

CONDUITE DE PROJETS

En bref

Avec l'accélération actuelle de la transformation digitale, les entreprises multiplient leurs projets informatiques, accroissant ainsi leur exposition au risque d'échec, estimé à près de 50 %.

Le commissaire aux comptes doit ainsi redoubler de vigilance concernant l'alignement stratégique de ces projets avec les objectifs clés de l'organisation.

Les principaux risques financiers à surveiller comprennent les dépassements budgétaires et l'impact sur la rentabilité globale.

Les risques opérationnels critiques à intégrer concernent notamment les retards fréquents, les difficultés techniques imprévues et l'insuffisance éventuelle des ressources allouées.

Une attention particulière doit être portée à la qualité de la gestion contractuelle, notamment en matière de coûts et délais garantis par les fournisseurs.

La sécurité informatique et l'efficacité du contrôle interne restent des points sensibles nécessitant un suivi constant.

Enfin, le facteur humain doit être intégré au cœur de l'évaluation, via une gestion rigoureuse du changement et une mobilisation effective des équipes.

Séquence 1

Comprendre la thématique

Contexte et enjeux

La transformation digitale accélère fortement les projets informatiques, augmentant ainsi les risques liés à leur réalisation. Le commissaire aux comptes doit appréhender de manière claire les enjeux spécifiques du projet audité pour anticiper ses impacts potentiels sur l'entité.

Parmi les enjeux majeurs figurent le respect de l'équilibre budgétaire, les risques de dérives financières et leur incidence sur les états financiers. Il convient également d'évaluer les risques opérationnels, notamment les retards d'exécution pouvant affecter la performance et la continuité de l'activité.

L'efficacité du contrôle interne lié au projet, particulièrement sur la sécurité et la fiabilité des données, doit être vérifiée.

L'impact organisationnel et humain, en termes de conduite du changement, est un facteur essentiel à intégrer pour anticiper d'éventuelles perturbations internes.

Enfin, l'analyse approfondie des contrats permettra au CAC d'identifier tout engagement susceptible de générer des risques significatifs.

Pourquoi parler de conduite de projets ? Parce qu'en moyenne, 30% du budget d'une entreprise est consacré à des projets. Cela participe à l'évolution et à la transformation de l'entreprise et de ses activités.

Toutefois, lorsqu'un projet porte sur la migration d'un système supportant une ou des activités clés d'une organisation et impacte par conséquent la production de l'information

financière et comptable, le commissaire aux comptes doit réaliser des diligences complémentaires au regard de ses impacts sur la production des états financiers.

Le projet impacte plusieurs dimensions de l'entreprise, qu'il s'agisse de processus, d'organisation, de systèmes ou des trois à la fois, ce qui est bien souvent le cas.

De manière triviale, on peut comparer un projet à un chantier de construction de maison (à noter qu'une grande partie du vocabulaire lié au SI est hérité du monde du BTP). Il s'agit de connaître le besoin, de le spécifier fonctionnellement, puis techniquement, de construire l'édifice, de tester, puis de valider la conformité avant de l'habiter.

Comme n'importe quel chantier, un projet est découpé en phases qui comportent des risques spécifiques (cf. tableau pour exemples).

S'agissant d'audit, les projets les plus directement impactant sont ceux touchant le SI financier, que cela soit dans le cadre d'un changement de logiciel, d'une montée de version, de la mise en place d'une nouvelle solution, de l'intégration d'une nouvelle activité dans un SI existant suite à une acquisition, etc.

Ce sont là les exemples les plus évidents, mais cela ne signifie pas que les autres projets ne concernent pas le CAC, par exemple la dématérialisation des processus (facturation électronique, dématérialisation des achats) ou leur automatisation (mise en place d'agent IA) ou encore l'évolution du dispositif de contrôle interne (refonte des circuits d'approbation, des rôles et autorisations, ou des référentiels comptables, mise en place d'un système de GRC – Gouvernance Risques et conformité).

Un projet représente pour une entreprise un changement structurel majeur pouvant affecter :

- La qualité de l'information financière,
- Les dispositifs de contrôle interne,
- La continuité d'exploitation.

Dans ce contexte et face à ces enjeux, le CAC doit s'assurer que :

- En termes d'approche : les projets ont été menés selon les règles de l'art et respectent un cadre de contrôle interne suffisant.
- En termes de données : les données et états financiers impactés ou produits à l'issue des projets sont exhaustifs, fiables, et correctement comptabilisés.

