

---

## Programme

### Introduction :

- Audit : Fonction universelle et champ d'application
- Audit et autres organes de contrôle (contrôle de gestion, inspection...)
- Les Standards de l'audit interne

### **I- Contrôle Interne outils de gestion des Risques**

1 - La Finalité: l'Appréciation du Contrôle Interne (Définitions et principes généraux, Actualité du contrôle interne les objectifs et les composantes du contrôle interne),

2- **Démarche de gestion des risques**: Définitions et principes généraux, mesure du risque, **cartographie et typologie des risques** (risques financiers, opérationnels et stratégiques)

---

### **II- Stratégie d'Entreprise**

- \* Définition de la stratégie
- \* Démarche stratégique et diagnostic stratégique
- \* Les outils d'analyse stratégique

### **III- Audit stratégique**

- \* Démarche et méthodes de l'Audit stratégique

### **IV – L'Audit des systèmes de planification et de suivi**

- \* Les principes fondamentaux de la méthodologie de l'Audit
- \* Les dysfonctionnements stratégiques généraux
- \* Les fondements de l'audit de la gestion stratégique
  - La définition des stratégies
    - Au niveau d'un domaine d'activité
    - Le niveau Global
  - La mise en œuvre de la stratégie
  - Le suivi et l'ajustement
- \* L'audit du contrôle de gestion

---

# Introduction

Grandes turbulences et de complexité, le dirigeant d'entreprise éprouve de plus en plus des difficultés à identifier et à définir la bonne stratégie pour assurer sa rentabilité, sa continuité et sa croissance.

- Le dirigeant se doit d'analyser et d'évaluer les facteurs reliés à son organisation et à son environnement, afin d'être en mesure de mieux comprendre les enjeux, les risques, les forces et les faiblesses de son milieu et ainsi déceler plus efficacement les opportunités stratégiques pour assurer le développement de son entreprise.

---

---

## Introduction

Il est essentiel pour le dirigeant d'entreprise de bien **positionner sa stratégie globale** avant de définir les stratégies et les actions à entreprendre en vue d'atteindre les objectifs visés.

L'évaluation des **forces et avantages compétitifs** de l'entreprise par rapport **aux forces du secteur** et à la stabilité de l'environnement dans lequel l'entreprise œuvre, permet d'identifier la position stratégique globale à adopter, de diminuer les risques d'échec, de mieux connaître ses possibilités et ses limites, et de prendre finalement une orientation stratégique plus efficace.

---

---

# Audit Interne, Contrôle Interne, Contrôle de Gestion et Inspection

---

---

## Audit Interne

### Qu'est-ce que c'est? A quoi ça sert?

- L'audit interne est une activité
  - indépendante, objective et impartiale, exercée dans une organisation (entreprise, organisme),
  - menée pour produire de la valeur ajoutée pour cette organisation en lui apportant assurance sur son fonctionnement et conseils pour l'améliorer
  - l'audit aide l'organisation à atteindre ses objectifs par une approche systématique et méthodique d'évaluation et d'amélioration des processus :
    - de management des risques
    - de contrôle
    - et de gouvernement d'entreprise.

---

\*définition, adoptée par l'IIA -juin 1999

---

## L'Audit Interne

### Risques et management des risques

- Risque est un triptyque , c'est la possibilité que la combinaison:
    - d'un événement (ou circonstance)
    - et d'un mode de fonctionnement (ou facteur organisationnel)
    - compromette l'atteinte d'un objectif.
  
  - Le management d'un risque consiste alors à mettre en place aux trois moments avant pendant après les mesures visant à
    - 1. empêcher le risque de se matérialiser : **prévention**,
    - 2. s'apercevoir que malgré cela il est advenu : **détection**,
    - 3. limiter ses conséquences : **protection**.
-

---

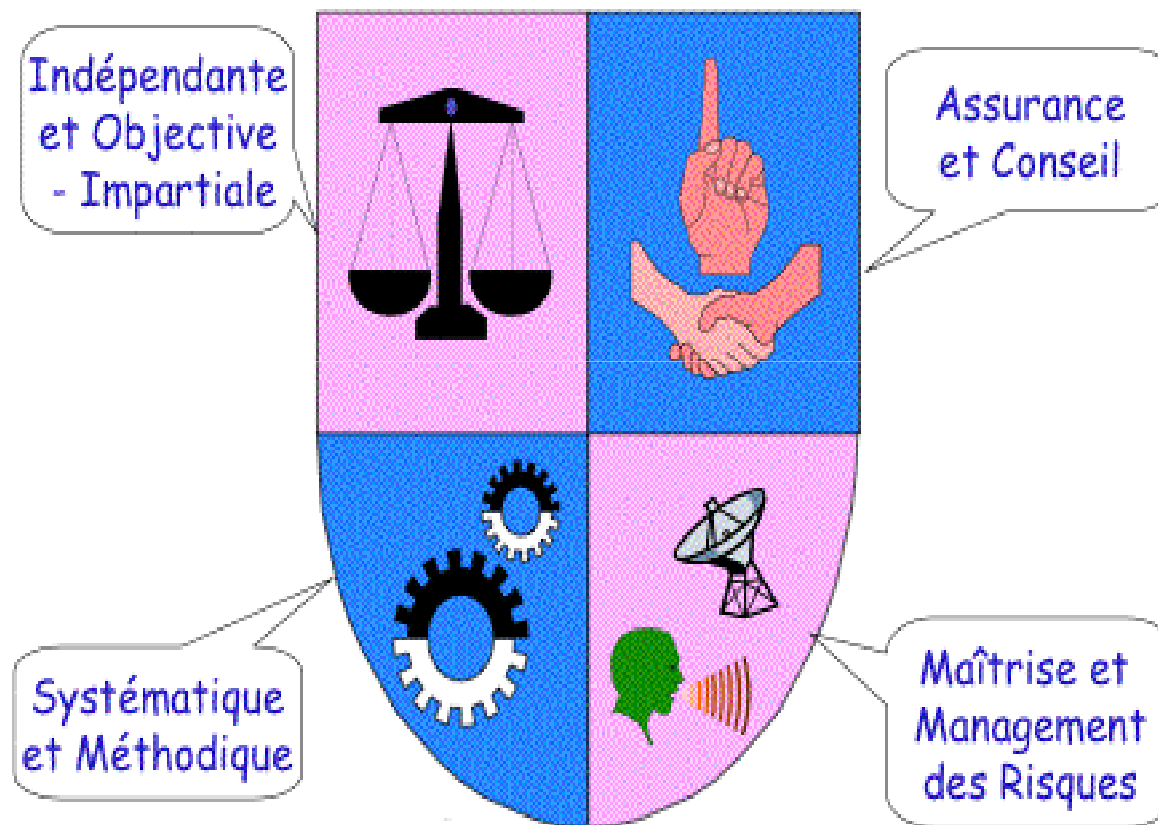
## L'Audit Interne

### Gouvernance d'Entreprise

- Les plus grandes entreprises organisent une liaison directe entre l'audit interne et le Comité d'Audit du Conseil d'Administration.
  - tel que défini dans le glossaire des Normes L'audit interne représente :
    - ❑ le dispositif de procédures mises en œuvre par les représentants des parties prenantes à l'organisation (actionnaires, etc.) afin d'assurer une surveillance des processus de management des risques et de contrôle mis en œuvre par la Direction.?
  - Le Comité de Pilotage de l'Audit Interne
    - ❑ décide des missions et reçoit directement tous les rapports
    - ❑ veille à la mise en œuvre des recommandations
-



# *Pour conclure sur ce qu'est l'audit interne*



---

## *Pour conclure sur ce qu'est l'audit interne*

2 types d'audit : de conformité et de pertinence

- audit de conformité quand la finalité est de contrôler l'application des lois, normes; existence et respect des règles établies
  - audit de pertinence, subdivisé en
    - audit d'efficacité quand la finalité est d'évaluer la pertinence de l'organisation et l'efficacité du fonctionnement, qualité de prestation et amélioration des règles
    - et audit de management quand la finalité est d'évaluer la pertinence des objectifs et la cohérence des opérations et programmes avec les politiques et la stratégie de l'entreprise : compréhension de la mission et conformité au politiques
-

---

# L'inspection missions

- L'inspecteur a quatre types de missions :
    - ❑ réaliser des analyses sur pièces et sur place par référence aux lois, règlements et usages en vigueur;
    - ❑ contribuer à un meilleur fonctionnement de l'organisation en faisant respecter la réglementation en vigueur,
    - ❑ établir, conformément à la loi, les rapports prévus en cas de malversations ou fautes professionnelles ;
    - ❑ fournir les éléments utiles à la prise de décision de la direction générale en participant à des enquêtes ou des études transversales sur des thèmes ciblés.
-

# Contrôle de gestion missions

- Véritable support du pilotage stratégique, le contrôleur de gestion est investi d'une double mission :
    - la mesure de la performance et
    - la gestion prévisionnelle .
  - Il participe activement à l'analyse stratégique et au chiffrage des plans opérationnels, traduisant les grandes options retenues par la direction générale.
  - Il en assure la surveillance, à travers la maîtrise de la planification budgétaire, et joue un rôle d'alerte en cas de dérives.
-

Comparaison avec le Contrôle de Gestion	
<b>AUDIT INTERNE</b> <i>comment fonctionne ce qui existe, comment l'améliorer ?</i>	<b>CONTROLE DE GESTION</b> <i>où voulons-nous aller, par où passer ?</i>
<b>Photo</b> périodique et détaillée.	<b>Cinéma</b> continu et global.
Va des problèmes rencontrés en <b>pratique</b> à leurs causes et conséquences.	Va des <b>indicateurs</b> généraux aux paramètres particuliers.
<b>Contrôle</b> l'application des directives, la fiabilité des informations et l'adéquation des méthodes : les <b>processus</b> , les <b>conditions d'obtention</b> des résultats.  Audite la fonction Contrôle de Gestion.	<b>Planifie et suit</b> les opérations et leurs <b>résultats</b> . Conçoit et met en place le système d'information pour ce faire.  Analyse le budget du Service d'Audit <b>Interne</b> .
Investigue le <b>passé</b> —seule réalité— pour trouver ce qu'on aurait pu faire de mieux et l'appliquer à l'avenir : semble vouloir changer le passé !	Pour maîtriser l' <b>avenir</b> (plan), analyse pourquoi le présent ne lui ressemble pas (écarts) : semble croire que le réel se trompe et que le plan a raison !
Découvre les <b>moyens</b> organisationnels pour atteindre les objectifs. Valide les objectifs (mode de détermination et faisabilité).	Elabore (mais ne décide pas) les <b>objectifs</b> en s'appuyant sur des hypothèses explicites. Analyse coûts-bénéfices.
<b>Mécanicien</b> de chaque secteur.	<b>Navigateur</b> de l'ensemble des secteurs.
<p>La mission de l'<b>Audit Interne</b> et celle du Contrôle de Gestion se complètent et s'épaulent mutuellement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>le Contrôle de Gestion peut demander un arrêt sur image, un zoom, une vue détaillée et sûre à l'<b>Audit Interne</b> (le navigateur peut demander au mécanicien de régler l'altimètre et le gyrocompas) ;</li> <li>l'<b>Audit Interne</b> peut s'appuyer sur la connaissance du Contrôle de Gestion pour élaborer le plan d'audit (le navigateur signale les turbulences).</li> </ul>	

---

# **TYPLOGIE DES MISSIONS D'AUDIT**

---

---

## **SELON L'EVOLUTION DES PRATIQUES D'AUDIT**

On distingue trois types d'audit :

L'audit de régularité ou de conformité

L'audit d'efficacité

L'audit de management

---

---

## **L'audit de régularité ou de conformité**

- ✓ C'est un audit de base qui se retrouve pratiquement dans toutes les missions d'audit. L'auditeur vérifie la bonne application des règles internes de l'entreprise et veille à l'application correcte des dispositions légales. Il compare ce qui devrait être à ce qui est fait.
-



---

# L'audit de régularité ou de conformité

La démarche simple et traditionnelle de l'auditeur consister à :

- vérifier la bonne application des règles, procédures, descriptions de poste, organigrammes, systèmes d'information,...
- comparer la règle et la réalité, ce qui devrait être et ce qui est.
- travailler par rapport à un **référentiel** .

Constats:

les distorsions, les non applications (évitables ou inévitables)  
les mauvaises interprétations des dispositions établies ;

Analyses

les causes et les conséquences;

Recommandations

Ce qu'il convient de faire pour qu'à l'avenir les règles soient appliquées.

---

---

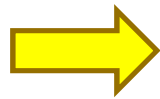
# L'audit de régularité ou de conformité

Cet audit de régularité peut aussi s'appeler "audit de conformité" :

Audit de Régularité : on observe la régularité par rapport aux règles internes de l'entreprise

Audit de conformité: on observe la conformité avec les dispositions légales et réglementaires.

Dans les deux cas: la démarche est la même : comparer la réalité au référentiel proposé.



approche nouvelle, l'audit d'efficacité.

---

---

## L'audit d'efficacité

- ✓ C'est un niveau supérieur à l'audit de régularité puisqu'il amène l'auditeur à :
    - Analyser les résultats par rapport aux objectifs,
    - Examiner à quel coût sont obtenus ces résultats,
    - Examiner la qualité de ces résultats et s'ils ne peuvent être obtenus à moindre coût,
    - Apprécier la qualité du système de contrôle interne.
-

---

# L'audit de management

A ce niveau l'auditeur vérifie la manière dont est organisée la politique de l'entreprise puis vérifie la cohérence entre cette politique et les moyens mis en œuvre.

---

---

## SELON LE CHAMP COUVERT

A ce niveau, on distingue les types d'audit suivants :

- L'audit financier
  - L'audit opérationnel
  - L'audit stratégique
-

---

## **L'audit financier**

- ⇒ Il se définit comme l'examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité, la sincérité et la fidélité avec laquelle les comptes annuels d'une entité traduisent sa situation financière en tenant compte des droits et usages des pays où l'entité à son siège.
  - ⇒ L'audit financier tel que défini plus haut, ne peut être réalisé par un professionnel interne à l'entité car, il ne peut garantir la fiabilité des informations financières que pour les besoins de la Direction Générale. Il ne peut le faire pour le compte des tiers.
-

---

# L'audit opérationnel

Il se définit comme l'examen systématique des activités d'une entité en fonction de ses finalités et objectifs en vue :

- D'évaluer les réalisations en identifiant les pratiques non économiques, improductives et inefficaces,
- De faire des recommandations d'amélioration.

Concrètement, l'audit opérationnel s'intéresse à :

- L'organisation de l'entreprise,
  - La gestion de l'entité
-

---

# L'audit opérationnel

- *Pour L'organisation de l'entreprise l'audit opérationnel examine:*
    - Organisation des services,
    - Système de contrôle interne,
    - Procédure de travail,
    - Définition des fonctions,
    - Relation avec l'environnement externe.
-



---

# L'audit opérationnel

## *La gestion de l'entité*

A savoir l'appréciation des performances et l'évolution des méthodes et instruments de gestion.

Parmi les défaillances mises en évidence par l'audit opérationnel, on trouve:

- L'absence de formalisation des objectifs et des finalités de l'entreprise ce qui rend difficile la compréhension de la politique de l'entreprise par ceux qui l'exécutent,
- L'impossibilité de faire coïncider les objectifs et les réalisations suite à l'irréalisme de ces objectifs.

Il existe autant d'audit opérationnel que d'activité ou de secteur d'activité au sein d'une entreprise.

---

---

# L'audit stratégique

Dans toute organisation, c'est au pilotage qu'incombe la responsabilité de fixer les objectifs à long terme ; il peut s'agir de :

- ❑ Politique de développement ou de désinvestissement,
- ❑ Spécialisation sur les créneaux occupés ou diversification des produits,
- ❑ Internationalisation ou approfondissement du marché national,
- ❑ Politique d'innovation ou de standardisation.

*L'audit stratégique évalue la pertinence de la stratégie eu égard aux différents facteurs tel que l'environnement externe, l'état de l'organisation interne ou les ressources disponibles.*

---

# Les différents types d'audit

## ■ **Audit financier**

- ❑ Vérifier la fiabilité de la comptabilité et des comptes annuels qui en découlent

## ■ **Audit de conformité « Compliance audit »**

- ❑ Vise à vérifier le respect des lois, règlements, politiques et procédures

## ■ **Audit opérationnel**

- ❑ Comporte la vérification de la qualité et du caractère adéquat des systèmes et procédures, l'analyse critique des structures d'organisation et l'appréciation de l'adéquation des méthodes et moyens utilisés par rapport aux objectifs fixés

## ■ **Audit de management**

- ❑ Apprécier la qualité de la fonction de management dans le cadre de l'objectif de l'établissement

## ■ **Audit de stratégie**

- ❑ Confrontation de l'ensemble des politiques et stratégie de l'Ese avec le milieu dans lequel elles se situent pour en vérifier la cohérence globale

## Audit Interne / Audit Externe

	AUDIT INTERNE	AUDIT EXTERNE
<b>Statut</b>	Personnel de l'entreprise	Prestataire de service (honoraires)
<b>Bénéficiaires de l'audit</b>	Travaille pour le bénéfice des responsables de l'entreprise (managers, DG, Comité d'Audit)	Certifie les comptes à l'attention de ceux qui en ont besoin : actionnaires, banquiers, autorités de tutelle, clients et fournisseurs, etc.
<b>Objectifs de l'audit</b>	Apprécier la bonne maîtrise des activités de l'entreprise et de recommander les actions correctrices Le CI est un objectif pour l'AI	Certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes, résultats et états financiers. Le CI apparaît comme un moyen.
<b>Champ d'application de l'audit</b>	Le champ d'application couvre toutes les fonctions de l'entreprise mais également dans toutes leurs dimensions.	Englobe tout ce qui concourt à la détermination des résultats, à l'élaboration des états financiers.(les fonctions qui alimentent le système comptable)
<b>Prévention des fraudes</b>	Une fraude touchant par ex la confidentialité des dossiers personnels concerne l'audit interne et non l'audit externe	Est intéressé par toute fraude, dès qu'elle est susceptible d'avoir une incidence sur les résultats
<b>L'indépendance</b>	Salarié	Juridique et statutaire (profession libérale)
<b>Périodicité de l'audit</b>	Travail en permanence dans l'Ese sur des missions planifiées, en fonction du risque	Réalisation de missions de façon intermittente
<b>Normes</b>	IIA « International Internal Auditors »	Normes de l'IFAC « International Fédération Accountants »

## Atteinte des objectifs stratégiques

### Audit interne

L'Audit Interne 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.

