

AUDIT INTERNE

Préparé par: Pr. Sarra mrani zentar

CHAPITRE INTRODUCTIF

- Qu'est ce qu'un audit?
- Pourquoi pratiquer des audits?
- Qui doit auditer?
- Auditer avec quels référentiels?

CHAPITRE INTRODUCTIF

Qu'est ce qu'un audit?

CHAPITRE INTRODUCTIF

- Durant la vie de l'entreprise, comme durant la vie d'un bien ou carrément d'une personne, il est nécessaire de faire des bilans de l'activité, procéder à des contrôles afin de déterminer les problèmes, anomalies ou risques qu'on ne peut pas voir à l'œil nu ou en tant qu'une partie de ces derniers.
- Ceci nous aide à soigner les dégâts existant et à prendre les mesures nécessaires afin de se prémunir contre d'éventuels problèmes.
- Il est maintenant question de faire appel à un expert en la matière qu'on appelle aujourd'hui par un « auditeur » afin d'améliorer la qualité de vie de son entreprise.

CHAPITRE INTRODUCTIF

- Le métier de l'auditeur reste cependant différent de ce qu'on appellera dans notre cours les métiers voisins de l'audit à savoir celui du contrôleur de gestion ou de l'inspecteur.
- *Alors qu'elle est d'abord la définition de l'audit, à quoi sert-il, qu'elles sont les normes, la méthodologie et les outils de travail d'un auditeur ?*

CHAPITRE INTRODUCTIF

- L'audit est un métier et une fonction, désormais à part entière, dans un grand nombre d'entreprises et d'organisations de par le monde.
 - ◆ C'est une profession organisée;
 - ◆ C'est un outil structuré, au service d'une direction générale ou d'un comité d'audit représentant les intérêts des actionnaires;
 - ◆ C'est une fonction de contrôle, au départ, qui s'oriente de plus en plus vers un rôle de généraliste et évolue désormais vers celui de consulting.

CHAPITRE INTRODUCTIF

L'audit est défini par The Institute of International Auditors (IIA) ainsi:

*«L'audit est une **activité** indépendante et objective qui donne à une organisation une **assurance** sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses **conseils** pour les améliorer, et contribue à créer de la **valeur ajoutée**».*

CHAPITRE INTRODUCTIF

- ❖ L'auditeur est appelé à **donner une assurance et un conseil** sur les plans suivant :
- *La pertinence des objectifs* : *cohérence avec les finalités, ambition et faisabilité* ;
- *L'adéquation moyens -objectifs* : efficacité -économie de l'organisation, adaptation des structures, coordination des activités de l'organisation ou du service audité ;
- *La bonne mise en œuvre des moyens* : efficacité du pilotage (action à temps, anticipation), existence d'objectifs, animation, suivi (feed-back et réaction) ;
- *La qualité et la fiabilité des informations* : pour la prise des bonnes décisions, les comptes rendus et le contrôle des activités ;

CHAPITRE INTRODUCTIF

- ***Le respect des principes, politiques, règles*** : politiques de la société ; procédures, textes réglementaires, séparations de fonctions, respect des autorisations et des délégations de pouvoirs, etc. ;
- ***La protection et la sauvegarde du patrimoine*** : humain, financier, immatériel (information, savoir-faire, image....), matériel, etc

CHAPITRE INTRODUCTIF

- Un audit est une procédure qui consiste à vérifier la qualité d'une fonction ou d'un service à l'intérieur d'une entreprise.
- « Un examen méthodique et indépendant en vue de déterminer si les activités et résultats relatifs à la qualité satisfont aux dispositions préétablies et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon efficace e aptes à atteindre les objectifs » norme ISO8402.

CHAPITRE INTRODUCTIF

Pourquoi pratiquer des audits?

CHAPITRE INTRODUCTIF

- Aider une organisation ou une entreprise à atteindre les objectifs fixés en évaluant l'efficacité des moyens mise en œuvre
- Améliorer les performances de l'entreprise en mesurant les processus de management des risques, de surveillance et de gouvernance
- Anticiper les dysfonctionnements, les éventuels futurs problèmes et de renforcer l'efficacité de l'entreprise

CHAPITRE INTRODUCTIF

Qui doit Auditer?

CHAPITRE INTRODUCTIF

- L'audit interne permet d'aider une organisation ou une entreprise à atteindre les objectifs fixés en évaluant l'efficacité des moyens mis en œuvre. Il vise donc à améliorer les performances de l'entreprise en mesurant les processus de management des risques, de surveillance et de gouvernance
- La fonction d'audit est rattachée directement à la direction générale de l'organisation ou aux conseils d'administration
- L'audit est conduit par des professionnels compétents et indépendants

CHAPITRE INTRODUCTIF

Comment auditer?

CHAPITRE INTRODUCTIF

- *Définir l'objectif de l'audit interne*
- *Choisir les auditeurs*
- *Préparer l'Audit selon les normes du référentiel*
- *Réaliser l'audit interne*
- *Mettre en place les actions correctives*
- *Suivre l'efficacité des actions engagées*

CHAPITRE INTRODUCTIF

- Choisir les auditeurs: Principes requis
 - a. Principe de permanence et de continuité*
 - b. Principe d'indépendance et l'impartialité*
 - c. Principe d'objectivité*
 - d. Principe d'intégrité et de confidentialité*

CHAPITRE INTRODUCTIF

a- Principe de permanence et de continuité :

Toutes les sociétés doivent disposer d'une fonction **permanente** d'audit interne. Dans l'accomplissement de ses tâches et responsabilités, la Direction Générale devrait prendre toutes les mesures nécessaires pour que la société puisse compter de **façon continue** sur une fonction d'audit interne compétente et appropriée à sa taille et à la nature de ses opérations. Elle doit dégager pour le service d'audit interne les ressources et les moyens humains nécessaires à la réalisation de ses objectifs.

Dans les sociétés d'une certaine taille et dans les sociétés dont l'activité est complexe, les missions d'audit interne doivent normalement être conduites par un département d'audit interne disposant d'un effectif à plein temps. Dans les sociétés plus petites, l'audit interne peut être externalisé auprès d'un prestataire externe. Certains pays autorisent les petites sociétés à recourir à des évaluations indépendantes des éléments clés de contrôle interne en tant qu'alternative à l'audit interne.

CHAPITRE INTRODUCTIF

- Dans les sociétés d'une certaine taille et dans les sociétés dont l'activité est complexe, les missions d'audit interne doivent normalement être conduites par un département d'audit interne disposant d'un effectif à plein temps. Dans les sociétés plus petites, l'audit interne peut être externalisé auprès d'un prestataire externe. Certains pays autorisent les petites sociétés à recourir à des évaluations indépendantes des éléments clés de contrôle interne en tant qu'alternative à l'audit interne.

CHAPITRE INTRODUCTIF

b- Principe d'indépendance :

La fonction d'audit interne de la société doit être **indépendante** des activités auditées et également des processus de contrôle de premier niveau. En d'autres termes, l'audit interne doit bénéficier d'un statut approprié au sein de la société et conduire ses missions avec **objectivité et impartialité**.

Le service d'audit interne doit être en mesure d'exercer sa mission de sa propre initiative dans tous les services, les établissements et les fonctions de la société. Il doit être libre de faire un rapport sur ses résultats et évaluations et de les communiquer. Le principe d'**indépendance** implique **le rattachement du service d'audit interne, soit au Président de la société, soit au Conseil d'Administration, soit à son Comité d'audit** (s'il existe), en fonction de la structure de direction de la société. Le principe d'indépendance exige également l'absence de tout conflit d'intérêts entre les auditeurs internes et la société.

CHAPITRE INTRODUCTIF

Le service d'audit interne doit être en mesure d'exercer sa mission de sa propre initiative dans tous les services, les établissements et les fonctions de la société. Il doit être libre de faire un rapport sur ses résultats et évaluations et de les communiquer. Le principe d'**indépendance** implique le **rattachement du service d'audit interne, soit au Président de la société, soit au Conseil d'Administration, soit à son Comité d'audit** (s'il existe), en fonction de la structure de direction de la société.

Le principe d'indépendance exige également l'absence de tout conflit d'intérêts entre les auditeurs internes et la société.

CHAPITRE INTRODUCTIF

c- Principe d'impartialité :

La fonction d'audit interne doit être **objective et impartiale**, ce qui signifie que l'audit doit pouvoir effectuer ses missions sans préjugés et sans subir de pression.

Pour être objectif et impartial le service d'audit interne doit lui-même chercher à éviter tout conflit d'intérêts. À cette fin, les missions des auditeurs au sein du service d'audit doivent changer périodiquement chaque fois que c'est possible. Les auditeurs recrutés en interne ne doivent pas auditer des activités ou des fonctions qu'ils ont exercées au cours des douze derniers mois.

Le souci d'impartialité contraint le service d'audit interne à ne pas s'impliquer dans les opérations de la société, dans les choix ou la mise en œuvre de dispositifs de contrôle interne. Dans le cas contraire, il assumerait une part de responsabilité dans ces activités, ce qui nuirait à l'indépendance de son jugement.

CHAPITRE INTRODUCTIF

- Le souci d'impartialité contraint le service d'audit interne à ne pas s'impliquer dans les opérations de la société, dans les choix ou la mise en œuvre de dispositifs de contrôle interne. Dans le cas contraire, il assumerait une part de responsabilité dans ces activités, ce qui nuirait à l'indépendance de son jugement.

CHAPITRE INTRODUCTIF

- **Principe d'intégrité :** l'intégrité des auditeurs internes est à la base de la confiance et la crédibilité accordé à leur jugement.
- **Principe d'objectivité:** Les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné. Les auditeurs internes évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui.

CHAPITRE INTRODUCTIF

- ***Principes de confidentialité:*** les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent, ils ne divulguent ces informations qu'avec les autorisations requises, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne les oblige à le faire.

CHAPITRE INTRODUCTIF

- Ces 4 principes sont déclinés en Douze règles de conduite:

1. Accomplir honnêtement les missions
2. Respecter la loi
3. Ne pas prendre part à des activités illégales
4. Respecter l'éthique
5. Être impartial
6. Ne rien accepter qui puisse compromettre le jugement
7. Révéler les faits significatif
8. Protéger les informations
9. Ne pas en tirer un bénéfice personnel
10. Ne faire que ce qu'on peut faire
11. Améliorer ses compétences
12. Respecter les normes

CHAPITRE INTRODUCTIF

Comment réaliser l'audit interne?

CHAPITRE INTRODUCTIF

1. Organiser une réunion d'ouverture afin de présenter le Plan d'audit
2. Rappeler les objectifs et de présenter les auditeurs
3. Effectuer les entretiens individuels
4. Se rendre sur le lieu de travail de l'audité pour l'observer dans son environnement

CHAPITRE INTRODUCTIF

- **Mettre en place les actions correctives :**
 1. Une fois les points faibles et les éléments non-conformes identifiés, l'auditeur doit lister les actions recommandées pour les optimiser.
 2. Établir un plan d'action comportant les différentes tâches à effectuer, les moyens humains et financiers à allouer, ainsi que le délai de mise en œuvre
- **Suivre l'efficacité des actions engagées**
 1. L'audit doit mettre en place les diverses actions correctives
 2. Un rapport de suivi peut aussi être rédigé et délivré aux intervenants

CHAPITRE I: AUDIT INTERNE

- Qu'est ce qu'un audit interne?
- Quelles sont les objectifs d'un audit interne?
- Quelles sont les étapes d'un audit interne?
- Comment mesurer la performance de la fonction d'audit interne?

CONCEPT ET DÉMARCHES DE L'AUDIT

- Définition 1
 - L'audit est l'examen professionnel d'une information, en vue d'exprimer une opinion responsable et indépendante sur cette information, par rapport à un référentiel de qualité; cette opinion doit accroître l'utilité de ladite information .

CONCEPT ET DÉMARCHES DE L'AUDIT

- Définition 2
- Une démarche spécifique d'investigation et d'évaluation à partir d'un référentiel, incluant un diagnostic et conduisant éventuellement à émettre une opinion responsable.

CONCEPT ET DÉMARCHES DE L'AUDIT

- L'audit est conçu comme étant un:
- Examen Professionnel
 - L'auditeur est une personne qualifiée qui utilise une méthode de travail (une démarche) et met en œuvre des techniques et des outils d'audit (Evaluation des risques ,tests de permanence , Tests de régularité ,Grilles d'analyse , Entrevues ,Echantillonnage , calcul de seuil de signification).
- Information
 - La notion d'information est prise dans un sens très large (états financiers ,flow shart ,informations historiques ou prévisionnelles, quantitatives ou qualitatives).

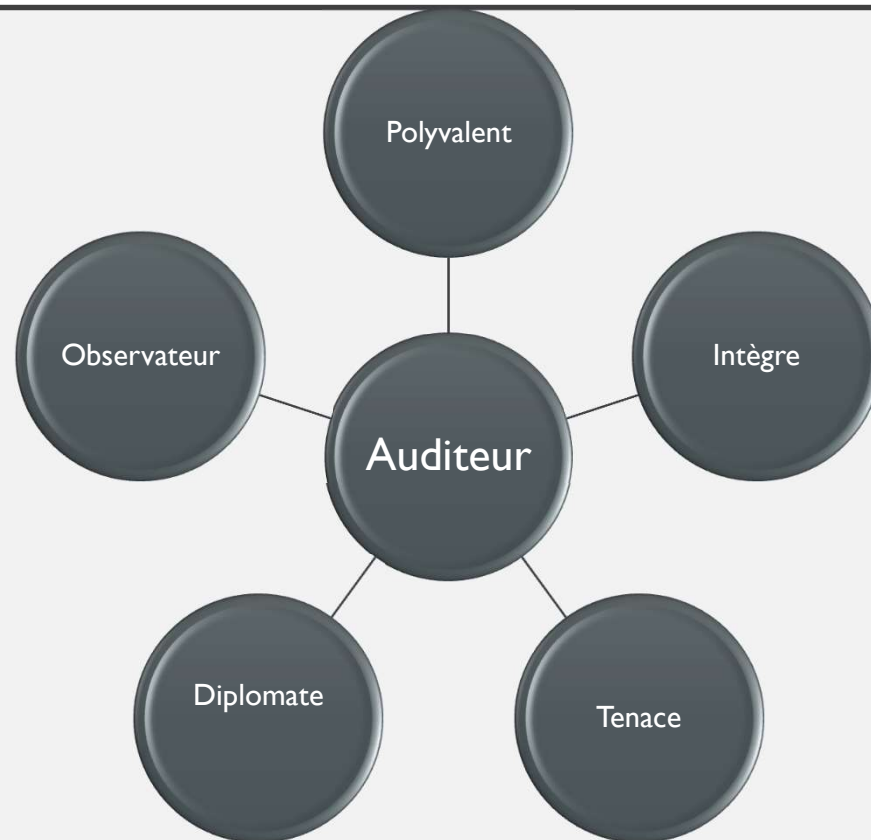
CONCEPT ET DÉMARCHES DE L'AUDIT

- L'audit vise à exprimer
- Une opinion
 - L'opinion issue du travail d'un auditeur doit être indépendante tant à l'égard de l'émetteur de l'information qu'à l'égard des récepteurs .
- Référentiel
- L'audit s'opère toujours par rapport à un référentiel de qualité (lois et textes réglementaires en vigueur par Ex: CGNC,CGI..., Normes Internationales : ISO , ITIL,IAS.....)

COMPÉTENCES D'UN AUDITEUR

- L'ensemble des normes Internationales tel que l'ISO ,ISA,IIA ont défini un ensemble de qualités qu'un auditeur doit avoir afin qu'il puisse pratiquer cette profession dans les règles de l'art.

QUALITÉS D'UN AUDITEUR



DIFFÉRENTES FORMES D'AUDIT

Audit légal: s'applique en vertu d'une disposition légale obligatoire. Il peut s'exercer à l'initiative d'un juge.

Audit contractuel: peut être demandé par l'entreprise ou par des tiers. Les objectifs sont différents. Il est à ce titre ponctuel et exceptionnel.

Audit opérationnel: L'audit opérationnel est une **évaluation indépendante et systématique des processus, procédures et activités d'une entreprise pour améliorer sa performance, son efficience et son efficacité**. Il analyse le fonctionnement réel pour optimiser l'utilisation des ressources, réduire les risques et garantir l'atteinte des objectifs stratégiques, contrairement à l'audit financier.

AUDIT INTERNE

- « L' audit interne, c' est comme l' odeur du gaz : c' est rarement agréable mais cela peut parfois éviter l' explosion. »

Jacques Renard

AUDIT INTERNE

- Une fonction d'audit interne bien organisée s'appuie sur un certain nombre de principes de base tels que:
 - *Son **rattachement hiérarchique**;*
 - *Une **charte** qui définit ses objectifs et son mode de fonctionnement*
 - *Une saine gestion des **compétences humaines***
 - *Une **politique de communication***

AUDIT INTERNE

- Son **rattachement hiérarchique**

L'Audit Interne doit être
rattachée a la plus haute
autorité de l'organisation à fin
de lui assurer

Une meilleure indépendance;
Plus d'appui;
Un large domaine d'investigations;
la liberté de son opinion;
Une considération adéquate de ses
recommandations

*La tendance actuelle est le rattachement hiérarchique à
**la direction générale ou au président du
conseil d'administration***

- **La charte d'audit**

La charte d'audit Interne est un document qui va poser les fondations et légitimer la fonction aux yeux de tous.