Conséquences pour le commissaire aux comptes

La norme d'exercice professionnel (NEP) impose au CAC de prendre en compte les changements significatifs dans l'environnement de l'entité (NEP 315 notamment sur l'identification et l'évaluation des risques d'anomalies significatives).

Le commissaire aux comptes doit ainsi effectuer une revue de ce type de projet car il a l'obligation de certifier la régularité, la sincérité et la fidélité des comptes.

Or, un projet mal maîtrisé peut :

- Remettre en cause la continuité d'exploitation (retards, surcoûts, échec, dysfonctionnement post migration)
- Entraîner des pertes financières importantes ou des litiges.
- Impacter la fiabilité de l'information financière et comptable (erreurs de comptabilisation ou de cut-off, perte d'intégrité des données, augmentation des écritures manuelles).
- Générer une rupture dans le contrôle interne ou de la piste d'audit.
- Impacter les délais de clôture
- Impacter l'image et la réputation de l'entreprise.

Le CAC doit réaliser une revue de projet de migration chaque fois qu'un changement de système d'information ou de structure organisationnelle est susceptible d'impacter la production, le traitement ou la fiabilité de l'information financière.

Par conséquent, le CAC doit mettre en œuvre des diligences complémentaires pour pallier ces risques. Ces diligences peuvent faire l'objet d'honoraires complémentaires et consiste en :

- Une revue de la gouvernance du projet
- Une évaluation des impacts que la migration a eu sur les process métiers et le contrôle interne
- Une identification et une revue des contrôles clés embarqués dans le nouveau système
- Une approche davantage substantielle si le contrôle interne est affaibli pendant ou après la migration.
- Des contrôles spécifiques sur la reprise de données pour en garantir l'intégrité et l'exhaustivité,
- Une revue de la recette fonctionnelle, de sa couverture des fonctionnalités clés et de son exécution
- Une vigilance accrue sur traçabilité des écritures comptables et leur correcte imputation avant et après le basculement ainsi que sur l'évolution du nombre d'écritures manuelles.
- Des contrôles visant à vérifier la cohérence des profils et la légitimité des habilitations octroyées dans le nouveau système.
- Une revue des anomalies post migration

Si le CAC ne détecte pas un problème significatif lié au projet (par exemple calcul erroné, perte de données ayant un impact sur l'information financière de l'exercice), sa responsabilité peut être engagée.

Si les éléments fournis par l'entité sont incomplets ou flous, cela peut également compromettre l'opinion du CAC. En cas de migration au cours de l'exercice, il est essentiel d'effectuer des travaux d'audit informatique sur les deux systèmes ayant coexisté sur l'exercice.

Séquence 2

Mission du CAC : objectifs, bonnes pratiques et outils

Thématique 1

Gouvernance, planification et suivi (GGM)

Objectifs

Sur les volets gouvernance, planification et suivi, pour assurer sa mission conformément aux Normes d'Exercice Professionnel (NEP) et référentiels applicables, le commissaire aux comptes doit :

- Évaluer le dispositif de gouvernance du projet, en s'assurant de l'existence d'une structure de pilotage claire, avec des responsabilités définies et une supervision effective par les organes compétents (ex. : comité de direction, comité d'audit).
- S'assurer de la formalisation des objectifs du projet, de leur alignement avec la stratégie globale de l'entité, et de leur validation par les instances de gouvernance.
- Vérifier l'existence d'un planning initial structuré, intégrant les jalons clés, les livrables, les ressources allouées, ainsi que les délais et les budgets.
- Examiner les modalités de suivi et de reporting : fréquence, qualité des indicateurs de performance (KPI) et remontée à la direction.

- Apprécier le système de contrôle interne appliqué au projet, incluant la gestion des risques (cartographie, analyse, plans d'action) et les dispositifs d'alerte en cas de dérive.
- Analyser la traçabilité des décisions majeures du projet, ainsi que leur documentation (procès-verbaux, arbitrages budgétaires, validations techniques...).
- Contrôler la maîtrise des coûts, en confrontant les dépenses engagées au budget prévisionnel, et en vérifiant les justifications des écarts significatifs.
- Valider la fiabilité des données utilisées dans le suivi de projet, notamment celles intégrées dans les comptes ou les prévisions financières.
- S'assurer de la conformité du projet aux normes réglementaires et contractuelles, notamment en cas de financement public, subventions, ou partenariats.
- Porter une attention particulière à la clôture du projet, en vérifiant que les livrables ont été validés, que les retours d'expérience ont été collectés, et que les impacts comptables ont été correctement enregistrés.

