

DIAGNOSTIC DE LA PERFORMANCE COMPTABLE

Un partenariat

CRCC

COMPAGNIE
REGIONALE
DES
COMMISSAIRES AUX
COMPTES

PARIS



Revue Fiduciaire

DIAGNOSTIC DE LA PERFORMANCE COMPTABLE



Serge
YABLONSKY



Frédéric
BURBAND



Diénéba
GANDEGA



Eléonore
CAIVEAU-PARTULA



Maud **GESLOT**



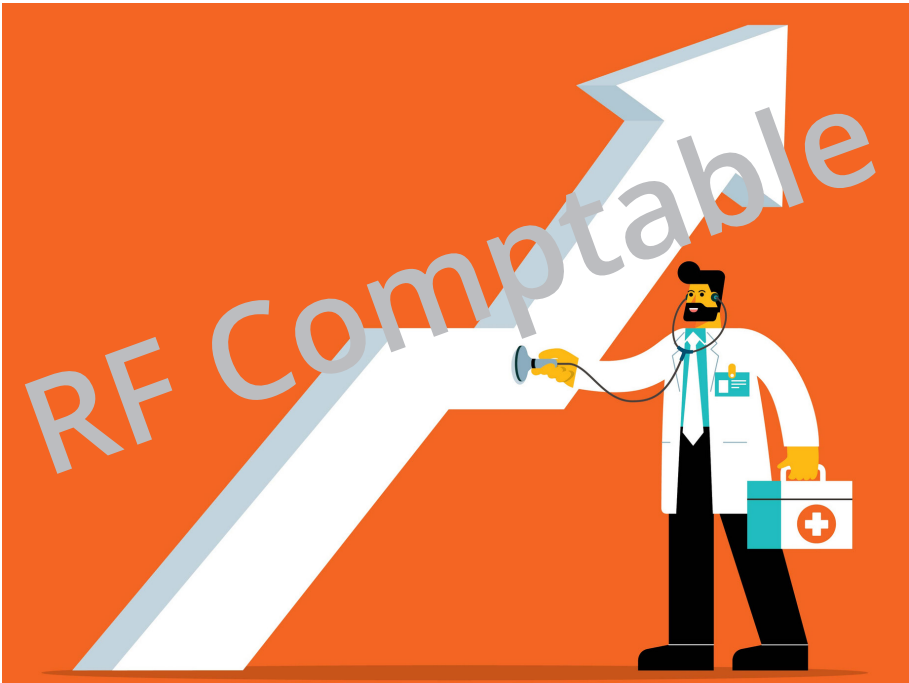
Aurore **MILLIOTTE**

LE DIAGNOSTIC DE LA PERFORMANCE COMPTABLE

Dossier réalisé en partenariat entre RF comptable et la CRCC de Paris, représentée par sa Commission Audit Informatique co-présidée par Serge Yablonsky et Frédéric Burband

Les auteurs :

Frédéric Burband, Eleonore Caiveau-Partula, Dieneba Gandena et Serge Yablonsky



01. La prise de connaissance de l'entité

PAGE 03

02. La proposition de mission au client

PAGE 26

03. La lettre de mission

PAGE 30

04. Le rapport de diagnostic du CAC

PAGE 37

05. Le dossier de travail du CAC

PAGE 42

Notre dossier présente les différentes étapes du diagnostic de la performance comptable, afin d'apprécier la maturité de la production de l'information financière dans le cadre d'une prestation complémentaire d'appréciation de l'application des bonnes pratiques en la matière.



On dit souvent que la gestion des entreprises coûte cher, mais les entreprises font-elles des mesures de leur performance ?

C'est une opportunité pour les commissaires aux comptes qui ont à la fois la connaissance des rouages de gestion de leurs clients et le recul et la compétence pour analyser la performance des processus de gestion.

C'est l'objet de ce dossier avec des outils directement praticables pour évaluer le contrôle interne, le degré de digitalisation des processus et les outils de mesure mensuelle de la performance.

Notre dossier fait suite à celui sur les bonnes pratiques à appliquer par les entreprises pour améliorer leur performance comptable (voir RF Comptable 519 et 520, notre dossier en deux parties « La performance comptable : mesure, points de vigilance et d'efficience », octobre et novembre 2023).

Première question à poser aux entreprises : avez-vous un reporting mensuel de la performance des processus de gestion ? Il n'y a pas de performance sans mesures et le CAC peut aider.

Rappelons que la performance peut être définie comme la capacité d'une entreprise à atteindre les objectifs stratégiques qu'elle s'est fixés en optimisant ses ressources. Améliorer sa performance constitue donc un enjeu clé et un défi permanent pour toutes les entreprises.

Pour ce faire, il faut la mesurer, en définissant, notamment, les indicateurs de mesure de

valeur / performance et en développant les tableaux de bord correspondants (voir RF Comptable 519 et 520 précitées).

Mais il convient également d'apprécier l'application de ces bonnes pratiques, en réalisant un diagnostic de la performance comptable, qui se déroule en plusieurs étapes.

La première partie du dossier présente l'étape essentielle que constitue la prise de connaissance de l'entité. À cette fin, elle fournit plusieurs tableaux ayant pour objectifs de définir le périmètre des processus comptables, d'évaluer leur niveau de digitalisation, d'identifier les faits positifs et négatifs qui influencent leur performance et les risques associés à chacun d'eux, ainsi que de déterminer et d'analyser les indicateurs de performance (KPI) existants.

Les deuxième et troisième parties proposent, respectivement, des exemples de proposition de mission et de lettre de mission de diagnostic d'évaluation de la performance comptable, à adapter au cas par cas.

Le rapport de diagnostic du commissaire aux comptes, qui donne, notamment, des recommandations pour améliorer le contrôle interne et la performance comptable, fait l'objet de la quatrième partie. Un exemple pour le processus « Trésorerie » est fourni.

Enfin, la cinquième partie indique la structure et le contenu du dossier de travail du CAC au titre de la prestation d'audit de la performance comptable.

LA PRISE DE CONNAISSANCE DE L'ENTITÉ

La prise de connaissance est une étape essentielle dans le diagnostic de la performance comptable car elle permet de bien comprendre les processus clés de l'organisation, ce qui peut influencer leur performance et les risques associés à chacun d'eux. Elle permet également d'évaluer leur maturité.

Cette partie du dossier propose aux diagnostiqueurs une méthodologie structurée pour effectuer cette prise de connaissance, incluant des outils et des tableaux synthétiques pour faciliter la collecte et l'analyse des informations, afin d'évaluer de manière objective la performance comptable de l'entité diagnostiquée et de formuler des recommandations d'amélioration pertinentes et réalisables.

■ EN QUOI CONSISTE LA PRISE DE CONNAISSANCE ?

La prise de connaissance est une étape essentielle dans le cadre du diagnostic de la performance comptable. Elle consiste à obtenir une compréhension approfondie des processus clés de l'organisation, de leurs niveaux de digitalisation, et des principaux faits positifs et négatifs qui peuvent influencer leur performance.

Cette étape permet d'identifier les risques associés à chaque processus, de déterminer les indicateurs clés de performance (KPI) existants, et d'évaluer la maturité des processus en place.

Cette phase d'investigation est souvent réalisée au cours de la mission, permettant ainsi au diagnostiqueur de se familiariser avec l'environnement opérationnel et comptable de l'entité diagnostiquée.

Elle inclut une analyse détaillée des processus afin de comprendre leur fonctionnement, d'identifier les points forts et les faiblesses, et de repérer les éventuelles opportunités d'amélioration.

■ OBJECTIFS DE LA PRISE DE CONNAISSANCE

Les objectifs de la prise de connaissance de l'entité sont les suivants :

- **définir le périmètre et cartographier** les processus clés, c'est-à-dire identifier et visualiser les principaux processus comptables de l'organisation, en détaillant chaque étape pour faciliter la compréhension et l'analyse ;

- **évaluer les risques et les contrôles internes.** Il s'agit de déterminer les niveaux de risque associés à chaque processus, incluant les risques de contrôle interne, de performance et de fraude. Cette évaluation s'accompagne d'une identification des contrôles clés en place et de leur efficacité ;



- identifier et analyser les indicateurs de performance (KPI) existants. Il convient de recenser les KPI déjà utilisés par l'organisation pour mesurer la performance des processus et les compléter avec d'autres indicateurs pertinents ;
- établir une matrice de maturité des processus. Pour ce faire, il est nécessaire d'évaluer le niveau de maturité de chaque processus en se basant sur des critères prédéfinis, ce qui permet d'identifier les domaines nécessitant des améliorations et de prioriser les actions à mener.

■ LES DIFFÉRENTES ÉTAPES DE LA PRISE DE CONNAISSANCE

COMPRÉHENSION APPROFONDIE DES PROCESSUS COMPTABLES CLÉS

Cette étape consiste à évaluer les risques et les contrôles internes. Il s'agit de déterminer les niveaux de risque associés à chaque processus, incluant les risques de contrôle interne, de performance et de fraude. Cette évaluation s'accompagne d'une identification des contrôles clés en place et de leur efficacité.

L'objectif de cette étape est de définir clairement le périmètre des processus comptables clés de l'organisation, d'évaluer le niveau de numérisation de ces processus, et d'identifier les faits positifs et négatifs qui influencent leur performance. Cette analyse permet de visualiser les processus sous forme de logigrammes pour une meilleure compréhension et de dresser un tableau récapitulatif des points forts et des points faibles de chaque étape.

En se familiarisant avec ces éléments, l'auditeur est en mesure de cerner les contours de l'environnement comptable de l'entité, d'identifier les opportunités d'amélioration et de préparer une évaluation détaillée des risques et des contrôles associés. Cette étape est cruciale pour établir une base solide pour les analyses ultérieures et pour formuler des recommandations efficaces visant à améliorer la performance comptable de l'organisation.

Définition claire du périmètre des processus comptables

Le tableau ci-après présente les différentes étapes que recouvrent les 11 principaux processus clés de l'entreprise, que nous avons analysés dans un précédent dossier (voir RF Comptable 519 et 520, notre dossier en deux parties « La performance comptable : mesure, points de vigilance et d'efficacité », octobre et novembre 2023).

PÉRIMÈTRE DES PROCESSUS COMPTABLES		
Processus	Étapes	Description de l'étape chez l'entité audité
Quote-to-Cash	Génération des devis	
	Validation des devis	
	Envoi des devis aux clients	
	Suivi des devis	
	Conversion des devis en commandes	
	Facturation	
	Gestion des encaissements	
	Lettrage des paiements	
	Relances et gestion des litiges	
	Balance âgée mensuelle	
	Tableau de bord performance processus	
Order-to-Pay	Création des commandes	
	Validation des commandes	
	Réception des marchandises/services	
	Contrôle des factures	
	Centralisation des achats	
	Règlements	
	Lettrage des paiements	
	Gestion des litiges	
Gestion des immobilisations	Échéanciers mensuels	
	Tableau de bord performance processus	
	Acquisition des immobilisations	
	Sorties des immobilisations	
	Valorisation	
	Amortissement	
Comptabilisation des stocks	Inventaire	
	Tableau de bord performance processus	
	Centralisation des flux	
	Inventaires physiques	
	Valorisation	
Trésorerie	Dépréciation	
	Tableau de bord performance processus	
	Positions et révisions de trésorerie	
	Contrôle des frais bancaires	
	Rapprochements bancaires	
Gestion des déclarations fiscales	Gestion des financements	
	Tableau de bord performance processus	
	Déclaration de TVA	
	Autres déclarations périodiques	
	Déclarations annuelles	
	Règlements	
	Tableau de bord performance processus	

PÉRIMÈTRE DES PROCESSUS COMPTABLES

Processus	Étapes	Description de l'étape chez l'entité auditée
Paie et déclarations sociales	Création des bulletins de paie	
	Mises à jour réglementaires et conventionnelles	
	Calcul des variables de paie	
	Contrôle des déclarations	
	Règlements	
	Gestion des litiges	
	Tableau de bord performance processus	
Contrôle de gestion	Dimensions analytiques	
	Élaboration du budget	
	Analyse des ventes, marges et coûts	
	Reporting et tableaux de bord	
	Tableau de bord performance processus	
Clôture comptable	Révision périodique des comptes	
	Écarts de change	
	Mise à jour des provisions pour litiges	
	Contrôles comptables (loi Sapin II)	
	Situations comptables et comptes annuels	
	Tableau de bord performance comptable	
Gestion des données maîtres	Gestion des habilitations bancaires	
	Gestion des plans de comptes	
	Gestion des dimensions analytiques	
	Gestion des IBAN	
	Gestion des plafonds d'en-cours clients	
	Gestion de la solvabilité des tiers	
	Tableau de bord performance processus	
Système d'information de gestion	Stratégie du SI de gestion	
	Réalisation des projets d'évolution	
	Gestion et sécurisation du SI	
	Tableau de bord performance SI	

Évaluation du niveau de digitalisation des processus comptables

Le tableau ci-après présente, pour les différentes étapes que recouvrent les

11 principaux processus clés de l'entreprise (voir ci-avant), les éléments de digitalisation à questionner et à contrôler.