Il aide cette 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, en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

Evaluation



Amélioration continue



### Contrôle interne

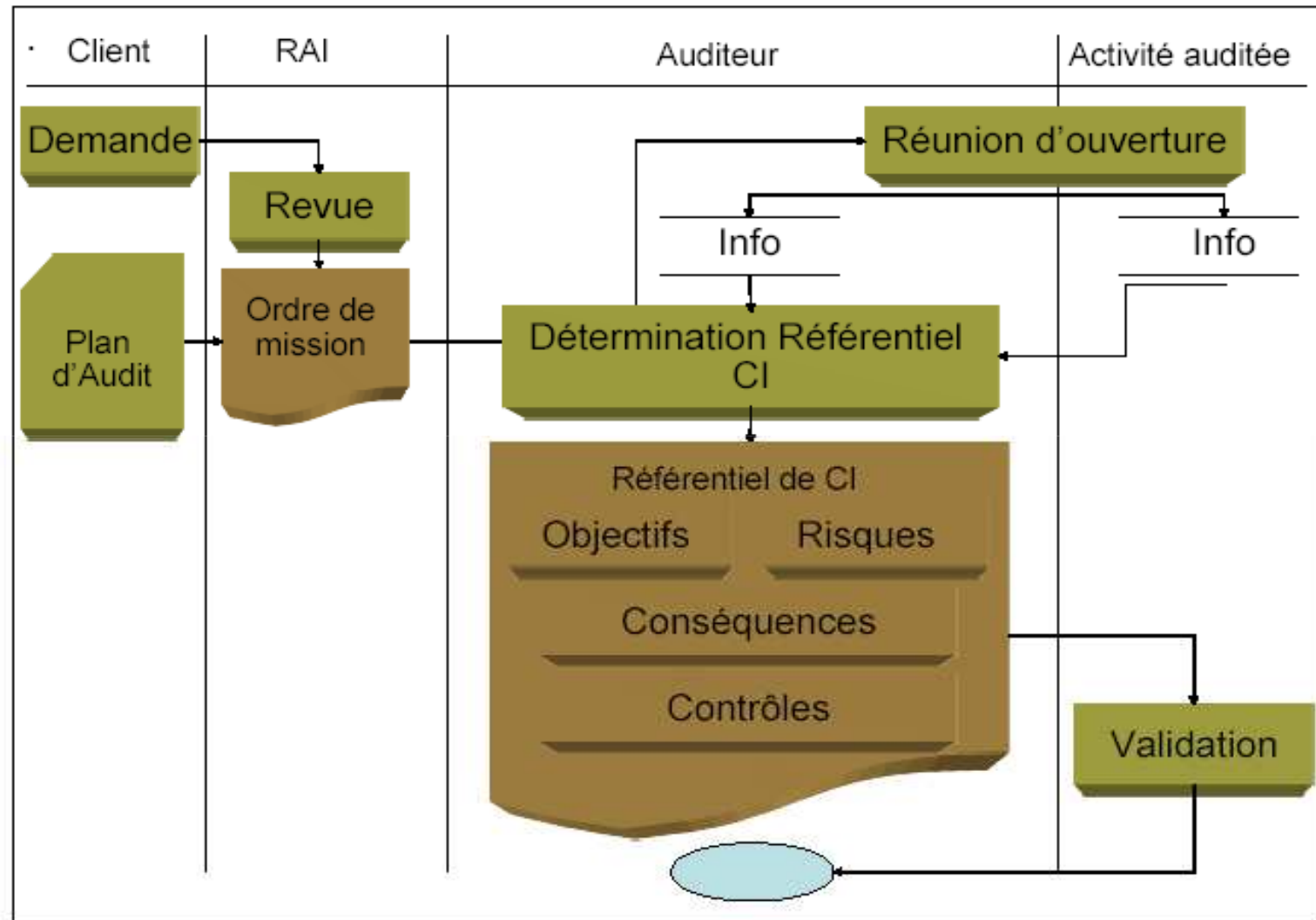
Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer :

- 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, et d'une façon générale, contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

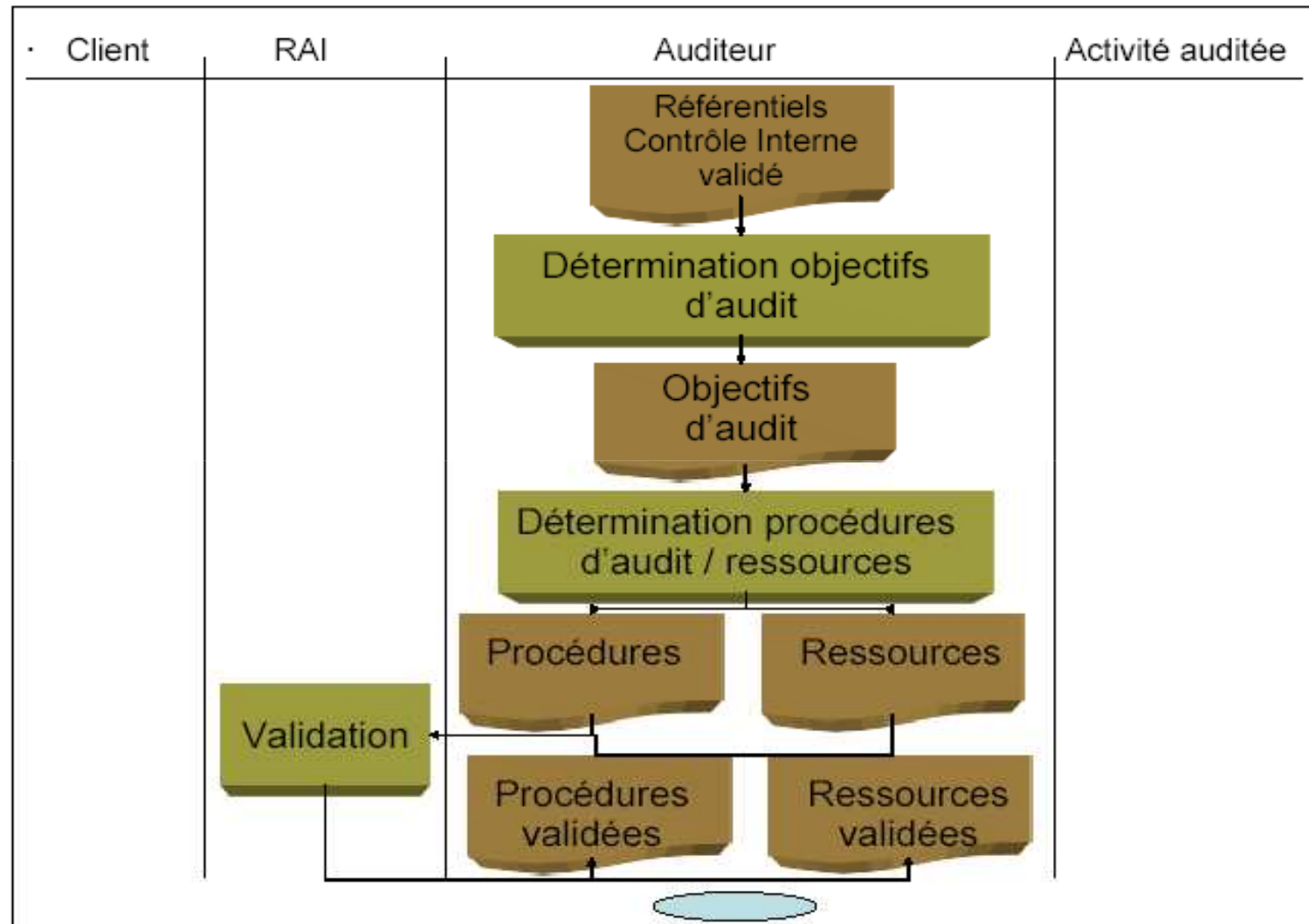
En contribuant à prévenir et maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs que s'est fixés la société, le dispositif de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ses différentes activités.

Toutefois, le contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que les objectifs de la société seront atteints.

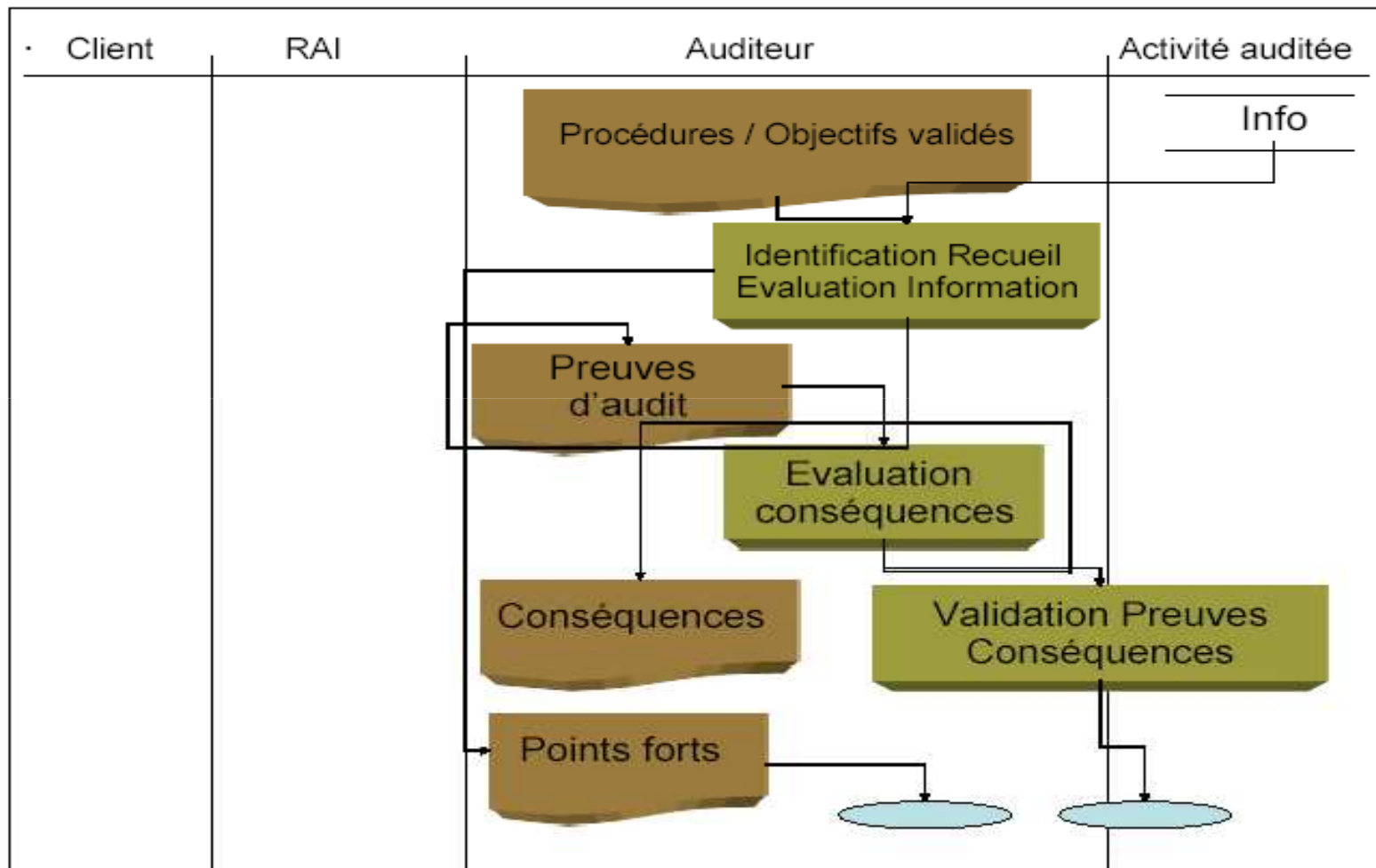
# Méthodologie d'audit interne



# Méthodologie d'audit interne

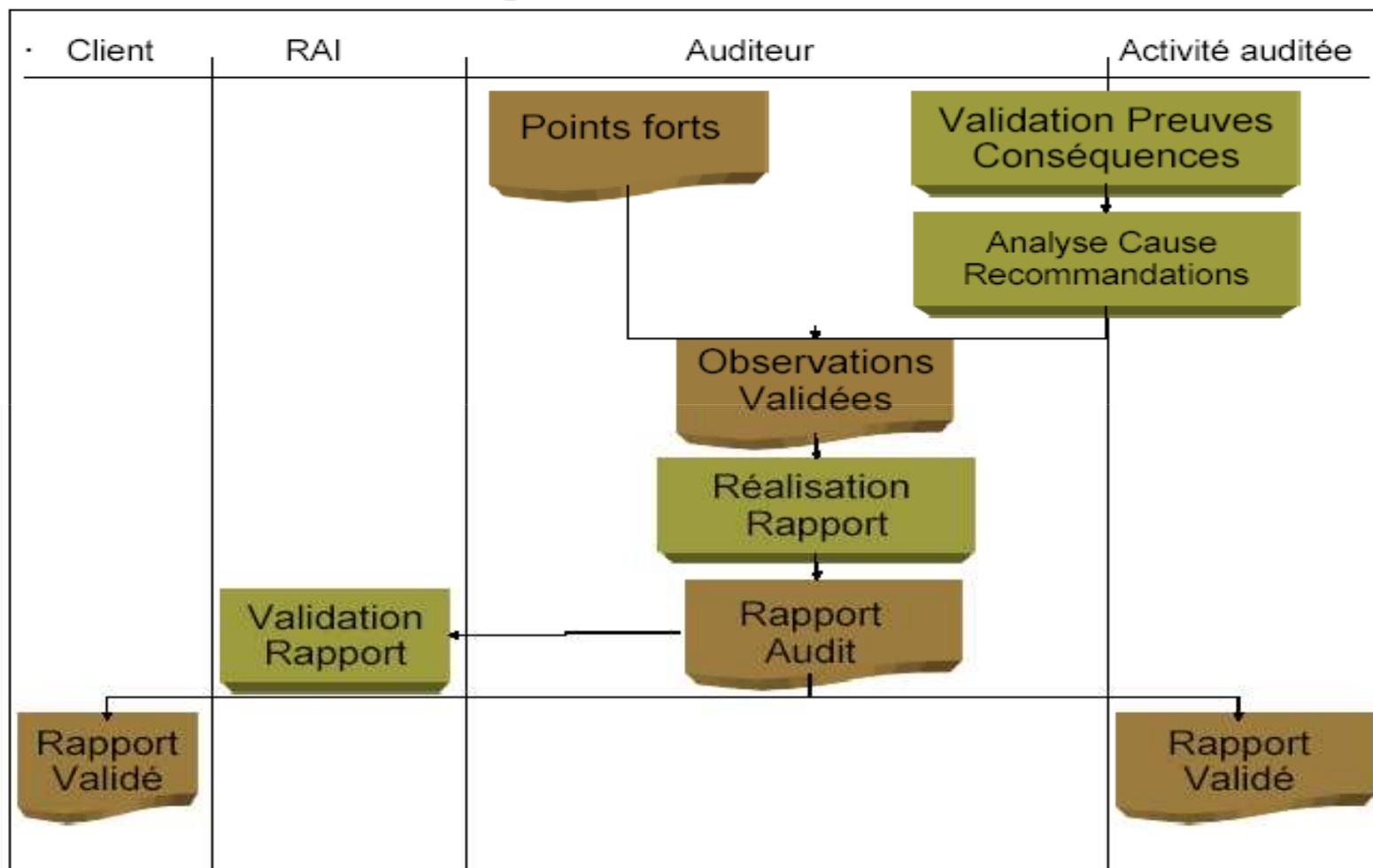


## Méthodologie d'audit interne





## Méthodologie d'audit interne





# Le Contrôle Interne, Outil de Gestion des Risques



---

# Le contrôle interne, outil de gestion des risques

1. Le contrôle interne : définitions et principes généraux
  2. Les nouvelles fonctions et les nouvelles notions
  3. La gestion des risques
  4. Les référentiels du contrôle interne
  5. Mise en place d'une démarche de gestion des risques
-

---

# Le contrôle interne, outil de gestion des risques

1. Le contrôle interne
    - a. Définitions et principes généraux
    - b. Actualité du contrôle interne
    - c. Le nouvel arsenal législatif
  2. Les nouvelles fonctions et les nouvelles notions
  3. La gestion des risques
  4. Les référentiels du contrôle interne
  5. Mise en place d'une démarche de gestion des risques
-

# Définitions et principes généraux

## Définitions de l'IFACI

### ➤ CONTRÔLE,

Toute mesure prise par le management, le Conseil et d'autres parties afin :

- ✓ de gérer les risques
- ✓ et d'accroître la probabilité que les buts et objectifs fixés seront atteints.

Les managers planifient, organisent et dirigent la mise en œuvre des mesures suffisantes pour donner une assurance raisonnable que les buts et objectifs seront atteints.

