SYSTEME D'INFORMATION ET CONTROLE INTERNE DE L'ENTREPRISE

dans un contexte d'expertise judiciaire

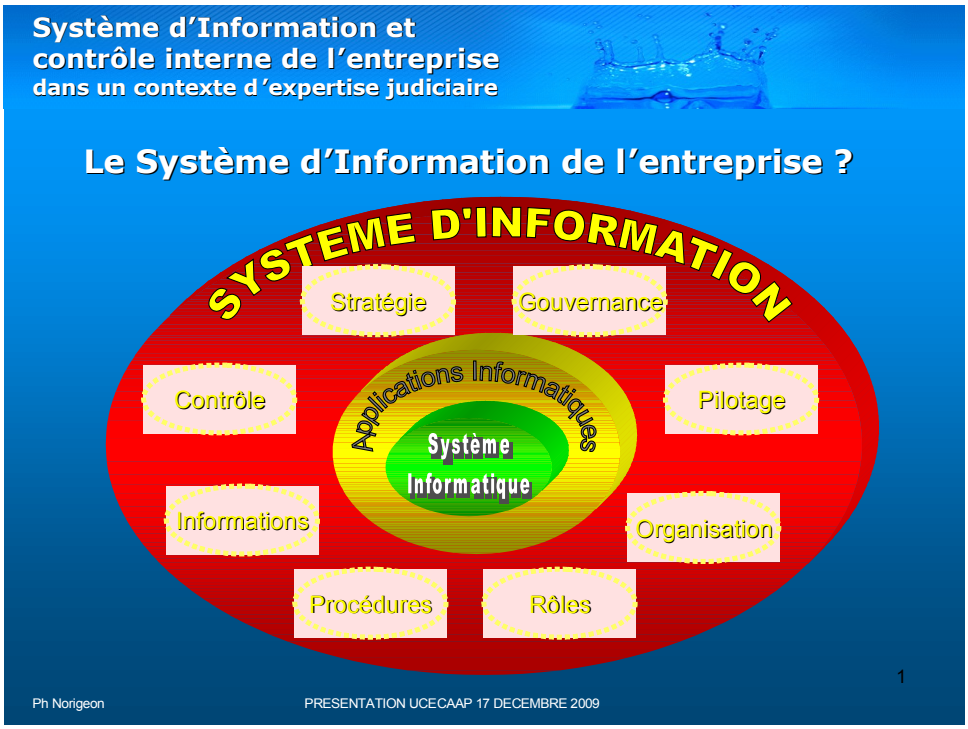
Commission Economie / Finance le 17/12/09

Les opérations comptables et financières s'intègrent de plus en plus aux activités opérationnelles de l'entreprise créant donc une forte interdépendance entre la maîtrise des processus de l'organisation et la qualité, la fiabilité de l'information financière obligeant un renforcement et un perfectionnement des moyens de contrôle afin de garantir **une image fidèle de l'entreprise.**

Evaluation, certification, contrôle de l'entreprise n'ont jamais autant dépendu de la maîtrise des systèmes d'information comme relation « synergique » entre les activités de l'entreprise et l'information financière mais également comme outil incontournable de la performance et de la construction de l'avantage concurrentiel mais aussi de contrôle du respect des règles.

Ce constat inévitable est affirmé depuis plusieurs années pour les grandes entreprises et devient une réalité tout aussi incontestable pour les PME / PMI en quête de pérennité, de meilleures performances, de développement de leurs activités…

Ce mouvement d'intégration entraîne des interactions donc des interdépendances entre les fonctions de l'entreprise, au sein des processus, et la fonction finance; il accroît la complexité de l'organisation et des flux d'informations ainsi que la dématérialisation des transactions, des informations et de nombreux éléments de l'entreprise.
L'intégration, la complexité croissante, la dématérialisation, génèrent des risques imposant un contrôle plus efficient.

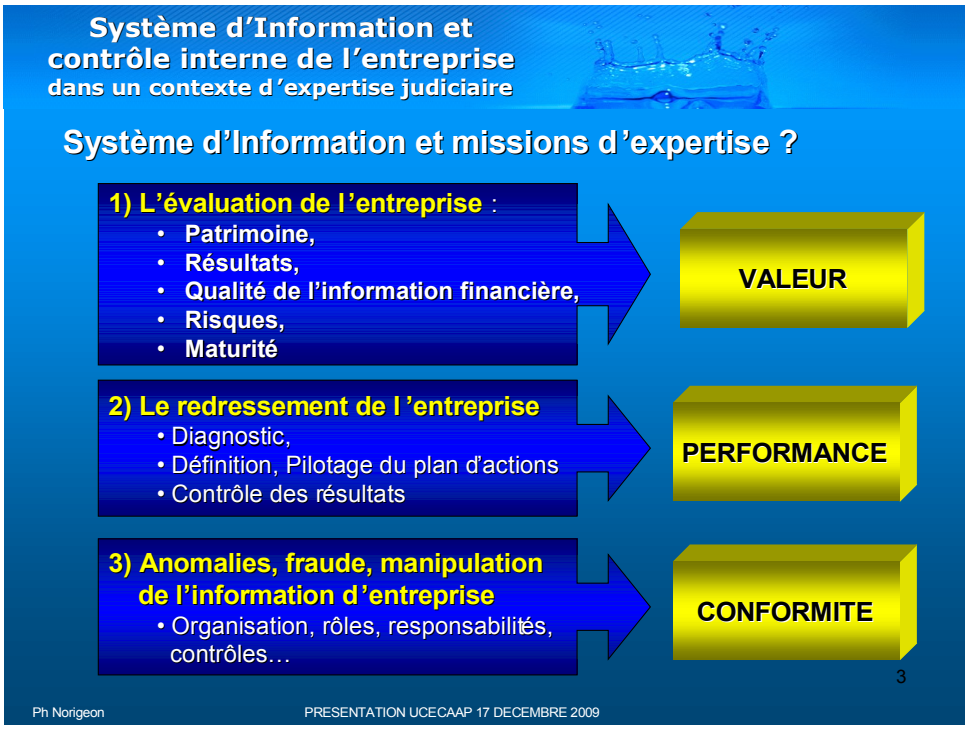


Le Système d' Information ne doit pas être réduit aux seules dimensions technique ou technologique.

Il représente la gestion globale de l'information (de l'information stratégique à l'information opérationnelle) et les moyens technologiques, organisationnels et humains mis en oeuvre.

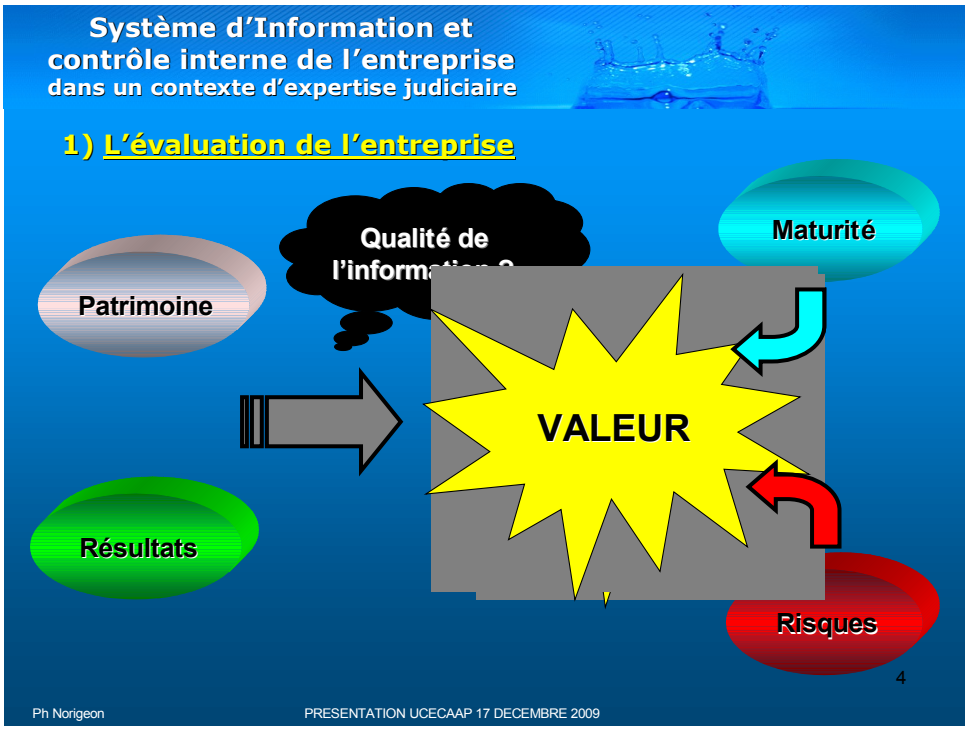
Son rôle est d'assurer la circulation de l'information de la direction jusqu'aux activités opérationnelles de l'entreprise.

