

OLIVIER RUDLOFF  
164 RUE CUVIER  
69006 LYON

RAPPORT DE STAGE N°3

Contrôleur de stage

M Philippe ALCAZAR

Maître de stage

Mme Nicole GOUDARD

Date de dépôt : 29 juillet 2003

# IMPACT DU CONTROLE INTERNE DANS LA DEMARCHE D'AUDIT D'UNE PME

## INTRODUCTION

### I LE CONTROLE INTERNE

#### A DEFINITIONS

#### B LES OBJECTIFS

### II L'APPRECIATION DU CONTROLE INTERNE D'UNE PME

#### A COMMENT CHOISIR LES FONCTIONS A AUDITER

#### B L'ETUDE DE L'ENVIRONNEMENT ET DES PROCEDURES

#### C LA MISE EN EVIDENCE DES FORCES ET DES FAIBLESSES

#### D LA REALISATION DES TEST DE PROCEDURES

## CONCLUSION

## INTRODUCTION

Le contrôle interne est tout d'abord un outil de gestion essentiel aux organes de direction de l'entreprise. Il doit permettre de lui procurer la meilleure fiabilité des informations sur lesquelles leurs décisions sont prises.

Toute entreprise dispose d'un contrôle interne y compris les petites entreprises qui possèdent en générale une structure de direction très simple. Même s'il n'y a qu'un chef d'entreprise, ce dernier a forcément des moyens de contrôle. Le contrôle interne ne peut laisser indifférents les observateurs extérieurs de l'entreprise. Son analyse reste dans tous les cas indispensable car elle a des incidences sur la suite de la mission.

Durant mon stage de commissariat aux comptes, les entreprise que j'ai audité était de type familiale ; l'actionnariat appartenait tous à une même famille. La démarche d'audit doit tenir compte de ce trait de caractère.

Dans un premier temps nous verrons ce qu'est le contrôle interne ainsi que ses objectifs avant de nous pencher sur les moyens de sa mise en oeuvre. Nous aborderons ensuite l'incidence de ces travaux sur la suite de la mission.

## I - DEFINITION ET OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE

### A DÉFINITION

Selon le C.N.C.C., on peut définir le contrôle interne par l'ensemble des mesures de contrôle, comptables ou autres, que la direction définit, applique et surveille, sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise, la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent.

Le contrôle interne s'articule autour de quatre principes que le commissaire aux comptes devra prendre en compte afin de mener à bien sa mission.

- Une organisation adaptée à l'entreprise

Cette organisation repose sur deux idées essentielles :

- le respect du principe de séparation des fonctions

L'organisation doit être conçue de manière à permettre le contrôle réciproque de leur exécution. Ainsi, est-il souhaitable d'éviter qu'une même personne puisse commettre une erreur ou une irrégularité en ayant la possibilité de la dissimuler, ou sans qu'une autre ait la possibilité de la déceler.

Il convient donc de dissocier dans la mesure du possible (suivant la taille de l'entreprise) les fonctions opérationnelles, de protection, de conservation et d'enregistrement. Or plus une entreprise est petite et plus elles sont regroupées au niveau d'une seule personne : Le chef d'entreprise.

- des méthodes et des procédures appropriées

Les méthodes et procédures constituent principalement les consignes d'exécution des tâches, les documents utilisés, leur contenu, leur diffusion et leur conservation, les autorisations et les approbations, la saisie et le traitement des informations. Dans les PME, ces consignes sont très rarement écrites.

- Un personnel de qualité

L'efficacité du contrôle interne est en grande partie liée à la qualité du personnel et à sa capacité de mettre en oeuvre les directives qui lui sont données. Un turn over du personnel important est un mauvais point surtout dans les PME. En effet, peu de consignes écrites existent et une personne détient une grande partie des rouages de l'entreprise.

- Des protections matérielles et sûres

Cette fonction est assumée, entre autres, par toutes les personnes qui détiennent physiquement les biens de l'entreprise.

- Une maîtrise des risques

Cette maîtrise correspond à la mise en place d'un champ de protections juridiques et contractuelles visant à limiter les risques potentiels liés à l'entreprise.

Ainsi, à titre d'exemple peut-on citer la rédaction des contrats d'approvisionnement fournisseurs/clients, le champ d'application des assurances...

## **B LES OBJECTIFS**

Les objectifs généraux du contrôle interne résultent de sa définition ; il a notamment pour but d'assurer ou de favoriser selon le cas :

- La protection et la sauvegarde du patrimoine,
- La qualité de l'information,
- L'application des instructions de la direction,
- L'amélioration des performances.

La vision du commissaire aux comptes est cependant plus restrictive quant à ces objectifs. En effet, "le commissaire aux comptes doit certifier que les comptes annuels sont réguliers et sincères et donnent un image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société" (article 228 alinéa 1 de la loi du 24 juillet 1966). Il n'a donc pas à porter de jugement sur l'activité opérationnelle ou la politique de l'entreprise, répondant ainsi au principe de non-immixtion dans la gestion de cette dernière.

