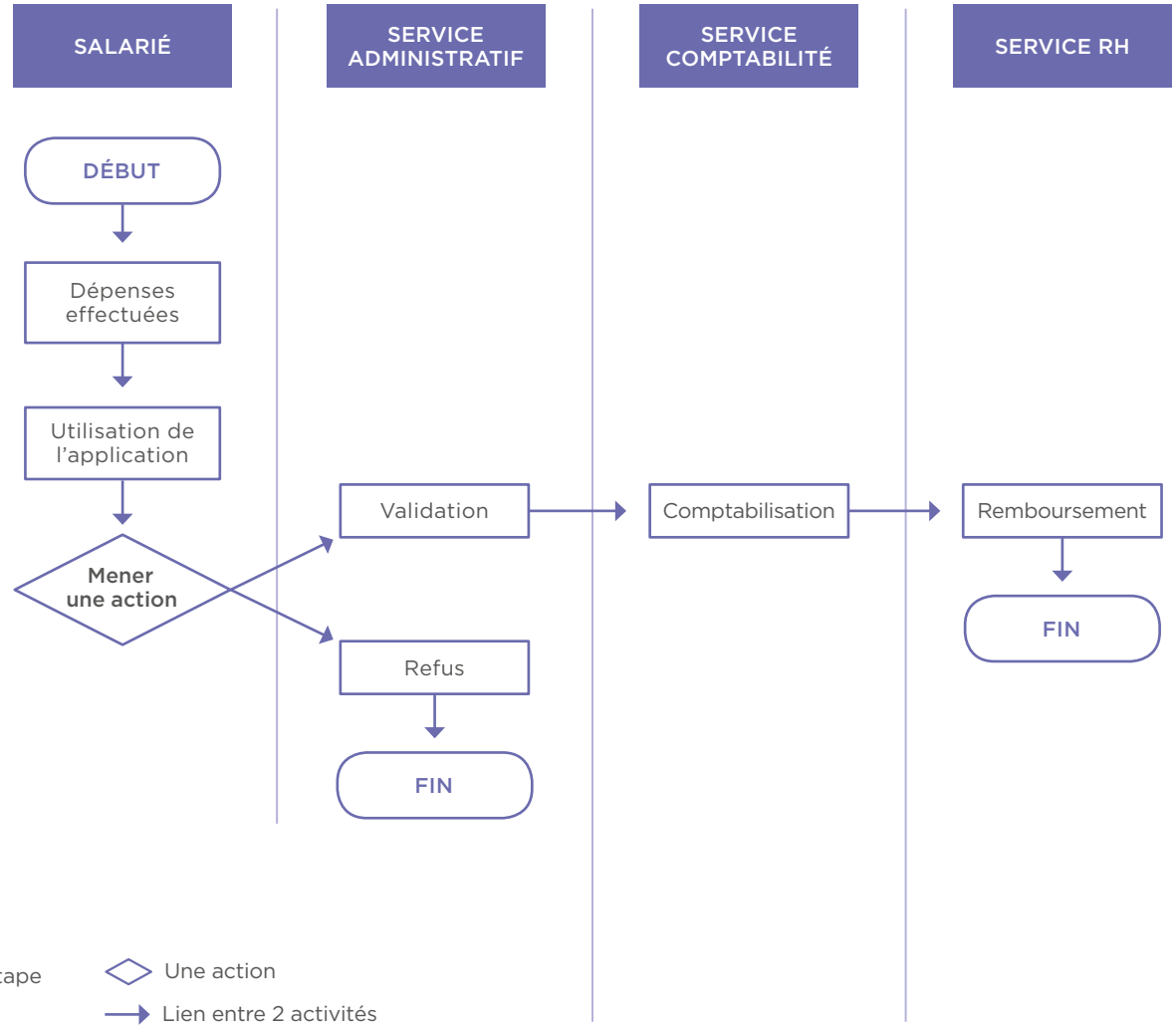
La mise en place du processus permet de détecter les dysfonctionnements de la gestion des notes de frais.
On raisonne par flux entrants, traités et sortants.
Le pilotage du processus est associé à la mesure de sa performance de l'entreprise.
Pour qu'un processus soit performant, il est impératif qu'il soit supervisé et managé.

Qualité d'un responsable du processus notes de frais	
Connaissance de l'activité	
Documenter	
Coordonner	
Mesurer les performances	
Présenter les résultats	
Gérer les projets	

04

SCÉNARIO PROCESSUS NOTES DE FRAIS

LOGIGRAMME : PROCESSUS NOTE DE FRAIS



LÉGENDE

- Première et dernière étape
- Étapes
- Une action
- Lien entre 2 activités

04

SCÉNARIO PROCESSUS NOTES DE FRAIS

GRILLE D'ANALYSE DES TÂCHES : PROCESSUS NOTES DE FRAIS

Tâches	Salarié	Service administratif	Comptabilité	Ressource humaine
Dépense effectuée	✓			
Analyse des frais		✓		
Comptabilisation			✓	
Remboursement				✓

QUESTIONNAIRE GRILLE D'ANALYSE DES TÂCHES : RISQUES SUR LA QUALITÉ DES DONNÉES

Étape	Question à se poser	OUI	NON	Si non existants, actions correctrices à mettre en place
Dépenses	Est-ce que la dépense est autorisée?	✓		
	Est-ce que la dépense a été imputée au bon salarié?		✓	Améliorer le processus en détectant les failles
	Est-ce que le montant des dépenses de la période est exhaustif?		✓	Améliorer le processus en détectant les failles
	Est-ce que la date de rattachement de la dépense est exacte?	✓		

04

SCÉNARIO PROCESSUS NOTES DE FRAIS

GRILLE D'ANALYSE DES TÂCHES : ANALYSE DES RISQUES

Données	Risques/Points d'audit	Risque 1	Risque 2	Risque 3
Dépenses	Risque identifié	Erreur sur le type (déplacements, restauration, hôtels…) de dépense enregistré par l'application	Doublons	Imputation sur le mauvais salarié
	Points d'audit	Exhaustivité, fiabilité, intégrité des données		
Barèmes	Risque identifié	Données erronées	Données non mises à jour	
	Points d'audit	Exhaustivité, fiabilité, intégrité des données		
Plafond	Risque identifié	Données erronées	Données non mises à jour	
	Points d'audit	Exhaustivité, fiabilité, intégrité des données		
Mode de paiement	Risque identifié	Erreur sur le mode de paiement sélectionné (CB, Virement, Chèque..)	Erreur sur les coordonnées bancaires	
	Points d'audit	Exhaustivité, fiabilité, intégrité des données		

04

SCÉNARIO PROCESSUS NOTES DE FRAIS

GRILLE D'ANALYSE DES TÂCHES : ANALYSE DES RISQUES

Données	Risques/Points d'audit	Risque 1	Risque 2	Risque 3
Schéma comptable	Risque identifié	Non-respect d'une règle de comptabilisation (comptabilisation à une mauvaise période).	Non-respect d'une règle d'évaluation (comptabilisation sur la bonne période mais pour un mauvais montant).	Non-respect d'une règle de présentation (les règles de comptabilisation et d'évaluation ont été respectées mais les comptes utilisés ne sont pas corrects et la présentation du bilan ou du compte de résultat est erronée).
	Points d'audit	Non conformité de la réglementation		
Remboursement des frais	Risque identifié	Erreur sur le RIB du bénéficiaire	Erreur sur la date de paiement	
	Points d'audit	Exhaustivité, fiabilité, intégrité des données		

04

SCÉNARIO PROCESSUS NOTES DE FRAIS

Pour faire une analyse des risques, le CAC peut utiliser un logiciel d'analyse des données.

Cela permet l'extraction, l'échantillonnage et la manipulation de données dans le but d'identifier des erreurs, des problèmes, des points particuliers et des tendances.

LOGICIEL D'ANALYSE DES DONNÉES

L'outil d'analyse de données utilisé permettra par exemple:

- D'avoir une piste d'audit sous la forme d'un journal détaillant toutes les opérations effectuées en rapport avec chaque fichier (base de données), depuis son importation jusqu'aux diverses opérations de vérification qui s'ensuivent
- D'importer et d'exporter des données dans une multitude de formats, incluant des fichiers provenant de logiciels de comptabilité
- De traiter des millions d'enregistrements en quelques secondes

L'utilisation du logiciel d'analyse des données permettra de faire des tests permettant de vérifier la qualité des données (exhaustivité, exactitude, pertinence).

04

SCÉNARIO PROCESSUS NOTES DE FRAIS

RISQUE DE FRAUDE

Données	Risques/ Points d'audit	Fraude 1	Fraude 2	Fraude 3	Fraude 4	Fraude 5
Données administratives	**Risque identifié**	Utilisation non autorisée de la donnée	RIB d'origine	Usurpation d'identité	Adresse	
	Points d'audit	Non conformité de la réglementation	Exhaustivité, fiabilité, intégrité des données Communication absente/inefficace/ erronée	Non conformité de la réglementation		
Données à caractère personnel	**Risque identifié**	Utilisation interdite des données à caractère personnel	Revenu	Nature des dépenses	Etat de santé	Nombre d'enfant
	Points d'audit	Non conformité de la réglementation				

04

SCÉNARIO PROCESSUS NOTES DE FRAIS

NEP 315 : PRISE DE CONNAISSANCE DE L'ENTITÉ ET SON ENVIRONNEMENT : SOCIÉTÉ DE VENTE DE MATÉRIEL ÉLECTROMÉNAGER

NEP 265 : COMMUNICATION DES FAIBLESSES DU CONTRÔLE INTERNE

NEP 330 : TESTS DE PROCÉDURE

NEP 240 : PRISE EN CONSIDÉRATION DE LA POSSIBILITÉ DE FRAUDES LORS DE L'AUDIT DES COMPTES

EXEMPLE

La société CNCC emploie 100 salariés.
La responsable paie demande des avis et recommandations sur le process des notes de frais.
Le CAC fait une analyse des risques : le processus mis en place a-t-il des faiblesses ?

Étape 1 | Entretien avec le service RH et tous les services intervenant dans le processus

Étape 2 | Illustrer le processus par un logigramme (Cf. page 69)

Étape 3 | Analyse des risques et fraudes (Cf. page 71)

Étape 4 | Analyse des données pour s'assurer de la qualité des données

Étape 5 | Mise en place d'un dictionnaire des données

- Collecte des données
  - → Inventorier des données pertinentes, exploitables et exploitées
- Cartographie
  - → Construire un répertoire unique des données pour identifier la source
- Qualification
  - → Définir les critères pertinents permettant de qualifier les données en fonction des contraintes
- Valider
  - → Validation du dictionnaire

Étape 6 | Avis et recommandations sur la faiblesse du processus

Étape 7 | Revue analytique : nombre de notes de frais erronées, non traitées, stratification des notes de frais émis par salariés

Étape 8 | Factures non parvenues : validation par assertions

CRCC
COMPAGNIE RÉGIONALE des COMMISSAIRES aux COMPTES
PARIS

05

CLIENTS - SAV

RÉCLAMATION ET SATISFACTION CLIENT

Processus et IT

Une approche d'audit par le SI

05

PRÉAMBULE

La concurrence est mondiale, les produits et services sont de plus en plus nombreux et innovants, les clients hyper informés, hyper **connectés** et encore plus exigeants.

Toute entreprise voulant assurer la **continuité de son activité** a conscience que la fidélisation et la satisfaction des clients est un impératif.

Dans ce contexte, l'absence ou l'insuffisance de **processus** permettant de garantir la qualité dans la relation avec les clients, donc le Service Après Vente (SAV) est un **risque** que l'entreprise doit écarter.

Ce risque peut par exemple correspondre à la non-conformité d'un produit ou un défaut ou encore à un produit endommagé lors de la livraison.

Face à cet enjeu, toutes les entreprises doivent savoir comprendre et mesurer la **satisfaction client.**

La **satisfaction client** est un jugement de valeur, une opinion, un avis qui résulte de la confrontation entre le service perçu et le service attendu (ou le produit).

La satisfaction du client évite le risque d'être confronté à des réclamations.

Le **réclamation client** est un des risques du SAV.

La **réclamation d'un client** se manifeste par une insatisfaction, un mécontentement, une déception de sa part ou encore un décalage entre la qualité attendue d'un produit ou d'un service et la présence d'une non-conformité. Cet indicateur de qualité est un risque majeur.

La principale conséquence de ce risque est bien entendu la perte d'un client. Ce même client qui est hyper connecté risque de faire perdre à l'entreprise des milliers voir des millions de clients.

Pour répondre à cette exigence, le service clients-SAV doit avoir des **données de qualités sur la satisfaction, les réclamations du client et ses attentes en terme de qualité du service et du produit pour être satisfait.**

Le CAC aura pour objectif d'audit de donner des avis et recommandations sur **la qualité et la sécurité** de ces données.

05

APPLICATIF - CRM

La nécessité d'utiliser un outil CRM (Customer Relationship management) (Gestion de la relation client) est renforcée par la transformation numérique. Cet outil permet une connaissance client et son parcours mais aussi s'il est satisfait ou pas par le service et le produit.

DÉCLARATION DES INCIDENTS

CRÉATION D'UNE VENTE OU PRESTATION DE SERVICES

- Date
- Heure
- Mise à jour le
- Responsable
- Nom du client
- E-mail du client
- Adresse de livraison et facturation du client (digicode, numéro de porte...)
- E-mail professionnel et personnel du client...
- Historique
- Sources (téléphonique, e-mail)
- Catégorie (demande information, préventif, assistance, ...)
- Statut (clôturé et résolu, traitement en cours, clôturé mais non résolu)
- Criticité, niveau d'intervention
- Nouveaux tickets
- Nouveaux tickets âgés de plus de 7 jours
- Tickets avec une criticité élevée
- Tickets ouverts

05

APPLICATIF - CRM

TABLEAU DE BORD

- Date de la transaction
- Type de défaillance
- Nombre de clients satisfaits
- Action en cours
- Nombre clients mécontents
- Temps de traitement
- Multilinguistique
- TOP 10 des réussites
- TOP 10 des échecs
- Les attentes du client (explications, ne se reproduira pas, produit réparé, service rendu, compensation financière...)
- Graphique
- Statistique

SATISFACTION DU CLIENT

- Les critères qui ont motivé le choix du service ou de la prestation (prix, lieu, rapport qualité prix,produit...)
- Comment le client a connu la société (Internet, réseaux sociaux, recommandation...)
- Qualité de la prestation ou du service (Excellent, Bon, Moyen, Mauvais...)
- Envisagez-vous de recommander la service ou la prestation?
- Envisagez-vous de passer une nouvelle commande?

05

DONNÉES PERMANENTES

> **IDENTITÉ DES CLIENTS**
(adresse professionnelle, e-mail, catégorie...)