Il doit garantir l'efficacité et l'efficience des processus donc la performance de l'entreprise, permettre le contrôle du respect des règles et procédures et fournir une image fidèle de l'entreprise.



Dans un contexte d'expertise, le domaine des Systèmes d'Information peut être concerné par des problématiques liées à l'évaluation de l'entreprise, au redressement économique d'une entreprise, comme par toutes les questions qui se posent sur les anomalies, les fraudes ou les manipulations de l'information d'entreprise.

1) L'évaluation de l'entreprise



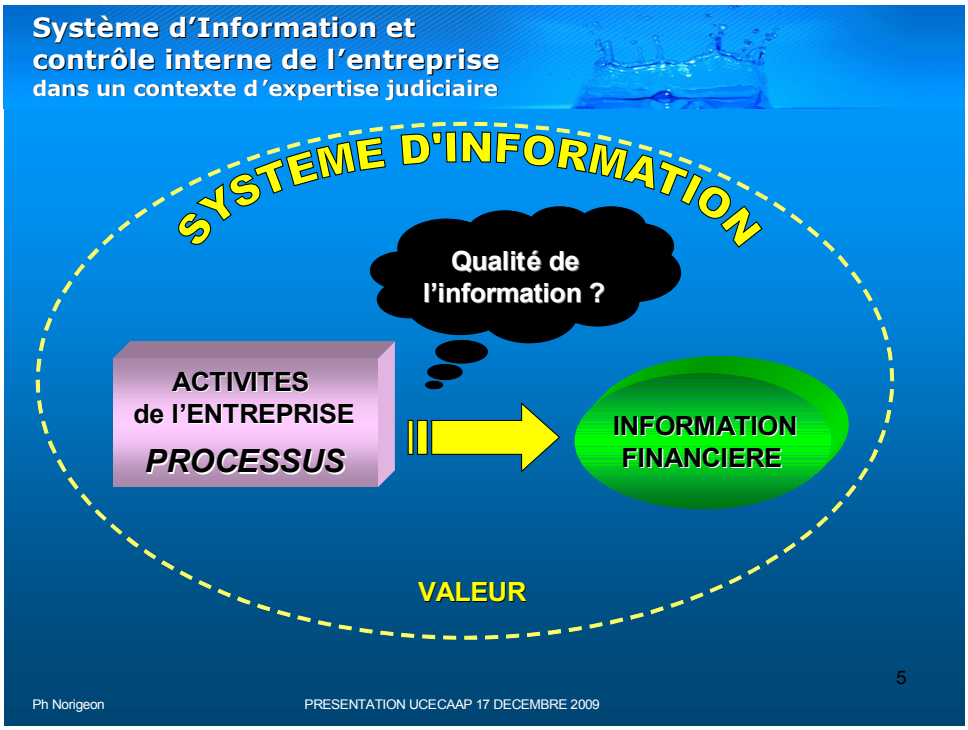
L'évaluation de l'entreprise basée sur une approche patrimoniale ne donne qu'une image statique de la valeur qui ne peut être garantie dans le temps; les crises économiques peuvent amener, à court termes, à la baisse voire à l'effondrement de la valeur d'une entreprise.

La fiabilité de l'estimation de l'entreprise dépend fortement de « **la qualité de l'information** » financière.

Une vision plus dynamique de la valeur au travers de l'analyse des résultats de l'entreprise peut permettre une projection relative et limitée de cette valeur future dans la mesure où la continuité du niveau de performance ne peut être garantie.

Deux éléments, aujourd'hui incontournables peuvent pondérer l'estimation de la valeur: « **le degré de maturité** » et « **la maîtrise des risques** » qui conditionnent fortement la pérennité et la création de valeur et donner plus de crédibilité, de fiabilité à l'évaluation de l'entreprise.

A) <u>Evaluation de la Qualité de l'information</u> :



L'information financière est basée sur les informations produites par les activités opérationnelles, les processus de l'entreprise.

Ces différentes informations sont gérées au sein d'un Système d'Information le plus souvent intégré dans de nouvelles technologies.

La qualité dépend donc à la fois du système d'information et de l'organisation au sens large du terme.

L'objectif est d'avoir une « ***image fidèle de l'entreprise*** ».

La qualité de l'information financière doit répondre à des normes définies, harmonisées.

La normalisation (Cliquez sur les liens ci-dessous)**:**

Normes internationales d'audit s'appliquant aux missions d'assurance d'informations financières *:*

ISA 315 : **Connaissance de l'entité et de son environnement et évaluation du risque d'anomalies significatives**

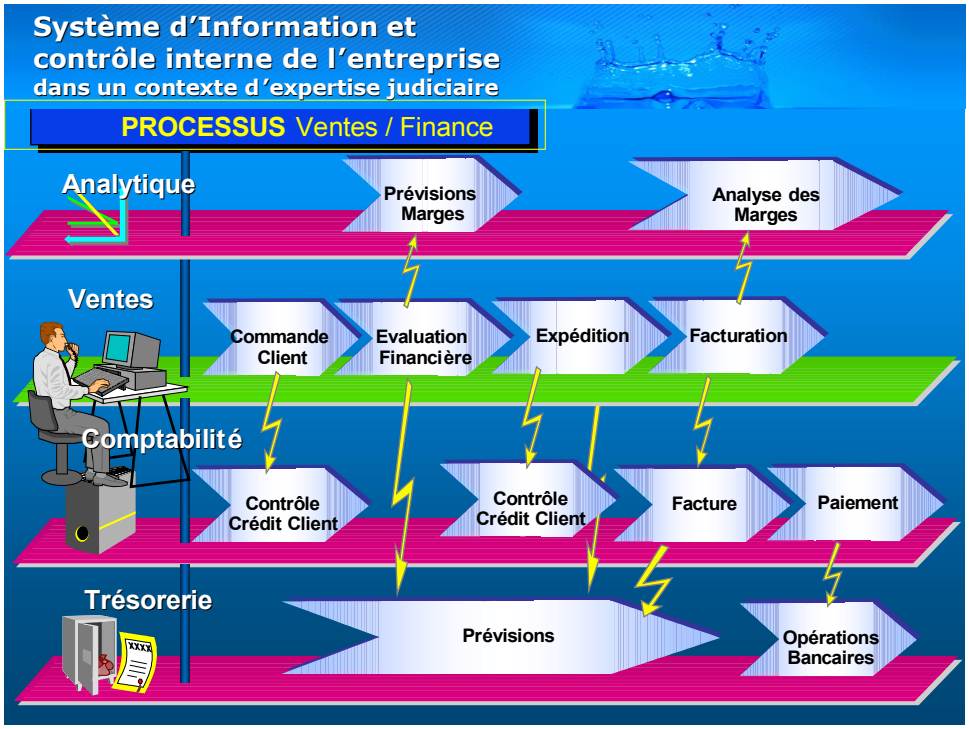
L'auditeur doit rassembler des informations et acquérir des connaissances de différentes natures concernant le secteur d'activité de l'entité, son environnement réglementaire et le référentiel comptable qui lui est applicable, et différents autres facteurs internes ou externes à l'entité tels que :

- Le choix et l'application des méthodes comptables retenues par l'entité de façon à apprécier si ces méthodes sont appropriées au regard de son activité et sont conformes au référentiel comptable applicable et aux méthodes comptables généralement pratiquées dans le secteur d'activité concerné.