Elle énonce les principes directeurs qui gouvernent la fonction d'audit interne au sein d'une organisation

La position, les pouvoirs et les objectifs de la fonction de l'audit ;

- o Les responsabilités de cette fonction et la nature de ses travaux ;
- o Les modalités de communication des résultats de ses missions de contrôle.
- o l'organisation et les modalités pratiques de fonctionnement

- **Gestion des compétences Humaines**

Gestion des compétences humaines

- Il n'y a pas de mission d'audit, de recommandation pertinente ni de reconnaissance sans une équipe d'auditeurs compétente, performante et motivée.
- Compétence : Les auditeurs internes utilisent et appliquent, les savoir-faire, les connaissances, les techniques et les expériences requis pour la réalisation de leurs travaux avec Intégrité, objectivité et confidentialité (norme,

- **Gestion des compétences Humaines**

- Performance : Les auditeurs doivent toujours s'efforcer d'améliorer leur compétence, efficacité et la qualité de leurs travaux (formations internes et externe, certification (Internal Audit Practitioner , Auditeur Interne certifié, CRMA (Certification in Risk Management Assurance) (CIA, CISA, DPAI, etc..), Adhésion à des instituts et plateformes,

- Motivation : Les auditeurs doivent être motivé en permanence (gestion rapprochée de leur carrière, système d'évaluation adapté, redéploiement, encouragement vers des responsabilité opérationnelles, échange international, etc

AUDIT INTERNE

Pourquoi pratiquer des audits?

AUDIT INTERNE

- L'audit interne est une activité:
 - Rattachée au niveau le plus élevé de la hiérarchie;
 - Intervient par rapport à un plan d'audit annuel validé par la direction;
 - Permet de mettre le point sur les forces et faiblesses de l'organisation;
 - Formule les recommandations pour répondre aux problématiques soulevées;
 - Elabore des plans d'action pour assurer le suivi en assurant les principes de la roue de deming « PDCA »;
 - Assure l'amélioration continue des processus ;

LES ÉTAPES DE L'AUDIT INTERNE

Audit de régularité/ fiabilité/ sincérité / conformité/	Audit de performance (efficacité et efficience)	Audit de management (ou de direction)	Audit de stratégie
Le fonctionnement du service est-il conforme aux règles internes (audit de régularité/ fiabilité/ sincérité) et aux lois et règlements en vigueur (audit de conformité) ? Ce type d'audit suppose l'utilisation d'un référentiel qu'il soit juridique, comptable, relatif aux résultats etc.	Les objectifs fixés ont-ils été atteints ? A défaut, pourquoi les objectifs n'ont-ils pas été atteints ? (audit d'efficacité) Les objectifs peuvent-ils être atteints à moindre coût ? (audit d'efficience) Les résultats sont analysés au regard de la cible et des objectifs fixés.	La politique définie par le responsable audité est-elle conforme à la stratégie définie ? La politique définie par le responsable audité est-elle, sur le terrain, connue, comprise, appliquée, applicable ? Les règles définies pour l'élaboration de la stratégie sont-elles respectées ?	L'ensemble des politiques et stratégies de l'organisme est-il cohérent ?

POSITIONNEMENT DE LA FONCTION D'AUDIT INTERNE (FONCTIONS VOISINES)

Comment mieux éclairer une fonction qu'en traçant les frontières de son action par rapport à celles qui jouxtent son domaine d'application.

On évitera bien des confusions en précisant clairement comment se situe l'audit interne par rapport :

- à l'audit externe ;
- à l'inspection ;
- au contrôle interne ;
- au contrôle de gestion.

**AUDIT INTERNE, CONTRÔLE DE GESTION,
INSPECTION, CONTRÔLE INTERNE**

Convergences

Divergences

Audit interne Vs Audit externe

	Audit interne	Audit externe (CAC)
Mandat	De la direction générale, pour les responsables de l'entreprise.	Du conseil d'administration pour les tiers qui requièrent des comptes certifiés.
Champs d'application	Le contrôle interne apparaît comme un objectif	Le contrôle interne apparaît comme un moyen
Missions	=<i>Maîtrise des activités</i> Liées aux préoccupations de la direction générale Déclenchement sur décision de la DG Tous les types d'audit et tous les sujets.	=<i>Certification des comptes</i> Liées aux préoccupations réglementaires Mise en oeuvre annuelle Audit de régularité uniquement, dans le domaine comptable.
Conclusions	<u><i>Constatations approfondies</i></u> dés qu'existe un potentiel de dysfonctionnements, pour identifier les causes et définir les actions qu'il y'a lieu de mener. Obligation de résultats.	<u><i>Constatations succinctes :</i></u> examen des circuits clés et des montants supérieurs à un seuil de signification pour dresser des constats de carence et informer (résoudre) les organes de direction. Obligation de moyens.

AUDIT INTERNE, CONTRÔLE DE GESTION, INSPECTION, CONTRÔLE INTERNE

Audit interne Vs Audit externe

Illustration

Audit externe et audit interne de la comptabilité

1– Dans son examen du secteur strictement comptable, l' **auditeur externe**, pour apprécier régularité, sincérité et image fidèle des comptes examine plus particulièrement :

- l' exhaustivité des enregistrements ;
- la réalité des chiffres ;
- l' évaluation correcte des opérations ;
- la période d' enregistrement ;
- la correction de la présentation au regard des obligations légales.

Pour réaliser ces objectifs, l' auditeur externe analyse les dispositifs de contrôle interne mis en place pour assurer la régularité des comptes et résultats.

AUDIT INTERNE, CONTRÔLE DE GESTION, INSPECTION, CONTRÔLE INTERNE

- 2– Dans son examen de la fonction comptable, **l' auditeur interne** examine :
- Dans quelle mesure les règles de fonctionnement dictées par l' entreprise sont respectées (partage des tâches, procédures de travail, planning), et si non pourquoi?
- Dans quelle mesure l' ensemble des dispositifs de contrôle interne gouvernant le fonctionnement de la comptabilité permettent au responsable de maîtriser son activité? À ce titre, il doit se pencher aussi bien sur la formation professionnelle des comptables que sur l' organisation du travail. L' ensemble de ces observations permet de porter un jugement sur la bonne maîtrise des opérations comptables et donc de recommander ce qu'il convient de faire pour l' améliorer.

Audit interne Vs Inspection

	Audit interne	Inspection
Efficacité / Régularité	Contrôle le respect des règles et leur pertinence , caractère suffisant.	Contrôle le respect des règles sans les interpréter ni les remettre en cause.
Méthodes et objectifs	Remonte aux causes pour élaborer des recommandations dont le but est d'éviter la réapparition du problème .	S'en tient aux faits et identifie les actions nécessaires pour les réparer et remettre en ordre .
Evaluation	Considère que le chef ou le responsable est toujours responsable et donc critique les systèmes et non les hommes : évalue le fonctionnement des systèmes .	Détermine les responsabilités et fait éventuellement sanctionner les responsables. Evalue le comportement des hommes, parfois leurs compétences et qualités.
Service / Police	Privilégie le conseil et donc la coopération avec les audités.	Privilégie le contrôle et donc l'indépendance des contrôleurs.
Sélection/ Sélectivité	Répond aux préoccupations du management soucieux de renforcer sa maîtrise, sur mandat de la direction générale.	Investigations approfondies et contrôles très exhaustifs , éventuellement sous sa propre initiative.

Audit interne Vs Inspection *Illustration*

Pour essayer d'y voir clair, prenons l'exemple simple, du caissier qui a laissé un trou dans sa caisse. Remarquons en tout premier lieu que si la découverte de cette anomalie a été faite par un inspecteur et par un auditeur interne, les circonstances n'ont pas pu être identiques :

- **l'inspecteur** chargé de contrôler la bonne application des règles et directives par les exécutants se sera livré, sur une période déterminée, à une analyse exhaustive des opérations du caissier : cette occasion il aura découvert l'erreur(ou la malversation) ;
- pour **l'auditeur interne** cette découverte se sera faite un peu « par hasard » car son rôle n'est pas de contrôler le travail des hommes, mais de regarder comment fonctionnent les systèmes. Pour ce faire, il se livre à un certain nombre de tests (on verra comment dans le chapitre consacré à la méthodologie). Il ne s'agit donc pas là d'un examen exhaustif et ces tests peuvent ne révéler que la potentialité d'une erreur ou d'une malversation, sans rencontrer l'incident lui-même.

Pour la clarté de notre démonstration, imaginons que l'auditeur interne ait, lui aussi, constaté le trou dans la caisse. Que vont faire les deux intéressés ?

AUDIT INTERNE, CONTRÔLE DE GESTION, INSPECTION, CONTRÔLE INTERNE

L'inspecteur va faire trois choses :

1. Constatant l'erreur ou la malversation, **l'inspecteur** va sanctionner ou faire sanctionner le caissier, ou – à tout le moins – donner son avis sur la sanction. (Nous dirons là donc que l'inspection s'intéresse à l'homme).
2. Ensuite, l'inspecteur, comme son nom l'indique va tout naturellement chercher « où est passé l'argent » ; il va se livrer à un travail d'enquête et de recherche et entreprendre toutes actions jugées nécessaires pour récupérer l'actif disparu.

AUDIT INTERNE, CONTRÔLE DE GESTION, INSPECTION, CONTRÔLE INTERNE

3. Enfin, l'inspecteur va faire prendre toutes dispositions pour « remettre les choses en l'état », faire en sorte qu'après sa mission aucun désordre ne subsiste. Dans le cas simple ici envisagé, il va veiller à ce qu'il y ait parfaite concordance entre les écritures en comptabilité et les espèces en caisse en faisant procéder aux redressements nécessaires. Donc trois niveaux d'action :



- recherche (et sanction) du responsable ;
- restauration des actifs de l'entreprise ;
- remise en ordre de la situation.

AUDIT INTERNE, CONTRÔLE DE GESTION, INSPECTION, CONTRÔLE INTERNE

L'auditeur interne va avoir une action fondamentalement différente. Il ne va pas s'intéresser à la personne du caissier , il va agir en deux temps et dans deux directions :

- Il va rechercher, parmi tout ce qui a été mis en place pour le bon fonctionnement de la caisse (des méthodes de travail, un caissier compétent, une supervision efficace, des dispositifs de sécurité, des moyens de contrôle – dont l'inspection – un bon système d'information, etc.) parmi toutes ces dispositions quelles sont celles (ou quelle est celle) qui n'ont pas fonctionné (ou qui ont mal fonctionné) de telle sorte que cela ait pu se produire. Il va donc se livrer à une recherche causale ayant pour but de déterminer quels sont les dispositifs de contrôle interne oubliés ou insuffisants qui ont empêché d'avoir une maîtrise satisfaisante des activités du caissier.

AUDIT INTERNE, CONTRÔLE DE GESTION, INSPECTION, CONTRÔLE INTERNE

- Ayant ainsi identifié les causes des faiblesses, insuffisances ou dysfonctionnements l'auditeur interne va définir ce qu'il convient de modifier, ajouter, supprimer pour qu'à l'avenir cela ne se reproduise plus. En d'autres termes, il va recommander ce qu'il convient de changer aux dispositifs de contrôle interne appliqués jusqu'alors pour avoir une meilleure maîtrise des opérations.

Audit interne Vs Contrôle de gestion

Audit interne	Contrôle de gestion
<i>Comment fonctionne ce qui existe, comment l'améliorer ?</i>	<i>Où voulons-nous aller, par où passer ?</i>
Photo périodique détaillée.	Cinéma continu et global.
Va des problèmes rencontrés en pratique à leurs causes et conséquences.	Va des indicateurs généraux aux paramètres particuliers.
Contrôle l'application des directives, la fiabilité des informations et l'adéquation des méthodes : les processus, les conditions d'obtention des résultats. Audite la fonction contrôle de gestion.	Planifie et suit les opérations et leurs résultats. Conçoit et met en place le système d'information pour ce faire. Analyse le budget du service d'audit interne.
Découvre les moyens organisationnels pour atteindre les objectifs.	Elabore les objectifs en s'appuyant sur des hypothèses explicites.
<u>La mission d'audit interne et celle du contrôle de gestion se complètent et s'épaulent mutuellement :</u> - Le contrôle de gestion peut demander un arrêt sur image ; un zoom, une vue détaillée et sûre à l'audit interne. - L'audit interne peut s'appuyer sur la connaissance du contrôle de gestion pour élaborer un plan d'audit.	

AUDIT INTERNE, CONTRÔLE DE GESTION, INSPECTION, CONTRÔLE INTERNE

Audit interne Vs Contrôle de gestion (Illustration)

Comment concevoir les rôles respectifs de l'auditeur interne et du contrôleur de gestion dans le fonctionnement du magasin de pièces de rechange d'une usine importante ?

AUDIT INTERNE, CONTRÔLE DE GESTION, INSPECTION, CONTRÔLE INTERNE

- **Le contrôleur de gestion** surveille en permanence le niveau des stocks du matériel :
 - il optimise les stocks mini, stocks maxi et rotation des pièces.
 - il organise la collecte des informations lui permettant de mesurer les écarts prévisions/réalité et d'élaborer de nouvelles estimations.
 - il veille à la compatibilité entre les niveaux de stocks et les processus amont
 - (achats/trésorerie) et aval (entretien/budgets).
 - il dialogue avec les responsables pour leur fournir l'information indispensable et envisager les mesures à prendre.

AUDIT INTERNE, CONTRÔLE DE GESTION, INSPECTION, CONTRÔLE INTERNE

- **L'auditeur interne** effectue des missions périodiques (en fonction du risque) et vérifie ponctuellement :
 - que les dispositifs mis en place permettent une bonne maîtrise de la gestion par le responsable du magasin.
 - quelles sont les dispositions à prendre pour améliorer les interventions du contrôleur de gestion (qualité et exhaustivité des informations reçues/données, mise en œuvre des recommandations, déséquilibres non détectés, etc.).
 - que l'organisation permet aux parties concernées d'optimiser au mieux la gestion des pièces de rechange.

Audit interne Vs Contrôle interne

	Audit interne	Contrôle interne
	Sécuriser Garantir Maîtriser	Identifier Evaluer Recommander
	<i>L'audit interne est en quelque sorte le contrôle du contrôle interne</i>	
Périodicité	Missions ponctuelles mais régulières	Permanent Préventif ou détectif
Acteurs	Un groupe de personnes compétentes et impartiales membres de l'organisation	Toutes personnes de l'organisateur
Domaines	L'évaluation du respect des procédures et du management des risques dans une optique d'amélioration	Toutes activités
Conséquences	Diagnostic , recommandations	Détection ou prévention des irrégularités
Objectifs	Il aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant , par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. »	Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui : contribue à la maîtrise de ses activités , à l' efficacité de ses opérations et à l' utilisation efficiente de ses ressources , et doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

AUDIT INTERNE

- ☐ « *L'audit interne évalue le contrôle interne.* »
- ☐ « L'audit interne cherche à donner un **degré raisonnable d'assurance** au Conseil d'Administration ou à la Direction Générale. »
- ☐ L'audit interne crée de la valeur ajoutée. »
- ☐ « L'audit interne est une activité **indépendante** et **objective**. »
- ☐ « L'audit interne fait partie de la Bonne Gouvernance d'une organisation. »

AUDIT INTERNE

Les préoccupations de l'audit s'étalent sur 4 niveaux :

- 1- Les objectifs et les résultats attendus**, sont-ils : définis ? précis ? correctement limités ? complets ? mesurés ? régulièrement suivis et analysés ? coordonnés ?
- 2- Les responsabilités et les règles de gestion**, sont-elles : définies ? diffusées ? connues ? expliquées ? comprises ? mises à jour ? adaptées aux opérations ? aux cas rencontrés ? aux structures en place ? respectées ? cohérentes ? réalistes ? simples ? permanentes ?

AUDIT INTERNE

3-Les moyens mis en place, sont-ils :

Moyens financiers : nécessaires ? suffisants ? correctement alloués ?

Moyens techniques : en places ? nécessaires ? suffisants ? performants ? faibles ? adaptés aux besoins ? maîtrisés ? bien affectés ? sûrs ?

Moyens humains : nécessaires ? suffisants ? capables ? formés ? motivés ?

Moyens d'information : précis ? fiables ? rapides ? pertinents ? significatifs ?