---

in « *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* » - IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes)  
– Février 2004

# Définitions et principes généraux

## ➤ **CONTRÔLE INTERNE,**

➤ C'est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise.

### 1. Il a pour but

- ✓ d'un côté d'assurer (a) la protection, la sauvegarde du patrimoine et (b) la qualité de l'information,
- ✓ de l'autre (a) l'application des instructions de la Direction et (b) de favoriser l'amélioration des performances.

### 2. Il se manifeste

- ✓ par (a) l'organisation, (b) les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise,
- ✓ pour maintenir la pérennité de celle-ci.

---

# Le contrôle interne, outil de gestion des risques

1. Le contrôle interne
    - a. Définitions et principes généraux
    - b. Actualité du contrôle interne
    - c. Le nouvel arsenal législatif
  2. Les nouvelles fonctions et les nouvelles notions
  3. La gestion des risques
  4. Les référentiels du contrôle interne
  5. Mise en place d'une démarche de gestion des risques
-

---

# Actualité du contrôle interne

Une tendance actuelle au renforcement du contrôle interne

❑ Avant 2000 :

- Contrôle interne non connu dans de nombreuses entreprises
- Grande diversité des pratiques de contrôle interne d'une entreprise à l'autre
- Des grands principes mais pas de cadre précis

❑ Aujourd'hui :

- Toutes les Directions Générales s'en préoccupent
  - Un cadre législatif fort
  - Des efforts d'harmonisation et de standardisation
-



# Les objectifs du contrôle interne

- ❑ Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité
- ❑ Le dispositif de contrôle interne vise plus particulièrement à assurer les objectifs suivants :

- a. La conformité aux lois et règlements*
- b. L'application des instructions et des orientations fixées par la DG*
- c. Le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs*
- d. La fiabilité des informations financières*

---

# Les objectifs du contrôle interne

## **a. La conformité aux lois et règlements**

- ☐ Il s'agit des lois et règlements en vigueur auxquels l'entreprise est soumise
  - ☐ Les lois et règlements fixent des normes de comportement
  - ☐ L'entreprise doit mettre en place une organisation qui lui permettent :
    - de connaître les diverses règles
    - d'en connaître les éventuelles modifications
    - de transcrire ces règles dans ses procédures internes
    - d'informer et de former ses collaborateurs à ces règles
  - ☐ Ces exigences ont conduit à la naissance du « Compliance Manager »
-

---

# Les objectifs du contrôle interne

## **b. L'application des instructions et orientations de la DG**

### ☐ Ces instructions permettent aux collaborateurs :

- De comprendre ce qui est attendu d'eux
- De connaître leur liberté d'action

### ☐ Ces instructions doivent être établies en fonction :

- Des objectifs poursuivis
  - Des risques encourus
-

# Les objectifs du contrôle interne

## **c. Le bon fonctionnement des processus internes**

- ☐ L'ensemble des processus sont concernés : opérationnels, industriels, commerciaux et financiers
- ☐ Le bon fonctionnement exige :
  - Des normes ou principes de fonctionnement
  - Des indicateurs de performance ou de rentabilité
- ☐ Sauvegarde des « actifs » :
  - Actifs corporels et incorporels (savoir-faire, image, réputation)
  - Risque de vols, fraudes, mauvaise décision de gestion, faiblesse du contrôle interne
- ☐ Une attention particulière doit être portée au processus de production de l'information comptable et financière

---

# Les objectifs du contrôle interne

## **d. La fiabilité des informations financières**

❑ Celle-ci ne peut s'obtenir que grâce à la mise en place de procédures de contrôle interne :

- Séparation des tâches : distinguer
    - ❖ tâches d'enregistrement
    - ❖ tâches opérationnelles
    - ❖ tâches de conservation
  - Description des fonctions : pour identifier l'origine des informations produites et leurs destinataires
  - Opérations comptables conformes :
    - ❖ aux instructions internes
    - ❖ aux principes comptables
-

---

# Les composantes du contrôle interne

- ❑ Le dispositif de contrôle interne comprend 5 composantes étroitement liées :

1. Une organisation appropriée
  2. La diffusion en interne d'informations pertinentes et fiables
  3. Un système de gestion des risques
  4. Des activités de contrôle (proportionnées aux enjeux)
  5. Une surveillance permanente du dispositif de contrôle interne
-

# Les composantes du contrôle interne

## 1. Une organisation appropriée

### □ Une organisation

- Comportant une définition claire des responsabilités
- Disposant des ressources et compétences adéquates
- S'appuyant sur :
  - ❖ des SI
  - ❖ des procédures ou modes opératoires
  - ❖ des outils et pratiques appropriés

---

# Les composantes du contrôle interne

## 2. La diffusion en interne d'informations pertinentes et fiables

☐ La diffusion en interne d'informations dont la connaissance permet à chacun d'exercer ses responsabilités

☐ Question :

L'information pertinente va-t-elle aux personnes qui ont le pouvoir pour gérer les problèmes et les risques ?

---



# Les composantes du contrôle interne

## 3. Un système de gestion des risques

### ☐ Un système visant à :

- Recenser les principaux risques identifiables au regard des objectifs de la société :
  - ❖ Risques externes
- Analyser ces risques :
  - ❖ Probabilité d'occurrence
  - ❖ Gravité potentielle

### ☐ Question :

*Existe-t-il des procédures d'analyse et de gestion des risques ?*

# Les composantes du contrôle interne

## 4. Des activités de contrôle

- ❑ Des contrôles orientés vers la prévention ou la détection :
  - Contrôles manuels ou informatiques
  - Contrôles hiérarchiques
  
- ❑ Des activités de contrôle :
  - proportionnées aux enjeux propres à chaque processus (rapport coût / bénéfice)
  - conçues pour s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs

---

# Les composantes du contrôle interne

## **5. Une surveillance permanente du dispositif de contrôle interne**

- ☐ Une surveillance permanente portant sur le dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement
  - ☐ Surveillance mise en place par le management sous le pilotage de la DG
  - ☐ Prendre en compte :
    - L'analyse des principaux incidents constatés
    - Le résultat des contrôles réalisés
    - Les travaux effectués par l'audit interne
    - Les remarques des commissaires aux comptes
-

---

# Le contrôle interne et gestion des risques

## Eléments du management des risques

- ❑ Le management des risques comprend les éléments suivants:
    - Aligner l'appétence pour le risque avec la stratégie
    - Développer les modalités de traitement des risques
    - Diminuer les déconvenues et les pertes opérationnelles
    - Identifier et gérer les risques multiples et transverses
    - Saisir les opportunités
    - Améliorer l'utilisation du capital
-

# Le contrôle interne et gestion des risques

Manager les risques, c'est maximiser la valeur

- ❑ Le management des risques :
  - C'est la possibilité d'apporter la réponse efficace aux risques et opportunités associés aux incertitudes...
  - ...et donc de renforcer la capacité de création de valeur

❑ La valeur de l'entreprise est maximisée :

1. Lorsque la direction élabore une stratégie et fixe les objectifs afin de parvenir à un équilibre optimal entre
  - ❖ les objectifs de croissance et de rendement
  - ❖ et les risques associés
2. Lorsque la direction déploie les ressources adaptées permettant d'atteindre ces objectifs

---

# Le contrôle interne et gestion des risques

## Définition du management des risques

Le management des risques , c'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. »*
-

---

# Le contrôle interne et gestion des risques

## Atteinte des objectifs

- ❑ On distingue quatre grands types d'objectifs que cherche à atteindre une organisation :
    1. Objectifs stratégiques : reflètent les choix du management
    2. Objectifs opérationnels : utilisation efficace des ressources
    3. Objectifs de reporting : fiabilité du reporting et de l'information financière
    4. Objectifs de conformité : conformité aux lois et aux réglementations en vigueur
-

---

# Le contrôle interne et gestion des risques COSO

## Atteinte des objectifs

- ❑ La DG :
    - détermine les objectifs stratégiques et conçoit une stratégie,
    - puis décline les objectifs qui en découlent à tous les niveaux de l'organisation.
  
  - ❑ Les 3 derniers objectifs (opérationnel, reporting, conformité) sont dits dépendants des objectifs stratégiques
-

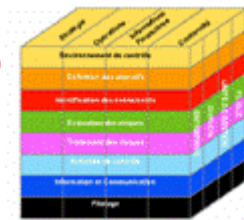


---

# Le contrôle interne et gestion des risques COSO

- ❑ Le dispositif de management des risques comprend huit « éléments de gestion des risques » (ou composants)
  - ❑ Ces éléments résultent de la façon dont l'organisation est gérée et sont intégrés au processus de management
    1. Environnement interne
    2. Définition et fixation des objectifs
    3. Identification des événements
    4. Evaluation des risques
    5. Traitement des risques
    6. Activités de contrôle
    7. Information et communication
    8. Pilotage
-

# Le contrôle interne et gestion des risques COSO



## 1. Environnement interne (de contrôle)

- ❑ Englobe essentiellement la culture d'entreprise et les valeurs diffusées dans l'entreprise
- ❑ Il structure la façon dont les risques sont appréhendés et pris en compte :
  - par l'ensemble des collaborateurs
  - et plus particulièrement par le management
- ❑ Questions :
  - *Quelle conception du risque pour le management ?*
  - *Quelle appétence pour le risque (risk appetite) ?*
  - *Quelle intégrité et valeurs éthiques ?*
  - *Quel type d'environnement dans lequel l'organisation opère ?*

---

# Le contrôle interne et gestion des risques COSO

## 2. Définition des objectifs

- ❑ Les objectifs doivent avoir été préalablement définis
  - ❑ Le management du risque permet de s'assurer que :
    - La direction a mis en place un processus de fixation des objectifs
    - Les objectifs sont en ligne avec la mission de l'entité
    - Les objectifs sont en ligne avec l'appétence pour le risque de l'entité
-

---

# Le contrôle interne et gestion des risques COSO

## 3. Identification des événements

- ☐ Les événement internes et externes susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs
  - ☐ Ces événements doivent être identifiés en distinguant :
    - Les risques
    - Les opportunités
  - ☐ Les opportunités sont prises en compte
    - lors de l'élaboration de la stratégie
    - ou au cours du processus de fixation des objectifs
-

# Le contrôle interne et gestion des risques COSO

## 4. Evaluation des risques

- ☐ Les risques sont analysés en fonction :
  - De leur probabilité d'occurrence
  - De leur impact
- ☐ Cette analyse sert de base pour déterminer la façon dont ils doivent être gérés
- ☐ On évalue également :
  - Les risques inhérents à l'entreprise
  - Les risques résiduels
- ☐ Question :

*Les contrôles mis en place sont-ils suffisants pour ramener les risques inhérents à niveau de risque résiduel acceptable ?*

---

# Le contrôle interne et gestion des risques COSO

## 5. Traitement des risques

- ❑ Le management définit des solutions permettant de faire face aux risques:
    - a. Évitement
    - b. Acceptation
    - c. Réduction
    - d. Partage
  
  - ❑ Le management élabore donc un ensemble de mesures pour mettre en adéquation le niveau de risques :
    - Avec le seuil de tolérance de l'organisation
    - Avec l'appétence pour le risque de l'organisation
-

---

# Le contrôle interne et gestion des risques COSO

## 5. Traitement des risques

- ❑ Le management définit des solutions permettant de faire face aux risques:
    - a. Évitement
    - b. Acceptation
    - c. Réduction
    - d. Partage
  
  - ❑ Le management élabore donc un ensemble de mesures pour mettre en adéquation le niveau de risques :
    - Avec le seuil de tolérance de l'organisation
    - Avec l'appétence pour le risque de l'organisation
-

---

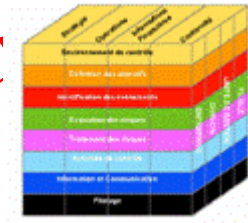
# Le contrôle interne et gestion des risques COSO

## 7. Information et communication

- ☐ Les informations utiles sont :
    - identifiées,
    - collectées,
    - communiquées...
  - ☐ ... sous un format et dans les délais permettant aux collaborateurs d'exercer leurs responsabilités.
  - ☐ Plus globalement, la communication doit circuler verticalement et transversalement de façon efficace
-



# Le contrôle interne et gestion des risques C



## 8. Pilotage

- ☐ Le processus du management des risques doit être piloté dans sa globalité et modifié en fonction des besoins :
  - Au travers des activités permanentes de management
  - Par le biais d'évaluations indépendantes
  - Par une combinaison de ces deux modalités
- ☐ En bref, le pilotage (ou supervision) correspond au « contrôle du contrôle » interne

# Le contrôle interne et gestion des risques COSO

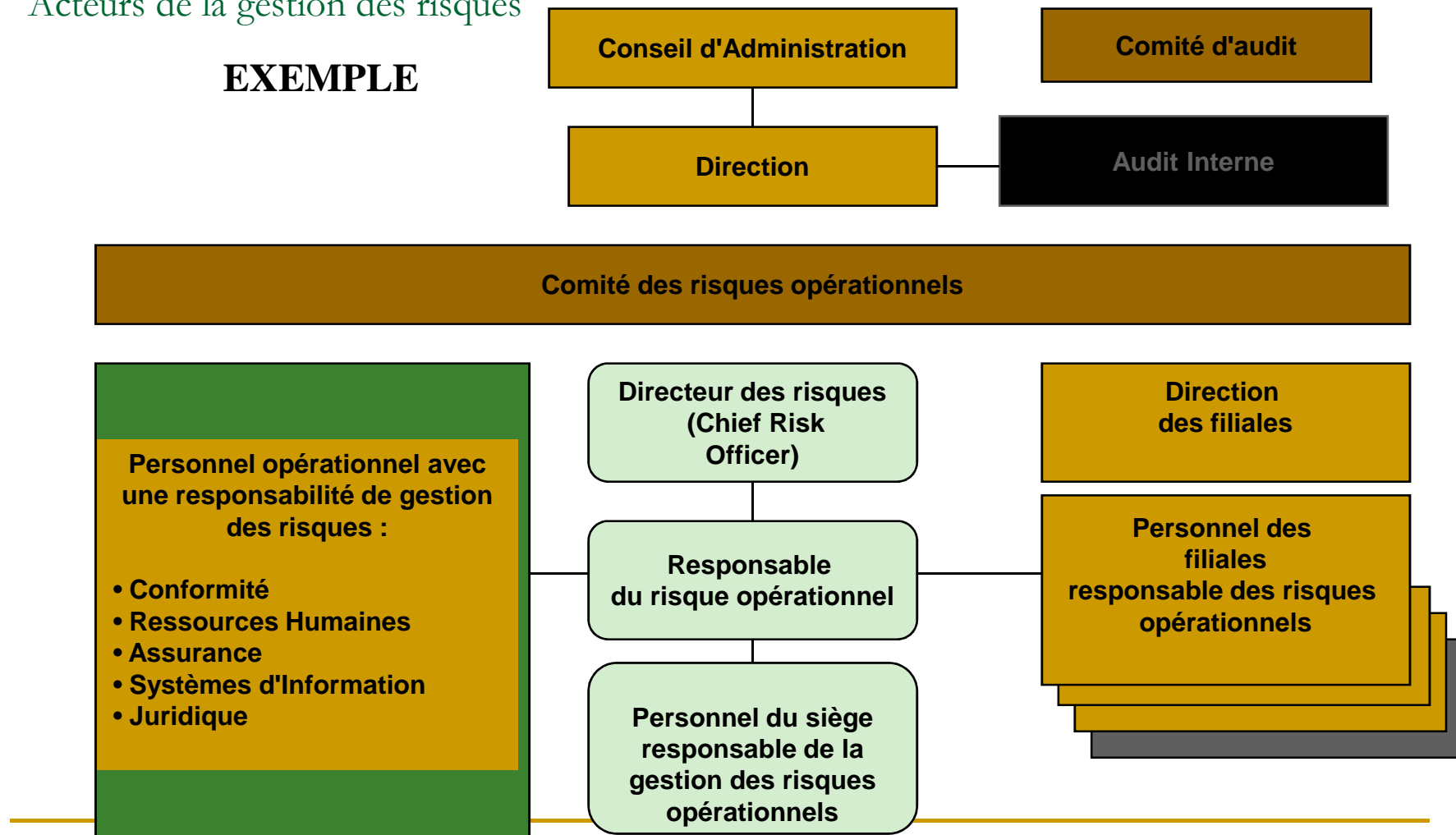
Eléments du dispositif d'ERM

- ❑ Le management des risques n'est pas un processus séquentiel dans lequel un élément affecte uniquement le suivant
- ❑ C'est un processus multidirectionnel et itératif...
- ❑ ... par lequel n'importe quel élément a une influence immédiate et directe sur les autres