- Les objectifs et les stratégies de l'entité, ainsi que les risques liés à l'activité qui peuvent engendrer des anomalies significatives dans les états financiers.
- Les outils de mesure et d'analyse de la performance financière de l'entité.
- **Les systèmes de contrôle interne** pouvant avoir une incidence sur la mission d'audit des états financiers.
- l'environnement et la culture de contrôle existant dans l'entité.
- Le processus suivi par l'entité pour identifier les risques liés à l'activité en rapport avec les objectifs de l'information financière ainsi que les résultats de ce processus.
- **Le système d'information et les processus opérationnels qui ont un rapport avec l'élaboration de l'information financière**, en particulier en ce qui concerne:
    - les flux d'opérations ayant un caractère significatif au niveau des états financiers ;
    - les procédures du système informatique et des systèmes manuels, par lesquelles ces opérations sont initiées, enregistrées, traitées et présentées dans les états financiers ;
    - les enregistrements comptables concernant ces opérations ;
    - la façon dont le système d'information saisit des événements, autres que des flux d'opérations, ayant un caractère significatif pour les états financiers ;
    - le processus d'élaboration de l'information financière utilisé pour l'établissement des états financiers de l'entité : estimations comptables significatives, choix des informations fournies.
    - L'organisation et les procédures qui ont abouti à la définition des rôles et des responsabilités en matière d'élaboration de l'information financière.
    - Les opérations de contrôle effectuées pour évaluer le risque d'anomalies significatives et pour concevoir des procédures internes d'audit complémentaires répondant aux risques identifiés.
    - Les mesures mises en œuvre par l'entité pour répondre aux risques inhérents au système informatique.

- Les moyens que l'entité utilise pour assurer le suivi du contrôle interne relatif à l'élaboration de l'information financière, y compris ceux relatifs aux activités de contrôle pertinentes pour l'audit, ainsi qu'une compréhension de la manière dont l'entité entreprend des actions correctrices suite à ces contrôles.

Un exemple concret de processus intégré de Ventes / Finances, nous montre les relations dynamiques qui existent entre l'information opérationnelle de la fonction ventes et les informations de comptabilité générale, analytique ou de gestion de la trésorerie.

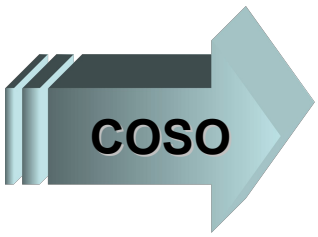


Le processus opérationnel des ventes génère des informations de comptabilité analytique permettant les analyses de profitabilité, le contrôle de gestion.

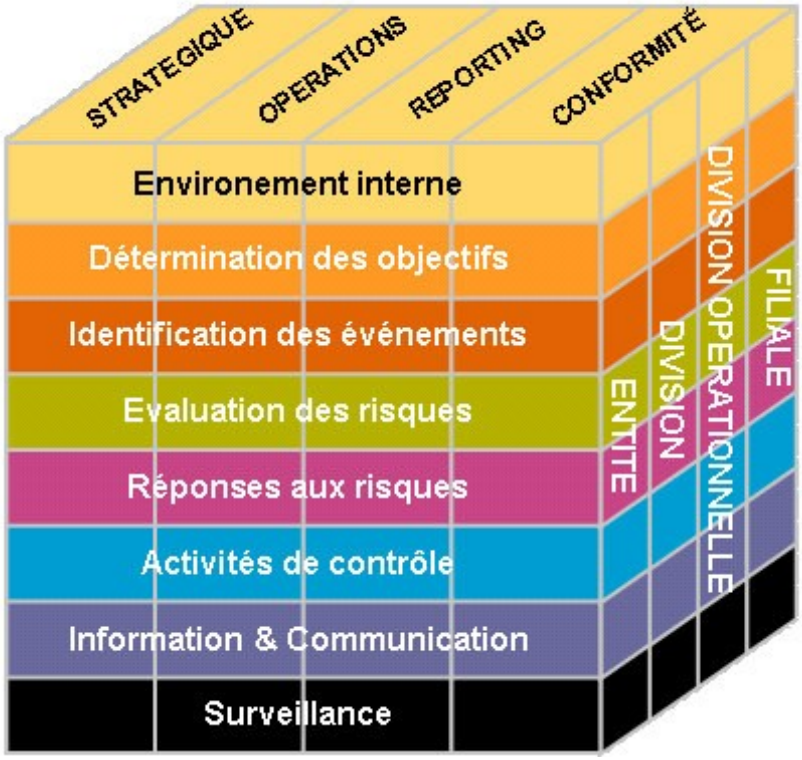
Il produit également les informations nécessaires à la comptabilité générale, à la production des états financiers et aux mouvements bancaires mais également aux analyses de solvabilité et de gestion de la trésorerie.

B) Evaluation de la maîtrise des risques :

Cadre: lois « Sarbannes-Oxley » et la loi de Sécurité Financière



Référentiel de contrôle interne



COSO : Commity of sponsoring Organizations of tradeway commission

- Commission à but non lucratif qui a établi en 1992 une définition standard du contrôle interne et créé un cadre pour évaluer son efficacité. Par extension, ce standard s'appelle aussi COSO.
- Elle regroupe plusieurs associations professionnelles (AAA, American Accounting Association, AICPA , Amercican Institute of Certified Public Accountant, FEI, Financial Executives International, IMA, Institute of Managements Accountants, IIA, the Institute of Internal Auditors).

Objectif :

- Permettre aux dirigeants de disposer de systèmes plus efficaces, efficients et éthiques dans les affaires quotidiennes.
- Sponsoriser et divulguer au niveau mondial un cadre conceptuel et des directives basées sur une analyse, une recherche approfondie et des meilleures pratiques.

1) La fiabilité de l'information financière

2) Efficacité et l'efficience des opérations

3) Conformité aux lois et règlements

- Créé suite à l'adoption des lois Sarbanes-Oxley aux USA, COSO est un cadre de référence utile pour la gestion du contrôle interne.

- Il est mis en place par le conseil d'administration et les dirigeants de l'entreprise pour une assurance raisonnable dans l'atteinte de leurs objectifs.

- Le contrôle interne est un processus avec trois objectifs et cinq composants : le cube COSO. Il fait partie du dispositif de gestion des risques.

Cadre de référence pour la gestion des risques de l'entreprise.

La gestion du risque est un processus mis en place par les organes dirigeants et qui irrigue toute l'organisation.

Les trois dimensions de COSO :

1. Objectifs de l'organisation
2. Eléments de gestion des risques
3. Les niveaux de l'organisation

Le cadre COSO veut aider les organisations à atteindre leurs objectifs qu'on peut regrouper en quatre catégories:

1) **Objectifs de l'organisation :**

- Stratégique - objectifs servant la mission de l'organisation.

- Opérationnel - utilisation efficace et efficiente des ressources.

- Reporting - fiabilité des informations financières.
- Conformité - respect des lois et règlements
- Relation directe entre les objectifs et les éléments du dispositif de management des risques.