> **SOURCE DU CONTACT**
(téléphonique, e-mail...)

> **TYPE DE DÉFAILLANCE, D'INCIDENCE**

> **STATUT**
(clôturé et résolu, traitement en cours, clôturé mais non résolu...)

> **CRITICITÉ**
(faible, moyen, élevé)

> **CATÉGORIE**
(demande d'information, préventif, assistance...)

> **LES PRODUITS**
(pièces détachées, machines...)
OU SERVICES CONCERNÉS
(assistance téléphonique, répartition)

> **AINSI QUE LES TYPES D'ANOMALIES**
(produit non conforme, vice caché, pannes, livraison tardive, non prise en compte de la situation d'handicap du client...)

CONTRÔLES CLÉS DE L'APPLICATION : QUALITÉ ET SÉCURITÉ DES DONNÉES

ENTRÉE DES DONNÉES

Réclamation :

> Produit défectueux
> Non-conformité d'un produit
> Service non rendu
> Produit abîmé
> Etc.

TRAITEMENT DES DONNÉES

Analyse de la réclamation

Traitement de la réclamation :

> Rejet de la réclamation
> Échange du produit
> Avoir est émis

SORTIE DES DONNÉES

Mise à jour des données :

> Nombre de clients satisfaits
> Nombre de clients mécontents
> Type de défaillance
> Les attentes du client (explications, compensation financière...)

05

1ER OBJECTIF D'AUDIT : LA QUALITÉ DES DONNÉES

Les informations traitées par les applications sont des données.

Les applications pour la gestion du SAV doivent garantir la qualité des données, c'est l'essentiel.

Certaines applications peuvent être entachées d'anomalies. Ces anomalies peuvent remettre en cause la qualité des données.

Le CAC, dans sa démarche d'audit, doit s' assurer de la qualité de la donnée depuis son « input » dans le système d'informations jusqu'à sa transformation, son extraction et son déversement dans les logiciels.

Pour les données permanentes, le CAC doit s'assurer qu'elles sont à jour et que leur accès en création et mise à jour est limité assurant la séparation des tâches.

AVIS ET RECOMMANDATIONS SUR LA QUALITÉ DES DONNÉES

Les exigences de qualité se construisent autour des trois critères que sont l'exhaustivité, l'exactitude et le caractère approprié des données :

EXHAUSTIVITÉ

Les bases de données alimentées par les type d'incidence, taux de satisfaction, montant des avoirs, refus, type de clients… doivent fournir une information exhaustive à l'entreprise.

EXACTITUDE

Les données traitées par l'application ne doivent pas être entachées d'erreur, de faute, d'omission ou de fraude. On attend un degré de confiance dans la donnée.

PERTINENCE/APPROPRIÉ

La pertinence des données est relative à leurs fins, à savoir les réclamations qui sont acceptées, celles qui sont rejetées et celles qui feront l'objet d'un avoir.

Les données doivent être adaptées aux besoins.

La qualité et la sécurité des données éviteront : mauvaise gestion des réclamations, perte de client insatisfait, perte de part de marché…

05

2E OBJECTIF D'AUDIT : LA SÉCURITÉ DES DONNÉES

AVIS ET RECOMMANDATIONS SUR LA SÉCURITÉ DES DONNÉES

DISPONIBILITÉ	INTÉGRITÉ	CONFIDENTIALITÉ	PREUVE/TRAÇABILITÉ
L'accès aux données est possible pour les acteurs de l'entreprise (commerciaux, techniciens, ...) par une simple connexion internet. Les clients peuvent se connecter aux données pour faire une demande d'intervention.	Ex : si une fiche est en modification sur un poste et qu'un deuxième poste veut l'utiliser, l'application enverra la fiche en visualisation sur le deuxième poste et lui indiquera que la fiche est en cours de modification.	Ex : gestion des mots de passe personnalisés par l'administrateur.	Un descriptif de la sécurité (journal des actions).

05

DÉMARCHE DU CAC

CONTEXTE :

Audit du service après vente (SAV) d'une société prestataire de services et de vente de biens.
La société auditée est implantée dans tout l'hexagone. Le traitement comptable est réalisé par le service administratif et financier du siège social.
La société doit faire face depuis quelques mois à des réclamations de clients mécontents du SAV.
La société fait appel à un cabinet audit spécialisé dans l'audit des SAV.

Préparation de l'entretien :

> Définir les objectifs de l'entretien : processus clients-SAV
> Identifier les interlocuteurs
> Collecter les informations

Conduire l'entretien :

> Examiner les objectifs de l'entretien
> Préparer les questions
> Lister les documents

Questionnaire

> Grille d'analyse des tâches : processus clients-SAV-Réclamation

Grille d'analyse des tâches : processus clients-SAV-Réclamation

Logigramme

Risques

Dictionnaire des données

05

SCÉNARIO PROCESSUS CLIENTS - SAV

RÉCLAMATION ET SATISFACTION DU CLIENT QUALITÉ D'UN PROCESSUS

La mise en place du processus permet de détecter les dysfonctionnements du SAV-Réclamation et satisfaction client.
On raisonne par flux entrants, traités et sortants.
Le pilotage du processus est associé à la mesure de sa performance de l'entreprise.
Pour qu'un processus soit performant, il est impératif qu'il soit supervisé et managé.

Qualité d'un responsable du processus SAV	
Connaissance des produits et services	
Documenter	
Coordonner	
Mesurer les performances	
Présenter les résultats	
Gérer les projets	

05

DÉFINITIONS - SAV

MACRO-PROCESSUS (PROCESSUS MAJEUR)

Clients - SAV.

PROCESSUS (UNITÉ QUI COMPOSE UN MACRO-PROCESSUS)

Ex pour Clients-SAV : comptabilité, trésorerie, service commercial.

ACTIVITÉ (UNITÉ QUI COMPOSE UN PROCESSUS)

Ex pour la comptabilisation : contrôle de l'intégration des factures d'avoirs dans l'ERP.

TÂCHE (UNITÉ QUI COMPOSE UNE ACTIVITÉ)

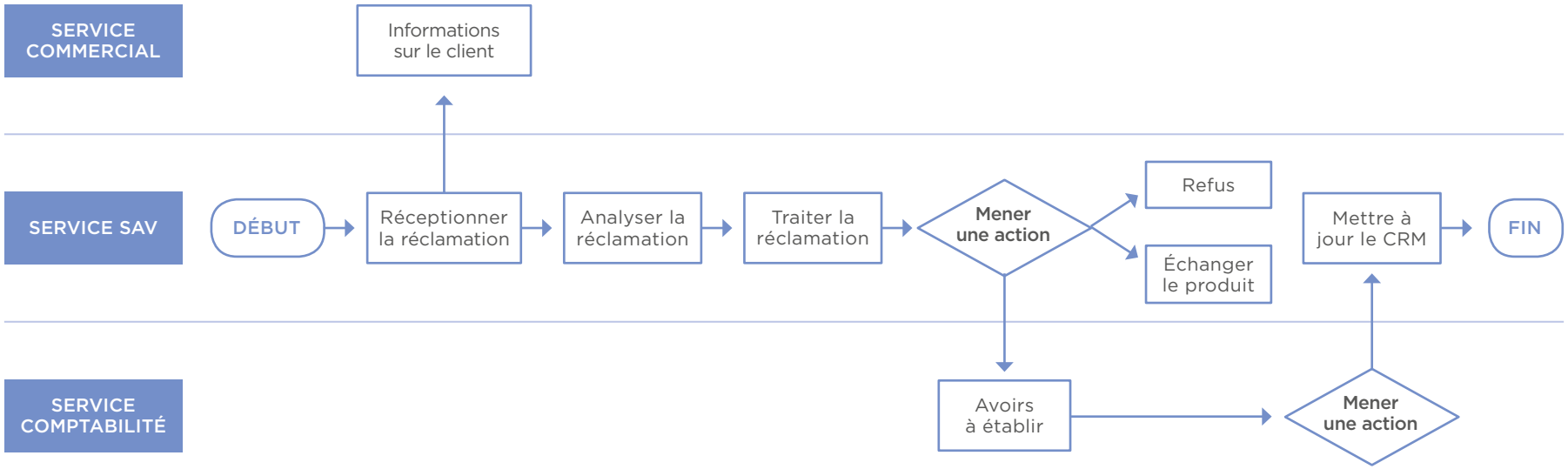
Ex pour le contrôle de l'intégration des écritures : montant HT, TVA.

PROCESSUS - SAV

05

SCÉNARIO PROCESSUS CLIENTS - SAV

LOGIGRAMME : PROCESSUS CLIENTS - SAV



LÉGENDE

- Première et dernière étape
- Étapes
- Une action
- Lien entre 2 activités

05

DÉFINITIONS SATISFACTION CLIENT

MACRO-PROCESSUS (PROCESSUS MAJEUR)

Clients-SAV-Satisfaction du client.

PROCESSUS (UNITÉ QUI COMPOSE UN MACRO-PROCESSUS)

Ex pour Clients-SAV-satisfaction client : service qualité.

ACTIVITÉ (UNITÉ QUI COMPOSE UN PROCESSUS)

Ex pour la comptabilisation : contrôle de l'intégration des factures d'avoirs dans l'ERP.

TÂCHE (UNITÉ QUI COMPOSE UNE ACTIVITÉ)

Ex pour le contrôle de l'intégration des écritures : montant HT, TVA.

PROCESSUS - PERCEPTION DE LA QUALITÉ PAR LE CLIENT

05

SCÉNARIO PROCESSUS CLIENTS - SAV SATISFACTION CLIENT

SERVICE SAV - RÉCLAMATION

- Insatisfaction du client
- Analyse de l'insatisfaction (produit défectueux, service incomplet, un problème de garantie, colis manquant

SERVICE QUALITÉ

- Traitement : définir les actions curatives et correctives et préventives
- Décision : refus de prise en charge ou échange du produit ou avoir
- Règlement amiable
- Satisfaction client
- Mise à jour des indicateurs (tableau de bord)

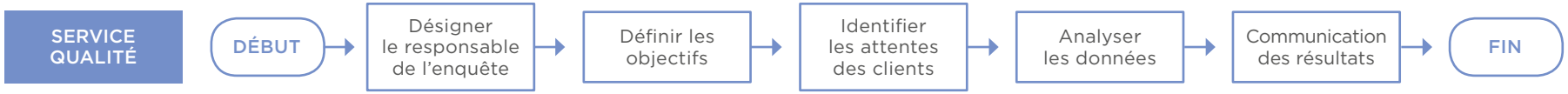
COMPTABILITÉ

- Comptabilisation des avoirs

05

SCÉNARIO PROCESSUS CLIENTS-SAV SATISFACTION CLIENT

LOGIGRAMME : PROCESSUS CLIENTS-SAV MESURE DE LA SATISFACTION CLIENT



LÉGENDE

- Première et dernière étape
- Étapes
- Lien entre 2 activités

05

SCÉNARIO PROCESSUS CLIENTS - SAV SATISFACTION CLIENT

GRILLE D'ANALYSE DES TÂCHES : PROCESSUS CLIENTS-SAV

Tâches	Service Commercial	SAV	Comptabilité	Service Qualité
Réception de la réclamation		✓		
Analyse de la réclamation		✓		
Information sur le client	✓			
Traiter la réclamation (échanger, refus, avoirs)		✓	✓	✓
Mettre à jour le CRM		✓		✓

QUESTIONNAIRE GRILLE D'ANALYSE DES TÂCHES : RISQUES SUR LA QUALITÉ DES DONNÉES

Étape	Questions à se poser	OUI	NON	Si non existants, actions correctrices à mettre en place
Gestion des plaintes	Est-ce que le chiffre d'affaires est exhaustif ?	✓		
	Est-ce que le nombre de plaintes enregistrées concernant un prestataire est exact ?		✓	Améliorer le processus en détectant les failles
	Est-ce que la taux de fidélité des clients est satisfaisant ?		✓	Améliorer le processus en détectant les failles
	Est-ce que le nombre d'incidents enregistré par le personnel est satisfaisant ?	✓		

05

SCÉNARIO PROCESSUS CLIENTS - SAV SATISFACTION CLIENT

GRILLE D'ANALYSE DES TÂCHES : ANALYSE DES RISQUES

Données	Risques/Points d'audit	Risque 1	Risque 2	Risque 3	Risque 4	Risque 5	Risque 6
Gestion des plaintes	Risque identifié	Évolution du chiffre d'affaires	Nombre de plaintes enregistrées concernant un prestataire	Nombre d'incidents enregistré par le personnel	Taux de satisfaction client	Nombre de questionnaire envoyés	Fidélité du client
	Points d'audit	Exhaustivité, fiabilité, intégrité des données		Continuité d'exploitation		Exhaustivité, fiabilité, intégrité des données	Continuité d'exploitation

LOGICIEL D'ANALYSE DES DONNÉES

Pour faire une analyse des risques, le CAC peut utiliser un logiciel d'analyse des données.

Cela permet l'extraction, l'échantillonnage et la manipulation de données dans le but d'identifier des erreurs, des problèmes, des points particuliers et des tendances.

L'outil d'analyse de données utilisées permettra par exemple :

- D'avoir une piste d'audit sous la forme d'un journal détaillant toutes les opérations effectuées en rapport avec chaque fichier (base de données), depuis son importation jusqu'aux diverses opérations de vérification qui s'ensuivent
- D'importer et d'exporter des données dans une multitude de formats, incluant des fichiers provenant de logiciels de comptabilité
- De traiter des millions d'enregistrements en quelques secondes

L'utilisation du logiciel d'analyse des données permettra de faire des tests permettant de vérifier la qualité des données (exhaustivité, exactitude, pertinence).

05

SCÉNARIO PROCESSUS CLIENTS - SAV SATISFACTION CLIENT

RISQUE DE FRAUDE

Données	Risques/ Points d'audit	Fraude 1	Fraude 2	Fraude 3	Fraude 4	Fraude 5
Données administratives	Risque identifié	Utilisation non autorisée de la donnée	RIB d'origine	Lieu de livraison ou de la prestation du service	Usurpation d'identité	Historique des transactions
	Points d'audit	Non conformité de la réglementation	Exhaustivité, fiabilité, intégrité des données. Communication absente/inefficace/erronée		Non conformité de la réglementation	Exhaustivité, fiabilité, intégrité des données. Communication absente/inefficace/ erronée
Données à caractère personnel	Risque identifié	Utilisation interdite des données à caractère personnel	Utilisation interdite des données à caractère personnel	Revenu	Type d'achat	Profession
	Points d'audit	Non conformité de la réglementation				
Données SAV	Risque identifié	Rectifications frauduleuses	Faux RIB pour le remboursement	Changement du lieu de livraison du bien ou de la prestation de service		
	Points d'audit	Non conformité de la réglementation				

05

SCÉNARIO PROCESSUS CLIENTS - SAV SATISFACTION CLIENT

NEP 315 : PRISE DE CONNAISSANCE DE L'ENTITÉ ET SON ENVIRONNEMENT : SOCIÉTÉ DE VENTE DE MATÉRIEL ÉLECTROMÉNAGER

NEP 265 : COMMUNICATION DES FAIBLESSES DU CONTRÔLE INTERNE

NEP 330 : TESTS DE PROCÉDURE

EXEMPLE

La société Air CSOE est une compagnie aérienne.
Le client DIG reçoit un questionnaire de satisfaction client par e-mail.
Le CAC fait une analyse des risques : le processus mis en place a-t-il des faiblesses ?

