

Principe d'audit et de contrôle interne

Dr. RAKOTOZAFY Hasimbola Anita

Introduction

L'audit interne et le contrôle interne sont deux aspects principaux de tout type d'organisation (comme les entreprises...) En général, ces deux termes sont souvent confondus et utilisés de façon interchangeable. Néanmoins, ils sont différents tout en présentant des relations conflictuelle et complémentaire.

En fait, l'audit interne est une fonction fournissant une assurance indépendante et objective du bon fonctionnement du système de contrôle interne et de gestion des risques.

Le contrôle interne, quant à lui, est un processus mis en œuvre par une entreprise pour assurer l'intégrité de l'information financière et comptable et qu'il progresse vers la réalisation de ses objectifs opérationnels et de rentabilité avec succès.

Ce cours, ayant pour objectif l'analyse du *Principe d'audit et de contrôle interne*, se divise en 4 chapitres :

Chapitre I : Relation entre Audit interne et Contrôle interne

- I. Définition des deux termes
- II. Relation complémentaire entre AI et CI
- III. Avantages et limites d'AI et de CI

Chapitre II : Principe d'Audit interne (AI)

- I. Phase 1 : Préparation de la mission d'AI
- II. Phase 2 : Réalisation de la mission d'AI
- III. Phase 3 : Conclusion de la mission d'AI
- IV. Phase 4 : Suivi de l'AI

Chapitre III : Principe de Contrôle interne (CI)

- I. Définitions COSO 1 et COSO 2
- II. Composantes du COSO 1
- III. Composantes du COSO 2
- IV. Liens entre COSO 1 et COSO 2

Chapitre IV : Management des risques

- I. Définition
- II. Notion des risques
- III. Articulation entre *management* des risques et CI

Ce cours de M1 est partagé entre des cours magistraux et des travaux pratiques afin de maîtriser l'univers de cette activité de processus et de dispositifs de contrôle.

Audit et contrôle interne ouvrent à divers métiers qui ne connaissent pas de crise, car le secteur bancaire en recrute, les grands groupes industriels et commerciaux, l'administration territoriale et centrale...

Chapitre I : Relation entre Audit interne et Contrôle interne

Audit interne et contrôle interne ne doivent pas être confondus même s'ils contribuent à la maîtrise et à l'efficacité de l'organisation. Ces deux dispositifs permettent à l'entreprise de connaître et de gérer les risques significatifs pouvant l'affecter.

I. Définitions des deux termes

1. Audit interne

La définition proposée par l'Institut de l'audit interne (IIA) et des réponses aux questions multiples (QOQOCP) aide à mieux comprendre les finalités d'un tel dispositif.

a- Définition de l'IIA

Étymologiquement, audit vient du mot latine « *audio* ou *audire* » qui signifie « écouter » et interne parce que l'audit est exercé par le personnel de l'entreprise baptisé auditeur interne. Par définition, **audit interne est une écoute de la fonction.**

Selon le code de déontologie de l'IIA : « *l'Audit Interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation (i) une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, (ii) lui apporte ses conseils pour les améliorer, et (iii) contribue à créer de la valeur ajoutée.*

Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs (1) en évaluant ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement (par une approche systématique et méthodique) et (2) en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».

b- Nouvelles normes de l'audit interne

Les nouvelles normes de l'audit interne impliquent une responsabilité accrue des auditeurs dans **l'évaluation du processus de management des risques (attention, ils ne sont pas responsables de ce dispositif) ainsi que dans l'efficacité d'un tel processus.**

2. QOQOCP pour comprendre l'audit interne

Les réponses qui suivent aux questions multiples vous aide à mieux maîtriser le concept d'audit interne :

- **Qui ?** Auditeur interne <=> un groupe de personnes compétentes et impartiales : membres de l'organisation.
- **Quoi ?** Analyse et opinion sur la situation de l'organisation suivant 3 objectifs :
 1. Évaluer le contrôle interne : l'auditeur interne est tenu d'identifier les risques relatifs aux dispositifs de contrôle interne mis en place et proposer des actions pour les maîtriser.
 2. Apporter de la valeur ajoutée : aux unités auditées tout en concourant à l'intérêt général de l'entreprise.
 3. Obtenir du changement : c'est une amélioration réelle de la situation actuelle. L'auditeur n'est pas seul responsable de la réussite du changement, mais il ne peut pas ignorer sa part de responsabilité.
- **Où ?** Au sein de l'entreprise même et rattaché à la Direction Générale (ça ne concerne pas seulement la Direction financière, mais toutes les structures de l'organisation).
- **Quand ?** Mission ponctuelle, mais régulière.
- **Comment ?** L'auditeur interne, pour assurer ses tâches, dispose de :
Moyens :

1. Questionnaires

1.1. **Questionnaires de prise de connaissance** : c'est un document utilisé au cours de la phase de « prise de connaissance » de la mission. Il va permettre la collecte des informations dont la connaissance est nécessaire à l'auditeur pour :

- Bien définir le champ d'application de sa mission.
- Prévoir en conséquence l'organisation du travail et en particulier en mesurer l'importance.
- Préparer l'élaboration des questionnaires de contrôle interne.

1.2. **Questionnaire de contrôle interne** : c'est une liste de questions auxquelles l'auditeur répond par « oui » ou « non » (càd non applicable) afin de porter un diagnostic par simples lectures des réponses.

2. Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP)

La FRAP se présente comme un document normalisé, qui va conduire le raisonnement de l'auditeur à seule fin de l'amener à formuler une recommandation.

Outils :

1. **Programmes de travail** : portant sur l'ensemble de l'activité de l'entité (organisation, fonctionnement...), décomposition de la fonction ou du processus audité en tâches élémentaires : qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ?

2. **Outils de formalisation des travaux d'audit : SWOT...**



3. Outils d'interrogation

3.1. **Interview** : c'est un outil que l'auditeur interne utilise fréquemment. Ce n'est ni une conversation ni un interrogatoire. L'auditeur doit veiller à assurer une bonne interview càd dans le respect. Ce processus se déroule normalement en 4 étapes :

- Préparation de l'*interview* : qui consiste à définir au préalable le sujet de l'*interview*, à connaître la personne à interviewer, à élaborer les questions et à prendre rendez-vous (même si l'entrevue a été prévue lors de la réunion de lancement).
- Début de l'*interview* : il faut commencer par se présenter et préciser la technique qui sera utilisée. L'auditeur devra également s'adapter à son interlocuteur et bien observer ses attitudes.
- Les questions : pour obtenir l'information recherchée, l'auditeur doit toujours vérifier qu'il a bien compris la réponse de l'interlocuteur, il doit le laisser s'exprimer mais il doit savoir ramener le propos sur le thème évoqué sans bloquer le discours.
- La conclusion : l'auditeur doit procéder à une validation générale en résumant les

principaux points notés. Il doit demander s'il existe d'autres points à aborder, d'autres personnes à interviewer ou d'autres documents à consulter.

3.2. Vérification et rapprochement : ce sont des procédés utilisés par l'auditeur au cours de la phase de réalisation de l'audit interne. Le but c'est de s'assurer de la validité des opérations effectuées. En fait, toute erreur donne lieu à une recherche causale.