2) Eléments de gestion des risques :

- Environnement interne - comment les risques sont appréhendés par l'organisation?
- Fixation des objectifs en ligne avec la mission et l'appétence pour le risque.
- Identification des évènements internes et externes.
- Evaluation des risques.
- Traitement des risques (risques inhérents et résiduels)
- Activités de contrôle
- Information et communication.
- Pilotage

3) Les niveaux de l'organisation :

Selon COSO, on peut appréhender le risque soit par catégorie d'objectifs, par élément, par niveaux ou en combinant le tout.

Quatre niveaux :

1. Filiale
2. Unité de gestion
3. Processus métier
4. Niveau « entité »

La dimension Processus métier :

- La dimension processus métier intervient dans l'axe des niveaux d'organisation.

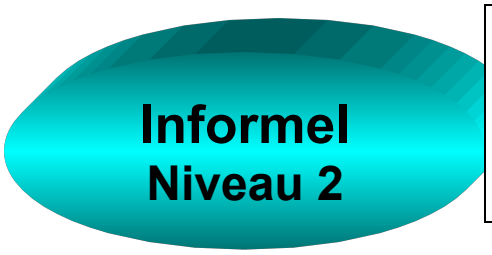
- Le processus est un ensemble d'activités manuelles ou automatiques servant à élaborer des produits ou des services.
- Différents exemples de processus métier : la production, les achats, les ventes, etc.

C) **Evaluation du niveau de maturité** :

Les activités du SCI sont harmonisées avec d'autres fonctions de contrôle.
La gestion des risques et le SCI sont exploités comme un système intégré. Les activités de contrôle sont largement automatisées et l'utilisation d'outils permet des ajustements rapides lorsque les conditions évoluent.

Les principes d'exploitation du SCI sont décrits de manière détaillée. L'exécution des activités de contrôle est surveillée régulièrement et la traçabilité assurée.
Les contrôles sont adaptés en permanence aux risques et la documentation est tenue à jour. Une fois par an, la direction reçoit un rapport sur l'évaluation du SCI (efficacité, traçabilité, efficience). Les activités de contrôle sont documentées selon un processus standardisé.
Un responsable SCI coordonne et surveille les activités de contrôle.

Des principes simples d'exploitation du SCI sont définis. Les processus (activités et contrôles) sont documentés. La traçabilité des contrôles effectués est assurée. Les contrôles sont régulièrement ajustés lorsque les risques évoluent. Une formation de base des collaborateurs a été organisée.
contrôle sont documentées selon un processus standardisé.
Un responsable SCI coordonne et surveille les activités de contrôle.



Des contrôles internes existent mais ils ne sont pas standardisés. Les contrôles existants ne sont exécutés que rarement ou ne le sont pas du tout. Ils dépendent fortement des personnes; il n'y a ni formation, ni communication les concernant.

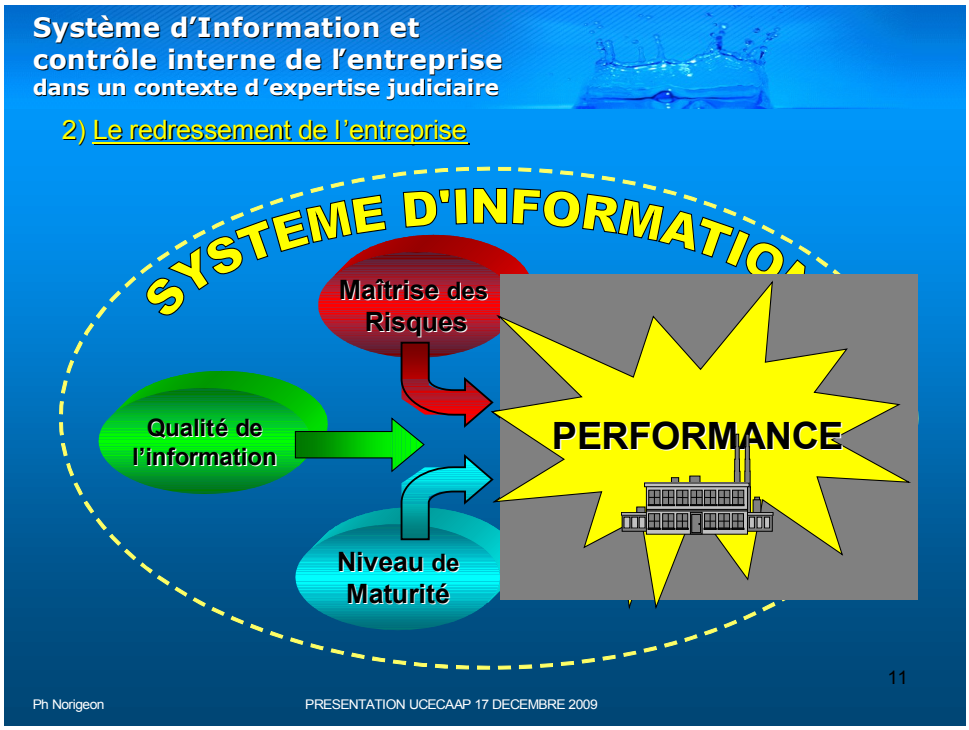
Il n'existe pas ou pratiquement pas de contrôles internes. Selon les circonstances, les contrôles existants sont peu fiables.

Le niveau de maturité de l'entreprise est un élément qui pondère la valeur de l'entreprise, dynamise sa performance et garantit un niveau de contrôle des activités et de conformité aux règles.

L'analyse du niveau de maturité peut être réalisée sur différents éléments de l'organisation :

- Les processus et activités de l'entreprise
- Les systèmes de contrôle
- Le système d'information
- L'organisation…

2) Le redressement de l'entreprise



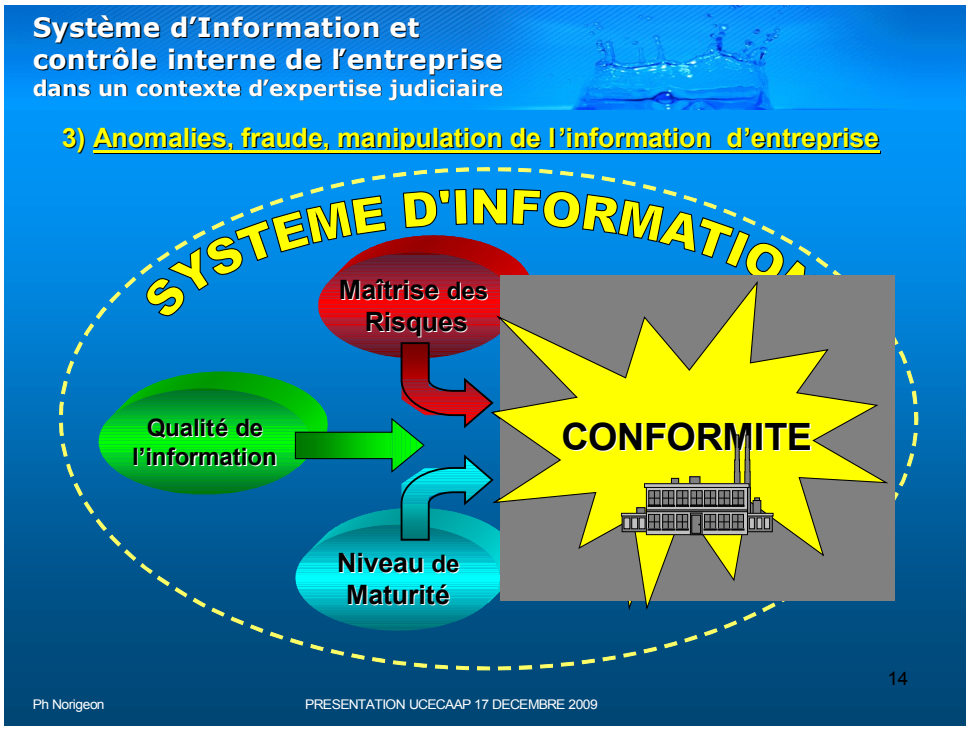
Le redressement économique d'une entreprise renvoie à des problématiques de performance.