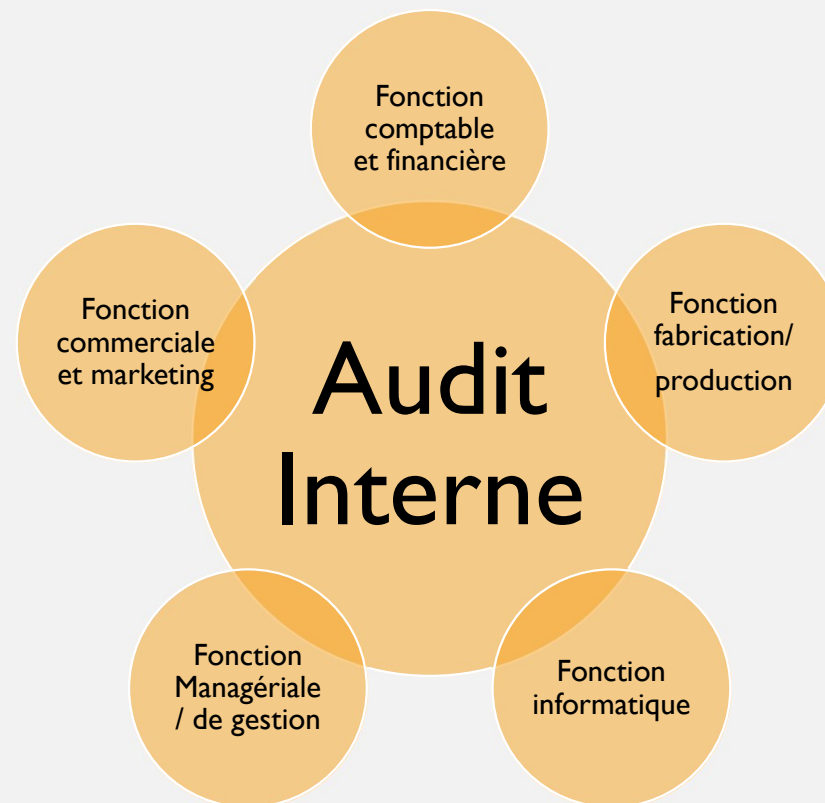
4- Les tâches effectuées, sont-elles : conformes aux règles de gestion ? effectuées par les personnes prévues ? sans difficultés ni problèmes de frontières ? sans erreurs ?

AUDIT INTERNE

L'audit interne au cœur de l'organisation



L'audit interne peut s'appliquer à toutes les fonctions de l'entreprise:



AUDIT INTERNE

- Ce que l'audit interne n'est pas:
 - Une inspection: l'inspection est faite d'une manière ponctuelle voire improvisée ou même dans le secret, elle a le pouvoir de sanctionner et vise à la fois les opérations et les personnes.
 - Une certification : La certification se prononce sur la validité des comptes (portée juridique) alors que l'audit donne une assurance raisonnable sur la qualité des comptes).
 - Une étude ou une expertise : Il n'intervient pas préalablement à la mise en place d'une procédure, mais au contraire il l'évalue a posteriori.

APPROCHE PAR LES RISQUES

Que désigne-t-on par **RISQUE**?

Un RISQUE se définit généralement comme suit:

« *Tout événement, action ou inaction de nature:*

- *à empêcher une organisation d'atteindre ses objectifs (de façon implicite ou explicite) ou*
- *à altérer sa performance ou*
- *une perte d'opportunités ».*

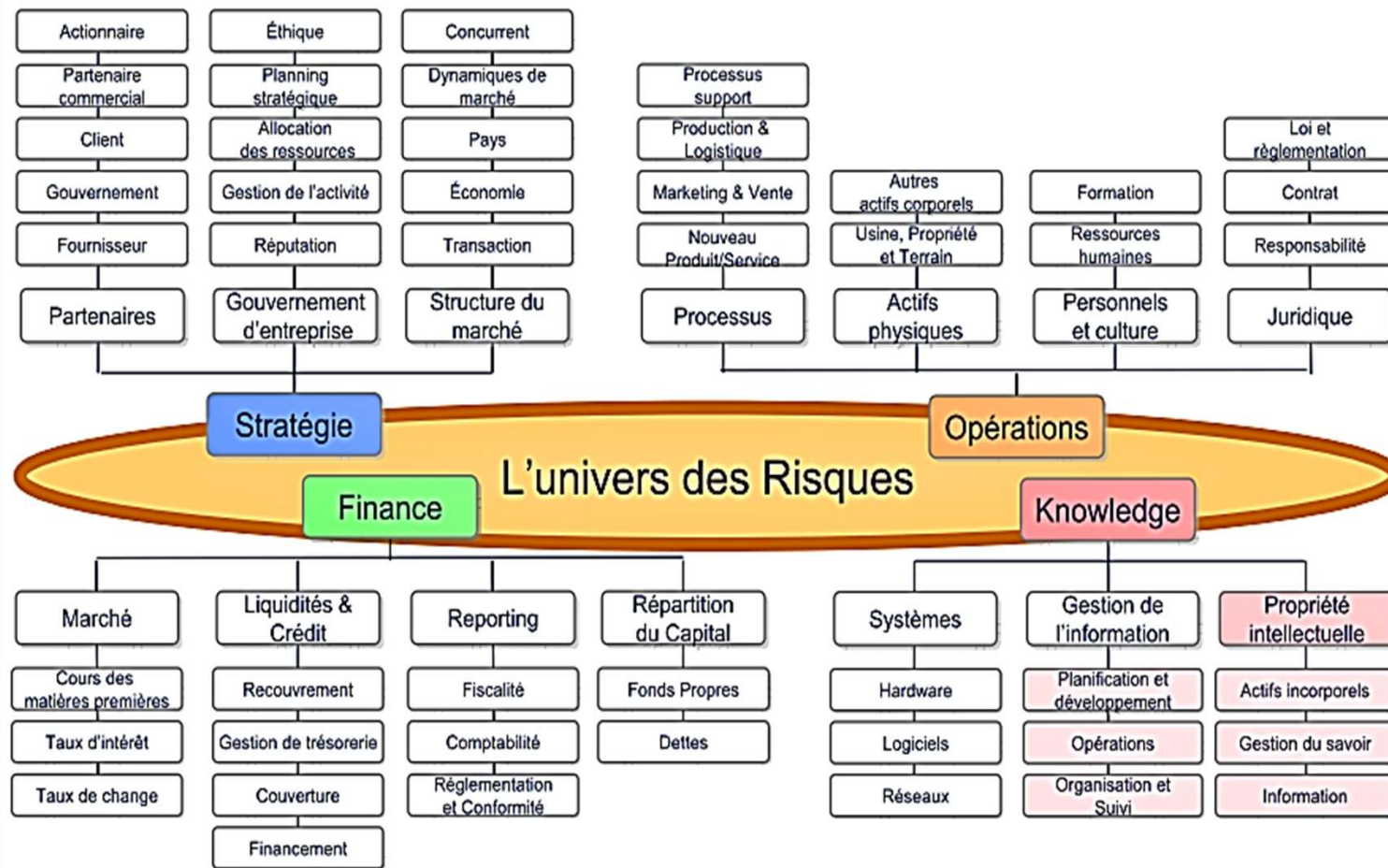


En raison de l'évolution permanente de l'environnement ainsi que du contexte réglementaire, les sociétés doivent mettre en place des méthodes pour recenser, analyser et gérer les risques d'origine interne ou externe auxquels elles peuvent être confrontées et qui réduiraient la probabilité d'atteinte des objectifs. (Risk Management)

La démarche de l'audit interne est une approche par les risques

La démarche de l'audit interne est une approche par les risques. Les normes professionnelles sont sur ce point sans ambiguïté, elles indiquent très clairement la route à suivre en donnant à l'identification des risques une portée limitée mais non négligeable : pour l'auditeur interne la mesure du risque est un outil de planning, et ce à deux niveaux:

- Au niveau de l'analyse globale où sont appréciés les risques de l'entité tout entière. C'est **la macro-évaluation** préconisée par la norme 2010 et qui va permettre la réalisation du plan d'audit, c'est-à-dire la définition de la fréquence des missions en fonction de l'importance des risques de chaque activité. Cette macro-évaluation se réalise à partir de la cartographie des risques (Notion à développer par la suite), s'il y en a une ; sinon l'auditeur devra développer des méthodes de substitution.
- Au niveau de l'analyse des risques de chaque activité à part. C'est **la micro-évaluation** de la norme 2210.A1 que l'auditeur met en œuvre dans chaque mission d'audit pour établir le planning de ses travaux.



Notions importantes (à développer):

- Composantes du risque: Probabilité & Impact
- Cartographie des risques
- Risk Management
- Politiques face au risques existants: Protection Vs Prévention



L'auditeur interne apprécie la qualité de la cartographie et des moyens mis en place ; il en détecte les lacunes et les insuffisances et formule des recommandations pour y mettre fin. Mais il n'est pas concerné par l'élaboration et la mise en place d'une gestion globale des risques (Elaboration de la cartographie des risques).

NORMES POUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DE L'AUDIT INTERNE

- L'audit interne est exercé dans différents environnements juridiques et culturels ainsi que dans des organisations dont l'objet, la taille, la complexité et la structure sont divers. Il peut être en outre exercé par des professionnels de l'audit, internes ou externes à l'organisation.
- Comme ces différences peuvent influencer la pratique de l'audit interne dans chaque environnement, il est essentiel de se conformer aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA (ci-après « les Normes ») pour que les auditeurs internes et l'audit interne s'acquittent de leurs responsabilités.

Les Normes ont pour objet :

1. de définir les principes de base que la pratique de l'audit interne doit suivre.
2. de fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large éventail d'activités d'audit interne apportant une valeur ajoutée.
3. d'établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne.
4. de favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

LES NORMES D'AUDIT

- **Les normes de qualification sont une description des exigences minimales nécessaires pour effectuer le travail d'une profession particulière avec succès et en toute sécurité. Ces normes énoncent les caractéristiques des entités et des personnes qui réalisent des activités d'audit interne. Les normes de fonctionnement décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer leur performance.**
- **Quel est l'objectif de la qualification? Elle consiste à fournir des preuves documentées que les installations, les équipements de production et d'approvisionnement et les locaux sont adaptés à l'objectif visé. La validation, quant à elle, fournit des preuves de l'adéquation des processus et des procédures.**

LES NORMES D'AUDIT

Classification des normes

- *Les Normes de Qualification* énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des activités d'audit interne.
- *Les Normes de Fonctionnement* décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant d'évaluer les services fournis.

LES NORMES D'AUDIT

- Normes de qualification (Normes concernant l'auditeur):

La nature de travail de l'auditeur interne	Norme 2100 : « l'auditeur interne doit évaluer les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique et méthodique ».
Les missions, pouvoirs et responsabilités	Norme 1000 : « la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte, être cohérents avec les normes et dûment approuvés par le conseil ». La charte d'audit doit être approuvée par le plus haut niveau hiérarchique de l'organisation, en l'occurrence pour une entreprise, par son conseil d'administration.
L'indépendance et objectivité de l'auditeur	Les normes professionnelles définissent clairement le double concept d'indépendance : Norme 1100 Indépendance et objectivité : « l'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leur travail avec objectivité ». • Norme 1110 : Indépendance dans l'organisation « Le responsable de l'audit interne doit relever d'un niveau hiérarchique permettant aux auditeurs internes d'exercer leurs responsabilités ». • Norme 1120 : Objectivité individuelle « les auditeurs internes doivent avoir une attitude impartiale et dépourvue de préjugés, et éviter les conflits d'intérêts ». Rattachement au meilleur niveau, ie le plus élevé.

LES NORMES D'AUDIT

Compétence et conscience professionnelle	Norme 1210 Compétence et conscience professionnelle « Les missions doivent être remplies avec compétence et conscience professionnelle ». • Norme 1210 Compétence « les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles. L'audit interne doit posséder ou acquérir collectivement les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilité ».
--	--

LES NORMES D'AUDIT

Normes de fonctionnement (Normes concernant la fonction de l'Audit interne)

La planification des missions fondée sur les risques	Norme 2010 : « Le responsable de l'audit interne doit établir une planification fondée sur les risques afin de définir les priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation ».
Communication et approbation des travaux d'audit	Norme 2020 : « le responsable de l'audit interne doit communiquer à la direction générale et au conseil son programme et ses besoins, pour examen et approbation, ainsi que tout changement important susceptible d'intervenir en cours d'exercice. Le responsable de l'audit interne doit également signaler l'impact de toute limitation de ses ressources ».

LES NORMES D'AUDIT

La surveillance des actions de progrès	Norme 2500 : Le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller la suite donnée aux résultats communiqués au management ».
Les missions d'assurance et de conseil	L'audit interne mène deux catégories de travaux complémentaires: • « à l'initiative des auditeur » ou missions « d'assurance » • sur commande » ou missions « de conseil » Les travaux « à l'initiative des auditeurs » constituent un gage de leur autonomie et de leur indépendance dans la programmation des missions. Ils sont complémentaires avec les travaux « sur commande », qui répondent à la demande de l'autorité sous laquelle est placée l'audit interne en fonction des préoccupations stratégiques du moment ou aux constats locaux de dysfonctionnements.

ORGANISATION DE L'AUDIT INTERNE AU NIVEAU INTERNATIONAL

- 1- “ *The Institute of Internal Auditors* ” (IIA): fondé aux Etats Unis en 1941: regroupe un nombre important d'instituts nationaux, il a une activité importante en matière de formation professionnelle et de recherche, publie ouvrages et revue (The Internal Auditor), organise un examen professionnel de plus en plus apprécié (The Certified Internal Auditor examination : CIA), organise conférences et colloques et définit pour l'ensemble de ses membres les normes de la profession.
- 2- “ *Confédération Européenne des Instituts d'Audit Interne* ” (ECIIA).
- 3- “ *Union Francophone de l'Audit Interne* ” (UFAI).

RÉCAPITULATION

- ❖ Principes de l'audit: Permanence, continuité, Objectivité & Impartialité & confidentialité .
- ❖ Approche par les risques.
- ❖ Normes internationales d'Audit : de qualification & de fonctionnement.
- ❖ Organisation internationale: IIA (International Institute of Auditors)

LE CONTRÔLE INTERNE

- Généralités sur le contrôle interne
 - a. Définitions
 - b. Objectifs
 - c. Référentiel et principes
 - d. Limites

- Composantes du contrôle interne
 - a. Environnement
 - b. Évaluation des risques
 - c. Pilotage du système de Contrôle interne

- Acteurs et mise en œuvre du contrôle interne
 - a. Contrôle interne d' une activité
 - b. Etapes de la mise en œuvre du Contrôle interne

CONTRÔLE INTERNE

Généralités sur le CI

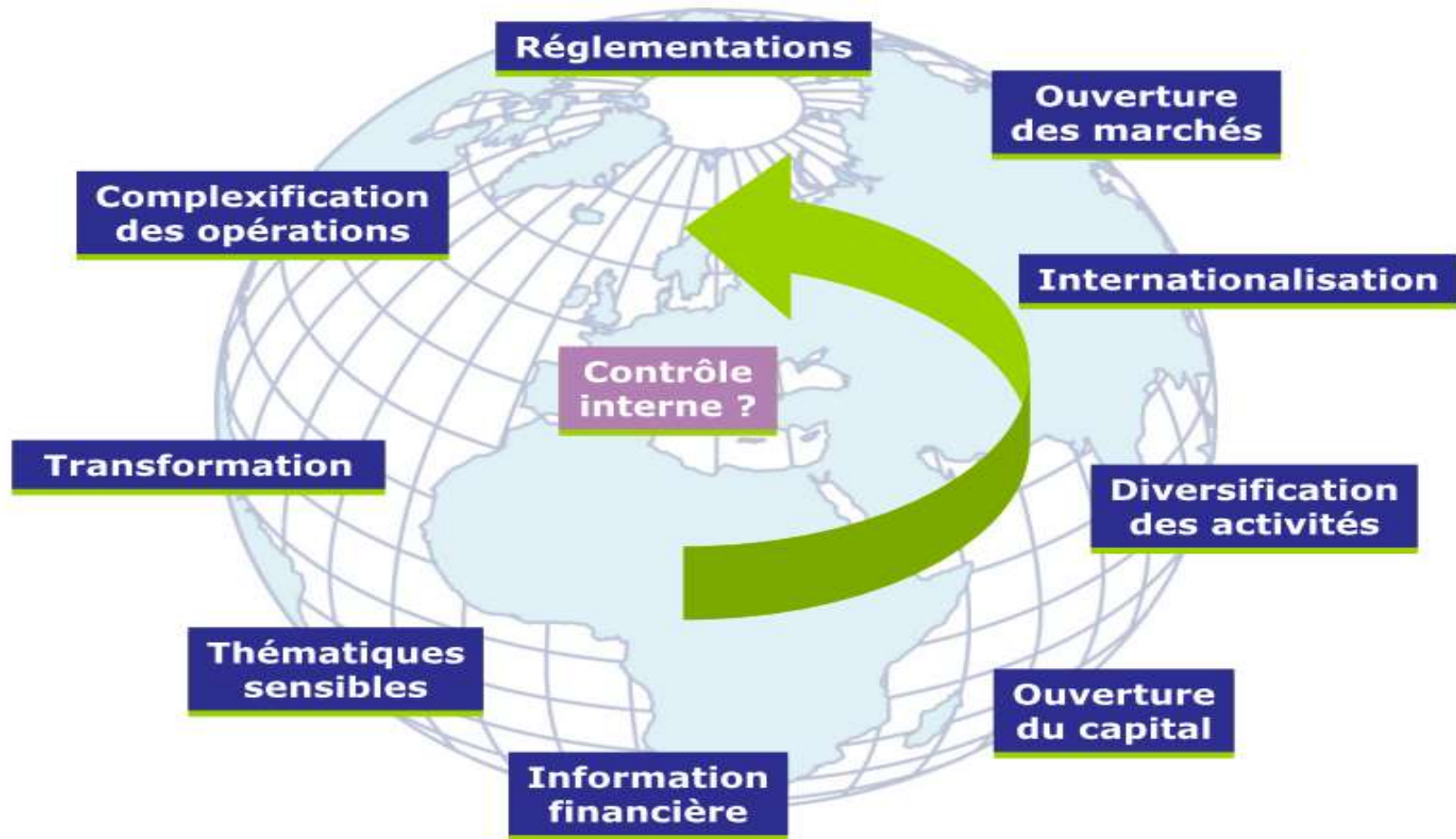
- Définitions:

Les sens du contrôle interne sont au nombre de deux :

✓ Dans son sens le plus courant, le mot contrôle signifie vérification.