Étape 1 | Entretien avec le SAV-Service qualité et tous les services intervenant dans le processus

Étape 2 | Illustrer le processus par un logigramme (Cf. page 86)

Étape 3 | Analyse des risques et fraudes (Cf. page 92)

Étape 4 | Analyse des données pour s'assurer de la qualité des données

Étape 5 | Mise en place d'un dictionnaire des données

- Collecte des données
  - → Inventorier des données pertinentes, exploitables et exploitées
- Cartographie
  - → Construire un répertoire unique des données pour identifier la source
- Qualification
  - → Définir les critères pertinents permettant de qualifier les données en fonction des contraintes
- Valider
  - → Validation du dictionnaire

Étape 6 | Avis et recommandations sur la faiblesse du processus

Étape 7 | Revue analytique : nombre de tickets encore ouverts, ancienneté des tickets, stratification des tickets émis par client, par produits, par type d'anomalies

Étape 8 | Provision pour garantie : validation par assertions

05

DÉFINITIONS - RÉCLAMATION DU CLIENT

MACRO-PROCESSUS (PROCESSUS MAJEUR)

Clients-sav-Réclamation.

PROCESSUS (UNITÉ QUI COMPOSE UN MACRO-PROCESSUS)

Ex pour Clients-SAV : comptabilité, trésorerie, service commercial, service qualité.

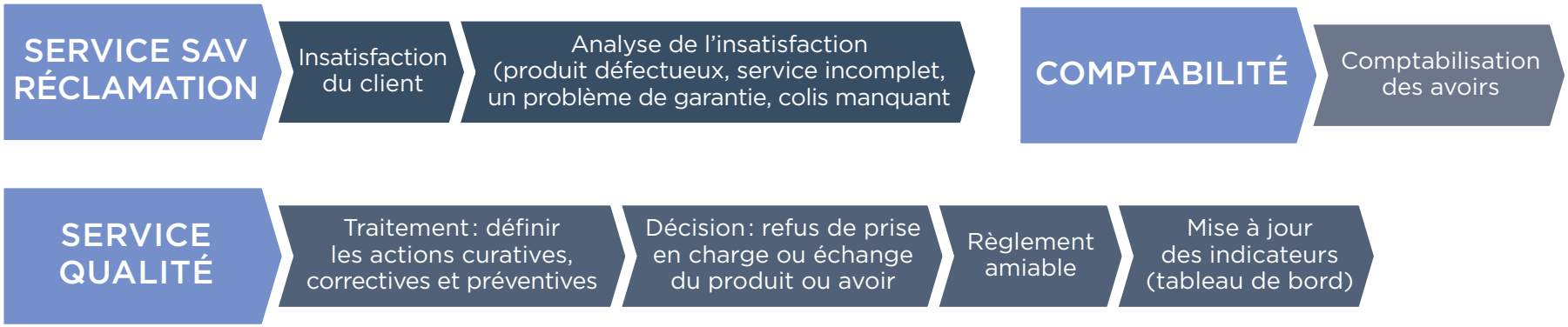
ACTIVITÉ (UNITÉ QUI COMPOSE UN PROCESSUS)

Ex pour la comptabilisation : contrôle de l'intégration des factures d'avoirs dans l'ERP.

TÂCHE (UNITÉ QUI COMPOSE UNE ACTIVITÉ)

Ex pour le contrôle de l'intégration des écritures : montant HT, TVA.

PROCESSUS - CLIENTS-SAV : RÉCLAMATION



05

DÉMARCHE DU CAC

CONTEXTE :

Audit du service après vente (SAV) d'une société prestataire de service et de vente de biens.
La société auditée est implantée dans tout l'hexagone. Le traitement comptable est réalisé par le service administratif et financier du siège social.
La société doit faire face depuis quelques mois à des réclamations de clients mécontents du SAV.
La société fait appel à un cabinet audit spécialisé dans l'audit des SAV.

Préparation de l'entretien :

> Définir les objectifs de l'entretien : processus clients-SAV
> Identifier les interlocuteurs
> Collecter les informations

Conduire l'entretien :

> Examiner les objectifs de l'entretien
> Préparer les questions
> Lister les documents

Questionnaire

> Grille d'analyse des tâches : processus clients-SAV-Réclamation

Grille d'analyse des tâches : processus clients-SAV-Réclamation

Logigramme

Risques

Dictionnaire des données

05

SCÉNARIO PROCESSUS CLIENTS - SAV

La mise en place du processus permet de détecter les dysfonctionnements du SAV-Réclamation et satisfaction client.

On raisonne par flux entrants, traités et sortants.

Le pilotage du processus est associé à la mesure de sa performance de l'entreprise.

Pour qu'un processus soit performant, il est impératif qu'il soit supervisé et managé.

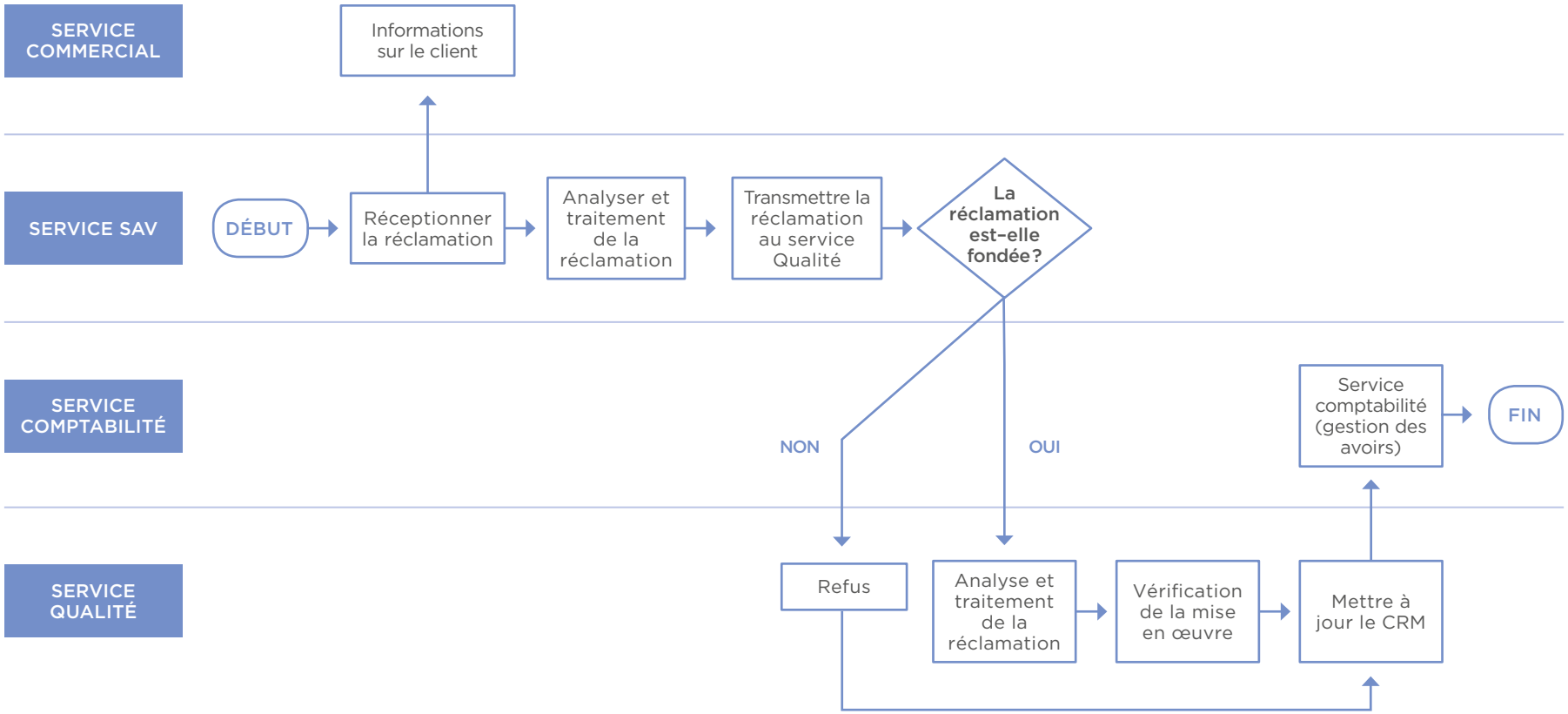
RÉCLAMATION ET SATISFACTION DU CLIENT QUALITÉ D'UN PROCESSUS

Qualité d'un responsable du processus SAV	
Connaissance des produits et services	
Documenter	
Coordonner	
Mesurer les performances	
Présenter les résultats	
Gérer les projets	

05

SCÉNARIO PROCESSUS CLIENT - SAV RÉCLAMATION CLIENT

LOGIGRAMME : PROCESSUS CLIENTS - SAV RÉCLAMATION



LÉGENDE

- Première et dernière étape
- Étapes
- Une action
- Lien entre 2 activités

05

SCÉNARIO PROCESSUS CLIENTS - SAV RÉCLAMATION

GRILLE D'ANALYSE DES TÂCHES : PROCESSUS CLIENTS-SAV

Tâches	Service Commercial	SAV	Comptabilité	Service Qualité
Réception de la réclamation		✓		
Analyse de la réclamation		✓		
Information sur le client	✓			
Traiter la réclamation (échanger, refus, avoirs)		✓	✓	✓
Mettre à jour le CRM		✓		✓

QUESTIONNAIRE GRILLE D'ANALYSE DES TÂCHES : RISQUES SUR LA QUALITÉ DES DONNÉES

Étape	Questions à se poser	OUI	NON	Si non existants, actions correctrices à mettre en place
Demande indemnité suite à une interruption de service	Est-ce que le bon numéro de contrat est pris en compte?	✓		
	À t-on la bonne date de l'interruption du service?	✓		
	Le délai de rétablissement du service est-il satisfaisant?		✓	Améliorer le processus en détectant les failles
	Indemnité reçue par le client est-il conforme?	✓		
	Le client a-t-il subi des préjudices?		✓	
	Le RGPD a-t-il été respecté?		✓	Améliorer le processus en détectant les failles

05

SCÉNARIO PROCESSUS CLIENTS - SAV RÉCLAMATION

GRILLE D'ANALYSE DES TÂCHES : ANALYSE DES RISQUES

Données	Risques/ Points d'audit	Risque 1	Risque 2	Risque 3	Risque 4	Risque 5	Risque 6	Risque 7	Risque 8
Demande indemnité suite à une interruption de service	Risque identifié	Numéro de contrat	Date de l'interruption du service	Délai de rétablissement du service trop long	Indemnité reçue non conforme	Préjudice subi par le client	Poursuite judiciaire	Dommages et intérêts	Non respect du RGPD
	Points d'audit	Exhaustivité, fiabilité, intégrité des données				Continuité d'exploitation			Non conformité de la réglementation
Retour sous garantie d'un bien	Risque identifié	Numéro de facture	Date de la panne	Type de vice de fabrication	Procédure alternative: remplacement ou réparation	Lieu de retour du bien	Politique de qualité et satisfaction du client	Dommages et intérêts	Non respect du RGPD
	Points d'audit	Exhaustivité, fiabilité, intégrité des données					Continuité d'exploitation		Non conformité de la réglementation

05

SCÉNARIO PROCESSUS CLIENTS - SAV RÉCLAMATION

GRILLE D'ANALYSE DES TÂCHES : ANALYSE DES RISQUES

Données	Risques/ Points d'audit	Risque 1	Risque 2	Risque 3	Risque 4	Risque 5	Risque 6	Risque 7	Risque 8
Facturation excessive	Risque identifié	Numéro de facture	Montant erroné	Dépassement du devis	Surfacturation injustifiée	Dépassement du budget sans accord	Plainte auprès des organismes	Poursuite judiciaire	Non respect du RGPD
	Points d'audit	Exhaustivité, fiabilité, intégrité des données						Continuité d'exploitation	Non conformité de la réglementation
Service respecté partielle-ment	Risque identifié	Numéro de contrat	Délai non respecté	Les troubles provoqués	Indemnité reçue non conforme	Délai d'indemnisation respecté	Absence d'engagement écrit ou électronique	Non respect du RGPD	
	Points d'audit	Exhaustivité, fiabilité, intégrité des données						Non conformité de la réglementation	

05

SCÉNARIO PROCESSUS CLIENTS - SAV RÉCLAMATION

Pour faire une analyse des risques, le CAC peut utiliser un logiciel d'analyse des données.

Cela permet l'extraction, l'échantillonnage et la manipulation de données dans le but d'identifier des erreurs, des problèmes, des points particuliers et des tendances.

LOGICIEL D'ANALYSE DES DONNÉES

L'outil d'analyse de données utilisé permettra par exemple :

- D'avoir une piste d'audit sous la forme d'un journal détaillant toutes les opérations effectuées en rapport avec chaque fichier (base de données), depuis son importation jusqu'aux diverses opérations de vérification qui s'ensuivent
- D'importer et d'exporter des données dans une multitude de formats, incluant des fichiers provenant de logiciels de comptabilité
- De traiter des millions d'enregistrements en quelques secondes

L'utilisation du logiciel d'analyse des données permettra de faire des tests pour vérifier la qualité des données (exhaustivité, exactitude, pertinence).

05

SCÉNARIO PROCESSUS CLIENTS - SAV SATISFACTION CLIENT

RISQUE DE FRAUDE

Données	Risques/ Points d'audit	Fraude 1	Fraude 2	Fraude 3	Fraude 4	Fraude 5
Données administratives	Risque identifié	Utilisation non autorisée de la donnée	RIB d'origine	Lieu de livraison ou de la prestation du service	Usurpation d'identité	Historique des transactions
	Points d'audit	Exhaustivité, fiabilité, intégrité des données. Communication absente/inefficace/erronée				
Données à caractère personnel	Risque identifié	Utilisation interdite des données à caractère personnel	Utilisation interdite des données à caractère personnel	Revenu	Type d'achat	Profession
	Points d'audit	Non conformité de la réglementation. Exhaustivité, fiabilité, intégrité des données.				
Données SAV	Risque identifié	Rectifications frauduleuses	Faux RIB pour le remboursement	Changement du lieu de livraison du bien ou de la prestation de service		
	Points d'audit	Exhaustivité, fiabilité, intégrité des données.				