Bonnes pratiques

Renforcer la gouvernance des projets

- Mettre en place un comité de pilotage dédié pour les projets structurants, avec une implication claire des dirigeants, et des comptes rendus formalisés.
- Définir un rôle clair pour chaque acteur (sponsor, chef de projet, utilisateurs clés, directions métiers...) avec des responsabilités et des pouvoirs de décision bien identifiés.

Formaliser une charte de projet

- Promouvoir la rédaction systématique d'une charte de projet validée par la direction, précisant les objectifs, les enjeux, les parties prenantes, les ressources, le budget et les délais.
- S'assurer que cette charte soit revue en cas de changement majeur.

Mettre en place un plan projet structuré et suivi

- Recommander l'utilisation d'un planning détaillé, intégrant les jalons clés, les dépendances, les ressources critiques, et un plan de gestion des risques actualisé régulièrement.
- Favoriser l'usage d'outils de gestion de projet (type Gantt, PERT, logiciels spécialisés) pour une meilleure visibilité des avancées.

Renforcer le suivi budgétaire et la gestion des écarts

- Mettre en place un tableau de bord budgétaire, comparant les prévisions et les réalisations, avec des analyses d'écarts systématiques et documentées.
- Définir des seuils d'alerte pour déclencher des actions correctives.

Adopter des procédures de reporting projet régulières

- Instaurer un reporting périodique (mensuel ou selon l'importance du projet), adressé à la gouvernance, contenant des indicateurs de performance, de risques et d'avancement.
- Inciter à la transparence des difficultés rencontrées, pour une meilleure réactivité.

Mettre en place une cartographie des risques projet

- Aider le client à établir et actualiser une cartographie des risques spécifique au projet, identifiant les risques de délai, de budget, de qualité, réglementaires ou humains.
- Prévoir des plans de mitigation et suivre les actions correspondantes

Documenter les décisions et arbitrages

- Insister sur la traçabilité des décisions majeures, avec archivage des validations, arbitrages de ressources, dérogations budgétaires ou changements de périmètre.

Organiser des revues de projet intermédiaires

- Suggérer des points d'étape formels avec bilans partiels, impliquant les instances dirigeantes et les parties prenantes, permettant d'ajuster le projet si nécessaire.

Intégrer les enseignements des projets passés

- Mettre en œuvre un retour d'expérience systématique (REX) en fin de projet, pour capitaliser sur les bonnes pratiques et éviter la répétition des erreurs.

Outils & documentations mises à disposition

Pour documenter ses contrôles, structurer ses échanges avec l'entité auditée et étayer ses conclusions (*volets : gouvernance de projet, planification, suivi d'avancement*)

Supports et outils pratiques

- Grille d'analyse de projet SI (à adapter selon le secteur) comprenant :
 - Matrice RACI des responsabilités projet,
 - Planning Gantt de référence vs réalisé,
 - Budget prévisionnel vs réalisé,
 - Registre des risques projet,
 - Tableaux de bord de pilotage projet (KPI, jalons, livrables, etc.).
- Checklist de gouvernance de projet incluant :
 - Existence d'un comité de pilotage régulier,
 - Compte-rendu de comitologie,
 - Processus d'arbitrage des écarts / incidents,
 - Implication effective de la DSI, de la direction métier, et de la direction générale.

- Modèle de note de synthèse pour formaliser les constats et les impacts potentiel sur :

- La qualité des livrables,
- Le respect des délais et des budgets,
- Le maintien du contrôle interne adapté pendant la phase de transformation.

Outils d'échange et de collecte

- Modèles d'entretien semi-directifs avec :
 - Le chef de projet,
 - Le sponsor métier,
 - Le RSSI / responsable conformité,
 - Le responsable des tests et de la recette.
- Templates de documentation projet :
 - Cahier des charges / Expression de besoins,
 - Plan de management de projet,
 - Plan assurance qualité,
 - Plan de conduite du changement,
 - Plateformes collaboratives (Teams, SharePoint, drive sécurisé...) pour suivre et centraliser les documents, versions, et éléments de preuve collectés.