Il s'intéressera en premier lieu au contrôle interne ayant une incidence sur les comptes annuels.

"À partir des orientations données par le programme général de travail ou de plan de mission, le commissaire aux comptes effectue une étude et une évaluation des systèmes qu'il a jugé significatifs en vue d'identifier d'une part les contrôles internes sur lesquels il souhaite s'appuyer et d'autre part les risques d'erreurs dans le traitement des données afin d'en déduire un programme de contrôle des comptes adapté."

## **II - L'APPRECIATION DU CONTROLE INTERNE D'UNE PME**

Les caractéristiques d'une petite entreprise sont :

- Nombre de salarié réduit
- Volumes d'opérations limitées
- Structure de direction minimaliste

Ces caractéristiques ont des incidences sur la mission au commissaire aux comptes.

Incidences positives :

- Contrôle de l'entreprise plus fort du fait d'un dirigeant unique
- Contrôle facilité par le faible volume d'opération et la petite structure
- Fiabilité des informations car elle repose en général sur les travaux d'un expert-comptable.

Incidences négatives :

- Risque de confusion entre le patrimoine de l'entreprise et celui du dirigeant. Le juridique est considéré comme une formalité administrative tout comme d'ailleurs la mission de commissariat aux comptes.
- Faible séparation des fonctions.
- Risque de fraude ou d'erreur non détectées élevées car il n'existe très peu de procédure écrite.

La phase d'orientation et de planification est simplifiée du fait de la taille de l'entreprise. Elle est même parfois fusionnée avec le contrôle interne. Ce dernier est généralement concentré entre les mains du dirigeant unique. Il est donc en général difficile de s'appuyer dessus.

Le commissaire aux comptes devra chercher d'autres moyens pour que sa mission ne devienne pas une expertise comptable bis avec un contrôle des comptes très rigoureux.

Pour cela il doit prendre en compte l'existence des risques spécifiques à la petite entreprise. Il devra planifier sa mission en fonction de l'approche par les risques c'est à dire en se tournant vers l'essentiel.

Pour cela, il devra définir les risques suivants :

- Les risques généraux liés à l'entreprise,
- Les risques liés à la nature des opérations traitées,
- Les risques liés à la conception et à l'application des systèmes,
- Les risques de non-détection liés à l'audit.

## **A LE CHOIX DES FONCTIONS À AUDITER**

Ne pouvant mener de contrôle exhaustif sur la validité des opérations traitées au sein de l'entreprise, l'auditeur doit appuyer ses contrôles sur la base de sondages. Il convient pour cela, de définir les cycles significatifs et évaluer les zones à risques devant faire l'objet d'un contrôle spécifique.

Lors de la phase préliminaire de la mission au sein d'une PME, nous devons déterminer les domaines et systèmes significatifs sur lesquels porteront les travaux d'audit.

En général il s'agit des cycles suivant :

Achat - fournisseur  
Personnel - Paie  
Vente - client  
Trésorerie  
Immobilisation

Le cycle Production - Stock n'est valable que pour les entreprises industrielles. Or les entreprises que j'ai audités étaient toutes des entreprises de service.

Les comptes significatif sont ceux qui représentent une part importante des comptes annuels. L'analyse des opérations qui les composent est indispensable pour s'assurer qu'elles sont correctement évaluées et comptabilisées.

Les seuils de signification sont propre à chaque entreprise. Dans une PME, on peut admettre les seuils généraux suivant :

1 à 2 % du CA HT  
5 % de la situation nette  
10 % du résultat avant IS

Nous avons donc procédé à un examen analytique des comptes afin d'évaluer les cycles pouvant avoir une incidence notable sur les comptes annuels.

Dans une PME, chaque écart est significatif car un faible volume d'opération ne peut masquer des irrégularités. Le commissaire aux comptes doit pour autant s'assurer que chaque variation qu'il considère significative puisse être expliqué.

## B L'ÉTUDE DE L'ENVIRONNEMENT ET DES PROCÉDURES

Le système de contrôle interne se décompose en :

- Environnement général de contrôle interne :  
Appréciation du degré de sensibilisation de la direction sur l'importance du contrôle interne.
- Les procédures de contrôle proprement dite :  
Il faut évaluer leur volume, leur degré de pertinence, leur degré d'application.

L'étude des systèmes doit être précédée d'une prise de connaissance de l'environnement afin de dégager les axes importants de la démarche d'audit.

Comme nous l'avons vu précédemment, les PME dispose de peu de procédures formalisés. La communication avec la direction et l'ensemble du personnel tient alors un rôle prépondérant.

Pour apprécier le contrôle interne, on doit procéder à une étude approfondie des procédures de contrôle mis en place par la direction et une observation physique assorti de demandes de confirmation. La visite des locaux apporte bien souvent beaucoup d'information susceptible a forger son opinion.