REVUE DU NIVEAU DE DIGITALISATION DES PROCESSUS COMPTABLES

Processus	Étapes	Outils/SI à compléter	Éléments de digitalisation à questionner et contrôler	
Quote-to-Cash	Génération des devis	ERP, CRM, logiciels de devis	Automatisation de la création de devis	Le système de génération des devis est-il automatisé ?
			Intégration avec CRM	
	Validation des devis	ERP, Workflow	Génération de devis par IA	Les devis sont-ils validés automatiquement ?
			Validation automatique des devis	
	Envoi des devis aux clients	ERP, CRM, Email marketing	Alertes pour validation manuelle	Les devis sont-ils envoyés de manière numérique ?
			Envoi automatique des devis	
			Traçabilité des envois	
	Suivi des devis	ERP, CRM, Outils de suivi	Suivi des ouvertures d'emails	Le suivi des devis est-il intégré dans un SI ?
			Suivi automatisé des devis	
			Notifications de rappel	
Conversion des devis en commandes	ERP, CRM	Tableau de bord des devis en attente	La conversion est-elle automatisée ?	
		Conversion automatique des devis en commandes		
Gestion des encaissements	ERP, Outils de paiement	Validation des commandes	Les encaissements sont-ils gérés électroniquement ?	
		Suivi des paiements en temps réel		
Lettrage des paiements	ERP, Comptabilité	Intégration avec les systèmes de paiement	Le lettrage est-il automatisé ?	
		Lettrage automatique des paiements		
Relances et gestion des litiges	ERP, CRM, Logiciels de recouvrement	Réduction des erreurs de lettrage	Les relances sont-elles automatisées ?	
		Automatisation des relances		
		Gestion des litiges		
Balance âgée mensuelle	ERP, Comptabilité	Suivi des actions de recouvrement	La balance est-elle mise à jour électroniquement ?	
		Génération automatique de la balance âgée		
Tableau de bord performance processus	ERP, BI (Business Intelligence)	Analyse des créances	Les données sont-elles actualisées en temps réel ?	
		Tableau de bord interactif		
		Suivi des KPI		
Order-to-Pay	Création des commandes	Analyse de performance en temps réel	Les commandes sont-elles créées via un SI ?	
		Création automatique des commandes		
		ERP, SCM (Supply Chain Management)	Intégration avec les fournisseurs	

REVUE DU NIVEAU DE DIGITALISATION DES PROCESSUS COMPTABLES

Processus	Étapes	Outils/SI à compléter	Éléments de digitalisation à questionner et contrôler	
Order-to-Pay	Validation des commandes	ERP, Workflow	Validation automatique des commandes	La validation est-elle automatisée ?
			Alertes pour validation manuelle	
	Réception des marchandises/services	ERP, SCM	Suivi en temps réel des réceptions	La réception est-elle enregistrée numériquement ?
			Intégration avec le système de gestion des stocks	
	Contrôle des factures	ERP, Workflow	Validation automatique des factures	Le contrôle est-il intégré dans un SI ?
			Contrôle des écarts entre commandes et factures	
	Centralisation des achats	ERP, SCM	Suivi des achats centralisé	Les achats sont-ils centralisés électroniquement ?
			Optimisation des coûts	
			Négociation avec les fournisseurs	
	Règlements	ERP, Comptabilité	Automatisation des paiements	Les règlements sont-ils effectués via un SI ?
		Gestion des échéances de paiement		
Lettrage des paiements	ERP, Comptabilité	Lettrage automatique des paiements	Le lettrage est-il automatisé ?	
		Réduction des erreurs de lettrage		
Gestion des litiges	ERP, SCM, CRM	Suivi des litiges	Les litiges sont-ils suivis électroniquement ?	
		Gestion des résolutions		
		Communication avec les fournisseurs		
Échéanciers mensuels	ERP, Comptabilité	Génération automatique des échéanciers	Les échéanciers sont-ils gérés via un SI ?	
		Suivi des paiements à venir		
Tableau de bord performance processus	ERP, BI	Tableau de bord interactif	Les données sont-elles actualisées en temps réel ?	
		Suivi des KPI		
		Analyse de performance en temps réel		
Gestion des immobilisations	Acquisition des immobilisations	ERP, Gestion des actifs	Suivi des acquisitions d'actifs	Les acquisitions sont-elles enregistrées électroniquement ?
			Intégration avec la comptabilité et les budgets	
	Sorties des immobilisations	ERP, Gestion des actifs	Gestion des sorties d'actifs	Les sorties sont-elles enregistrées électroniquement ?
			Traçabilité des actifs sortis	

REVUE DU NIVEAU DE DIGITALISATION DES PROCESSUS COMPTABLES

Processus	Étapes	Outils/SI à compléter	Éléments de digitalisation à questionner et contrôler	
Gestion des immobilisations	Valorisation	ERP, Gestion des actifs	Calcul automatisé de la valorisation des actifs	La valorisation des immobilisations est-elle automatisée ?
			Suivi des dépréciations	
	Amortissement	ERP, Gestion des actifs	Calcul automatisé des amortissements	Les amortissements sont-ils calculés automatiquement ?
			Suivi des plans d'amortissement	
	Inventaire	ERP, Gestion des actifs	Inventaire physique des actifs	Les inventaires sont-ils effectués de manière numérique ?
			Intégration avec les systèmes de suivi	
	Tableau de bord performance processus	ERP, BI	Tableau de bord interactif	Les données sont-elles actualisées en temps réel ?
			Suivi des KPI	
Analyse de performance en temps réel				
Comptabilisation des stocks	Centralisation des flux	ERP, SCM	Suivi des mouvements de stock	Les flux de stocks sont-ils centralisés et contrôlés de manière cohérente ?
			Intégration avec les systèmes de gestion des ventes et des achats	
	Inventaires physiques	ERP, SCM	Inventaire automatisé	Les inventaires physiques sont-ils effectués régulièrement et sans erreur ?
			Réduction des erreurs d'inventaire	
	Valorisation	ERP, SCM	Calcul automatisé de la valorisation des stocks	La valorisation des stocks est-elle précise et régulière ?
			Suivi des variations de prix	
	Dépréciation	ERP, SCM	Suivi des dépréciations	Les dépréciations sont-elles calculées et enregistrées sans erreur ?
			Intégration avec la comptabilité	
Tableau de bord performance processus	ERP, BI	Tableau de bord interactif	Les données sont-elles actualisées en temps réel ?	
		Suivi des KPI		
		Analyse de performance en temps réel		
Trésorerie	Positions et révisions de trésorerie	ERP, TMS (Treasury Management System)	Suivi en temps réel des positions de trésorerie	Les positions de trésorerie sont-elles révisées régulièrement ?
			Prévisions de trésorerie	
	Contrôle des frais bancaires	ERP, TMS	Suivi des frais bancaires	Les frais bancaires sont-ils contrôlés de manière efficace ?
			Analyse des coûts	
	Rapprochements bancaires	ERP, TMS	Automatisation des rapprochements bancaires	Les rapprochements bancaires sont-ils effectués rapidement et avec précision ?
			Réduction des erreurs de rapprochement	

REVUE DU NIVEAU DE DIGITALISATION DES PROCESSUS COMPTABLES

Processus	Étapes	Outils/SI à compléter	Éléments de digitalisation à questionner et contrôler	
Trésorerie	Gestion des financements	ERP, TMS	Suivi des financements	Les financements sont-ils gérés de manière ordonnée et sans retard ?
			Optimisation des coûts de financement	
	Tableau de bord performance processus	ERP, BI	Tableau de bord interactif	Les données sont-elles actualisées en temps réel ?
			Suivi des KPI	
Gestion des déclarations fiscales	Déclaration de TVA	ERP, Tax Management System	Automatisation des déclarations de TVA	Les déclarations de TVA sont-elles effectuées avec précision et sans retard ?
			Conformité aux réglementations fiscales	
	Autres déclarations périodiques	ERP, Tax Management System	Suivi des obligations fiscales	Les déclarations périodiques sont-elles faites régulièrement et avec précision ?
			Génération automatique des déclarations	
	Déclarations annuelles	ERP, Tax Management System	Génération des déclarations annuelles	Les déclarations annuelles sont-elles précises et faites en temps voulu ?
			Conformité aux réglementations	
	Règlements	ERP, Tax Management System	Automatisation des paiements fiscaux	Les règlements fiscaux sont-ils effectués sans retard ?
			Suivi des échéances	
	Tableau de bord performance processus	ERP, BI	Tableau de bord interactif	Les données sont-elles actualisées en temps réel ?
			Suivi des KPI	
			Analyse de performance en temps réel	
	Paie et déclarations sociales	Création des bulletins de paie	ERP, HRMS (Human Resource Management System)	Automatisation de la paie
Intégration avec les systèmes de gestion des temps et des présences				
Mises à jour réglementaires et conventionnelles		ERP, HRMS	Suivi des mises à jour réglementaires	Les mises à jour sont-elles effectuées régulièrement et de manière exhaustive ?
			Conformité aux conventions collectives	
Calcul des variables de paie		ERP, HRMS	Calcul automatique des variables de paie	Les variables de paie sont-elles calculées avec précision et sans retard ?
			Réduction des erreurs de paie	
Contrôle des déclarations		ERP, HRMS	Automatisation des déclarations sociales	Les déclarations sociales sont-elles contrôlées de manière efficace ?
			Conformité aux obligations légales	
Règlements		ERP, HRMS	Automatisation des paiements	Les règlements sociaux sont-ils effectués sans retard ?
			Suivi des échéances de paiement	

REVUE DU NIVEAU DE DIGITALISATION DES PROCESSUS COMPTABLES

Processus	Étapes	Outils/SI à compléter	Éléments de digitalisation à questionner et contrôler	
Paie et déclarations sociales	Gestion des litiges	ERP, HRMS	Suivi des litiges	Les litiges sont-ils gérés de manière proactive et résolus rapidement ?
			Gestion des résolutions	
			Communication avec les employés	
	Tableau de bord performance processus	ERP, BI	Tableau de bord interactif	Les données sont-elles actualisées en temps réel ?
		Suivi des KPI		
		Analyse de performance en temps réel		
Contrôle de gestion	Dimensions analytiques	ERP, BI	Suivi des dimensions analytiques	Les dimensions analytiques sont-elles précises et mises à jour régulièrement ?
			Analyse des coûts et des marges	
	Élaboration du budget	ERP, BI	Automatisation de l'élaboration budgétaire	Le budget est-il élaboré avec précision et validé en temps voulu ?
			Suivi des écarts budgétaires	
	Analyse des ventes, marges et coûts	ERP, BI	Analyse automatisée des ventes	Les analyses des ventes, marges et coûts sont-elles effectuées sans erreur et rapidement ?
			Suivi des marges et des coûts	
	Reporting et tableaux de bord	ERP, BI	Reporting automatisé	Les rapports et tableaux de bord sont-ils précis et mis à jour régulièrement ?
			Tableau de bord interactif	
	Tableau de bord performance processus	ERP, BI	Tableau de bord interactif	Les données sont-elles actualisées en temps réel ?
			Analyse de performance en temps réel	
Clôture comptable	Révision périodique des comptes	ERP, Comptabilité	Automatisation des révisions périodiques	Les révisions comptables sont-elles effectuées régulièrement et sans erreur ?
			Suivi des écarts et des ajustements	
	Écarts de change	ERP, Comptabilité	Suivi automatisé des écarts de change	Les écarts de change sont-ils contrôlés de manière efficace ?
			Gestion des risques de change	
	Mise à jour des provisions pour litiges	ERP, Comptabilité	Automatisation de la mise à jour des provisions	Les provisions pour litiges sont-elles mises à jour régulièrement ?
Suivi des litiges				
Contrôles comptables (loi Sapin II)	ERP, Comptabilité	Contrôles automatisés	Les contrôles comptables sont-ils effectués de manière exhaustive et sans erreur ?	
		Conformité aux régulations		
Situations comptables et comptes annuels	ERP, Comptabilité	Génération automatique des états financiers	Les situations comptables sont-elles précises et mises à jour en temps voulu ?	
		Conformité aux normes comptables		