05

SCÉNARIO PROCESSUS CLIENTS - SAV SATISFACTION CLIENT

NEP 315 : PRISE DE CONNAISSANCE DE L'ENTITÉ ET SON ENVIRONNEMENT : SOCIÉTÉ DE VENTE DE MATÉRIEL ÉLECTROMÉNAGER

NEP 265 : COMMUNICATION DES FAIBLESSES DU CONTRÔLE INTERNE

NEP 330 : TESTS DE PROCÉDURE

NEP 240 : PRISE EN CONSIDÉRATION DE LA POSSIBILITÉ DE FRAUDES LORS DE L'AUDIT DES COMPTES

EXEMPLE

La société CNCC vend du matériel électroménager.
Le client DIG envoi un courrier de réclamation : vice caché du matériel électroménager.
Le CAC fait une analyse des risques : le processus mis en place a-t-il des faiblesses ?

Étape 1 | Entretien avec le SAV-Réclamation et tous les services intervenant dans le processus

Étape 2 | Illustrer le processus par un logigramme (Cf. page 97)

Étape 3 | Analyse des risques et fraudes (Cf. page 102)

Étape 4 | Analyse des données pour s'assurer de la qualité des données

Étape 5 | Mise en place d'un dictionnaire des données

- Collecte des données
  - → Inventorier des données pertinentes, exploitables et exploitées
- Cartographie
  - → Construire un répertoire unique des données pour identifier la source
- Qualification
  - → Définir les critères pertinents permettant de qualifier les données en fonction des contraintes
- Valider
  - → Validation du dictionnaire

Étape 6 | Avis et recommandations sur la faiblesse du processus

Étape 7 | Revue analytique : nombre de tickets encore ouverts, ancienneté des tickets, stratification des tickets émis par client, par produits, par type d'anomalies

Étape 8 | Provision pour garantie : validation par assertions

CRCC
COMPAGNIE RÉGIONALE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
PARIS

06

ÉVOLUTION DE L'OFFRE

Processus et IT

Une approche d'audit par le SI

06

PRÉAMBULE

Les produits ou services au sein d'une même gamme, occupent des rôles différents. En ce sens, on identifie assez facilement dans une entreprise, le « produit d'appel » qui fait partie intégrante de la stratégie globale. Un produit d'entrée de gamme, fonctionnel et à bon rapport qualité-prix, sera vecteur d'opportunités pour la marque, et ce à des périodes distinctes de la vie d'une entreprise :

- Émergence sur un marché nouveau : que l'entreprise soit nouvelle ou non, se lancer dans une nouvelle gammes de produit nécessite un suivi méthodique et minutieux de sa nouvelle activité
- Confirmer sa position de leader d'idée : proposer des produits et services innovants, créer constamment le besoin constitue un avantage compétitif dont l'entreprise ne pourrait se passer
- Construction de l'image de la marque : une marque soucieuse de proposer un produit novateur à ses clients est une entreprise qui séduit et donc fidélise, ceci lui permet, par analogie aux réseaux sociaux, de se doter « d'abonnés », des clients qui ne sont plus à convaincre

Les opportunités de la création d'une offre nouvelle sont nombreuses, seulement les leviers à activer pour réussir au mieux sa gestion de projet sont multiples et interdépendants.

Ainsi, pour permettre aux acteurs de l'entreprise d'être compétitifs et donc d'atteindre des objectifs de performance et de qualité, un système d'information dédié aux processus relatifs à l'offre de produits ou services est indispensable :

OBJECTIFS DE PERFORMANCE ET DE QUALITÉ (LISTE NON EXHAUSTIVE)

- Part de marché : développement de ses parts de marché sur les principaux segments visés
- Nouveaux clients : l'entreprise a développé avec succès la conquête clients
- Satisfaction : amélioration du taux de satisfaction des clients et maitrise de son micro environnement (clients, association de consommateur, partenaires, fournisseurs etc.)
- Qualité : optimisation de la performance par rapport aux concurrents ;
- Coût de distribution : amélioration des coûts de distributions.
- Force de vente : optimisation des taux d'efficacité de la force de vente
- Délais de livraison : optimisation des délais de livraison et amélioration de la qualité de ses produits ou services
- Réclamation : l'entreprise a diminué le nombre de litiges concernant les produits et a mis en place des outils de mesure de la satisfaction clients

Dans ce contexte, l'absence ou l'insuffisance de processus permettant de garantir la qualité des donnée dans la relation entre la marque et ses parties-prenantes est un risque que l'entreprise doit écarter.

Ce risque peut par exemple correspondre au non-respect aux obligations légales et normatives (Risque lié à l'environnement de l'entreprise), à l'échec du lancement d'un produit (Risque marché et produit), risques financiers, risque de détérioration de l'image de la marque (relation client et communication) etc.

Le CAC aura pour objectif d'audit de donner des avis et recommandations sur la qualité et la sécurité de ces données.

06

DÉFINITIONS

MACRO-PROCESSUS (PROCESSUS MAJEUR)

Évolution de l'offre.

PROCESSUS (UNITÉ QUI COMPOSE UN MACRO-PROCESSUS)

Ex pour Évolution de l'offre : R&D, industrialisation, distribution.

ACTIVITÉ (UNITÉ QUI COMPOSE UN PROCESSUS)

Ex pour la R&D : innovation.

TÂCHE (UNITÉ QUI COMPOSE UNE ACTIVITÉ)

Ex Innovation :

- Stratégie intégrée favorisant l'innovation :
  (ex : contrôle propriété intellectuelle : existence de brevets, contrôle des outils d'analyse : chaine de valeur, matrice SWOT, McKinsey etc.)
- Gestion du portefeuille de projets
  (ex : contrôle du suivi des projets : existence d'un tableau de bord)
- Amélioration continue du processus d'innovation
  (ex : existence de facilitateurs dans l'entreprise : sponsor)
- Production des idées et concepts
  (ex : existence d'un système permettant la collecte d'idées)
- Gestion de la relation client
  (ex : l'entreprise invite ses clients à des séances de créativité)

06

PROCESSUS ÉVOLUTION DE L'OFFRE

STRATÉGIE

- Connaissance client (création/ évolution de l'offre)
- Conception/ Innovation
- Business plan
- Développement produit/service
- Industrialisation
- Mise sur le marché

MÉTIER

- Service Marketing
- Service étude
- Service juridique et financier, approvisionnement (achat) et fabrication
- Service commercial et communication

- Conquête client et veille concurrentielle
- Plan de marketing
- Produit (stratégie et gamme produit)
- Objectifs et prévisions
- Pilotage des coûts et stratégie de pricing
- Communication et force de vente

APPLICATIFS

- CRM
- R&D et gestion de projet
- Comptabilité financière et comptabilité analytique
- Gestion commerciale, CRM et comptabilité

06

APPLICATIF

CRM ET GESTION COMMERCIALE

L'applicatif CRM permet d'optimiser la connaissance client/prospect en synchronisant les informations le concernant avec notamment les éléments issus de l'outil de gestion commerciale. Les données d'origine intégrées dans l'outil CRM peuvent provenir des éléments du big data (réseaux sociaux, site internet de l'entreprise au travers d'un formulaire de collecte des informations, opendata, associations, institutions bancaires, autres applicatifs etc.).

Ex: La donnée collectée «Activité sportive en club» + «Date de naissance» + «Profession» permettrait à un tailleur, de développer une collection sport haut de gamme pour les professionnels souhaitant exercer une activité sportive dans les locaux de leurs entreprises. L'analyse des dates de naissance des professionnels sportifs de sa base de données permettra de déterminer la tranche d'âge et donc la cible pour ce nouveau projet.

CONNAISSANCE CLIENT

- Id client
- Nom client
- Date de naissance
- Contrat
- E-mail client
- Adresse client
- Département client
- Profession client
- Secteur d'activité
- Activité sportive en club
- N° licence

06

APPLICATIF

R&D ET GESTION DE PROJET

L'utilisation d'un outil de gestion de projet dans le cadre de la R&D s'est avéré indispensable pour permettre à l'entreprise, dans le cas où les progiciels sont méthodiquement interfacés entre eux, de générer un avantage compétitif indéniable.

Ex: Après une étude approfondie, permis grâce à l'analyse d'un important volume de donnée et les travaux du service marketing (diagnostique stratégique et étude de marché), le tailleur souhaite se lancer dans son projet de vêtement haut de gamme de sport à usage régulier. Pour élaborer au mieux ses produits, le tailleur a crée il y a 3 ans, un processus spécifique approprié à la R&D:

- L'entreprise sous-traite des activités d'études à des universités et des sociétés de recherche
- L'entreprise a formé un club d'études avec certaines grosses entreprises de la région et des fournisseurs
- Des locaux et une base de donnée spécifique, dédiée aux travaux d'expérimentation. (Synergie des données entre Direction commerciale, Marketing et Production afin de satisfaire au mieux aux attentes clients.)

ÉLABORATION DE L'OFFRE

- N°produit test université
- N°essais université
- N°document référence
- N°rapport
- N°certificats d'analyses
- Age population cible
- Activité population cible
- Qualité matière première

- Graphique
- Statistique
- Datavisualisation

06

APPLICATIF

COMPTABILITÉ ANALYTIQUE ET PILOTAGE DES COÛTS

Toute réflexion concernant un projet, ne peut se faire sans au préalable et pendant toute la durée du projet, en avoir analyser les objets de coûts, les avantages économiques futurs potentiels et les sources d'opportunités financières. Le système d'information d'une direction financière permet de se doter à la sortie, d'éléments prévisionnels et/ou prédictifs nécessaire à la prise de décision.

VARIABLES COMPTABLES ET FINANCIÈRES

Données liées aux différentes comptabilisation

- > Comptabilité budgétaire de la structure
- > Données liées aux différentes comptabilisation
- > Comptabilité générale et patrimoniale
- > Comptabilité des stocks
- > Comptabilité et états de paie et rémunération

Données liées à la gestion des effectifs et de l'activité

- > Gestion du personnel et des emplois
- > Gestion des activités
- > Journal des ventes

Données administratives et logistiques

- > Suivi des achats
- > Locaux et équipements

Prévisionnel et pilotage

06

EXEMPLES DE DONNÉES PERMANENTES

APPLICATIF CRM, GESTION COMMERCIALE

- **IDENTITÉ DES CLIENTS**
  (id client, nom, prénom, adresse, e-mail, catégorie professionnelle, numéro licence sport, ...)
- **IDENTITÉ DES FOURNISSEURS**
  (id fournisseurs, dénomination sociale, raison sociale, adresse, e-mail, ...)

APPLICATIF COMPTABLE ET PILOTAGE FINANCIER

- **IDENTITÉ DES CLIENTS**
  (id client, nom, prénom, adresse, e-mail, catégorie professionnelle, numéro licence sport, ...)
- **IDENTITÉ DES FOURNISSEURS**
  (id fournisseurs, dénomination sociale, raison sociale, adresse, e-mail, ...)
- **DEVISES** (code devise, libellé devise, ...)
- **ENTITÉ** (code entité, libellé entité, ...)
- **PLAN DE COMPTES**
  (code comptable, libellé compte, ...)

APPLICATIF R&D ET GESTION DE PROJET

- **IDENTITÉ DES ÉTABLISSEMENTS DE RECHERCHE**
  (id établissement, dénomination sociale, raison sociale, adresse, e-mail, ...)
- **IDENTITÉ DES PARTENAIRES**
  (id partenaires, dénomination sociale, raison sociale, adresse, e-mail, ...)
- **IDENTITÉ SALARIÉS**
  (nom, prénom, matricule, numéro SS, adresse, e-mail, catégorie professionnelle, ...)
- **STATUT** (cadre, non cadre, employé, techniciens, stagiaire, apprenti, ...)
- **EMPLOI** (technicien, responsable, directrice, ...)
- **DIPLÔME** (BAC, BTS, master, doctorat, ...)
- **AUTRES** (niveau, indice, coefficient, ...)
- **MATIÈRES PREMIÈRES**
  (n°lot, date validation lot, certification fournisseur, norme qualité, nature matières premières, ...)
- **FABRICATION**
  (n°dossier spécification, méthodes de fabrication, contrats de sous-traitance, condition de stockage, ...)
- **DOCUMENTATION**
  (ref spécification, ref instruction de fabrication, ref cahier des charges, certificat d'analyse, ref rapport, ...)

06

CONTRÔLES CLÉS DE L'APPLICATION : QUALITÉ ET SÉCURITÉ DES DONNÉES
CRM ET GESTION COMMERCIALE

ENTRÉE DES DONNÉES
Exactitude, Exhaustivité et Actualisation des données, pendant leur conversion, après leur saisie sur un ordinateur, ou dans une application.

- Id client
- Date de naissance
- Numéro licence sport
- Code APE (NAF)
- Statut professionnel (cadre, non cadre…)
- SIREN de société liquidée

TRAITEMENT DES DONNÉES
Exactitude, Exhaustivité et Actualisation des données pendant leur traitement.

- Champs non renseignés ou nuls
- Champs incohérents entre eux
- Balances des comptes clients
- Factures non lettrées

SORTIE DES DONNÉES
Intégrité des informations de sortie et diffusion conforme et rapide des données produites.

- Rupture de séquence sur les bons de commande
- Prix de vente en écart par rapport au catalogue
- Rapprochement des soldes à la clôture avec les encaissements à venir
- Vérification des soldes avec les limites de crédit

CONTRÔLES CLÉS DE L'APPLICATION : QUALITÉ ET SÉCURITÉ DES DONNÉES
R&D ET GESTION DE PROJET

ENTRÉE DES DONNÉES
Exactitude, Exhaustivité et Actualisation des données, pendant leur conversion, après leur saisie sur un ordinateur, ou dans une application.

- Id salarié
- Numéro lot matière première
- Nature matière première
- N°document référence
- N°rapport
- N°certificats d'analyses

TRAITEMENT DES DONNÉES
Exactitude, Exhaustivité et Actualisation des données pendant leur traitement.

- Champs non renseignés ou nuls
- Champs incohérents entre eux
- Carence des fichiers de suivi des temps
- Carence de mise à jour de la planification

SORTIE DES DONNÉES
Intégrité des informations de sortie et diffusion conforme et rapide des données produites.

- Consommation vs. engagement budgétaire
- Évolution de la Perte à terminaison
- Consommation vs. capacité planifiée

06

CONTRÔLES CLÉS DE L'APPLICATION : QUALITÉ ET SÉCURITÉ DES DONNÉES
COMPTABILITÉ ANALYTIQUE
ET PILOTAGE DES COÛTS

ENTRÉE DES DONNÉES
Exactitude, Exhaustivité et Actualisation des données, pendant leur conversion, après leur saisie sur un ordinateur, ou dans une application.

