

**Louvain School of Management**

# **Quels sont les contrôles internes clés à instaurer dans une PME et un ERP comme Odoo est-il un outil efficace pour y parvenir ?**

Auteur : Elena Lemaire  
Promoteur : Bénédicte Vessié  
Année académique 2023-2024  
Master en science de gestion à finalité spécialisée en révisorat et expertise comptable



## Déclaration

Pendant la préparation de ce mémoire de master, j'ai utilisé ChatGPT pour les fins suivantes :

1. Révision linguistique : J'ai utilisé ChatGPT pour l'amélioration grammaticale et orthographique de certaines phrases.
2. Après avoir utilisé ChatGPT, j'ai soigneusement relu et édité le contenu produit par l'outil. J'assume l'entière responsabilité du contenu final présenté dans ce mémoire.

En signant cette déclaration, j'affirme que le contenu de ce mémoire de master reflète mon travail original, enrichi par l'utilisation responsable de l'IA.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Lemaire', is centered below the text. The signature is written in a cursive style with a prominent initial 'L'.

## Remerciements

La réalisation de ce mémoire n'aurait pas été possible sans l'aide de certaines personnes à qui je voudrais adresser des remerciements particuliers.

Avant tout, j'aimerais adresser une mention particulière à Mme Bénédicte Vessié, professeur à Louvain School of Management. En sa qualité de tuteur de mémoire, elle m'a offert sa disponibilité, sa patience et ses conseils judicieux qui m'ont guidée dans mon travail et qui ont stimulé ma réflexion.

Je remercie ensuite Nicola Peiffer, consultant chez Odoo, qui m'a permis de mieux appréhender le fonctionnement du logiciel Odoo grâce à son soutien et à sa disponibilité.

Je tiens à remercier Mme Jeannine Glaude pour ses conseils en rédaction, la relecture et la correction minutieuse de ce mémoire.

Mes remerciements vont aussi à mon copain, Joris Even, pour ses conseils, sa patience et son aide à la relecture et la correction de ce mémoire.

Enfin, je souhaite témoigner toute ma gratitude à ma mère et à mon père pour leur soutien sans faille et sans lequel je n'aurais pas pu poursuivre ma formation.

## Résumé

Les petites et moyennes entreprises (PME) sont confrontées à des challenges majeurs dans la mise en place de contrôles internes efficaces en raison de leur taille et de leurs ressources limitées. Ce mémoire examine la question suivante : Quels sont les contrôles internes clés à instaurer dans une PME et un ERP comme Odoo est-il un outil efficace pour y parvenir ?

Le contrôle interne, défini comme un ensemble de mesures mises en place par la direction pour garantir la réalisation des objectifs de l'entreprise, est examiné à travers le référentiel COSO, qui comprend cinq composantes : l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication, ainsi que le pilotage. Cette analyse révèle plusieurs faiblesses dans les PME, telles que le manque de conscience de la direction, l'absence de séparation des fonctions et un système d'évaluation des risques immature.

Pour remédier à ces faiblesses, il est essentiel d'instaurer une culture d'entreprise favorable au contrôle interne, de compenser le manque de séparation des fonctions par des contrôles appropriés, de formaliser les procédures et d'identifier les zones à risques. Des contrôles d'activités clés, tels que le contrôle d'accès, ainsi qu'un système de communication efficace, sont également nécessaires.

Quant à l'utilisation d'Odoo, elle offre divers moyens de contrôle interne, notamment la gestion des accès, le suivi des utilisateurs et des statistiques détaillées. Cependant, les PME ne peuvent pas se reposer entièrement sur un logiciel, car il ne peut pas influencer l'attitude de la direction, ni garantir la participation des employés. De plus, certains contrôles, tels que l'évaluation des risques et les contrôles observatoires, restent du ressort humain. En outre, il est crucial de reconnaître que l'efficacité d'Odoo nécessite des investissements en temps et en ressources de la part des PME.

En conclusion, bien qu'Odoo puisse être un outil utile pour renforcer les contrôles internes dans les PME, il ne peut pas remplacer l'engagement humain, ni couvrir tous les aspects du contrôle interne.

## Table des matières

Table des illustrations .....	vi
1 Introduction .....	1
2 Contrôle interne : Définition, utilité et organisation .....	2
3 Problématique.....	6
3.1 Importance du contrôle interne .....	6
3.2 Pourquoi les PME ?.....	7
4 Faiblesses des PME.....	9
4.1 Manque de conscience du contrôle interne .....	9
4.2 Séparation de fonction.....	10
4.3 Faible système d'évaluation des risques .....	11
4.4 Négligence des activités de contrôle .....	12
4.5 Faible système d'information et de communication .....	13
4.6 Absence de supervision interne efficace .....	14
4.7 Conclusion.....	14
5 Contrôles internes clés à mettre en place dans les PME .....	15
5.1 Renforcer la conscience du contrôle interne .....	15
5.2 Contrôles compensatoires .....	16
5.3 Système d'organisation .....	17
5.4 Evaluation des risques .....	19
5.5 Activités de contrôle.....	20
5.6 Information et communication .....	22
5.7 Pilotage.....	22
5.8 Particularités dans les PME.....	23
5.9 Conclusion.....	23
6 Contrôles internes clés et ERP - application via Odoo .....	24
6.1 Définition d'un ERP.....	24

6.2	Présentation de l'organisation Odoo .....	25
6.3	Contrôles internes réalisables avec Odoo.....	26
6.3.1	Formalisation des processus opérationnels .....	26
6.3.2	Contrôle d'accès .....	27
6.3.3	Visibilité des données.....	28
6.3.4	Paramétrage du jeu de données .....	28
6.3.5	Confirmation préalable pour achat .....	29
6.3.6	Factures .....	29
6.3.7	Identification des utilisateurs .....	31
6.3.8	Point de vente .....	31
6.3.9	Information.....	32
6.3.10	Communication .....	33
6.3.11	Formations.....	33
6.3.12	Contrôles spécifiques .....	34
6.4	Limites.....	35
6.5	Coûts d'utilisation .....	36
6.6	Conclusion.....	39
7	Conclusion générale .....	40
7.1	Conclusion.....	40
7.2	Limitations .....	41
7.3	Recommandations .....	42
	Bibliographie .....	43
	Annexe.....	47
	Annexe 1 - 17 principes du COSO .....	47
	Annexe 2 – Comptabilité analytique .....	49

## Table des illustrations

Figure 1 - Structure organisationnelle .....	3
Figure 2 - Représentation du modèle COSO .....	4
Figure 3 : Affichage des métadonnées.....	31

# 1 Introduction

Coûtant annuellement 4,7 billions de dollars dans le monde, les fraudes sont souvent attribuées à des contrôles internes insuffisants, voire inexistants, ou à l'ignorance des contrôles déjà établis, représentant ainsi seulement l'une des nombreuses conséquences d'un contrôle interne inefficace. (Buckey, 2022) Cette réalité souligne l'importance cruciale d'un contrôle interne efficace, une nécessité souvent complexe à mettre en œuvre pour les petites et moyennes entreprises (PME), confrontées à des moyens et des ressources limités. C'est dans ce contexte que nous posons notre première partie de la question de recherche : "Quels sont les contrôles internes clés à mettre en place au sein des PME ?"

Dans ce mémoire, nous commencerons tout d'abord par définir le contrôle interne et son utilité. Ensuite, nous identifierons sa place dans une structure organisationnelle ainsi que le référentiel COSO avec ses différents objectifs et composantes. Nous nous pencherons ensuite sur les implications d'une mauvaise mise en place de ce contrôle et expliquerons le choix des PME comme sujet d'étude. Par la suite, nous identifierons les faiblesses spécifiques dans les PME en utilisant les composantes du modèle COSO, afin de répondre à notre question initiale : quels sont les contrôles internes clés à instaurer dans une PME ?

En nous appuyant sur ces bases théoriques, nous pourrions alors aborder la deuxième partie de la question de recherche : " Un ERP comme Odoo est-il un outil efficace pour la mise en place de ces contrôles internes clés ?" Pour mieux appréhender cette question, nous commencerons par définir un ERP et présenter l'organisation Odoo. Ensuite, nous identifierons les contrôles internes réalisables avec Odoo, ainsi que ses limites. Enfin, nous analyserons les coûts associés à l'utilisation d'un tel logiciel pour une PME.

Avant de plonger dans le contenu, il est important de souligner la méthodologie utilisée pour la rédaction de ce mémoire. La partie théorique repose sur une revue de littérature incluant diverses sources telles que des articles scientifiques, des ouvrages et des ressources en ligne. La seconde partie s'appuie sur une approche pratique, comprenant une familiarisation avec le logiciel Odoo en collaboration avec un consultant de l'entreprise, l'utilisation d'outils d'apprentissage fournis par Odoo et la vérification de ces informations grâce à un premier projet personnel, indispensable pour répondre à la question de recherche.

## 2 Contrôle interne : Définition, utilité et organisation

Pour veiller à la compréhension correcte du sujet, nous allons tout d'abord nous focaliser sur la thématique du contrôle interne. Nous allons notamment le définir et en examiner l'utilité et l'organisation. Dans un second temps, nous nous baserons partiellement sur un référentiel qui aide les entreprises à mettre en place leur système de contrôle pour découvrir les faiblesses qui existent dans une PME et les contrôles internes clés qui peuvent en résulter.

Commençons par définir le contrôle interne. Selon les normes internationales d'audit, ISA<sup>1</sup> 315, il s'agit d'un processus « *mis en place et supervisé par les personnes constituant le gouvernement d'entreprise, la direction et autre personnel, pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs d'une entité en ce qui concerne la fiabilité de l'information financière, l'efficacité et l'efficience des opérations, ainsi que leur conformité avec les textes législatifs et réglementaires applicables* ». (ibr-ire, 2009) Cette définition permet de préciser qu'en prenant cet ensemble de mesures, la direction d'une entreprise vise à atteindre plusieurs objectifs, à savoir :

- assurer et améliorer l'efficacité de toutes ses activités-clés,
- prévenir les conflits d'intérêt et les abus,
- identifier, prévenir et maîtriser les risques auxquels l'entreprise peut faire face,
- sauvegarder ses actifs,
- prévenir et détecter la fraude et les erreurs,
- disposer d'une comptabilité exhaustive et fidèle,
- avoir des états financiers qui représentent fidèlement l'image de l'entreprise et qui sont soumis dans les délais,
- disposer de lois, de réglementations et de politiques internes respectées par toute personne travaillant au sein de l'entreprise.

(FSMA, 2019; Wilmots, 2001)

Continuons avec la structure organisationnelle du contrôle interne. L'illustration de la figure 1 ci-dessous décrit la hiérarchie globale dans une entreprise et indique que le contrôle interne (entouré en rouge) est intégré dans l'ensemble des départements. Il se trouve bien en-dessous des organes dirigeants, étant donné que ces organes assument la responsabilité pour l'établissement de ce système de contrôle. (IFACI, 2017; Wilmots, 2001)

---

<sup>1</sup> International Standards on Auditing

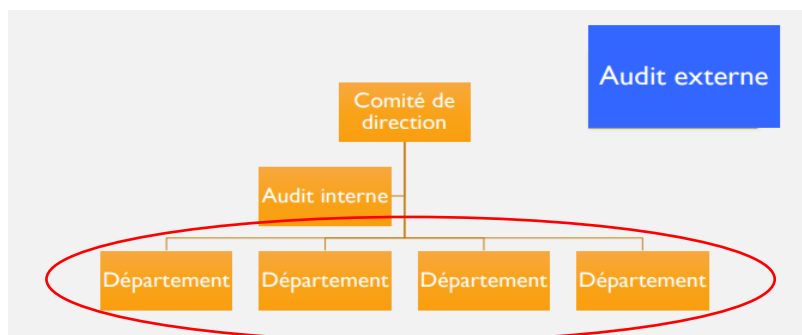


Figure 1 - Structure organisationnelle (Vessié, B., s.d.)

De plus, le contrôle interne est séparé de l'audit interne. En effet, contrairement au contrôle interne, l'audit interne est, selon la FSMA, « une fonction d'évaluation indépendante qui a pour objet d'examiner et d'évaluer le bon fonctionnement, l'efficacité et l'efficience du contrôle interne ». L'audit interne assure l'organisation sur le degré de maîtrise de ses opérations et fournit aussi des conseils pour une amélioration continue. Il participe également à la création de valeur ajoutée en évaluant les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance. Grâce aux analyses approfondies, évaluations, recommandations, avis et informations sur les activités examinées, l'audit interne permet d'offrir une assistance aux personnes chargées de l'organisation dans l'exercice de leurs responsabilités. (The Institute of Internal Auditors, 2017; Commission bancaire et financière, 2002)

Autre composante importante d'une entreprise, l'audit externe s'appuie aussi partiellement sur les conclusions du contrôle interne pour émettre son opinion. (IFACI, 2017; Wilmots, 2001) Cependant, comme cette composante n'est pas fortement liée au contrôle interne et comme je désire me focaliser sur les informations essentielles à la compréhension de ce mémoire, je n'aborderai pas l'audit externe dans mon travail.