# Analyse des Risques/Mise en place d'un Plan stratégique d'Audit

## 1.2 Acteurs de la gestion des risques

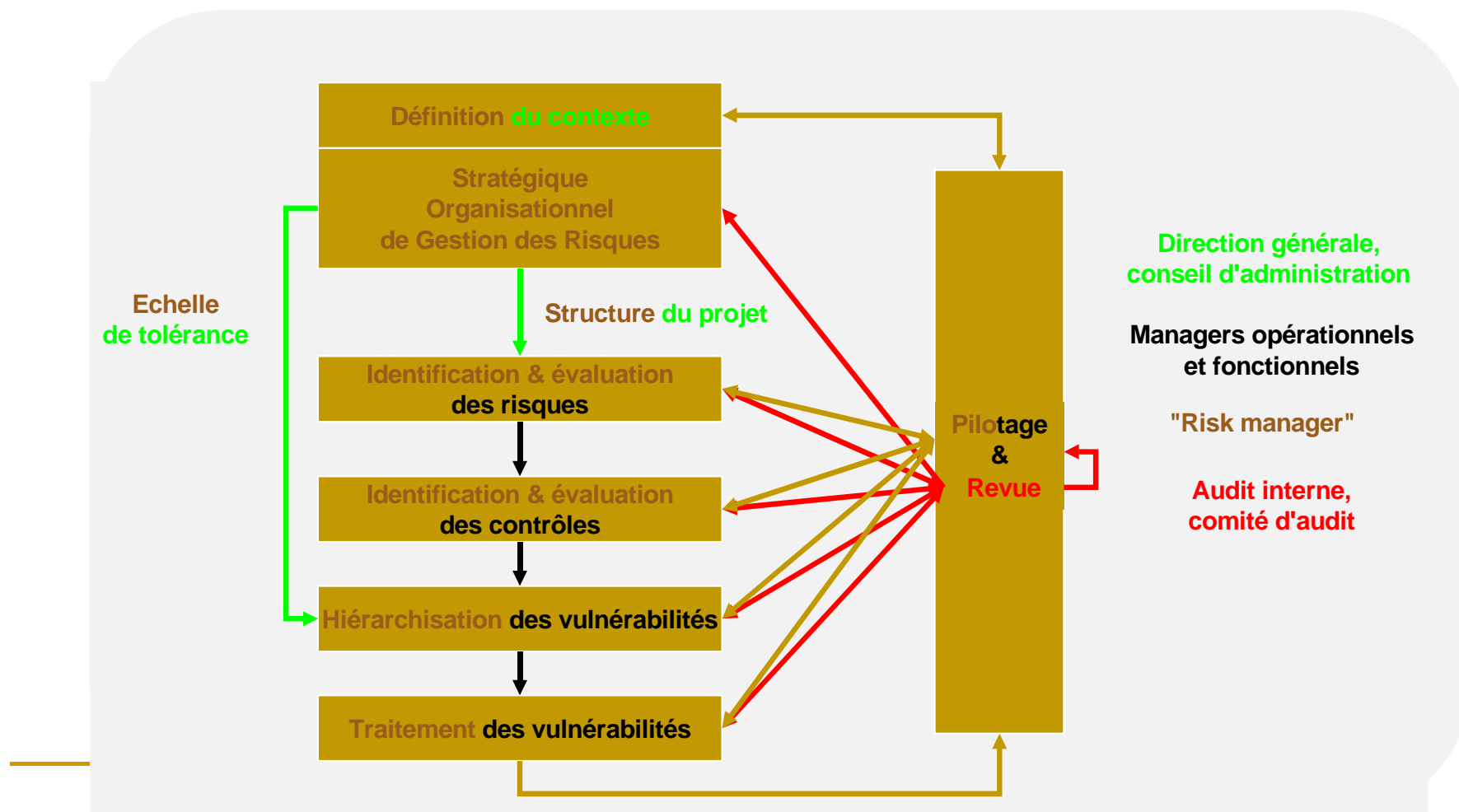
### EXEMPLE



# Analyse des Risques/Mise en place d'un Plan stratégique d'Audit

## Rôle des différents acteurs

## EXEMPLE



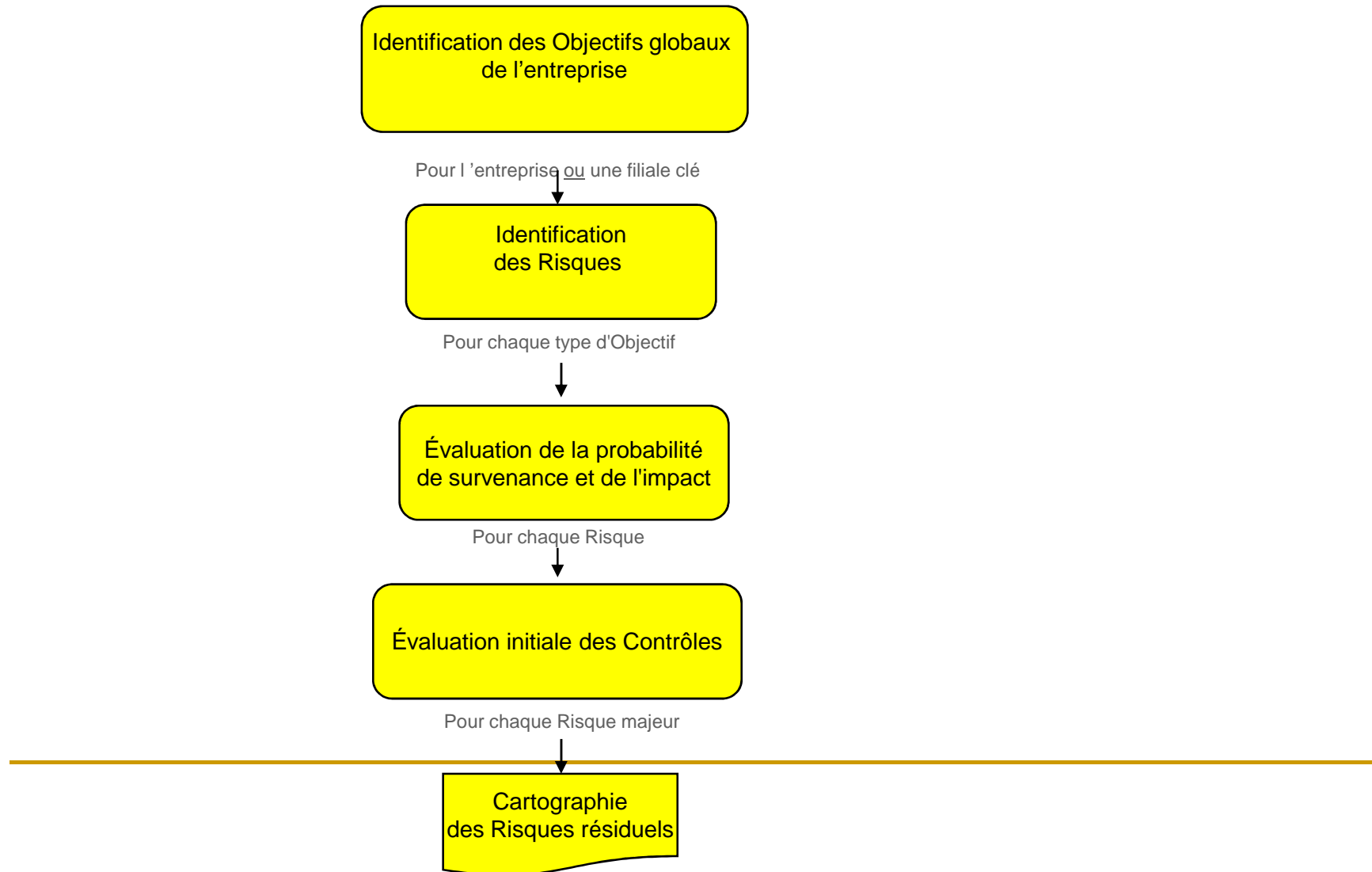
# Analyse des Risques/Mise en place d'un Plan stratégique d'Audit

## Objectifs et contenu du plan stratégique

- Objectif :
    - Fournir à la Direction et au Comité d'Audit une synthèse détaillée des domaines à couvrir par l'Audit Interne de façon à ce qu'ils puissent juger si l'étendue et les domaines couverts répondent à leurs besoins.
  - Horizon :
    - Le plan stratégique d'audit est généralement établi pour une durée de trois ans. Il se décline en plans opérationnels d'audit, qui ont un horizon de une année.
  - Contenu :
    - Une synthèse de l'évaluation des risques
    - Un calendrier d'intervention,
    - Les ressources affectées (internes ou externes),
    - Le budget,
    - Eventuellement, les indicateurs de mesure de la performance.
-

# Analyse des Risques/Mise en place d'un Plan stratégique d'Audit

## Détermination des vulnérabilités

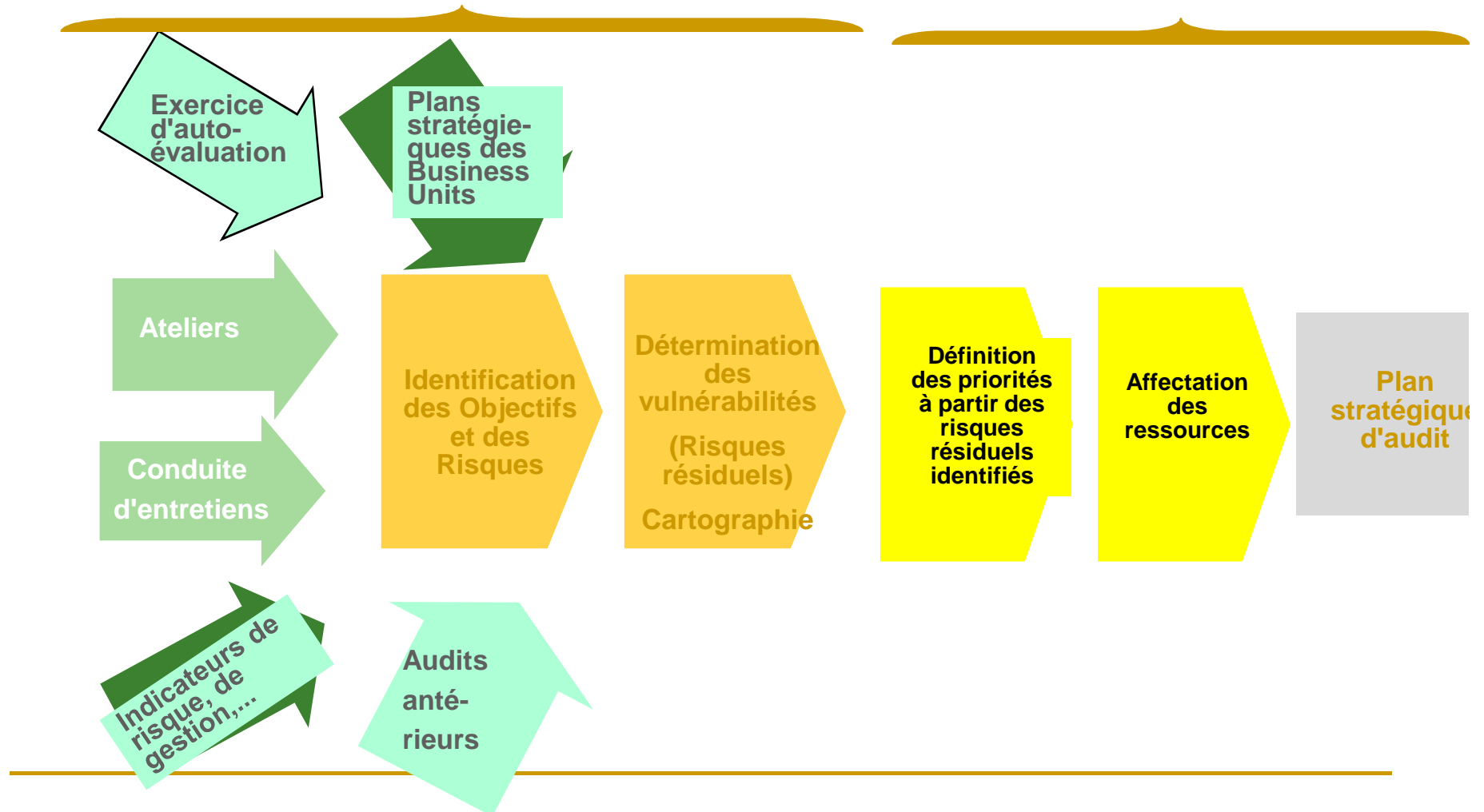


# Analyse des Risques/Mise en place d'un Plan stratégique d'Audit

## Etapes de la méthodologie

### 2.1 Analyse des risques

### Plan stratégique d'audit



---

# La cartographie des risques

## Un outil personnalisé

- ❑ La cartographie des risques est un outil qui sera personnalisé à l'entreprise en fonction :
    - De la taille
    - Du secteur d'activité
    - Des métiers de l'entreprise
    - De « l'appétence pour le risque » du management
  - ❑ L'outil peut se décliner par périmètre géographique, par processus métier ou par branche d'activité
  - ❑ Une fois la cartographie réalisée, il revient à la DG d'arbitrer entre les axes d'amélioration ou de maîtrise de ces risques
-



## Les 10 premiers risques majeurs

- 1 Stratégie d'acquisition inappropriée
- 2 Perte de confiance des investisseurs du fait de critiques médiatisées
- 3 Incapacité à satisfaire aux exigences réglementaires et légales
- 4 Défaillances des systèmes informatiques
- 5 Incapacité à disposer du temps suffisant pour valoriser la stratégie commerciale
- 6 Incapacité à gérer l'incertitude économique et d'y réagir correctement
- 7 Plans de continuité et anti-sinistre inadéquats, ne permettant pas de faire face à une défaillance majeure du réseau informatique
- 8 Incapacité à protéger la marque
- 9 Division internationale incapable d'appliquer la stratégie de croissance escomptée
- 10 Départs de collaborateurs clés et planification inadéquate de leur remplacement

# La cartographie des risques

Exemple n°2

Probabilité d'occurrence des scénarios (fréquence)

Occasionnel				Risque de niveau 1 (prioritaire)	
Peu fréquent					
Rare				Risque de niveau 2 (tolérable si ALARP)	
Extrêmement rare					
Rarissime	Risque de niveau 3 (acceptable)				
	Modéré	Sérieux	Majeur	Catastro- phique	Désastreux
	Gravité des dommages				

---

## En 2009, le top 10 des risques d'entreprises

1. la crise du crédit (2)
  2. la conformité réglementaire (1)
  3. l'intensification de la récession (nouveau). Cette catégorie tient compte de facteurs macro économiques ainsi que des difficultés des entreprises à dégager des bénéfices et réduire leurs dépenses)
  4. le durcissement des considérations écologiques (9)
  5. les nouveaux entrants (16) (Cette catégorie inclut les acteurs traditionnels qui diversifient leurs activités ou des acteurs nouveaux issus d'économies émergentes)
  6. la réduction des coûts (8)
  7. la guerre des talents (11)
  8. la consolidation et les alliances sectorielles (7)
  9. l'obsolescence du modèle économique (nouveau)
  10. le risque de réputation (22)
-

---

# La mesure du risque

## Analyse des risques

- ❑ L'analyse des risques passe par une analyse du cycle de gestion de l'entreprise
  - ❑ Il faut les identifier les risques puis les réduire au minimum :
    - Assumer financièrement la charge de ceux qui sont acceptables
    - Externaliser les autres (assurance)
-

---

# Le contrôle interne, outil de gestion des risques

1. La gestion des risques
    - a. Définitions et principes généraux
    - b. La mesure du risque
    - c. Un exemple de typologie des risques**
  2. Les nouvelles fonctions et les nouvelles notions
  3. Mise en place d'une démarche de gestion des risques
-

---

# Un exemple de typologie des risques

## Une typologie des principaux risques

❑ Le groupe Parson Consulting a établi la typologie suivante des principaux risques encourus par l'entreprise :

1. Les risques stratégiques
  2. Les risques d'image
  3. Les risques opérationnels
  4. Les risques environnementaux
-

# Un exemple de typologie des risques

## 1. Les risques stratégiques

□ Les risques stratégiques exemple :

- Ceux qui ont un impact sur les objectifs de l'entreprise:
  - ❖ Stratégie inadaptée
  - ❖ Vision à court terme pénalisant les investissements et la R&D
- Les risques de gouvernance
- Projet impossible à financer
- Compétences nécessaires introuvables
- Pas de client – ou pas d'accord clair du client
- En contradiction avec l'éthique

---

# Un exemple de typologie des risques

## 2. Les risques d'image

❑ Quelques exemples de risques d'image :

- ❖ Produit défectueux ou dangereux pour la santé
  - ❖ Implantation d'une unité dans un pays où la main d'œuvre est exploitée
  - ❖ Dégradation de l'environnement
  - ❖ Implication d'un dirigeant dans une affaire judiciaire
  - ❖ Annonce d'un plan de restructuration injustifié aux yeux du grand public...
-



# Un exemple de typologie des risques

## 3. Les risques opérationnels (1/3)

- On peut distinguer plusieurs types de risques opérationnels :

### **Les risques sociaux :**

- ❖ Climat social dégradé
- ❖ Malveillance ou espionnage
- ❖ Plan de formation ou politique salariale inadaptée
- ❖ Erreurs de recrutement

### **Les risques clients :**

- ❖ Erreur de positionnement marketing
- ❖ Baisse de qualité
- ❖ Vulnérabilité à l'égard des gros clients
- ❖ Encours clients mal gérés
- ❖ Retard technologique

---

# Un exemple de typologie des risques

## 3. Les risques opérationnels (2/3)

- **Les risques fournisseurs :**
    - ❖ Dépendance à l'égard d'un fournisseur
    - ❖ Variation non maîtrisée des cours
    - ❖ Mauvaise qualité des matières fournies
    - ❖ Manque de centralisation des achats
  - **Les risques de production :**
    - ❖ Destruction, endommagement ou maintenance insuffisante de l'outil industriel
    - ❖ Obsolescence technologique
    - ❖ Sur ou sous-capacité de production
    - ❖ Mauvaise gestion des stocks
-

---

# Un exemple de typologie des risques

## 3. Les risques opérationnels (3/3)

- Les risques financiers :
    - ❖ Gestion de trésorerie ou des financements défailante
      - ❖ Rentabilité insuffisante
      - ❖ Manque d'indépendance financière
      - ❖ Information financière peu fiable
  - Les risques informatiques :
    - ❖ Manque de pérennité ou de fiabilité
    - ❖ Sécurité mal assurée
    - ❖ Relations avec les prestataires mal sécurisées
-