- Id salarié
- Code direction métier
- Statut professionnel (cadre, non cadre…)
- Niveau
- Coefficient
- Numéro lot matière première
- Nature matière première

TRAITEMENT DES DONNÉES
Exactitude, Exhaustivité et Actualisation des données pendant leur traitement.

- Champs non renseignés ou nuls
- Champs incohérents entre eux
- Carence de masses salariales à jour
- Carence d'inventaires à jour

SORTIE DES DONNÉES
Intégrité des informations de sortie et diffusion conforme et rapide des données produites.

- Écart sur coût
- Écart sur quantité
- Écart mixte coût / quantité

CRCC COMPAGNIE RÉGIONALE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES PARIS

06

1ER OBJECTIF D'AUDIT : LA QUALITÉ DES DONNÉES

Les informations traitées par les applications sont des données.

Les applications pour les fonctions support et fonctions relatives au processus de fabrication doivent garantir la qualité des données.

Certaines applications peuvent être entachées d'anomalies. Ces anomalies peuvent remettre en cause la qualité des données.

Le CAC, dans sa démarche d'audit, doit s' assurer de la qualité de la donnée depuis son «input» dans le système d'informations jusqu'à sa transformation, son extraction et son déversement dans les logiciels.

Pour les données permanentes, le CAC doit s'assurer qu'elles sont à jour et que leur accès en création et mise à jour est limité assurant la séparation des tâches.

06

AVIS ET RECOMMANDATIONS SUR LA QUALITÉ DES DONNÉES

Les exigences de qualité se construisent autour des trois critères que sont l'exhaustivité, l'exactitude et le caractère approprié des données :

EXHAUSTIVITÉ

Contrôle de l'exhaustivité et de la validité du contenu, la date et l'heure, la taille des données, le volume des enregistrements et l'authentification de la source.

Ex: Vérification des fichiers de rejets lors de l'import dans l'outil CRM du formulaire de contact du site internet de l'entreprise.

EXACTITUDE

Les données traitées par l'application ne doivent pas être entachées d'erreur, de fautes, d'omissions ou de fraudes. On attend un degré de confiance dans la donnée.

Ex: Contrôle des droits utilisateurs en terme de mise à jour des données métiers tel que le nouveau TJM d'un prestataire externe en laboratoire en renouvellement de contrat.

PERTINENCE/APPROPRIÉ

La pertinence des données est relative à leurs fins.

Les données doivent être adaptées aux besoins.

Ex: Lors d'une enquête de satisfaction client, comparer les résultats prévus avec les résultats obtenus permet de vérifier que des questions n'ont pas été écartées.

La qualité et la sécurité des données éviteront : des erreurs dans les orientations prises pour la conception du produit, des écarts entre le besoin réel du client cible et la fiche produit, erreurs de chiffrage, mauvaise gestion du calendrier projet et notamment du chemin critique etc.

06

2E OBJECTIF D'AUDIT
LA SÉCURITÉ DES DONNÉES

AVIS ET RECOMMANDATIONS SUR LA QUALITÉ DES DONNÉES

DISPONIBILITÉ	INTÉGRITÉ	CONFIDENTIALITÉ	PREUVE/TRAÇABILITÉ
L'accès aux données est possible pour les membres du service marketing en fonction de leur degré d'habilitation par une simple connexion internet. Les données peuvent être transmises entre les directions métiers pour optimiser leurs travaux d'analyses.	Ex: si une fiche du client est en modification sur un poste et qu'un deuxième poste veut l'utiliser, l'application enverra la fiche du client en visualisation sur le deuxième poste et lui indiquera que la fiche est en cours de modification .	Ex: gestion des mots de passe personnalisés par l'administrateur.	Un descriptif de la sécurité (journal des actions).

06

DÉMARCHE DU CAC

Votre client, PME spécialisée dans la conception, fabrication et commercialisation de mobilier haut de gamme en BtoB (Business to Business) et BtoC (Business to Consumer) vous sollicite pour un audit qualité sur le processus évolution de l'offre. Il souhaiterait lancer une nouvelle gamme de produit,plus accessible, pour élargir son offre. Les points à risque fort identifiés concernent l'image de marque, respecter un rapport qualité/prix très satisfaisant et la gestion du projet qui nécessitera de relever de nouveaux défis, puisque le carnet de commandes exceptionnellement volumineux au nom d'une enseigne de la grande distribution, vient d'être validé.

La conduite d'un tel audit, vous amènera au travers de l'analyse des sous processus en question, à procéder au contrôle des métiers suivants :

- Service Marketing : génération d'idées
- Service R&D : étude de conception et conformité, définition du produit et prototypage
- Service comptable et financier : simulation des coûts et étude de rentabilité
- Service achat : approvisionnement selon spécifications des matières premières et (conditionnement)
- Service production : processus de fabrication
- Service communication : promotion du produit et gestion de l'image de marque
- Service commercial : distribution et force de vente

La direction de l'entité auditée, a souhaité, en cours de projet, démarrer une mission d'audit de gestion du projet d'évolution de l'offre, au vu des adhérences multiples entre les différents services, le dépassement de budget et du calendrier de mise en production.

Préparation de l'entretien :

- Définir les objectifs de l'entretien : processus « Évolution de l'offre »
- Identifier les interlocuteurs
- Collecter les informations

Conduire l'entretien :

- Examiner les objectifs de l'entretien
- Préparer les questions
- Lister les documents

Questionnaire

- Grille d'analyse des tâches : processus « Évolution de l'offre »

Grille d'analyse des tâches : processus « Évolution de l'offre »

Logigramme

Risques

Dictionnaire de données

06

SCÉNARIO ÉVOLUTION DE L'OFFRE

QUESTIONNAIRE GRILLE D'ANALYSE DES TÂCHES : RISQUES SUR LA QUALITÉ DES DONNÉES

Phase	Objectifs	Processus préétablis		Si non existants, actions correctrices à mettre en place
Génération d'idées et conception du produit	Occasions d'affaires et menaces	Oui		
	Forces et faiblesses	Oui		
	Avantages concurrentiels	Oui		
	Plan d'action marketing		Non	Le processus de mise en place du « plan marketing » (Ex: SWOT + PESTEL + SMART + 4P) doit intégrer le sous processus « plan d'action marketing » (4P: Produit, Prix, Promotion, Place) et son actualisation récurrente.
Connaissance client	Besoins et profils	Oui		
	Parcours client et processus d'achat	Oui		
	Satisfaction client		Non	Mise en place d'un dispositif de suivi récurrent de la satisfaction client. *Ex: Grille d'évaluation élaboré par l'entreprise à disposition des clients sur le site internet.*
	Equilibre de compte		Non	Dans le cadre d'un changement de cible, une revue du dispositif de gestion des recouvrements et un suivi du risque clients s'imposent.
Innovation	Stratégie produits		Non	Mise en place d'un processus d'identification des caractéristiques et du niveau de qualité selon les besoins et attentes des clients. *Ex: Conception préliminaire et élaborée pour le choix des matériaux.*
	Gamme produits		Non	Au vu du changement de gamme, une nécessaire revue du processus et canaux de distribution existants sont à effectuer.
	Lancement de produits nouveaux		Non	Actualiser régulièrement ses données d'analyse et industrialiser ce processus.
	Progrès technologique	Oui		

06

SCÉNARIO ÉVOLUTION DE L'OFFRE

QUESTIONNAIRE GRILLE D'ANALYSE DES TÂCHES : RISQUES SUR LA QUALITÉ DES DONNÉES

Phase	Objectifs	Processus préétablis		Si non existants, actions correctrices à mettre en place
Simulation des coûts et étude de rentabilité	Prévisions de vente	Oui		
	Objectifs quantitatifs	Oui		
	Rapports	Oui		
	Stratégie de prix	Oui		
	Seuil de rentabilité	Oui		
	Soumissions		Non	Actualiser régulièrement ses données d'analyse et industrialiser ce processus.
Approvisionnement	Exhaustivité des réceptions	Oui		
	Exactitude des écritures comptables	Oui		
Processus de fabrication	Séparation des fonctions	Oui		
	Contrôle d'accès aux systèmes de production	Oui		
Promotion du produit et gestion de l'image de marque	Stratégie communication		Non	Processus d'optimisation non existant.
	Évaluation		Non	Mise en place d'un dispositif de suivi récurrent de la satisfaction client. *Ex: Grille d'évaluation élaboré par l'entreprise à disposition des clients sur le site internet.*
Distribution et force de vente	Stratégie de distribution		Non	Prévoir des solutions en mode dégradé en cas d'échec de la campagne publicitaire et d'insatisfaction client.
	Outils et formations		Non	Prévoir des solutions en mode dégradé en cas d'échec de la campagne publicitaire et d'insatisfaction client.

06

SCÉNARIO ÉVOLUTION DE L'OFFRE

QUESTIONNAIRE GRILLE D'ANALYSE DES TÂCHES : RISQUES SUR LA QUALITÉ DES DONNÉES

Phase	Objectifs	Applicatifs	Points d'attention/à vérifier	Résultats de l'audit	Risques
Génération d'idées et conception du produit	Occasions d'affaires et menaces	CRM et Comptabilité	Phase de recherches, études et enquêtes. Identification et mise en œuvre de plan d'amélioration de sa performance par la veille concurrentielle.	Connaissance du potentiel du marché. Plan d'amélioration orienté d'emblée sur la différenciation.	Chercher à tout prix la création d'un avantage compétitif.
	Forces et faiblesses	Comptabilité et SIRH	Matrice SWOT pour la définition de la stratégie marketing.	Surestimation des compétences clés en interne.	Diagnostic interne et business plan erroné.
	Avantages concurrentiels	CRM, SIRH, Gestion co., Compta.	Exploiter des avantages concurrentiels.	Qualité du réseau fournisseur et savoir faire de fabrication.	Changement d'offre. Effort sur les coûts indispensable.
	Plan de marketing	CRM, SIRH, Gestion co., Compta.	Tenir compte des capacités de production, des ressources humaines et financières de l'entreprise.	Définition du produit similaire aux gammes existantes. Prévisions financières erronées.	Impact image de marque. Manquer le changement impacte la confiance client.
Connaissance client	Besoins et profils	CRM (Site internet, réseaux sociaux, fiche client ...)	Maîtrise des besoins ou attentes, du potentiel d'achat, des caractéristiques et comportements de ses clients.	Données d'entrées de qualité (site internet, réseaux sociaux ...).	Erreurs de nettoyage du jeu de données. Rapprochement de données non complémentaires.
	Parcours client et processus d'achat	CRM, Gestion co. Et Analyse d'audience	Parcours client et facteurs influençant l'achat.	Bonne compréhension du parcours existant. Le plus fort taux d'abandon du panier se situe au choix des options à ajouter au produit de base.	Interpréter les chiffres sans les challenger par des questions fermées, adressées au client.
	Satisfaction client	CRM	Mesure de la satisfaction client et évaluation de la qualité perçue.	Perception du besoin client non actualisée pendant le projet. Gestion des coûts occultée.	Se concentrer uniquement sur le besoin client à l'instant T.
	Equilibre de compte	Comptabilité et Credit management	S'assurer de l'équilibre du portefeuille client afin de diminuer le risque client.	Changement d'offre, de cible mais Business plan et Crédit management non transformé significativement.	Occulter les leviers principaux du changement d'offre en question.

06

SCÉNARIO ÉVOLUTION DE L'OFFRE

QUESTIONNAIRE GRILLE D'ANALYSE DES TÂCHES : RISQUES SUR LA QUALITÉ DES DONNÉES

Phase	Objectifs	Applicatifs	Points d'attention/à vérifier	Résultats de l'audit	Risques
Innovation	Stratégie produits	CRM et Comptabilité	Déterminer les caractéristiques et le niveau de qualité selon les besoins et attentes des clients.	Mauvais arbitrage sur le choix des matériaux. Rapport Qualité/Attente client par matière première non maîtrisé.	Mauvaise répartition au sein du budget approvisionnement.
	Gamme produits	CRM	Conception de manière cohérente et homogène par rapport aux canaux de distribution, aux méthodes de fabrication et à l'utilisation finale par les clients ou consommateurs.	Mauvaise évaluation de l'utilisation finale.	Conserver les processus et canaux de distribution existants malgré le changement de gamme.
	Lancement de produits nouveaux	CRM	Lancement après avoir effectué préalablement une étude de marché, des pré-tests, afin de coller aux besoins des clients.	Pré-tests concluants mais absence d'actualisation régulière par un processus dédié.	Développer un produit ne répondant plus à la demande. Données à actualiser.
	Progrès technologique	CRM	Innovation récurrente de la marque afin de maintenir son avance sur le marché, en déposant de nouveaux brevets, en achetant des licences, ou en développant un programme d'innovation.	Nouveaux brevets déposés, indicateurs de compétitivité.	Faire la course à l'innovation peut éloigner l'entreprise de son réel objectif. Ex: Dans notre cas, l'innovation n'est pas la priorité absolue.
Simulation des coûts et étude de rentabilité	Prévisions de vente	Comptabilité, budget, prévision, planification	En intégrant l'évolution de la demande, de la concurrence et de la contribution marginale des produits.	Valeur perçue du fabricant en forte inadéquation avec celle perçue par le client.	Echec de la stratégie de différenciation.
	Objectifs quantitatifs	Comptabilité, budget, prévision, planification	En matière de part de marché, de ventes, de rentabilité, d'image et de satisfaction de la clientèle.	Valeur perçue du fabricant en forte inadéquation avec celle perçue par le client.	Insatisfaction client.
	Rapports	Comptabilité, budget, prévision, planification	Développement de rapports, de ratios et d'indicateurs pour mieux contrôler l'atteinte des objectifs visés.	Valeur perçue du fabricant en forte inadéquation avec celle perçue par le client.	Négliger le macroenvironnement de l'entreprise. Ex: RSE.
	Stratégie de prix	Comptabilité, budget, prévision, planification	Mise en œuvre, en fonction des segments ciblés, de l'évolution de la demande, de ses marges, du coût de revient et du positionnement prix des concurrents.	Valeur perçue du fabricant en forte inadéquation avec celle perçue par le client.	Remise en cause de la stratégie initiale. L'absence de maitrise des coûts impacte directement le client.