REVUE DU NIVEAU DE DIGITALISATION DES PROCESSUS COMPTABLES

Processus	Étapes	Outils/SI à compléter	Éléments de digitalisation à questionner et contrôler	
Clôture comptable	Tableau de bord performance comptable	ERP, BI	Tableau de bord interactif	Les données sont-elles actualisées en temps réel ?
			Suivi des KPI	
			Analyse de performance en temps réel	
Gestion des données maîtres	Gestion des habilitations bancaires	ERP, Gestion des accès	Suivi des habilitations Sécurité des accès bancaires	Les habilitations bancaires sont-elles gérées de manière rigoureuse ?
	Gestion des plans de comptes	ERP, Comptabilité	Mise à jour automatisée des plans de comptes	Les plans de comptes sont-ils gérés de manière exhaustive ?
			Suivi des changements	
	Gestion des dimensions analytiques	ERP, Comptabilité	Suivi des dimensions analytiques	Les dimensions analytiques sont-elles mises à jour régulièrement ?
			Intégration avec les systèmes financiers	
	Gestion des IBAN	ERP, Comptabilité	Suivi des IBAN	Les IBAN sont-ils gérés de manière rigoureuse ?
			Sécurité et traçabilité des IBAN	
	Gestion des plafonds d'encours clients	ERP, Comptabilité	Suivi des plafonds d'encours	Les plafonds d'encours clients sont-ils gérés efficacement ?
Analyse des risques				
Gestion de la solvabilité des tiers	ERP, Comptabilité	Suivi de la solvabilité	La solvabilité des tiers est-elle régulièrement évaluée ?	
		Analyse des risques		
Tableau de bord performance processus	ERP, BI	Tableau de bord interactif	Les données sont-elles actualisées en temps réel ?	
		Suivi des KPI		
		Analyse de performance en temps réel		
Système d'information de gestion	Stratégie du SI de gestion	ERP, SI	Alignement stratégique	La stratégie du SI de gestion est-elle régulièrement mise à jour ?
			Gestion des évolutions du SI	
	Réalisation des projets d'évolution	ERP, SI	Suivi des projets d'évolution	Les projets d'évolution sont-ils réalisés en temps voulu et de manière efficace ?
			Analyse des besoins	
Gestion et sécurisation du SI	ERP, SI	Sécurisation des données	La sécurisation du SI est-elle régulièrement mise à jour et contrôlée ?	
		Protection contre les cyberattaques		
Tableau de bord performance SI	ERP, BI	Tableau de bord interactif	Les données sont-elles actualisées en temps réel ?	
		Suivi des KPI		
		Analyse de performance en temps réel		

Appréciation des faits positifs et négatifs influençant la performance des processus comptables

Le tableau ci-après présente, pour les différentes étapes que recouvrent les

11 principaux processus clés de l'entreprise (voir ci-avant), les points positifs et les points négatifs à apprécier pour évaluer la performance de ceux-ci.

APPRÉCIATION DES POINTS POSITIFS ET NÉGATIFS INFLUENÇANT LA PERFORMANCE DES PROCESSUS COMPTABLES

Processus	Étapes	Points positifs	Points négatifs
Quote-to-Cash	Génération des devis	Automatisation possible, rapide et précis	Risque d'erreurs humaines dans l'input initial
	Validation des devis	Réduction des erreurs avant envoi	Temps de validation
	Envoi des devis aux clients	Communication rapide et traçable	Dépendance aux systèmes de messagerie
	Suivi des devis	Meilleur suivi des opportunités de vente	Ressources nécessaires pour le suivi
	Conversion des devis en commandes	Processus simplifié et rapide	Problèmes de conversion manuelle
	Gestion des encaissements	Suivi automatisé des paiements	Litiges clients, retards de paiement
	Lettrage des paiements	Précision des comptes clients	Erreurs de lettrage
	Relances et gestion des litiges	Réduction des créances douteuses	Temps consacré à la gestion des litiges
	Balance âgée mensuelle	Visibilité des créances	Maintenance et mise à jour
	Tableau de bord performance processus	Suivi et optimisation de la performance	Complexité de la création et de la maintenance
Order-to-Pay	Validation des commandes	Contrôle renforcé	Retards dans la validation
	Réception des marchandises/services	Confirmation rapide	Problèmes de réception incorrecte
	Contrôle des factures	Réduction des erreurs de facturation	Temps consommé pour le contrôle
	Centralisation des achats	Optimisation des coûts	Risque de dépendance fournisseur
	Règlements	Paiement ponctuel des fournisseurs	Problèmes de liquidité
	Lettrage des paiements	Précision des comptes fournisseurs	Erreurs de lettrage
	Gestion des litiges	Réduction des litiges	Temps consacré à la gestion des litiges
	Échéanciers mensuels	Visibilité des engagements financiers	Maintenance et mise à jour
	Tableau de bord performance processus	Suivi et optimisation de la performance	Complexité de la création et de la maintenance
Gestion des immobilisations	Acquisition des immobilisations	Traçabilité des actifs	Coût élevé des actifs
	Sorties des immobilisations	Gestion des sorties	Risque de pertes ou de vols
	Valorisation	Calcul précis des valeurs	Complexité des régulations comptables
	Amortissement	Précision des comptes	Complexité de calcul
	Inventaire	Contrôle des actifs	Temps et ressources nécessaires
	Tableau de bord performance processus	Suivi et optimisation de la performance	Complexité de la création et de la maintenance
Comptabilisation des stocks	Centralisation des flux	Gestion précise des inventaires	Risques de surstock ou de rupture de stock
	Inventaires physiques	Contrôle des stocks	Temps et ressources nécessaires

APPRÉCIATION DES POINTS POSITIFS ET NÉGATIFS INFLUENÇANT LA PERFORMANCE DES PROCESSUS COMPTABLES

Processus	Étapes	Points positifs	Points négatifs
Comptabilisation des stocks	Valorisation	Calcul précis des valeurs	Risques d'erreurs de valorisation
	Dépréciation	Suivi régulier des valeurs de stock	Difficultés dans l'estimation des dépréciations
	Tableau de bord performance processus	Suivi et optimisation de la performance	Complexité de la création et de la maintenance
Trésorerie	Positions et révisions de trésorerie	Précision et rapidité des rapprochements	Dépendance à la qualité des données bancaires
	Contrôle des frais bancaires	Réduction des coûts	Complexité des contrôles
	Rapprochements bancaires	Précision et rapidité des rapprochements	Erreurs de rapprochement
	Gestion des financements	Optimisation des coûts financiers	Risques liés aux fluctuations des taux d'intérêt
	Tableau de bord performance processus	Suivi et optimisation de la performance	Complexité de la création et de la maintenance
	Déclaration de TVA	Respect des délais légaux	Complexité et changements fréquents des régulations
Déclarations fiscales	Autres déclarations périodiques	Conformité aux obligations légales	Complexité de gestion
	Déclarations annuelles	Précision et conformité	Temps de préparation
	Règlements	Paiement ponctuel	Problèmes de liquidité
	Tableau de bord performance processus	Suivi et optimisation de la performance	Complexité de la création et de la maintenance
	Paie et déclarations sociales	Création des bulletins de paie	Automatisation des processus de paie
Mises à jour réglementaires et conventionnelles		Conformité aux obligations légales	Changements fréquents des régulations sociales
Calcul des variables de paie		Précision et conformité	Complexité de calcul
Contrôle des déclarations		Réduction des erreurs	Temps consommé pour le contrôle
Règlements		Paiement ponctuel	Problèmes de liquidité
Gestion des litiges		Réduction des litiges	Temps consacré à la gestion des litiges
Tableau de bord performance processus		Suivi et optimisation de la performance	Complexité de la création et de la maintenance
Contrôle de gestion	Dimensions analytiques	Précision des analyses	Complexité de mise en œuvre
	Élaboration du budget	Meilleure planification	Complexité de la collecte de données
	Analyse des ventes, marges et coûts	Optimisation des coûts	Ressources nécessaires pour l'analyse
	Reporting et tableaux de bord	Visibilité et suivi	Complexité de la création et de la maintenance
	Tableau de bord performance processus	Suivi et optimisation de la performance	Complexité de la création et de la maintenance
Clôture comptable	Révision périodique des comptes	Fiabilité des états financiers	Risques de fraudes et d'erreurs
	Écarts de change	Précision des comptes	Fluctuations des taux de change
	Mise à jour des provisions pour litiges	Gestion des risques	Estimation des risques

APPRÉCIATION DES POINTS POSITIFS ET NÉGATIFS INFLUENÇANT LA PERFORMANCE DES PROCESSUS COMPTABLES

Processus	Étapes	Points positifs	Points négatifs
Clôture comptable	Contrôles comptables (loi Sapin II)	Conformité aux régulations	Complexité des contrôles
	Situations comptables et comptes annuels	Transparence et conformité	Lourdeur administrative
	Tableau de bord performance comptable	Suivi et optimisation de la performance	Complexité de la création et de la maintenance
Gestion des données maîtres	Gestion des habilitations bancaires	Sécurité et traçabilité des accès	Risques liés à la cybersécurité
	Gestion des plans de comptes	Précision et conformité	Complexité de gestion
	Gestion des dimensions analytiques	Précision des analyses	Complexité de mise en œuvre
	Gestion des IBAN	Sécurité et traçabilité	Risques de fraudes
	Gestion des plafonds d'encours clients	Réduction des risques	Complexité de gestion
	Gestion de la solvabilité des tiers	Réduction des risques	Complexité de gestion
	Tableau de bord performance processus	Suivi et optimisation de la performance	Complexité de la création et de la maintenance
Système d'information de gestion	Stratégie du SI de gestion	Alignement stratégique	Complexité de mise en œuvre
	Réalisation des projets d'évolution	Adaptabilité et amélioration continue	Ressources nécessaires
	Gestion et sécurisation du SI	Protection des données sensibles	Risques de cyberattaques
	Tableau de bord performance SI	Suivi et optimisation de la performance	Complexité de la création et de la maintenance

IDENTIFICATION DU NIVEAU DE RISQUES

Cette étape consiste à définir le périmètre des processus clés et à les cartographier : identifier et visualiser les principaux processus comptables de l'organisation, en détaillant chaque étape pour faciliter la compréhension et l'analyse.

Le tableau ci-après présente, pour les différentes étapes que recouvrent les 11 principaux processus clés de l'entreprise (voir ci-avant), les contrôles clés à mettre en œuvre ainsi que les principaux risques identifiés.

MATRICE DES RISQUES

Processus	Étapes	Contrôles clés	Risques identifiés
Quote-to-Cash	Génération des devis	Vérification des données entrées	Erreurs de devis, non-conformité
	Validation des devis	Validation des devis	Retards de validation
	Envoi des devis aux clients	Traçabilité des envois	Problèmes de communication
	Suivi des devis	Suivi des devis	Opportunités manquées
	Conversion des devis en commandes	Validation des commandes	Problèmes de conversion
	Gestion des encaissements	Rapprochements des paiements	Retards de paiement, litiges clients
	Lettrage des paiements	Lettrage des paiements	Erreurs de lettrage
	Relances et gestion des litiges	Suivi des relances	Litiges non résolus

MATRICE DES RISQUES

Processus	Étapes	Contrôles clés	Risques identifiés
Quote-to-Cash	Balance âgée mensuelle	Contrôle des créances	Problèmes de recouvrement
	Tableau de bord performance processus	Suivi des KPI	Mauvaise gestion de la performance
Order-to-Pay	Création des commandes	Validation des commandes	Erreurs de commande
	Validation des commandes	Contrôle des commandes	Retards de validation
	Réception des marchandises/services	Contrôle de réception	Problèmes de réception
	Contrôle des factures	Vérification des factures	Factures incorrectes
	Centralisation des achats	Suivi des achats	Coûts non optimisés
	Règlements	Suivi des paiements	Retards de paiement
	Lettrage des paiements	Lettrage des paiements	Erreurs de lettrage
	Gestion des litiges	Suivi des litiges	Litiges non résolus
	Échéanciers mensuels	Contrôle des échéances	Problèmes de trésorerie
	Tableau de bord performance processus	Suivi des KPI	Mauvaise gestion de la performance
Gestion des immobilisations	Acquisition des immobilisations	Validation des acquisitions	Acquisitions non conformes
	Sorties des immobilisations	Contrôle des sorties	Perte ou vol d'actifs
	Valorisation	Contrôle des valeurs	Mauvaise estimation des valeurs
	Amortissement	Suivi des amortissements	Calculs incorrects
	Inventaire	Contrôle des inventaires	Pertes d'actifs
	Tableau de bord performance processus	Suivi des KPI	Mauvaise gestion de la performance
Comptabilisation des stocks	Centralisation des flux	Suivi des mouvements de stock	Erreurs de flux
	Inventaires physiques	Contrôle des inventaires	Inventaires incorrects
	Valorisation	Contrôle des valeurs	Mauvaise estimation des valeurs
	Dépréciation	Suivi des dépréciations	Calculs incorrects
	Tableau de bord performance processus	Suivi des KPI	Mauvaise gestion de la performance
Trésorerie	Positions et révisions de trésorerie	Suivi des positions de trésorerie	Erreurs de position
	Contrôle des frais bancaires	Vérification des frais bancaires	Coûts non contrôlés
	Rapprochements bancaires	Contrôle des rapprochements	Erreurs de rapprochement
	Gestion des financements	Suivi des financements	Risques financiers
	Tableau de bord performance processus	Suivi des KPI	Mauvaise gestion de la performance
Déclarations fiscales	Déclaration de TVA	Contrôle des déclarations	Amendes et pénalités fiscales
	Autres déclarations périodiques	Contrôle des déclarations	Amendes et pénalités fiscales
	Déclarations annuelles	Contrôle des déclarations	Amendes et pénalités fiscales
	Règlements	Suivi des paiements	Retards de paiement
	Tableau de bord performance processus	Suivi des KPI	Mauvaise gestion de la performance