L'étude des procédures nécessite d'entrer en contact avec chaque salarié ( ce qui est possible dans une PME) afin de comprendre les difficultés et les contraintes particulières du système. Cependant, ces entretiens sont souvent mal perçus. En effet, il semble que nos objectifs soient mal compris. Certains pensent que notre rôle est de relever leurs erreurs et les dénoncer aux dirigeant.

Pour que ces entretiens soient efficaces, il faut prendre le temps d'expliquer notre rôle afin d'établir une relation de confiance.

Dans les PME, les contacts humains sont primordiaux.

Pour réaliser un entretien constructif, il faut bien sur le construire avec soin en évitant les questions susceptibles d'être perçues comme des

attaques personnelles. Il vaut veiller aussi de rester le plus neutre possible vis à vis des fonctions de chacun.

Pour pallier à l'absence de formalisme des procédures, il faut les décrire dans un diagramme de circulation. Un diagramme est une représentation graphique d'une suite d'opérations, dans laquelle les différents documents, postes de travail, de décisions, de responsabilités, d'opérations sont représentés par des symboles réunis les uns aux autres suivant l'organisation administrative de l'entreprise.

Leur élaboration améliore la perception de l'entreprise par le classement et le tri des données, structurées sous une forme synthétique. Se prêtent particulièrement bien à cette représentation les circuits administratifs, les flux, les liaisons entre services.

Ce diagramme de circulation est un travail long et fastidieux mais il n'est à construire qu'une fois en début de mandat. Par la suite, il suffit de vérifier qu'il est toujours d'actualité. Ce travail intéresse aussi le chef d'entreprise pour améliorer le fonctionnement de son entreprise.

## **C LA MISE EN ÉVIDENCE DES FORCES ET DES FAIBLESSES**

Après avoir pris connaissance du contrôle interne, il faut identifier les principales forces ou faiblesses caractérisant le dispositif de contrôle interne.

Les points forts sont les dispositifs de sécurité qui permettent d'une façon générale de déceler les erreurs ou irrégularités qui ont pu se glisser dans le traitement des opérations. Il s'agit des procédures de contrôle, de vérification, de revue de documents, d'approbation d'opérations,... effectuées par des personnes responsables et techniquement compétentes.

Ainsi dans bien dans les PME que j'ai audité elles possédaient :

Les points forts suivant :

- Une direction restreinte . Cela assure une gestion de qualité.
- Un faible mouvement de personnel.
- Rapprochement systématique du bon de commande avec le bon de livraison.
- Rapprochement systématique du bon de livraison avec la facture.
- Conservation d'un seul exemplaire de la facture, ce qui annule le risque de double comptabilisation.
- Les contrôles de la part des responsables sont matérialisés sur les factures.
- Les règlements sont transmis à la direction pour signature. Cet organe est le seul habilité à cette opération.
- Tous les règlements sont accompagnés de leur facture correspondante ce qui assure une ultime vérification.
- Le recours à un expert comptable pour l'élaboration des comptes et des fiches de paie.

Les points faibles suivant :

- Une faiblesse de la compétence informatique. Surtout lorsque la personne en charge se trouve en congé.
- Tous les nom d'utilisateur assorti de leurs mots de passe sont connue de tous. Les dirigeants estiment souvent qu'en l'absence d'un salarié une autre personne peut le remplacer.
- Il existe rarement une seul personne ayant la possibilité de passer des achats.
- Une grande liberté est donné aux salariés quand à l'élaboration en temps et en prix des devis.
- Les stocks sont rarement tenus en fonction des achats et des ventes. Le dirigeant estime que cette tenu est trop fastidieuse pour la taille de son entreprise et qu'il est capable de gérer son stock à vu.

## D LA REALISATION DES TESTS DE PROCEDURES

Après avoir pris connaissance du contrôle interne et dégager ses forces et ses faiblesses, le commissaire aux comptes doit valider les points forts qu'il à noter. Il doit s'assurer de leur réalité et de leur fiabilité. Plus ce sera le cas et plus il considérera que le risque d'erreur dans les comptes est faible.

Ces tests doivent :

- Permettre d'obtenir des éléments probants sur l'efficacité de la conception du système comptable.
- Démontrer qu'il est apte à prévenir, détecter et corriger des erreurs significatives.
- Vérifier que ces procédures fonctionnent de manière permanente.

De ce fait, l'appréciation du contrôle interne constitue le moyen privilégié permettant d'élaborer le programme de contrôle des comptes (contrôle substantif).

## CONCLUSION

Nous avons vu que les PME ont en générale une carence en matière de séparation de fonction. Il est parfois impossible d'établir l'existence de contrôles internes.

Le risque lié au contrôle et le risque inhérent étant élevé, le commissaire aux compte ne peut se permettre qu'un risque de non détection minimum. Il doit alors mettre en œuvre un programme important de contrôle substantif.