✓ Dans son deuxième sens, il signifie maîtrise.

➡ Donc on peut dire que le contrôle interne est une procédure de vérification assurant la maîtrise du fonctionnement de l'organisation à tous les niveaux.



Le contrôle interne est au centre des enjeux de l'entreprise.

CONTRÔLE INTERNE

Récapitulons:

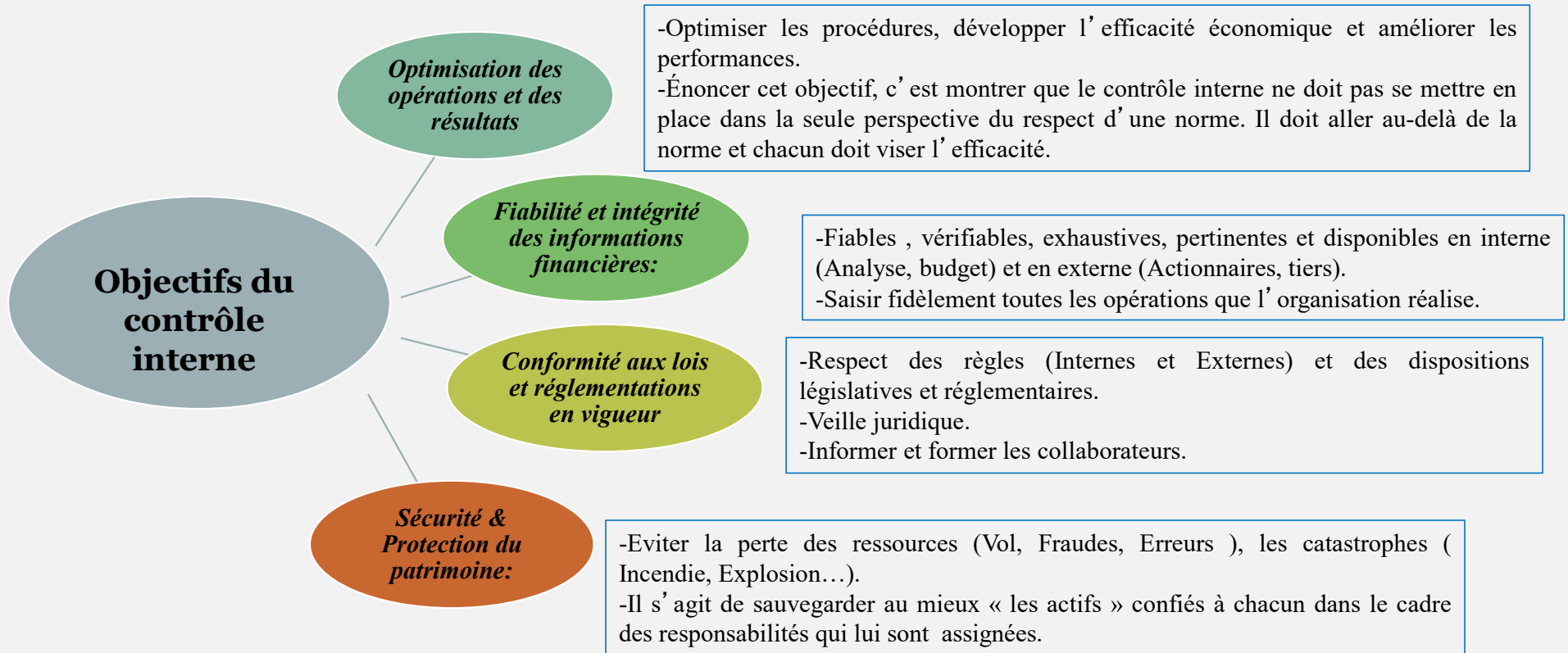
- ❖ Le contrôle interne d'une activité est le dispositif de protection contre les risques de toute nature qui pèsent sur une activité:
 - Mauvaise ou sous exploitation de ressources
 - Investissement injustifiés
 - Pertes d'opportunités, etc
- ❖ Le contrôle interne est un ensemble de dispositifs, de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société, mis en œuvre par l'ensemble des personnels de tous les niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités.

CONTRÔLE INTERNE

« Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs:

- Optimisations des opérations*
- Fiabilité et intégrité des informations financières*
- Conformité aux lois et réglementations en vigueur*
- Sécurité & Protection du patrimoine*

• Objectifs du contrôle interne



Fiabilité et intégrité des informations financières:

Achats-fournisseurs	Le système du contrôle interne de la fonction Achats fournisseurs doit permettre de s'assurer que : • tous les achats (matières et services) de l'entreprise sont correctement autorisés et comptabilisés ; • les achats comptabilisés correspondent à des dépenses réelles de l'entreprise ; • ces dépenses sont faites dans l'intérêt de l'entreprise et conformément à son objet ; • tous les avoirs à obtenir sont enregistrés ; • toutes les dettes concernant les marchandises et services reçus sont enregistrés dans la bonne période ; • les engagements pris par l'entreprise et devant figurer dans l'annexe sont correctement repris.
Ventes-clients	Le système de contrôle interne de la fonction Ventes clients doit permettre de s'assurer que : • tous les produits expédiés et services rendus sont facturés et enregistrés sur la bonne période ; • les prix pratiqués (brut, remises, ristournes...) sont dûment autorisés ; • les créances sont recouvrées avec célérité ; • tous les risques de pertes sur vente sont provisionnés.
Stocks	Le système de contrôle interne des stocks doit permettre de s'assurer que : • tous les stocks de l'entreprise sont comptabilisés ; • ces stocks sont correctement évalués (valeur brute et valeur nette) ; • ces stocks sont correctement protégés ; • les engagements hors bilan concernant les stocks sont correctement saisis.
Paie-personnel	Le système de contrôle interne de la fonction Paie personnel doit permettre de s'assurer que : • les personnes figurant sur le livre de paie ont bien droit à leur rémunération ; • les rémunérations sont correctement calculées ; • le paiement des rémunérations se fait avec une sécurité suffisante ; • toutes les charges relatives au personnel sont correctement comptabilisées ; • les dispositions légales en matière de personnel sont respectées.
Immobilisations	Le système de contrôle interne des immobilisations doit permettre de s'assurer que : • toutes les immobilisations sont correctement autorisées et comptabilisées ; • toutes les immobilisations sont correctement évaluées (valeur brute et valeur nette) ; • la protection des actifs est assurée ; • les engagements hors bilan concernant les immobilisations sont correctement saisis.

- Les atouts d'un contrôle interne fort :

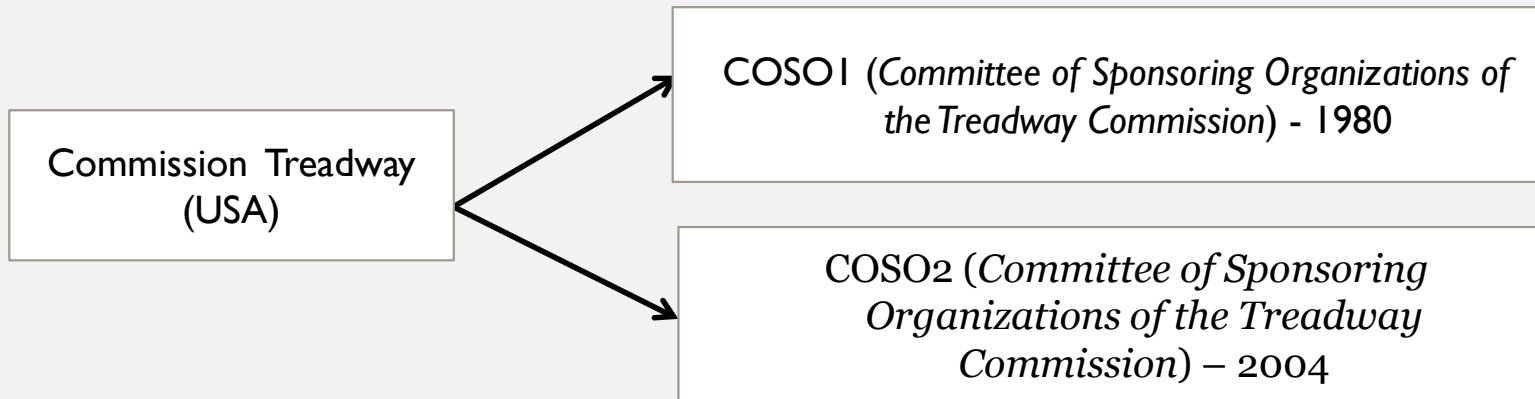
- Risques identifiés et maîtrisés
- Confiance accrue des investisseurs
- Conformité avec la loi et les réglementations
- Réduction du risque de perte
- Harmonisation / homogénéisation des procédures
- Décisions managériales optimisées, prises sur la base d'une information de qualité constamment mise à jour
- Visibilité accrue sur les zones d'inefficacité opérationnelle
- Minimisation des "opérations pompiers"

- Les risques d'un contrôle interne défaillant :

- Risque de fraude accru
- États financiers faux
- Impact négatif sur l'image de l'entreprise écornée
- Impact négatif sur la valeur actionnariale
- Sanctions des régulateurs
- Procès, actions judiciaires
- Pertes d'actifs
- Décisions managériales hasardeuses

CONTRÔLE INTERNE

- Référentiel et principes du Contrôle interne



COCO (*Criteria onControl Committee*) – Canada 1995

AMF (*Autorité des Marchés Financiers*) - France 2006

Organisation

Pour que le contrôle interne soit satisfaisant, il est essentiel que l'organisation de l'entreprise possède certaines caractéristiques. L'organisation doit être :

- préalable ;
- adaptée et adaptable ;
- vérifiable ;
- formalisée ;

et doit comporter une séparation convenable des fonctions.

La diffusion par écrit des instructions est indispensable dans une grande entreprise. Elle est également préférable dans les entreprises de dimensions plus modestes, afin d'éviter les erreurs d'interprétation.

Intégration

Les procédures mises en place doivent permettre le fonctionnement d'un système d'autocontrôle mis en œuvre par des recoupements, des contrôles réciproques ou des moyens techniques appropriés.

Permanence

La mise en place de l'organisation de l'entreprise et de son système de régulation – le contrôle interne – suppose une certaine pérennité de ces systèmes.

Universalité

Le principe d'universalité signifie que le contrôle interne concerne toutes les personnes dans l'entreprise, en tout temps et en tout lieu.

Indépendance

Le principe d'indépendance implique que les objectifs du contrôle interne sont à atteindre indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'entreprise.

Information

L'information doit répondre à certains critères tels que la pertinence, l'utilité, l'objectivité, la communicabilité et la vérifiabilité.

Harmonie

On entend par principe d'harmonie, l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement.

Limites du Contrôle interne:

Les limites qui entravent la réalisation efficace du contrôle interne peuvent être :

1) Le facteur humain

Dans la mesure où le contrôle interne repose sur le facteur humain, il est susceptible de pâtir d'erreurs de conception, de jugement ou d'interprétation, de malentendus, de négligence, de la fatigue ou de la distraction, voire de manœuvres telles que collusion, abus ou transgression.

2) Les contraintes financières

Une autre limite tient au fait que la conception d'un système de contrôle interne doit tenir compte de contraintes financières.

Il est souvent reproché au contrôle interne d'augmenter les charges de l'entreprise par l'embauche du personnel nouveau et la réalisation d'investissements supplémentaires.

3) Les changements organisationnels et l'attitude du management

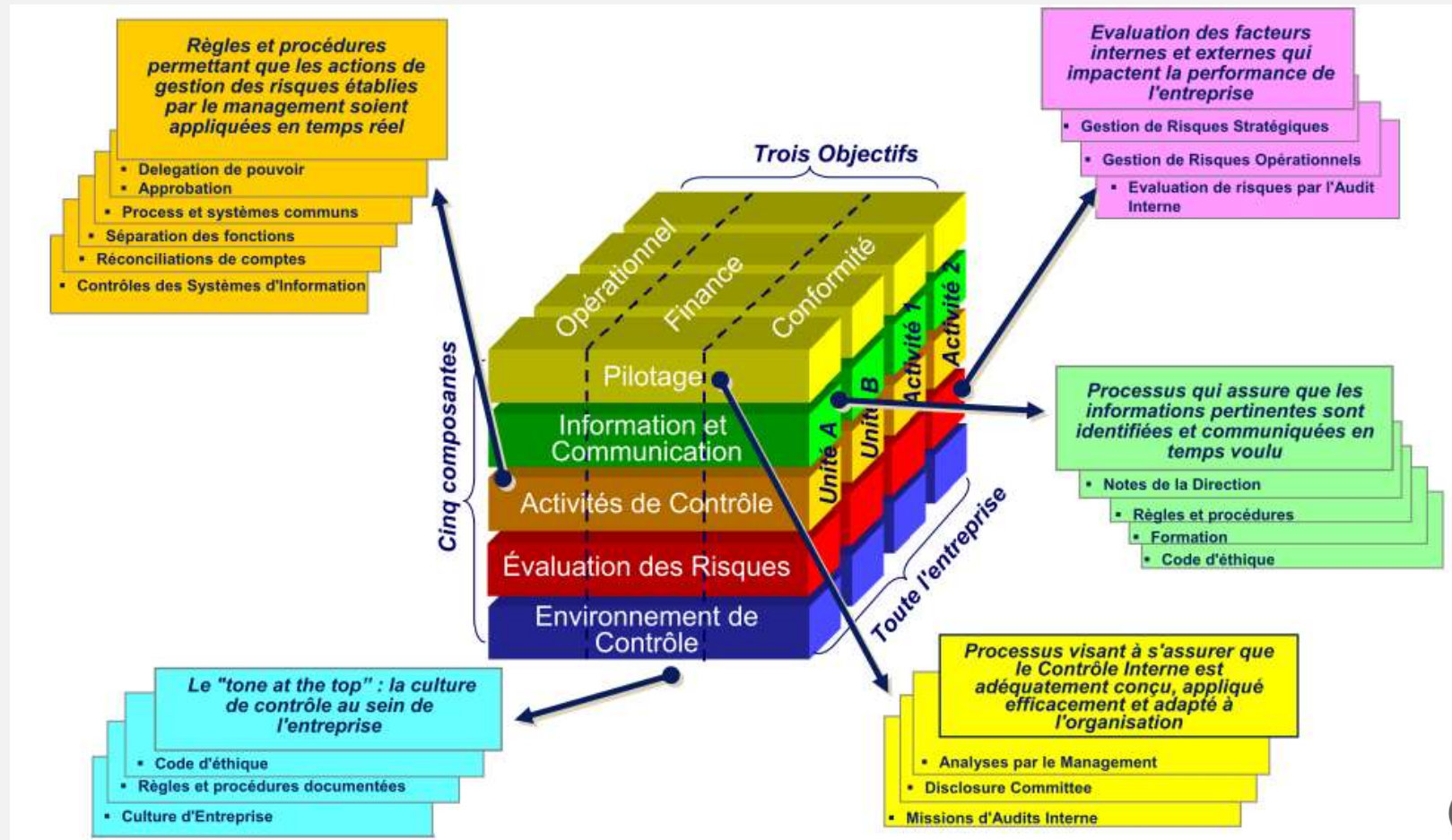
Les changements organisationnels et l'attitude du management peuvent avoir un impact réel sur l'efficacité du contrôle interne et sur le personnel qui le met en œuvre. C'est pourquoi il est nécessaire que la direction vérifie et actualise continuellement les contrôles, communique les changements aux personnels et montre l'exemple en se conformant elle-même à ces contrôles.