Remontons dans le passé pour découvrir plus en détails les origines de la forme actuelle du contrôle interne. En 1992, COSO<sup>2</sup>, une organisation américaine privée, publie pour la première fois une approche intégrée de la mise en place du contrôle interne. Cette approche met en avant une guidance sur l'établissement du contrôle interne et en évalue également l'efficacité. COSO définit le contrôle interne comme « un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs liés aux opérations, à l'établissement de rapports et à la

<sup>2</sup> Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

*conformité* ». Entre cette première approche du contrôle interne de 1992 et le monde économique actuel, des changements importants sont intervenus, que ce soit au niveau du marché, du personnel ou de la gestion de l'entreprise. Voilà pourquoi COSO a adapté son approche et l'a ensuite publiée en 2013. Cette nouvelle définition met surtout en avant la responsabilité de chaque individu de l'entreprise, chacun au niveau de son cadre de travail quotidien. (COSO, 2013) Précisons aussi qu'il existe une version ERM du COSO, dont la dernière date de 2017. Cependant, dans le cadre de ce travail, je vais me baser sur la version non ERM de 2013 qui est toujours d'application. (pyx4, 2022)

Le référentiel COSO est constitué de trois environnements différents : d'abord les trois objectifs de l'entreprise, ensuite les cinq composantes et enfin la structure organisationnelle de l'entité. Comme tous ces environnements sont interreliés et que chaque environnement influence également les autres, il est courant de représenter ce modèle par un cube, comme celui illustré à la figure 2. (COSO, 2013)

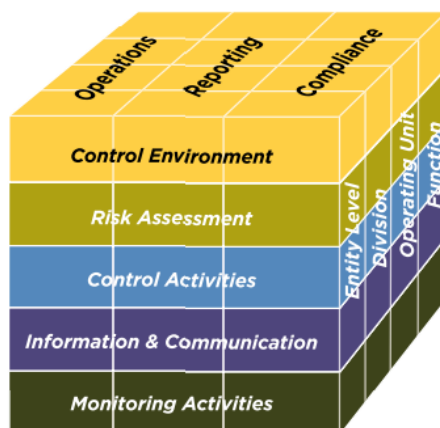


Figure 2 - Représentation du modèle COSO (COSO, 2013)

Pour mieux comprendre ce modèle, commençons par analyser les objectifs qui sont représentés par les colonnes longitudinales du cube et que les différentes entités essaient d'atteindre, à savoir :

- Les objectifs opérationnels : Ils dérivent souvent des objectifs stratégiques de l'entreprise et permettent d'assurer l'efficacité, la qualité, la productivité et la satisfaction du client.
- Les objectifs d'informations : Ceux-ci concernent entre autres la fiabilité, la transparence et la ponctualité des informations financières et non-financières vis-à-vis d'autres entreprises et institutions.

- L'objectif de conformité : Cet objectif concerne le respect des lois et réglementations auxquelles l'entreprise est soumise. (COSO, 2013)

Passons maintenant aux cinq composantes intégrées qui sont représentées par les lignes du cube et qui sont les éléments nécessaires pour atteindre les différents objectifs et valables pour tous les processus ou cycles dans l'entreprise. De plus, comme l'indique l'annexe 1, le référentiel définit dix-sept principes dont chacun est associé à une composante. Selon COSO, si une entreprise applique tous ces principes, elle atteindra un contrôle interne efficace. Il importe cependant que les composantes fonctionnent ensemble d'une manière intégrée, ce qui signifie qu'il faut travailler sur les cinq composantes collectivement pour pouvoir réduire le risque de ne pas atteindre les objectifs à un niveau acceptablement faible. Pour obtenir un contrôle interne efficace, les composantes suivantes doivent être mises en œuvre à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise : (COSO, 2013; Zawadzki, 2013)

- Environnement de contrôle : Il constitue la base de toutes les autres composantes, vu que l'environnement de contrôle détermine la conscience du contrôle de toutes les personnes dans l'entreprise. Cela englobe les valeurs éthiques, la discipline, la structure, l'intégrité, les compétences et les responsabilités respectives de chacun.
- Evaluation des risques : Elle permet l'identification et l'évaluation des risques, internes et externes à l'entreprise, qui pourraient l'empêcher d'atteindre ses objectifs. Cette évaluation se fait en général sur base de deux critères, à savoir la probabilité et l'impact, et permet à l'entreprise de réagir de manière adéquate.
- Activités de contrôles : Ces mesures et procédures établies par la direction visent à mitiger les risques et peuvent être de deux natures différentes. D'une part, les contrôles préventifs aident à éviter des erreurs ou la fraude. D'autre part, les contrôles détectifs permettent de relever des erreurs ou des anomalies et ainsi de réagir adéquatement. (Université du Québec à Montréal, s.d.). Dans les activités de contrôles figurent notamment les autorisations, les vérifications, les réconciliations, etc.
- Information et communication : Cette composante consiste à vérifier la qualité et la pertinence des informations internes et externes, ainsi que financières et non-financières transmises au sein de l'entité.
- Pilotage : Cette composante vise à évaluer la qualité du contrôle interne par une évaluation continue et séparée ou par une combinaison de ces deux dernières.

(COSO, 2013; Frazer, 2016; IFACI, 2014)

### 3 Problématique

Dans ce chapitre, nous allons examiner en quoi l'étude du contrôle interne peut s'avérer judicieuse pour les entreprises. Nous allons d'une part, analyser l'importance d'un contrôle interne efficace dans les entreprises, et d'autre part, identifier les particularités et problèmes qui peuvent apparaître au sein des PME et déterminer les avantages que cette recherche pourrait leur apporter.

#### 3.1 Importance du contrôle interne

Si dans la partie précédente, nous avons mis en avant les différents avantages du contrôle interne, nous allons maintenant nous focaliser sur les impacts négatifs qu'impliquera une mauvaise mise en place de ce processus.

Un manque de contrôles internes dans une entreprise pourrait lui causer d'énormes pertes financières. Une enquête réalisée par l'association contre les fraudes, ACFE<sup>3</sup>, a démontré que 4,7 billions de dollars étaient perdus annuellement dans le monde entier en raison de la fraude. De plus, toujours selon cette enquête, une entreprise moyenne qui ne maîtrise pas la fraude perd environ 5 % de son chiffre d'affaires annuel. 29 % des fraudes proviennent de contrôles internes insuffisants ou manquants et 20 % proviennent de l'ignorance des contrôles déjà établis. Ces deux constats peuvent être un signe d'un suivi insuffisant du contrôle interne dans un grand nombre d'entreprises. (Buckey, 2022)

A côté de la possibilité de fraude, un mauvais contrôle interne peut aussi aboutir à la perturbation du processus opérationnel de l'entreprise, ce qui pourrait entraîner des pertes de revenus. Alternativement, une sécurité interne inefficace pourrait également exposer des actifs ou des informations confidentielles à des tiers non autorisés. (RiskOptics, 2023)

Par conséquent, il est très important que toutes les entreprises, ainsi bien les grandes entreprises que les PME, mettent en place des contrôles internes efficaces pour prévenir, détecter et corriger les anomalies en provenance d'erreurs non détectées ou de la fraude.

---

<sup>3</sup> Association of Certified Fraud Examiners

## 3.2 Pourquoi les PME ?

De nombreuses études réalisées les dernières années montrent qu'un contrôle interne efficace amène à une performance plus élevée de l'entreprise. (Chtioui & Thiery Dubuisson, 2018; Teketel & Berhanu, 2009; Tetteh, Kwarteng, Aveh, Dadzie, & Asante-Darko, 2020) Or, les petites et moyennes entreprises, en raison de leur taille, ont moins de moyens et de ressources à consacrer aux activités situées en-dehors de leurs opérations quotidiennes. Voilà pourquoi il leur est difficile, voire impossible de mettre en place certains contrôles internes. (Hunziker & Fischer, 2011)

Avant de poursuivre avec l'analyse de la gestion des contrôles internes dans les PME, il est très important de déterminer le type d'entreprise vers laquelle ce travail s'oriente. Il va ainsi se baser sur les critères fixés par la Commission européenne qui permettent de délimiter la frontière entre les grandes entreprises et les entreprises appartenant à la famille des PME. Selon cette définition émise par l'UE, les PME reprennent les microentreprises, les petites entreprises et les moyennes entreprises, c'est-à-dire les entreprises qui respectent les critères suivants :

- Moins de 250 travailleurs ;
- Un chiffre d'affaires inférieur ou égal à 50 millions d'euros ;
- Un total du bilan inférieur ou égal à 43 millions d'euros.

Il faut encore préciser que le terme « PME » n'est pas utilisé tel quel en Belgique, où il existe seulement deux types de sociétés : celles qui sont considérées comme petites et celles qui ne le sont pas. Une société est considérée comme grande si elle dépasse plus d'un des critères suivants pendant deux exercices consécutifs :

- 50 travailleurs en moyenne annuelle ;
- 9 millions d'euros de chiffre d'affaires ;
- 4,5 millions d'euros de total du bilan.

Les sociétés qui ne dépassent pas ces critères sont des petites sociétés, voire des microsociétés. (Fidelium, 2022)

Au sein de l'Union européenne, une industrie sans PME n'est pas imaginable. En effet, selon des statistiques de Cordina, environ 99 % de toutes les entreprises en Europe font partie des PME. Celles-ci offrent de nombreuses opportunités de travail et sans elles, l'économie de l'Union européenne perdrait énormément en compétitivité. Leur donner l'opportunité de mettre

en place des contrôles internes assez facilement leur permettrait dès lors d'être les plus compétitives possibles. (Cordina, 2023; Economie, 2023)

Mais le problème ne se situe pas uniquement au sein de l'Union européenne. Une autre étude sur les PME chinoises (Cuicui, 2014) liste les déficiences dans le contrôle interne comme principales raisons d'échec des PME. Voilà pourquoi optimiser le système de contrôle interne dans ces PME contribuerait à leur développement.

Après plusieurs recherches, nous pouvons conclure que nous ne sommes pas seuls à nous questionner sur le bien-être des PME, et surtout en relation avec l'implémentation des contrôles internes. En 2016, Linval Frazer émet l'hypothèse que, même si les petites et moyennes entreprises sont confrontées à des challenges plus importants pour mettre en place des systèmes de contrôles plus efficaces, comme le coût plus conséquent par rapport au chiffre d'affaires annuel ou le nombre restreint d'employés, il existe toujours la possibilité de mettre toute cette structure en place. (Frazer, 2016) Cette faisabilité est fortement influencée par les choix technologiques qui facilitent énormément certaines tâches dans le monde digital actuel. Ce sont l'utilisation et l'aide des technologies récentes pour implémenter des contrôles interne efficaces qui seront abordées dans la partie pratique de ce mémoire.

## **4 Faiblesses des PME**

Pour approfondir les problématiques rencontrées, nous allons appliquer les différentes composantes du modèle COSO aux PME, et principalement la première composante, l'environnement de contrôle. Comme cette composante représente la base sur laquelle le contrôle interne va s'appuyer par après, il est essentiel de bien l'analyser et d'identifier ainsi toutes les faiblesses présentes au sein de l'entreprise. Ensuite, en fonction des faiblesses relevées, il faudra mettre en place un système de contrôle adéquat qui permettra de minimiser les différents risques.

Lors de leurs recherches Cuicui (2014), Ju (2014), Zawadzki (2013) et Hunziker & Fischer (2011) ont identifié plusieurs déficiences significatives dans les PME, des déficiences que nous allons détailler ci-après.

### **4.1 Manque de conscience du contrôle interne**

L'attitude de la direction envers le contrôle interne est l'élément-clé qui va influencer l'efficacité du contrôle interne. En effet, ce sont les personnes liées à la direction qui élaborent et mettent en place ce système dans l'entité. Cependant, même si un contrôle interne efficace offre de nombreux avantages, comme décrits au point 2, il a été constaté que dans de nombreuses PME, les dirigeants étaient convaincus que le système de contrôle interne n'était pas indispensable, tant que la gestion quotidienne de l'entreprise était sous le contrôle de la direction. C'est pourquoi les contrôles internes sont parfois peu élaborés, voire absents.

En outre, les dirigeants des PME sont souvent impliqués dans les activités quotidiennes de l'entreprise et ne possèdent par conséquent ni le temps, ni les connaissances pour élaborer un bon système de contrôle. En plus, ces dirigeants d'entreprises n'offrent pas souvent à leurs employés la possibilité de suivre des formations destinées à acquérir les connaissances nécessaires.

Comme ils n'instaurent pas de système complet avec des concepts, méthodes, structures, etc., il en résulte un contrôle interne insuffisant ou inefficace. Ce manque d'intérêt pour le contrôle interne constitue une faiblesse dans les PME et confronte l'entreprise à des risques évitables. (Acclime China, s.d.; Ju, 2014; Cuicui, 2014)

## 4.2 Séparation de fonction

La séparation des fonctions s'avère essentielle pour prévenir les pertes de valeur au sein d'une entreprise. Y mettre en place la séparation des fonctions nécessite d'abord d'énumérer toutes les fonctions qui y existent et de définir chacune d'elles. Ensuite, comme la direction ne peut pas tout faire, elle va déléguer des tâches au personnel en déterminant de manière claire les responsabilités respectives de chacun. Ces personnes assument leurs responsabilités et permettent ainsi un contrôle réciproque des tâches déléguées par la direction. Cela permet de minimiser l'occurrence des erreurs et d'empêcher au maximum les tentations de fraude. Cependant, il faut savoir que même un système de séparation des fonctions le plus efficace possible ne peut garantir l'absence totale de conspiration. En effet, il y a toujours la possibilité que certains individus ne remplissent pas les responsabilités qui leur sont assignées et les exploitent de manière abusive.

Cette division des fonctions doit être structurée de sorte que la même personne ne puisse commettre une fraude/erreur et la dissimuler par après. Dès lors, quatre types de fonctions sont incompatibles au niveau du contrôle interne :

- La fonction de disposition : c'est la fonction qui a le pouvoir de décision et d'autorisation quant à l'utilisation et l'affectation des actifs de l'entreprise. Par exemple, le directeur des achats doit donner son autorisation pour effectuer une transaction d'achat de plus de 2500 euros.
- La fonction de conservation : cette fonction est responsable de la conservation physique et de la surveillance des actifs de l'entreprise. Les actifs les plus fréquemment conservés incluent les stocks et les moyens disponibles.
- La fonction d'enregistrement : le responsable de cette fonction doit garantir la collecte de toutes les informations requises dans le but de procéder à la consignation administrative des décisions prises par les fonctions de dispositions et des résultats engendrés par les responsables de la fonction de conservation.
- La fonction de contrôle : la fonction de contrôle doit vérifier que les procédures et responsabilités des trois fonctions précédentes ont été respectées afin de contourner l'auto-contrôle.

(Mikol, 2021; University of Pennsylvania, 2020; Wilmots, 2001)

Nous allons illustrer cette approche théorique par un exemple plus parlant et envisager la fonction d'un magasinier. Responsable de la conservation et de la surveillance du stock, il doit garantir qu'aucun bien ne rentre ou ne sorte du stock sans son autorisation. Pour permettre une transaction de stock, il a besoin d'un bon de commande qui lui dit le nombre exact de biens qu'il est autorisé à remettre pour une livraison. De l'autre côté, il n'est pas autorisé à réceptionner de la marchandise sans l'autorisation du service d'achat, représenté par la fonction de disposition. De plus, lors d'une réduction de valeur, il faut une base justificative qui permet de justifier cette réduction de valeur. Cette base justificative est fournie à la fonction d'enregistrement. En dernier lieu, l'inventaire de stock ne peut pas être réalisé par le magasinier, mais par une personne externe à l'équipe des magasiniers qui réalise la fonction de contrôle.