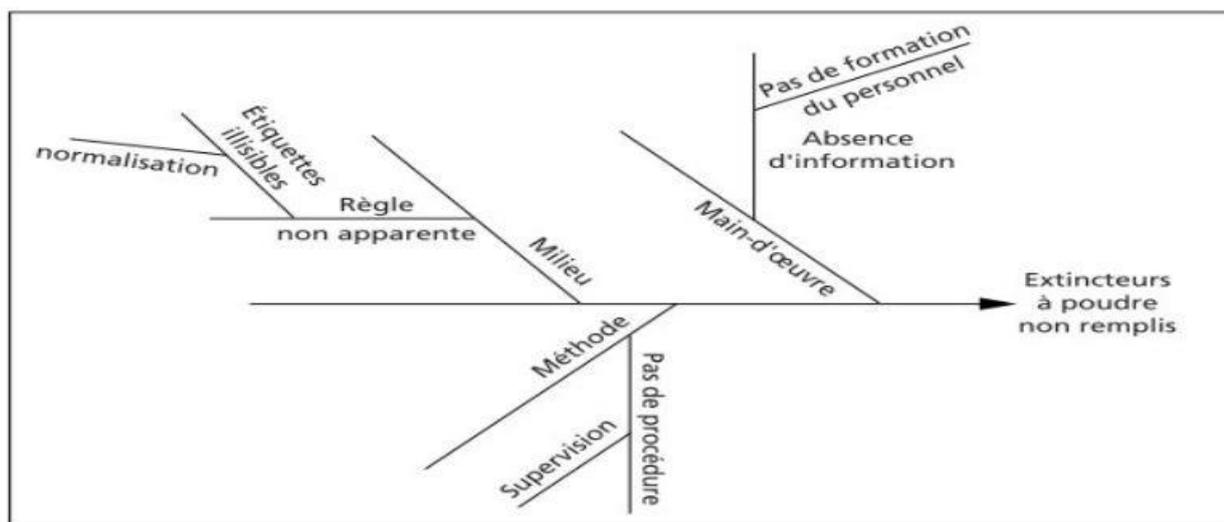
- Vérification : ce sont des vérifications arithmétiques pour détecter les erreurs croissantes dues à la pratique des tableurs. C'est pourquoi un auditeur avisé utilise des logiciels permettant de vérifier la logique des tableurs. L'auditeur peut également avoir recours à des ratios mais à condition de disposer d'un référentiel et des ordres de grandeurs lui permettant de faire des comparaisons et déceler les déviations. Ajoutons la vérification de l'existence de documents et la recherche d'indices.
- Rapprochement : c'est une technique de validation c-à-d pour confirmer l'exactitude et l'authenticité d'une information dès l'instant qu'elle provient de deux sources différents : c'est le « *cross control* ». Ces techniques sont souvent riches d'enseignements, toute différence révélant une anomalie à en chercher les causes et à redresser.

3.3. Sondages statistiques : c'est une méthode qui permet d'extrapoler à la population les observations faites sur un échantillon (prélevé de façon aléatoire dans une population de référence). Il ne s'agit pas seulement d'obtenir une information, mais également et surtout de rechercher les causes du phénomène après en avoir mesuré l'ampleur. L'auditeur interne va utiliser trois niveaux d'information statistique pour mener son investigation :

- Premier niveau : les données élémentaires qu'il va, le plus souvent, trier pour pouvoir en tirer soit des conclusions soit des pistes d'observations.
- Deuxième niveau : les statistiques internes, élaborées par tous et en particulier par le contrôle de gestion.
- Troisième niveau : l'échantillonnage statistique mis en œuvre par la technique du sondage.

3.4. Analyse causale : quand c'est bien conduite, une telle analyse aboutit à l'examen des dispositifs de contrôle interne aidant à énoncer la recommandation. La méthode la plus simple très utilisée c'est le « diagramme d'Ishikawa » dit « d'arête de poisson ». C'est la méthode des 5M qui constituent les arêtes fondamentales conduisant à l'explication du phénomène :

- Main-d'œuvre.
- Milieu.
- Matière.
- Matériel.
- Méthode.



Donc il est essentiel de remonter à la cause ou aux causes du phénomène. Et l'auditeur saura qu'il est parvenu au bout de son analyse lorsqu'il aura identifié la défaillance d'un dispositif spécifique du contrôle interne.

L'auditeur interne trouve dans cette démarche la satisfaction de la découverte, très vite il manie avec efficacité les techniques d'analyse les plus sophistiquées et peut déceler, à partir d'un constat d'apparence bénigne, des insuffisances très graves dans les dispositifs de contrôle interne et donc des faiblesses majeurs dans la maîtrise des opérations.

C'est par de telles analyses, conduites au niveau le plus élémentaire, et à partir des constats réels que l'auditeur interne va apporter au management une assistance efficace dont la productivité dépasse largement le coût du temps passé.

3.5. Questionnaire de contrôle interne : c'est une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité ou de la fonction auditée. Il est composé d'une liste de questions n'admettant en principe que les réponses « oui » ou « non » qui servent à recenser les moyens mis en place pour atteindre les objectifs du contrôle interne.

Le questionnaire est bâti pour que les réponses négatives désignent les points faibles du dispositif de contrôle interne, et que les réponses positives signalent les points en théorie forts.

L'exploitation du QCI consiste ensuite pour l'auditeur à évaluer l'impact des « non » et à vérifier la réalité des « oui ».

4. Outils de description

4.1. Grille d'analyse des tâches : va véritablement relier l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et justifier les analyses de postes :

- En ligne : les fonctions (postes).
- En colonne : catégories d'agents concernés, textes de références, relation au sein du service, application informatique utilisée...

Tous ces documents reflétant une situation à une date donnée, il en est de même de la grille d'analyse des tâches, qui est la photographie à un instant t de la répartition du travail.

Sa lecture va permettre de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et donc d'y porter remède. Elle permet également de faire le premier pas dans l'analyse des charges de travail de chacun.

4.2. **Diagramme de circulation.** Si la grille d'analyse des tâches est statique, le diagramme de circulation est dynamique (l'un est la photographie, l'autre le cinéma). Le diagramme de circulation ou *flow-chart* permet de représenter la circulation des documents entre les différentes fonctions et centres de responsabilité, d'indiquer leur origine et leur destination et donc de donner une vision complète du cheminement des informations et de leurs supports.

Cette méthode de schématisation remplace une longue description et ses avantages l'emportent largement sur ses inconvénients.

4.3. **Observation physique.** L'auditeur interne n'est pas quelqu'un qui reste dans son bureau : il saisit toutes les occasions pour aller sur le terrain et pratiquer l'observation physique.

« Aller sur le terrain » peut être aller dans une usine, visiter un secteur commercial ou aller dans un autre bureau. Dans tous ces cas, il ne procède pas seulement à des *interviews*, il va également observer. La pratique de l'observation physique exige trois conditions :

- L'observation ne doit pas être clandestine.
- L'observation ne doit pas être ponctuelle.
- L'observation doit toujours être validée, car elle est incertaine (sauf le cas où elle est elle-même une validation).