MATRICE DES RISQUES			
Processus	Étapes	Contrôles clés	Risques identifiés
Paie et déclarations sociales	Création des bulletins de paie	Vérification des bulletins	Erreurs de paie
	Mises à jour réglementaires et conventionnelles	Suivi des mises à jour	Non-conformité légale
	Calcul des variables de paie	Contrôle des calculs	Erreurs de calcul
	Contrôle des déclarations	Vérification des déclarations	Amendes et pénalités sociales
	Règlements	Suivi des paiements	Retards de paiement
	Gestion des litiges	Suivi des litiges	Litiges non résolus
	Tableau de bord performance processus	Suivi des KPI	Mauvaise gestion de la performance
Contrôle de gestion	Dimensions analytiques	Suivi des dimensions analytiques	Erreurs d'analyse
	Élaboration du budget	Contrôle des budgets	Dépassement des budgets
	Analyse des ventes, marges et coûts	Suivi des analyses	Erreurs d'analyse
	Reporting et tableaux de bord	Contrôle des rapports	Erreurs de rapport
	Tableau de bord performance processus	Suivi des KPI	Mauvaise gestion de la performance
Clôture comptable	Révision périodique des comptes	Contrôle des comptes	Fraudes, erreurs comptables
	Écarts de change	Suivi des écarts	Fluctuations des taux de change
	Mise à jour des provisions pour litiges	Suivi des provisions	Mauvaise estimation des provisions
	Contrôles comptables (loi Sapin II)	Contrôle des opérations	Non-conformité
	Situations comptables et comptes annuels	Contrôle des états financiers	Erreurs dans les états financiers
	Tableau de bord performance comptable	Suivi des KPI	Mauvaise gestion de la performance
Gestion des données maîtres	Gestion des habilitations bancaires	Contrôle des habilitations	Risques de sécurité
	Gestion des plans de comptes	Suivi des mises à jour	Erreurs dans les plans de comptes
	Gestion des dimensions analytiques	Contrôle des dimensions	Erreurs dans les dimensions analytiques
	Gestion des IBAN	Contrôle des IBAN	Risques de fraude
	Gestion des plafonds d'encours clients	Suivi des plafonds	Risques de crédit
	Gestion de la solvabilité des tiers	Suivi de la solvabilité	Risques financiers
	Tableau de bord performance processus	Suivi des KPI	Mauvaise gestion de la performance
Système d'information de gestion	Stratégie du SI de gestion	Contrôle de la stratégie	Alignement stratégique insuffisant
	Réalisation des projets d'évolution	Suivi des projets	Retards dans les projets
	Gestion et sécurisation du SI	Contrôle des accès	Risques de cyberattaques
	Tableau de bord performance SI	Suivi des KPI	Mauvaise gestion de la performance

IDENTIFICATION ET ANALYSE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE (KPI) EXISTANTS

Il s'agit, ici, d'identifier et d'analyser les indicateurs de performance (KPI) existants, c'est-à-dire de recenser les KPI déjà utilisés par l'organisation pour mesurer la

performance des processus et les compléter avec d'autres indicateurs pertinents.

Le **tableau ci-après** présente, pour les différentes étapes que recouvrent les 11 principaux processus clés de l'entreprise (voir ci-avant), les **KPI existants**.

KPI EXISTANTS		
Processus	Étapes	Indicateurs (KPI)
Quote-to-Cash	Génération des devis	Taux de conversion des devis
		Délai de création des devis
	Validation des devis	Nombre de devis validés
		Délai de validation des devis
	Envoi des devis aux clients	Délai d'envoi des devis
		Taux de devis envoyés avec succès
	Suivi des devis	Nombre de devis en attente
		Taux de devis suivis
	Conversion des devis en commandes	Taux de conversion des devis en commandes
	Gestion des encaissements	Taux de recouvrement
		Délai moyen de paiement
	Lettrage des paiements	Taux de lettrage correct
	Relances et gestion des litiges	Nombre de relances effectuées
Taux de litiges résolus		
Balance âgée mensuelle	Taux de créances douteuses	
	Délai moyen de recouvrement	
Tableau de bord performance processus	Nombre de KPI suivis	
	Amélioration des KPI	
Order-to-Pay	Création des commandes	Taux de conformité des commandes
		Délai de création des commandes
	Validation des commandes	Nombre de commandes validées
		Délai de validation des commandes
	Réception des marchandises/services	Taux de conformité des réceptions
		Délai de réception
	Contrôle des factures	Nombre de factures contrôlées
		Taux de conformité des factures
	Centralisation des achats	Taux de centralisation des achats
		Coût moyen des achats
	Règlements	Délai moyen de paiement
		Taux de paiements ponctuels
Lettrage des paiements	Taux de lettrage correct	
Gestion des litiges	Nombre de litiges résolus	
	Délai moyen de résolution des litiges	
Échéanciers mensuels	Taux de respect des échéances	
	Délai moyen de paiement	
Tableau de bord performance processus	Nombre de KPI suivis	
	Amélioration des KPI	

KPI EXISTANTS		
Gestion des immobilisations	Acquisition des immobilisations	Taux de conformité des acquisitions
		Délai moyen d'acquisition
	Sorties des immobilisations	Nombre de sorties validées
		Délai de traitement des sorties
	Valorisation	Taux de valorisation correcte
		Délai de valorisation
	Amortissement	Taux de conformité des amortissements
Délai moyen d'amortissement		
Inventaire	Taux de conformité des inventaires	
	Délai moyen d'inventaire	
Tableau de bord performance processus	Nombre de KPI suivis Amélioration des KPI	
Comptabilisation des stocks	Centralisation des flux	Taux de centralisation des flux
		Délai moyen de traitement des flux
	Inventaires physiques	Taux de conformité des inventaires
		Délai moyen d'inventaire
	Valorisation	Taux de valorisation correcte
Délai de valorisation		
Dépréciation	Taux de dépréciation correcte	
	Délai moyen de dépréciation	
Tableau de bord performance processus	Nombre de KPI suivis Amélioration des KPI	
Trésorerie	Positions et révisions de trésorerie	Taux de conformité des positions
		Délai de révision des positions
	Contrôle des frais bancaires	Taux de conformité des frais
		Coût moyen des frais bancaires
	Rapprochements bancaires	Taux de rapprochement correct
Délai moyen de rapprochement		
Gestion des financements	Taux de conformité des financements	
	Coût moyen des financements	
Tableau de bord performance processus	Nombre de KPI suivis Amélioration des KPI	
Déclarations fiscales	Déclaration de TVA	Taux de conformité des déclarations
		Délai de déclaration
	Autres déclarations périodiques	Taux de conformité des déclarations
		Délai de déclaration
	Déclarations annuelles	Taux de conformité des déclarations
Délai de déclaration		
Règlements	Délai moyen de paiement	
	Taux de paiements ponctuels	
Tableau de bord performance processus	Nombre de KPI suivis Amélioration des KPI	
Paie et déclarations sociales	Création des bulletins de paie	Taux de conformité des bulletins
		Délai de création des bulletins
	Mises à jour réglementaires et conventionnelles	Taux de conformité des mises à jour Délai de mise à jour

KPI EXISTANTS

Système d'information de gestion	Calcul des variables de paie	Taux de calcul correct
		Délai de calcul
	Contrôle des déclarations	Taux de conformité des déclarations
		Délai de déclaration
	Règlements	Délai moyen de paiement
		Taux de paiements ponctuels
Gestion des litiges	Nombre de litiges résolus	
	Délai moyen de résolution des litiges	
Tableau de bord performance processus	Nombre de KPI suivis	
	Amélioration des KPI	
Contrôle de gestion	Dimensions analytiques	Taux de conformité des analyses
		Délai de traitement des analyses
	Élaboration du budget	Taux de conformité des budgets
		Délai de création des budgets
	Analyse des ventes, marges et coûts	Taux de conformité des analyses
		Délai de traitement des analyses
Reporting et tableaux de bord	Nombre de rapports corrects	
	Délai de génération des rapports	
Tableau de bord performance processus	Nombre de KPI suivis	
	Amélioration des KPI	
Clôture comptable	Révision périodique des comptes	Taux de conformité des révisions
		Délai de révision
	Écarts de change	Taux de conformité des écarts
		Délai de traitement des écarts
	Mise à jour des provisions pour litiges	Taux de conformité des provisions
		Délai de mise à jour
Contrôles comptables (loi Sapin II)	Taux de conformité des contrôles	
	Délai de réalisation des contrôles	
Situations comptables et comptes annuels	Taux de conformité des états financiers	
	Délai de génération des états	
Tableau de bord performance comptable	Nombre de KPI suivis	
	Amélioration des KPI	
Gestion des données maîtres	Gestion des habilitations bancaires	Taux de conformité des habilitations
		Délai de mise à jour
	Gestion des plans de comptes	Taux de conformité des plans
		Délai de mise à jour
	Gestion des dimensions analytiques	Taux de conformité des dimensions
		Délai de mise à jour
	Gestion des IBAN	Taux de conformité des IBAN
		Délai de mise à jour
Gestion des plafonds d'encours clients	Taux de conformité des plafonds	
	Délai de mise à jour	
Gestion de la solvabilité des tiers	Taux de conformité de la solvabilité	
	Délai de mise à jour	
Tableau de bord performance processus	Nombre de KPI suivis	
	Amélioration des KPI	

KPI EXISTANTS		
Système d'information de gestion	Stratégie du SI de gestion	Taux de conformité de la stratégie
		Délai de mise à jour
	Réalisation des projets d'évolutions	Taux de réalisation des projets
		Délai de réalisation des projets
	Gestion et sécurisation du SI	Taux de sécurité des systèmes
		Délai de résolution des incidents
	Tableau de bord performance SI	Nombre de KPI suivis
		Amélioration des KPI

ÉTABLISSEMENT D'UNE MATRICE DE MATURITÉ DES PROCESSUS

Établir une matrice de maturité des processus permet d'évaluer le niveau de maturité de chaque processus en se basant sur des critères prédéfinis, afin d'identifier les domaines nécessitant des améliorations et de prioriser les actions à mener.

Le tableau ci-après présente, pour les différentes étapes que recouvrent les 11 principaux processus clés de l'entreprise (voir ci-avant), les questions à se poser pour évaluer la maturité de chaque processus.

MATRICE DE MATURITÉ DES PROCESSUS				
Processus	Étape du Processus	Indicateurs	Niveau de Maturité (1 à 5)	Questions pour évaluer la maturité
Quote-to-Cash	Génération des devis	Taux de génération, délai de création		Le processus de génération est-il automatisé ? Les délais sont-ils respectés ?
	Validation des devis	Taux de validation, délai de validation		Les devis sont-ils validés rapidement et efficacement ?
	Envoi des devis aux clients	Taux d'envoi, délai d'envoi		Les devis sont-ils envoyés sans délai ?
	Suivi des devis	Taux de suivi, délai de suivi		Le suivi des devis est-il effectué de manière systématique ?
	Conversion des devis en commandes	Taux de conversion, délai de conversion		La conversion des devis en commandes est-elle rapide et précise ?
	Gestion des encaissements	Taux d'encaissement, délai d'encaissement		Les encaissements sont-ils gérés efficacement ?
	Lettrage des paiements	Taux de lettrage, délai de lettrage		Les paiements sont-ils lettrés avec précision et sans retard ?
	Relances et gestion des litiges	Taux de relance, délai de résolution		Les litiges sont-ils traités et résolus rapidement ?
	Balance âgée mensuelle	Taux de régularité, délai de mise à jour		La balance âgée est-elle mise à jour régulièrement ?
	Tableau de bord performance processus	Taux de mise à jour, délai de mise à jour		Les tableaux de bord sont-ils régulièrement mis à jour ?