Outils de documentation des travaux du CAC

- Dossier de travail numérique (DTN) incluant :
 - Liens vers les documents analysés,
 - Fiches de contrôle avec scoring de maturité projet,
 - Synthèse des points d'alerte remontés,
 - Recommandations et suivi des plans d'actions.
- Revue des projets à enjeu significatif dans le cadre de la mission CAC :
 - Lien avec l'évaluation du contrôle interne,
 - Impact éventuel sur les comptes (immobilisations en cours, provisions, etc.),
 - Communication avec le comité d'audit (si présent).

Impact dans la stratégie du commissaire aux comptes**Influence sur l'évaluation du risque d'audit**

L'analyse des projets structurants (ERP, refonte SI, déploiement d'un outil métier, migration cloud, etc.) permet au CAC de :

- Identifier des zones de risque significatif : erreurs potentielles de comptabilisation (immobilisation, charges), mauvaise évaluation des provisions, atteinte au contrôle interne,
- Relever des défaillances de gouvernance (pilotage faible, absence de suivi budgétaire, décisions mal tracées) qui peuvent accroître le risque de fraude ou d'anomalies non détectées,

- Détecter un niveau de maturité projet insuffisant, source d'incertitude sur la fiabilité des livrables SI et leur impact sur les états financiers.

Conséquence directe : le CAC rehausse le niveau de risque inhérent ou de risque de non-détection, ce qui influence la profondeur des contrôles à mener.

Ajustement du périmètre de contrôle

En fonction des constats, le CAC peut :

- Étendre le périmètre des tests à certaines entités, processus ou périodes clés (ex. : période de bascule ou de déploiement d'un nouveau système).
- Intégrer des cycles spécifiques (achats, facturation, paie, etc.) fortement impactés par le projet.
- Vérifier les impacts comptables : activation des dépenses, test de dépréciation d'actifs SI, retraitements dans les comptes consolidés, etc.

Exemple : si la gouvernance du projet est défaillante, le CAC peut décider de tester manuellement certaines écritures au lieu de s'appuyer sur le contrôle interne.

Détermination de la nature des recommandations

Les constats issus de l'audit du projet alimentent les recommandations sur :

- La gouvernance de projet : renforcement de la comitologie, clarification des responsabilités, formalisation des décisions.
- La planification : mise à jour des jalons, intégration de la gestion des risques, alignement des ressources.
- Le suivi d'avancement : amélioration des tableaux de bord, du reporting projet, de la gestion des écarts (délais, coûts, qualité).

Ces recommandations peuvent :

- Être intégrées dans la lettre d'observations du CAC ;
- Alimenter le rapport au comité d'audit ;
- Servir à orienter les plans d'action en lien avec le contrôle interne.

Lien avec la continuité d'exploitation

Si les dysfonctionnements projet mettent en péril l'activité (retard critique, arrêt de production, perte de données, etc.), le CAC doit :

- Réévaluer l'hypothèse de continuité d'exploitation ;
- Renforcer les travaux sur les mesures de redressement ou de résilience.

Thématique 2

Conduite de projet

Objectifs

Sur le volet conduite de projet, pour assurer sa mission conformément aux Normes d'Exercice Professionnel (NEP) et référentiels applicables, le commissaire aux comptes doit s'assurer de :

1. l'adéquation du nouvel environnement aux besoins métiers et la stratégie de l'entreprise,
2. la conformité de ce nouvel environnement avec les exigences réglementaires,
3. évaluer les risques d'erreurs ou de fraudes induits par le changement induit par le projet (perte de données, séparation des tâches, paramétrage erroné, rupture de contrôle interne...),
4. Identifier les changements dans les processus métiers et les points de faiblesse temporaire ou durable dans le dispositif de contrôle,
5. la continuité de la qualité des informations produites dans le cadre du processus d'arrêté.

En cas de mise en place d'une nouvelle solution, le commissaire aux comptes doit veiller à s'assurer de

- d'un niveau de couverture suffisant de la recette,
- du bon niveau de documentation des tests réalisés,
- de l'existence d'un environnement dédié, différent de l'environnement de production pour la réalisation des tests,
- d'analyser les anomalies significatives identifiées et qualifier leur impact ainsi que les modalités de correction ou de contournement,
- la sécurisation du démarrage de la solution en effectuant une revue du processus de bascule et d'accompagnement associé,
- la revue des paramètres clés du système au regard de la réglementation et des bonnes pratiques sectorielles,
- la revue des interfaces clés afin de vérifier la fiabilité des traitements de données,
- le suivi des critères de GO/NO GO pour acter la bascule,
- la correcte implémentation des droits utilisateurs conformément à la matrice de séparation des rôles de l'entreprise.