5. **Outils informatiques** : intranet, logiciels d'extraction de données, d'évaluation et d'analyse de risques...

Manuel d'audit interne

Ce manuel sert de programme de travail lors des audits de régularités / fiabilité / sincérité / conformité conduit par l'audit interne sur les différents macro processus retenus.

Cette catégorie d'audit vise à s'assurer que le fonctionnement du service est conforme aux règles internes (audit de régularité / fiabilité / sincérité) et aux lois et règlements en vigueur (audit de conformité).





- = Mesurer les résultats
- = Apprécier l'efficacité d'une fonction, d'un processus
- = Evaluer la pertinence des objectifs



AUDIT D'EFFICACITE
AUDIT DE PERFORMANCE

Le manuel d'audit se structure généralement comme suit :

- Macro process.
- Cas de gestion.
- Processus.
- Sous processus.
- Activité de contrôle (question d'audit).

Exemple :

Macro process : Gestion des immobilisations.

Cas de gestion : Immobilisations acquises / immobilisations produites.

Processus : Entrée de bien / sortie de bien.

Sous processus : Constituer le dossier de l'immobilisation.

Décider d'une réforme.

Activité de contrôle (question d'audit) se résume dans les tableaux suivants :

Objectif	Risque	Questions d'audit
Enregistrer de manière exacte et exhaustive les acquisitions d'immobilisations	Des entrées d'immobilisations sont réalisées sans justification La non justification des entrées d'immobilisations ou des valeurs amortissables peut conduire à la remise en cause des montants d'amortissement. De même, cette absence de justification peut entraîner des décalages entre le suivi technique et logistique d'une part et l'inventaire comptable des immobilisations d'autre part.	Chaque immobilisation fait-elle l'objet d'un dossier justificatif ?
		Pour les immobilisations acquises, on s'assurera a minima que l'on dispose d'une copie de l'engagement juridique, du bon de livraison et de la facture. Pour les immobilisations produites, on s'assurera que l'on dispose a minima du PV de réception comptable des travaux et des décomptes de solde des marchés. Les acquisitions d'immobilisations sont-elles conformes aux dossiers justificatifs ?

Objectif	Risque	Questions d'audit
Protéger les actifs et les ressources financières de l'Etat	Des immobilisations sont réformées à tort	Existe-t-il une procédure en matière de réforme de biens hors immobiliers ?
		Existe-t-il une matrice identifiant les signataires de PV de réforme ?
		La réforme est-elle autorisée par une personne habilitée ?
		Toutes les mutations de biens font-elles l'objet d'un PV de remise ?
		Les décisions de réforme sont-elles dûment documentées ?

- **Pourquoi ?** L'audit interne vise à atteindre un but précis en :

1. Évaluant les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise (suivant une approche systématique et méthodique).
2. Faisant des propositions (recommandations) pour renforcer leur efficacité.

NB : Audit interne est opposé à audit externe. En fait, audit interne ou « audit de première partie » dans le but d'une auto-déclaration de conformité. Or, audit externe appelé aussi « audit de seconde ou de tierce partie » qui peut aboutir à l'enregistrement ISO (9001 et 14001).

2. Contrôle interne

Même s'il existe de nombreuses définitions du contrôle interne, c'est un processus qui vise à assurer l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise (en fonction de ses moyens).

a- Définition selon l'Ordre des experts comptables francophones (1977)

Selon l'Ordre des experts comptables francophones, « *le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection et la sauvegarde du patrimoine, la qualité de l'information. Et, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci* ».

b- Principaux objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne est un processus effectué par des personnes apportant une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- Efficacité et efficacité des opérations.
- Fiabilité des états financiers.
- Respect des lois et des règlements en vigueur.

2. QQOQCP pour comprendre le contrôle interne

Les réponses aux questions multiples suivantes aide à mieux comprendre le processus de contrôle interne :

- **Qui ?** Contrôleurs internes <=> des personnes de l'entreprise à tous les niveaux. (allant du Conseil d'administration, passant par les dirigeants jusqu'au personnel).

- **Quoi ?** Traiter les risques qui menacent la réalisation des objectifs et fournir une assurance raisonnable pour la bonne réalisation des missions de l'organisation et des objectifs généraux.
- **Où ?** Au sein de l'entreprise même et rattaché à toutes les directions. Le contrôle interne est intégré dans l'infrastructure et la culture de l'organisation. Autrement dit, il fait partie intégrante des processus de :
 1. Gestion.
 2. Planification.
 3. Exécution.
 4. Vérification.
- **Quand ?** Permanent (détectif ou préventif).
- **Comment ?** Les contrôleurs internes disposent quelques moyens pour assurer leur tâches :

5 composantes du COSO1

1. Environnement de contrôle : c'est la culture de contrôle au sein de l'entreprise caractérisé par :

- Code d'éthique.
- Règles et procédures documentés.
- Culture d'entreprise.

2. Évaluation des risques : évaluation des facteurs internes et externes qui impactent la performance de l'entreprise :

- Gestion des risques stratégiques.
- Gestion des risques opérationnels.
- Évaluation des risques par l'audit interne.

3. Activités de contrôle : règles et procédures permettant que les actions de gestion des risques établies par le management soient appliquées en temps réel :

- Délégation de pouvoir et approbation.
- *Process* et système commun.
- Séparation des fonctions.
- Réconciliation des comptes.
- Contrôle des systèmes d'information.

4. Informations et communication : processus qui assure que les informations pertinentes soient identifiées et communiquées en temps voulu :

- Notes de la direction.
- Règles et procédures.
- Formation.
- Code d'éthique.

5. Pilotage : processus visant à s'assurer que le contrôle interne est adéquatement conçu, appliqué efficacement et adapté à l'organisation :

- Analyse par le management.
- *Disclosure committee*.
- **Mission d'audit interne.**

8 composantes du COSO2

Ce sont les 5 composantes précédentes plus :

6. Définition des objectifs.
7. Identification des événements potentiels.

8. Réponses aux risques.

- **Pourquoi ?** Le contrôle interne est effectué au sein d'une organisation dans le but d'atteindre des objectifs :