MATRICE DE MATURITÉ DES PROCESSUS

Processus	Étape du Processus	Indicateurs	Niveau de Maturité (1 à 5)	Questions pour évaluer la maturité
Order-to-Pay	Création des commandes	Taux de création, délai de création		Les commandes sont-elles créées sans délai ?
	Validation des commandes	Taux de validation, délai de validation		Les commandes sont-elles validées rapidement et efficacement ?
	Réception des marchandises/ services	Taux de réception, délai de réception		Les marchandises sont-elles reçues et enregistrées sans retard ?
	Contrôle des factures	Taux de contrôle, délai de contrôle		Les factures sont-elles contrôlées efficacement et rapidement ?
	Centralisation des achats	Taux de centralisation, délai de centralisation		Les achats sont-ils centralisés de manière cohérente ?
	Règlements	Taux de règlement, délai de règlement		Les règlements sont-ils effectués en temps voulu ?
	Lettrage des paiements	Taux de lettrage, délai de lettrage		Les paiements sont-ils lettrés rapidement et précisément ?
	Gestion des litiges	Taux de gestion, délai de résolution		Les litiges sont-ils gérés de manière proactive et résolus rapidement ?
	Échéanciers mensuels	Taux de régularité, délai de mise à jour		Les échéanciers sont-ils régulièrement mis à jour et respectés ?
	Tableau de bord performance processus	Taux de mise à jour, délai de mise à jour		Les tableaux de bord sont-ils mis à jour en temps opportun ?
Gestion des immobilisations	Acquisition des immobilisations	Taux d'acquisition, délai d'acquisition		Les immobilisations sont-elles acquises de manière ordonnée et sans retard ?
	Sorties des immobilisations	Taux de sortie, délai de sortie		Les sorties d'immobilisations sont-elles bien documentées et enregistrées en temps voulu ?
	Valorisation	Taux de valorisation, délai de valorisation		La valorisation des immobilisations est-elle précise et régulière ?
	Amortissement	Taux d'amortissement, délai d'amortissement		Les amortissements sont-ils calculés et enregistrés sans erreur ?
	Inventaire	Taux d'inventaire, délai d'inventaire		Les inventaires sont-ils effectués régulièrement et de manière exhaustive ?
	Tableau de bord performance processus	Taux de mise à jour, délai de mise à jour		Les tableaux de bord sont-ils mis à jour en temps opportun ?
Comptabilisation des stocks	Centralisation des flux	Taux de centralisation, délai de centralisation		Les flux de stocks sont-ils centralisés et contrôlés de manière cohérente ?
	Inventaires physiques	Taux d'inventaire, délai d'inventaire		Les inventaires physiques sont-ils effectués régulièrement et sans erreur ?

MATRICE DE MATURITÉ DES PROCESSUS

Processus	Étape du Processus	Indicateurs	Niveau de Maturité (1 à 5)	Questions pour évaluer la maturité
Comptabilisation des stocks	Valorisation	Taux de valorisation, délai de valorisation		La valorisation des stocks est-elle précise et régulière ?
	Dépréciation	Taux de dépréciation, délai de dépréciation		Les dépréciations sont-elles calculées et enregistrées sans erreur ?
	Tableau de bord performance processus	Taux de mise à jour, délai de mise à jour		Les tableaux de bord sont-ils mis à jour en temps opportun ?
Trésorerie	Positions et révisions de trésorerie	Taux de position, délai de révision		Les positions de trésorerie sont-elles révisées régulièrement ?
	Contrôle des frais bancaires	Taux de contrôle, délai de contrôle		Les frais bancaires sont-ils contrôlés de manière efficace ?
	Rapprochements bancaires	Taux de rapprochement, délai de rapprochement		Les rapprochements bancaires sont-ils effectués rapidement et avec précision ?
	Gestion des financements	Taux de gestion, délai de gestion		Les financements sont-ils gérés de manière ordonnée et sans retard ?
	Tableau de bord performance processus	Taux de mise à jour, délai de mise à jour		Les tableaux de bord sont-ils mis à jour en temps opportun ?
Déclarations fiscales	Déclaration de TVA	Taux de déclaration, délai de déclaration		Les déclarations de TVA sont-elles effectuées avec précision et sans retard ?
	Autres déclarations périodiques	Taux de déclaration, délai de déclaration		Les déclarations périodiques sont-elles faites régulièrement et avec précision ?
	Déclarations annuelles	Taux de déclaration, délai de déclaration		Les déclarations annuelles sont-elles précises et faites en temps voulu ?
	Règlements	Taux de règlement, délai de règlement		Les règlements fiscaux sont-ils effectués sans retard ?
	Tableau de bord performance processus	Taux de mise à jour, délai de mise à jour		Les tableaux de bord sont-ils mis à jour en temps opportun ?
Paie et déclarations sociales	Création des bulletins de paie	Taux de création, délai de création		Les bulletins de paie sont-ils créés avec précision et sans retard ?
	Mises à jour réglementaires et conventionnelles	Taux de mise à jour, délai de mise à jour		Les mises à jour sont-elles effectuées régulièrement et de manière exhaustive ?
	Calcul des variables de paie	Taux de calcul, délai de calcul		Les variables de paie sont-elles calculées avec précision et sans retard ?
	Contrôle des déclarations	Taux de contrôle, délai de contrôle		Les déclarations sociales sont-elles contrôlées de manière efficace ?

MATRICE DE MATURITÉ DES PROCESSUS

Processus	Étape du Processus	Indicateurs	Niveau de Maturité (1 à 5)	Questions pour évaluer la maturité
Paie et déclarations sociales	Règlements	Taux de règlement, délai de règlement		Les règlements sociaux sont-ils effectués sans retard ?
	Gestion des litiges	Taux de gestion, délai de résolution		Les litiges sont-ils gérés de manière proactive et résolus rapidement ?
	Tableau de bord performance processus	Taux de mise à jour, délai de mise à jour		Les tableaux de bord sont-ils mis à jour en temps opportun ?
Contrôle de gestion	Dimensions analytiques	Taux de précision, délai d'analyse		Les dimensions analytiques sont-elles précises et mises à jour régulièrement ?
	Élaboration du budget	Taux de précision, délai de validation		Le budget est-il élaboré avec précision et validé en temps voulu ?
	Analyse des ventes, marges et coûts	Taux de précision, délai d'analyse		Les analyses des ventes, marges et coûts sont-elles effectuées sans erreur et rapidement ?
	Reporting et tableaux de bord	Taux de précision, délai de mise à jour		Les rapports et tableaux de bord sont-ils précis et mis à jour régulièrement ?
	Tableau de bord performance processus	Taux de mise à jour, délai de mise à jour		Les tableaux de bord sont-ils mis à jour en temps opportun ?
Clôture comptable	Révision périodique des comptes	Taux de révision, délai de révision		Les révisions comptables sont-elles effectuées régulièrement et sans erreur ?
	Écarts de change	Taux de précision, délai de contrôle		Les écarts de change sont-ils contrôlés de manière efficace ?
	Mise à jour des provisions pour litiges	Taux de mise à jour, délai de mise à jour		Les provisions pour litiges sont-elles mises à jour régulièrement ?
	Contrôles comptables (loi Sapin II)	Taux de précision, délai de contrôle		Les contrôles comptables sont-ils effectués de manière exhaustive et sans erreur ?
	Situations comptables et comptes annuels	Taux de précision, délai de mise à jour		Les situations comptables sont-elles précises et mises à jour en temps voulu ?
	Tableau de bord performance comptable	Taux de mise à jour, délai de mise à jour		Les tableaux de bord sont-ils mis à jour en temps opportun ?
Gestion des données maîtres	Gestion des habilitations bancaires	Taux de précision, délai de mise à jour		Les habilitations bancaires sont-elles gérées de manière rigoureuse ?
	Gestion des plans de comptes	Taux de précision, délai de mise à jour		Les plans de comptes sont-ils gérés de manière exhaustive ?
	Gestion des dimensions analytiques	Taux de précision, délai d'analyse		Les dimensions analytiques sont-elles mises à jour régulièrement ?

MATRICE DE MATURITÉ DES PROCESSUS

Processus	Étape du Processus	Indicateurs	Niveau de Maturité (1 à 5)	Questions pour évaluer la maturité
Gestion des données maîtres	Gestion des IBAN	Taux de précision, délai de mise à jour		Les IBAN sont-ils gérés de manière rigoureuse ?
	Gestion des plafonds d'encours clients	Taux de précision, délai de mise à jour		Les plafonds d'encours clients sont-ils gérés efficacement ?
	Gestion de la solvabilité des tiers	Taux de précision, délai de mise à jour		La solvabilité des tiers est-elle régulièrement évaluée ?
	Tableau de bord performance processus	Taux de mise à jour, délai de mise à jour		Les tableaux de bord sont-ils mis à jour en temps opportun ?
Système d'information de gestion	Stratégie du SI de gestion	Taux de précision, délai de mise à jour		La stratégie du SI de gestion est-elle régulièrement mise à jour ?
	Réalisation des projets d'évolution	Taux de réalisation, délai de réalisation		Les projets d'évolution sont-ils réalisés en temps voulu et de manière efficace ?
	Gestion et sécurisation du SI	Taux de sécurité, délai de mise à jour		La sécurisation du SI est-elle régulièrement mise à jour et contrôlée ?
	Tableau de bord performance SI	Taux de mise à jour, délai de mise à jour		Les tableaux de bord du SI sont-ils mis à jour en temps opportun ?

LA PROPOSITION DE MISSION AU CLIENT

Sur la base de sa connaissance de l'entreprise ou à l'issue d'un pré-diagnostic ciblé, le CAC doit lui soumettre la proposition de mission pour le diagnostic détaillé (voir partie 1) de sa performance comptable. Il s'agit de formaliser le cadre de la mission, en définissant le contexte, le périmètre, les objectifs, et les modalités de réalisation de la mission. Un exemple de proposition de mission de diagnostic est présenté dans cette partie.

■ OBJECTIFS DE LA PROPOSITION DE MISSION « DIAGNOSTIC »

Les objectifs de la proposition de mission « Diagnostic de la performance comptable » sont les suivants :

- contextualiser la mission, c'est-à-dire présenter le contexte dans lequel s'inscrit le diagnostic de la performance comptable, en tenant compte des spécificités de l'entité diagnostiquée et des enjeux particuliers à adresser ;
- définir le périmètre de la mission, autrement dit délimiter précisément les processus et les activités qui seront couverts par le diagnostic, en s'assurant que tous les aspects pertinents sont inclus ;
- établir les objectifs de la mission, soit déterminer les objectifs spécifiques du diagnostic, tels que l'évaluation des KPI, la

performance des processus, le contrôle interne et la détection de la fraude ;

- structurer les rapports, c'est-à-dire décrire la forme et le contenu des rapports qui seront produits à l'issue du diagnostic, en précisant les attentes en matière de documentation et de communication des résultats.

La proposition de mission est essentielle pour garantir que la mission « Diagnostic » est clairement définie, bien encadrée, et alignée avec les objectifs stratégiques de l'organisation. Elle permet également de s'assurer que toutes les parties prenantes ont une compréhension commune des attentes et des responsabilités liées au diagnostic de la performance comptable.

■ EXEMPLE DE PROPOSITION DE MISSION DE DIAGNOSTIC

Voici un exemple de proposition de mission de diagnostic à adapter au cas par cas.

Madame, Monsieur,

Nous avons le plaisir de vous remettre notre proposition pour une mission de diagnostic sur l'évaluation de la performance comptable de ... [préciser le nom de l'entité].

Cette proposition présente de manière détaillée notre compréhension des enjeux et du contexte de la mission, notre approche méthodologique, les moyens, les méthodes et les outils utilisés, l'équipe mobilisée, un calendrier prévisionnel ainsi que notre proposition financière.



Pour vous garantir l'efficacité et la réactivité nécessaires au succès du projet, le cabinet [AAA] met à disposition :

- **son expérience en ...** [à préciser selon la nature de la mission de diagnostic (exemples : en contrôle interne, en systèmes d'information, en cybersécurité...)] ;
- **sa connaissance de votre environnement,** grâce à nos nombreuses missions réussies dans des contextes similaires.

Sommaire

1. Compréhension du contexte et de vos attentes
2. Présentation du cabinet
3. Références
4. Démarche proposée
5. Calendrier prévisionnel
6. Proposition financière
7. Notre équipe
8. Annexe

COMPRÉHENSION DU CONTEXTE ET DE VOS ATTENTES

Présentation de l'entité

L'entité ... [à préciser] est un(e) *société/ association/établissement* qui exerce dans le domaine ... : *compléter la présentation de l'entité*

Compréhension du contexte

L'entité ... [à préciser] indique ... : *compléter le contexte dans lequel l'entité souhaite bénéficier de la mission de diagnostic - les attentes de l'entité*

Attentes

Cette mission de diagnostic doit répondre aux objectifs majeurs suivants : [pour exemple]

- évaluer la qualité et l'efficacité des procédures internes liées à la production de l'information comptable et financière à partir du guide de la performance comptable publié conjointement par la CRCC de Paris et la Revue Fiduciaire Comptable (voir RF Comptable 519 et 520, notre dossier en deux parties « La performance comptable : mesure, points de vigilance et d'efficacité », octobre et novembre 2023) ;
- identifier les points de non-conformité éventuels au regard des bonnes pratiques de ce guide ;
- proposer des recommandations pour améliorer les processus et outils utilisés afin d'assurer une performance comptable optimale.