La qualité de l'information, la maîtrise des risques et le niveau de maturité de l'entreprise sont des éléments à prendre en compte dans la définition comme dans le pilotage et le contrôle du plan de redressement.

Ils sont des éléments important du diagnostic, conditionnent le plan d'actions et influent sur la dynamique de performance des activités donc sur la réussite du redressement de l'entreprise.

Le système d'information doit permettre le suivi du plan d'actions et le contrôle de l'évolution des résultats et de l'atteinte des objectifs de redressement.

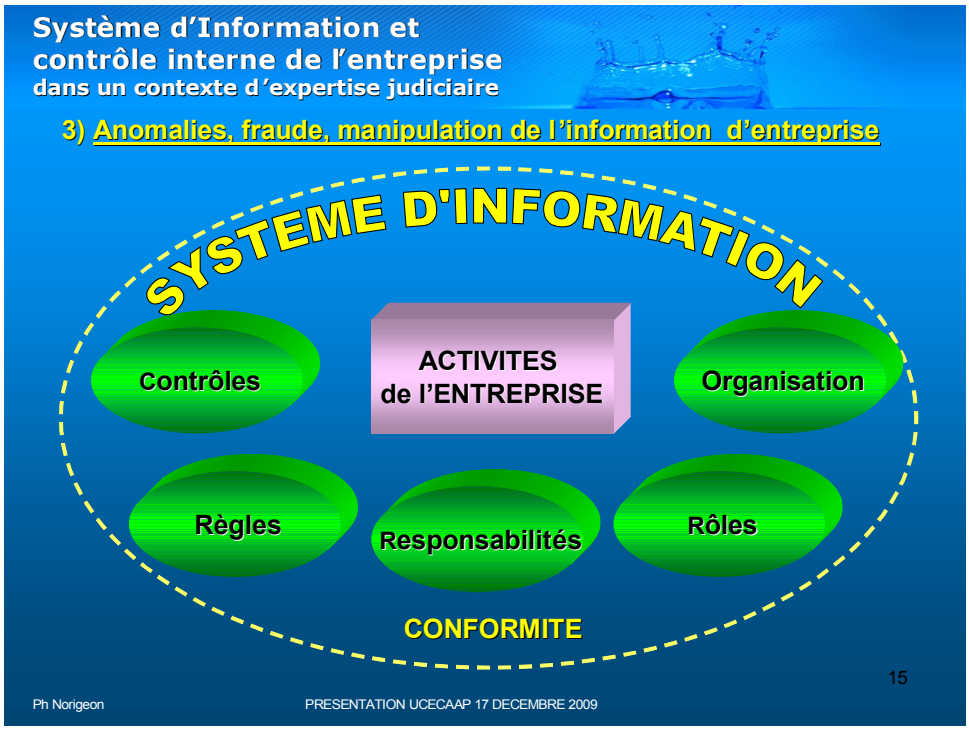
3) Anomalies, fraude, manipulation de l'information d'entreprise



La conformité résulte de l'application des procédures, des règles définies dans l'entreprise mais également des règlements et lois diverses.

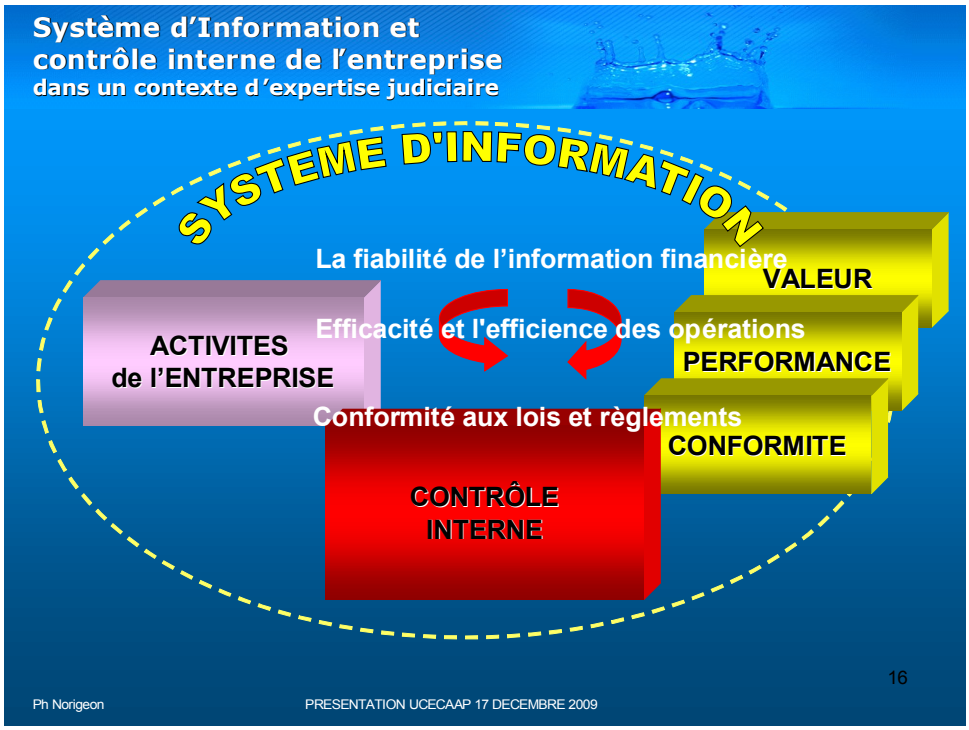
Le système de contrôle surveille l'application de ces règles et le respect des rôles et responsabilités définis dans l'organisation.

Le niveau de maturité, de maîtrise des risques de l'entreprise et la qualité de son système d'information garantissent un fonctionnement des activités de l'entreprise conforme aux règles aptes à atteindre les objectifs fixés.



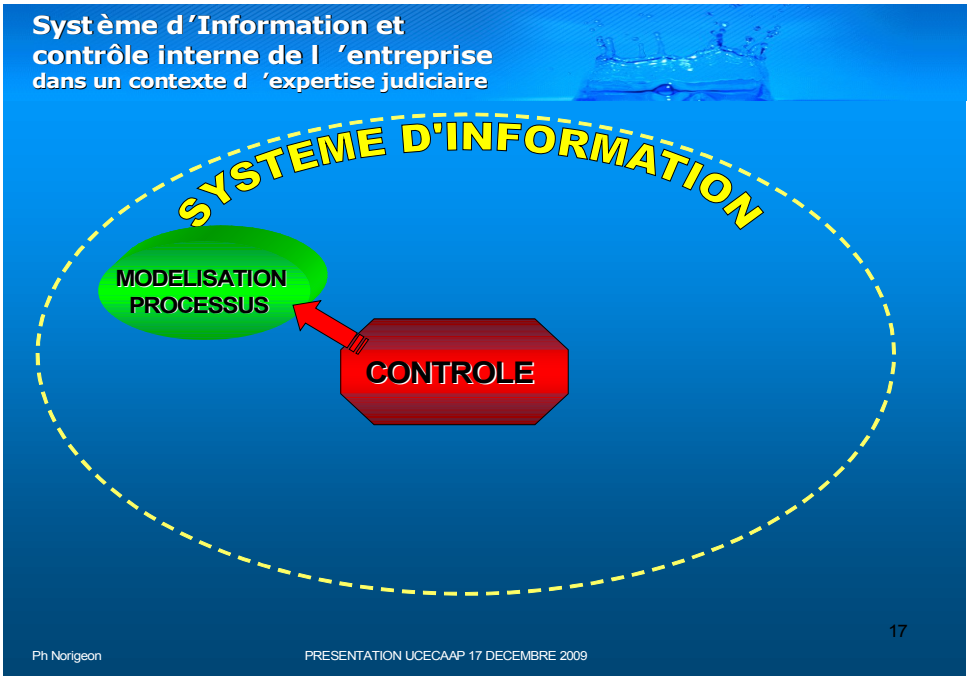
Les objectifs du contrôle interne sont de garantir:

- La fiabilité de l'information financière
- Efficacité et l'efficience des opérations
- Conformité aux lois et règlements



Principe de mise ne place d'un système de contrôle dans toute mission d'évaluation, de redressement ou recherche d'anomalies, fraudes, manipulation de l'information.