06

SCÉNARIO ÉVOLUTION DE L'OFFRE

QUESTIONNAIRE GRILLE D'ANALYSE DES TÂCHES : RISQUES SUR LA QUALITÉ DES DONNÉES

Phase	Objectifs	Applicatifs	Points d'attention/à vérifier	Résultats de l'audit	Risques
Simulation des coûts et étude de rentabilité	Seuil de rentabilité	Comptabilité, budget, prévision, planification	Calcul du seuil de rentabilité pour chaque produit afin d'élaborer la stratégie de pricing, de développement ou de renouvellement de gamme.	Valeur perçue du fabricant en forte inadéquation avec celle perçue par le client.	Manquer d'organisation et risque d'absence de récurrence du process de calcul du SR.
	Soumissions	Comptabilité, budget, prévision, planification	Actualisation récurrente du pricing des produits et vérifications de la plus-value apportée par les produits aux clients.	Valeur perçue du fabricant en forte inadéquation avec celle perçue par le client.	Conserver son utilisation initiale de la donnée.
Approvisionnement	Exhaustivité des réceptions	ERP	Vérification indépendante ou tests automatisés (scanners).		
	Exactitude des écritures comptables	ERP comptable	Autorisation des accès à l'ERP, contrôles automatiques des erreurs de saisie.		
Processus de fabrication	Séparation des fonctions	ERP	Définition des rôles et profils standards d'utilisateurs dans l'ERP.		
	Contrôle d'accès	ERP	Niveau de sécurité mis en œuvre : simple (1 paramètre) ou forte (2 paramètres).		

06

SCÉNARIO ÉVOLUTION DE L'OFFRE

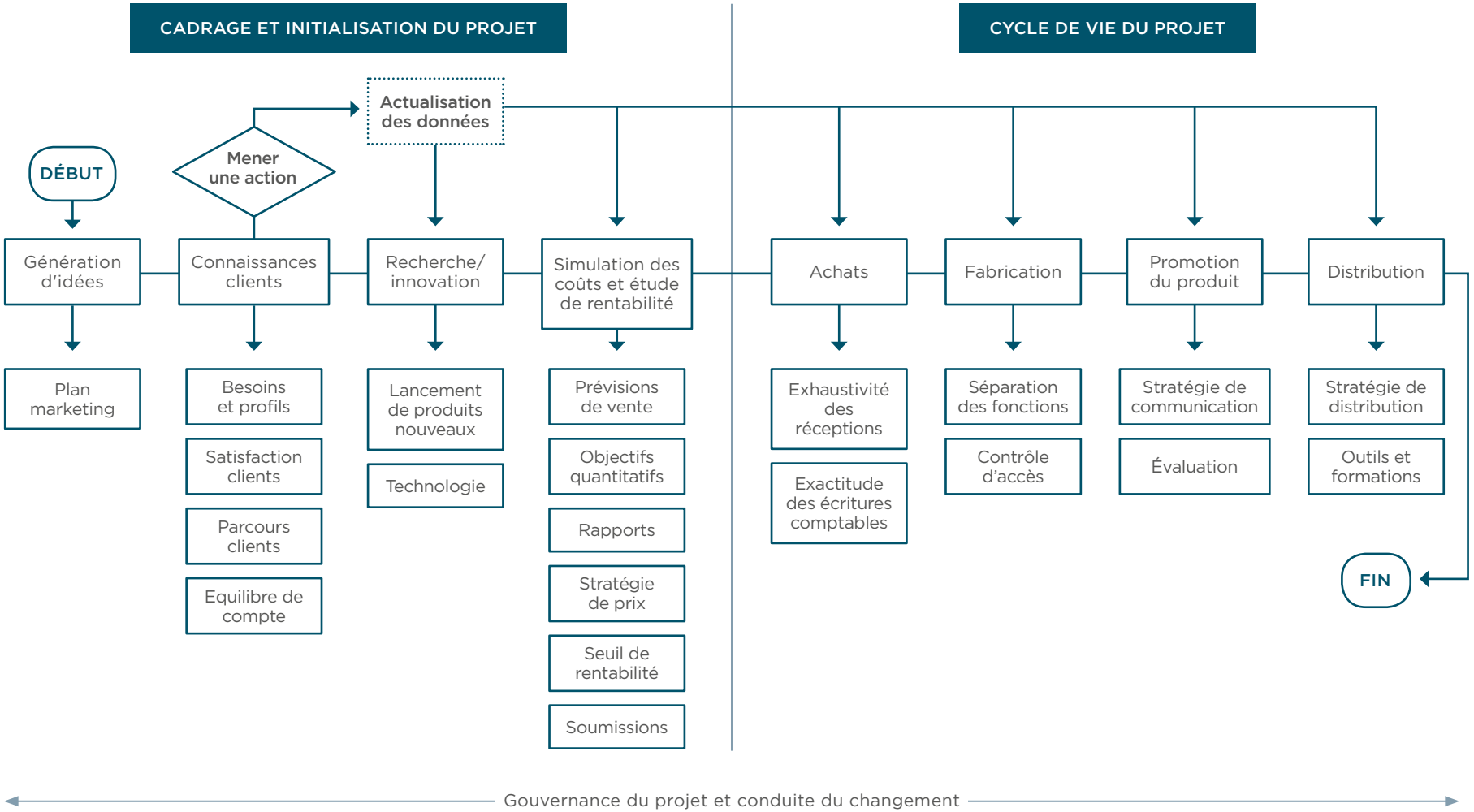
QUESTIONNAIRE GRILLE D'ANALYSE DES TÂCHES : RISQUES SUR LA QUALITÉ DES DONNÉES

Phase	Objectifs	Applicatifs	Points d'attention/à vérifier	Résultats de l'audit	Risques
Promotion du produit et gestion de l'image de marque	Stratégie communication	CRM	Objectif d'optimisation de l'efficacité de la distribution et conquérir de nouveaux clients en combinant tous les outils possibles: publicité, promotion, relations publiques et actions commerciales.	Campagne de communication et de publicité à grande échelle après validation des tests. Périmètre du produit non explicite Ex: Convient aux plus de 12 ans.	Avis client et Beta-testeurs issues de grilles d'évaluation non adaptées. Vérifier tous les éléments du périmètre produit. Ex: Qualité, RSE, Age des cibles ...
	Évaluation	CRM	Mise en œuvre des outils afin d'évaluer le plan de communication et l'impact sur les résultats commerciaux ou les performances globales.	Évaluation trop chiffrée ne permettant pas de comprendre les réelles raisons de l'échec.	Mauvaise interprétation des causes de l'échec ou du succès.
Distribution et force de vente	Stratégie de distribution	CRM	Élaboration de la stratégie de distribution en fonction du secteur d'activité, des objectifs marketing, des coûts de distribution.	Non remise en cause du modèle initiale de distribution.	Cela revient à réaliser la moins-value.
	Outils et formations	CRM, Gestion commerciale	Recours aux outils d'aide à la vente pour booster les performances des commerciaux (Argumentaires de vente, brochures, catalogues, offre de financement, expositions, garanties, promotions, CRM, témoignages Clients, etc.).	Développement important de moyens sans comprendre la cause réelle de l'échec commercial.	Forcer à la vente sans comprendre les réticences clients.

06

SCÉNARIO ÉVOLUTION DE L'OFFRE

LOGIGRAMME 1: PROCESSUS ÉVOLUTION DE L'OFFRE
MÉTHODE CYCLE EN V

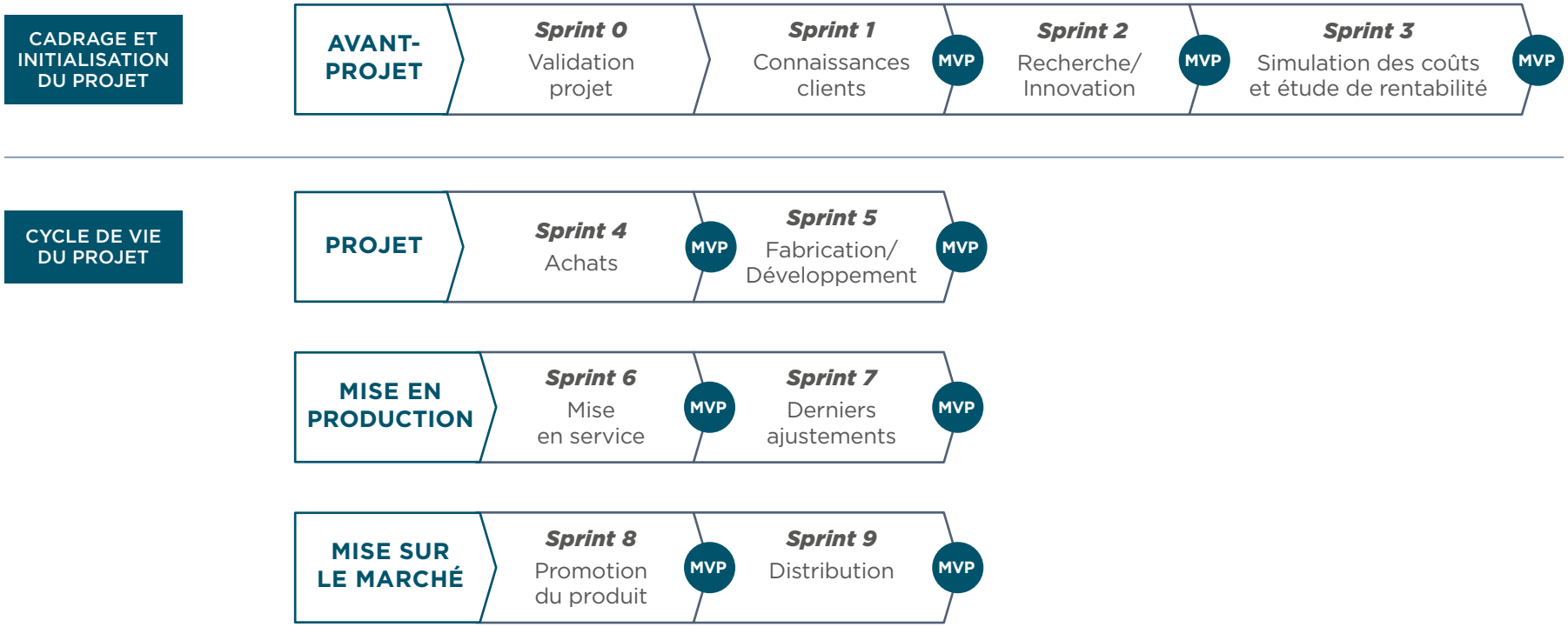


06

SCÉNARIO ÉVOLUTION DE L'OFFRE

Hypothèse:
Une phase du processus de l'évolution de l'offre est réalisé en un sprint

LOGIGRAMME 2 : PROCESSUS ÉVOLUTION DE L'OFFRE
MÉTHODE AGILE



LÉGENDE MVP Minimum Viable Product (Produit fini d'un sprint) ***Sprint*** Période projet de 2-4 semaines

06

SCÉNARIO ÉVOLUTION DE L'OFFRE

GRILLE D'ANALYSE DES TÂCHES : RISQUES SUR LA QUALITÉ DES DONNÉES

Nature de risque	Risques appliqués au cas	Risque 1	Risque 2	Risque 3	Risque 4
Gestion de projet	**Éléments à risque**	Objectifs non réalistes.	Prévisions erronées, non mises à jour.	Choix de conception inapproprié.	Pilotage inadéquat : Coûts / Délais.
	Mise en situation	Roadmap et PERT non actualisé.	Mauvaise gestion des jalons.	Mauvais arbitrage sur le choix des matériaux.	KPI non pertinents et pilotage projet par l'éditeur et non le métier.
Financiers	**Éléments à risque**	Impact sur la certification des comptes.	Exhaustivité, fiabilité, intégrité des données.	Exactitude et actualisation des données.	
	Mise en situation	Non respect des règles de gestion exprimées par le métier.	Absence de transparence et d'actions correctrices rapides - Risque de fraude.	Diagnostic interne et business plan erroné.	
Juridiques	**Éléments à risque**	Données erronées, non mises à jour .	Relations avec les prestataires.	Conformité des processus.	Propriété intellectuelle - Progrès technologique.
	Mise en situation	Documents à forte valeur probante (PV recette) erronés.	Analyse du SLA et processus lié.	Non respect des normes européennes de sécurité salarié.	Exploitation illégale d'un brevet déjà existant.

06

SCÉNARIO ÉVOLUTION DE L'OFFRE

GRILLE D'ANALYSE DES TÂCHES : RISQUES SUR LA QUALITÉ DES DONNÉES

Nature de risque	Risques appliqués au cas	Risque 1	Risque 2	Risque 3	Risque 4
Humains	Éléments à risque	Communication absente/ inefficace/erronée.	Absence d'implication des différents acteurs.	Mauvaise répartition des tâches. Gestion des litiges.	Ambiguïté sur le résultat attendu et sur les rôles et responsabilités des parties prenantes. Arbitrages.
	Mise en situation	Mauvaise budgétisation de la conduite du changement et de la promotion du produit.	Absence de récurrence du comité de projet.	Présence de deux responsables projet (RACI) aux objectifs différents, impact fort sur les arbitrages à effectuer et sur la cadence du projet.	
Techniques	Éléments à risque	Accès et habilitations aux technologies requises.	Sécurité informatique et PCA.	Exhaustivité, fiabilité, intégrité des données. Régression fonctionnelles.	Non conformité des normes et réglementation métier/ alignement stratégique.
	Mise en situation	Non respect des règles de sécurité relatives aux habilitations.	Absence de processus formalisés de PCA.	Absence de recette technique sur l'ensemble du processus.	Pilotage projet par l'éditeur et non le métier.

06

SCÉNARIO ÉVOLUTION DE L'OFFRE

EXEMPLE

NEP 315 : PRISE DE CONNAISSANCE DE L'ENTITÉ ET SON ENVIRONNEMENT : PME SPÉCIALISÉE DANS LA CONCEPTION, FABRICATION ET COMMERCIALISATION DE MOBILIER HAUT DE GAMME EN BTOB ET BTOC

NEP 265 : COMMUNICATION DES FAIBLESSES DU CONTRÔLE INTERNE

NEP 330 : TESTS DE PROCÉDURE

NEP 240 : PRISE EN CONSIDÉRATION DE LA POSSIBILITÉ DE FRAUDES LORS DE L'AUDIT DES COMPTES

COBIT 5 : RÉFÉRENTIEL DE BONNES PRATIQUES D'AUDIT INFORMATIQUE ET DE GOUVERNANCE DES SYSTÈMES D'INFORMATIONS

ISO27000 : NORMES DE SÉCURITÉ DE L'INFORMATION

PMBOK/PRINCE2/ISO21500 : RÉFÉRENTIELS DE GESTION DE PROJET PAR LES PROCESSUS

Étape 1 | Entretien avec toutes les parties prenantes du projet concerné et projets en adhérence.