PRÉSENTATION DU CABINET

Nos atouts pour la réussite de votre projet
... [à compléter avec une présentation des références du cabinet pour la réalisation de la mission de diagnostic]

- Compétences
- Connaissance du secteur d'activité
- Expériences

RÉFÉRENCES

Le cabinet ... [à préciser] a eu l'occasion à de nombreuses reprises d'accompagner des sociétés dans leur ... [à préciser en fonction de la mission de diagnostic].

[à compléter avec les références]

DÉMARCHE PROPOSÉE

L'approche proposée consiste à réaliser un diagnostic d'évaluation de la performance comptable de votre entité, puis à proposer des recommandations concourant à l'amélioration des processus concernés.

Les processus concernés sont définis dans l'annexe de la présente proposition.

Notre démarche repose, notamment, sur [à adapter selon la prestation réalisée] :

- la prise de connaissance des procédures et processus internes, concourant à la

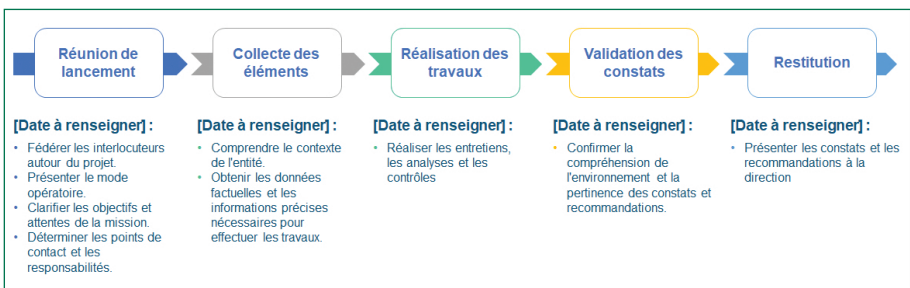
production de l'information comptable et financière [ou le cas échéant : des procédures rattachées au processus concerné], mis(es) en place par votre entité ;

- l'évaluation de la qualité et de l'efficacité desdites procédures ainsi que des outils correspondants, au regard des bonnes pratiques du guide de la performance comptable (voir ci-avant) ;
- l'examen du tableau des indicateurs de performance observés par processus comptable sur la base des critères suivants : pertinence, délai de production et fiabilité de l'information financière ;
- l'établissement d'un rapport de constats sur nos travaux relatifs aux processus examinés, assorti, le cas échéant, de recommandations.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL

Ce calendrier est donné à titre indicatif sur la base de notre compréhension du niveau de criticité de ... [à préciser en fonction de la nature et du périmètre de la mission de diagnostic]. Le nombre d'entretiens à réaliser pourra varier en fonction de la complexité des éléments sur lesquels porte la mission.

Nous vous proposons d'articuler notre intervention autour des étapes suivantes :



PROPOSITION FINANCIÈRE

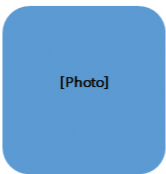
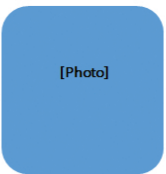
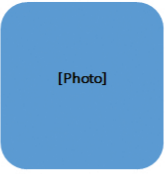






Notre proposition financière repose sur la nécessité de faire intervenir une équipe expérimentée et adaptée aux besoins de la mission.

Compte tenu du nombre d'heures et du taux moyen horaire par niveau de qualification des intervenants, notre intervention s'élève à ... € HT [à préciser].

PROPOSITION FINANCIÈRE				
Étapes	Intervenant [AAA]	Intervenant [AAA]	Intervenant [AAA]	Budget €
Réunion de lancement	... jours	... jours	... jours	... €
Collecte des éléments	... jours	... jours	... jours	... €
Réalisation des travaux	... jours	... jours	... jours	... €
Validation des constats	... jours	... jours	... jours	... €
Restitution	... jours	... jours	... jours	... €
Total				

NOTRE ÉQUIPE

Notre équipe a été pensée afin de répondre point par point à vos attentes.

 [AAA]	 [BBB]	 [CCC]
 Profil Associé	 Profil Chef de mission	 Profil Senior
 Expériences professionnelles [à compléter] [AAA] dispose d'une expérience de plus de X	 Expériences professionnelles [à compléter]	 Expériences professionnelles [à compléter]

ANNEXE : PÉRIMÈTRE DE NOTRE INTERVENTION

Périmètre	Partie 2								Partie 3								Partie 4								Partie 5								Partie 6								Partie 7								Partie 8								Partie 9								Partie 10								Partie 11								Partie 12							
Oui/Non	Quotidien de cash								Order to pay								Gestion des immobilisations								Comptabilisation des stocks								Gestion de trésorerie								Déclarations fiscales								Paie et déclarations sociales								Contrôle de gestion								Clôture								Gestion des données maîtres								Système d'information de gestion							
Oui/Non	Contrôle centralisation des ventes								Cut off achats								Acquisitions, sorties								Centralisation des flux								Positions et révisions de trésorerie								Déclarations fiscales								Paie et déclarations sociales								Dimensions analytiques								Révision des comptes (périodique)								Gérer les habilitations bancaires								Stratégie du SI de gestion							
Oui/Non	Cut off ventes								Contrôle factures et centralisation des achats								Valorisation								Centralisation des flux								Positions et révisions de trésorerie								TVA								Paie et déclarations sociales								Dimensions analytiques								Révision des comptes (périodique)								Gérer les habilitations bancaires								Stratégie du SI de gestion							
Oui/Non	Gestion des encaissements								Règlements								Amortissement								Inventaires physiques								Contrôle des frais bancaires								Autres déclarations périodiques								Paie et déclarations sociales								Dimensions analytiques								Révision des comptes (périodique)								Gérer les habilitations bancaires								Stratégie du SI de gestion							
Oui/Non	Lettrage								Règlements								Inventaire								Valorisation								Contrôle des frais bancaires								Autres déclarations périodiques								Paie et déclarations sociales								Dimensions analytiques								Révision des comptes (périodique)								Gérer les habilitations bancaires								Stratégie du SI de gestion							
Oui/Non	Relances et litiges								Litiges								Tableau de bord performance processus								Dépréciation								Rapprochements bancaires								Déclarations annuelles								Paie et déclarations sociales								Dimensions analytiques								Révision des comptes (périodique)								Gérer les habilitations bancaires								Stratégie du SI de gestion							
Oui/Non	Balance légitime mensuelle								Échéanciers mensuels								Tableau de bord performance processus								Tableau de bord performance processus								Gestion des financements								Déclarations annuelles								Paie et déclarations sociales								Dimensions analytiques								Révision des comptes (périodique)								Gérer les habilitations bancaires								Stratégie du SI de gestion							
Oui/Non	Tableau de bord performance processus								Tableau de bord performance processus								Tableau de bord performance processus								Tableau de bord performance processus								Tableau de bord performance processus								Tableau de bord performance processus								Tableau de bord performance processus								Tableau de bord performance processus								Tableau de bord performance processus								Tableau de bord performance processus								Tableau de bord performance processus							

LA LETTRE DE MISSION

Une fois la proposition de mission pour le diagnostic de la performance comptable effectuée et approuvée par le client, il convient d'établir la lettre de mission pour cette prestation. Nous présentons, dans cette partie, un exemple de lettre de mission « Diagnostic - Évaluation de la performance comptable », à adapter au cas par cas.

Nom du commissaire aux comptes

Membre de la compagnie régionale de XXX
Le XXX,
Notre référence : XXX
[Entité XXX]

Monsieur (Madame), [Représentant légal de l'entité]

Nous vous remercions de la confiance que vous nous avez témoignée en nous confiant une prestation de diagnostic sur l'évaluation de l'efficacité de la performance comptable *[indiquer le cas échéant le nom du ou des processus concerné(s)]* de ... *[nom de l'entité]*.

La prestation que vous envisagez de nous confier sera effectuée dans le respect des dispositions des textes légaux et réglementaires applicables aux commissaires aux comptes.

En particulier, nous nous sommes assurés que les conditions de notre prestation sont compatibles avec les dispositions du code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes, les normes de déontologie et la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes.

■ 1. PRESTATION CONFIEE

Sur la base des informations que vous nous avez communiquées, notre prestation a pour objectif de réaliser un diagnostic sur l'évaluation de l'efficacité de la performance comptable *[ou du ou des processus ... et indiquer le nom du ou des processus concerné(s)]* de votre entité.

Cette prestation s'inscrit dans le contexte ... *[décrire le contexte de la prestation]*.

Notre prestation ne constitue ni un audit ni un examen limité selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. En conséquence, nous n'exprimons pas d'opinion, ni de conclusion ni d'autre forme d'assurance sur ces éléments.

■ 2. PÉRIMÈTRE DE NOTRE PRESTATION

Nos travaux portent sur le périmètre suivant : *[identifier les activités et/ou processus,*

le cas échéant les établissements, à inclure et à exclure du diagnostic].

■ 3. NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Notre démarche repose, notamment, sur *[à adapter selon la prestation réalisée]* :

- la prise de connaissance des procédures internes, concourant à la production de

l'information comptable et financière *[ou, le cas échéant : rattachées au processus concerné]*, mises en place par l'entité ;



- l'évaluation de la qualité et de l'efficacité desdites procédures au regard des bonnes pratiques du guide de la performance comptable (ouvrage co-produit par la CRCC de Paris et la Revue Fiduciaire Comptable en 2023 : <https://www.crcc-paris.fr/wp-content/uploads/2024/02/RFC-519-et-520-consolides-pour-CRCC-Paris-V3.pdf>) ;

- l'examen du tableau des indicateurs de performance observés par processus comptable sur la base des critères suivants : pertinence, délai de production et fiabilité de l'information financière, ainsi que l'appréciation du caractère approprié des outils déployés par l'entité.

Notre rapport de diagnostic est destiné à vos besoins internes dans le contexte exposé ci-avant et sa diffusion éventuelle à des tiers est faite sous votre responsabilité.

[Si le commissaire aux comptes estime utile de joindre le projet de rapport à la lettre de mission] Vous trouverez ci-joint un projet de rapport de diagnostic que nous prévoyons d'émettre à l'issue de notre intervention indiquant l'exposé du contexte et des objectifs, la méthodologie retenue, notre analyse de la situation, ainsi que nos recommandations éventuelles portant sur l'amélioration des contrôles internes et sur la performance comptable (efficacité des processus). Ce projet a pour seul objectif de vous indiquer la forme de ce rapport et la nature des travaux que nous mettrons en œuvre. Son contenu définitif dépendra évidemment du résultat de nos travaux.

■ 4. RÉALISATION ET DÉROULEMENT DE LA PRESTATION

Les travaux seront réalisés sous la direction de, qui pourra se faire assister en cas de besoin par d'autres intervenants du cabinet ou des spécialistes externes.

Nous vous proposons d'intervenir selon le planning suivant *[à préciser]* :

- ...
- ...

Nous comptons sur votre coopération et sur celle de vos services pour nous communiquer les informations et les documents nécessaires pour effectuer nos travaux dans de bonnes conditions.

Notre intervention prendra fin à la date de notre rapport de diagnostic.

■ 5. HONORAIRES

Le budget des honoraires couvre les travaux décrits dans cette lettre.

Notre évaluation tient compte du niveau d'expérience requis et du temps raisonnablement nécessaire à la réalisation de nos travaux selon la complexité de la prestation et à l'établissement de notre rapport de diagnostic.

Nos honoraires sont facturés au forfait, soit ... € HT.

Ou

Nos honoraires sont calculés au temps passé.

Les taux horaires appliqués sont les suivants [*à préciser*] :

- ...

Compte tenu des temps prévus que nous avons estimés à ... heures, nos honoraires s'élèvent à ... € HT.

Les frais de déplacement vous seront facturés en sus en fonction des dépenses engagées (sur la base des justificatifs produits).

Cette proposition repose sur des conditions de déroulement normal de nos travaux et sur l'assistance active de vos services. Au cas où nous rencontrerions des difficultés particulières en cours d'intervention, nous vous en avertirions afin de réviser cette estimation.

Tout aménagement devant éventuellement être apporté à la prestation définie ci-dessus sera préalablement arrêté d'un commun accord et fera l'objet d'un avenant à la présente lettre de mission.