---

# Un exemple de typologie des risques

## 4. Les risques environnementaux (1/2)

- ❑ On peut distinguer plusieurs types de risques environnementaux:
    - Les risques réglementaires :
      - ❖ Apparition de contraintes légales pouvant menacer l'activité ou entraîner la responsabilité civile des dirigeants
    - **Les risques de concurrence :**
      - ❖ Émergence d'une offre concurrente agressive
      - ❖ Espionnage industriel
      - ❖ Dumping
      - ❖ Entente illégale
-

---

# Un exemple de typologie des risques

## 4. Les risques environnementaux (2/2)

- **Les risques naturels :**
    - ❖ Tremblements de terre
    - ❖ Inondation
    - ❖ Foudre
  - **Les risques politiques :**
    - ❖ Inflation
    - ❖ Politique monétaire contraignante
    - ❖ Soulèvement politique
    - ❖ Guerre
    - ❖ Attaque terroriste
-

---

**DEMARCHE D'AUDIT INTERNE SELON L'INSTITUT  
FRANÇAIS DES AUDITEURS CONSULTANTS  
INTERNES (IFACI)**

---

---

## **DEROULEMENT D'UNE MISSION D'AUDIT INTERNE**

**ORDRE DE MISSION**



**PHASE ETUDE**



**PHASE VERIFICATION**



**PHASE CONCLUSION**

---



stratégie



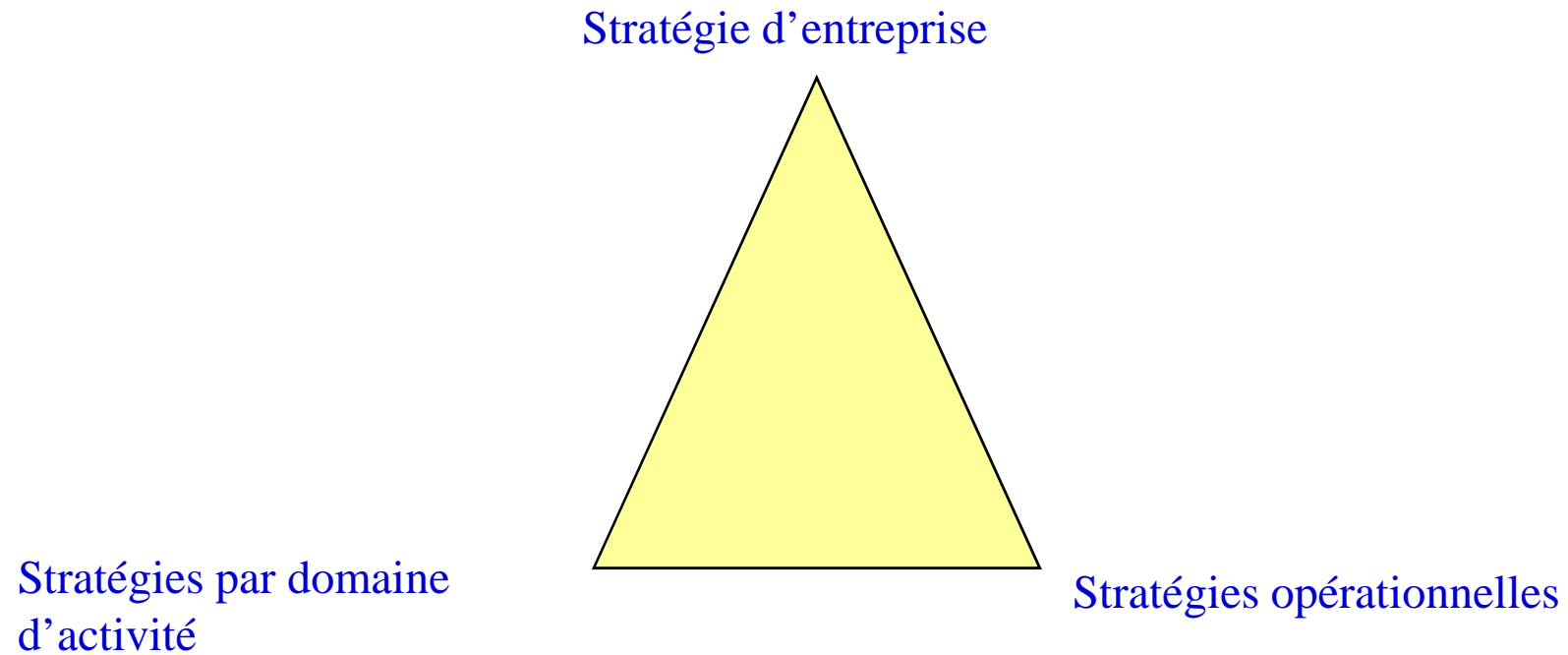
---

## Le vocabulaire de la stratégie (2)

- Capacité stratégique: Ressources, activités et processus qui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel
  - Modèle économique: Combinaisons de facteurs financiers, commerciaux et opérationnels qui sous-tendent la stratégie
-

---

# Les 3 niveaux de stratégie



---

# Stratégie d'entreprise

Concerne le périmètre de l'organisation dans sa globalité et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités

---

---

## Stratégie par domaine d'activité

- Consiste à identifier les facteurs clés de succès sur un marché particulier
  - DAS est une sous-partie de l'organisation à laquelle il est possible d'allouer des ressources spécifiques
-

---

# Stratégies opérationnelles

Elles déterminent comment les différentes composantes de l'organisation (ressources, processus, savoir-faire) déploient les stratégies définies au niveau global et au niveau des DAS.

---

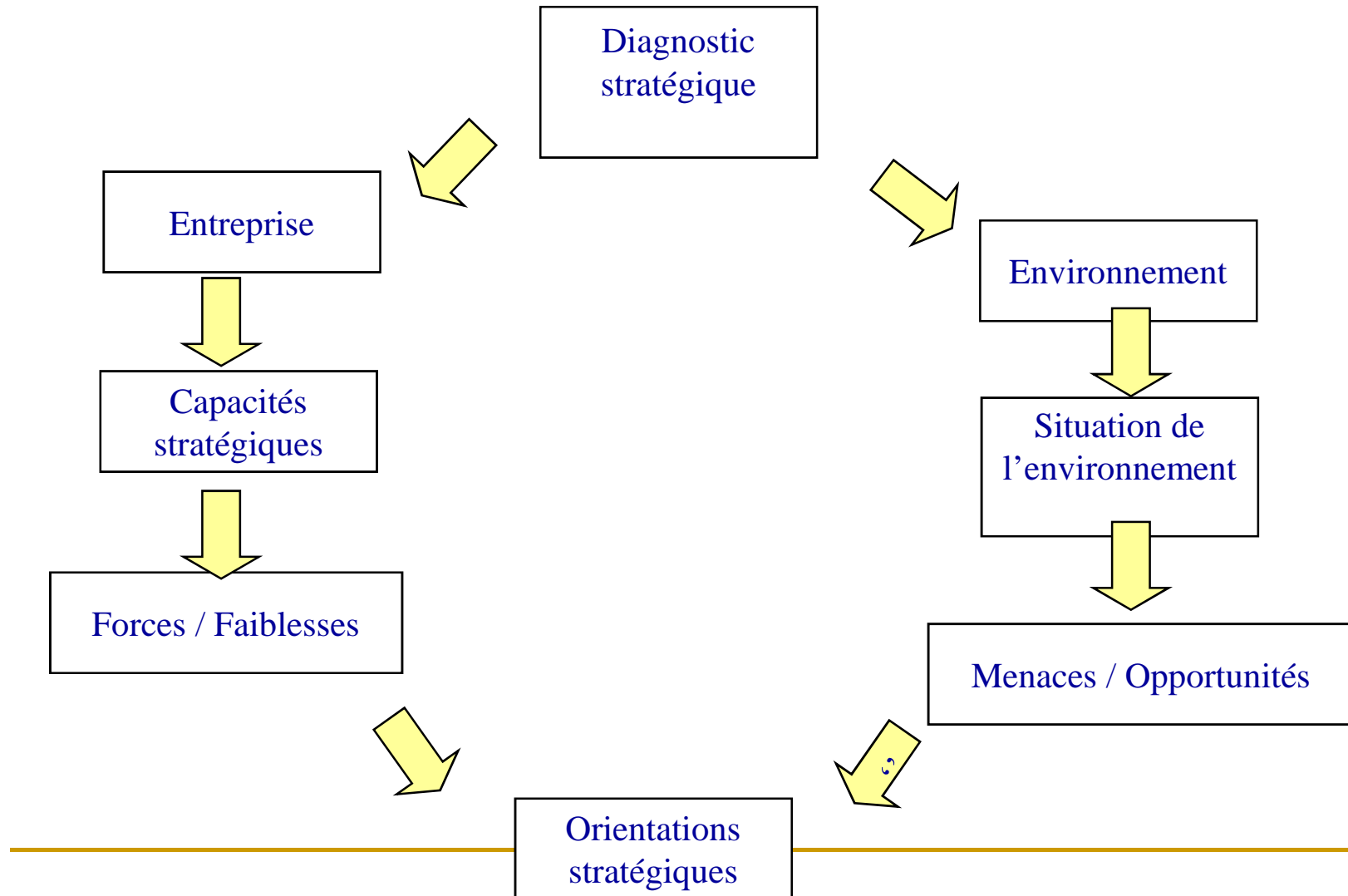


LE DIAGNOSTIC

STRATEGIQUE

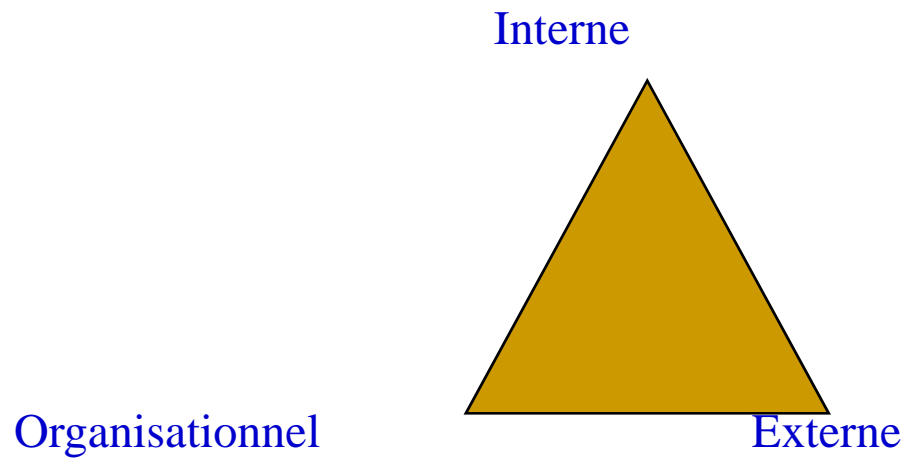


# Diagnostic stratégique



---

# Diagnostic stratégique





---

Diagnostic stratégique

Diagnostic interne

---

---

# Segmentation stratégique

- Elle consiste à découper l'entreprise en unités homogènes appelés les Domaines d'Activités Stratégiques (DAS).
  - 3 critères de segmentation
    - La technologie
    - Le besoin
    - La clientèle
-

---

# Segmentation stratégique

Le découpage d'une organisation en DAS est un exercice difficile et subjectif mais indispensable avant tout diagnostic stratégique

---

---

# Diagnostic fonctionnel

- Evaluation de l'entreprise pour chacune des fonctions de l'entreprise (commerciale, finance, production, personnel, R&D ...)



Dans l'absolu  
(profil de  
compétences)



Par rapport  
aux  
concurrents



Par rapport  
à un profil  
idéal

---

---

# Diagnostic technologique

- Ensemble complexe de connaissances, de moyens et de savoir-faire organisés pour une production



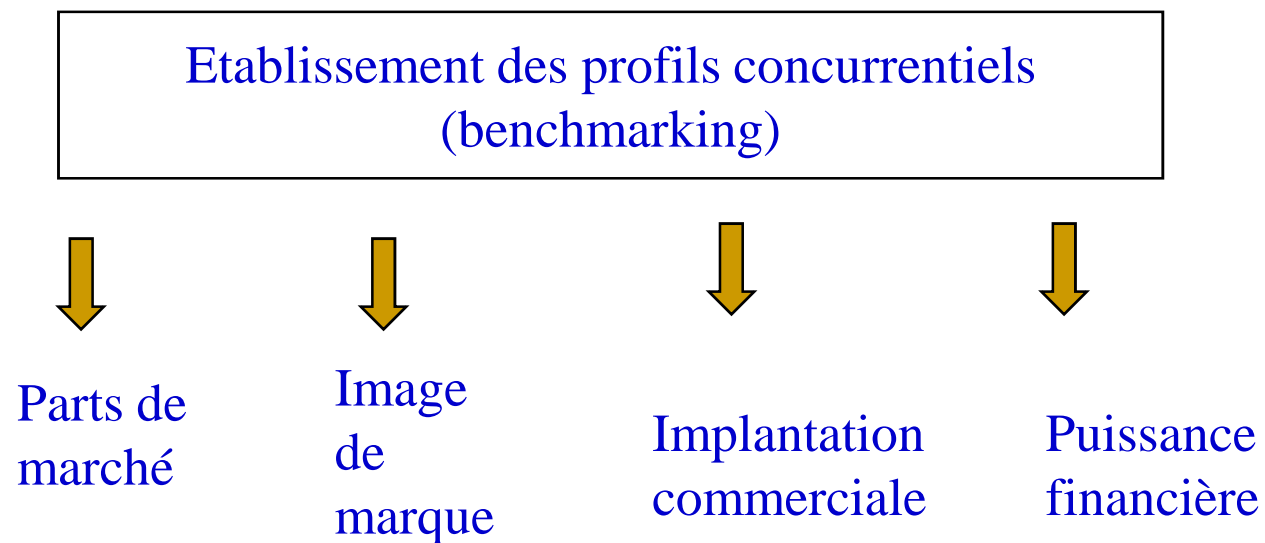
Capacité à inventer, générer des produits ou des services nouveaux

---

---

# La veille stratégique

Les entreprises tendent à systématiser les procédures de collectes d'informations auprès de leurs partenaires comme de leurs concurrents



---

# L'avantage concurrentiel durable repose ...

... sur des capacités stratégiques qui

- créent de la valeur pour les clients,
- sont rares,
- sont robustes : difficiles à obtenir ou à imiter par les concurrents,
- sont non substituables.



---

# La chaîne de la valeur

- Certaines activités apportent plus de valeurs que d'autres et représentent une compétence distinctive pour l'entreprise.