De manière plus générale on constate que l'atteinte des objectifs de l'entreprise ne dépendant pas uniquement des facteurs internes. Si le marché s'effondre où si un concurrent bénéficie d'une innovation majeure l'entreprise peut avoir des processus efficaces et performants mais elle sera en situation de risque vital.



Nous retenons de ce qui précède qu'un système de contrôle interne, aussi bien conçu ne peut fournir à la direction une assurance absolue quant à la réalisation des objectifs d'une organisation ou à sa pérennité, et ce à cause des limites et des risques liés à toute activité.

2. Composantes du contrôle interne



Conditions d'un bon contrôle interne (bien maîtrisé):

- *un environnement interne favorable* : nécessité d'avoir une éthique, une stratégie et une organisation, qui mettent en application les vertus que l'on attend du système lui-même
- *une définition des objectifs stratégiques* : chiffrer la tolérance au risque , tracer la frontière entre risques acceptables et risques inacceptables
- *une identification des événements susceptibles d'avoir un impact négatif* : opportunités à prendre en compte dans la stratégie + identifier les impacts négatifs (=Risques inhérents)
- *une évaluation du risque* : se référer à: l'Approche par les risques
- *un traitement du risque* : stratégie de réponse aux risques identifiés (Protection Vs Prévention)

- *des activités de contrôle* : les « dispositifs spécifiques » qui vont permettre à une organisation de mieux gérer ses activités dans le respect des objectifs généraux du contrôle interne.
- *une information et une communication* : La transparence doit donc être la règle : pas de rétention d'information, pas de circuits de communication excessivement complexes, pas d'informations superflues, pas de repli sur sa propre activité, tous éléments qui nuisent à la bonne maîtrise de l'ensemble.
- *un pilotage*: chaque responsable où qu'il soit, s'organise pour diriger son activité : il va définir les tâches de chacun, mettre au point des méthodes de travail, se doter d'un système d'information, superviser les activités de son personnel, etc.

3. Acteurs et étapes de mise en œuvre:

a- Les acteurs du contrôle interne:

Parties Internes

- Organes de direction
- Service d'audit interne
- Personnel de la société

Parties externes

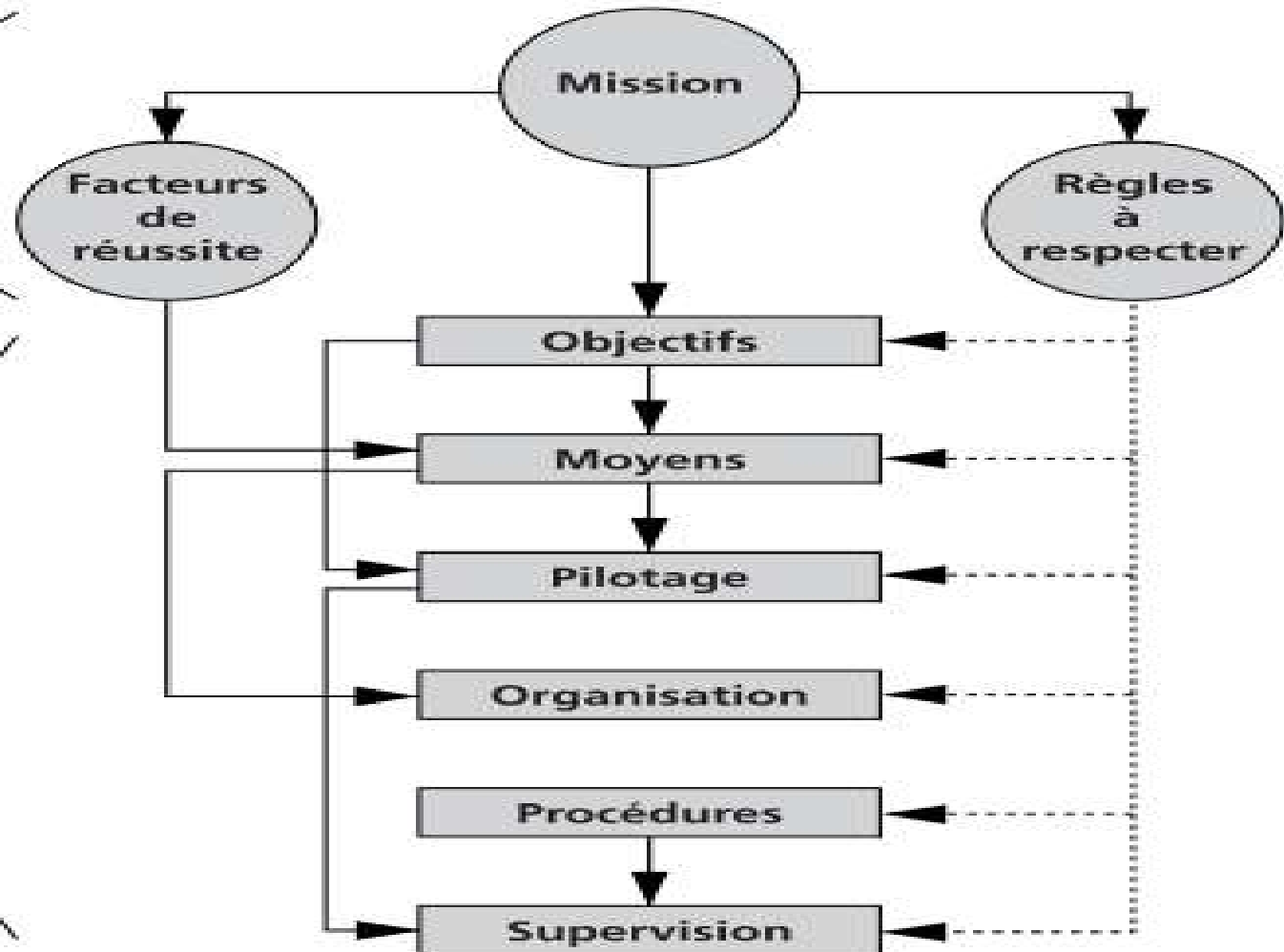
- Auditeurs externes (CAC)
- Tiers : Fournisseur, clients, créanciers, actionnaires...

CONTRÔLE INTERNE

-
- *Etapas de mise en œuvre du Contrôle interne d'une activité:*

Pour le manager ou le responsable de quelque niveau qu'il soit, il ne suffit pas d'avoir bien compris ce qu'est le contrôle interne, encore faut-il savoir comment s'y prendre pour le mettre en œuvre. Car de même que l'auditeur interne dispose d'une méthode pour conduire une mission, il y a une méthode de mise en place d'un dispositif de contrôle interne réfléchi et rationnel. C'est une approche par les risques qui n'est pas sans analogies avec la méthodologie de l'audit interne mais qui ne s'identifie pas à elle.

**3
Préalables
au CI**



Nota : le pointillé des règles à respecter signifie qu'elles peuvent, selon leur nature, se connecter à plusieurs niveaux.

- Dispositifs de Contrôle Interne (6):

Nous constatons que :

1. *les objectifs* sont fixés en fonction de la mission à accomplir : la relation entre l'un et l'autre est si étroite que des objectifs définis sans mission précise, ou une mission sans objectifs ne peuvent que conduire à un activité désordonnée ;
2. ces mêmes objectifs vont conditionner la définition *des moyens* à mettre en œuvre. On perçoit bien la rigueur du système qui va conduire à identifier et calculer au plus près les moyens nécessaires, à éliminer ce qui est superflu ou inutile, à exiger ce qui manque tant en quantité qu'en qualité, souvent en qualité. L'audit interne va aider à ce grand nettoyage ;
3. ces moyens vont traduire la matérialisation des facteurs de réussite précédemment identifiés, ce qui donne l'assurance que rien n'est oublié. Et ce qui permet également d'en calculer le coût nécessaire à la mise en œuvre ;

4. • Le *système d'information et de pilotage* doit contenir tout ce qui est nécessaire à la mesure du suivi des objectifs :
5. • Les *procédures et méthodes de travail* vont être prises en compte pour l'exercice de la supervision, de même que les informations fournies par le système d'information ;
6. • Tous ces dispositifs doivent impérativement se plier aux règles et contraintes résultant des dispositions réglementaires ou des directives internes.

Illustration 1: Service entretien dans une grande usine:

La mission du service est bien définie : *adoption d'une politique préventive dont l'objectif est d'éviter tout arrêt des machines.*

Dans cette perspective, les dispositifs de contrôle interne mis en place comporteront les éléments suivants (énoncé succinct) :

1. Objectifs :

- nombre de pannes annuelles avec arrêt machines maxi ;
- nombre de pannes annuelles sans arrêt machines maxi ;
- délais d'intervention : moyennes annuelles maxi.

2. Moyens :

- disposer d'inspecteurs formés à la radiographie des appareils en marche ;
- avoir en magasin la totalité des pièces de rechange « vitales » ;
- budget permettant des achats directs en urgence ;
- budget correspondant à la mise à disposition d'une équipe d'intervention
- formation à la sécurité.

3. Système d'information :

- informations techniques permanentes sur l'évolution de l'usure des matériels ;
- informations statistiques sur les pannes et les délais d'intervention ;
- information financière sur les dépenses ;
- information qualitative sur la formation permanente dispensée ;
- statistique accidents.

4. Organisation :

- équipes organisées en 3 × 8 ;
- descriptions de poste avec affectation des matériels à suivre ;
- matériel de sécurité à disposition.

5. Procédures :

- un manuel descriptif des matériels ;
- un manuel d'intervention ;
- un manuel de sécurité.

6. Supervision :

- en permanence par un chef d'équipe ;
- comptes rendus quotidiens avec le chef de service ;
- réunions hebdomadaires avec le chef de département

CONTRÔLE INTERNE

2. Contrôle Interne d'une activité:

Pour chaque responsable la mise en place d'un contrôle interne se fait en trois périodes successives :

- *appréciation des préalables ;*
- *identification des dispositifs spécifiques du contrôle interne ;*
- *validation de la cohérence.*

Mise en œuvre du contrôle interne

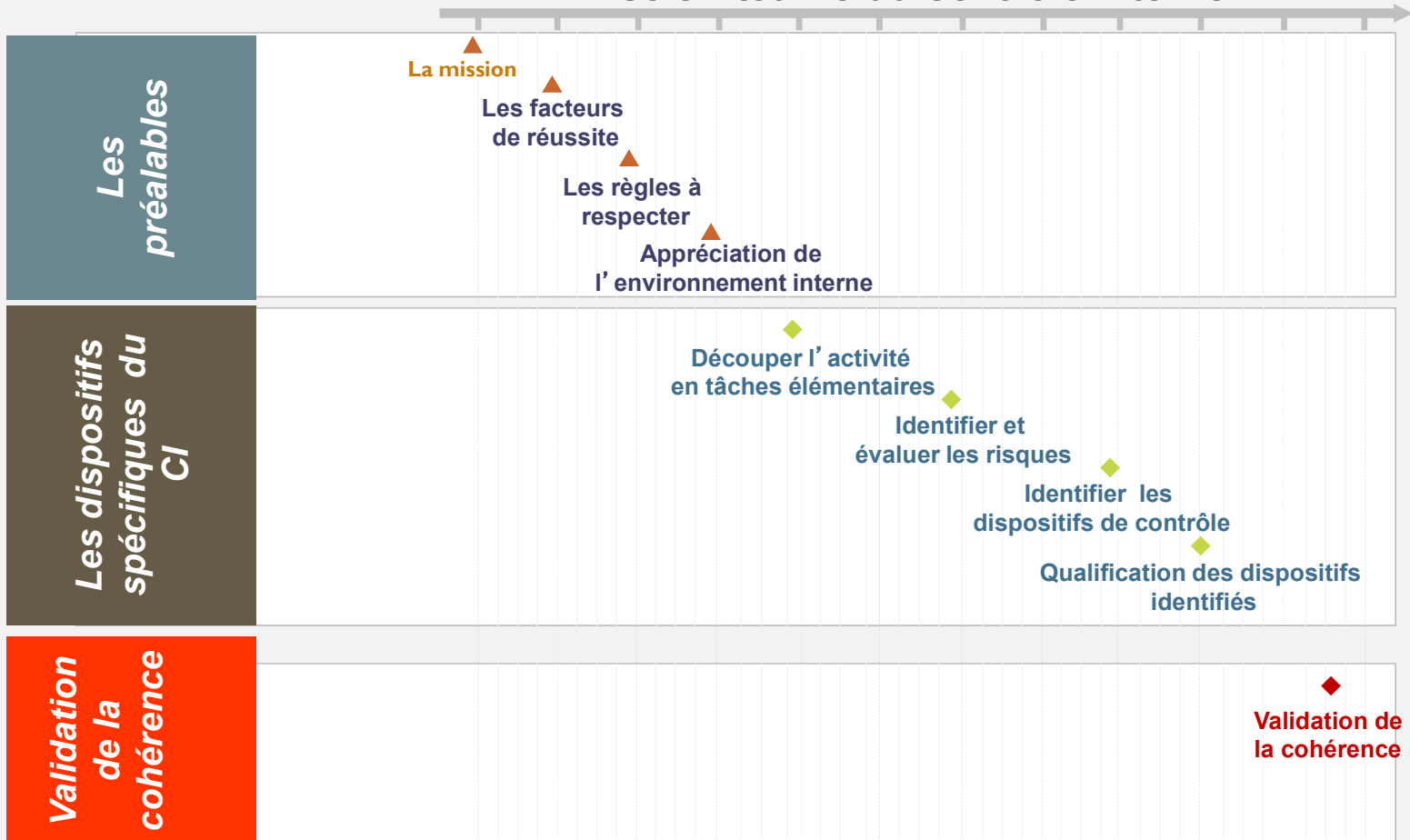


Illustration 2: Service Paie:

Première étape: Découpage en tâches élémentaires du processus du service Paie.

1. Mise à jour des dossiers individuels.
2. Détermination des niveaux de rémunération.
3. Autorisation des augmentations de salaire.
4. Autorisation des primes et gratifications.
5. Approbation des heures travaillées.
6. Autorisation des acomptes /salaires.
7. Calcul de la paie.
8. Approbation finale de la paie.
9. Préparation de l' état de virement.
10. Envoi à la banque.
11. Enregistrement au journal de paie et centralisation.
12. Rapprochement banque/paie.

CONTRÔLE INTERNE

Deuxième étape: Identifier et évaluer les risques liés à chaque tâche élémentaire.

1. Si la mise à jour des dossiers est mal faite :

- Risques :
- personnel qui ne devrait plus être payé alors qu'il va l'être (I) ;
- personnel qui devrait être payé alors qu'il ne va pas l'être (I) ;
- erreur sur le montant du salaire (I) ;
- erreur sur la personne concernée (I).

2. Si les niveaux de rémunération sont mal établis :

- distorsions salariales non conformes à l'échelle des rémunérations (M) ;
- infraction aux conventions collectives (I) ;
- mécontentement et manque de motivation du personnel (I).

3. Si les autorisations d'augmentation ne sont pas données par les personnes habilitées :

- favoritisme (I) ;
- risques de malversations (I) ;
- désordres catégoriels (M) ;
- etc.

Troisième étape: Identifier les dispositifs.

1. Mise à jour des dossiers non faite :

- Risque: Personnel non payé :

Dispositifs: Rapprochement bulletins/effectifs ; Sondages bulletins/mouvements de personnel ; Etat des écarts mois M -1 ; Analyse de cet état.

2. Niveaux de rémunération mal établis :

- Risque 1 : Distorsions salariales :

Dispositif 1: Etat de regroupement des salaires bruts par catégories professionnelles ;
Vérification de l' état.

- Risque2: Infraction aux conventions collectives :

Dispositifs 2: Formation au contenu des conventions pour les décideurs ;
Vérifications périodiques par le service des Relations du Travail.

- Risque 3: Mécontentement du personnel :

Dispositifs 3: Traitement des réclamations ;
Enquête de satisfaction annuelle.

3. Autorisations d'augmentation ne sont pas données par les personnes habilitées:

- Risque : Désordres catégoriels :

Dispositifs: Définition des pouvoirs et latitudes pour les autorisations d' augmentation ;
Procédure d' autorisation ;

Quatrième étape: Qualifier les dispositifs.