La séparation des fonctions est la faiblesse fondamentale dans les PME. D'une part, il y est parfois difficile, voire impossible de transférer des responsabilités et d'installer un contrôle réciproque à cause du personnel restreint. Voilà pourquoi la direction garde souvent une grande partie des responsabilités et il n'y a donc pas de contrepois de pouvoir. D'autre part, dans de nombreuses PME, les procédures et fonctions ne sont pas formalisées. Par conséquent, il n'y a pas de définition claire des différentes fonctions et des responsabilités de chacun. Enfin, beaucoup de PME suivent une structure d'entreprise familiale, ce qui compliquera davantage la mise en place de la séparation des fonctions. Cette thématique sera abordée plus en détails dans le chapitre 4.4. (Cuicui, 2014; Ju, 2014; Zawadzki, 2013)

### **4.3 Faible système d'évaluation des risques**

Comme déjà expliqué au point 2, la 2<sup>e</sup> composante du COSO constitue l'identification et l'évaluation des risques pour atteindre les objectifs. Constamment exposées aux changements économiques, industriels et réglementaires, les PME font face à un développement rapide, qui d'une part, leur offre de nouvelles opportunités, mais qui d'autre part, les confronte aussi aux situations incertaines et aux risques externes et internes. (Cuicui, 2014) Cependant, comme la plupart des entreprises n'ont pas élaboré de système d'évaluation complet et effectif, elles réagissent souvent au risque une fois qu'il est survenu au lieu d'éviter le risque de manière préventive. Et si lors d'un nouveau projet, l'identification et l'évaluation des risques ne sont que faiblement développées ou restent imprécises, des problématiques imprévues pourraient apparaître et empêcher l'entreprise d'atteindre ses objectifs. Ce faible intérêt pour l'évaluation des

risques aboutirait par conséquent à la baisse de rentabilité de l'entreprise d'atteindre ses objectifs. (COSO, 2013; Cuicui, 2014; Ju, 2014)

#### **4.4 Négligence des activités de contrôle**

Les activités de contrôle constituent la troisième composante du référentiel COSO. Ces activités incluent généralement le contrôle du niveau des responsabilités attribuées, le contrôle d'autorisation, le contrôle budgétaire, le contrôle de la protection des biens et le contrôle du système comptable. Même si la plupart des entreprises ont fait des efforts pour mettre en place certaines de ces activités de contrôle, peu de PME ont établi des contrôles d'authentification ou de budget. Il s'agit d'une lacune significative dans le système et elle expose les entreprises aux risques. (Cuicui, 2014)

Par ailleurs, il peut arriver qu'un système de contrôle interne soit mis en place par la direction de l'entreprise, mais que ce système ne soit pas exécuté correctement par les personnes auxquelles les différentes tâches ont été assignées. Ceci peut s'expliquer par plusieurs raisons.

La première raison peut être la manière dont les contrôles sont exécutés. Lorsque les contrôles ne sont pas formalisés ou lorsque le manuel est ignoré par les collaborateurs, personne ne respectera les contrôles et tout le travail réalisé en amont n'aura aucune plus-value pour l'entreprise. (Ju, 2014)

Deuxièmement, cela peut venir d'un système qui inclut des apparentés. La plupart des PME sont des entreprises familiales. « L'entreprise familiale est habituellement définie comme une entreprise dont le pouvoir et la propriété sont concentrés dans les mains d'une famille, dont les membres cherchent à maintenir des liens sociaux et des influences au sein de l'organisation » (Zawadzki, 2013). Dans ce type d'organisation, le fonctionnement des activités de l'entreprise se base sur des mécanismes informels et une confiance réciproque. Souvent, on ne retrouve ni organigramme, ni définition des fonctions, ni manuel des procédures, ni séparation de tâches. Ces conditions rendent la mise en place des activités de contrôle de plus en plus difficile. En outre, certaines entreprises ne voient pas l'intérêt des activités de contrôle, comme les actions de vérification, les rapprochements, les systèmes de contrôle d'accès, etc. En plus, comme elles existent souvent depuis quelques générations, leur direction a du mal à croire que ces procédures améliorent le bon fonctionnement de l'entreprise. (Ju, 2014; Zawadzki, 2013)

Troisièmement, le personnel des PME manque souvent de formation et d'expérience dans le domaine des contrôles internes. La documentation adéquate et la formation des employés ne sont pas bien préparées, voire pas du tout, pour mettre en œuvre correctement les procédures de contrôle interne, surtout en cas de rotation importante du personnel. (Acclime China, s.d.)

Dernièrement, même si on retrouve de plus en plus de tentatives de mise en place de systèmes de contrôle, le problème réside souvent dans le fait que le système ne s'applique pas à l'intégralité des activités de l'entreprise. Par conséquent, le système de contrôle est incomplet et par la suite, les procédures ne sont pas coordonnées. (Ju, 2014)

#### **4.5 Faible système d'information et de communication**

L'information et la communication constitue la 4<sup>e</sup> composante du COSO. Comme déjà brièvement mentionné au point 2, cette composante inclut les informations internes et externes ainsi que financières et non-financières. L'information pertinente doit être identifiée, capturée et communiquée sous des formes et des délais permettant aux individus d'accomplir leurs responsabilités. Ce flux d'informations est essentiel pour le bon fonctionnement des contrôles internes. La communication se fait en amont, en aval, et de façon transversale dans l'organisation. Le management a besoin de ces informations internes et externes pour prendre ses décisions et établir ses stratégies. De plus, tous les employés doivent recevoir des messages clairs en provenance des niveaux hiérarchiques supérieurs pour pouvoir effectuer correctement leurs tâches et pour savoir leur rôle dans le système de contrôle interne. Finalement, il faut également un canal de communication effective avec les parties externes comme les fournisseurs, clients, banques, etc. (Aladejebi, 2017; COSO, 2013; Frazer, 2016)

Dans les PME, la communication du haut vers le bas pose en général moins de problèmes. Cependant, le flux d'informations des employés vers les dirigeants, le flux vers l'extérieur et le flux rentrant est souvent assez faible. Cela bloque le feedback du personnel vers le management et la communication avec des autorités publiques, institutions financières, fournisseurs, etc. Cela illustre aussi que le système d'information est souvent peu développé dans les PME. De plus, en raison des contraintes de taille et de coût, le niveau d'informatisation des PME est généralement faible. Cela influence également l'information et la communication au sein de

l'entreprise, ce qui n'est pas bénéfique pour l'exécution efficace du contrôle interne de l'entreprise. (Cuicui, 2014; Zawadzki, 2013)

#### **4.6 Absence de supervision interne efficace**

La supervision du contrôle interne se fait en général par l'audit interne, une fonction exercée de manière indépendante en examinant si le contrôle interne est bien conçu et efficace (The Institute of Internal Auditors, 2017). Cependant, certaines PME n'ont pas de fonction d'audit interne ou l'audit interne établi dans une PME manque souvent d'indépendance ou d'un système d'évaluation effective. Le système de contrôle interne n'est donc pas contrôlé correctement, et par conséquent les déficiences ne sont pas identifiées dans le contrôle interne et ne peuvent pas être corrigées de manière appropriée. Dès lors, l'entreprise n'arrive pas à mitiger les risques internes auxquels elle peut être confrontée. (Acclime China, s.d.; Ju, 2014; Cuicui, 2014)

#### **4.7 Conclusion**

En résumé, nous pouvons constater que les PME peuvent faire face à plusieurs faiblesses. Au niveau de l'environnement de contrôle, les deux défis majeurs sont le manque de conscience de la direction et l'absence de la séparation des fonctions. Ensuite, on retrouve également des systèmes d'évaluation de risques immatures ainsi que la négligence des activités de contrôles qui peuvent présenter des vrais risques pour les entreprises. En dernier, le faible système d'informations et un audit interne non indépendant ou mal mis en place représentent également des faiblesses non négligeables. Cette analyse des faiblesses nous sera encore bien utile dans la partie suivante, où elle nous fournira des informations pertinentes pour l'identification des contrôles internes clés.

## **5 Contrôles internes clés à mettre en place dans les PME**

Dans la partie précédente, nous avons vu différentes faiblesses qui peuvent apparaître au sein des PME. Pour maximiser leur performance, il est essentiel de compenser ces déficits en utilisant des outils et des méthodes adaptés. C'est pourquoi il est primordial de mettre en place un contrôle interne efficace qui contribue de manière durable à la sécurité et à l'efficacité des processus d'entreprise et qui favorise ainsi la réalisation des objectifs. Ce chapitre va présenter certains contrôles clés qui permettent de renforcer le système de contrôle interne, en tenant compte d'un facteur très important pour les PME, à savoir la limitation des ressources.

### **5.1 Renforcer la conscience du contrôle interne**

La culture de l'entreprise exerce une grande influence sur l'environnement de contrôle, qui constitue la base du contrôle interne. C'est pourquoi il est essentiel d'avoir une culture d'entreprise qui favorise la mise en place et l'exécution des contrôles internes.

La qualité du contrôle interne dépend largement de l'attitude de la direction. Si les dirigeants ne sont pas convaincus de l'importance d'un système efficace de contrôle interne, celui-ci est destiné à échouer. Comme la performance des entreprises est influencée par ce système, il est essentiel que le conseil d'administration et la direction reconnaissent la nécessité de mettre en place un contrôle interne dans l'entreprise. Pour cela, ils ne doivent pas percevoir le contrôle interne comme une charge supplémentaire, mais comme un outil bénéfique aux activités de l'entreprise quand il est exécuté de manière correcte. De plus, il ne faut pas uniquement se baser sur les avantages au niveau du rapport financier, mais également sur le soutien apporté dans l'atteinte des objectifs fixés.

L'amélioration continue est également un facteur très important. En effet, un tel système ne peut jamais être parfait dès le premier jour. Il est donc capital de l'améliorer au fur et à mesure de sa mise en place au sein de l'entreprise. De plus, le conseil d'administration peut inclure le contrôle interne dans son évaluation de performance annuelle pour identifier les forces, les faiblesses et pour ajuster plus finement les objectifs dans les années à venir.

Cependant, la simple mise en place du système de contrôle interne n'est pas suffisante. Si, une fois mis en place, les dirigeants ne s'en soucient plus ou ne prennent pas au sérieux les règlements et procédures, il est très probable que les employés ne vont pas non plus suivre les instructions correctement. Il s'agit d'un phénomène psychologique largement observé dans lequel les employés autojustifient leur comportement en se disant : « Pourquoi devrais-je suivre les règles, si la direction ne s'y conforme pas non plus ? ». De ce fait, le système de contrôle interne est voué à l'échec. C'est pourquoi les dirigeants doivent eux-mêmes exécuter ces procédures de manière correcte, en montrant l'exemple aux salariés et en communiquant clairement aux collaborateurs leurs attentes à leur égard. Il est fortement conseillé de réaliser une charte, dans laquelle se trouve une définition détaillée du système de contrôle interne spécifique à l'entreprise et compréhensible à la fois par la direction ainsi que par les collaborateurs.

Même s'il relève de la responsabilité de la direction de mettre en place un contrôle interne et de montrer l'exemple concernant l'exécution de ces procédures pour guider et inspirer les salariés, il faut également la participation de ceux-ci. Pour cela, ils doivent être sensibilisés à cette thématique par des formations régulières. L'entreprise pourrait prendre en compte la participation au contrôle interne dans l'évaluation des performances des salariés pour les encourager à exécuter consciencieusement les activités de contrôle.

Pour renforcer l'environnement de contrôle, il est possible d'instaurer un code de conduite étendu qui promeut l'intégrité et inclut des valeurs éthiques, ainsi que les relations entre les collaborateurs, les clients et les fournisseurs. Il est également essentiel d'y stipuler clairement qu'aucun comportement malhonnête, voire frauduleux, ne sera toléré. En encourageant les collaborateurs à proposer des ajouts ou des modifications à ce code de conduite, la direction favorisera l'acceptation de cet outil. Ceci a aussi un effet positif sur le contrôle interne. Bien entendu, toutes ces règles, directives et instructions ne peuvent pas être incluses dans le code de conduite, mais il peut renvoyer aux documents correspondants tels que le règlement d'organisation, les instructions de travail, etc. (Bahuon & Nahum, 2008; Cuicui, 2014; Hunziker & Fischer, 2011; Ju, 2014)

## **5.2 Contrôles compensatoires**

Les PME doivent essayer de mettre en place une séparation des fonctions autant que possible, même si cela peut s'avérer compliqué en raison du personnel généralement limité, comme

déjà décrit au point 4.2. C'est pourquoi il est essentiel que les PME compensent leurs lacunes en termes de séparation des fonctions en développant et en mettant en place des contrôles compensatoires. Ces contrôles compensatoires ont généralement un inconvénient majeur, il s'agit de contrôles détectifs. Ceci implique que les anomalies ne sont détectées que lorsque l'erreur ou la fraude a déjà été réalisée. Il est dès lors recommandé d'établir une séparation des fonctions au sein des PME, notamment dans le domaine des opérations de paiements, afin de prévenir toute manipulation potentielle.

Dans les PME, plusieurs mesures de contrôle compensatoire peuvent être mises en place :

- La direction peut exiger un rapport mensuel détaillé de toutes les transactions, comprenant des informations telles que la date de transaction, les données du client, la description de l'article et le montant. Cette pratique permet à la direction de détecter rapidement d'éventuelles transactions incorrectes ou inhabituelles.
- La direction peut régulièrement comparer l'inventaire physique avec les données comptables. Cette mesure s'avère particulièrement efficace pour les entreprises gérant des stocks importants.
- En participant activement aux opérations quotidiennes, en faisant preuve de présence et en ayant une connaissance approfondie des processus, la direction peut assumer un rôle de surveillance. Cette implication de la direction dans les activités quotidiennes contribue de manière informelle au système de contrôle interne, compensant ainsi l'absence de séparation des fonctions.