■ 6. RESPONSABILITÉ ET LOI APPLICABLE

[À adapter au cas particulier de la mission]

Les travaux mis en œuvre pour les besoins de notre prestation ne sont pas destinés à remplacer les travaux qu'il appartient, le cas échéant, aux tiers qui auraient communication de notre rapport de diagnostic de mettre en œuvre au regard de leurs propres besoins. Notre responsabilité à l'égard de votre entité est définie par la loi française et nous n'acceptons aucune extension de notre responsabilité au-delà de celle prévue par la loi française.

Nous ne pourrions être tenus responsables d'aucun(e) dommage, perte, coût ou dépense résultant d'un comportement dolosif ou d'une fraude commise par les administrateurs, les dirigeants ou les employés de votre ... [*entité*].

La présente lettre de mission et le rapport de diagnostic qui en résulte sont régis par la loi française. Les juridictions françaises ont compétence exclusive pour connaître de tout(e) litige, réclamation ou différend pouvant résulter de notre lettre de mission ou de notre rapport de diagnostic, ou de

toute question s'y rapportant. Chaque partie renonce irrévocablement à ses droits de s'opposer à une action portée auprès de ces tribunaux, de prétendre que l'action a été intentée auprès d'un tribunal incompétent, ou que ces tribunaux n'ont pas compétence.

Toute action en responsabilité au titre de la présente mission devra être introduite dans un délai de prescription de ... [*à préciser*] ans (1) à compter de la remise du rapport de diagnostic prévu par la lettre de mission ou de la reconnaissance par le client de la fin de la mission. Cette action devra être introduite dans le délai de 3 mois suivant la date à laquelle vous aurez eu connaissance du dommage, à peine de forclusion (2).

Notre responsabilité ne pourra excéder, quel qu'en soit le fondement, ... [*à préciser*] fois la somme des honoraires hors taxes qui seront effectivement reçus au titre de la présente mission, sauf en cas de faute lourde ou de dol judiciairement reconnu.

Vous êtes le seul destinataire du rapport de diagnostic et de tous autres documents prévus dans la lettre de mission qui ont

été réalisés en fonction de vos besoins. En conséquence, nous ne saurions être tenus pour responsables de toute diffusion ou traduction, intégrale ou partielle, desdits documents.

PRÉCISION (1) Il convient, en fonction de la nature des travaux et des discussions avec le client, de déterminer le délai de prescription de toute action susceptible d'être intentée à l'égard du cabinet. Les délais généralement retenus vont de un à trois ans.

(2) Veiller à disposer de la preuve de la date de remise du livrable : mail d'envoi, date de remise en main propre...

Nous vous serions obligés de bien vouloir nous retourner un exemplaire de la présente et des annexes jointes, dont les conditions générales qui font partie intégrante de la lettre de mission, revêtues d'un paraphe sur chacune des pages et de votre signature sur la dernière page de la lettre de mission, attestant de votre prise de connaissance et acceptation de la lettre de mission et de ses annexes.

Nous restons à votre disposition pour vous apporter tout complément d'information que vous pourriez souhaiter et vous prions de croire, XXX, à l'assurance de nos salutations distinguées.

Le commissaire aux comptes,

XXX

Annexe 1 : Modalités d'intervention

Annexe 2 : Utilisation et traitement des données

Annexe 3 : Liste des documents à préparer pour le commissaire aux comptes [*le cas échéant*]

Annexe 4 : Présentation du cabinet et de l'équipe d'audit [*le cas échéant*]

Bon pour accord, pour le compte de

Date

A NOTER La lettre de mission ainsi que ses annexes doivent comporter, en en-tête, le logo du cabinet et la dénomination de l'entité cliente. Elle doit également contenir un titre : « Lettre de mission Diagnostic » et un sous-titre : « Évaluation de la performance comptable ».

■ ANNEXE 1 - MODALITÉS D'INTERVENTION

Cette annexe rappelle les rôles respectifs de la direction et d'un commissaire aux comptes. Elle précise, en outre, certaines conditions d'intervention.

1. RÔLE DE LA DIRECTION

La direction mettra à notre disposition, de manière générale, toutes les informations nécessaires à la bonne réalisation de notre prestation dans les délais convenus.

2. LUTTE CONTRE LE BLANCHIMENT DES CAPITAUX ET LE FINANCEMENT DU TERRORISME (LCB/FT)

Dans le cadre de la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, le commissaire aux comptes doit répondre à certaines obligations, notamment de vigilance et de déclaration à Tracfin.

3. INDÉPENDANCE, SECRET PROFESSIONNEL, PROPRIÉTÉ DES DOSSIERS

3.1 Indépendance

Nous nous sommes assurés du respect des règles de déontologie de la profession, notamment en matière d'exécution de prestations.

3.2 Secret professionnel

Nous sommes soumis au secret professionnel, conformément aux dispositions de l'article L. 821-35 du code de commerce. Nous ne pouvons être relevés de ce secret professionnel que dans les conditions strictement précisées par la loi. La direction ne peut pas nous délier de ce secret professionnel.

3.3 Propriété des dossiers des commissaires aux comptes

Les papiers de travail et les dossiers que nous avons élaborés durant nos prestations, y compris les documents et les dossiers électroniques, sont notre seule propriété.

4. AUTRES SUJETS

4.1 Utilisation du courrier électronique

Nous pouvons communiquer par courrier électronique avec vous et vos services.

Or, comme vous le savez, les transmissions électroniques d'informations ne sont pas totalement sécurisées ou sans erreurs et peuvent être interceptées, altérées, perdues, détruites ou arriver tard ou de manière incomplète, ou comporter des virus ou autres intrusions malveillantes.

Bien que nous mettions en œuvre les procédures normales de contrôle pour identifier les virus les plus répandus à l'heure actuelle, vous acceptez expressément les risques inhérents à la communication d'informations par voie électronique.

4.2 Utilisation des outils informatiques du commissaire aux comptes

Pour les besoins propres à notre intervention, nous pouvons utiliser ou développer des logiciels, y compris des feuilles de calcul, des documents, des bases de données et d'autres outils informatiques pour nous aider dans notre intervention. Ces éléments et outils ont été développés spécifiquement pour les seuls besoins de notre intervention. Ces outils ne doivent pas être distribués ni partagés avec un tiers, que ce soit en tout ou partie.

Cette utilisation temporaire par votre entité pour la durée de notre prestation n'emportera aucune cession de droits ni de garantie, quel qu'en soit le titre, à votre bénéficiaire ou à celui de tiers. Par conséquent, nous ne garantissons pas le caractère suffisant ou approprié de ces outils informatiques pour tout autre usage.

■ ANNEXE 2 - UTILISATION ET TRAITEMENT DES DONNÉES

1. MODALITÉS

Toutes les informations communiquées par vous ou en votre nom (« données ») sont exclusivement utilisées dans le cadre de notre intervention.

Vous êtes informés que, sauf disposition légale contraire, nous sommes susceptibles de recourir, dans le cadre de notre intervention, à des tiers pouvant être situés hors de France, qui peuvent être d'autres entités membres de nos réseaux respectifs et/ou des prestataires de services agissant pour notre compte, qui fournissent des services administratifs, d'infrastructure informatique (dont, le cas échéant, des prestataires de services de type « cloud »), ainsi que des services intervenant en support de notre activité. Ces tiers, dont

nous demeurons responsables, sont soumis à de strictes obligations de confidentialité et de sécurité.

2. DONNÉES PERSONNELLES

Les parties s'engagent à respecter les dispositions légales et réglementaires en vigueur en matière de protection des données personnelles, notamment le Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données (ci-après le « RGPD »), ainsi que la loi 78-17 du 6 janvier 1978 dans sa dernière version en vigueur (ci-après la « Réglementation applicable en matière de protection des Données Personnelles »).

Les termes commençant par une majuscule ont le sens qui leur est attribué par la Réglementation applicable en matière de protection des Données Personnelles.

3. FINALITÉS DE TRAITEMENT

Vous pouvez être amenés à nous confier des Données Personnelles dans le cadre de et/ ou pour les besoins de l'exécution de notre intervention.

Conformément au principe déontologique d'indépendance du commissaire aux comptes et compte tenu de notre degré d'expertise et d'autonomie élevé, nous intervenons en qualité de Responsable de traitement. Nous déterminons les finalités et les moyens des traitements opérés en application de la législation et des normes professionnelles qui nous sont applicables.

Nous traitons les Données Personnelles confiées à des fins :

- de réalisation de l'intervention ;
- de respect de nos réglementations professionnelles et déontologiques (notamment la gestion de l'obligation d'indépendance, la gestion des conflits d'intérêts et le contrôle qualité) ;
- de gestion de la relation d'affaires qui nous lie, y compris en matière administrative et financière ;
- d'administration et de support sur les outils informatiques que nous utilisons dans le cadre de notre activité (messagerie, outils métiers, etc.), d'hébergement de ces outils, d'archivage et de reprographie.

Par ailleurs, nous pouvons être amenés à traiter, à des fins de communication sur nos services, les Données Personnelles de vos salariés qui sont nos contacts clefs pour la réalisation de cette intervention, sauf opposition de leur part (ci-après ensemble désignées les « Finalités de Traitement »).

Vous ne nous fournirez directement ou indirectement que les Données Personnelles que nous considérons nécessaires à la réalisation de notre intervention et au respect de nos réglementations professionnelles et déontologiques.

Nous nous engageons à ne pas utiliser les Données Personnelles auxquelles nous avons accès pour d'autres finalités que les Finalités de Traitement.

4. OBLIGATIONS

Il vous appartient de vous assurer que toutes les Données Personnelles qui nous ont été communiquées, directement par vous ou indirectement pour votre compte, ont été collectées de manière licite, loyale et transparente.

Les Données Personnelles ont été collectées par vos soins auprès des Personnes Concernées et non par nous de manière directe. Dans ce contexte, conformément à l'article 14 5. d) du RGPD, nous ne sommes pas tenus d'informer les Personnes Concernées des Traitements opérés dans le cadre de notre intervention. Il vous appartient donc d'informer les Personnes Concernées des Traitements que nous réaliserons.

Les Personnes Concernées pourront exercer leurs droits d'accès ou de rectification en adressant un courriel au(x) Délégué(s) à la protection des données à l'adresse [courriel] et/ou à l'associé (aux associés) signataire(s) de la lettre de mission. Dans tous les cas, vous coopérerez avec nous pour permettre aux Personnes Concernées de faire valoir les droits qui leur sont reconnus par la Réglementation applicable en matière de protection des Données Personnelles.

5. DESTINATAIRES

Les Destinataires des Données Personnelles sont les collaborateurs et associés de nos cabinets, ainsi que, le cas échéant, ceux appartenant aux entités membres de nos réseaux, et nos prestataires, collaborateurs externes ou experts éventuels. Ces Destinataires sont soumis à de strictes obligations de confidentialité et de sécurité et auront accès aux Données Personnelles pour des raisons strictement professionnelles et limitées aux Finalités de Traitement.

6. LOCALISATION ET TRANSFERTS DE DONNÉES PERSONNELLES

Vous êtes informés que nous sommes susceptibles de recourir, dans le cadre de notre intervention, le cas échéant, à d'autres entités membres de nos réseaux ou à des prestataires externes travaillant pour notre compte pouvant être situés en dehors de l'Union européenne.

Dans l'hypothèse où des Données Personnelles sont transférées hors de l'Union européenne dans un pays de destination considéré par la Commission européenne comme n'assurant pas un niveau de protection suffisant des Données Personnelles, nous mettons en œuvre l'un ou l'autre des dispositifs suivants :

- signature d'un contrat conforme aux clauses contractuelles-types adoptées par la Commission européenne (« Clauses contractuelles-types ») ;

- mise en place de règles internes d'entreprise contraignantes (« Binding Corporate Rules » ou « BCR ») ;

- tout autre dispositif de protection conforme à la Réglementation applicable en matière de protection des Données Personnelles.

Pour plus d'informations, vous pouvez adresser un courriel au Délégué à la protection des données à l'adresse [courriel] pour le cabinet X, à l'adresse [courriel] pour le cabinet Y et/ou à l'associé (aux associés) signataire(s) de la lettre de mission.

7. DURÉE DE CONSERVATION DES DONNÉES PERSONNELLES

Dans le respect des obligations de confidentialité, les Données Personnelles traitées pour les Finalités de Traitement sont conservées pour une durée conforme aux dispositions régissant nos activités en France en matière de prescriptions.

■ ANNEXE 3 - LISTE DES DOCUMENTS À PRÉPARER POUR LE CAC (LE CAS ÉCHÉANT)

Nom du document	Date prévue	Date de réception

■ ANNEXE 4 - PRÉSENTATION DU CABINET ET DE L'ÉQUIPE D'AUDIT (LE CAS ÉCHÉANT)

LE RAPPORT DE DIAGNOSTIC DU CAC

Le rapport de diagnostic du CAC est un rapport sur la base de procédures convenues, qui indique comment l'entreprise se positionne par rapport aux bonnes pratiques en terme de performance comptable et qui montre l'intérêt d'un tableau des indicateurs de performance par processus comptable. En conclusion de ce rapport, le CAC émet des recommandations pour améliorer cette performance. Dans cette partie, nous présentons un exemple de rapport de diagnostic pour le processus « Trésorerie ».