1. Mise à jour des dossiers non faite :

- Risque: Personnel non payé :

Dispositifs: Rapprochement bulletins/effectifs ; **(Procédure)** Sondages bulletins/mouvements de personnel ; **(Procédure)** Etat des écarts mois M-1 ; **(Moyens + Objectifs)** Analyse de cet état. **(Procédure)**

2. Niveaux de rémunération mal établis :

- Risque 1 : Distorsions salariales :

Dispositif 1: Etat de regroupement des salaires bruts par catégories professionnelles ; **(Moyen)**

Vérification de l'état. **(Procédure)**

- Risque2: Infraction aux conventions collectives :

Dispositifs 2: Formation au contenu des conventions pour les décideurs ; **(Moyen)**

Vérifications périodiques par le service des Relations du Travail. **(Procédure)**

- Risque 3: Mécontentement du personnel :

Dispositifs 3: Traitement des réclamations ; **(Objectifs + Procédure)**

Enquête de satisfaction annuelle. **(Moyen)**

3. Autorisations d'augmentation ne sont pas données par les personnes habilitées:

- Risque : Désordres catégoriels :

Dispositifs: Définition des pouvoirs et latitudes pour les autorisations d'augmentation ; **(Organisation)** Procédure d'autorisation ; **(Procédure)**



Au terme de ces quatre étapes on doit obtenir le tableau suivant:

Tâches élémentaires	Risques attachés	Évaluation	Dispositions spécifiques	Qualité
1. _____	• _____	I	— _____ — _____ — _____	P M SI
	• _____	I	— _____ — _____	P Org.
	• _____	M	— _____ — _____ — _____	M P Sup
2. _____				

CONTRÔLE INTERNE

❖ Récapitulons

❖ Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de politiques, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui :

- contribue à la maîtrise (gestion rigoureuse) de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources,
- doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

❖ Le dispositif vise plus particulièrement à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

DÉROULEMENT D'UNE MISSION D'AUDIT

- Que quel que soit l'objet de la mission, la méthode est toujours la même.
- Tout comme la technique comptable ou comme celle de production, la technique de l'audit interne obéit donc à des règles précises, qui doivent être respectées si on veut fournir un travail clair, complet et efficace. Et ce dans le respect des Quatre principes fondamentaux qui ne sont autres que : *La simplicité, la rigueur, l'adaptabilité et la transparence.*
- Une mission d'audit interne se définit comme un travail « temporaire » que l'auditeur interne sera « chargé d'accomplir dans l'intention sous le mandat de la direction générale ».
- On peut distinguer les missions Spécifiques Vs Générales, Plurifonctionnelles Vs Uni-fonctionnelle.

DÉROULEMENT D'UNE MISSION D'AUDIT

- **Ordre de mission (Acte de naissance de la mission)** = Document d'information court qui déclenche une mission d'audit, qui indique *le champs d'investigation* (Lieu et périmètre), *l'objet de la mission*, *les objectifs généraux*, *les responsabilités*, *la date du début* et *de la fin de la mission*.
- La singularité d'une mission d'audit est qu'elle se découpe en périodes précises et identifiables, qui sont toujours les mêmes à savoir:

Phase de préparation
(étude et planification)

Phase de réalisation
(Vérification)

Phase de conclusion
(Restitution des résultats)

Les outils de l'auditeur interne:

- ✓ *Les outils d'interrogation* qui vont aider l'auditeur à formuler des questions ou à répondre à des questions qu'il se pose, exemples :
 - les sondages statistiques ou échantillonnages ;
 - les interviews et questions écrites ;
 - les outils informatiques ;
 - les vérifications et rapprochements divers.
- ✓ *Les outils de description*, on pourrait presque dire de « révélation », qui ne présupposent pas de questions particulières, mais vont aider à mettre en relief les spécificités des situations rencontrées, exemples:
 - l'observation physique ;
 - la narration ;
 - l'organigramme fonctionnel ;
 - la grille d'analyse des tâches ;
 - le diagramme de circulation ;
 - la piste d'audit.

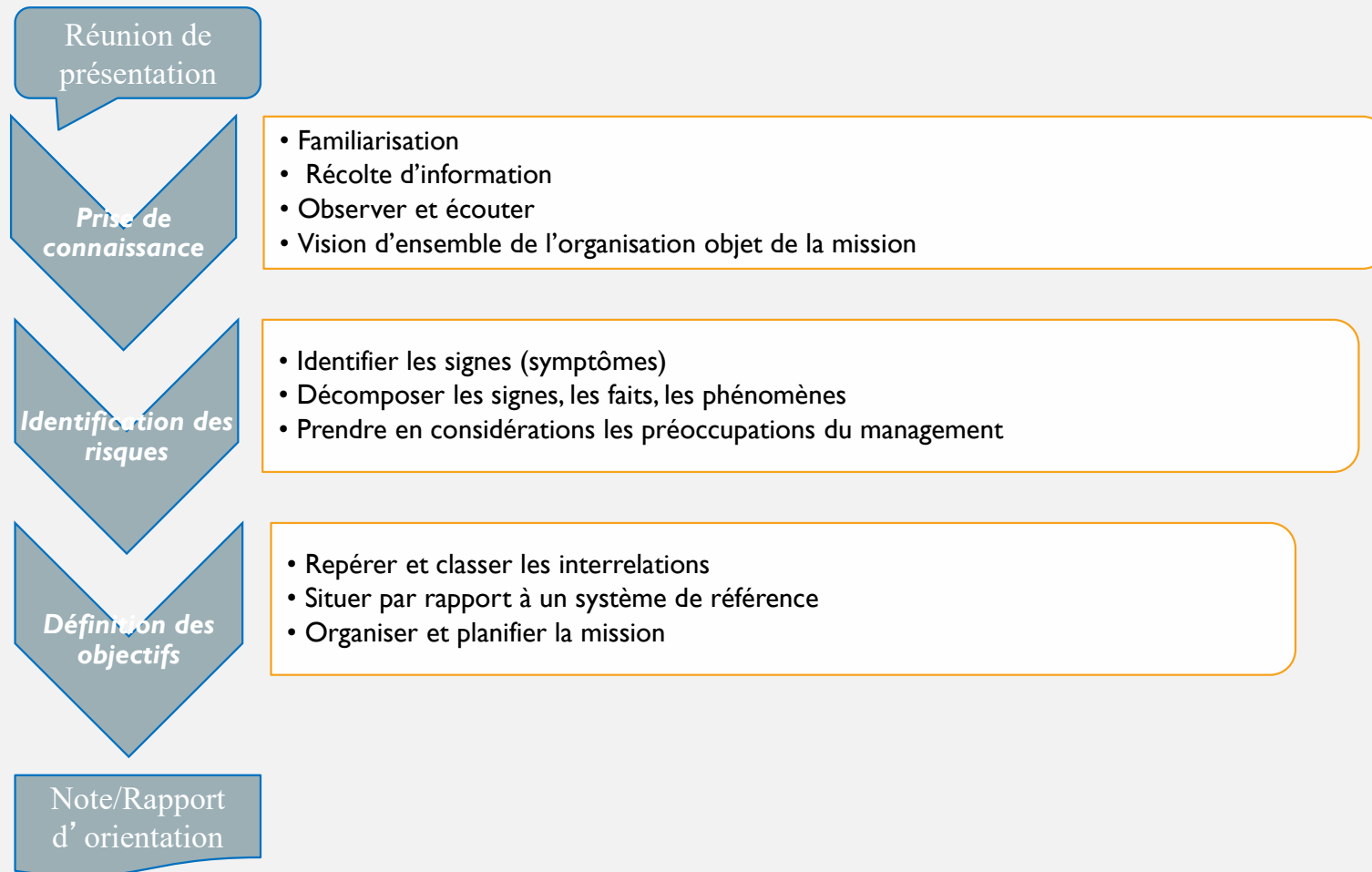
1. Phase de Préparation

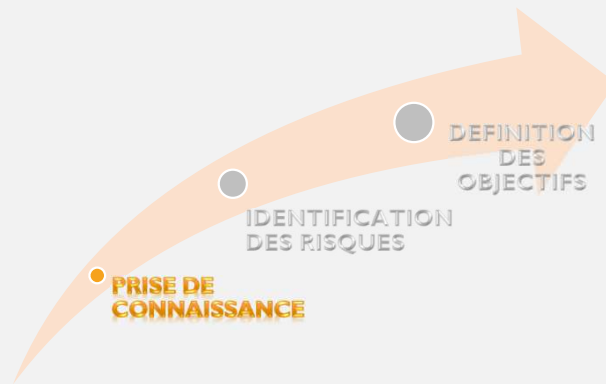
La phase de préparation ouvre la mission d'audit, exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander.

Elle peut se définir comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action.

C'est au cours de cette phase que l'auditeur interne va construire son référentiel, c'est-à-dire le modèle vers lequel doit tendre le résultat de sa mission.

- L'objectif de cette phase est d'appréhender le sujet à auditer (entité, processus, thématique, ...) et de fixer des objectifs d'audit précis.
- Les auditeurs prennent connaissance du référentiel applicable (procédures de travail, budget, réglementation, bonnes pratiques, environnement de contrôle,) relatif au thème de la mission.





L'auditeur doit disposer des documents, d'informations et d'éléments suffisants et pertinents pour acquérir une meilleure connaissance de l'environnement, du domaine et des risques susceptibles de menacer l'atteinte des objectifs de la société. La durée de la prise de connaissance varie en fonction de différents éléments : complexité du sujet, profil de l'auditeur, existence d'audits antérieurs, qualité des dossiers d'audit

Cette prise de connaissance ne doit pas se faire au hasard, en glanant dans le désordre les informations nécessaires. L'auditeur interne va donc planifier sa prise de connaissance en ayant soin de prévoir les informations nécessaires au bon déroulement de cette phase, à savoir:

- L'Organigramme
- L'Effectif
- Les objectifs, les budgets, les Résultats , les Investissements
- Procédures de travail
- Les techniques et méthodes de travail
- Etc...

Les auditeurs utilisent différents outils (moyens) pour acquérir des connaissances à savoir:

1- Questionnaire de prise de connaissance (QPC): permet d'organiser la réflexion et les recherches, se sont des questions que l'auditeur se pose et auxquelles il va répondre en utilisant tous les outils appropriés :interviews, observations, documents.

Ce document est indispensable :

- pour bien définir le champ d' application de sa mission ;
- pour prévoir en conséquence l' organisation du travail et en particulier en mesurer l' importance ;
- pour préparer l' élaboration des questionnaires de contrôle interne.

2- Interviews préliminaires avec les hauts responsables: un moyen de connaître et un moyen de se faire connaître. Conduits plus généralement par le chef de mission (ou le chef de service pour les audits importants), ces interviews sont délicates car elles conditionnent très souvent le succès de la mission.

C' est au cours de ces premiers entretiens – qui peuvent être délicats si les responsables sont mal informés sur l' audit interne – que le chef de mission se documente sur les préoccupations et priorités du management.

La structure globale de notre questionnaire se présente donc comme suit :

- **Connaissance du contexte socio-économique :**

- taille et activités du secteur audité ;
- situation budgétaire ;
- situation commerciale ;
- effectifs et environnement de travail.

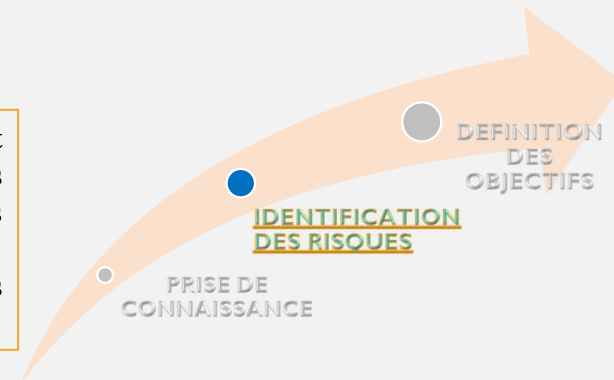
- **Connaissance du contexte organisationnel de l'unité :**

- organisation générale et structure ;
- organigrammes et relations de pouvoirs ;
- environnement informatique.

- **Connaissance du fonctionnement de l'entité auditée :**

- méthodes et procédures ;
- informations réglementaires – organisation spécifique de l'entité ;– système d'information ;
- problèmes passés ou en cours ;
- réformes en cours ou prévues.

C'est plutôt l'« identification des zones à risques », c.-à-d. qu'il s'agit beaucoup plus d'identifier les endroits où les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire, que d'analyser les risques eux-mêmes.
Il s'agit en fait essentiellement de voir où ils se situent et non pas de les analyser dans le détail de leurs causes et conséquences.



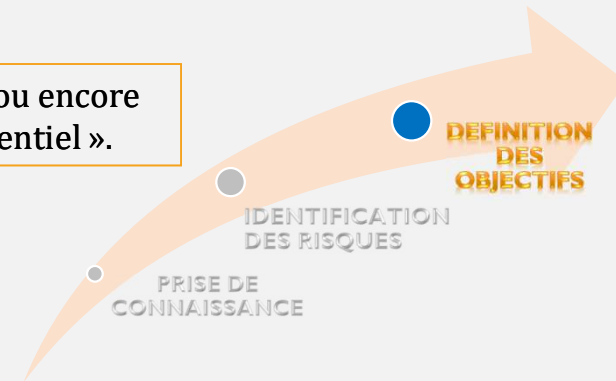
À ce stade, l'auditeur interne va construire un *tableau de risques* (appelé à ce stade aussi *Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes*) qui va consister :

- à découper l'activité en tâches ou opérations élémentaires ([Grille d'analyse des tâches](#)) ;
- à indiquer en face de chacune de ces tâches quel est son objectif. À quoi sert-elle ? ([Diagramme de circulation](#))
- En face de chaque tâche et des objectifs qui lui sont assignés l'auditeur interne va estimer les risques encourus. Que peut-il se passer si les objectifs ne sont pas réalisés, si la tâche est mal faite ou n'est pas faite ?
- L'auditeur interne va procéder ensuite à une évaluation sommaire du risque attaché à chaque tâche (Faible, Moyen, Important).
- En face de chacun de ces risques, l'auditeur interne va identifier quel est le(s) dispositif(de contrôle interne que l'on devrait en bonne logique normalement trouver pour faire échec au risque identifié.
- Et enfin l'auditeur interne indiquera si le dispositif identifié comme important existe (oui) ou n'existe pas (non).

[*Rappel de la démarche](#)

[*Résultat \(Tableau à obtenir\)](#)

On l'appelle aussi: « rapport d'orientation » ou encore « plan de mission » ou « élaboration du référentiel ».



- C'est un contrat entre auditeur et audités, élaboré par l'audit interne : il est porté à la connaissance de l'autre partie et soumis à son approbation lors de la réunion d'ouverture.
- C'est un document dans lequel l'auditeur synthétise les conclusions qu'il a pu faire sur les zones de risques, les difficultés envisagées, rappelle les objectifs généraux et spécifiques.
- Le rapport d'orientation fera l'objet d'une validation par l'entité auditée, et ce, afin de canaliser leur adhésion positive et active au travail du service d'audit.
- Ce document va devenir le référentiel de l'auditeur, le document auquel il doit se référer à chaque fois.
- La démarche doit permettre à l'auditeur d'organiser sa mission en identifiant les points qu'il devra approfondir et à contrario ceux sur lesquels il pourra passer rapidement voire même faire l'impasse.

Le document se présente comme suit :

– Objectifs généraux :

Rappel des quatre objectifs généraux du contrôle interne, auxquels on ajoute le suivi du dernier audit réalisé sur le sujet.

– Objectifs spécifiques :

On retrouve ici les zones à risques identifiées lors de la phase d'identification des risques apparents :

- existence et connaissance de leur mission par les responsables;
- compréhension des plans d'action par les exécutants (problème de formation et d'information) ;
- respect des dispositions réglementaires en matière de sécurité ;
- respect des règles internes en matière de contrats et d'appels d'offres ;
- fonctionnement du suivi budgétaire ;
- fiabilité des fichiers informatiques;
- contrôle de la qualité des prestations fournies par les entreprises extérieures.

Toutes ces zones, éléments du découpage logique de la fonction, avaient donc été identifiées dans la phase antérieure comme présentant des points faibles exigeant un examen approfondi.