Une autre manière de compenser l'absence de séparation des fonctions est d'établir un environnement de contrôle bien défini, agissant ainsi comme un contrôle indirect et préventif, comme nous venons de le voir dans la partie précédente. Dans la partie suivante, nous allons approfondir encore cet environnement de contrôle et le détailler avec précision. (Hunziker & Fischer, 2011)

### **5.3 Système d'organisation**

Une autre manière de renforcer l'environnement de contrôle consiste à mettre en place un système d'organisation qui permet une meilleure coordination et surveillance des activités de l'entreprise. Cet objectif peut être atteint à travers les différents aspects décrits ci-dessous.

Premièrement, il est avantageux de formaliser la stratégie de l'entité et sa mise en œuvre. Ceci peut inclure la définition des objectifs financiers, des objectifs opérationnels, des objectifs en matière de clientèle ou de fournisseurs, etc. et la démarche pour y arriver. En documentant tout cela, la direction peut plus facilement élaborer un contrôle interne adéquat qui aide à atteindre les objectifs formalisés.

Deuxièmement, un organigramme de l'entreprise est utile pour que les collaborateurs sachent exactement quelle ligne hiérarchique ils doivent suivre. Cela implique d'avoir une description détaillée et formalisée de toutes les fonctions et des différentes tâches. Ensuite, l'entreprise peut déterminer les responsabilités respectives et les compétences nécessaires pour chaque fonction. Pour que chacun puisse exécuter ses tâches de manière adéquate, il est essentiel que les compétences soient bien vérifiées lors du recrutement des nouveaux employés. De plus, il est positif d'offrir la possibilité aux collaborateurs d'assister régulièrement à des formations continues. Surtout en matière de contrôle interne, il est essentiel que les personnes correspondantes disposent d'un niveau adéquat au niveau des compétences de gestion financière. Il est inutile de mettre en place des procédures internes excessivement complexes en utilisant des outils que personne ne maîtrise dans l'entreprise. Dans les PME, il n'y a pas souvent de service de ressources humaines. Par conséquent, c'est souvent le patron qui s'occupe directement du recrutement de nouveaux employés. Dans ce cas, cela relève de sa responsabilité de faire en sorte que les nouveaux employés aient les compétences nécessaires pour mettre en place et pour réaliser les contrôles internes.

Troisièmement, il est très utile d'élaborer et de formaliser un manuel de procédures. Cela implique une description détaillée de tous les processus principaux de l'entreprise. Les quatre processus essentiels sont le processus d'achat, de vente, de trésorerie et de personnel. Le manuel de procédures peut apporter deux avantages. D'une part, il permet d'optimiser les processus, car il faut subdiviser la démarche en ces étapes élémentaires et les étudier plus profondément. D'autre part, cela facilite l'identification des risques, ce qui aide la direction à mettre en place des contrôles au moment approprié. Pour donner un exemple concret, nous allons identifier un risque dans le cycle d'achat et voir quel contrôle il faudrait mettre en place pour mitiger ce risque. Tout d'abord, nous allons illustrer brièvement comment se déroule une nouvelle acquisition ou approvisionnement. Premièrement, une personne va exprimer le besoin d'une nouvelle commande qui doit être approuvée ou non par une personne compétente selon les règles de l'entreprise. Ensuite, une commande va être faite chez un fournisseur. Ce dernier va livrer ce bien

et le magasinier de l'entreprise va le réceptionner. Enfin, le fournisseur va établir une facture et le comptable de l'entreprise va la payer. Dans cette procédure, il y a entre autres, un risque au niveau de la réception de la commande. D'une part, la livraison peut ne pas être conforme à la demande. Par exemple, la quantité, la qualité ou le lieu de livraison ne sont pas correctes. D'autre part, il peut s'agir d'une commande non valable. Par exemple, un employé a commandé un bien au nom de l'entreprise pour un usage privé. Pour prévenir ce risque, la direction peut mettre en place un contrôle lors de la livraison. Ceci peut consister en une comparaison systématique du bon de réception en provenance du fournisseur et du bon de commande approuvé par le responsable des achats. Ce contrôle peut relever des incohérences lors de cette étape et permet une réaction immédiate de la part de la direction. (Bahuon & Nahum, 2008; Beaty, 2023; Cuicui, 2014; Hunziker & Fischer, 2011; Ju, 2014)

#### **5.4 Evaluation des risques**

L'évaluation des risques est une démarche essentielle afin d'atteindre les objectifs fixés. Cependant, il n'est pas nécessaire d'évaluer et de répondre à tous les risques inhérents à l'entreprise. Les PME devraient se concentrer sur les zones à risque élevé qui pourraient empêcher l'entreprise d'atteindre ses objectifs. Cette méthode possède deux avantages principaux. D'une part, les ressources nécessaires pour appliquer cette approche sont limitées, ce qui est très important pour les PME, car les ressources disponibles constituent une faiblesse majeure des PME. D'autre part, en se concentrant uniquement sur les plus grandes risques, l'efficacité des contrôles internes est augmentée.

Une fois que les risques sont identifiés, il faut les classer par nature (opérationnels, financier, fraude, sécurité, environnement, etc.) et mesurer le niveau de probabilité et d'impact de chaque risque. Cette approche permet de déterminer des contrôles visant à atténuer ou à maîtriser les risques significatifs. Pour cela, il est recommandé de soumettre l'évaluation des risques identifiés directement à la direction pour que celle-ci puisse prendre des décisions sur base de ces résultats.

Puisque les risques sont susceptibles de changer, il est nécessaire d'ajuster les stratégies d'identification des risques et d'adapter les contrôles qui en résultent. Il est donc conseillé d'inclure la direction de l'entreprise dans le suivi régulier des risques et des contrôles. Comme les risques auxquels l'entreprise peut être confrontée changent constamment, il est très important d'avoir

un système de contrôle efficace et dynamique. Ainsi, il est possible d'adapter les contrôles en fonction des nouveaux risques dévoilés par cette analyse stratégique. (Beaty, 2023; Hunziker & Fischer, 2011; Ju, 2014)

## 5.5 Activités de contrôle

Dans les parties précédentes, nous avons évoqué de nombreuses fois des contrôles à mettre en place. Ces contrôles peuvent être de nature préventive ou détective. Dans cette partie, nous allons décrire quelques exemples que la direction pourrait envisager d'appliquer dans une entreprise de type PME. (Farnham, 2023; Hunziker & Fischer, 2011; Ju, 2014; Score, 2023)

- Un système de contrôle d'autorisation qui définit clairement le champ d'application approuvé, l'autorité, les procédures, les responsabilités et les tâches de chaque fonction. Tout le personnel à chaque niveau hiérarchique, y compris les managers, doit respecter ces règles et assumer ses responsabilités dans le cadre de son autorité attribuée.
- Des contrôles d'accès sont utilisés pour donner des autorisations d'accès à des groupes d'utilisateurs spécifiques et ainsi s'assurer que seules les personnes autorisées ont accès à des données ou des endroits. Il est important d'attribuer à chaque collaborateur le niveau d'accès minimum qu'il nécessite pour effectuer ses tâches. Cela permet d'éviter que les employés ne volent des données sensibles ou ne détournent des actifs par exemple.
- Un système de contrôle comptable permet de clarifier les processus comptables, d'établir un système de responsabilité des postes et d'exploiter pleinement la fonction de supervision de la comptabilité. Les contrôles de visa renforcent la sécurité dans le processus d'autorisation des paiements.
- Un contrôle assez facile et peu coûteux à mettre en place est la mise à jour régulière des mots de passe. Cela réduit la possibilité d'obtenir le mot de passe et ainsi d'obtenir accès à des données sensibles. Il est recommandé de changer le mot de passe tous les 30 jours.
- Un contrôle essentiel est le triple test. Celui-ci est réalisé dans le cycle d'achat et de vente. Lors d'un achat, il est essentiel de réconcilier le bon de commande, le bon de réception des biens livrés et la facture du fournisseur avec le paiement effectué. De même pour le cycle de vente, il faut réconcilier le bon de commande, le bon de livraison et la facture émise avec le paiement reçu. Le triple test assure le respect des conditions

de paiement, y compris les échéances et diminue le risque de factures frauduleuses et de paiements en double ou trop élevés. (Corcentric, s.d.)

- L'entreprise peut également prévoir des contrôles au niveau des fournisseurs. D'une part, un collaborateur pourrait analyser l'identité des fournisseurs afin de vérifier s'il s'agit d'une entreprise authentique. D'autre part, une liste avec tous les fournisseurs et leurs données pourrait être créée. Le comptable doit examiner toute facture ainsi que les informations de contact qui y sont associées pour s'assurer qu'il ne paie que les destinataires approuvés. Cela permet d'éviter le paiement des fausses factures.
- Un contrôle de caisse doit être effectué au début et à la fin de la journée. Si les chiffres sont erronés, l'entreprise est en mesure de détecter l'erreur en temps opportun et d'y remédier. Comme il est vite arrivé que quelqu'un se trompe, soit distrait lors du comptage ou se trompe intentionnellement sur le montant de l'argent liquide présent, il est recommandé d'assigner deux personnes au comptage de la caisse. Une personne qui compte le montant en premier et ensuite une deuxième personne qui doit confirmer ce montant. Ce double check est également recommandé dans tous les domaines financiers tels que la comptabilité, le paiement de factures, etc.
- Un système de point de vente (POS) est un outil essentiel de contrôle interne pour les entreprises. Il gère toutes les transactions et contrôle l'accès à la caisse enregistreuse, sécurisant ainsi les liquidités utilisées pour rendre la monnaie aux clients. En connectant la caisse enregistreuse au POS, le système garantit que la caisse ne s'ouvre que lorsque le POS l'autorise. De plus, le POS documente toutes les transactions, y compris les achats des clients, les achats internes et les remboursements, assurant ainsi une traçabilité complète des flux financiers.
- Il est recommandé de fixer un montant maximum à partir duquel il faut obtenir l'autorisation pour un achat. Cela permet d'éviter des achats inutiles, des achats avec une tentation frauduleuse tout en évitant une autorisation pour les achats de petite taille, ce qui compliquera le cycle d'achat quotidien.
- Les stocks sont souvent endommagés, volés ou perdus. C'est pourquoi il faut inspecter et compter les stocks entrants et sortants pour s'assurer que les commandes et livraisons ont été correctement exécutées. De plus, un collaborateur autre que le magasinier doit effectuer régulièrement un inventaire interne des produits ou matériaux.
- Par ailleurs, il est efficace d'implémenter des contrôles aléatoires afin d'éviter que le personnel puisse prévoir les contrôles, ce qui lui permet de dissimuler des actions frauduleuses.

Ces contrôles internes sont quelques exemples que les PME peuvent mettre en place, leur permettant ainsi d'atteindre leurs objectifs financiers et opérationnels. Pour que ces contrôles contribuent de manière efficace au bon fonctionnement de l'entreprise, il faut une participation intégrale de tous les collaborateurs, y compris les dirigeants, comme nous l'avons vu au point 5.1.

## **5.6 Information et communication**

Le flux d'informations et de communication exerce une influence directe sur le contrôle interne. De ce fait, il est essentiel que les PME disposent d'un système d'information et de communication efficace. Un tel système permet à l'entreprise de rester constamment informée sur l'état de ses activités commerciales. Il fournit des informations complètes, précises et à jour, tout en facilitant la communication entre les différents départements et les employés. De plus, ce système surveille les indicateurs clés de performance commerciale et financière, ce qui aide à identifier les domaines présentant un potentiel de développement ou un risque.

Pour le bon fonctionnement de ce système, l'entreprise doit collecter et traiter les informations conformément aux directives du système de gestion de l'information. Cela permettra de couvrir les principales activités commerciales de l'entreprise et de communiquer les informations de manière opportune et précise aux personnes concernées, afin de les responsabiliser pour leur travail. La newsletter mensuelle, l'Intranet ou les réunions avec les collaborateurs peuvent être utilisés comme des supports appropriés. La communication entre les employés doit rester ouverte afin de favoriser la coordination et l'accomplissement des tâches de l'entreprise. Un environnement qui encourage la reconnaissance des erreurs et des suggestions d'amélioration a un impact positif sur la culture d'entreprise et par conséquent sur le contrôle interne. (Cuicui, 2014; Hunziker & Fischer, 2011; Ju, 2014)

## **5.7 Pilotage**

Même si l'entreprise ne dispose pas d'une fonction d'audit, il est essentiel de mettre en place un plan d'action pour superviser et évaluer le contrôle interne. Cela englobe principalement l'attribution des responsabilités de suivi du contrôle interne à chaque responsable et la planification des contrôles selon les trois niveaux expliqués précédemment, à savoir la préven-

tion, la détection et la compensation. De plus, il est recommandé d'inclure l'évaluation du contrôle interne dans l'évaluation de performance annuelle de l'entreprise pour identifier les forces et faiblesses afin de mettre en place des mesures correctives. (Beaty, 2023; Cuicui, 2014)

## **5.8 Particularités dans les PME**

Pour finir, il faut encore mentionner que les PME peuvent bénéficier de la qualité du contrôle directorial. Effectivement, dans les PME, les opérations sont souvent moins nombreuses, et le dirigeant (chef d'entreprise ou directeur) possède généralement une bonne connaissance de l'ensemble des activités. Les faiblesses dans le contrôle interne peuvent être compensées partiellement par le contrôle directorial, cependant ce n'est pas exhaustif. (Bahuon & Nahum, 2008) De plus, il faut encore rajouter que même si la formalisation des procédures facilite la mise en place d'un contrôle interne, des PME peuvent fonctionner également avec des mécanismes informels. Ceci a été démontré en guise d'exemple par l'étude d'une entreprise familiale (Zawadzki, 2013).

## **5.9 Conclusion**

En conclusion, en matière de contrôle interne, il est essentiel de maintenir un équilibre entre les coûts impliqués et les bénéfices attendus. Les politiques de contrôle interne qui reposent sur des bonnes pratiques peuvent souvent être mises en place avec des coûts relativement faibles. Avec une formation adéquate, ces pratiques peuvent être d'une grande valeur pour les petites entreprises, les aidant à atteindre leurs objectifs, à augmenter leur rentabilité, leur retour sur investissement et leur capacité à prospérer à long terme. (Frazer, 2016)

## 6 Contrôles internes clés et ERP - application via Odoo

Le vingtième siècle est surtout caractérisé par la digitalisation de l'industrie, également connue sous le nom d'industrie 4.0. Elle concerne les technologies d'automatisation, d'information et de communication. Les ERP y apparaissent comme des outils qui facilitent la gestion des entreprises. Mais que représente un système ERP et quelle est son utilité ? Ces questions seront abordées dans la première section. Ensuite, nous analyserons si un ERP comme Odoo constitue un outil efficace pour la mise en place de ces contrôles internes clés. Nous présenterons ainsi Odoo, et puis nous examinerons les contrôles réalisables avec Odoo ainsi que ses limites. Enfin, nous présenterons les prix auxquels une entreprise devra faire face si elle opte pour ce logiciel.