Étape 2 | Illustrer le processus par un logigramme (Cf. page 124)

Étape 3 | Analyse des risques et fraudes (Cf. page 126)

Étape 4 | Analyse des données pour s'assurer de la qualité des données

Étape 5 | Avis et recommandations sur la faiblesse du processus

Actions correctrices à mettre en place

- Clarification de la gouvernance
- Revue du périmètre produit
- Revue du sous processus connaissance client par la sécurisation des données collectées (RGPD)
- Reprioriser la charge de travail des équipes métiers
- Valider les hypothèses/arbitrages pris par le métier (validation par un expert externe à la société le cas échéant)

CRCC
COMPAGNIE RÉGIONALE des COMMISSAIRES aux COMPTES
PARIS

07

PAIE

Processus et IT

Une approche d'audit par le SI

07

PRÉAMBULE

La gestion de la paie est l'organisation de la rémunération des employés et du calcul des cotisations salariales et patronales relatives à cette rémunération. Dans l'entreprise, la gestion de la paie est généralement de la coresponsabilité du service comptable et de la direction des ressources humaines. Ce processus est historiquement fortement informatisé en raison tout particulièrement de l'évolution incessante de la réglementation du travail (modifications des droits, changements d'assiette ou de taux de cotisations, nouvelles obligations déclaratives, etc.) et de l'accroissement du rôle administratif de l'employeur vis-à-vis de ses salariés et de l'État.

En outre, aujourd'hui, les employés peuvent être géographiquement très dispersés. Ils sont également très informés sur leurs droits et **hyper connectés** et par voie de conséquences plus exigeants sur la qualité des données concernant la gestion de leur paie, congés payés, droits...

Dans ce contexte, il est important pour une entité d'avoir une gestion de la paie moderne et connectée. Cette exigence, conjuguée à l'accroissement continuel du coût et de la complexité de la gestion RH, conduit de nombreuses entreprises à se doter d'un outil de SIRH (Système d'Information des Ressource humaines) qui intègre la paie, l'organisation du travail (planning, allocation des ressources, gestion des temps), la gestion juridique et sociale des RH (contrats de travail, accords d'entreprise, IRP, prévention) et enfin la gestion des ressources proprement dites (carrières, compétences, recrutements, etc.).

La présente fiche de processus se focalise sur le seul processus paie. Toutefois, elle comprend quelques interactions avec d'autres fonctions du SIRH.

Dans ce contexte, **la qualité et la sécurité des données de paie sont un enjeu crucial pour l'entreprise comme pour son commissaire aux comptes:**

- Le poste des charges de personnel est très significatif dans la structure des coûts de l'entreprise: toute erreur dans le processus de paie a donc des répercussions significatives
- La qualité du processus paie est une composante structurante du climat social de l'entreprise: la multiplication des réclamations et/ou l'instauration d'un climat de méfiance sont mortifères

07

APPLICATIF - PAIE

L'applicatif de paie doit disposer d'un certain nombre d'informations sur le salarié qui sont dites «permanentes» dans la mesure où elles représentent des données référentielles sur le salarié par opposition aux «variables de paie». Ces données permanentes doivent être mises à jour au fil de l'eau en mode continu.

DONNÉES PERMANENTES DE PAIE (relatives au personnel)

- Nom du salarié
- Statut (cadre, nc, apprenti, stagiaire, etc.)
- Temps de travail
- Rémunération (salaire de base, primes fixes, etc.)
- Supérieur hiérarchique
- Coordonnées du salarié
- Taux de retenue à la source IR
- E-mail professionnel ...
- Historique

Les variables de paie sont les données qui sont susceptibles de varier d'un mois sur l'autre en fonction des évènements, mais principalement de l'activité des salariés.

VARIABLES DE PAIE

- Absences : congés, maladie, maternité / paternité, repos compensateur, etc.
- Temps effectif de travail (y compris heures complémentaires et supplémentaires)
- Activité partielle (chômage technique)
- Primes variables et commissions
- Remboursements IJSS / complémentaire santé
- Accessoires au salaire : tickets-restaurant, remboursements de transport

07

DONNÉES PERMANENTES
SOCIALES

- **IDENTITÉ DES SALARIÉS**
  (nom, prénom, matricule, numéro SS, adresse, e-mail, catégorie professionnelle...)
- **SOURCE DE CONTACT** (téléphone, e-mail...)
- **RIB / IBAN**
- **DATE D'ENTRÉE ET DATE D'ANCIENNETÉ**
  (si différente)
- **DATE DE DÉBUT D'ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE**
- **TYPE DE CONTRAT** (embauche CDI, CDD, stage...)
- **STATUT** (cadre, non cadre, employé, techniciens, stagiaire, apprenti...)
- **POSTE OCCUPÉ ET QUALIFICATION**
  (technicien, comptable, directrice, ...)
- **DIPLÔME**
  (CAP, BEP, BAC,BTS, licence, master, doctorat...)
- **RÉMUNÉRATION DE BASE**
  (taux horaire, nombre d'heures contractuel...)
- **AUTRES** (niveau, indice, coefficient, taux de retenue à la source...)
- **PRIMES CONTRACTUELLES**

07

CONTRÔLES CLÉS DE L'APPLICATION : QUALITÉ ET SÉCURITÉ DES DONNÉES

ENTRÉE DES DONNÉES

- Salarié : contrôles d'identité, validité du numéro de SS, unicité du matricule
- Approbation des saisies et des modifications : IBAN/RIB, adresse, rémunération, etc.
- Cohérence entre statut / emploi / rémunération (contrôles par grilles)
- Variables de paie : exhaustivité du reporting amont

SORTIE DES DONNÉES

- Virement bancaire : rapprochement total de la paie nette avec le total du virement bancaire
- Contrôle nombre de virements / nombre de bulletins de paie
- Contrôle de l'intégration des données de paie en CG (rapprochement OD de paie / livre de paie)

TRAITEMENT DES DONNÉES

- Logiciel de paie : contrôle des mises à jour (référentiels et paramètres).
- Paie et charges sociales du mois M : contrôles de cohérence avec mois M-1
- Paie du mois M : contrôle de l'absence de salariés sortis en M et M-1
- Paie du mois M : approbation par le service métier initiateur
- Contrôles entre salaires bruts et bases de calcul des charges sociales

07

1ER OBJECTIF D'AUDIT : LA QUALITÉ DES DONNÉES

Les informations traitées par les applications sont des données.

Les applications pour les Ressources Humaines doivent garantir la qualité des données, c'est l'essentiel.

Certaines applications peuvent être entachées d'anomalies. Ces anomalies peuvent remettre en cause la qualité des données.

Le CAC, dans sa démarche d'audit, doit s' assurer de la qualité de la donnée depuis son « input » dans le système d'informations jusqu'à sa transformation, son extraction et son déversement dans les logiciels aval (e.g. la comptabilité générale).

Pour les données permanentes, le CAC doit s'assurer qu'elles sont à jour et que leur accès en création et mise à jour est limité assurant la séparation des tâches.

AVIS ET RECOMMANDATIONS SUR LA QUALITÉ DES DONNÉES

Les exigences de qualité se construisent autour des trois critères que sont l'exhaustivité, l'exactitude et le caractère approprié des données :

EXHAUSTIVITÉ

Base de données des salariés

Variables de paie

EXACTITUDE

Mise à jour des paramétrages et référentiel de la paie.

Convention collective et autres accords appliqués.

Calcul des congés payés, RTT, solde de tout compte, départ à la retraite, médaille du travail.

PERTINENCE/APPROPRIÉ

La pertinence des données est relative à leurs fins, à savoir l'établissement de la paie et la gestion de la carrière des salariés y compris l'adéquation au poste.

Les données doivent être adaptées aux besoins.

La qualité et la sécurité des données éviteront : mauvaise gestion des congés payés, erreurs sur les IJSS, erreur sur les net à payer, erreurs sur les PS, erreur sur les soldes de tout compte, risque prud'homal, et non respect du RGPD.

07

2E OBJECTIF D'AUDIT : LA SÉCURITÉ DES DONNÉES

AVIS ET RECOMMANDATIONS SUR LA SÉCURITÉ DES DONNÉES

DISPONIBILITÉ

L'accès aux données est possible pour les membres du service RH en fonction de leur degré d'habilitation, y compris en télétravail.

Les salariés peuvent avoir accès à leurs documents électroniques.

INTÉGRITÉ

Mécanisme d'habilitation et d'approbation des saisies et modifications.

Séparation des tâches.

Respect du RGPD.

CONFIDENTIALITÉ

Contrôle d'accès au SIRH.

RGPD : respect des dispositions relatives à la responsabilité du traitement de la paie et à la protection des données personnelles.

PREUVE/TRAÇABILITÉ

Un descriptif de la sécurité (journal des actions).

Traçabilité des télétransmissions.

07

DÉMARCHE DU CAC

CONTEXTE :

Audit du service des Ressources Humaines (RH) d'une société prestataire de service.
La société auditée est implantée dans tout l'hexagone. Le traitement comptable de la paie est réalisé par le service administratif et financier du siège social.
La société doit faire face depuis quelques mois à des réclamations des salariés sur des erreurs sur leurs net à payer, leur PAS (prélèvement à la source) et le solde de leur congés payés entre autre.
La société fait appel à un cabinet d'audit spécialisé dans l'audit des ressources humaines (RH) plus particulièrement de la paie.

Préparation de l'entretien :

- Définir les objectifs de l'entretien : processus paie
- Identifier les interlocuteurs
- Collecter les informations

Conduire l'entretien :

- Examiner les objectifs de l'entretien
- Préparer les questions
- Lister les documents

Questionnaire

- Grille d'analyse des tâches : processus paie

Grille d'analyse des tâches : processus paie

Logigramme

Risques

Dictionnaire des données

07

SCÉNARIO PROCESSUS PAIE

QUALITÉ D'UN PROCESSUS

La mise en place du processus permet de détecter les dysfonctionnements du service RH notamment la gestion de la paie.
On raisonne par flux entrants, traités et sortants.
Le pilotage du processus est associé à la mesure de sa performance de l'entreprise.
Pour qu'un processus soit performant, il est impératif qu'il soit supervisé et managé.

Qualité d'un responsable du processus Paie	
Connaissance de la convention collective nationale	
Documentation sur l'évolution de la législation sociale	
Vérification du bon déroulement des opérations de paie	
Suivi et mesure des performances du logiciel	
Présenter les résultats	

07

DÉFINITIONS - PAIE

MACRO-PROCESSUS (PROCESSUS MAJEUR)

Paie.

PROCESSUS (UNITÉ QUI COMPOSE UN MACRO-PROCESSUS)

Ex pour PAIE:

- Service métier
- Service paie
- Service comptabilité
- Service juridique

ACTIVITÉ (UNITÉ QUI COMPOSE UN PROCESSUS)

Ex:

- Service métier: information sur les variables de paie (entrée, sortie, nombre d'heures supplémentaires, absences)
- Paie: établissement de la paie, cotisations sociales, solde de tout compte
- Comptabilisation: contrôle de l'intégration des OD de paie dans l'ERP
- Service RH / Juridique: protocole d'accord

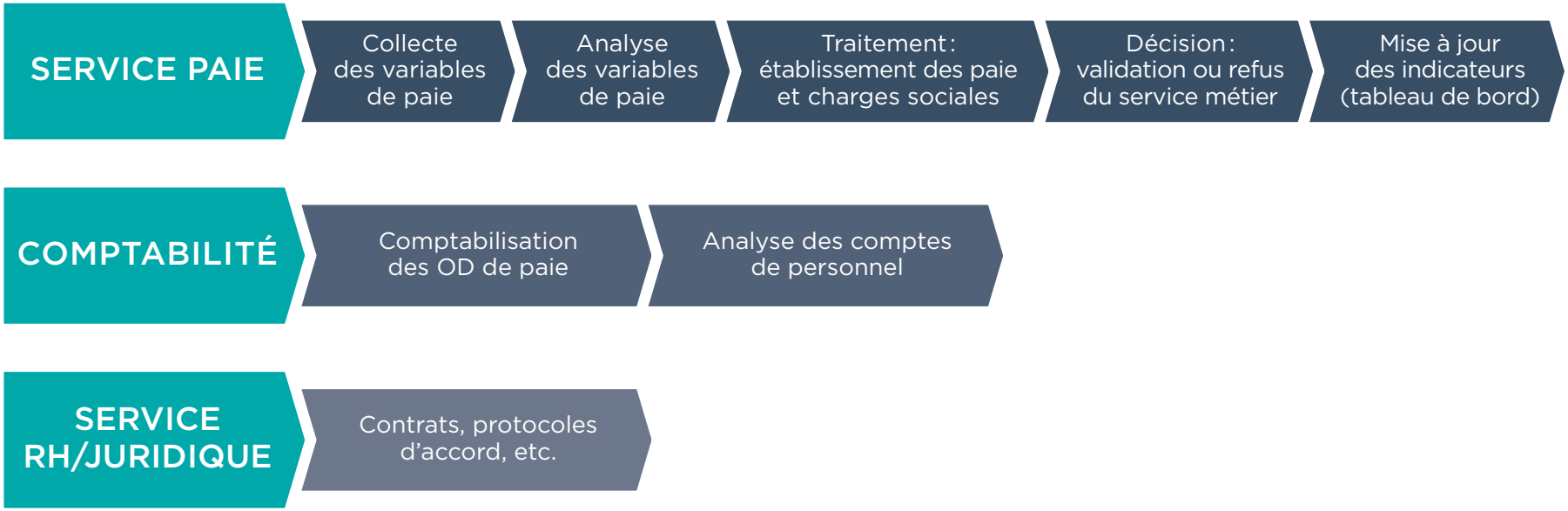
TÂCHE (UNITÉ QUI COMPOSE UNE ACTIVITÉ)

Ex:

- Paie: contrôle des variables de paie (heures supplémentaires, primes...)
- Comptabilité: contrôle de l'intégration des écritures: montant classe 6 et classe 4