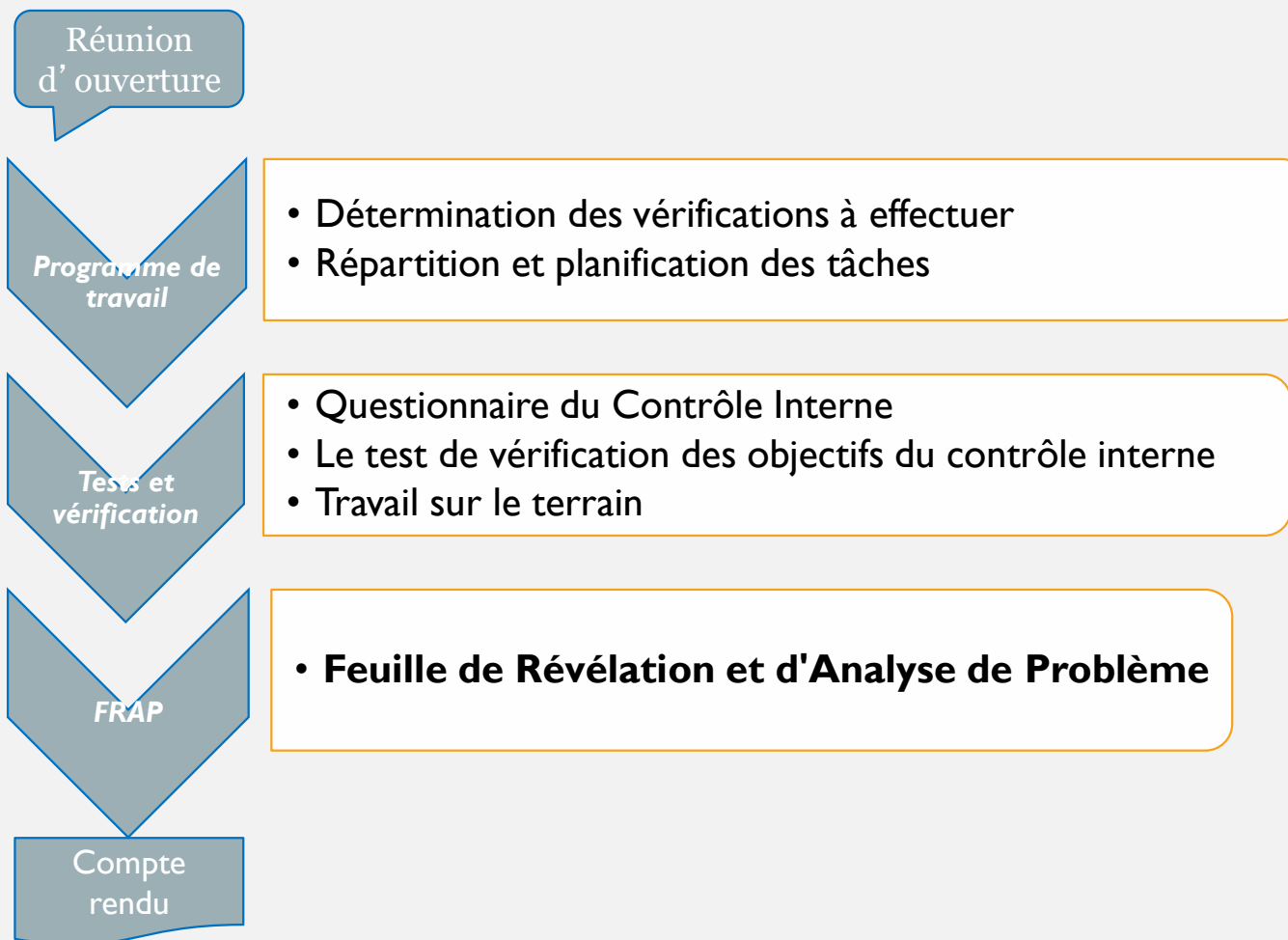
2. Phase de Réalisation

La phase de réalisation fait beaucoup plus appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. Se faire accepter est le premier impératif de l'auditeur.

C'est à ce stade que l'on fait le plus appel aux capacités d'analyse et au sens de la déduction.

C'est, en effet, à ce moment que l'auditeur va procéder aux observations et constats qui vont lui permettre d'élaborer la thérapeutique.

- Les auditeurs vont tester les objectifs d'audit définis dans la phase de préparation.
- Les tests peuvent être de nature diverses : observations, analyse de bases de données, inventaires physiques, entretiens, envoi de questionnaires, ...



Réunion d'ouverture (Kickoff Meeting):

C'est que cette réunion marque non pas le début de la mission mais le commencement des opérations de réalisation et on ne peut la tenir tant qu'il n'y a pas de « programme » à présenter à l'audité.

Quels vont être les participants à cette réunion ?

- Les auditeurs en charge de la mission, le chef de mission ou le responsable du service d'audit interne le cas échéant.
- Les audités: le responsable du service ou de la fonction en question, assisté par son supérieur hiérarchique et ses collaborateurs directs.

Quel est l'ordre du jour de cette réunion ?

- Présentation: Présenter l'équipe des auditeurs en charge de la mission
- Rappel sur l'audit interne: Les objectifs généraux de l'audit interne
- **Rapport d'orientation** :
- Rendez-vous et contacts:
- Logistique de la mission: Transport, cantine, bureau, autorisations d'accès, photocopies...
- Rappel sur la procédure d'audit: Réunions, informations, procédures

Appelé aussi « Programme de vérification » ou
« planning de réalisation ».



- ✓ C'est un document interne où l'on procédera à la détermination, la répartition et la planification des tâches qui permettront aux auditeurs d'atteindre les objectifs du rapport d'orientation.
- ✓ C'est un document qui va indiquer le détail de ce qu'il convient de faire pour explorer les différentes zones à risque identifiées lors de la phase préparatoire.

Le contenu:

C' est l' énoncé précis et détaillé de deux points essentiels :

1. L' indication des travaux préliminaires à accomplir pour mettre en œuvre les techniques et outils (Inventaire, rassemblement de documents, de fichiers informatiques...).
2. L' indication de quelle technique, de quel outil, il faut envisager l' utilisation. Pour chaque tâche à accomplir et bien identifiée, le chef de mission et ses auditeurs définissent s' il y a lieu :

- d' établir un diagramme de circulation ;
- de faire un sondage statistique ;
- de suivre une piste d' audit ;
- d' interviewer un opérationnel ;
- de réaliser telle observation sur le terrain ;

Ainsi, non seulement l' auditeur sait quelles tâches il doit accomplir (Quoi ?) selon quel planning (Quand ?) mais également avec quels outils (Comment ?).

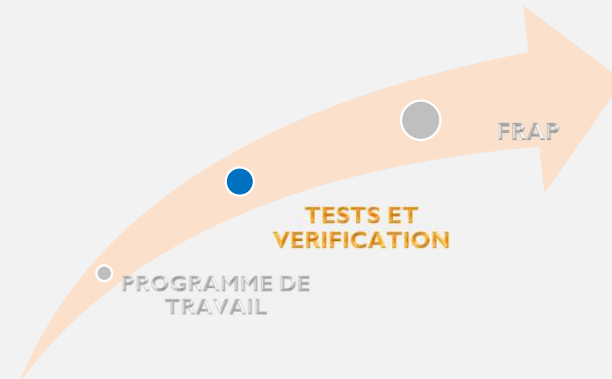


Début du travail sur le terrain



Rappel de la démarche logique:

- L'auditeur procède à un découpage séquentiel ou logique des opérations, préalable nécessaire à l'identification des risques.
- À partir de cette identification, il définit ses objectifs (rapport d'orientation) et établit un programme de travail.
- Pour chaque point de ce programme, il élabore (ou met à jour) un questionnaire de contrôle interne.
- Pour chacun des points de contrôle, il se pose – si jugé nécessaire – les questions : qui ? quoi ? où ? quand ? comment ?
- Il procède éventuellement à un affinement de son questionnaire.
- Il répond à ces questions – et c'est la phase terrain qui nous intéresse – en réalisant des tests avec l'aide des outils qui sont à sa disposition.
- Chaque dysfonctionnement, chaque anomalie va donner lieu à l'établissement d'une FRAP.



1- Questionnaire du Contrôle Interne:

✓ Permet à l'auditeur de réaliser sur chacun des points soumis à son jugement critique, une observation qui soit la plus complète possible. Pour ce faire le questionnaire devrait être spécifique à la mission et se composer de toutes les bonnes questions à se poser pour réaliser une observation complète. L'objectif est d'évaluer le dispositif de contrôle interne pour chaque opération "à risques".

✓ Les cinq questions fondamentales d'un QCI: permettent de regrouper l'ensemble des interrogations concernant les points de Contrôle, en couvrant tous les aspects :

- 1- Qui?
- 2- Quoi?
- 3- Où?
- 4- Quand?
- 5- Comment?

2-Le test de vérification des objectifs du contrôle interne (Travail sur le terrain):

a- L'observation immédiate: « immédiate » ne signifiant pas nécessairement « courte », elle permet éventuellement de compléter le questionnaire de contrôle interne et la gamme des tests individuels que l'on s'apprête à réaliser car elle peut révéler des situations imprévues.

b- Les tests: À partir de l'identification des zones à risque et du questionnaire de contrôle interne, les auditeurs vont réaliser des tests car est exclue l'analyse exhaustive de toutes les opérations → Test de conformité, Identification des Forces et Faiblesses, Test de permanence,

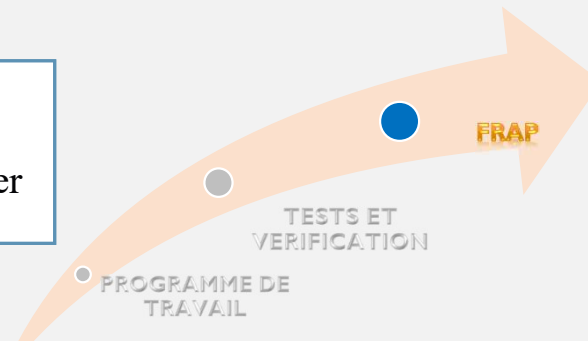
c- Les interviews:

d- Les rapprochements:

e- La confirmation par les tiers:

f- Inventaire physique:

- ✓ Le problème résumant le dysfonctionnement
- ✓ Les faits qui le prouvent
- ✓ Les causes qui l'expliquent
- ✓ Les conséquences qu'il entraîne ou risque d'entraîner
- ✓ Les recommandations qui le résolvent



Modèle de FRAP

Feuille de révélation et d'analyse de problème	
Référence papier de travail :	FRAP N° :
Problème :	
Constat :	
Causes :	
Conséquences :	
Recommandations :	
Établi par	Approuvé par :

La FRAP est remplie par l'auditeur à chaque fois qu'il rencontre un dysfonctionnement, une erreur, une malversation, une insuffisance... bref, à chaque fois qu'une observation révèle un problème, une difficulté, l'auditeur utilise ce moyen pour conduire son raisonnement.

À la fin de son audit, il est alors en possession d'une grande quantité de FRAP, relatives à tous les domaines explorés dans l'ordre chronologique et logique du questionnaire de contrôle interne et d'importance plus ou moins grande selon les conséquences du phénomène analysé.

Cette feuille doit comporter trois éléments :

- l'objectif du test : que cherche-t-on ?
- la méthode employée : quels outils ?
- le résultat qui, le cas échéant, renvoie à la FRAP.

Production au fur et à mesure

- L'auditeur va collectionner ses FRAP au rythme de ses constats (*findings, disent les Anglo-Saxons*) et en déroulant le QCI.
- À chaque découverte, il marque une pose et rédige sa FRAP.

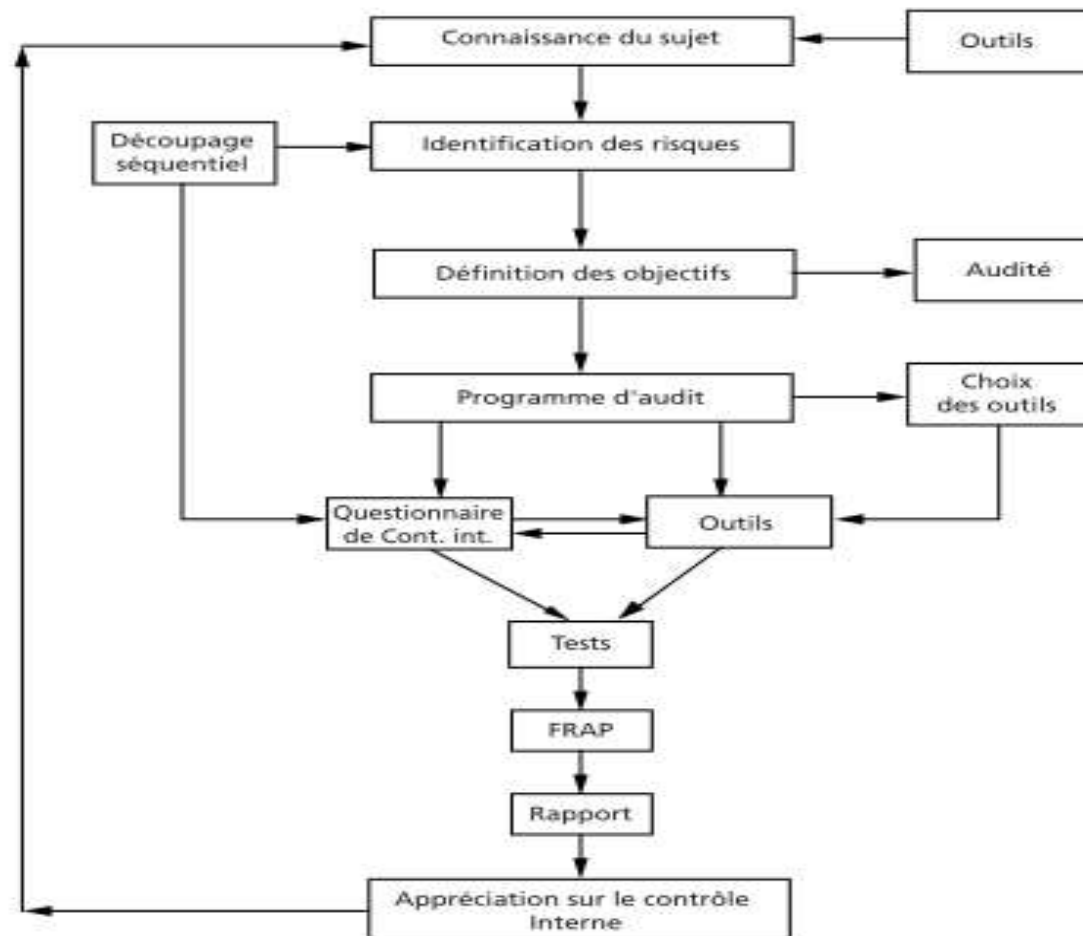
Validation

- Rien ne saurait être affirmé sans avoir été validé
- Le constat faisant l'objet de la FRAP ne peut-il être contesté ?
- L'analyse des causes est-elle valable ?
- Les conséquences analysées sont-elles réalistes ?
- Les recommandations élaborées permettent-elles de supprimer ou d'atténuer le phénomène ?

Supervision

- Chacune de ces FRAP est supervisée par le supérieur hiérarchique (auditeur senior ou chef de mission) qui l'apprécie, situe sa place et son degré d'importance dans la mission d'audit, incite éventuellement à explorer davantage ou à parfaire les analyses.

PROCESSUS D'APPRÉCIATION DU CONTRÔLE INTERNE



✓ La phase de réalisation (de vérification) passe par 4 étapes :

- 1- Détermination des vérifications à effectuer ;
- 2- Estimation des charges (planning), affectation des tâches aux auditeurs (allocation), puis suivi et ajustement ;
- 3- Exécution d'une tâche (test/entretien), compte-rendu et conclusion sur ce point ;
- 4- Exploitation de ce qu'on constaté :
 - Transformation du constat en trouvailles : Faits, causes et conséquences
 - Formulation du problème pour communiquer avec l'audit concerné
 - Elaboration de la recommandation avec lui.

✓ Appréciation du Contrôle Interne

- Contrôle interne adapté ;
- Contrôle interne insuffisant ;
- Contrôle interne avec lacunes graves.

3. Phase de Conclusion:

La phase de conclusion exige également et avant tout une grande faculté de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction, encore que le dialogue ne soit pas absent dans cette dernière période. L'auditeur va cette fois élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte : c'est le temps des engrangements et de la planification.

C'est à la fin de cette phase que le travail de l'auditeur s'achève et se limite dans la structuration des conclusions et des futurs rapports, la réorganisation des FRAP en un projet de rapport puis validation, la modification et diffusion du rapport définitif et enfin l'obtention des plans d'action des audités en réponse aux recommandations.



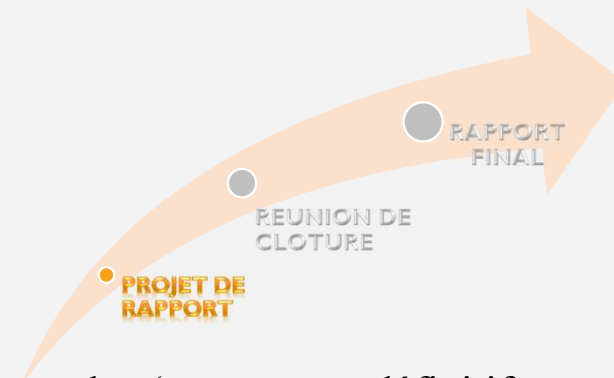
- Les auditeurs organisent les résultats de leurs tests de manière structurée dans un rapport.
- Ils émettent une opinion à l'attention du management quant au degré de maîtrise des opérations auditées et élaborent des recommandations afin d'optimiser les processus.

Projet de rapport

Réunion de clôture

Rapport final

- Réunion de fin de mission (validation générale)



C'est donc un document qui n'est pas encore complet (pas encore définitif) et qui peut se présenter sous deux aspects :

- ou bien il est constitué par le rassemblement de l'ensemble des FRAP que l'on a pris soin de classer de façon logique et par ordre d'importance. Un sommaire est rédigé qui résume les différents chapitres abordés et renvoie aux FRAP concernées. Cette forme de projet de rapport présente donc la totalité des constats, assortis des causes, conséquences et recommandations.

- ou bien – et c'est le cas le plus fréquent – le projet se présente déjà en une forme relativement élaborée. On y trouve un sommaire, une introduction, une synthèse, la mention des destinataires.

Et surtout c'est un document déjà rédigé : il reprend certes les différentes FRAP mais avec un effort de rédaction.