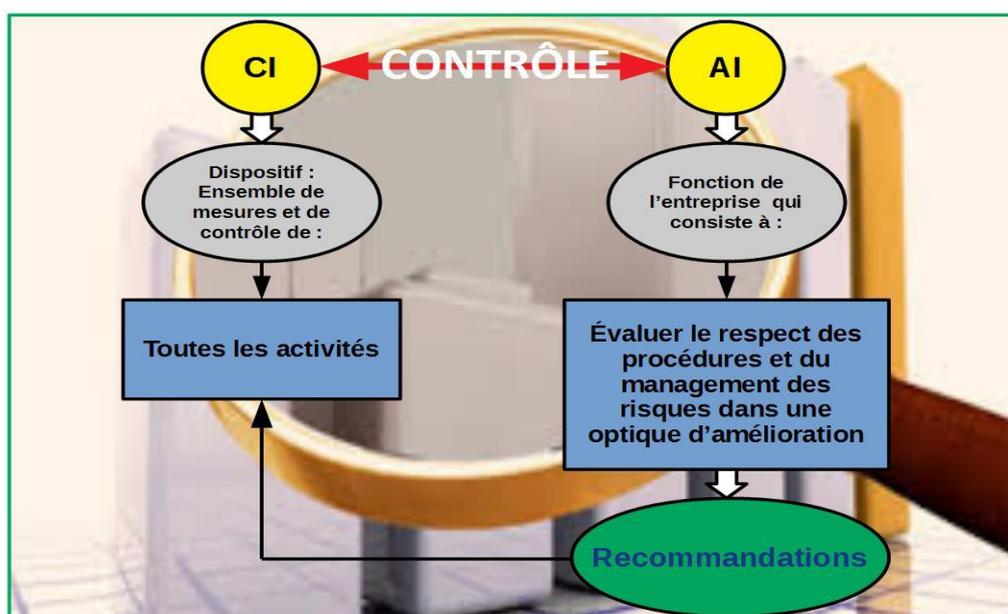
- Opérationnels : s'agissant de la réalisation et l'optimisation des ressources de l'entreprise.
- D'informations financières : s'agissant de la préparation des états financiers publiés fiables.
- De conformité : s'agissant du respect par l'organisation des lois et des règlements en vigueur.

II. Relation complémentaire entre AI et CI

Les définitions des deux termes effectuées précédemment se résument dans le tableau suivant :

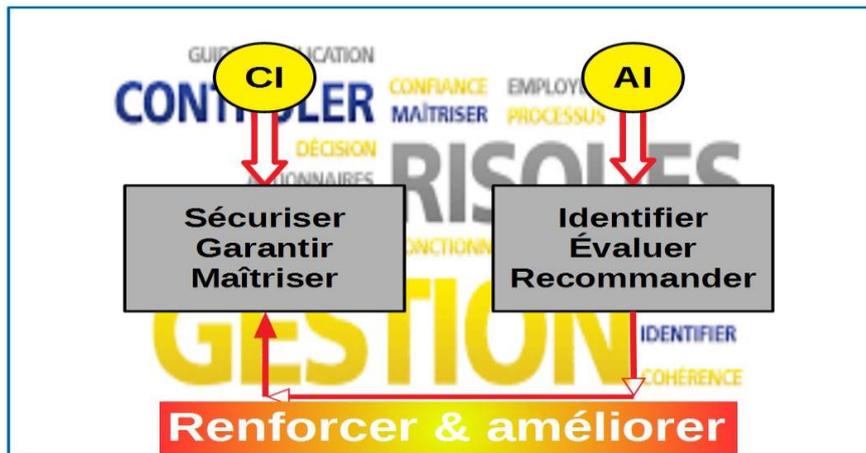
	Contrôle interne	Audit interne
Périodicité	<ul style="list-style-type: none">• Permanent• Préventif ou détectif	<ul style="list-style-type: none">• Missions ponctuelles mais régulières
Acteurs	<ul style="list-style-type: none">• Toutes personnes de l'organisation	<ul style="list-style-type: none">• Un groupe de personnes compétentes et impartiales membres de l'organisation
Domaines	<ul style="list-style-type: none">• Toutes activités	<ul style="list-style-type: none">• L'évaluation du respect des procédures et du management des risques dans une optique d'amélioration
Conséquences	<ul style="list-style-type: none">• Détection ou prévention des irrégularités	<ul style="list-style-type: none">• Diagnostic, recommandations

La relation de complémentarité entre les deux termes peut être résumée par le graphique suivant :



Ainsi, l'audit interne (fonction de l'entreprise) est le contrôle du contrôle interne (dispositif) et qui apporte des recommandations finales pouvant améliorer la

performance de l'organisation, tel que décrit la courbe suivante :



On peut conclure que l'audit interne renforce et améliore les dispositifs du contrôle interne de l'entreprise.

NB : cette relation de complémentarité peut très vite se transformer en relation conflictuelle au sein d'une organisation.

III. Avantages et limites d'AI et de CI

Audit et contrôle interne, bien que leur implantation au sein d'une organisation apporte beaucoup d'avantages, rencontrent certaines limites.

1. Avantages de l'AI et du CI

En général, ces deux mesures aboutissent à la mise aux normes de l'entreprise. Les techniques de l'audit interne et du contrôle interne ont toujours des effets positifs sur le personnel au sein de la société. En effet :

- Il permet aux dirigeants de la société d'avoir une vision globale par rapport aux différents départements de l'entreprise.
- Il est considéré comme un outil performant d'aide à la décision dans la mesure où il étudie tous les types de risques tels que le non respect de procédures fondamentales.

D'autre part, grâce aux analyses détaillées effectuées et aux recommandations déduites :

- Les chefs d'entreprise gagnent en terme de gestion d'entreprise, de qualité de service ou bien de produit et de temps.
- Cette démarche favorise la motivation au sein des équipes de personnel.
- Suite à l'élimination des anomalies et des défaillances, les bénéfices accroissent et les revenus augmentent automatiquement, par la suite.

On constate surtout l'effet d'une telle démarche si l'entreprise réussit à obtenir les Certifications ISO.

2. Limites de l'AI et du CI

a- Limites d'AI

Différents obstacles peuvent entraver les travaux d'audit interne. Ils peuvent s'agir de :

1. *Problèmes humains*

- Le comportement des dirigeants qui ne sont pas toujours convaincus de l'utilité du contrôle interne.
- La résistance au changement.
- La déresponsabilisation supposée du personnel qui craint que la séparation des tâches entraîne une parcellisation des travaux, démotivante pour le personnel.
- Le fait que les auditeurs soient ressentis comme des contrôleurs, ce qui génère souvent un manque de confiance (voire même un conflit).

2. Problèmes matériels

- Un personnel limité en nombre qui ne donne pas toujours la possibilité de séparer des fonctions incompatibles.

- La taille de l'entreprise dans la mesure où, si elle est trop petite, elle limitera forcément le coût et donc la qualité du contrôle.
- Le coût qui est souvent évoqué pour en retarder la mise en place.

Le contrôle interne ne pourra jamais éviter la collusion de plusieurs personnes, il pourra simplement créer un obstacle en répartissant davantage les tâches et donc les contrôles.

b- Limites de CI

L'objectif du contrôle interne est d'arriver à une **assurance raisonnable** du bon fonctionnement de l'entreprise. Mais ce n'est pas une garantie absolue. En fait, il est toujours possible qu'un fraudeur particulièrement astucieux profite des failles des procédures internes pour commettre un vol au détriment de l'entreprise. Il est probable que le renforcement des dispositifs de contrôle interne doit permettre d'éviter cela.

Mais souvent cela s'accompagne d'un alourdissement des procédures. Au lieu d'améliorer l'efficacité de l'entreprise on ne réussit qu'à augmenter la lourdeur de sa bureaucratie.