07

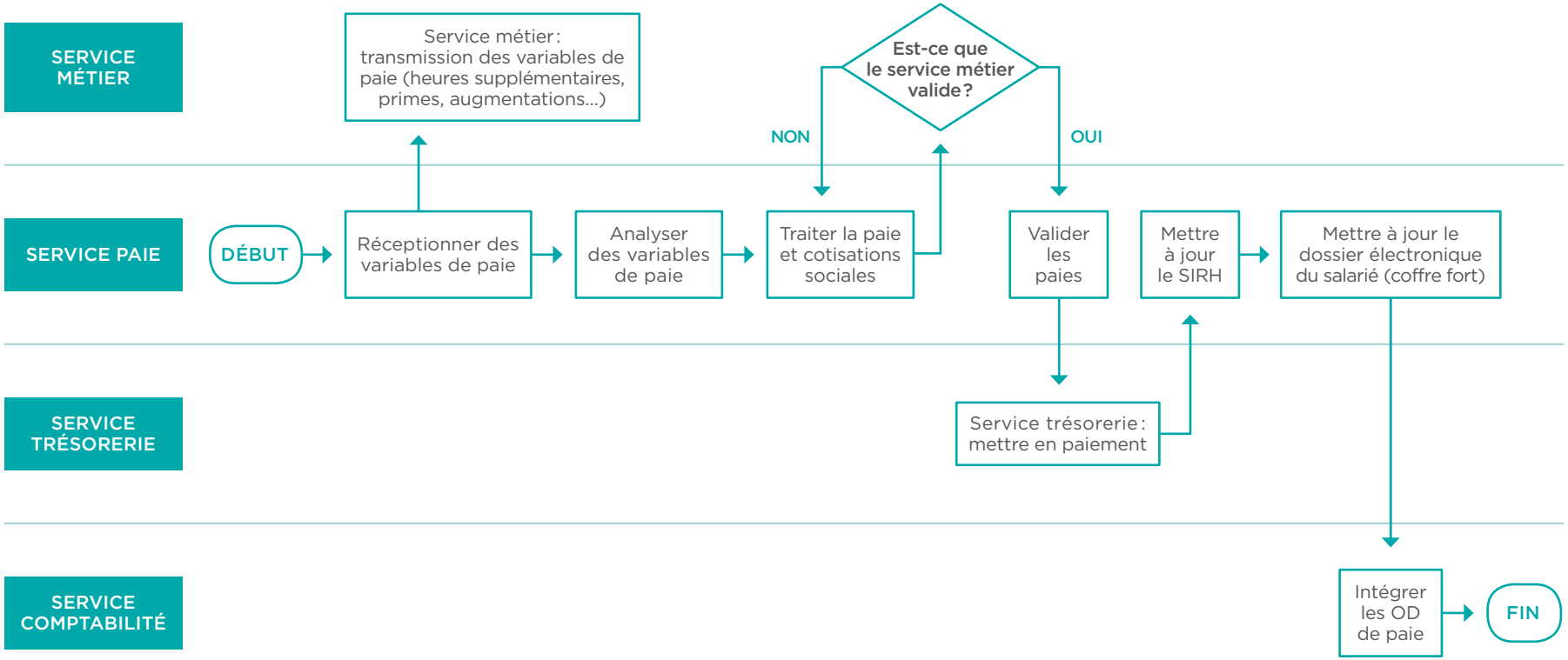
PROCESSUS - PAIE



07

SCÉNARIO PROCESSUS PAIE

LOGIGRAMME : PROCESSUS PAIE

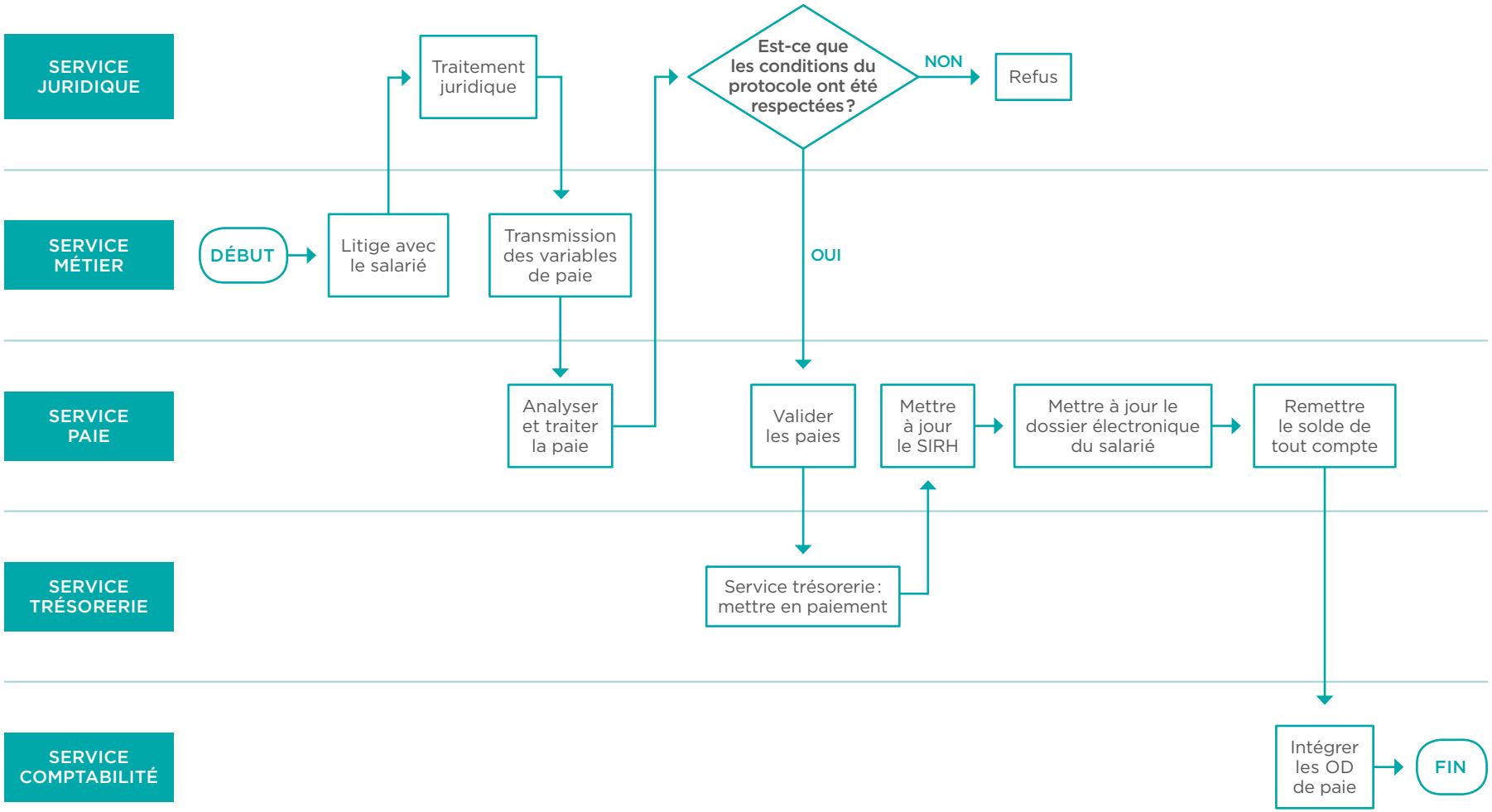


LÉGENDE Première et dernière étape · Étapes · Une action · Lien entre 2 activités

07

SCÉNARIO PROCESSUS PAIE

LOGIGRAMME : PROCESSUS PAIE AVEC LITIGE



LÉGENDE Première et dernière étape · Étapes · Une action · Lien entre 2 activités

07

SCÉNARIO PROCESSUS PAIE

GRILLE D'ANALYSE DES TÂCHES : PROCESSUS PAIE

Tâches	Service métier	Paie	Trésorerie	Comptabilité	Service RH/ juridique	Service informatique
Mise à jour des référentiels et paramètres de paie		✓				
Transmission des variables de paie	✓					
Analyse et traitement de la paie		✓				
Validation de la paie	✓					
Mise en paiement			✓			
Mise à jour du logiciel de paie		✓				✓
Intégration des OD paie				✓		
Rédaction des protocoles d'accord					✓	

07

SCÉNARIO PROCESSUS PAIE

QUESTIONNAIRE GRILLE D'ANALYSE DES TÂCHES : RISQUES SUR LA QUALITÉ DES DONNÉES

Étape	Questions à se poser	OUI	NON	Si non existants, actions correctrices à mettre en place
Analyse et traitement de la paie	Les éléments de paie sont-ils exhaustifs (nombre d'heures, primes, absences…)?	✓		
	Le nombre de salariés bénéficiant d'une paie a-t-il été vérifié?		✓	Améliorer le processus en détectant les failles.
	Les éléments de paie sont-ils cohérents (bulletin de paie pour un salarié sorti, prime «anormale» ou inhabituelle, etc.)?		✓	Améliorer le processus en détectant les failles.
	La base de CSG abattue est correctement calculée?	✓		
	Le forfait transport / Navigo est-il correct?			
	Le taux de maintien de salaire suite à un arrêt maladie est-il justifié?		✓	Améliorer le processus en détectant les failles.
	Réalise-t-on un double contrôle pour l'établissement des paies?	✓		

07

SCÉNARIO PROCESSUS PAIE

GRILLE D'ANALYSE DES TÂCHES : ANALYSE DES RISQUES

Tâches	Risques/Points d'audit	Risque 1	Risque 2	Risque 3	Risque 4	Risque 5	Risque 6
Traitement de la paie	Risque identifié	Absence du nombre d'heures travaillées	Prime anormale	Calcul de la paie erroné (taux horaire, retenues)	Calcul des cotisations erroné (base ou taux erronés)	Solde de tout compte erroné	Divulgation des données personnelles du salarié
	Points d'audit	Exhaustivité, fiabilité, intégrité des données					RGPD : Continuité d'exploitation (infraction à payer : % du CA)

07

SCÉNARIO PROCESSUS PAIE

Pour faire une analyse des risques, le CAC peut utiliser un logiciel d'analyse des données.

Cela permet l'extraction, l'échantillonnage et la manipulation de données dans le but d'identifier des erreurs, des problèmes, des points particuliers et des tendances.

LOGICIEL D'ANALYSE DES DONNÉES

L'outil d'analyse de données utilisé permettra par exemple:

- D'avoir une piste d'audit sous la forme d'un journal détaillant toutes les opérations effectuées en rapport avec chaque fichier (base de données), depuis son importation jusqu'aux diverses opérations de vérification qui s'ensuivent
- D'importer et d'exporter des données dans une multitude de formats, incluant des fichiers provenant de logiciels de comptabilité
- De traiter des millions d'enregistrements en quelques secondes

L'utilisation du logiciel d'analyse des données permettra de faire des tests permettant de vérifier la qualité des données(exhaustivité, exactitude, pertinence).

07

SCÉNARIO PROCESSUS PAIE

GRILLE D'ANALYSE DES TÂCHES : RISQUE DE FRAUDE

Données	Risques/Points d'audit	Fraude 1	Fraude 2	Fraude 3	Fraude 4	Fraude 5
Traitement de la paie	Risque identifié	Utilisation non autorisée de la donnée	RIB d'origine	Adresse d'envoi des bulletins de paie	Usurpation d'identité	Historique des bulletins de paie
	Points d'audit	Non conformité de la réglementation	Exhaustivité, fiabilité, intégrité des données Communication absente/inefficace/erronée		Non conformité de la réglementation	Exhaustivité, fiabilité, intégrité des données Communication absente/ inefficace/erronée
Données à caractère personnel	Risque identifié	Utilisation interdite des données à caractère personnel (nom, adresse, origine…)	Masse salariale annuelle (divulgation)	Situation d'handicap	Données dont la collecte est interdite par la loi	
	Points d'audit	Non conformité de la réglementation				
Données Paie	Risque identifié	Rectifications frauduleuses	Modification du RIB pour le paiement des salaires	Changement du lieu d'envoi des bulletins de paie		
	Points d'audit	Non conformité de la réglementation				

07

SCÉNARIO PROCESSUS PAIE

NEP 315 : PRISE DE CONNAISSANCE DE L'ENTITÉ ET SON ENVIRONNEMENT : SOCIÉTÉ DE PUBLICITÉ

NEP 265 : COMMUNICATION DES FAIBLESSES DU CONTRÔLE INTERNE

NEP 330 : TESTS DE PROCÉDURE

NEP 240 : PRISE EN CONSIDÉRATION DE LA POSSIBILITÉ DE FRAUDES LORS DE L'AUDIT DES COMPTES

EXEMPLE

La société ABG est une société de publicité.
Le salarié DIG reçoit son bulletin de paie et les caisses de cotisations la DSN.
Le CAC fait une analyse des risques : le processus mis en place a-t-il des faiblesses ?

Étape 1 | Entretien avec le PAIE et tous les services intervenant dans le processus

Étape 2 | Illustrer le processus par un logigramme (Cf. page 140)

Étape 3 | Analyse des risques et fraudes (Cf. page 146)

Étape 4 | Analyse des données pour s'assurer de la qualité des données

Étape 5 | Mise en place d'un dictionnaire des données

- Collecte des données
  - → Inventorier des données pertinentes, exploitables et exploitées
- Cartographie
  - → Construire un répertoire unique des données pour identifier la source
- Qualification
  - → Définir les critères pertinents permettant de qualifier les données en fonction des contraintes
- Valider
  - → Validation du dictionnaire

Étape 6 | Revue analytique : nombre de salariés (femme, homme), catégories professionnelle (cadre, non cadre, apprenti…), nombre d'absences, arrêts maladie, congés payés, RTT, soldes de tout compte, démissions, ruptures conventionnelles, décès…

Étape 7 | Provision pour risque prud'homal : validation par assertions

Étape 8 | Avis et recommandations sur les forces et faiblesses du processus

GLOSSAIRE

TESTS DE PROCÉDURES
(TEST DE L'EFFICACITÉ DES CONTRÔLES)

Lorsque le commissaire aux comptes s'appuie sur les procédures de contrôle interne de l'entité, il sélectionne les contrôles pertinents pour son audit dont la conception et la mise en œuvre sont satisfaisantes et vérifie leur efficacité. Dans l'hypothèse où certains des contrôles clés sur les données sont des contrôles automatisés.

ITAC

Information Technology Application Controls visent à s'assurer du respect de l'intégrité des données générées ou supportées par les applications informatiques métier, en particulier celles qui impactent les flux financiers.

ITGC

Information Technology General Controls visent à s'assurer que les systèmes d'informations fonctionnent comme requis, que leur disponibilité est assurée, que l'intégrité des données est garantie et que les évolutions sont maîtrisées.

Pour les données permanentes (référentiel ou données de base), le CAC doit s'assurer qu'elles sont à jour et que leur accès en création et mise à jour est limité assurant la séparation des tâches avec les processus métier.

CAATS

Computer Assisted Audit Tools.

CRCC
COMPAGNIE REGIONALE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
PARIS

Notre profession accompagne des entreprises de plus en plus informatisées, collectant et traitant des millions de données. Elle se doit donc d'évoluer pour conserver le contrôle des données financières analysées dans un contexte de cas de fraude en croissance permanente. Après une série de conférences sur le rôle du commissaire aux comptes dans la lutte anti-fraude organisées dès 2015, la CRCC de Paris, sous l'impulsion de Frédéric Burband, vice-président, a décidé de créer la commission "Audit informatique", en partenariat avec l'AFAI, qui rassemble des spécialistes du contrôle interne informatique et de l'analyse de données informatique.

50, RUE DE LONDRES
75 008 PARIS
01 53 83 94 33
www.crcc-paris.fr