C'est un rapport provisoire appelé projet pour l'une des raisons suivantes:

1^{re} raison

Les observations qu'il contient n'ont pas encore fait l'objet d'une validation générale ; elles ne peuvent donc pas être considérées comme définitives, même si chaque FRAP a fait l'objet d'une validation spécifique.

2^e raison

Ce document, s'il comporte déjà les recommandations des auditeurs, ne comprend pas les réponses des audités à ces recommandations.

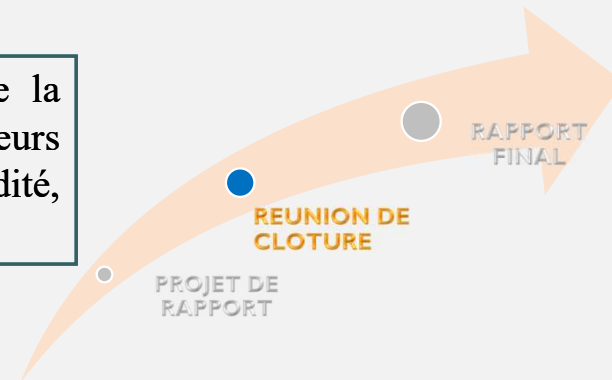
3^e raison

Il ne comporte pas encore *le plan d'action* qui est ce document, généralement, joint au rapport définitif et sur lequel l'audité indique quand et par qui seront mises en œuvre les recommandations qu'il a acceptées.

En l'absence de validation générale, absence de réponses aux recommandations et absence de plan d'action. Ce document va constituer l'ordre du jour de la réunion de clôture, tout comme le rapport d'orientation était l'ordre du jour de la réunion d'ouverture.



Elle réunit exactement les mêmes participants que la réunion d'ouverture à savoir: l'équipe d'auditeurs chargés de la mission, le responsable du service audité, ses collaborateurs et éventuellement sa hiérarchie.

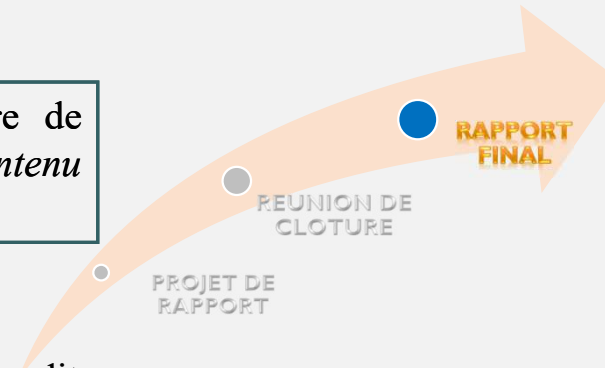


Cette réunion de clôture obéit à cinq principes, qui sont:

- ✓ Principe du « livre ouvert » : Transparence (documents; éléments de preuve...) , la validation total des opérations d'audit.
- ✓ Principe de la « file d'attente »: Le responsable du service audité est le premier à être informé par les résultats de l'Audit
- ✓ Principe du « Ranking »: On effectue un classement des constats énoncés dans les FRAP, classement effectué à partir de l'analyse de l'importance des conséquences.
- ✓ Principe de l' « Action immédiate »: Dès que l'audité est informé, on va l'encourager – sans attendre la publication du rapport officiel – à prendre immédiatement les mesures correctives, s'il en a les moyens bien évidemment.
- ✓ Principe de la « connaissance commune »: Les audités et les auditeurs s'assurent alors que chaque participant ait bien conscience du fait que les autres participants sont informés de tout les dysfonctionnements signalés lors de la mission d'audit.

- L'ordre du jour est constitué par l'examen du projet de rapport qui est distribué à chaque participant, si possible quelques jours avant la réunion afin d'en permettre la lecture.
- Une présentation doit être élaborée pour présenter les opérations d'audit effectuées et résumer les principaux points à évoquer illustrés par des constats précis issus des FRAP (pas d'affirmation ni de jugement sans exemple tiré des opérations d'audit).
- Le dernier point à évoquer lors de la réunion de clôture est notamment la présentation des recommandations qui vont être par la suite être : soit mises en œuvre intégralement, partiellement ou carrément contestées par les audités.
- À la fin de cette réunion, on précise aux audités, les délais qui leur sont laissés pour envoyer à l'audit interne une réponse écrite aux recommandations.

Le rapport d'audit obéit à un certain nombre de *principes*, il respecte une certaine *forme* et son *contenu* obéit à des normes.



Les **4 principes** à respecter lors de l'élaboration d'un rapport d'audit:

1. Pas d'audit interne sans rapport d'audit interne: « On n'a jamais rien fait tant que l'on n'a pas vendu quelque chose »
2. Document final: Ce document est le dernier acte de la mission d'audit
3. Présentation préalable aux audités
4. Droit de réponse de l'audité: Le caractère définitif du document et sa présentation impliquent un droit de réponse qui s'exerce d'une double façon :
 - de façon orale et informelle au cours de la réunion de clôture, l'objectif étant de faire admettre le point de vue de l'audité et de faire apporter des corrections, s'il a pu convaincre les auditeurs.
 - de façon écrite et formelle, sur le rapport lui-même et avant sa diffusion, l'audité est invité à communiquer ses « réponses aux recommandations » : chaque « réponse » est insérée dans le rapport d'audit à la suite de chaque recommandation.

La forme d'un rapport d'audit:

➤ Il n'est pas nécessaire que le rapport d'audit rentre dans le détail des investigations réalisées. Il faut et il suffit qu'il présente une argumentation claire, reposant sur l'identification précise des risques observés ou révélés et indiquant dans leurs grandes lignes les points de faiblesse et les mesures à prendre (*Document d'information*).

➤ Le document doit donc impérativement analyser et présenter le détail des constats et observations, les recommandations doivent être concrètes et précises, afin que les responsables ne restent pas dans le flou et soient en mesure de définir avec précision les actions à entreprendre (*Outil de travail*).

Le contenu d'un rapport d'audit:

1-Page de Garde et lettre d'envoi: Selon les règles de l'entreprise et sa culture, le rapport est – ou non – accompagné d'une brève lettre d'envoi contenant (le titre de la mission et la date d'envoi du rapport; les noms des auditeurs ayant participé au travail; les noms des destinataires du rapport d'audit; une mention obligatoire de « confidentialité »)

2- Sommaire , introduction et synthèse: **Un sommaire** détaillé du rapport afin que l'on puisse aisément se reporter à tel ou tel sujet, **une introduction** assez brève comportant un rappel du champ d'action et des objectifs de la mission et un très bref descriptif de l'organisation de l'unité ou de la fonction auditée, et **une synthèse** (appelée aussi LA LETTRE DU PRESIDENT) doit être brève et précise permettant aux hauts responsables d'avoir une idée claire sur les résultats de cet audit.

3- Corps du rapport: C' est le document intégral destiné en premier lieu à l' audité et qui comporte :constats, recommandations et réponses aux recommandations, le tout présenté dans l' ordre logique et cohérent du sommaire.

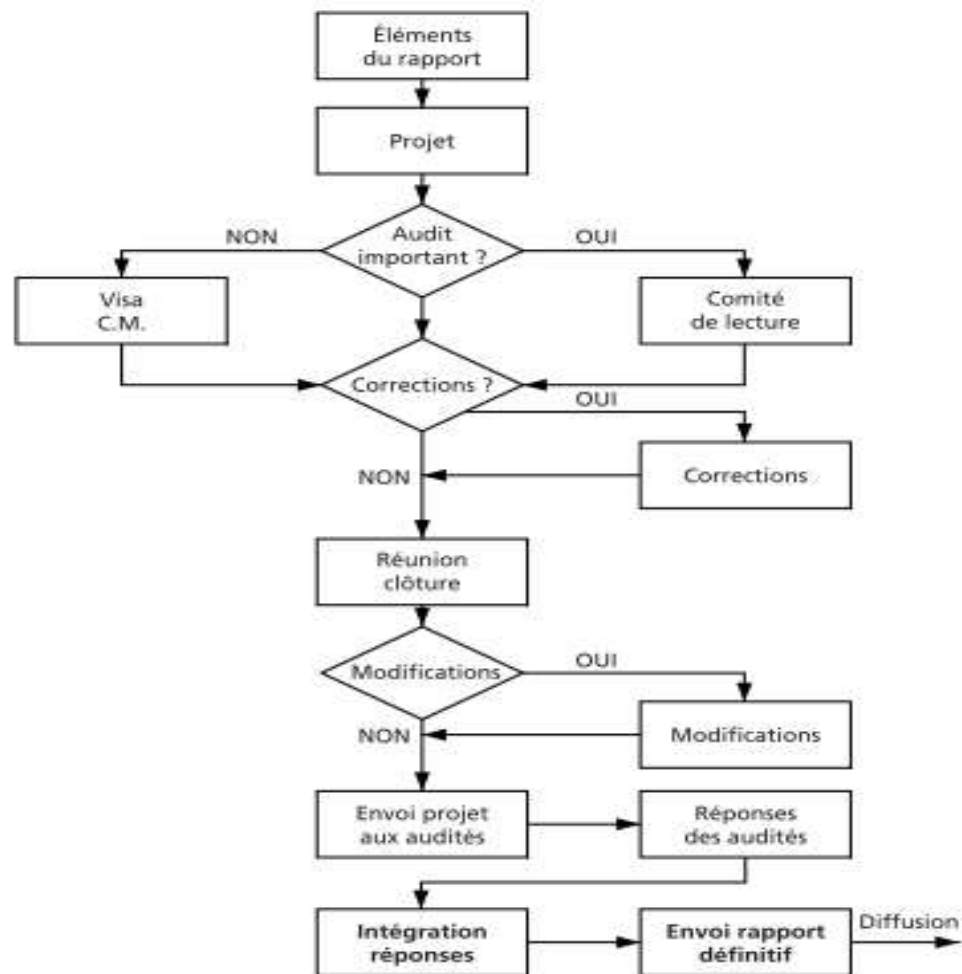
Il existe deux possibilités.

4- Conclusion , plan d' action et Annexes: On peut prévoir une courte **conclusion** (15 lignes), non pas pour répéter ce qui est dit dans la synthèse, mais soit pour annoncer – ou suggérer – d' autres missions ou bien pour indiquer à quelle date se situera la prochaine mission de l' audit interne sur le même thème.

Le document suivant cette brève conclusion est un papier qui a été rempli par l' audité, envoyé avec les réponses aux recommandations et joint au rapport : c' est le **plan d' action**.

Tous les tableaux, graphiques, textes officiels, règles de travail, procédures, schémas, etc., constituent les annexes qui soutiennent la démonstration sont renvoyés en, avec les renvois et références permettant de les identifier sans problème.

Routine de confection du rapport



RÉPONSES AUX RECOMMANDATIONS ET SUIVI DU RAPPORT

Un rapport d'audit interne sans suivi des recommandations constitue une action inachevée, sans grand impact et conduisant ainsi à l'inutilité et l'inefficacité de l'audit interne.

1- Les réponses aux recommandations:

Rappelons que chaque constat donne lieu à une recommandation de l'auditeur, laquelle est présentée aux audités lors de la réunion de clôture. Si ces derniers ont des réserves à faire quant à son réalisme ou à son applicabilité, c'est à ce moment que ces réserves sont exprimées. Les auditeurs internes en tiennent compte, ou non, selon leur appréciation des observations qui leur sont faites. La recommandation étant ainsi devenue définitive en la forme, une réponse officielle est demandée aux audités afin que leurs observations puissent être intégrées dans le rapport.

2- Suivi du rapport:

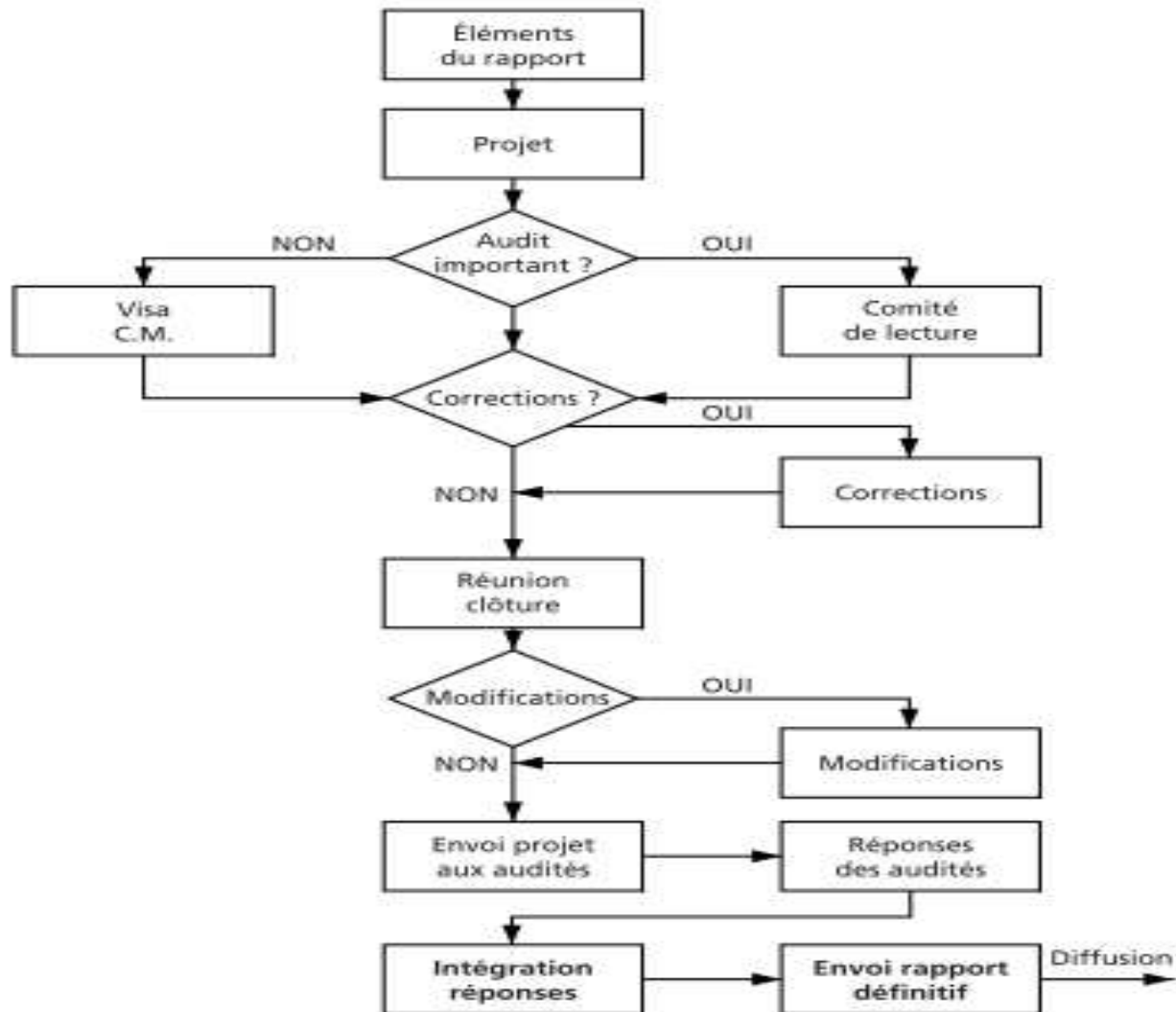
L'audit interne doit être informé de la suite donnée à ses propositions, c'est un droit qui va lui permettre de mesurer l'efficacité, d'alimenter les dossiers et donc de parfaire les audits ultérieurs.

Ainsi l'auditeur interne ne participe pas à la mise en œuvre de ses propres recommandations. Principe qui part de la définition même de la fonction : l'auditeur interne n'est pas quelqu'un qui fait les choses, c'est quelqu'un qui regarde comment les choses sont faites et apporte des conseils pour les faire progresser.

Mais comment réaliser ce suivi ?

- ✓ Mini-Audit: visite des lieux
- ✓ Questionnaire basé sur le plan d'actions
- ✓ Porter à la connaissance de la direction générale

Routine de confection du rapport



RÉCAPITULATION

- La mission d'audit se déroule en 4 grandes phases:
 - **L'ordre de mission**
 - **La phase de préparation**
 - **La phase de réalisation**
 - **La phase de conclusion**

AUDIT INTERNE

- Un rapport d'audit interne doit répondre à deux fonctions essentielles:
 - **Le rapport d'audit interne est et doit être un document d'information pour la hiérarchie;**
 - **Le rapport d'audit doit être également pour l'audité cette fois un outil de travail pour l'amélioration ;**

AUDIT INTERNE

- Le rapport d'audit interne est structuré en 3 parties:

I

**Les constats
validés par les
tests, les
conclusions
relevés.....**

2

**Les points forts ,les
faiblesses et les
pistes
d'amélioration;**

3

**Un plan
d'action visant
à concrétiser
les
recommandati
ons
formulées;**

AUDIT INTERNE

- Le rapport d'audit interne doit être communiqué :
 - **À la direction générale**
 - **Aux audités**
- Le rapport d'audit interne doit faire l'objet d'un suivi rigoureux

Merci De Votre Attention