Externaliser les  
activités sans  
avantage compétitif



Se spécialiser  
dans les  
activités clés

---



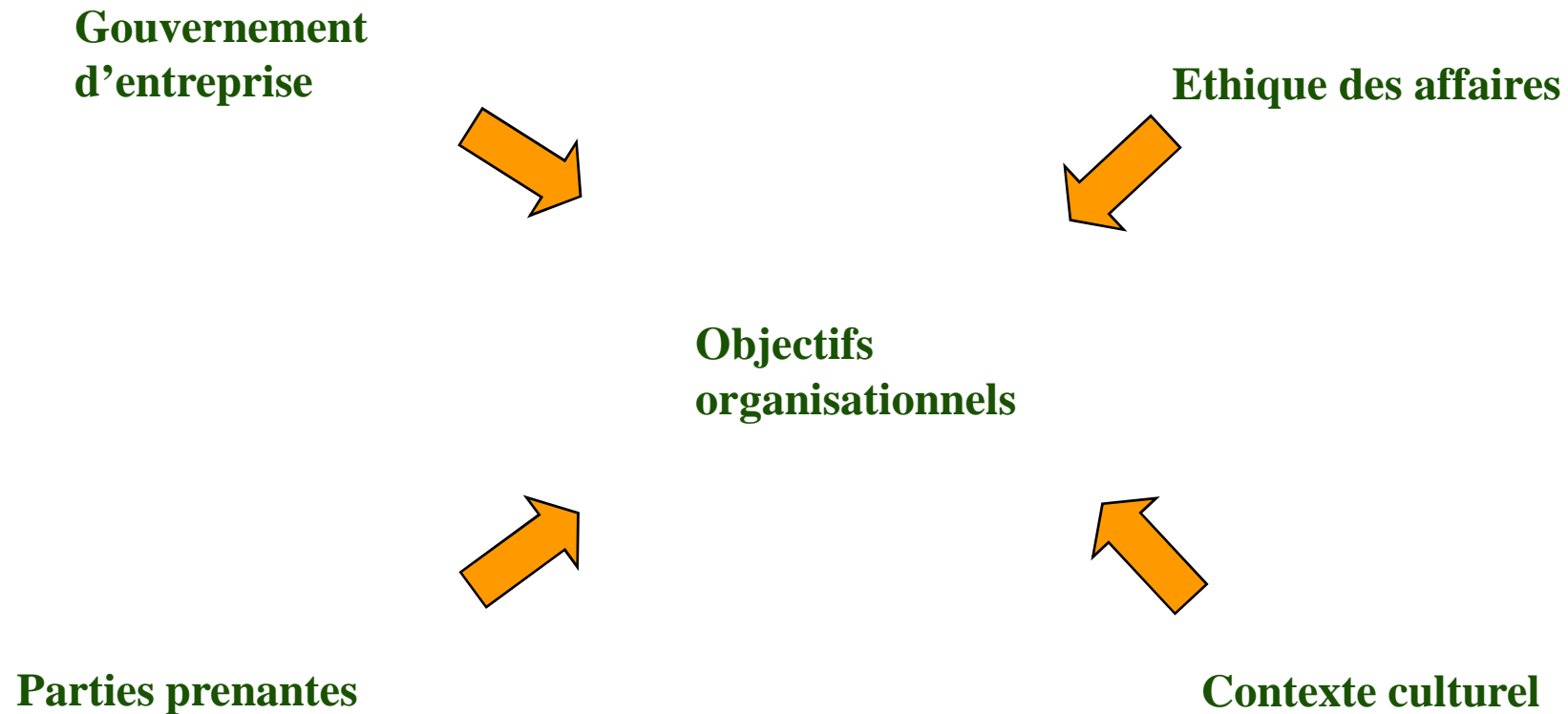
---

# Diagnostic organisationnel

---

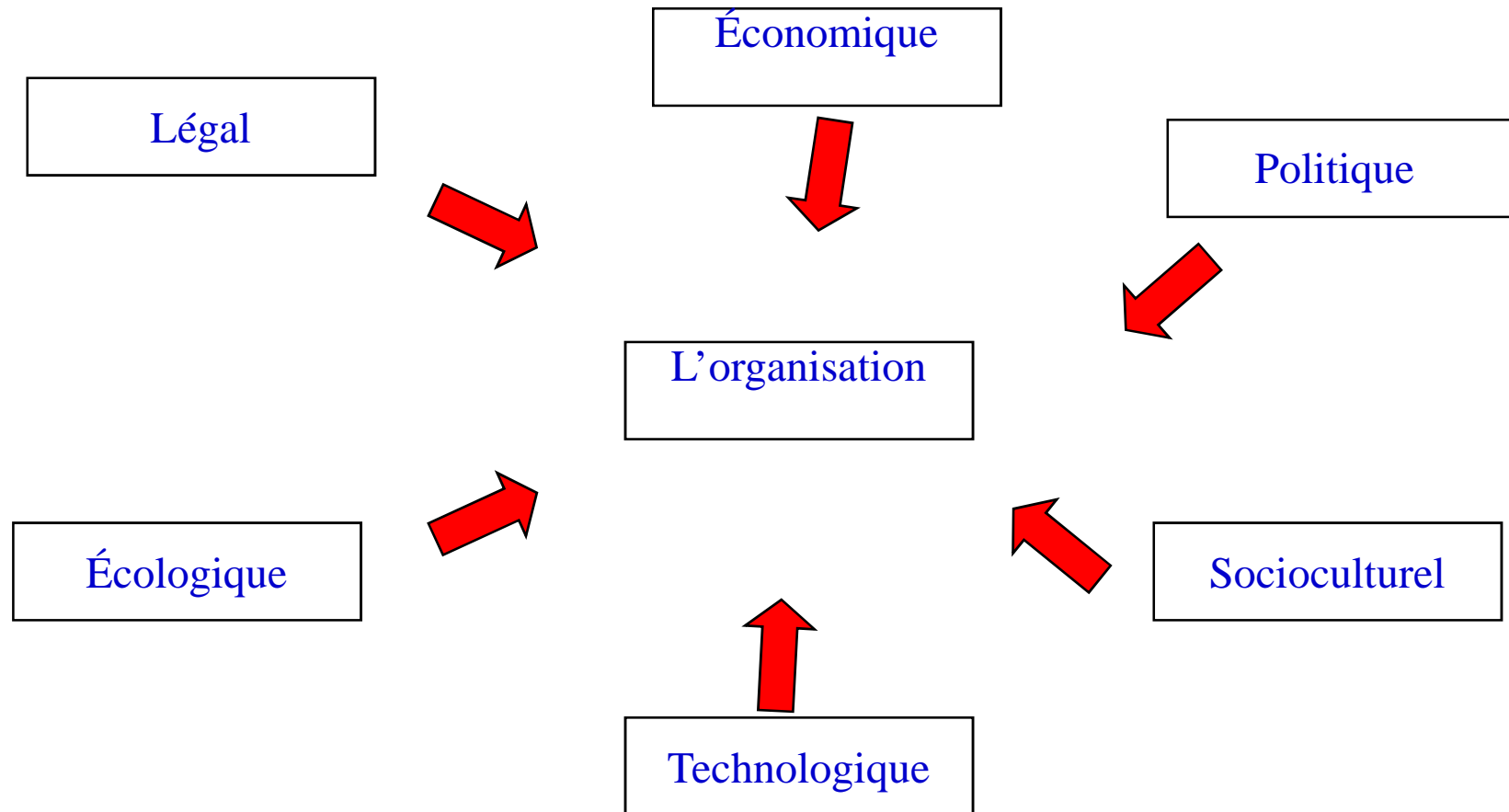
---

# Diagnostic organisationnel

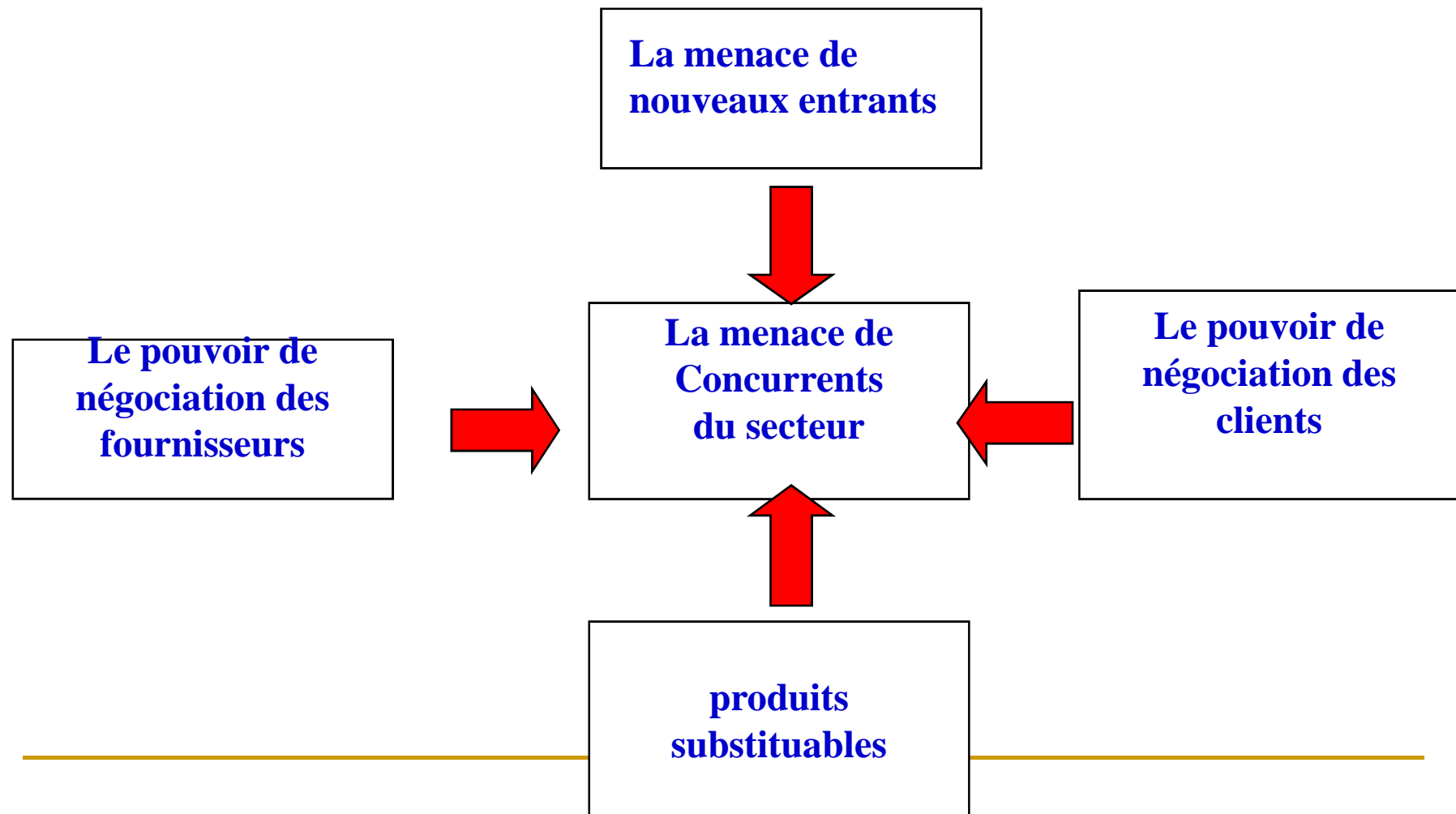




# Diagnostic externe



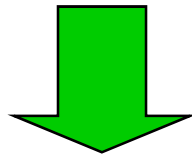
# Les cinq forces de Porter



---

# Les facteurs clés de succès

Les facteurs clés de succès sont imposés par l'environnement

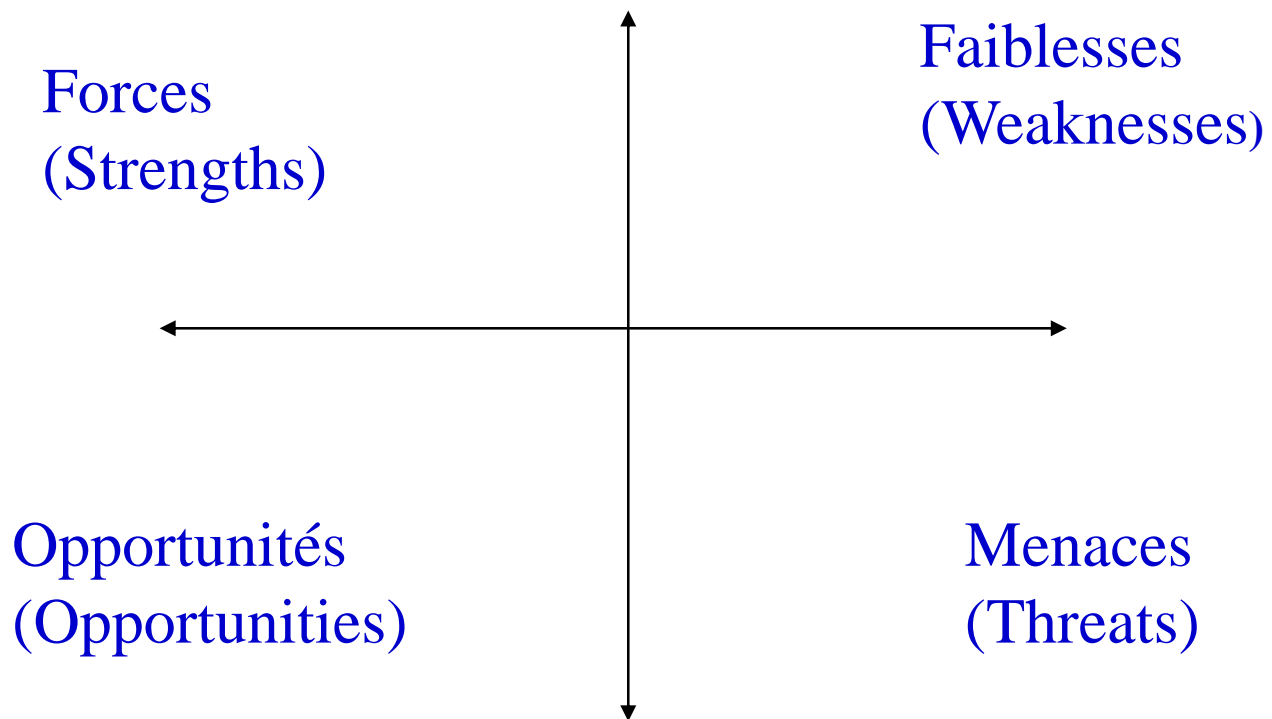


Caractéristiques que l'entreprise doit maîtriser si elle veut s'imposer dans le secteur d'activité

---

---

# SWOT





ORIENTATIONS

STRATEGIQUES

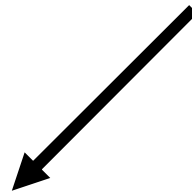




---

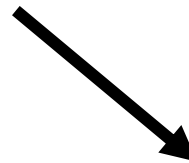
# Orientations stratégiques

## Choix stratégiques



### Stratégie au niveau de l'entreprise

- Stratégies corporate
- Périmètre de diversification



### Stratégie par domaine d'activité

- Stratégies génériques
  - Pérennité de l'avantage concurrentiel
-

---

## Les stratégies corporate



Spécialisation



Diversification



Intégration  
verticale

---

# La spécialisation

L'entreprise spécialisée concentre son activité et ses ressources sur un métier défini comme un ensemble homogène de compétences



## Avantages

- Stimule les effets d'expérience
- Crée une identité homogène et une culture forte
- Image externe claire



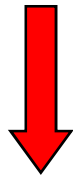
## Risques

Risque de miser sur un DAS en déclin

---

# La diversification

L'entreprise investit dans des activités et/ou des marchés hétérogènes. Son portefeuille s'enrichit de nouveaux DAS.



## Avantages

- Réduction du risque
- Création de richesse par synergie
- Développement de nouvelles compétences



## Risques

- Ampleur des investissements
  - Difficulté de connaître et de maîtriser leurs différentes divisions
  - Perte d'identité
-

---

# L'intégration verticale

L'entreprise prend place verticalement soit vers l'amont du domaine d'activité stratégique soit vers l'aval.



## Avantages

- Elévation de barrières anticoncurrentielles
- Accroissement du pouvoir sur le marché
- Approvisionnements et débouchés captifs



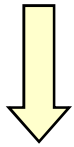
## Risques

- Besoins d'investissement très lourds
  - Dilution de la culture d'entreprise
-

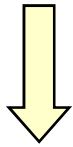
---

# Les stratégies génériques

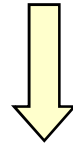
- Les stratégies génériques de M. Porter



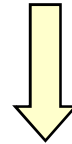
Différenciation



Focalisation



Désengagement



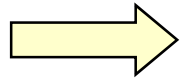
Domination par les coûts

---

---

# La domination par les coûts

- Obtenir un avantage concurrentiel en ayant les coûts de production les plus faibles



## L'entreprise recherche

- des économies d'échelle
- un effet d'expérience
- un effet de taille

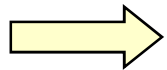
Une entreprise qui se lance dans une politique de baisse de prix sans avoir d'avantage compétitif réel en matière de prix de revient ne met pas en œuvre une stratégie de domination

---

---

# La différenciation

- Obtenir un avantage concurrentiel en ajoutant au produit une différence perçue comme unique par les acheteurs.



## L'entreprise recherche

- Intuition et créativité
- Capacité d'innovation
- Image de marque forte

Toute stratégie de différenciation doit correspondre à des attentes réelles des consommateurs ou des utilisateurs

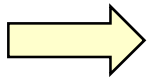
---



---

# La concentration

Obtenir un avantage concurrentiel en se concentrant sur un segment de clientèle



L'entreprise recherche

- une spécialisation sur un produit et sur un segment
- la domination par les coûts ou la différenciation

- En se cantonnant sur un marché à faible taille, l'entreprise peut être plus efficace qu'en dispersant son action.
-

---

# Le désengagement

Une entreprise peut se dégager d'une activité dont le potentiel de développement est insuffisant et/ou sur laquelle sa position stratégique est faible

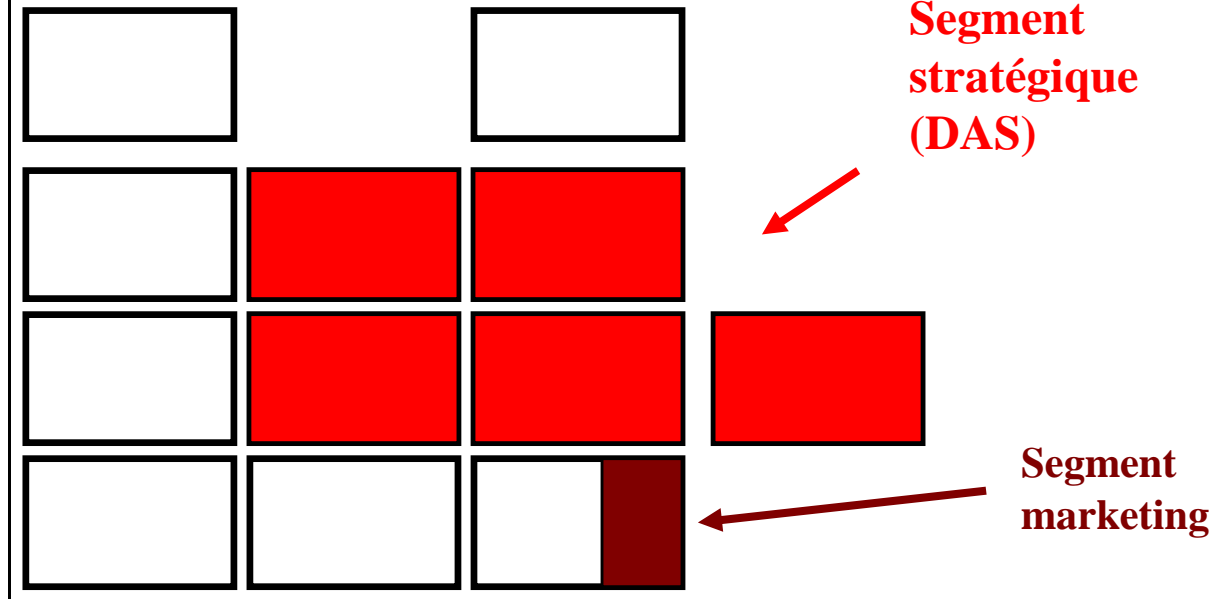
- L'entreprise se dégage d'une industrie en croissance car sa position compétitive est défavorable = facile de trouver un acquéreur
  - L'entreprise se dégage d'une industrie en maturité ou en déclin = difficile de trouver un acquéreur
-

## Les domaines de la stratégie

	Stratégie « corporate »	Stratégie « business »
Territoire	Faut-il se diversifier ? Dans quelle direction ?	Faut-il s 'adresser à tous les couples produits-marchés du DAS ?
Armes	Quelles synergies ?	Leadership des coûts ou différenciation ?
Alliances	Comment garder le contrôle de l 'entreprise ?	Faire, faire faire, acheter ?