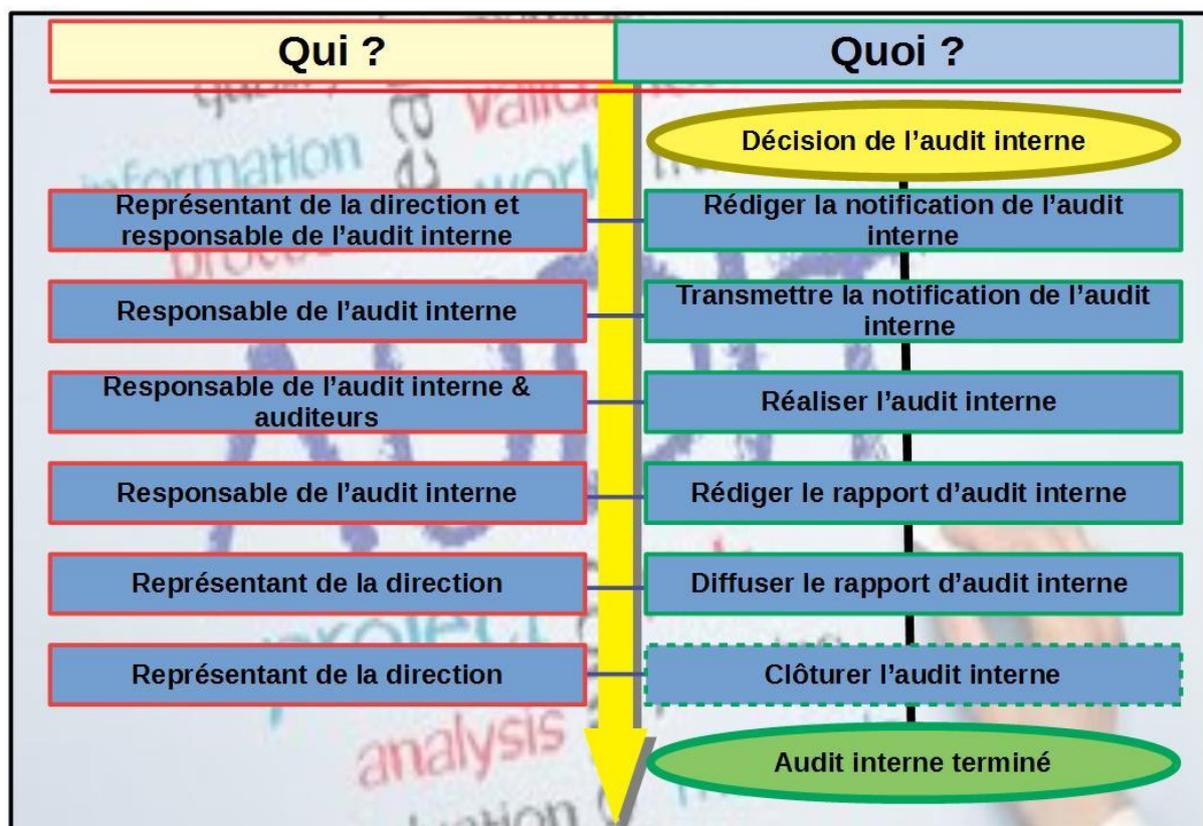
De manière plus générale, on constate que l'atteinte des objectifs de l'entreprise ne dépend pas uniquement des facteurs internes. Si le marché s'effondre ou si un concurrent bénéficie d'une innovation majeure, l'entreprise peut avoir des processus efficaces et performants mais elle sera en situation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

Chapitre II : Principe d'Audit interne (AI)

Avant d'attaquer les 4 phases d'audit interne, l'équipe prépare la procédure qui consiste à définir les dispositifs à prendre pour planifier l'audit interne, gérer les auditeurs et maîtriser la méthode d'audit. Elle s'applique essentiellement pour les auditeurs.

Retenons quelques définitions suivant la norme ISO 9000 :

1. **Audit** : processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits.
2. **Audité** : organisme qui fait l'objet d'audit interne.
3. **Auditeur** : personne ayant la compétence pour réaliser un audit interne.
4. **Programmes d'audit** : ensemble d'un ou de plusieurs audits planifiés pour une durée spécifique et dirigé dans un but spécifique.
5. **Preuves d'audit** : enregistrements, énoncés de faits ou autres informations pertinentes pour les critères d'audit et vérifiables.
6. **Critères d'audit** : ensemble de politiques, procédures ou exigences utilisés comme référence.
7. **Enregistrement** : document faisant état de résultats obtenus ou apportant la



preuve de la réalisation d'une activité d'audit.

I. Phase 1 : Préparation de la mission d'AI

La préparation de la mission d'audit interne se déroule en 3 étapes :

1. Prise de connaissance

Il s'agit d'une prise de connaissance de l'entité auditée avec l'aide de précédents rapports d'audit ou autre types de rapports, organigrammes, instructions et notes diverses...

2. Planification de la mission

Cette deuxième étape consiste à définir :

- Objectifs de la mission.
- Champ de la mission ou plan d'audit basé sur l'analyse des risques (déterminer et apprécier les zones de risques, fixer des orientations en matière de CI, planifier des missions d'audit et suivre la mise en œuvre des plans d'actions des missions précédentes). Ce plan est soumis régulièrement au rythme d'une fois/an.
- Équipe d'auditeurs internes.
- Calendrier d'intervention en accord avec l'entité auditée.
- Identification des interlocuteurs dans l'entité auditée.
- Formalisation / mise à jour / identification du programme de travail *ad hoc*.

Remarque :

Les auditeurs internes doivent être objectifs et impartiaux. Ils doivent être formés (formation interne ou externe). Ils sont ensuite qualifiés après validation de la Direction. Ils doivent, pour rester qualifiés, respecter les techniques d'audit y compris les aspects comportementaux et de communication et effectuer au minimum un audit par an. La liste d'auditeurs est mise à jour régulièrement par le représentant de la direction.

3. Envoi de la lettre de mission

Cette lettre vise à :

- Notifier la mission d'audit envoyée au responsable de l'entité auditée.
- Rappeler l'objet, la date, la durée de l'audit ainsi que les noms et coordonnées de l'équipe d'audit.

II. Phase 2 : Réalisation de la mission d'AI

Pour une bonne réalisation de la mission d'audit interne, on doit respecter deux étapes :

1. Réunion d'ouverture chez l'audité

- Elle permet d'instaurer un climat de confiance.
- Objectifs : présentation des auditeurs, du déroulement de la mission et de la méthodologie suivie, remise de la charte d'audit, prise de rendez-vous et de contacts dans l'entité auditée, définition des conditions matérielles de la mission.
- Participants : auditeurs de la mission et leur responsable, les responsables de service de la fonction auditée.

2. Réalisation du programme de travail en fonction de la répartition des travaux entre les membres de l'équipe d'audit

- Formalisation des objectifs, travaux effectués (analyse documentaire, interviews, observations terrains et contrôles par sondage sur pièces...), constats, conclusions et recommandations.
- Documentation des travaux d'audit (preuve des tests effectués, copies des documents analysés...)

- Revue des travaux d'audit réalisés par les responsables de mission.