### 6.1 Définition d'un ERP

Enterprise Resource Planning, plus répandu sous le nom d'ERP, est un logiciel qui aide les entreprises à planifier et gérer leurs activités quotidiennes. Il intègre tous les différents départements et agit comme une base de données commune centralisant les flux d'informations générés par les différents domaines au sein d'une organisation. Ce logiciel permet une communication effective entre les différents processus d'entreprise, tels que la comptabilité, les achats, la gestion de projets, la gestion des risques et de la conformité ainsi que les opérations de la chaîne d'approvisionnement. (Microsoft, s.d.; Rivas, 2022)

L'argument principal qui plaide en faveur de l'utilisation d'un système ERP est la centralisation des informations. Celle-ci apporte les avantages suivants :

- Accès à des informations homogènes en temps réel ;
- Circulation plus efficace des informations au sein de l'entreprise ;
- Réduction du risque d'erreur ;
- Contribution à la surveillance du respect des lois et des réglementations ;
- Meilleure sécurité de données : l'union des données dans une même base de données diminue les possibilités d'attaques en comparaison avec une structure où les données sont réparties sur plusieurs systèmes ;
- Surveillance et analyse des processus en permanence. Les rapports peuvent être générés directement par l'ERP, ce qui d'un côté, facilite la prise de décision et de l'autre côté, permet une amélioration continue des procédures. (Apik, s.d.; ERP, s.d.; Qad, s.d.)

Cependant, il faut aussi considérer les inconvénients d'un ERP :

- L'implémentation et l'adaptation des processus à ce système peuvent nécessiter beaucoup de temps ;
- La conception, l'implémentation et l'adaptation d'un ERP à l'entreprise sont liées à des coûts qui évoluent fortement en fonction du logiciel ;
- Une dépendance envers l'éditeur du logiciel est créée ;
- Durant la transition vers le nouveau système, il faut également prévoir du temps pour optimiser les processus et pour former les employés, afin qu'ils puissent s'adapter aux nouveaux flux qui sont installés au sein de l'entreprise. (ERP, s.d.)

S'il existe sur le marché différents logiciels qui diffèrent les uns des autres, ce travail ne va pas en approfondir les différents types. Mon mémoire vise en effet à analyser si un logiciel permet la mise en place de contrôles internes spécifiquement au sein des PME. Pour la partie pratique, il s'agit d'Odoo, dont la mission primaire était de développer un logiciel adapté aux PME, qui a donc été choisi. (Pinckaers, 2021)

## **6.2 Présentation de l'organisation Odoo**

En 2005, le Belge Fabien Pinkaerts, désireux de bousculer le monde des ERP, crée un logiciel de gestion d'entreprise open source et lance « TinyERP ». Trois ans plus tard, il développe une deuxième version, nommée « OpenERP » qui permet à l'entreprise de récolter quelques millions de dollars. Avec cet argent, l'organisation recrute une dizaine d'employés et investit massivement dans la recherche et développement. Six ans plus tard, le logiciel compte environ 2 millions d'utilisateurs. En 2014, l'entreprise publie la huitième version « avec plus de 3000 modules, dont un CMS et un E-commerce qui révolutionnent le marché ». Comme son fondateur estime que « OpenERP » n'est plus adapté, le nom change et devient « Odoo ». (Apik, s.d.; Odoo, s.d.) Aujourd'hui, Odoo a 17 bureaux répartis dans le monde entier avec les principaux bureaux en Belgique, Inde et États-Unis. L'entreprise compte plus de 4300 collaborateurs et 6600 partenaires. Ces derniers sont des personnes qui commercialisent indépendamment ce logiciel et qui reçoivent en contrepartie une provision pour chaque licence vendue. (N. Peiffer, communication personnelle, 12.04.2024) De plus, environ 12 millions d'utilisateurs disposent de ce logiciel. Il est utilisé dans tous les types d'entreprises, mais depuis sa création, Odoo vise principalement les PME. Sa mission est « de fournir une gamme d'applications professionnelles faciles à utiliser, qui forment une suite complète d'outils répondant aux besoins

de toute entreprise. » Véritable avantage, la flexibilité d'Odoo permet d'adapter le logiciel au rythme de l'évolution des besoins et de la croissance de l'entreprise en rajoutant simplement les applications au fur et à mesure. (Apik, s.d.; Odoo, s.d.; Pinckaers, 2021)

Odoo est un logiciel « out of the box ». Cela signifie que l'application est fonctionnelle dès le départ et qu'il faut seulement faire des ajustements. Sa mise en place se passe relativement vite et dure environ trois à cinq mois. Odoo se distingue des ERP comme SAP, qui sont des « developed on demand » logiciels. Ceux-ci sont individuels pour chaque entreprise et de ce fait, également beaucoup plus chers. Au niveau des concurrents directs apparaissent d'autres ERP « out of the box » comme SAGE, mais ceux-ci ne couvrent pas autant de domaines qu'Odoo. (N. Peiffer, communication personnelle, 12.04.2024)

### **6.3 Contrôles internes réalisables avec Odoo**

L'analyse de la réalisation des contrôles internes avec Odoo a été effectuée en collaboration avec Nicola Peiffer, consultant chez Odoo. Il est responsable pour l'implémentation du logiciel chez le client. (N. Peiffer, communication personnelle, 17.04.2023)

#### **6.3.1 Formalisation des processus opérationnels**

Expliquons d'abord brièvement le processus d'implémentation d'Odoo. Celui-ci se fait en trois étapes. Tout commence avec le kick-off, permettant une analyse en détail du fonctionnement de l'entreprise. Chaque étape du processus doit faire l'objet d'une analyse profonde afin d'obtenir la meilleure compréhension du flux dans la société. Ceci est indispensable pour la configuration de la base de données. Cette phase est suivie par la phase d'implémentation qui se concentre surtout sur les aspects technologiques, comme les données dans la base de données et la configuration du logiciel. Un déroulement correct de la première phase permet d'optimiser la mise en place du logiciel. Nous avons vu au point 5.3 que la subdivision des différentes procédures en étapes élémentaires facilitait l'optimisation des processus et l'identification des risques. Ceci permet à la direction de mettre en place des contrôles au moment approprié. C'est exactement ce qui est réalisé dans la phase de kick-off. Cela implique que ces contrôles et mesures d'optimisation sont ajoutés dans la phase d'implémentation. Une fois l'implémentation terminée, la phase « Go-Life/Support » est activée. C'est la simple mise en ligne de la base de données avec d'éventuelles interventions de support en cas de problèmes durant l'utilisation du logiciel.

### 6.3.2 Contrôle d'accès

Le point 5.5 a souligné la nécessité de prévoir des contrôles d'accès pour éviter l'accès non-autorisé à des données sensibles ou le détournement des actifs. Dans le cas d'Odoo, il est possible de définir des droits d'accès uniques pour chaque utilisateur ou groupe d'utilisateurs. Ces droits sont configurables d'une application à l'autre. En général, quatre catégories d'utilisateur sont définies, dont les permissions deviennent de plus en plus restrictives :

- Administrateur : Aucune restriction n'est imposée à l'utilisateur. Il possède un accès de lecture et d'écriture sur tous les documents et peut également faire des changements dans les configurations de l'application.
- Accès : Ces personnes ont toujours accès à tous les documents, mais ne sont plus capables de faire des changements au niveau de la configuration de l'application. L'accès permet par exemple la supervision du travail des autres employés travaillant avec cette application.
- Accès limité : Contrairement au rôle précédent, ce rôle permet l'accès uniquement à ses propres documents.
- Aucun accès ou accès minimal : Lorsque le gérant met une case vide pour le droit d'accès, cet utilisateur n'a accès qu'au minimum, qui peut changer d'une application à l'autre. Par exemple, pour l'application « Contacts », l'utilisateur peut voir les contacts, mais il ne peut rien modifier ou confirmer. Par contre, dans d'autres applications, il n'a aucun accès aux données. Cela implique que ces applications n'apparaissent même pas sur le menu de son logiciel. De ce fait, cette personne ne peut ni voir, ni modifier les données de cette application.

La fixation des droits d'accès implique la définition préalable des fonctions et des niveaux d'autorisation pour chaque individu. De plus, l'administrateur est responsable pour l'attribution des rôles, d'où l'importance d'attribuer cette tâche à la personne correcte. En outre, l'administrateur doit déterminer des personnes avec les compétences adéquates pour chaque fonction. Voilà des contrôles clés que nous avons identifiés au point 5.3.

Comme la limitation des droits d'accès est une étape essentielle dans la sécurisation des données, il est indispensable de la faire avec prudence. Les quatre types d'accès présentés préalablement sont des droits d'utilisateurs basiques. De nombreux autres rôles peuvent encore être choisis pour limiter l'accès d'un utilisateur. Pour ce faire, il faut avoir une connaissance approfondie du logiciel. Voilà pourquoi les droits d'accès sont généralement fixés dans la phase

d'implémentation, en collaboration avec des consultants d'Odoo. Ce travail est inclus dans les frais d'implémentation payant, expliqué au point 6.5.

### **6.3.3 Visibilité des données**

Un autre contrôle préventif est la limitation de la visibilité des informations pour les différents employés. L'outil « Studio » est une application supplémentaire qui permet d'adapter d'autres applications et de cacher ou rendre visible certaines informations. Il s'agit donc d'une approche plus approfondie de la gestion des utilisateurs puisqu'il est possible de définir les données qui seront visibles pour chaque groupe d'utilisateurs ou pour chaque utilisateur individuel, en plus de leur accès dans l'application présentée au point précédent. Cette visibilité peut être configurée pour chaque champ de la base de données. Ce contrôle se distingue du contrôle d'accès en permettant de cacher des informations spécifiques dans les applications, sans empêcher l'accès à celles-ci. Par exemple, toutes les personnes ont accès aux contacts, même celles avec les droits d'accès minimum. Par contre, seule une partie des utilisateurs verra le numéro de compte bancaire d'un client. Ce contrôle est également lié partiellement avec le contrôle d'accès vu au point 5.5. Cependant, l'application « Studio » est uniquement accessible avec le modèle de prix personnalisé, présenté au point 6.5.

Dans le cas où la configuration du logiciel a été faite en collaboration avec Odoo, cet ajustement des droits de visibilité est effectué lors de l'implémentation. Ceci est inclus dans les frais d'implémentation et permet de bénéficier de la connaissance et de l'expérience de ces collaborateurs dans la sécurisation des données. Ceci peut être bénéfique pour les PME qui manquent souvent de connaissances en matière de contrôle interne, comme nous l'avons constaté au point 4.1. Une fois que la démarche lui a été expliquée, l'entreprise peut toujours faire des changements assez facilement, sans devoir passer par un consultant d'Odoo.

### **6.3.4 Paramétrage du jeu de données**

Pour bien comprendre ce point, il faut commencer par saisir ce qu'est un jeu de données. Il s'agit d'un ensemble de données qui sont liées à un enregistrement. Par exemple, pour un client, en plus des informations de base comme son nom, numéro de TVA, etc., il y a de nombreuses autres données qui lui sont attribuées. Si une facture est établie, elle fait également partie du jeu de données du client, mais également des autres entités, comme les produits qui sont référencés dans la facture. Cela implique qu'un enregistrement peut faire partie de plusieurs jeux de données.

Odoo permet de limiter l'accès à un jeu de données en fonction de conditions plus complexes. Par exemple, pour un vendeur qui travaille en Belgique, il est possible de lui donner uniquement accès à des informations de clients résidentiels en Belgique. Cependant, cette limitation d'accès est plus compliquée à mettre en place et demande l'intervention d'un développeur ou partenaire d'Odoo. Ceci fait partie des contrôles spécifiques qui demandent un investissement supplémentaire, plus amplement expliqués au point 6.3.12. Comme les deux autres contrôles précédents, celui-ci est une autre manière de réaliser le contrôle d'accès vu au point 5.5.

### **6.3.5 Confirmation préalable pour achat**

Au point 5.5, nous avons vu qu'il était recommandé de fixer un montant minimum à partir duquel il fallait obtenir l'autorisation pour un achat, afin d'éviter des abus d'achat. Le logiciel Odoo permet un tel contrôle en donnant la possibilité de déterminer un montant à partir duquel l'achat ne peut plus être réalisé sans la validation par le responsable. Dans ce cas, ce dernier reçoit un message par mail ou sur Odoo et l'achat ne peut pas être poursuivi sans sa validation. Ce contrôle n'est pas uniquement valable pour les achats, mais également pour les services fournis par l'entreprise.

Cette procédure peut également être utilisée pour l'approbation de la feuille de temps par le responsable. En effet, si cette fonction est activée, ce dernier reçoit un mail automatique si les personnes sous sa responsabilité ont rempli la feuille de temps ou quand un employé a oublié de la remplir. Ceci est intéressant pour une entreprise qui facture les heures travaillées sur un projet. Par exemple, dans le cas d'une entreprise travaillant dans le secteur de l'ingénierie, le responsable du projet doit valider la feuille de temps des ingénieurs et des informaticiens. Ce contrôle permet de vérifier que les heures pointées par les employés correspondent avec la réalité prestée.