En cas de reprise de données, le commissaire aux comptes doit veiller à s'assurer de :

- la cohérence du périmètre et de l'historique de reprise,

- la définition et le suivi de la méthodologie de reprise des données pour les différents types de données (règles métier, prérequis en matière de nettoyage et d'enrichissement, règles d'extraction et de formatage des données),
- l'efficacité des procédures de contrôles mises en place pour garantir l'exhaustivité et l'intégrité des données migrées conformément à la stratégie de reprise de données.

En synthèse, en tant que commissaire aux comptes, il est essentiel d'évaluer les risques liés à un projet et d'en contrôler les impacts sur la production des comptes annuels.

L'objectif étant de s'assurer de la continuité, de l'intégrité et de la fiabilité des données comptables et financières produites.

Bonnes pratiques

Mettre en place un cadre et un suivi périodique et robuste

- Définir les rôles et responsabilité de chaque partie prenante (formaliser par exemple un RACI),
- Effectuer un suivi régulier et cadrer de la conduite de chaque phase du projet avec des objectifs spécifiques,
- Identifier clairement et en amont les risques liés au projet et inclure systématiquement leur suivi dans le dispositif de pilotage du projet,
- Ne pas négliger la conduite du changement,
- Solliciter les fonctions de contrôles (contrôle interne, direction des risques, RSSI etc.) sur certains aspects comme la RGPD, la sécurité de la solution, l'impact pendant et après le projet sur le dispositif de contrôle,
- Définir des modèles permettant d'encadrer la formalisation des livrables clés (expression des besoins, spécifications fonctionnelles et techniques, cahier de recette...)

Identifier les impacts

- Dresser la liste des fonctions, processus et fonctionnalités clés impactées par le projet en particulier les impacts sur le dispositif de contrôles et sur la production de l'information financière et comptable et le processus d'arrêté des comptes,
- S'assurer que les contrôles clés ont été adaptés ou recréés dans le nouvel environnement,
- Vérifier que des contrôles ont été mis en place pendant la période de transition.

Vérifier la réalisation de tests dans le cadre du projet

- S'assurer qu'un plan de tests a été formalisé, qu'il couvre l'exhaustivité des fonctionnalités clés, qu'il a été suivi et que les résultats de ces tests ont été consignés et qu'ils s'appuient sur des éléments de preuves documentés,

- S'assurer que des tests de non régression sont prévues et clairement définies.

S'assurer de la correcte reprises de données

- Obtenir une documentation complète des phases de migration (ETL : Extraction - Transformation - Chargement),
- Vérifier la traçabilité des données : correspondance entre balances avant/après migration, compteurs de contrôle, sommes, fichiers de mapping, etc.

Identifier et gérer les anomalies identifiées

- Recenser et prioriser les anomalies identifiées dans le cadre du projet,
- Qualifier leurs impacts éventuels,
- Identifier les solutions de contournement mis en place et qualifier leur impact éventuel sur le dispositif de contrôle.

Définir et tester le processus de bascule

- Définir en amont des critères de GO/NO GO visant à décider de la bascule,
- Effectuer une ou des bascules à blanc et identifier les éventuels plans d'actions permettant de sécuriser la bascule réelle,
- Identifier les réserves éventuelles qui impacteraient potentiellement la bascule.

Outils & documentations mises à disposition

Pour documenter ses contrôles, structurer ses échanges avec l'entité auditée et étayer ses conclusions, le CAC peut utiliser les moyens ci-dessous.

Supports et outils pratiques

- Point régulier avec le chef de projet et les parties prenantes,
- Comptes rendus de comité de suivi et de pilotage du projet,
- Modèles de livrables clés (expression des besoins, spécifications fonctionnelles et techniques, cahier de recette...),
- Point régulier avec les fonctions de contrôles pour échanger sur le projet et ses impacts notamment sur le dispositif de contrôles,
- Plan de tests montrant son étendu, son avancement et les résultats des tests,
- Suivi des risques liés au projet,
- Planning projet,
- Plan de bascule,
- PV de recette,
- Critères de GO/NO GO,

- Compte rendu des bascules à blanc,
- Liste des anomalies identifiées incluant leur suivi,
- Modèle de note de synthèse pour formaliser les constats et les impacts potentiels sur :
 - La qualité des livrables,
 - Le respect des délais et des budgets,
 - Le maintien du contrôle interne pendant la phase de transformation.