III. Phase 3 : Conclusion d'AI

Enfin, 3 étapes importantes marquent la conclusion de mission d'audit interne :

1. Réunion de clôture chez l'audité

- Présentation des constats (positifs et négatifs), conclusions et recommandations hiérarchisées en fonction de leur caractère significatif.
- Objectifs : information rapide de l'encadrement de l'entité auditée, validation de la pertinence et du caractère incontestable des conclusions, obtention de l'adhésion des responsables de l'entité afin de les inciter à mettre en œuvre un plan d'action pour pallier les dysfonctionnements constatés.

2. Procédure contradictoire et rapport provisoire

L'entité auditée dispose, dans un délai précisé lors de l'envoi du rapport provisoire, d'un « droit de réponse » et d'observations sur les conclusions de l'audit.

3. Rapport d'audit définitif

- Numéroté, daté et signé par les auditeurs.
- Synthèse sur une ou deux pages des constats importants et des principales recommandations.
- Préambule précisant le cadre de la mission.
- Corps du rapport (présentation de l'entité auditée, remarques importantes positives et négatives hiérarchisées) et ses annexes (détail de constatations, lettre de mission...)

IV. Phase 4 : Suivi de l'AI

Cette dernière étape de la mission d'audit interne consiste en un suivi par l'auditeur de la mise en œuvre des recommandations :

- Pas de participation à la mise en œuvre : principe d'indépendance, mais mise en place d'un processus de suivi de la mise en œuvre.
- Mise en œuvre par l'auditée d'un plan d'actions, identification des personnes responsables de la mise en place des recommandations et des délais de mise en place via :
 1. audit allégé.
 2. Questionnaire.
 3. Comité de suivi
 4. ...

Remarque :

L'audit interne est réalisé dans le but de décrocher l'une des normes établies par l'IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle interne) présentées dans les tableaux suivants :

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.

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 ».
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 ».

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.

Chapitre III : Principe de Contrôle interne (CI)

Le principe du contrôle interne est basé sur deux référentiels dénommés COSO ou *Committee of sponsoring organization*, fruits de deux ouvrages parus en 1992 (COSO 1) et en 2004 (COSO 2). Ce sont des contributions aux travaux de la *National Commission on Fraudulent Financial Reporting - Treadway Commission*, fondée en 1985.

I. Définitions COSO 1 et COSO 2

COSO 1 a été parue dans l'ouvrage « *Internal Control - Integrated Framework* », traduit en 2000 sous le titre « *La nouvelle pratique du contrôle interne* ». COSO 2 est édité en septembre 2004 sous le titre : « *Enterprise Risk Management - Integrated Framework* ».

1. COSO 1

« 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** que :

- Les opérations sont réalisées, sécurisées, optimisées et permettant ainsi à l'organisation d'atteindre ses objectifs de base, de performance, de rentabilité et de protection du patrimoine.
- Les informations financières sont fiables.
- Les lois, les réglementations et directives de l'organisation sont respectées. »

2. COSO 2

« Le contrôle interne, effectué par le Conseil d'administration, la direction et l'ensemble des salariés, appliqué dans l'ensemble d'une stratégie prédéfinie, appliqué dans toute l'entreprise (entité, divisions, filiales...) :

- Est conçu pour identifier d'éventuels événements qui pourraient affecter l'entreprise.
- Gère les risques afin qu'ils restent dans la limite des risques que l'entreprise est encline à supporter. On parle de « *risk appetite* » et « *risk tolerance* ».
- procure une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise ».

Le but c'est de maîtriser, et non éliminer, la prise de risque qui doit rester une source de croissance et de réussite pour l'entreprise. D'ailleurs, les 4 principaux objectifs d'une entreprise inscrits dans ce cadre sont :

1. Stratégiques : qui corroborent la mission et la vision de l'entreprise.
2. Opérationnels : efficacité et efficience des ressources utilisées.
3. De *reporting* : fiables au sens large du terme pour tout type d'information (financière, non financière, interne, externe).
4. De conformité : aux textes et lois en vigueur.

II. Composantes du COSO 1

C'est un référentiel servant de base pour évaluer l'efficacité du contrôle interne d'une organisation suivant 5 composantes :

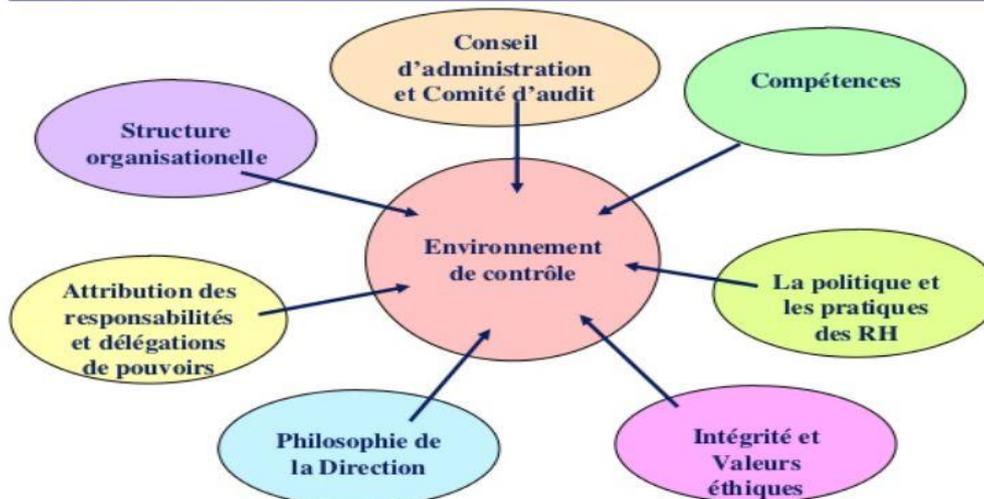
1. Environnement de contrôle

Ceci détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôle.

Il constitue, en outre, le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne en imposant discipline et organisation.

Le référentiel COSO 1: Environnement de contrôle

Exemple de critères à prendre en compte



2. Évaluation des risques

Pourquoi ? Parce que le risque est un événement ou une circonstance qui peut affecter négativement la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs.

L'évaluation des risques requiert l'évaluation des facteurs externes et internes à l'entreprise, leur impact sur l'exploitation, le *reporting* financier et la conformité aux lois en vigueur.

Ce processus commence par l'identification des risques associés aux objectifs définis à chaque niveau de l'entreprise :

Au niveau de l'entreprise :

- Pierre angulaire d'un contrôle effectif, les objectifs de l'entreprise permettent de savoir ce que l'entreprise doit accomplir.
- Les objectifs doivent être cohérents avec le budget, la stratégie et les plans de développement (*business plans*).

Au niveau des activités :

- S'aligner avec les objectifs de l'entreprise, avec la différence qu'il se rapporte directement à des objectifs, avec des cibles et des délais spécifiques.
- Fournir des informations et conseils sur les priorités de la Direction.

Quels sont les différents types de risques ?

On distingue les :

- Risques stratégiques : ne pas faire ce qu'il faut.
- Risques d'exploitation : faire ce qu'il faut avec des ressources inadéquates.
- Risques financiers : perdre des ressources financières ou encourir des pertes inacceptables.
- Risques au niveau de l'information : utiliser des informations fausses, inadéquates ou trompeuses.