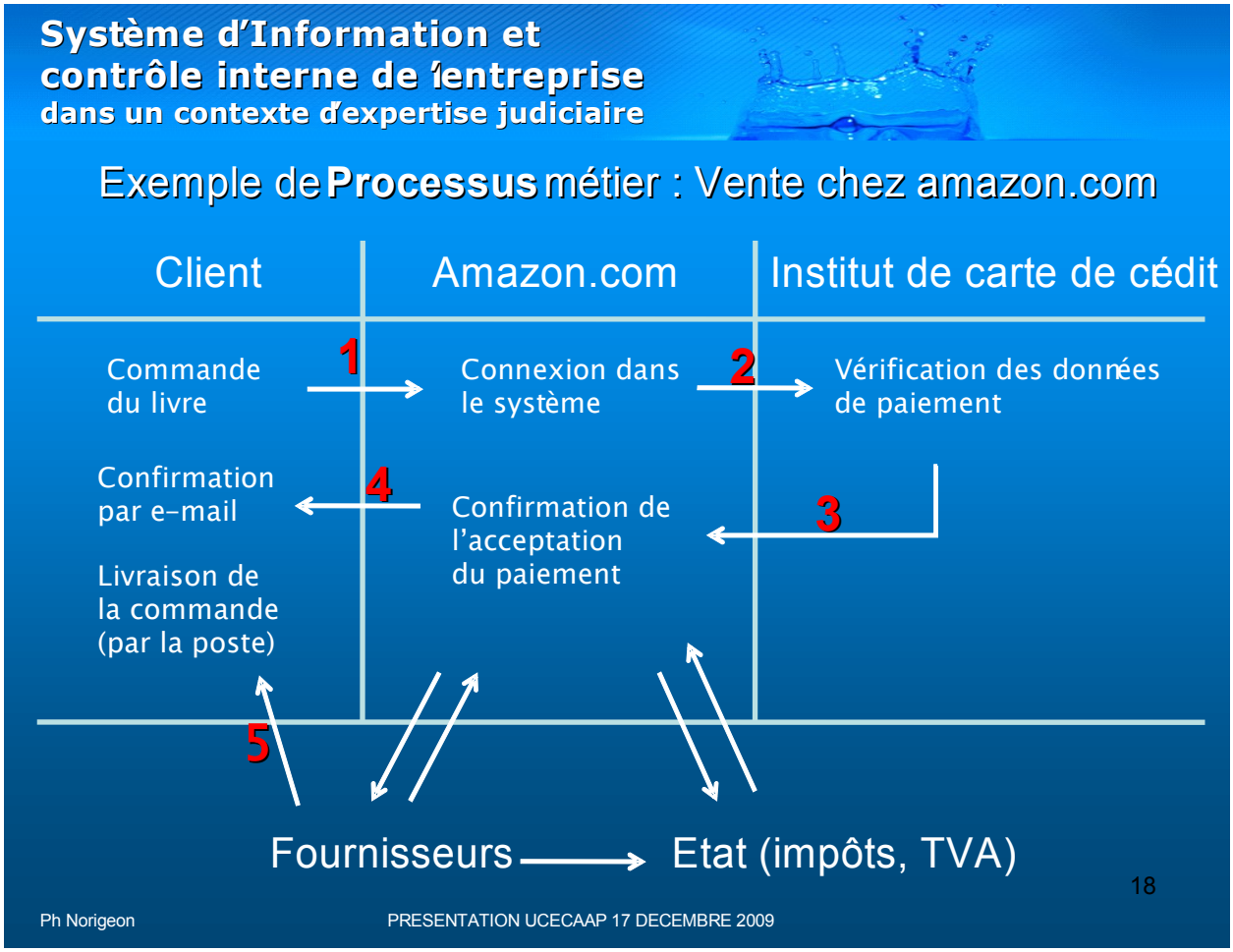
Exemple de système de contrôle d'un processus de ventes de produits sur le web.



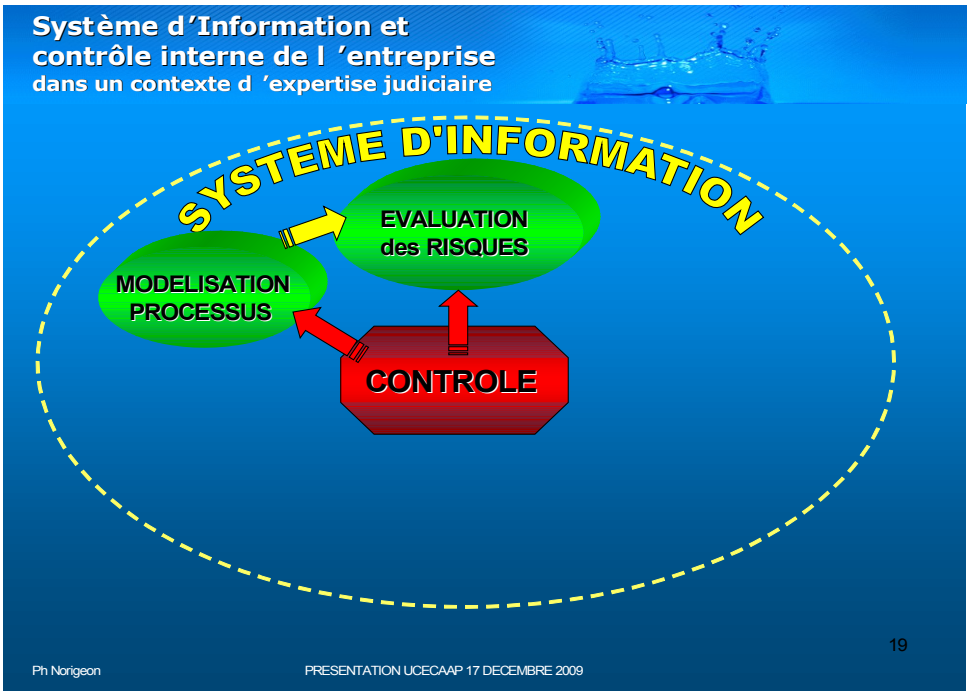
La **1ère** ***étape*** consiste à modéliser le processus sur lequel va porter l'analyse, l'audit, la mission d'expertise en identifiant les différentes phases de ce processus et les flux de matières, les flux financiers, les flux d'informations.

Cette description indispensable de l'activité est réalisable quel que soit le métier, le secteur, la forme ou la taille de l'entreprise.

Elle est la base des analyses des risques, de la qualité, de la maturité de l'organisation donc le socle de l'évaluation, du plan de redressement ou du contrôle de l'entreprise.