■ OBJECTIFS DU RAPPORT DE DIAGNOSTIC

Le rapport de diagnostic du CAC est un rapport sur la base de procédures convenues, donc détaillé. Il fait référence au travail effectué en conformité avec la lettre de mission et reprend les bonnes pratiques du « guide de la performance comptable » publié par la CRCC de Paris et la Revue Fiduciaire Comptable (voir RF Comptable 519 et 520, notre dossier en deux parties « La performance comptable : mesure, points de vigilance et d'efficacité », octobre et novembre 2023).

Les principaux objectifs du rapport de diagnostic sont les suivants :

- il montre la position en + et en - de l'entreprise par rapport aux bonnes pratiques ;

- il met en évidence l'intérêt d'un tableau des indicateurs de performance par processus comptable qui synthétise par comparatifs les volumes traités, les données clés, les indicateurs clés pour rendre visible les contrôles et les évolutions de ces indicateurs. Ce tableau de bord peut être construit suivant 4 thèmes, à savoir l'information financière pertinente, les délais de production de l'information financière, la fiabilité de l'information financière et les outils adaptés ;

- il conclut par des recommandations à mettre en œuvre pour l'amélioration du contrôle interne et de la performance comptable.

■ EXEMPLE DE RAPPORT DE DIAGNOSTIC

Au lieu d'un long descriptif du rapport du CAC sur la performance comptable, nous présentons ci-après un cas pratique à titre d'exemple.

MOULES SAS

Diagnostic de la performance comptable - Processus TRÉSORERIE

Sommaire

1. Rappel de l'activité de la société
2. Rappel de la mission
3. Cartographie du processus de trésorerie
4. Contrôles clés identifiés
5. Mesures de performance
6. Prise en compte des recommandations de l'AFA
7. Recommandations d'amélioration



RAPPEL DE VOTRE ACTIVITÉ (CHATGPT)

Aspects généraux

La fabrication de moules pour l'industrie est un secteur crucial qui soutient de nombreuses industries, notamment l'automobile, l'aérospatiale, l'électronique et le secteur médical. Les entreprises de fabrication de moules conçoivent et produisent des moules destinés à la production en série de pièces en plastique, en métal ou en d'autres matériaux. Voici les principaux aspects de cette activité.

1. Conception et ingénierie – La première étape consiste à concevoir le moule en fonction des spécifications de la pièce à produire. Cela implique l'utilisation de logiciels de CAO (Conception Assistée par Ordinateur) pour créer des modèles précis du moule.

2. Usinage et fabrication – Une fois le design approuvé, le processus d'usinage commence. Les moules sont généralement fabriqués à partir d'acier ou d'aluminium et nécessitent l'utilisation de machines-outils à commande numérique (CNC) pour obtenir la précision nécessaire.

3. Essais et validation – Avant la production en série, le moule est testé pour s'assurer qu'il produit une pièce conforme aux spécifications. Cela peut nécessiter plusieurs cycles d'ajustements et de tests.

4. Production en série – Une fois validé, le moule est utilisé pour la production en série des pièces. La durabilité et la qualité du moule sont cruciales pour garantir la continuité de la production.

5. Maintenance – Les moules doivent être régulièrement entretenus pour garantir leur longévité et leur précision. Cela inclut le nettoyage, la réparation et les ajustements nécessaires.

6. Innovation et développement – Les entreprises de fabrication de moules investissent continuellement dans la recherche et le développement pour améliorer la technologie des moules, y compris l'intégration de l'intelligence artificielle et l'automatisation pour optimiser la conception et la production.

Ce secteur est hautement technique et nécessite une expertise en ingénierie, en design industriel et en fabrication. Les entreprises de ce domaine doivent rester à la pointe de la technologie pour répondre aux exigences de précision, de rapidité et de qualité de leurs clients.

Aspects spécifiques

Votre chiffre d'affaires est de l'ordre de 15 M€ en vente de moules et 5 M€ en prestations de maintenance.

Votre CA est réalisé à 50 % à l'export.

Vos clients sont des industriels principalement dans le secteur des pièces en plastique pour le secteur automobile.

Les moules fabriqués sont toujours spécifiques et très techniques. Une avance de 30 % est versée en général à la commande et le solde à 30 jours après la livraison. Le délai de fabrication moyen est de 3 mois.

Votre service comptable comprend 2,5 personnes, à savoir une responsable comptable, une comptable fournisseur et une comptable trésorerie à mi-temps. Toutes les relations comptables avec les clients sont effectuées par EDI, le suivi et le lettrage sont réalisés par l'ADV.

L'ERP est performant et couvre les processus de back office principaux, notamment pour la gestion des achats, des ventes et des stocks, au-delà de la comptabilité générale et analytique.

RAPPEL DE LA MISSION

En qualité de commissaire aux comptes et dans le cadre de notre mission légale, nous avons identifié certains risques éventuels et certaines tâches lourdes qui pourraient être optimisées.

Suite à ces constats, la direction nous a confié une première mission de prestation complémentaire qui a pour objet d'établir un diagnostic du processus de trésorerie et d'émettre toute recommandation utile pour assurer un contrôle interne adéquat et une amélioration de la performance du processus.

Pour rappel, le référentiel de bonnes pratiques est le guide « performance comptable » publié par la CRCC de Paris et par la RF Comptable (voir ci-avant).

CARTOGRAPHIE DU MACRO-PROCESSUS DE LA GESTION DE TRÉSORERIE



CONTRÔLES CLÉS IDENTIFIÉS

CONTRÔLES CLÉS IDENTIFIÉS	
Les +	Les -
La séparation des tâches est adéquate puisqu'une personne est dédiée à la trésorerie et n'a pas d'autres tâches, notamment l'enregistrement d'écritures comptables.	Attention aux périodes de vacances, double contrôle à organiser lors des remplacements.
Les rapprochements bancaires sont effectués au mois le mois à l'aide d'un logiciel spécifique complété manuellement.	Les coûts bancaires ne sont pas contrôlés, simplement enregistrés.
Les journaux de trésorerie sont les seuls journaux accessibles à la comptable « trésorerie » et ces journaux ne peuvent accéder qu'à des comptes de bilan ou de produits et à des coûts financiers ou bancaires.	La trésorerie est excédentaire mais n'est pas placée. Il n'y a pas de réelle prévision de trésorerie.
Les règlements sont faits exclusivement par virements ; pas de chèque ni de CB société, ni de caisse.	Les rapprochements bancaires ne sont pas vérifiés par la responsable comptable.
Les virements bancaires sont signés par 2 signataires au-dessus de 10 K€ et les contrôles des factures en amont sont effectués de manière aléatoire.	

MESURES DE PERFORMANCE

MESURES DE PERFORMANCE	
Les +	Les -
Les volumes ont dû augmenter du fait du développement et l'organisation est restée identique depuis plusieurs années.	Les rapprochements sont automatiques à 60 % environ. On devrait arriver à 95 % dans votre cas.
	Les coûts bancaires ne sont pas contrôlés ni négociés, il y a un manque à gagner éventuel.
	La trésorerie est excédentaire mais n'est pas placée, notamment faute de prévisions fiables. Il y a un manque à gagner.
	« Il n'y a pas de performance sans mesure ». Pour autant, il n'y a pas de tableau des indicateurs de performance pour le processus trésorerie.

PRISE EN COMPTE DES RECOMMANDATIONS DE L'AFA

Du fait de vos donneurs d'ordre, grands industriels internationaux, et de vos chiffres à l'exportation, nous vous recommandons de mettre en application les recommandations de l'Agence Française Anticorruption (AFA) qui a été créée pour la mise en application de la loi Sapin 2.

Les recommandations portent sur plusieurs thèmes majeurs : cartographie des risques, évaluation de l'intégrité des tiers, dispositif de recueil unique des alertes, contrôle interne et contrôles comptables.

Pour les grandes lignes du contrôle interne et des contrôles comptables, voici les recommandations clés et les impacts pour votre entreprise pour le processus trésorerie.

RECOMMANDATIONS CLÉS ET IMPACTS POUR VOTRE ENTREPRISE POUR LE PROCESSUS TRÉSORERIE

Recommandations clés	Impacts pour votre entreprise pour le processus trésorerie
Les contrôles comptables : - vérification de la réalité : sponsoring, mécénat, honoraires, commissions, notes de frais, cadeaux, flux atypiques, opérations exceptionnelles... ; - contrôle des flux financiers avec des intermédiaires et agents commerciaux... ; - vérification des engagements pour des tiers, cautions...	Sensibiliser la comptable trésorerie sur les contrôles à effectuer et à documenter sur les opérations citées.
Le contrôle à 3 niveaux Pour ces opérations, un contrôle de la réalité des opérations est effectué par le comptable, par son supérieur par sondages réguliers et par un « auditeur » de manière annuelle avec rapport.	Sensibiliser le responsable comptable sur les contrôles de 2 ^e niveau à réaliser et à documenter.
La documentation Les contrôles à exécuter doivent faire l'objet de procédures écrites et les contrôles doivent être documentés.	S'organiser en interne ou nous mandater pour les contrôles de 3 ^e niveau avec rapport annuel. Compléter, comme nécessaire, de manière pratique et simple, la documentation des procédures comptables et de contrôle.

RECOMMANDATIONS D'AMÉLIORATION

Nos recommandations d'amélioration sont les suivantes :

- mettre en place, avec la Business Intelligence, un tableau des indicateurs de performance mensuel pour ce processus

avec, notamment : Il conviendra également de rédiger les procédures correspondantes ;

- le taux de rapprochement automatique par mois avec comparatifs ;
- la date de production du rapprochement bancaire et celle de son contrôle ;

- le nombre d'écritures en rapprochement et le nombre d'écritures de plus d'un mois d'ancienneté ;
- le nombre d'écritures en journal de banque avec comparatifs ;
- la courbe de la trésorerie mensuelle sur 12 mois glissants ;
- la courbe de prévision de trésorerie à 1 mois, 3 mois et 12 mois ;
- les coûts bancaires ;
- les produits et charges financiers avec comparatifs ;
- le nombre de contrôles de 2^e niveau effectués dans le mois (AFA).
- mettre en place les contrôles comptables recommandés par l'AFA et les contrôles à 3 niveaux correspondants ;
- provoquer la négociation des coûts bancaires avec vos banques en faisant jouer la concurrence ;
- organiser le contrôle de ces coûts bancaires ;
- mettre en place les prévisions de trésorerie à 1 mois, 3 mois, 1 an ;
- provoquer la négociation des placements bancaires avec vos banques en faisant jouer la concurrence ;
- faire vérifier les rapprochements bancaires et le tableau des indicateurs de performance chaque mois par le responsable comptable ;
- communiquer le tableau des indicateurs de performance mensuel à la direction.

LE DOSSIER DE TRAVAIL DU CAC

Le dossier de travail de la mission de prestation d'audit de la performance comptable comprend l'ensemble des documents établis au cours des différentes étapes de la prestation et la formalisation des procédures alors mises en œuvre, vues dans les fiches précédentes. Il contient, ainsi, les pièces relatives aux diligences réalisées préalablement ou au cours de la prestation de diagnostic nécessaires à l'évaluation et à l'amélioration de la performance comptable de l'entité auditée.

Au titre de la prestation d'audit de la performance comptable, le dossier de travail du commissaire aux comptes est structuré de la façon suivante.

1 - Proposition de la mission

- a. Lettre de mission signée
- b. Questionnaire d'acceptation de la mission

2 - Diagnostic préalable

- a. Notes de diagnostic
- b. Documents collectés lors du diagnostic

3 - Cartographie des processus comptables visés par la mission

- a. Cartographie
- b. Notes sur les activités et sur les responsables des processus et des tâches

4 - Identification des critères normatifs de performance des processus visés compte tenu du contexte et de l'activité : liste des KPI clés pour les processus visés

- a. Information financière pertinente
- b. Délais de production de l'information financière
- c. Fiabilité de l'information financière
- d. Outils adaptés

5 - Contrôle interne par processus visé

- a. Contrôles clés identifiés des processus visés
- b. Respect de la séparation des tâches

- c. Analyse critique du contrôle interne : forces et faiblesses
- d. Recommandations

6 - Respect des contrôles comptables de l'AFA

7 - Compréhension du système d'information (SI) relatif aux processus visés et de son intégration dans le SI de gestion d'ensemble

8 - Mesure des performances

- a. KPI pour l'information financière pertinente
- b. KPI pour les délais de production de l'information financière
- c. KPI pour la fiabilité de l'information financière
- d. KPI pour les outils adaptés