3. Activités de contrôle

Ce sont des règles et des procédures qui permettent de s'assurer que les mesures identifiées (nécessaires pour maîtriser les risques) sont appliquées correctement et à temps.

Ces activités doivent être intégrées aux opérations / processus habituels et sont destinées à assurer l'exécution des directives émises par le *management* en vue de maîtriser les risques. **Se concentrer sur la prévention, la détection et la correction.**

Quels sont les différents types d'activités de contrôle ?

- Approbation, autorisation et vérification (exemple : délégation de pouvoirs).
- Réconciliations.
- Revue des indicateurs de performance.
- Sécurité des biens (exemple : contrôle d'accès).
- Séparation des tâches (exemple : surveillance - autorisation - enregistrement).
- Contrôle des système d'information :
 1. Contrôles généraux informatiques (sécurité, développement des applications...)
 2. Contrôle des applications.

4. Information...

Il s'agit de l'identification, de l'obtention et de la diffusion d'information pertinente (interne ou externe) selon le bon moyen de communication, au bon moment, aux bonnes personnes afin que ces dernières puissent réagir et assurer leur responsabilité.

Quels sont les systèmes d'information ?

- Infrastructure.
- Logiciel.
- Personnel.
- Processus - manuel automatique.
- Données.

Comment évaluer la qualité de l'information ?

- Opportunité / contenu.
- A temps / en retard.
- A jour.
- Exactitude.
- Accessibilité.

... et communication

- Une bonne compréhension des rôles et responsabilités de chacun.
- Les salariés comprennent comment leur travail est lié à celui des autres.
- Moyen de signaler des exceptions à la hiérarchie.
- Peut être sous la forme de :
 1. Manuels de procédure.
 2. Manuels de comptabilité et de *reporting* financier.
 3. Memoranda.
 4. Électroniquement, oralement (réunions, compte-rendus) et par des actions des Dirigeants.
 - Faciliter la communication *top-down* et *bottom-up*.
 - Communiquer avec les tiers.

5. Pilotage

L'objectif du pilotage est de déterminer si la conception du contrôle interne est adéquate, si le contrôle interne est appliquée, efficace et s'adapter aux circonstances.

Les performances du contrôle interne doivent être contrôlées de manière continue aux travers des opérations à caractère de pilotage, et doivent aussi faire l'objet d'évaluations sous forme de missions d'audit interne.

Le périmètre des activités à contrôler et la fréquence des contrôles dépendent de l'importance relative des risques sous-jacents et des contrôles qui permettent de réduire

ces risques.

III. Composantes du COSO 2

En plus des 5 composantes, le référentiel COSO 2 a intégré 3 autres composantes, entre autres :

6. Définition des objectifs

C'est une étape préalable à l'identification et l'analyse des risques en définissant les :

- Objectifs stratégiques : principaux objectifs à atteindre par rapport aux facteurs externes.
- Objectifs secondaires : qui découlent des objectifs stratégiques et qui permettent de fixer les objectifs au niveau des entités (ou *business units*).
- *Risk appetite* ou attitude de prise de risque : définissant le niveau de risque acceptable pour la direction et le conseil d'administration afin d'atteindre les objectifs fixés.
- Objectifs sélectionnés : prise en compte des objectifs stratégiques cohérents avec le *risk appetite*.
- *Risk tolerance* ou attitude de tolérance des risques : niveau acceptable de déviation par rapport aux objectifs prédéfinis.

7. Identification des événements potentiels

Qu'est-ce qu'un événement ?

C'est un incident interne ou externe, positif ou négatif affectant l'implémentation des stratégies ou l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Quels sont les facteurs externes et internes ?

- Facteurs internes : infrastructure, personnel, processus, technologique.
- Facteurs externes : économie, environnement naturel, politique, social et technologie.

Quelles sont les techniques d'identification des événements ?

Ça dépend des entreprises, car différentes méthodes et de nombreux outils peuvent être utilisés à ce titre.

Est-ce que les événements sont interdépendants ?

Oui, ils sont interactifs.

Pourquoi doit-on catégoriser les événements ?

En catégorisant les événements, le management peut vérifier s'ils sont identifiés d'une manière complète.

Comment distinguer risques et opportunités ?

On parle de risque (opportunité) si l'événement a un impact négatif (positif) sur l'activité de l'entreprise.

8. Réponses aux risques

L'entreprise doit être capable, après avoir identifié les événements négatifs (risques), d'apporter des solutions (càd des réponses) en **identifiant les plans d'action possibles** :

- Éviter les risques.
- Réduire les risques.
- Partager les risques.

- Accepter les risques.

Les plans d'action doivent être évalués à leur tour :

- Évaluation de l'effet sur l'impact et la probabilité.
- Évaluation des coûts/profils.

Enfin, on doit sélectionner les plans d'action sur la base des deux étapes précédentes.

IV. Liens entre COSO 1 et COSO 2

Le référentiel COSO 2 a une portée plus large que le COSO 1 tout en se concentrant sur l'identification et l'analyse des risques :

- Évaluation de tous les types de risques qui peuvent impacter l'entreprise.
- Réponses aux risques identifiés.
- Mise en place de la stratégie de l'entreprise.
- Définition d'un niveau de risque limite : « *risk appetite* ».
- Définition des objectifs en fonction de la stratégie prédéfinie.
- Processus de contrôle.
- Notion de « portefeuilles de risques » étroitement liés entre eux.

Le référentiel COSO 1 aborde peu cette problématique de gestion de risques et est beaucoup plus axé sur :

- L'organisation du contrôle interne.
- Les contrôles sur les opérations de l'entreprise.
- La fiabilité des informations financières.
- La conformité avec les lois et réglementations en vigueur.

Chapitre IV : *Management* des risques

Le *management* des risques est une approche intégrée et rigoureuse, car il évalue et localise les événements dans toutes les zones qui pourraient avoir un impact sur la stratégie de l'organisation et ses différents objectifs.

I. Définition

1. Management des risques selon le COSO 2

D'après ce référentiel du contrôle interne, « *le management des risques est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation* ».

2. Catégories des risques

Le risque dont on parle est, en fait, un univers complexe comme il existe différentes catégories :

<i>Catégories de risques</i>	<i>Nature du risque</i>
Risque financier (de change, opérationnel, de marché, de crédit, de taux d'intérêt)	Risque financier : changements dans le taux d'intérêt, le change, le crédit, la valeur de l'instrument financier et la liquidité. Risque opérationnel : défauts techniques, accidents, erreurs humaines, perte d'employés clés. Risque du marché : changements dans la concurrence, dans le nombre de produits vendus par client, perte de parts de marché.
Risque lié à la réglementation gouvernementale	Changement dans le contrôle, la réglementation, les législations nationales et internationales
Risque économique	Changements dans les facteurs macroéconomiques.
Risque de matières premières	Changements dans les prix des matières premières
Risque environnemental	Incidents dans l'environnement, lois et règlements environnementaux
Risque politique	Conduite des affaires dans un contexte international
Risque d'illiquidité	Les difficultés de faire face à ses engagements, à ses échéances
Risque de technologie	Changement rapide de technologie
Risque lié aux conditions climatiques	Conditions climatiques graves, défavorables à l'activité de l'entreprise
Risque fournisseur	Dépendance à l'égard de fournisseurs clés, fournisseurs peu sûrs
Risque lié au cycle	Tendance cyclique naturelle
Risque de saisonnalité	Modèles saisonniers
Risque de valeur de l'instrument financier	
Risque de distribution	Changements dans les canaux de distribution
Risque de ressources naturelles	Quantités insuffisantes de réserves, faible qualité des réserves.