Outils d'échange et de collecte

- Modèles d'entretien semi-directifs avec :
 - Le chef de projet,
 - Le sponsor métier,
 - Le RSSI / responsable conformité / Contrôle interne,
 - Le responsable des tests et de la recette,
 - Responsable de la migration des données.
- Plateformes collaboratives (Teams, SharePoint, drive sécurisé...) pour suivre et centraliser les documents, versions, et éléments de preuve collectés.

Outils de documentation des travaux du CAC

- Dossier de travail numérique (DTN) incluant :
 - Liens vers les documents analysés,
 - Fiches de contrôle avec scoring de maturité projet,
 - Synthèse des zones de risques et suivi,
 - Synthèse des points d'alerte remontés,
 - Synthèse des tests réalisés,
 - Recommandations et suivi des plans d'actions.
- Revue des projets à enjeu significatif dans le cadre de la mission CAC :
 - Lien avec l'évaluation du contrôle interne,
 - Impact éventuel sur les comptes (immobilisations en cours, provisions, etc.),
 - Communication avec le comité d'audit (si présent).

Impact dans la stratégie du commissaire aux comptes

Influence sur l'évaluation du risque d'audit

La revue de projets structurants (ERP, refonte SI, déploiement d'un outil métier, migration cloud, etc.) permet au CAC d'identifier des zones de risque significatif : erreurs potentielles de calcul ou de comptabilisation, solution de contournement et rupture du contrôle interne, impacts sur la clôture etc.

Ajustement du périmètre de contrôle

En fonction des constats, le CAC peut rehausser le niveau de risque inhérent ou de risque de non-détection, ce qui peut et doit l'amener à :

- Étendre le périmètre des tests sur de nouvelles entités, processus impactés ou de périodes clés (ex. : période de bascule ou de déploiement d'un nouveau système);
- Étendre le périmètre des tests en incluant les nouveaux contrôles clés embarqués, les nouveaux key report, les nouveaux déversements de données;
- Intégrer des cycles spécifiques (achats, facturation, paie, etc.) fortement impactés par le projet;
- Étendre la profondeur des tests à mener et la taille des échantillons;
- Effectuer une revue analytique comparative (variations anormales entre exercices, incohérences post-migration);
- Vérifier les impacts comptables : activation des dépenses, test de dépréciation d'actifs SI, retraitements dans les comptes consolidés, gestion du curtoff etc.

Si des déficiences sont identifiées sur la conduite du projet, le CAC peut aller jusqu'à décider de tester manuellement certaines écritures au lieu de s'appuyer sur le contrôle interne.

En cas de déficiences avec un impact jugés significatif, il convient d'alerter le comité d'audit ou le conseil sur les risques financiers ou de continuité.

Le CAC peut aller jusqu'à envisager une modification de l'opinion si les comptes sont affectés et que les erreurs ne sont pas corrigées.

Détermination de la nature des recommandations

Les constats issus de l'audit du projet en amont de la bascule alimentent les recommandations sur :

- La couverture des tests, leur formalisation;
- La stratégie de reprise de données et la formalisation du contrôle clé visant à garantir l'intégrité et l'exhaustivité des données;
- Le suivi des anomalies et de leurs impacts notamment concernant les solutions de contournement.

Ces recommandations devront être prises en considération pour les futurs projets. Elle peuvent toutefois :

- Être intégrées dans la lettre d'observations du CAC;
- Alimenter le rapport au comité d'audit;
- Servir à orienter les plans d'action en lien avec le contrôle interne.

Lien avec la continuité d'exploitation

Si les dysfonctionnements projet mettent en péril l'activité (retard critique, arrêt de production, perte de données, etc.), le CAC doit :

- Réévaluer l'hypothèse de continuité d'exploitation,
- Renforcer les travaux sur les mesures de redressement ou de résilience.