## Domaine d'activité stratégique (DAS) ou segment stratégique

Produits

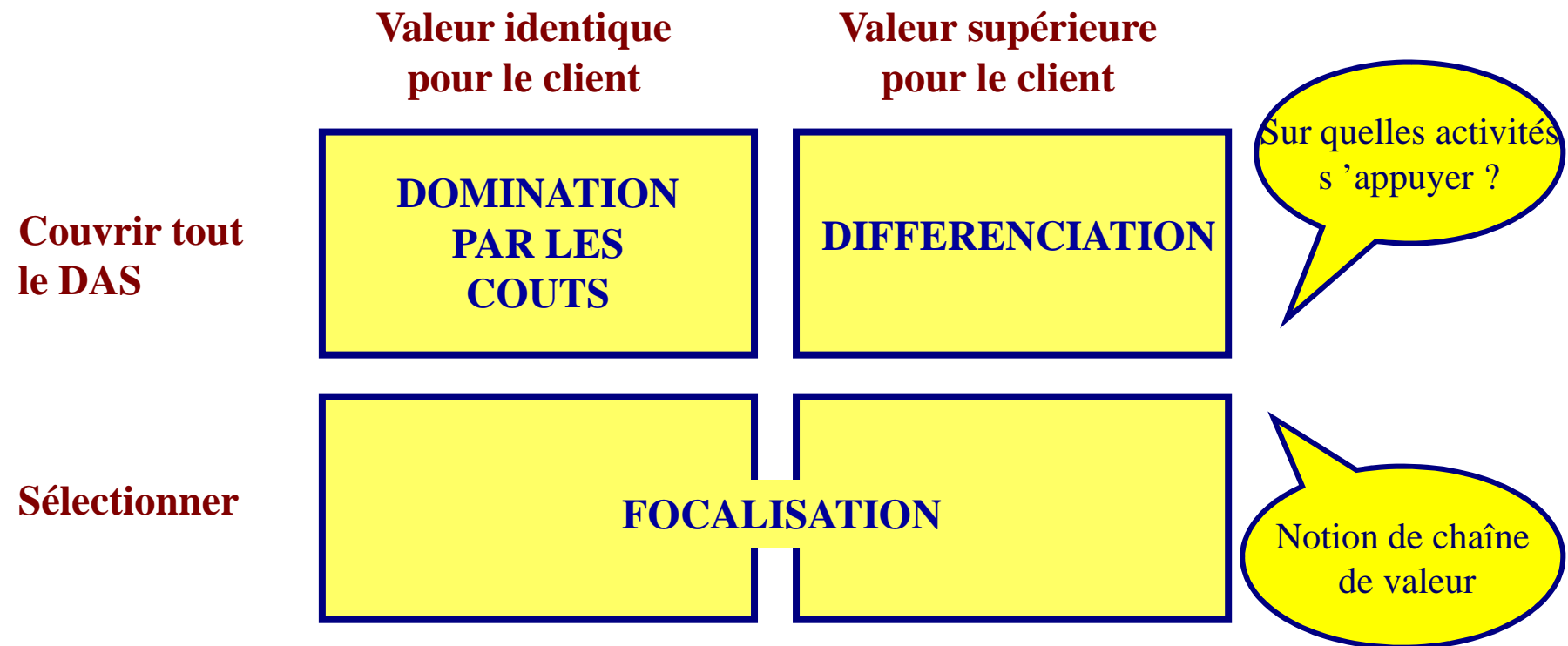


Segment  
stratégique  
(DAS)

Segment  
marketing

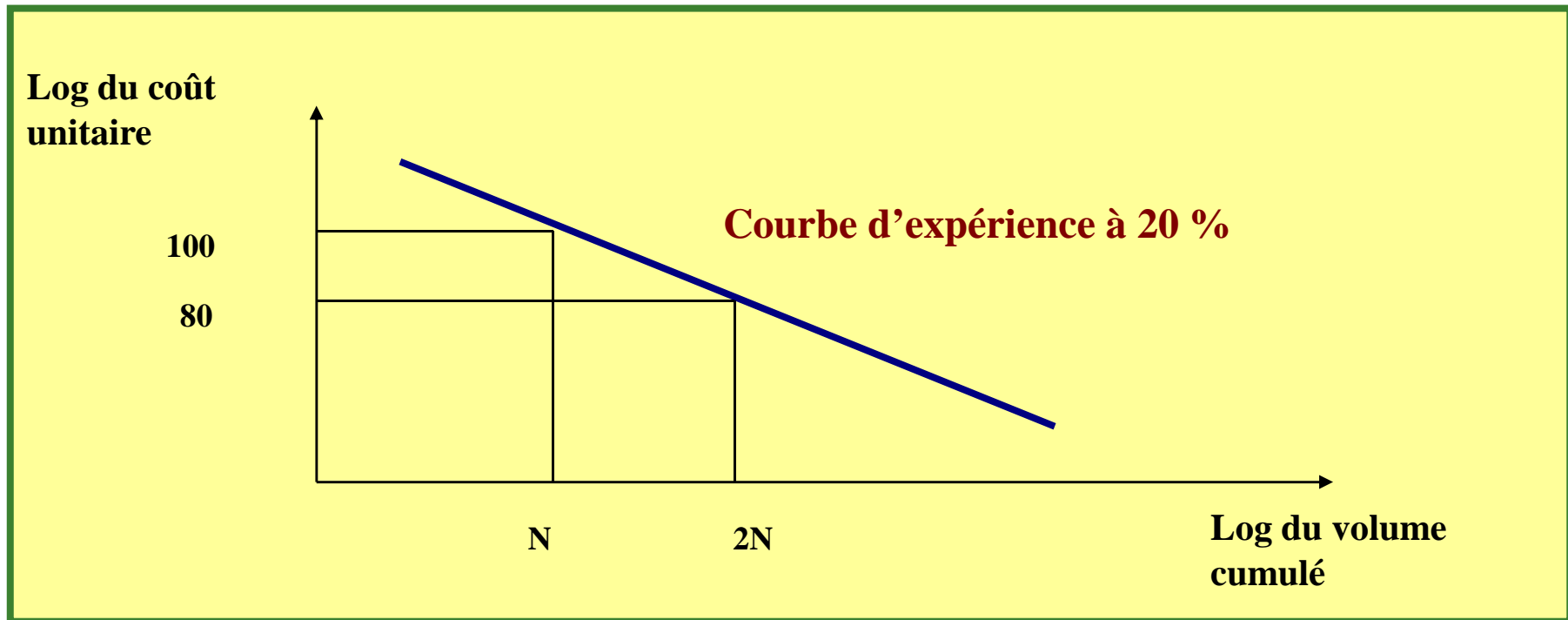
Marchés

## Les stratégies génériques selon Porter



## Exemple : la théorie du Boston Consulting Group

- La domination par les coûts est possible grâce à l'effet volume
- La baisse des coûts résulte de l'effet d'expérience



## La matrice BCG

Taux de  
croissance  
du DAS



PIB

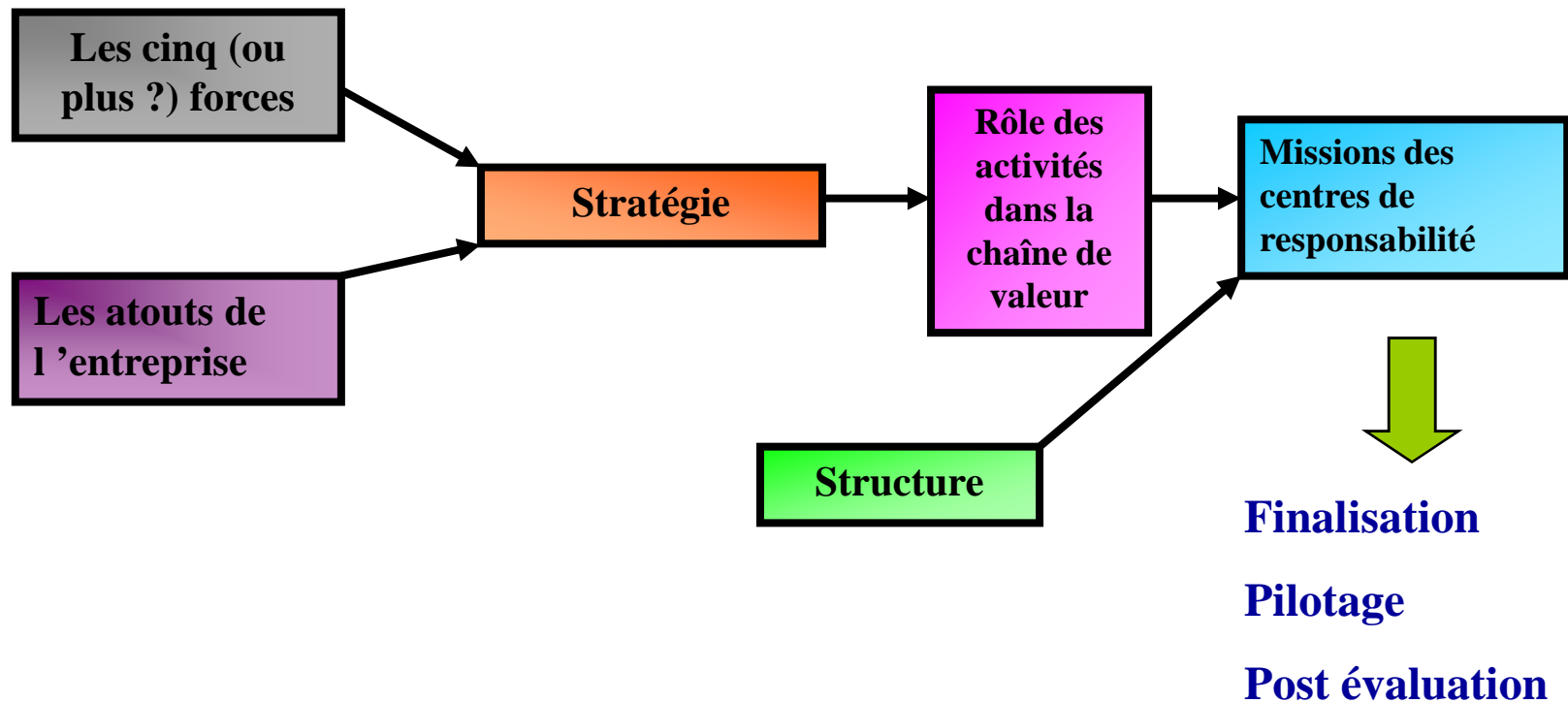
<b>Etoiles</b>	<b>Dilemmes</b>
<b>Vaches à lait</b>	<b>Poids morts</b>

1

Part relative de  
marché



## Le déploiement de la stratégie en contrôle de gestion





# DE L'AUDIT STRATÉGIQUE

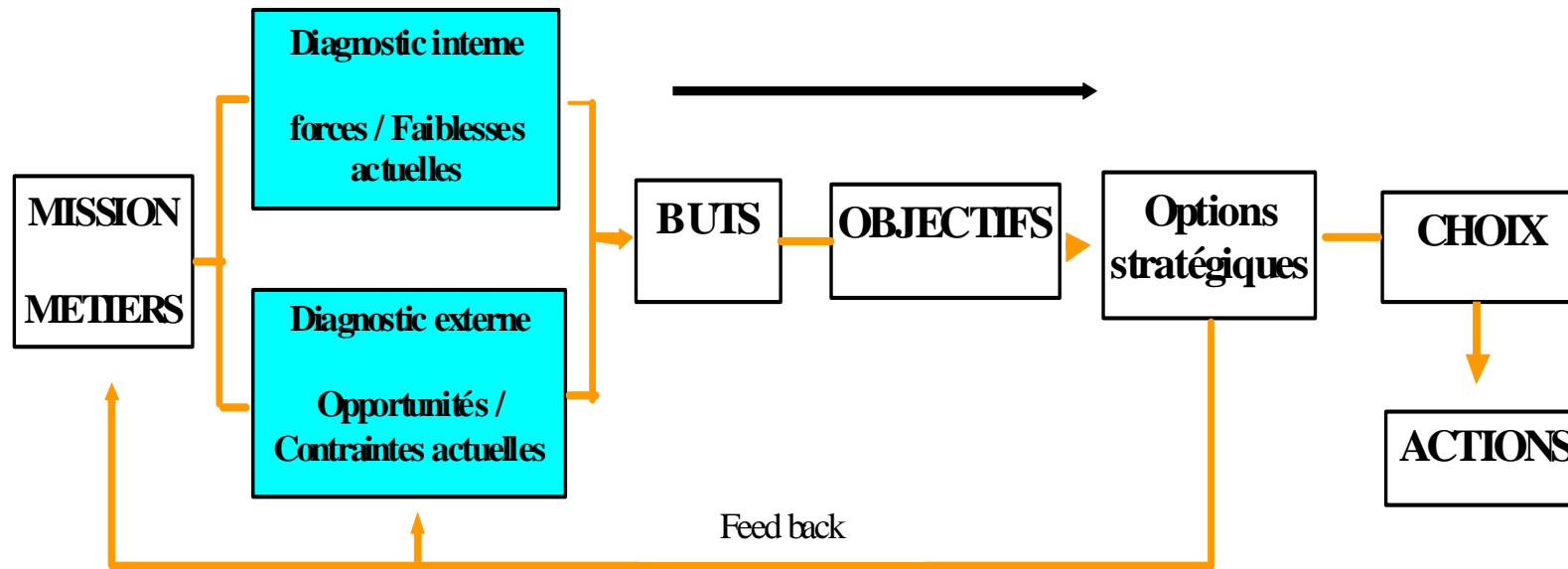
# **l'Audit Stratégique**

---

- **L'objet de l'audit : la stratégie**
  - **La méthode de l'audit (la contribution de la qualité totale)**
  - **Applications**
-

## L'objet de l'audit : la stratégie

### 1. LE PROCESSUS STRATEGIQUE CLASSIQUE :



---

# Les Objectifs Stratégiques

- **"Des objectifs sont nécessaires dans tous les domaines où action et résultats ont une influence directe et décisive sur l'existence et la prospérité de l'entreprise"**
    - .
  - **Les Objectifs sont le tableau de bord stratégique de l'organisation**
  - **Les Objectifs sont les instruments du contrôle stratégique**
  - **Les Objectifs autorisent la simulation stratégique**
-

---

# Les Objectifs Stratégiques

les  
Règles  
Pour  
de bons  
Objectifs

- Précision de la mesure
  - Absence d'ambiguïté dans la mesure
  - Durabilité de la mesure
  - Réalisme des anticipations
  - Mesure et point décisif pour la survie
  - Repose sur des facteurs contrôlables
  - Concerne toutes les parties prenantes
-

**METHODOLOGIE  
D'AUDIT**



**PRE-DIAGNOSTIC**



**LE NOUVEAU MODELE EFQM** (Source : EFQM, Rome, projet n°1. avril 1998)

Mise en œuvre des processus

Résultats

Leadership

Politique et stratégie

Personnel et  
compétences

Ressources

Partenariats

Processus  
orientés  
clients

Clients

Personnel et  
compétences

Société

Partenaires

Performances  
de  
l'organisation

Innovation et apprentissage

---

# La méthode de l'audit

- Une alternative au diagnostic
  - Une autre façon d'aborder un problème
-

# DE L'AUDIT STRATÉGIQUE

## La notion d'audit



---

## L'Audit stratégique : diversité

La notion d'audit :

- une **fonction** (l'audit interne),
  - un **ensemble de méthodes** exploitables indépendamment de la fonction (dans une auto-évaluation par exemple)
  - un **mode d'approche d'un problème**.
  - C'est aussi **une mode**, un mot qui a séduit les professionnels au point que son utilisation est souvent confuse.
-

## L'Audit stratégique : tendances et limites

Dans ces nouveaux domaines il n'y a pas de référentiels qui fasse l'objet d'une reconnaissance générale :



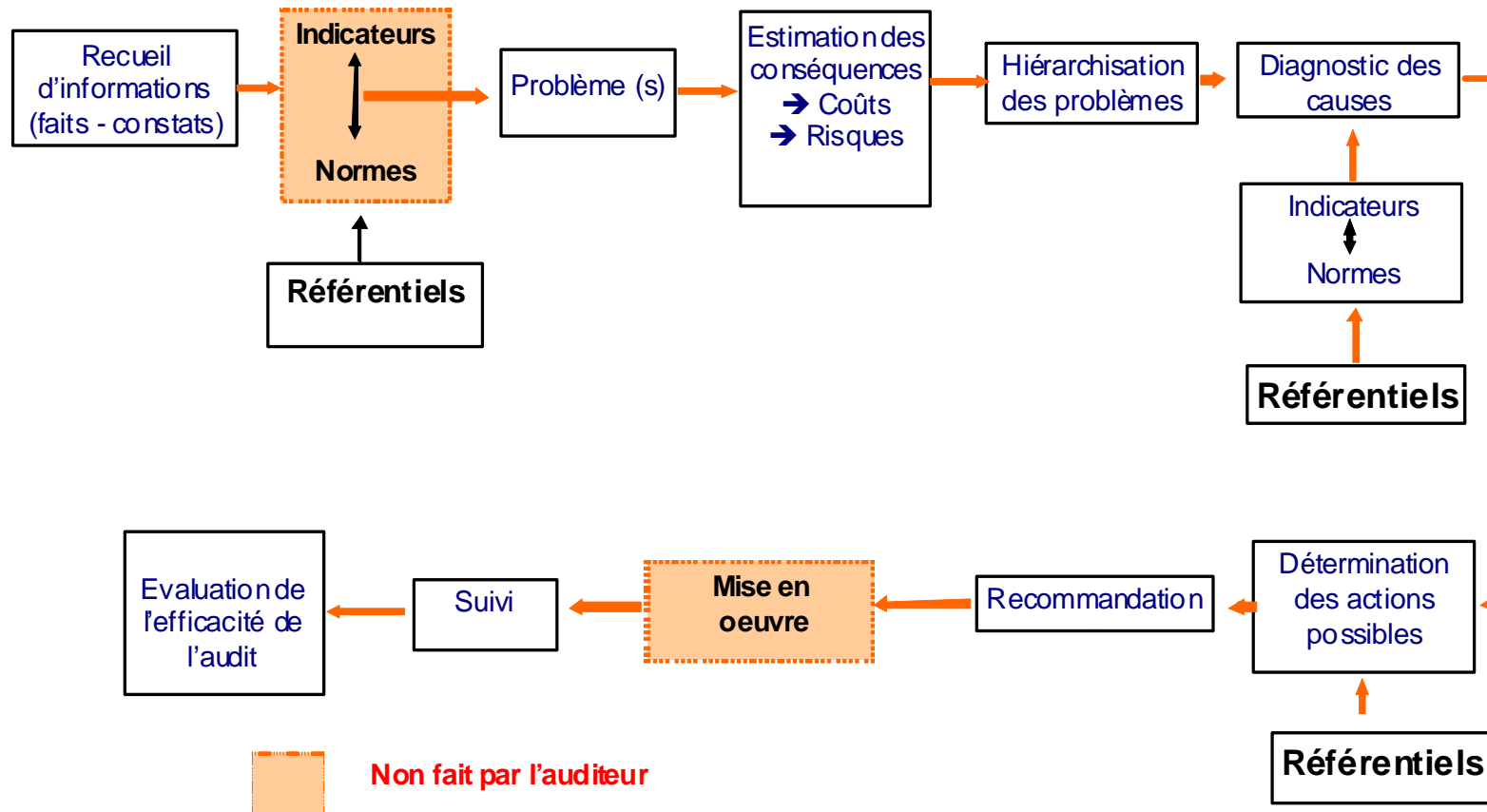
Cela impliquera par conséquent de nouvelles approches.