II. Notion de risques

La management de risques est un processus à plusieurs facettes et qui se déroulent sur 3 grandes étapes.

1. Facettes de risques

Une organisation est très attentive à 3 principales facettes de risques, entre autres :

- Le risque inhérent à l'activité de l'entreprise :
 1. Il peut être commun ou non à toutes les fonctions.
 2. Spécifique à une fonction déterminée.
- Le risque lié au niveau du contrôle interne de l'entreprise.
- Le risque lié à la capacité de l'entreprise à l'identifier (risque d'audit).

2. Processus du management des risques

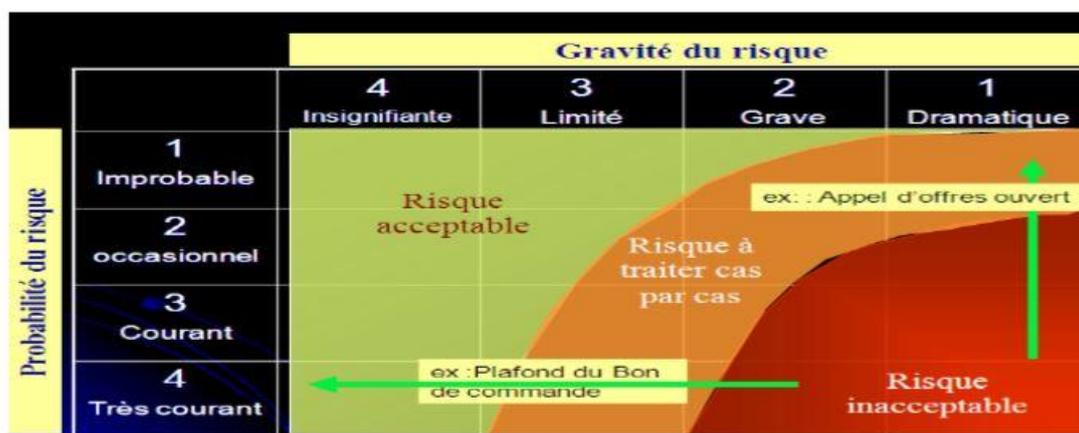
C'est un processus qui se déroule suivant 3 grandes étapes :

- Évaluation des risques.

- Formalisation des risques.
- Exploitation des risques.

a- Évaluation des risques

C'est la deuxième composante du COSO1 qui consiste à évaluer les facteurs internes et externes impactant la performance de l'entreprise. Nombreuses sont les méthodes qu'on peut utiliser, mais la principale consiste en une **cartographie des risques** :



b- Formalisation des risques

La formalisation des risques comporte quatre étapes. Il s'agit de :

- Modéliser les différentes sources de risques.
- Les lier à des indicateurs financiers (comme le cash-flow).

NB : Cash-flow = Surplus monétaire créé par l'investissement
 = Recettes induites du projet - Dépenses induites du projet
 = Produits encaissables - Charges décaissables
 = Capacité d'autofinancement (CAF) d'exploitation

Or, CAF d'exploitation = Résultat net + Dotations d'exploitation.

On a donc : **Cash-flow = Résultat net + Dotations**

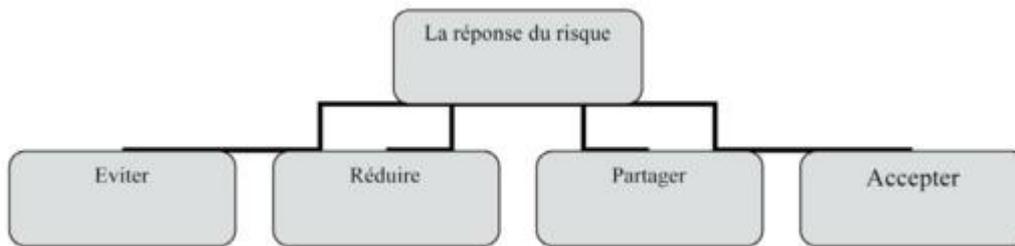
Les cash-flows prévisionnels correspondent au flux de trésorerie net engendré chaque année par l'exploitation du projet, leur détermination se fait au niveau du compte de produits et charges prévisionnels :

Cash-flow = Résultat prévisionnel avant charges financières et après impôts + Dotations aux investissements d'exploitation

- Développer un portfolio des stratégies de traitement de risques (de manière à réduire ceux-ci).
- Optimiser les investissements avec ce portfolio des stratégies (allocation efficace des ressources du *management* des risques d'entreprise selon le niveau de risques évalué précédemment).

c- Exploitation des risques

Pour cela, 4 options s'exposent à l'entreprise suivant le graphique suivant :



La stratégie d'évitement consiste pour le management de stopper ou de réduire l'activité qui favorise le risque. Par exemple, l'entreprise refusera d'entrer sur un marché ou de fermer une usine. Une autre stratégie peut être adoptée consistant à se partager le risque.

Le partage du risque : Il y a plusieurs façons de partager le risque relatif au management. L'assurance, la mutualisation sont des exemples d'une telle approche. Par ailleurs, la probabilité ou l'impact du risque peut être transféré.

L'acceptation du risque : le management a le choix d'accepter la probabilité ou l'impact d'un risque donné. Il est bon de préciser que l'évaluation des réponses à apporter au risque est un processus. Les risques découlant de chaque réponse doivent être évalués à leur tour. Mais toute politique de management de risque suppose un système d'information et de communication adapté et le pilotage par l'organisation.

III. Articulation entre management des risques et CI

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités de l'entreprise :

- Le dispositif de gestion des risques vise à identifier et analyser les principaux risques de la société. Les risques, dépassant les limites acceptables fixées par la société, sont traités et le cas échéant, font l'objet de plans d'action. Ces derniers peuvent prévoir la mise en place de contrôles, un transfert des conséquences financières (mécanisme d'assurance ou équivalent) ou une adaptation de l'organisation. Les contrôles à mettre en place relèvent du dispositif de contrôle interne. Ainsi, ce dernier concourt au traitement des risques auxquels sont exposées les activités de la société.
- De son côté, le dispositif de contrôle interne s'appuie sur le dispositif de gestion des risques pour identifier les principaux risques à maîtriser ; ▫ En outre, le dispositif de gestion des risques doit lui-même intégrer des contrôles, relevant du dispositif de contrôle interne, destinés à sécuriser son bon fonctionnement.

L'articulation et l'équilibre conjugué des deux dispositifs sont conditionnés par l'environnement de contrôle, qui constitue leur fondement commun, notamment: la culture du risque et du contrôle propres à la société et les valeurs éthiques de la société.