Thématique 3

Post bascule & Maintenance

Objectifs

Concernant le volet « Post-bascule & Maintenance », le commissaire aux comptes (CAC) intervient principalement pour s'assurer de la continuité, de la fiabilité et de la conformité des systèmes d'information et de leur impact sur les comptes, en se référant aux Normes d'Exercice Professionnel (NEP), notamment la NEP 315, NEP 240, NEP 530, ainsi qu'aux référentiels de contrôle interne et de gouvernance IT (ex. COSO, COBIT, ISO 27001 pour la sécurité).

Bascule réelle

- Récupérer la dernière version du chronogramme de bascule ainsi que le PV associé et s'assurer qu'aucune anomalie impacte significativement les process clés et les comptes,
- Suivi des anomalies identifiés dans le cadre de la bascule.

Intégrité des traitements post-mise en production

- Vérifier que les traitements automatisés (calculs, interfaces, extractions) fonctionnent conformément aux spécifications d'origine,
- Contrôler que les écarts ou anomalies identifiés en production sont traités et tracés dans un outil de suivi.

Contrôles applicatifs opérationnels

- Valider la mise en place effective de contrôles-clés sur les traitements comptables, fiscaux, ou réglementaires issus du nouveau SI,
- Revoir les comptes de supervision, les alertes automatisées, les journalisations d'événements critiques.

Suivi des incidents et correctifs

- Examiner la gestion des tickets et incidents (outils ITSM type ServiceNow, GLPI...) : volumétrie, criticité, délais de résolution,
- Évaluer si les correctifs apportés sont formalisés, testés et documentés dans le cadre de processus validés.

Période de stabilisation et stratégie de maintenance

- S'assurer qu'une stratégie de maintenance (préventive, corrective, évolutive) est bien définie, validée et suivie,
- Vérifier l'existence de plans de reprise après incident (PRA/PCA) testés après la bascule.

Gouvernance et gestion des accès

- Contrôler la revue des habilitations post-bascule : les accès sont-ils bien conformes aux principes de séparation des tâches ?
- Examiner les processus de gestion des droits utilisateurs (création, modification, suppression).

Documentation et traçabilité

- Vérifier que la documentation post-mise en production (procédures, guides utilisateurs, plans de tests de maintenance) est complète et disponible pour les utilisateurs et les auditeurs,
- Rechercher la formalisation des décisions (comités de pilotage, comités d'anomalies, arbitrages de priorisation).

Impact sur les comptes et les risques d'anomalies significatives

- Évaluer les zones à risque de distorsion dans les comptes liés à la bascule ou à la maintenance (ex : stocks, provisions, chiffre d'affaires),
- Rechercher des preuves d'une revue spécifique ou d'un audit interne sur cette phase critique.

Bonnes pratiques

- Recenser les anomalies,
- Mettre en place un outil de suivi des anomalies avec workflow,
- Prioriser les anomalies identifiées,
- Évaluer leur impact,
- Identifier les solutions de contournements mises en place le cas échéant et leur impact sur le contrôle interne et la production de l'information financière et comptable.

Outils & documentations mises à disposition

Extraction / liste des anomalies identifiées post mise bascule avec les notions ci-dessous :

- Id anomalie,
- Description,
- Déclarant,
- Date de déclaration,
- Date de résolution le cas échéant,
- Collaborateur en charge du suivi/de la résolution,
- Criticité,
- Priorité,
- Impact,
- Solution de contournement, le cas échéant.

Impact dans la stratégie du commissaire aux comptes

Évaluation du risque d'audit (NEP 315 - compréhension de l'entité et de son environnement)

Les constats sur la phase post-projet permettent au CAC :

- D'identifier des risques significatifs d'anomalies dans les comptes liés à des dysfonctionnements post-bascule (ex. erreurs de calcul, ruptures de piste d'audit, interfaces défaillantes),
- D'analyser le processus de gestion des anomalies par criticité, priorité au regard du processus défini et revoir l'impact des solutions de contournement mises en place le cas échéant, notamment sur le contrôle interne,
- D'évaluer la maturité du dispositif de maîtrise des risques IT, notamment si la transition entre projet et exploitation a été bien contrôlée,
- D'ajuster le niveau de scepticisme professionnel : par exemple, en cas de stabilisation difficile ou documentation absente, un niveau de risque plus élevé sera retenu, entraînant des tests plus étendus.

Impact direct : augmentation du niveau de risque pour certains cycles comptables ou processus métiers (ex : chiffre d'affaires, immobilisations, stocks), justifiant un renforcement des procédures substantielles.