### **6.3.6 Factures**

La surveillance des factures établies et des factures reçues est importante, car elle favorise le paiement en temps voulu et évite le non-paiement ou double paiement, comme nous l'avons vu au point 5.5. Il faut faire la distinction entre le cycle d'achat et de vente. Au niveau des factures reçues, l'application « Comptabilité » du logiciel liste tous les montants à régler avec leur date d'échéance correspondante, ainsi que le rapport de relance qui reprend toutes les factures qui ont dépassé l'échéance. Nous allons voir par la suite qu'un rappel automatique des

factures qui viennent à échéance est également possible. Cependant, cela ne permet pas un contrôle sur le paiement effectif de ces factures. En effet, cela n'est pas possible avec Odoo, car ce logiciel ne paie pas de facture. Cela implique que les factures ne sont pas automatiquement marquées comme étant payées, une fois que le paiement a été effectué par le comptable. Ce contrôle est seulement possible en comparant les relevés de banques avec les factures. Pour cela, il faut régulièrement importer les relevés de banque et réconcilier les relevés de banques avec les factures. Ceci peut prendre beaucoup de temps dans le cas d'une PME avec de nombreuses transactions. Au niveau du cycle de vente, on se retrouve avec la même problématique. L'application « Comptabilité » affiche le rapport de relance ainsi que toutes les factures ouvertes, mais celles-ci ne seront pas marquées comme étant payées une fois que l'argent arrive sur le compte bancaire de l'entreprise. C'est pourquoi il faut réconcilier les relevés de banque avec les factures enregistrées afin de suivre l'état de ses factures. Si l'entreprise n'opte pas pour cette méthode, le logiciel ne permet pas de détecter un double paiement ou non-paiement des factures établies ou reçues. Ceci présente une des limites majeures que nous allons aborder par la suite.

Ensuite, il y a la correspondance à trois voies qui peut être utilisée dans l'achat. Odoo analyse les données présentes sur le bon de commande, le bon de livraison et la facture qui est créée automatiquement par le logiciel à partir des quantités commandées ou reçues. Cependant, l'entreprise doit payer la vraie facture reçue du fournisseur et non celle qui a été créée automatiquement par le système. Ceci introduit le risque de différences entre la vraie facture et les informations qui se trouvent dans l'application. Néanmoins, la correspondance à trois voies est utile pour comparer la facture créée avec celle reçue. Cette approche permet de prévenir les paiements de factures erronées ou frauduleuses. En ce qui concerne le cycle de vente, il n'y a pas la possibilité d'activer la correspondance à trois voies. Par contre, il y a la possibilité de choisir entre deux politiques différentes : créer les factures à partir des produits commandés ou créer la facture à partir des produits livrés. Dans les deux cas, il n'y a pas de triple test. Lorsque la facture est établie à partir du bon de commande, dans le cas d'un changement au niveau du bon de livraison, la facture n'est pas adaptée et il y aura une différence entre les produits facturés et les produits livrés. Dans le cas où la facture est établie en fonction du bon de livraison, il peut y avoir une différence entre les produits commandés et les produits livrés et donc facturés. Afin d'effectuer un triple test que nous avons identifié comme un contrôle clé au point 5.5., il faut entreprendre une réconciliation manuelle avec le bon manquant suivant la politique de facturation.

### 6.3.7 Identification des utilisateurs

Afin d'accéder aux bases de données de l'entreprise, il faut que l'utilisateur se connecte avec son propre compte. Par conséquent, chaque utilisateur possède un ID unique. Grâce à cette identité électronique, il est possible de mieux savoir qui a fait quels changements au niveau des données. Pour que cette identification fonctionne, il faut que chaque employé qui travaille avec le logiciel possède son propre compte Odoo. Vu que le prix est calculé en fonction des utilisateurs, certaines entreprises partagent des comptes entre plusieurs personnes. Même si cela diminue le coût d'utilisation, comme ce sera discuté dans la section 6.5, il n'est plus possible d'identifier le coupable dans le cas d'une fraude.

En effet, les utilisateurs qui possèdent un droit d'administrateur sont capables de passer en mode développeur qui donne accès aux métadonnées pour les différents jeux de données. Comme l'indique la figure 3, ces métadonnées contiennent les informations suivantes : la date et l'utilisateur de la création et la date et l'utilisateur de la dernière modification du jeu de données. Ce contrôle détectif est intéressant dans le cas d'une fraude ou d'une erreur pour pouvoir identifier a posteriori qui a effectué ces modifications.

Afficher les métadonnées

ID :	3
ID XML :	/ (créer)
Pas de mise à jour :	false
Créateur :	Elena Lemaire
Date de création :	12/04/2024 13:50:28
Dernière modification par :	Elena Lemaire
Date de dernière modification :	26/04/2024 11:07:12

Figure 3 : Affichage des métadonnées

Malheureusement, le logiciel est limité à la dernière modification et il n'est pas possible de voir un historique avec les changements effectués préalablement. Par conséquent, dans le cas d'une erreur ou d'une fraude qui est découverte quelque temps après, il est possible que des nouveaux changements soient déjà intervenus et il n'est plus possible d'identifier la personne responsable.

### 6.3.8 Point de vente

Le point de vente (POS) que nous avons vu au point 5.5 existe comme application dans Odoo. L'accès à la caisse peut être renforcé par un système de badge/mot de passe qui permet d'identifier la personne ayant accès à la caisse et qui assure ainsi la traçabilité des flux d'argent

dans la caisse. De plus, il y a des contrôles de caisse ordinaires au début et à la fin de la journée. Si l'entreprise souhaite un deuxième contrôle du comptage, elle doit assigner elle-même une autre personne pour valider le compte rendu de la caisse. Cette action n'est pas automatiquement réclamée par Odoo.

### **6.3.9 Information**

Nous avons vu au point 5.6 qu'il est intéressant d'analyser les indicateurs clés de performance commerciales et financières pour identifier les domaines présentant un potentiel de développement ou de risque. Le logiciel offre une large gamme de possibilités afin de calculer ces indicateurs clés. Presque toutes les informations qui sont traitées dans Odoo peuvent être analysées grâce à des statistiques et ensuite être exportées. Établies grâce aux données générées dans les différentes applications, ces statistiques permettent de calculer ces indicateurs clés de performance, comme la rentabilité des projets, la marge sur les ventes, les pertes à cause du taux de change, etc. Ces statistiques permettent également d'extraire un rapport mensuel détaillé de toutes les transactions, afin de détecter rapidement d'éventuelles transactions incorrectes ou inhabituelles, ce qui constitue un contrôle compensatoire évoqué précédemment au point 5.2.

De plus, Odoo offre la possibilité d'activer la comptabilité analytique. Celle-ci permet d'analyser et de surveiller le flux de trésorerie des projets ou des départements en fournissant une compréhension approfondie sur les revenus et dépenses. Pour ce faire, l'entreprise doit définir les domaines auxquels elle veut associer les différents coûts et revenus afin que ceux-ci puissent être traités dans la comptabilité analytique. Ensuite, pour chaque facture reçue ou établie, l'utilisateur peut rajouter les domaines auxquels ce flux est associé, comme illustré dans l'annexe 2. Cette démarche aboutit à des informations détaillées sur chaque plan créé, ce qui aide les entreprises dans la budgétisation, les prévisions et la prise de décision informée. (Odoo, 2023)

L'application « Comptabilité » comprend également un outil qui s'appelle « Analyse » et qui établit automatiquement des rapports financiers comme le bilan, le compte de résultats, le flux de trésorerie, etc. Toutes ces informations peuvent être comparées à d'autres périodes, ce qui facilite l'identification des anomalies.

De plus, pour des achats, des ventes, la gestion de projet, etc., la direction peut fixer des budgets. Dans ce cas, le logiciel informe les utilisateurs du montant que l'entreprise a dépensé dans les différents domaines. De plus, la direction peut activer une sonnette d'alarme si, par exemple,

un projet atteint bientôt le maximum fixé. Ceci facilite la surveillance des dépenses dans les différents domaines. Pour le bon fonctionnement de ces outils, il est primordial que toutes les informations soient traitées sur Odoo. Dans le cas contraire, ces informations ne seront pas incluses dans l'analyse.

### **6.3.10 Communication**

Au point 5.6, nous avons vu que communiquer de manière opportune et précise entre les employés ainsi qu'entre les différents départements favorisait la coordination et l'accomplissement des tâches de l'entreprise. Odoo permet une communication facile en offrant un chat intégré qui permet de centraliser toute communication dans un même endroit. En plus, il est possible de lier directement des documents dans un message. De cette manière, si par exemple un comptable a une question spécifique relative à un certain bon de commande, il est possible, à travers le message, d'arriver directement sur le document spécifié. Ceci permet à la fois une communication rapide et efficace, mais également un bon suivi des discussions et une traçabilité de celles-ci.

De plus, il est possible de configurer des messageries automatiques permettant d'augmenter la fiabilité des rappels. Le cas le plus fréquent concerne les rappels de paiement aux clients pour lesquels deux parties entrent en jeu : le comptable, dont le rôle est d'assurer le suivi du recouvrement de la créance, et de l'autre côté le client, qui a bénéficié des services de l'entreprise et qui doit payer la facture dans un certain délai, s'il veut éviter les amendes de paiement. Dans ce cas, il est possible de mettre en place, au sein même du système de facturation, une routine automatisée afin qu'un premier message de rappel soit envoyé au comptable pour vérifier si tout a été fait correctement. Ensuite, d'autres messages de rappels sont directement envoyés au client jusqu'à ce que la facture ait été déclarée comme étant payée par le comptable. Comme précisé au point 6.3.6, les factures ne sont pas validées automatiquement. Voilà pourquoi les rappels automatiques sont désactivés par défaut et pourquoi l'utilisation est uniquement recommandée si les factures sont vérifiées au moins une fois par jour. Ces exemples simples de rappels automatiques mis en place par le logiciel permettent donc une meilleure coordination et surveillance des processus internes, mais également envers des tiers.

### **6.3.11 Formations**

La sensibilisation des utilisateurs est une étape indispensable pour l'utilisation efficace du logiciel, mais également pour mieux connaître tous les risques qui peuvent apparaître suite

à l'utilisation d'Odoo. Voilà pourquoi une fois que la configuration de la base de données est terminée lors de la phase d'implémentation, les collaborateurs d'Odoo donnent des formations aux utilisateurs principaux de l'entreprise. Concrètement, les collaborateurs montrent le fonctionnement du logiciel aux personnes clés et vérifient à la fin si celles-ci ont acquis toutes les compétences afin de garantir une utilisation en toute sécurité.

Lorsque Odoo considère que les utilisateurs ont acquis toutes les bases nécessaires, ceux-ci peuvent alors commencer à utiliser le logiciel dans les processus quotidiens. Ce contrôle préventif d'Odoo permet d'éviter des erreurs, par définition non intentionnelles, liées à un manque de connaissance. A partir de ce stade, il est de la responsabilité de ces personnes clés de sensibiliser et d'entraîner les autres utilisateurs. Par exemple, le chef comptable sensibilise l'équipe des comptables, le responsable des achats donne des formations à son équipe et le chef du magasin est responsable des autres magasiniers. Cette formation ne permet pas uniquement d'acquérir les bases du logiciel, mais également de sensibiliser tous les utilisateurs à des thématiques comme la sécurité des données. Les plus grands problèmes apparaissent lorsque l'entreprise n'a pas passé suffisamment de temps à se familiariser avec le logiciel. En conclusion, les erreurs peuvent être limitées grâce à une bonne formation des utilisateurs travaillant avec le logiciel.

Ce point est en lien direct avec ce que nous avons examiné au point 5.1, à savoir que pour avoir un environnement de contrôle qui soutient le contrôle interne, il faut une direction qui reconnaisse la plus-value d'un tel système et qui montre l'exemple à ses collaborateurs. Ici, c'est la responsabilité de la direction et des personnes clés d'investir du temps pour s'entraîner avec le logiciel. Ensuite, elles sont capables de donner des formations aux employés pour assurer une utilisation efficace du logiciel. Si ces personnes clés ne réalisent pas leur tâche sérieusement, la participation des autres s'en retrouvera affectée négativement. Outre son attitude d'ouverture par rapport à l'emploi du logiciel, la direction se doit également de recruter ou de former des personnes compétentes dans l'utilisation d'un tel système et capables de sensibiliser l'entière du groupe à une mise en pratique consciente et sérieuse, comme nous l'avons vu au point 5.3. Ces deux points ne peuvent pas être offerts par un logiciel.

### **6.3.12 Contrôles spécifiques**

Tous les contrôles qui sont réalisables sur une base de données peuvent être effectués par Odoo. Ainsi, les contrôles qui n'existent pas encore peuvent être développés par les développeurs d'Odoo ou par ses partenaires, moyennant bien sûr rétribution. En effet, en plus des

heures de travail consommées par les informaticiens pour développer le nouveau contrôle, l'entreprise doit payer 16 euros par 100 lignes de code par mois. Pour un développement moyen, il faut environ 1000 à 1500 lignes. Un contrôle standard prend en moyen 50 à 100 heures, dont chaque heure est facturée à environ 100 euros. Les coûts par heure sont plus ou moins pareil pour chaque ERP. Cependant, les heures de travail nécessaire pour le développement dépendent largement de la structure de base des différents logiciels. En effet, un logiciel « out of the box » prend plus de temps qu'un logiciel « out of demand » spécialement développé pour l'usage de l'entreprise. En conclusion, Odoo donne la possibilité de mettre en place des contrôles propres à l'entreprise. Cependant, comme la mise en place de ces contrôles engendre des coûts supplémentaires, une analyse du coût de revient est recommandée avant de commencer le développement.

## 6.4 Limites

Même si nous avons vu qu'Odoo offrait de nombreuses possibilités en ce qui concerne le contrôle interne, le logiciel n'est pas parfait et présente des limites qui sont présentées dans cette section.

Dans les PME, il n'est pas toujours possible de gérer l'ensemble des processus et opérations sur Odoo. Une utilisation efficace du logiciel commence par la digitalisation des données et des flux ainsi que l'implémentation de ceux-ci. Cette première étape n'est pas toujours possible pour les PME parce qu'elle demande un investissement en temps, personnes et moyens financiers assez important. Ce n'est qu'à partir du moment où toutes les informations ont été déplacées vers ce système que les contrôles préventifs et détectifs peuvent être déterminés.

Ensuite, l'accès à Odoo est possible à partir de partout. Il n'est dès lors pas nécessaire de se trouver dans le réseau interne de l'entreprise, ce qui offre un précieux avantage de flexibilité aux employés. En effet, ils ne sont plus obligés de venir au bureau pour réaliser le même travail. Par contre, cet avantage représente également un grand risque au niveau de la sécurisation des données. C'est pourquoi il est très important de bien configurer par exemple les droits d'accès vus au point 6.3.2 et de limiter un maximum ce risque, même s'il est impossible de le prévenir entièrement.

Par ailleurs, dans une PME, tous les employés ne possèdent parfois pas de compte sur Odoo vu que l'entreprise paye par utilisateur et par mois. Ces personnes ne peuvent donc pas être contrôlées à travers le logiciel. Chaque entreprise doit trouver elle-même le compromis qui lui convient le mieux, un compromis entre la traçabilité des informations et le coût d'utilisation du logiciel.