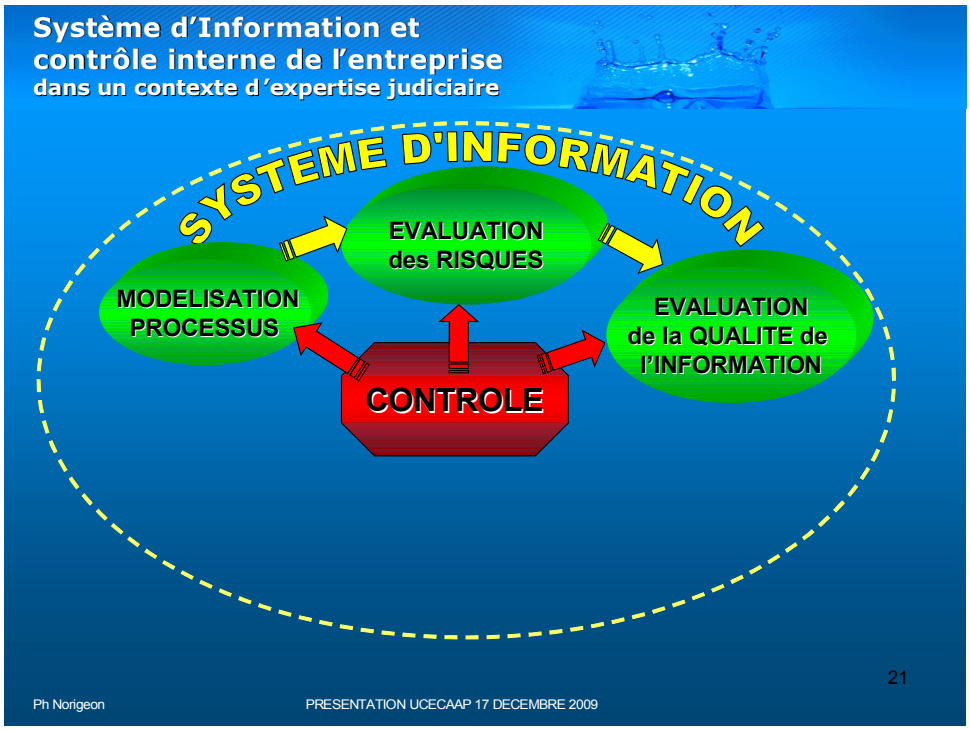


La **2ème** ***étape*** doit identifier les risques potentiels à chaque phase du processus contrôlé.



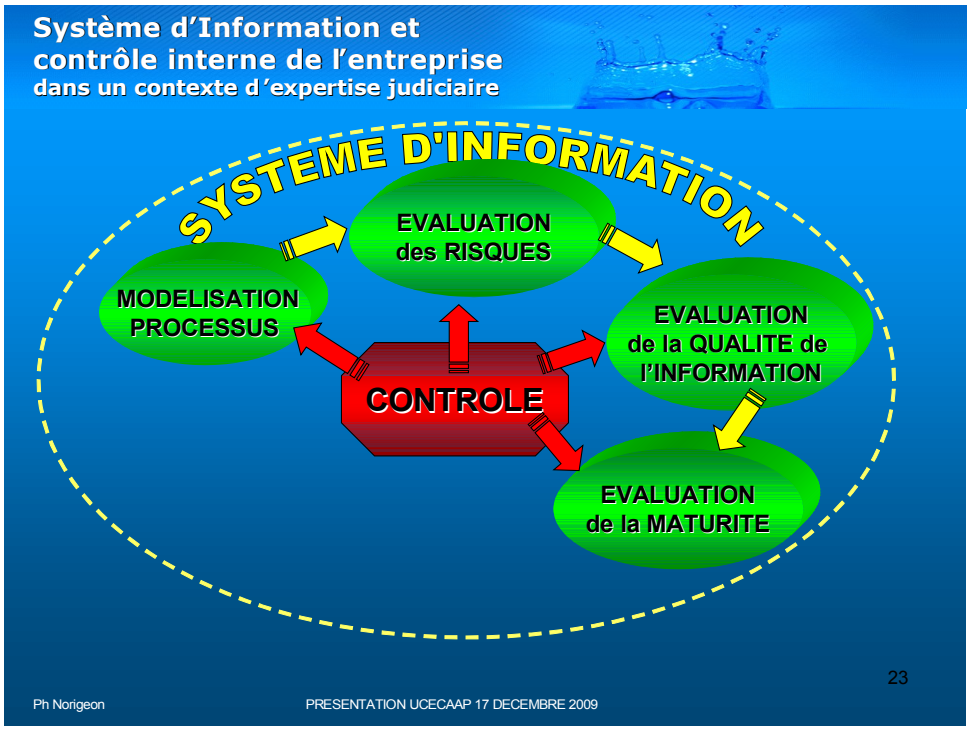
	Risques	Réponses
1	Indisponibilité du système de commande en ligne	Signal d'alerte permanent / Supervision système
Fournisseur	Rupture de stock	Signal d'alerte et contrôles de disponibilité produits
Fournisseur	Panne du système de commande du fournisseur	Prévoir des moyens alternatifs (commande par téléphone par ex.)
2, 3, 4	Perte de confidentialité des données du client	Contrôle intensif des accès aux données. Plan de sécurité
3	Erreur dans les enregistrements comptables de la vente	Contrôle des accès Traçabilité des opérations Contrôles qualité réguliers
5	Perte de colis / retards conséquents dans les livraisons	Contrôle des prestataires de livraisons
4	Panne dans le système d'envoi d'e-mail	Signal d'alerte / Supervision système
1	Mauvaise ergonomie du système	Tests avant implémentation

La ***3ème étape*** permet d'évaluer la qualité de l'information.



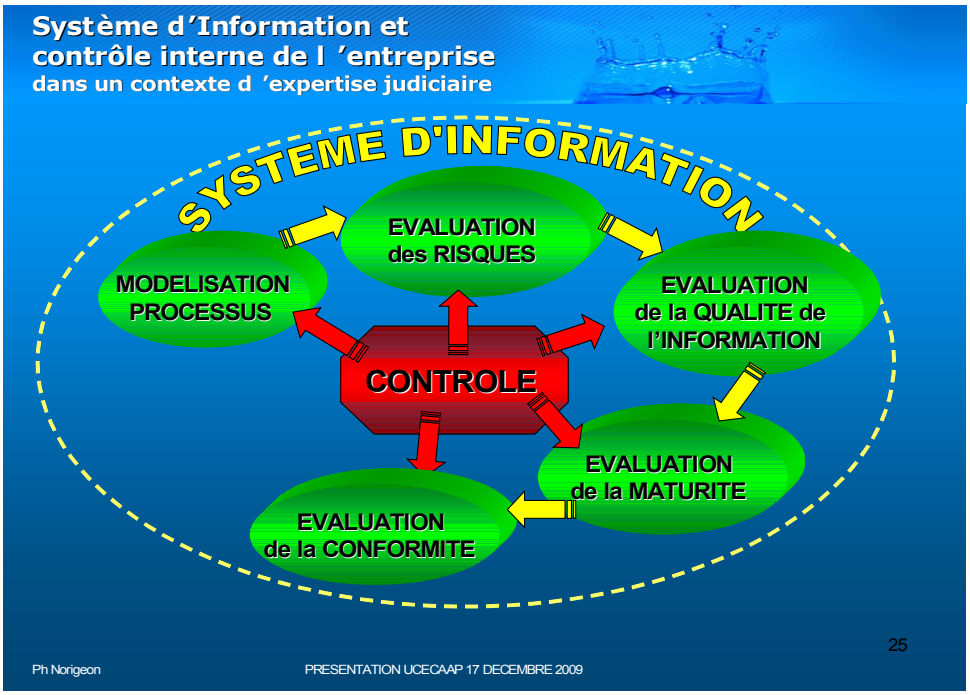
	Informations	Qualité
1	Fonctionnement du système de commande en ligne	Disponibilité temps réel
Fournisseur	Niveau de stock fournisseur	Disponibilité temps réel Fiable
Fournisseur	Fonctionnement du système de commande fournisseur	Disponibilité temps réel
2, 3, 4	Données du client	Fiable Sécurisée Conservée
3	Enregistrements comptables de la vente	Fiable Sécurisée Conservée
5	Dates livraisons clients	Fiable
4	Confirmation paiement & livraison	Fiable
1	Réclamations clients	Conservée Traitée

La ***4ème étape*** doit permettre d'évaluer le degré de maturité de l'organisation.