Définition du périmètre de contrôle et nature des tests à mener

Les éléments relevés en post-projet orientent :

- Le choix des processus à auditer plus en profondeur, notamment ceux fortement modifiés ou à fort enjeu comptable,
- Le type de tests de conformité à réaliser : par exemple, revue de paramétrage d'un ERP, test des contrôles automatisés post-mise en production, validation de la qualité des données migrées et de leur maintien,
- Le niveau d'interaction avec les fonctions SI et contrôle interne, si la documentation est lacunaire ou si des failles de supervision sont identifiées.

Impact direct : focalisation sur les zones de vulnérabilité du SI en production, extension du périmètre d'audit à des éléments techniques si les impacts comptables sont significatifs.

Recommandations à émettre et formulation des points d'attention

En fonction des constats :

- Le CAC peut être amené à formuler des recommandations relatives à la gouvernance post-projet, à la documentation ou à la supervision des processus de maintenance.
- Il pourra souligner des insuffisances de contrôle interne, voire signaler une faiblesse significative ou un risque de non-conformité réglementaire (notamment si des dispositifs comme les revues d'habilitation sont absents).
- Des points d'attention seront portés à la connaissance de l'organe chargé de la gouvernance, avec un lien explicite aux risques sur l'information financière.

Impact direct : recommandations formalisées dans le rapport au comité d'audit ou à l'organe dirigeant (NEP 260), voire mention dans le rapport général si le risque est avéré et non maîtrisé.

Séquence 3

Cas d'usage

Migration de données - Data audit

Dans le cadre de la migration d'un SI comptable, il convient de collecter :

- La balance de clôture de l'ancien système,
- La balance d'ouverture du nouveau système,
- La matrice de correspondance des comptes mettant en évidence les modifications apportées sur le plan de comptes.

Dans le cadre de la migration d'un SI de gestion, il convient de collecter les extractions relatives aux données migrées et les détails de la stratégie de migration (profondeur d'historique, granularité, règle de gestion, table de correspondances, etc.)

Un plan de test détaillé est fourni en annexe de ce guide.

Séquence 4

Allez plus loin

Missions SACC

Une entité peut souhaiter confier à son commissaire aux comptes une intervention tendant à évaluer le dispositif de la conduite des projets informatiques.

Toutes les entités peuvent être concernées par l'évaluation de leur dispositif de conduite de projet, mais cette intervention s'inscrit en premier lieu dans un contexte de projet de migration.

Les travaux ont pour objet, à la demande de l'entité, de s'assurer de :

- la conformité du nouvel environnement avec les exigences comptables et réglementaires françaises,
- l'efficacité des procédures de contrôles mises en place pour la reprise des données,
- l'exhaustivité et l'intégrité de la migration des données,
- l'adéquation des nouveaux outils avec le processus d'arrêtés des comptes,
- la validation de la persistance de la qualité des informations produites dans le cadre du processus d'arrêtés.

Les avis peuvent être assortis de recommandations visant à contribuer à l'amélioration des traitements de l'information financière et qui portent sur des éléments du contrôle interne, objets de la consultation.

Dans les Entités d'Intérêt Public, les travaux du commissaire aux comptes ne peuvent pas inclure la participation :

- à la conception et la mise en œuvre de procédures de contrôle interne ou de gestion des risques en rapport avec la préparation et/ou le contrôle de l'information financière,
- à la conception et la mise en œuvre de systèmes techniques relatifs à l'information financière,
- aux services liés à la fonction d'audit interne de l'entité contrôlée.

Pour documenter ses contrôles, structurer ses échanges avec l'entité auditée et étayer ses conclusions (*volets : gouvernance de projet, planification, suivi d'avancement*)

Référentiels et guides professionnels

- Guide CNCC sur l'audit des projets informatiques : cadre de référence pour l'identification des risques, des points de contrôle et des bonnes pratiques d'audit,
- Référentiel COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies) : appui à l'évaluation de la gouvernance SI et de la gestion des projets IT.
- NEP 315 révisée : identification et évaluation des risques, y compris les risques liés aux projets de transformation.
- Norme ISO 21500 / ISO 10006 : lignes directrices pour le management de projet, utiles pour benchmarker les pratiques de l'entité auditée.

Référentiels / Certifications :

- PRINCE2
- PMBOK

Guides :

- Guide-Audit-Gouvernance-Système-Information-Entreprise-Numerique-Cigref-Afai-Ifaci