Comme le logiciel ne traite que les informations digitalisées, les contrôles autres que ceux relatifs aux informations digitales ne peuvent pas être effectués grâce Odoo. Le point 5.2 montre qu'un logiciel n'a pas d'influence sur l'environnement de contrôle, ni sur la mise en place de la séparation des fonctions. Cela relève de la responsabilité de la direction de mettre en place une culture d'entreprise qui favorise la mise en place d'un contrôle interne. Ceci inclut notamment une direction qui montre l'exemple, une sensibilisation et une participation des salariés et un code de conduite comme nous l'avons identifié au point 5.1. L'identification et l'évaluation des risques que nous avons examinées au point 5.4 ne peuvent pas être non plus être réalisées par un logiciel. Il s'agit d'une démarche qui fait appel au jugement et à l'expérience et qui nécessite donc l'intervention de la direction. Tous les contrôles observatoires comme la vérification des fournisseurs et des clients, l'inventaire physique ou les contrôles aléatoires, identifiés entre autres au point 5.5 ne peuvent pas être réalisés par un logiciel. A titre d'illustration, c'est bien le logiciel qui établit une liste de l'inventaire, mais cela reste toujours une personne de l'entreprise qui doit vérifier cette liste avec l'inventaire réel dans le magasin ou le stock.

Finalement, il faut désigner des personnes pour superviser les tâches et évaluer ces contrôles internes mis en place, comme nous l'avons vu au point 5.7. Le droit d'accès « Administrateur » ou « Accès » facilite la supervision des travaux des autres, mais il faut néanmoins identifier les forces et faiblesses des contrôles internes, afin de mettre en place des mesures correctives pour les parties non traitées par un logiciel.

## **6.5 Coûts d'utilisation**

Comme les PME ont des ressources financières limitées, il est nécessaire d'examiner également les coûts liés à l'implémentation et à l'utilisation d'Odoo. Investir dans un tel système s'avère inutile si les coûts associés sont supérieurs aux avantages apportés. Cependant, il est difficile d'analyser la rentabilité de ce logiciel parce que le domaine d'application d'Odoo ne couvre pas uniquement les contrôles internes. Il vise avant tout à centraliser les données. A

côté de cette fonctionnalité principale, il offre la possibilité de mettre en place des contrôles, des statistiques, etc. Voilà pourquoi nous allons en examiner les prix et établir une première estimation des coûts nécessaires pour mettre en place certains contrôles. Ensuite, nous déterminerons si l'utilisation d'Odoo est efficace pour établir des contrôles internes ou si les prix sont « hors budget » par rapport aux objectifs et moyens d'une PME.

Pour son logiciel, Odoo offre les trois modèles de prix suivants :

- La version gratuite : si l'entreprise opte pour l'utilisation d'une seule application, celle-ci reste gratuite. Cependant, ce modèle n'est pas adapté pour des bases de données complexes.
- La version standard : avec cet abonnement, l'utilisateur peut utiliser toutes les applications standard d'Odoo. L'abonnement doit être payé par utilisateur.
- La version personnalisée : cet abonnement donne accès à toutes les applications, mais offre des avantages supplémentaires, comme des adaptations par des développements dans le logiciel afin de le rendre plus puissant pour l'entreprise. De plus, l'entreprise peut gérer plusieurs entités dans un seul logiciel.

Les abonnements reposent sur une base mensuelle ou annuelle. Les prix diffèrent selon la base choisie et sont représentés dans le tableau ci-dessous. (Prix du 26/05/2024)

	Mensuel	Annuel
Standard	31,10/mois/utilisateur	24,90/mois/utilisateur
Personnalisé	46,80/mois/utilisateur	37,40/mois/utilisateur

Ce tableau montre que l'abonnement annuel est avantageux, mais oblige l'entreprise à payer le logiciel pendant minimum un an. De plus, elle pourra bénéficier d'une réduction pour les douze premiers mois. (Odoo, 2024)

A ces coûts viennent encore s'ajouter les frais d'implémentation. Les heures nécessaires pour l'implémentation du logiciel dépendent largement des besoins de l'entreprise et de son secteur. Par exemple, une entreprise prestataire de services ou un service en ligne sont moins compliqués à configurer qu'une entreprise avec un inventaire ou de la production. Pour donner une estimation, l'implémentation des entreprises de très petite taille et de prestation de services dure environ 25 heures. Par contre, pour les entreprises plus complexes, la durée d'implémentation

peut prendre de 50 à 200 heures. Ceci reste néanmoins une estimation, car la durée effective dépend de nombreux autres facteurs.

La phase d'implémentation et les coûts mensuels incluent non seulement la mise en place des contrôles internes, mais également la centralisation de toutes les données, procédures, etc. Cependant, ne disposant pas d'informations suffisantes sur les coûts liés uniquement à la mise en place des contrôles internes, ni sur les coûts de contrôles internes économisés grâce au logiciel, il m'est impossible d'effectuer une analyse de coûts exacte. Pour pouvoir effectuer une première approche des coûts généraux auxquels une PME va devoir faire face si elle opte pour Odoo, nous allons donc prendre un exemple plus concret, avec une entreprise de cent employés qui doit faire un inventaire et qui souhaite mettre en place un contrôle spécial pour la visibilité des jeux de données. Pour ce faire, trois coûts différents doivent être pris en compte :

- Les coûts mensuels : admettons que l'entreprise ait besoin de 20 comptes d'utilisateurs. Sur un abonnement standard annuel, cela fait 24,90 par mois par utilisateur. Au total, les coûts s'élèvent à 5 976 euros par an, avec une réduction possible durant la première année.
- Les coûts d'implémentation : suite au type d'entreprise plus complexe, imaginons que l'implémentation prend 150 heures, dont chaque heure est facturée à 100 euros. Cela fait 15 000 euros.
- Les coûts pour le contrôle spécial : le développement d'un contrôle moyen prend 75 heures à 100 euros. Le code pour le contrôle prend environ 1 300 lignes, ce qui fait 200 euros par mois. Au total, cela coûte 7 500 euros pour le développement, plus 200 euros par mois.

Au total, l'utilisation coûte 22 500 euros au début et 6 176 par mois pour la suite. Vu qu'Odoo ne sera pas uniquement utilisé pour les contrôles internes, on peut émettre l'hypothèse que 10% des coûts seront utilisés pour ces derniers, soit 2 250 euros au début et 617,6 euros par mois. En général, une heure de travail d'un salarié coûte environ 80 euros à l'entreprise. Lorsque la durée d'un contrôle interne passe de 10 heures à 2 heures grâce à l'utilisation d'Odoo, l'entreprise économise 640 euros à chaque fois que ce contrôle est effectué. Par conséquent, l'amélioration des contrôles internes permet à l'entreprise d'économiser de l'argent, mais le coût d'utilisation d'Odoo n'est pas négligeable non plus. En conclusion, comme Odoo n'a pas été conçu pour mettre en place les contrôles internes, la rentabilité de chaque entreprise doit être étudiée au cas par cas.

## 6.6 Conclusion

Revenons à la seconde partie de la question de recherche, à savoir : « Un ERP comme Odoo est-il un outil efficace pour la mise en place des contrôles internes clés ? ». D'une part, le logiciel offre de nombreux moyens en termes de contrôle interne, comme les différentes limites d'accès des utilisateurs, le suivi grâce à l'ID, les différentes statistiques et le chat intégré. D'autre part, les PME ne peuvent pas s'appuyer totalement sur le logiciel, car celui-ci ne peut pas tout gérer dans l'entreprise. En effet, un logiciel n'a pas d'influence sur l'attitude de la direction, ni sur la participation des salariés. Néanmoins, comme le logiciel offre déjà certains contrôles de base, il est plus facile de poursuivre avec la mise en place d'autres contrôles. Mais cette décision relève toujours de la responsabilité de la direction, et non du logiciel.

De plus, le logiciel ne peut faire ni des contrôles observatoires ou aléatoires, ni l'évaluation des risques, ni la surveillance du contrôle interne. Ces contrôles peuvent certes être assistés par l'utilisation d'Odoo, mais la décision finale relative aux risques ou à la performance d'un contrôle interne reste toujours dans les mains des employés de l'entreprise, mais surtout de la direction.

Enfin, il faut toujours garder en tête que les PME doivent investir du temps et des ressources financières pour mettre en place le logiciel et pour développer des contrôles personnalisés avant d'arriver à un outil efficace. Ainsi, l'efficacité d'Odoo est fortement influencée par la phase d'implémentation. Si le paramétrage du logiciel et la digitalisation du flux dans l'entreprise n'ont pas été réalisés correctement et de manière optimale et si les utilisateurs n'ont pas été sérieusement formés, la rentabilité de la mise en place des contrôles internes par Odoo n'est pas garantie.

## 7 Conclusion générale

La conclusion générale de ce mémoire sera tournée vers les entrepreneurs qui se posent la même question que celle abordées dans le cadre de ce travail. Nous allons ainsi dans un premier temps y apporter une réponse la plus concrète possible. Ensuite, nous allons faire preuve de prudence et voir les limites auxquelles ce mémoire a fait face ainsi qu'au final une recommandation pour les PME suite aux conclusions.

### 7.1 Conclusion

Dans cette étude, nous avons examiné les contrôles internes clés dans les PME et l'efficacité d'Odoo en tant qu'outil pour les mettre en place. Notre question de recherche était : "Quels sont les contrôles internes clés à instaurer dans une PME et un ERP comme Odoo est-il un outil efficace pour y parvenir ? " Nous avons exploré les fonctionnalités et les limites d'Odoo pour évaluer sa pertinence en matière de contrôle interne au sein des PME et pour donner de la sorte à ces PME un aperçu de ce que représente l'adoption d'Odoo ou d'autres ERP similaires.

L'analyse des fonctionnalités offertes par Odoo a fait apparaître que la mise en place du logiciel nécessite une analyse approfondie des processus de l'entreprise. Cette analyse permet d'identifier les risques auxquels l'entreprise fait face ainsi que l'optimisation des processus lors de l'implémentation du logiciel par la suite. De plus, Odoo offre des contrôles d'accès à plusieurs niveaux pour limiter l'accès aux données sensibles, notamment la détermination des droits d'accès par application et utilisateur, la visibilité des champs de la base de données pour chaque groupe d'utilisateurs, ainsi que la limitation d'accès à des jeux de données basée sur des conditions complexes. Cependant, ce dernier contrôle, à savoir la limitation d'accès à des jeux de données demande un certain investissement financier supplémentaire de l'entreprise. Ces contrôles d'accès offrent un précieux avantage : ils évitent l'accès non autorisé à des données sensibles et le détournement des actifs.

Le cycle des achats est un cycle généralement important au sein des PME et présente des facteurs de risque. L'avantage de la validation des achats au-delà d'un certain montant permet de prévenir les achats inutiles ou frauduleux et l'approbation de la feuille de temps par les managers évite une mauvaise facturation des services par l'entreprise. De même, la possibilité de surveiller le paiement effectif des factures aboutit à détecter les non-paiements ou les paiements en

double, même si cela exige un investissement en temps supplémentaire. De plus, la traçabilité des modifications grâce à l'ID de chaque utilisateur permet d'identifier à posteriori les personnes responsables des fraudes ou des erreurs.

Et puis, en matière d'information, Odoo offre des outils pour la création de statistiques, pour la comptabilité analytique, pour l'établissement automatique de bilans, de flux de trésorerie, etc., facilitant ainsi la prise de décisions informées. Le logiciel propose également un chat intégré et des rappels automatiques pour une meilleure coordination et surveillance des processus internes. En outre, Odoo effectue tous les contrôles réalisables sur une base de données, mais avec un investissement supplémentaire pour les contrôles qui ne sont pas encore prévus par le logiciel.

Malgré ses fonctionnalités, Odoo présente certaines limites, notamment dans la gestion de certains contrôles non prévus par le logiciel. Ainsi, il ne peut pas influencer l'attitude de la direction, ni la participation des employés qui sont cruciales pour le bon fonctionnement du contrôle interne. Il ne peut pas non plus effectuer la séparation des fonctions, ni l'évaluation des risques, ni les contrôles observatoires comme la vérification des fournisseurs et des clients et l'inventaire physique, ni les contrôles aléatoires qui aident à identifier les risques et d'éventuelles anomalies provenant de fraude ou d'erreurs. En outre, la supervision et l'évaluation des contrôles internes doivent être effectuées par des personnes physiques pour améliorer le système au fil du temps.

En conclusion, Odoo offre de nombreuses possibilités en matière de contrôle, mais nécessite un investissement en temps ainsi qu'en ressources financières pour exploiter pleinement ses fonctionnalités et garantir des contrôles internes efficaces. Les utilisateurs doivent être conscients que l'efficacité du logiciel dépend de son développement initial et de la manière dont il est utilisé.

## **7.2 Limitations**

La diversité des structures au sein des PME peut être très prononcée. En conséquence, les faiblesses et les contrôles-clés identifiés dans la partie théorique peuvent être assez généraux et ne pas s'appliquer à toutes les PME.

La partie pratique de ce mémoire a été partiellement réalisée en collaboration avec un consultant d'Odoo, qui a mis en lumière à la fois les aspects positifs et quelques points négatifs du logiciel. Nous avons tenté de faire preuve d'un maximum d'esprit critique par rapport à l'outil présenté. Cependant, pour une analyse plus approfondie, il aurait été intéressant de recueillir des opinions impartiales d'entreprises utilisant ce programme. Voilà pourquoi une étude intéressante supplémentaire consisterait à évaluer l'efficacité de ces contrôles dans différentes PME. En élargissant l'échantillon des participants à des utilisateurs variés, nous aurions pu obtenir une perspective plus complète sur les performances d'Odoo dans différents contextes d'utilisation. De plus, une évaluation de l'impact réel de ces fonctionnalités sur la performance et la gestion des entreprises aurait permis de mieux comprendre leur valeur ajoutée. Par ailleurs, la confrontation avec un ou plusieurs autres outils aurait également été intéressante.

### **7.3 Recommandations**

Si une entreprise est déjà entièrement numérisée et que son logiciel fonctionne bien, une migration vers un nouvel outil tel qu'Odoo n'apportera pas d'améliorations majeures. Cependant, si une transition vers le numérique est déjà envisagée, Odoo se présente comme une option intéressante, surtout si le logiciel utilisé présente des dysfonctionnements ou s'avère considérablement plus coûteux. Une étude des besoins de l'entreprise reste un préalable indispensable pour un fonctionnement optimal.