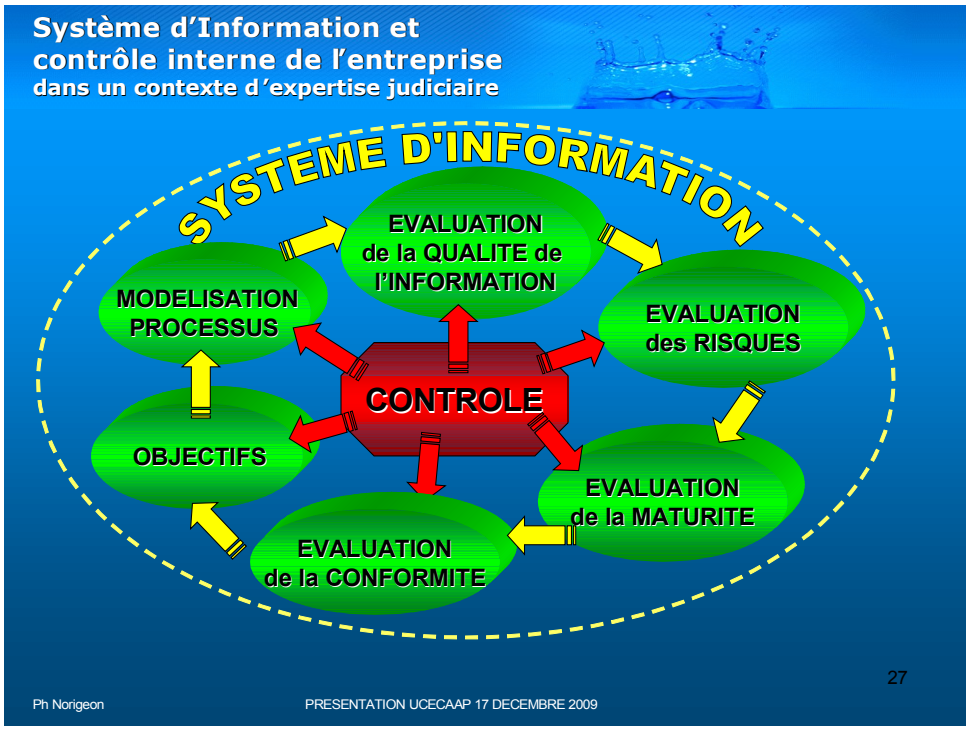
	Phases Processus	Maturité
1	Commande en ligne	Optimisé : Niveau 5
Fournisseur	Relation fournisseur	Surveillé : Niveau 4
2, 3, 4	Relation client	
3	Enregistrements comptables de la vente	Standardisé: Niveau 3
5	Livraison clients	Informel : Niveau 2
		Peu fiable : Niveau 1

La ***5ème étape*** consiste à évaluer la conformité des activités aux règles définies.

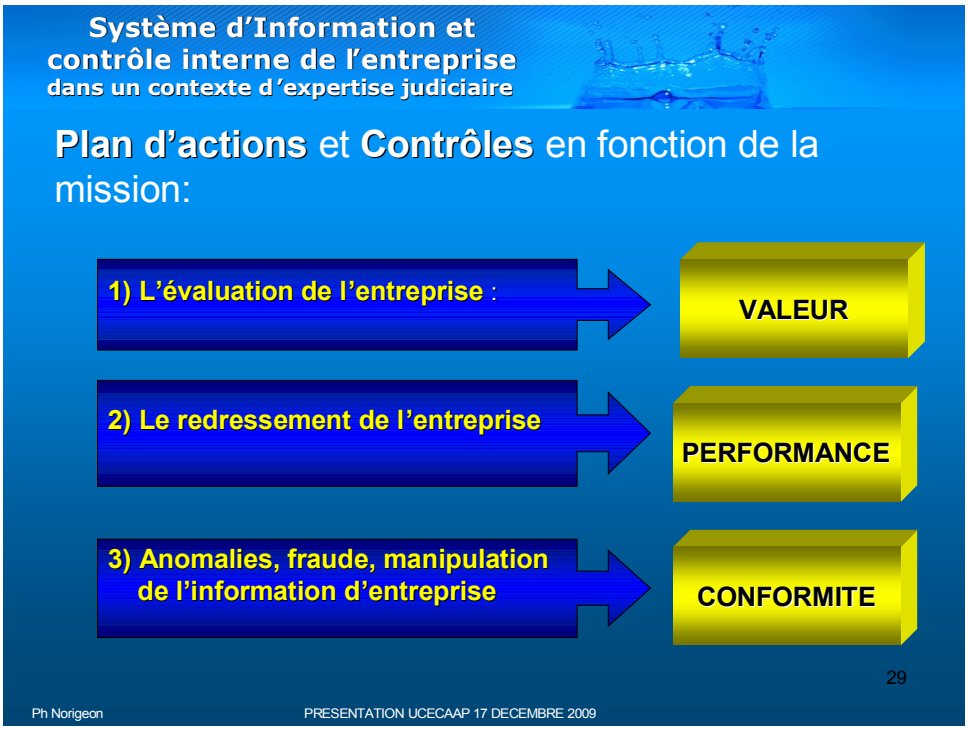


	Risques	Conformité
1	Indisponibilité du système de commande en ligne	Engagement contractuel
Fournisseur	Rupture de stock	Engagement contractuel
Fournisseur	Panne du système de commande du fournisseur	Engagement contractuel
2, 3, 4	Perte de confidentialité des données du client	Loi informatique et liberté Engagement contractuel Procédures Rôles et responsabilités
3	Erreur dans les enregistrements comptables de la vente	Lois et règlements comptables Procédures Rôles et responsabilités
5	Perte de colis / retards conséquents dans les livraisons	Lois consommation Engagement contractuel Procédures Rôles et responsabilités
4	Panne dans le système d'envoi d'e-mail	Lois consommation Engagement contractuel
1	Mauvaise ergonomie du système	Règles d'ergonomie

La ***6ème étape*** doit définir les objectifs de performance, de risques acceptables, de contrôle, de résultats…



	Risques	Objectifs
1	Indisponibilité du système de commande en ligne	Niveau accepté
Fournisseur	Rupture de stock	Niveau accepté
Fournisseur	Panne du système de commande du fournisseur	Niveau accepté
2, 3, 4	Perte de confidentialité des données du client	Objectifs de contrôle
3	Erreur dans les enregistrements comptables de la vente	Objectifs de contrôle
5	Perte de colis / retards conséquents dans les livraisons	Niveau accepté Objectifs de contrôle
4	Panne dans le système d'envoi d'e-mail	Niveau accepté
1	Mauvaise ergonomie du système	Niveau accepté



En conclusion, dans un cadre d'expertise judiciaire, les démarches d'évaluation, de redressement ou de recherche d'anomalies, de fraudes doivent être construites spécifiquement à la situation analysée.

Toute démarche d'analyse de la valeur, de la performance, de la conformité ne peut se limiter à une approche statique de l'évaluation (patrimoniale) mais doit aujourd'hui intégrer les facteurs de risques et de maturité qui donnent une dimension plus dynamique au contrôle, au pilotage et à l'évaluation de l'entreprise.