## Bibliographie

- Acclime China. (s.d.). *Internal audit for SMEs in China*. Récupéré sur <https://china.acclime.com/guides/internal-audit-smes-china/>
- Aladejebi, O. (2017). *Strategies for Improving Internal Control in Small*. Walden University. Récupéré sur <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=5987&context=dissertations/1000>
- Apik. (s.d.). *ERP, PGI, qu'est-ce que c'est ?* Récupéré sur apik: <https://www.apik.cloud/historique-odoo>
- Bahuon, A.-P., & Nahum, W. (2008). *Les bonnes pratiques en matière de contrôle interne dans les PME*. Récupéré sur Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières: [https://www.auditsi.eu/?wpfb\\_dl=4](https://www.auditsi.eu/?wpfb_dl=4)
- Beaty, R. (2023). *Comment mettre en place un contrôle interne performant en PME ?* Récupéré sur Le Blog Pleo: <https://blog.pleo.io/fr/controle-interne#:~:text=Comme%20expliqu%C3%A9%20le%20contr%C3%B4le%20interne,et%20les%20mettre%20sous%20contr%C3%B4le>.
- Buckey, T. (2022). *How to Use Internal Controls to Prevent Fraud, Waste and Abuse While Improving Auditability*. Récupéré sur BDO: <https://www.bdo.com/insights/industries/public-sector/how-to-use-internal-controls-to-prevent-fraud,-waste-and-abuse-while-improving-auditability#:~:text=Organizations%20lose%20an%20average%20of,occurred%20by%20overriding%20existing%20controls>
- Chtioui, T., & Thierry Dubuisson, S. (2018). L'effet «Janus» du contrôle interne ou l'interaction de ses aspects formels et informels. *La Revue des Sciences de Gestion*, 289-290, pp. 91-98. doi:10.3917/rsg.289.0091
- Commission bancaire et financière. (2002). *FSMA*. Récupéré sur [https://www.fsma.be/sites/default/files/legacy/sitecore/media%20library/Files/fsmafiles/circ/fr/2002/d1\\_eb\\_2002\\_6\\_annex1.pdf](https://www.fsma.be/sites/default/files/legacy/sitecore/media%20library/Files/fsmafiles/circ/fr/2002/d1_eb_2002_6_annex1.pdf)
- Corcentric. (s.d.). *Traitement des factures : Comment garantir le 3 way matching ?* Récupéré sur Corcentric: <https://www.corcentric.com/fr/blog/traitement-des-factures-comment-garantir-le-3-way-matching/>
- Cordina, C. (2023). *Petites et moyennes entreprises*. Récupéré sur <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/fr/sheet/63/petites-et-moyennes-entreprises>

- COSO. (2013). *Internal Control - Integrated Framework*. Récupéré sur [https://www.coso.org/\\_files/ugd/3059fc\\_1df7d5dd38074006bce8fdf621a942cf.pdf](https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_1df7d5dd38074006bce8fdf621a942cf.pdf)
- Cuicui, L. (2014). Study on Internal Control System Optimization of Chinese Small and Medium-sized Private Enterprises. *The authors*, pp. 539-543. doi:10.2991/icssr-14.2014.124
- Economie. (2023). *Définitions et sources*. Récupéré sur <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/definitions-et-sources>
- ERP. (s.d.). *Was ist ERP?* Récupéré sur ERP: <https://www.erp.de/was-ist-erp>
- Farnham, K. (2023). *29 key internal controls for small businesses*. Récupéré sur Diligent: <https://www.diligent.com/resources/blog/internal-controls-for-small-businesses>
- Fidelium. (2022). *Critères de taille PME en 2022*. Récupéré sur FIDELIUM - Accountants, Tax & Business Advisors: <https://www.fidelium.eu/fr/nouvelles-fiscales-belgique/criteres-de-taille-pme-en-2022#:~:text=Une%20petite%20soci%C3%A9t%C3%A9%20est%20une,bilan%20%3A%204%20500%20000%20euros.>
- Frazer, L. (2016). Internal Control: Is it a Benefit or Fad to Small Companies? A Literature Dependency Perspective. *Journal of Accounting and Finance*, 16, pp. 149-161. Récupéré sur <https://articlegateway.com/index.php/JAF/article/view/1047/989>
- FSMA. (2019). *Le rapport de la direction effective concernant le contrôle interne et la déclaration de la direction effective concernant les états périodiques*. Récupéré sur [https://www.fsma.be/sites/default/files/legacy/content/FR/circ/2019/fsma\\_2019\\_19\\_fr.pdf](https://www.fsma.be/sites/default/files/legacy/content/FR/circ/2019/fsma_2019_19_fr.pdf)
- Hunziker, S., & Fischer, T. (2011). Renforcement du système de contrôle interne des PME. *TREX : L'expert fiduciaire - Der Treuhandexperte*. Récupéré sur <https://www.trex.ch/fr/renforcement-du-systeme-de-contrôle-interne-des-pme/>
- ibr-ire. (2009). *Norme ISA 315, IDENTIFICATION ET EVALUATION DES RISQUES D'ANOMALIES SIGNIFICATIVES PAR LA CONNAISSANCE DE L'ENTITE ET DE SON ENVIRONNEMENT*. Récupéré sur <https://www.ibr-ire.be/docs/default-source/nl/Documents/regelgeving-en-publicaties/rechtsleer/normen-en-aanbevelingen/ISA-s/clarified-ISA-s/ISA-update-2015/French/ISA-315--Mars-2012.pdf>

- IFACI. (2014). *IFACI Base documentaire*. Récupéré sur Synthèse - Référentiel intégré de contrôle interne: <https://docs.ifaci.com/category/documentation-professionnelle-du-controle-interne-et-du-management-des-risques/coso/>
- IFACI. (2014). *Référentiel intégré de contrôle interne*. Récupéré sur <https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/03/executive-summary-coso-def.pdf>
- IFACI. (2017). *DÉFINITION DE L'AUDIT INTERNE*. Récupéré sur [https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/05/CRIPP\\_2017\\_Definition.pdf](https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/05/CRIPP_2017_Definition.pdf)
- Ju, C. (2014). Research on the Internal Control of Small and Medium-sized Enterprise. *Management & Engineering*(16), 33-36. Récupéré sur <https://www.proquest.com/scholarly-journals/research-on-internal-control-small-medium-sized/docview/1618197472/se-2>
- Microsoft. (s.d.). *What is ERP?* Récupéré sur Microsoft: <https://dynamics.microsoft.com/en-us/erp/what-is-erp/>
- Mikol, A. (2021). Les principes éternels du contrôle interne. *Revue Française de Comptabilité*, 549, pp. 22-23. Récupéré sur <https://www.proquest.com/trade-journals/les-principes-éternels-du-contrôle-interne/docview/2486196582/se-2>
- Odoo. (2023). *Analytic Accounting | Odoo Accounting*. Récupéré sur YouTube: [https://www.youtube.com/watch?v=pu\\_XUCoO6lc](https://www.youtube.com/watch?v=pu_XUCoO6lc)
- Odoo. (2024). *Odoo*. Récupéré sur Vous ne rêvez pas !: [https://www.odoo.com/fr\\_FR/pricing-plan](https://www.odoo.com/fr_FR/pricing-plan)
- Odoo. (s.d.). *A propos de nous*. Récupéré sur odoo: [https://www.odoo.com/fr\\_FR/page/about-us#:~:text=Fabien%20Pinckaers%20%E2%80%A2%20CEO,la%20force%20tranquille%20derri%C3%A8re%20Odoo.](https://www.odoo.com/fr_FR/page/about-us#:~:text=Fabien%20Pinckaers%20%E2%80%A2%20CEO,la%20force%20tranquille%20derri%C3%A8re%20Odoo.)
- Pinckaers, F. (2021). #226 - Fabien Pinkares - Odoo - L'antithèse de la start-up nation. Récupéré sur <https://open.spotify.com/episode/5f6l8TvK1w46yRSw0bA1Ab?si=b71bdced3f4548fcpyx4>
- pyx4. (2022). *COSO ERM 2017: Quelles nouveautés ?* Récupéré sur pyx4: <https://pyx4.com/blog/coso-erm-2017-nouveautes/>
- Qad. (s.d.). *A Guide to Enterprise Resource Planning (ERP)*. Récupéré sur Qad: <https://www.qad.com/what-is-erp>
- RiskOptics. (2023). *How To Identify Internal Control Weaknesses*. Récupéré sur <https://reciprocity.com/blog/how-to-identify-internal-control-weaknesses/>

- Rivas, Y. (2022). *What is ERP and Why do so many companies have it?* Récupéré sur TechsBCN: <https://techsbcn.com/en/what-is-erp-and-why-do-so-many-companies-have-it/>
- Score. (2023). *24 Internal Financial Controls Every Small Business Should Have in Place.* Récupéré sur Score: <https://www.score.org/resource/article/24-internal-financial-controls-every-small-business-should-have-place>
- Teketel, T., & Berhanu, Z. (2009). *INTERNAL CONTROL In SWEDISH SMALL and MEDIUM SIZE ENTERPRISES.* Umeå School of Business - USBE, Mémoire de master, Suède.
- Tetteh, L. A., Kwarteng, A., Aveh, F. K., Dadzie, S. A., & Asante-Darko, D. (2020). The Impact of Internal Control Systems on Corporate Performance among Listed Firms in Ghana: The Moderating Role of Information Technology. *Journal of African Business, 23(1)*, pp. 104-125. doi:10.1080/15228916.2020.1826851
- The Institute of Internal Auditors. (2017). *IFACI.* Récupéré sur [https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/05/CRIPP\\_2017\\_Definition.pdf](https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/05/CRIPP_2017_Definition.pdf)
- Université du Québec à Montréal. (s.d.). *Le contrôle.* Récupéré sur <https://bureauauditinterne.uqam.ca/references/le-contrôle/#:~:text=Les%20contr%C3%B4les%20de%20type%20pr%C3%A9ventif,y%20apporter%20les%20corrections%20appropri%C3%A9es>
- University of Pennsylvania. (2020). *Operational Internal Controls.* Récupéré sur <https://oacp.upenn.edu/audit/audit101/internal-controls-guidance/operational-internal-controls/>
- Vessié, B. (s.d.). *Définition du CI.* Document non publié, Louvain School of Management, Mons.
- Wilmots, H. (2001). *Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne.* Bruxelles: Standaard Uitgeverij.
- Zawadzki, C. (2013). La maîtrise du risque de fraude par des mécanismes informels : Le cas d'une PME familiale. *Revue française de gestion, 231*, pp. 117-131. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue--2013-2-page-117.htm>

## **Annexe**

### **Annexe 1 - 17 principes du COSO**

#### **Environnement de contrôle**

1. L'organisation démontre son engagement en faveur de l'intégrité et des valeurs éthiques.
2. Le conseil fait preuve d'indépendance vis-à-vis du management. Il surveille la mise en place et le bon fonctionnement du système de contrôle interne.
3. Le management, agissant sous la surveillance du conseil, définit les structures, les rattachements, ainsi que les pouvoirs et les responsabilités appropriés pour atteindre les objectifs.
4. L'organisation démontre son engagement à attirer, former et fidéliser des personnes compétentes conformément aux objectifs.
5. L'organisation instaure pour chacun un devoir de rendre compte de ses responsabilités en matière de contrôle interne afin d'atteindre les objectifs.

#### **Évaluation des risques**

6. L'organisation définit des objectifs de façon suffisamment claire pour permettre l'identification et l'évaluation des risques susceptibles d'affecter leur réalisation.
7. L'organisation identifie les risques susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs dans l'ensemble de son périmètre et procède à leur analyse de façon à déterminer comment ils doivent être gérés.
8. L'organisation intègre le risque de fraude dans son évaluation des risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs.
9. L'organisation identifie et évalue les changements qui pourraient avoir un impact significatif sur le système de contrôle interne.

#### **Activités de contrôle**

10. L'organisation sélectionne et développe des activités de contrôle qui visent à maîtriser et à ramener à un niveau acceptable les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs.
11. L'organisation sélectionne et développe des contrôles généraux informatiques pour faciliter la réalisation des objectifs.

12. L'organisation déploie les activités de contrôle par le biais de règles qui précisent les objectifs, et de procédures qui permettent de mettre en œuvre ces règles.

### **Information et communication**

13. L'organisation obtient, produit et utilise des informations pertinentes et de qualité pour faciliter le fonctionnement du contrôle interne.
14. L'organisation communique en interne l'information nécessaire au bon fonctionnement du contrôle interne, notamment les informations relatives aux objectifs et aux responsabilités du contrôle interne.
15. L'organisation communique aux tiers les éléments qui peuvent affecter le fonctionnement du contrôle interne.

### **Pilotage**

16. L'organisation sélectionne, développe et réalise des évaluations continues et/ou ponctuelles pour s'assurer que les composantes du contrôle interne sont mises en place et fonctionnent.
17. L'organisation évalue et communique les déficiences de contrôle interne en temps voulu aux responsables des mesures correctives, y compris, le cas échéant, à la direction générale et au conseil.

(IFACI, 2014)

## Annexe 2 – Comptabilité analytique

Cette illustration présente une facture du fournisseur pour l'achat de papier d'imprimante. Cet achat peut être réparti, après avoir préalablement configuré les domaines auxquels l'entreprise souhaite appliquer la comptabilité analytique, à septante pour cent en Belgique et à trente pour cent en France. Cela permet, entre autres, de suivre la rentabilité des différentes régions.

Fournisseur	Entreprise ABC	Date de facturation	21/05/2024
Référence de la facture		Date comptable	21/05/2024
Saisie automatique ?	Sélectionnez un bon de commande ou une ancienne facture	Référence du paiement ?	
		Compte bancaire destinataire ?	
		Date d'échéance	21/06/2024 ou Conditions de paiement
		Journal	Factures fournisseurs

Produit	Libellé	Account	Distribution analytique	Quantité	UdM	Prix	Taxes	Hors taxes
Papier d'imprimante	Papier d'imprimante	600000 Achats ...	70% Belgique   30% France	20,00	Unité(s)	15,00	21% M	300,00 €