# L'Audit stratégique : caractéristiques

LA DEMARCHE DE L'AUDIT	
INDUCTIVE	⇒ Absence de tout a priori, partir des faits, vérifier, comparer, identifier des écarts, diagnostiquer des causes, faire des recommandations.
OBJECTIVE	⇒ Des faits authentifiés et prouvés. Des problèmes hiérarchisés.
METHODIQUE	⇒ utilisation de techniques (d'analyse et de présentation des résultats) ayant fait leurs preuves.
INDEPENDANTE	⇒ L'auditeur ne doit avoir ni responsabilité directe, ni autorité hiérarchique sur les activités auditées
PONCTUELLE	⇒ la mission est localisée dans le temps et généralement brève : recommandations rapides. Implique une hiérarchie des causes et des risques pour aller à l'essentiel.
PEDAGOGIQUE	⇒ L'auditeur contribue à faire évoluer le milieu audité.
COOPERATIVE	⇒ Attitude de coopération réciproque : facilitera la mise en œuvre des recommandations ultérieures.

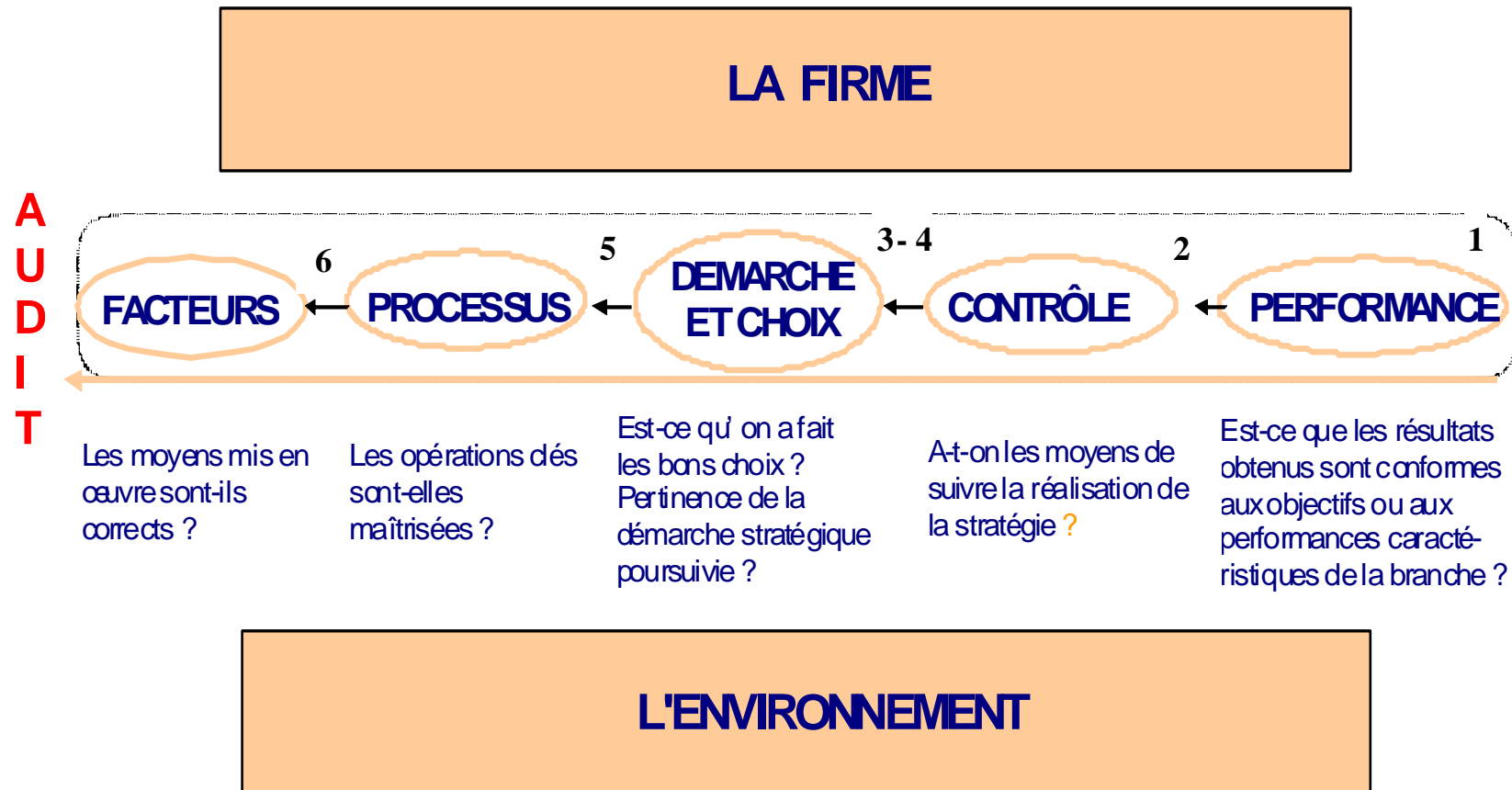
# L'Audit stratégique : étapes

## CHRONOLOGIE GENERALE D'UNE INTERVENTION D'AUDIT



## L'Audit stratégique : étapes (composantes)

### LES COMPOSANTES DE L'AUDIT STRATEGIQUE



### AUDIT STRATEGIQUE : LES SOURCES D'INFORMATION

#### Documents

- \* **Projet d'entreprise.**
- \* **Plan stratégique (dont, diagnostics internes et externes)**
- \* **Tableau de bord du ou des dirigeants ----> cohérent avec le plan ? complet ou lacunes ?**
- \* **Organigramme, et organisation notamment du Comité stratégique.**
- \* **Bilans et comptes de résultats T à T - 5, bilan social, etc.**
- \* **Documents descriptifs des processus clés.**
- \* **Rapports de conseil d'administration ou/et du Comité stratégique.**
- \* **Autres documents à considérer en fonction de points plus spécifiques tels que études de marchés, de notoriété, analyse de concurrence, etc.**

#### Observations informelles

- \* **L'auditeur devra observer les lieux et les gens (architecture, décor, implantations, circulation, ambiance, présentation du personnel, commentaires, comportements, propreté, moyens disponibles, etc.)**

#### **Entretiens**

- \* **ATTENTION : distinguer les faits prouvés et les opinions émises par les personnes interrogées.**

---

## L'Audit stratégique : chronologie

### SEQUENCE D'ANALYSE D'UN DYSFONIONNEMENT

Evénement ⇒ ou résultat	Indicateur ⇒	Coût CT ⇒	Risque.
* Diminution de la marge	Ratio : Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires	Capacité d'autofinancement perdue.	Remise en question du plan de développement.

**EVENEMENTS INTERNES** : baisse du profit, chute de la marge, augmentation des stocks, variation brutale de l'absentéisme, augmentation sensible des défauts de fabrication, ...

**EVENEMENTS EXTERNES** : départ d'actionnaires importants, perte de clients significatifs, dégradation d'image perçue, ...

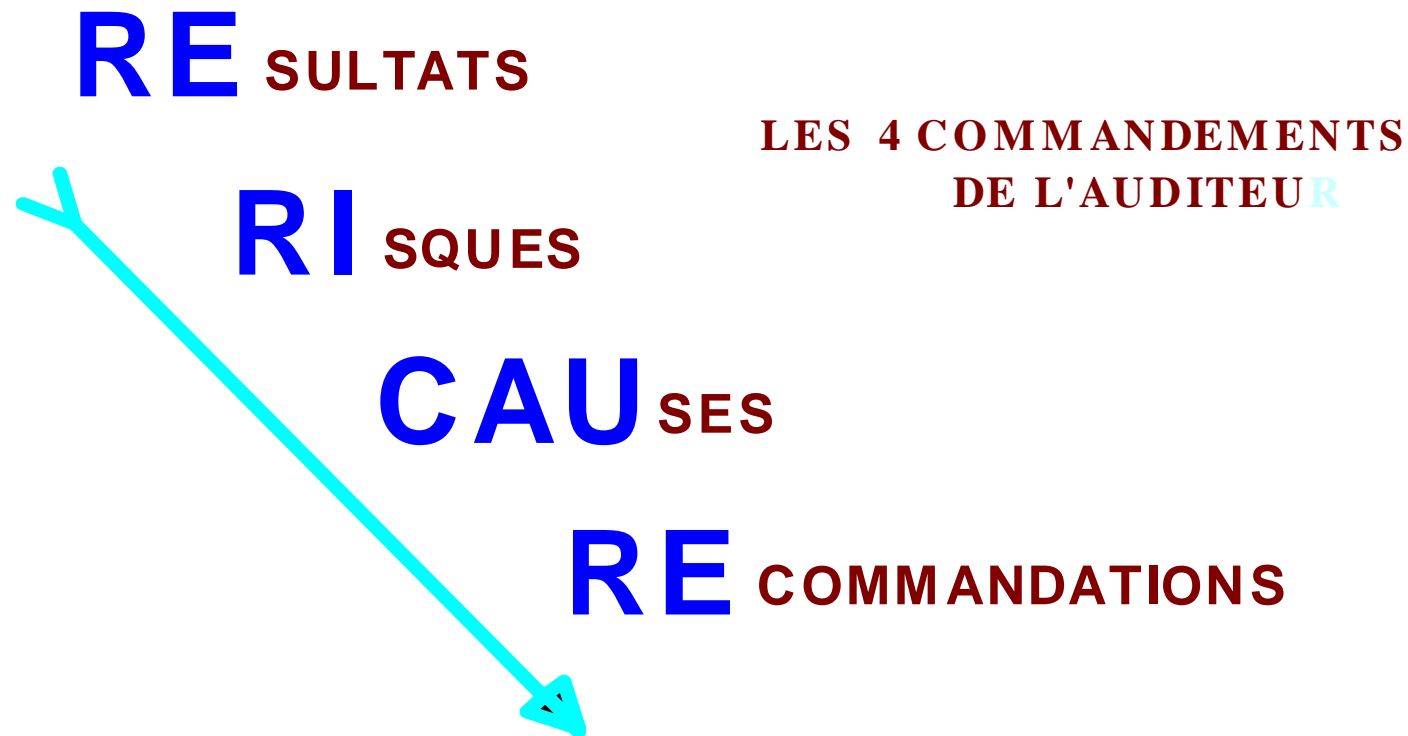
---

### ■ Qualité des indicateurs

- ❑ **Fiabilité** : capacité à mesurer avec le minimum d'erreur le phénomène étudié (précision, stabilité, sensibilité, objectivité, ...)
  - ❑ **Validité** : capacité à mesurer ce qu'il est sensé mesurer
-



# L'Audit stratégique : synthèse



---

# L'Audit stratégique : les causes

## ■ Méthodes d'analyse des causes

### □ Recensement

- Brainstorming et dérivés (diagramme des affinités)
- QQQQCP : modèle de Laswell (Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Pourquoi)

### □ Hiérarchie

- Diagramme de Pareto

### □ Structuration

- Arbre des causes
  - Diagramme d'Ishikawa (des causes et de l'effet)
-

## L'Audit stratégique : arbre des causes

### Éléments de construction d'un arbre des causes et de l'effet

#### EFFET

#### CAUSES DE NIVEAU 1 CAUSES DE NIVEAU 2

(1) Stocks excessifs.

(11) Produits commandés par erreur (gestion des achats)

(12) Livraisons non conformes.

#### BAISSE SENSIBLE

#### DE LA ROTATION DES ACTIFS

(2) Immobilisations  
excessives.

(13) Programmes de fabrication en séries longues.

21) Mauvaise appréciation des équipements nécessaires.

(22) Impossibilité de céder certains actifs

(3) Crédit client mal  
maîtrisé.

(31) Absence de procédures de suivi.

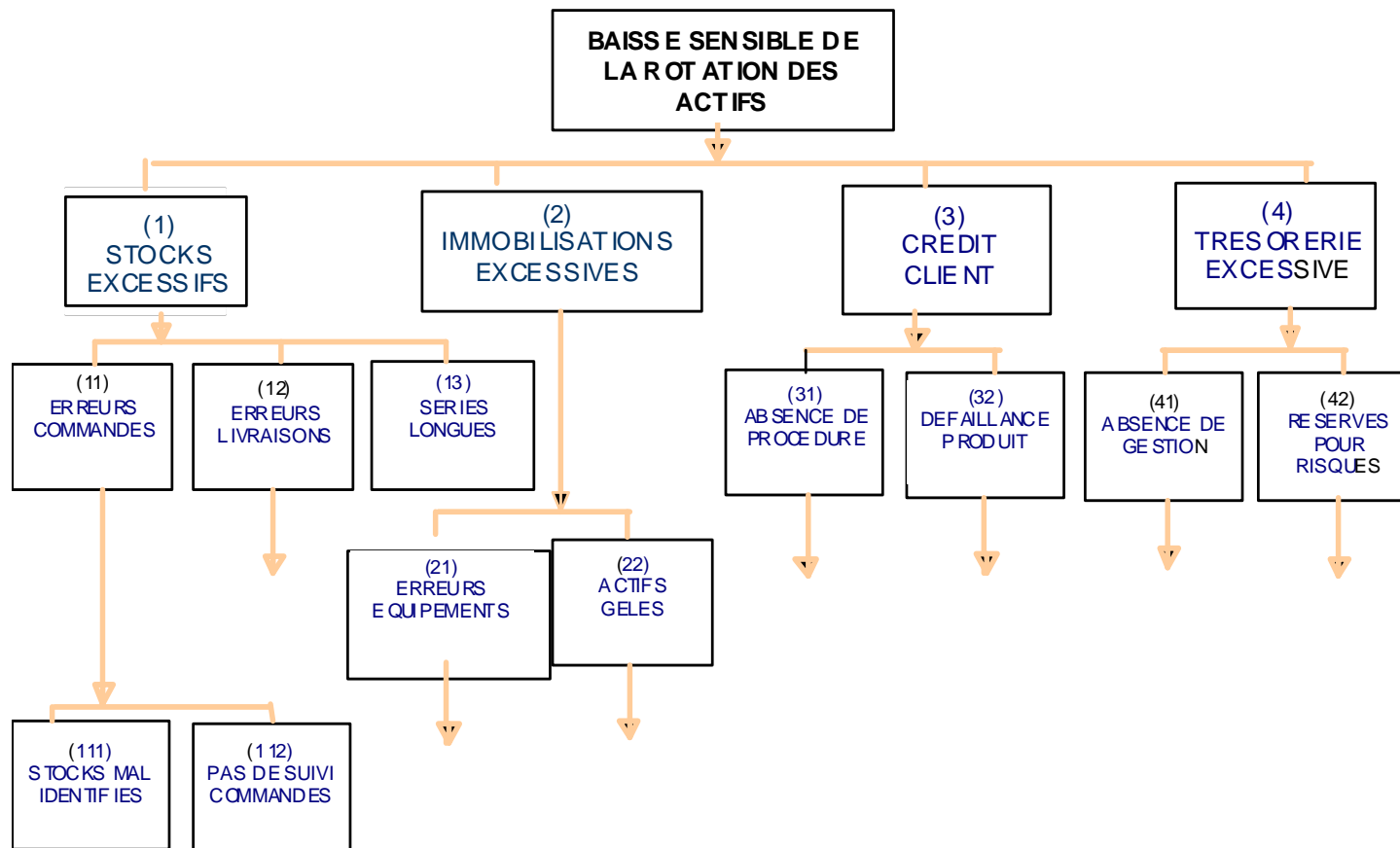
(32) Défaillances du produit.

(4) Trésorerie  
excessive.

(41) Absence de gestion systématique.

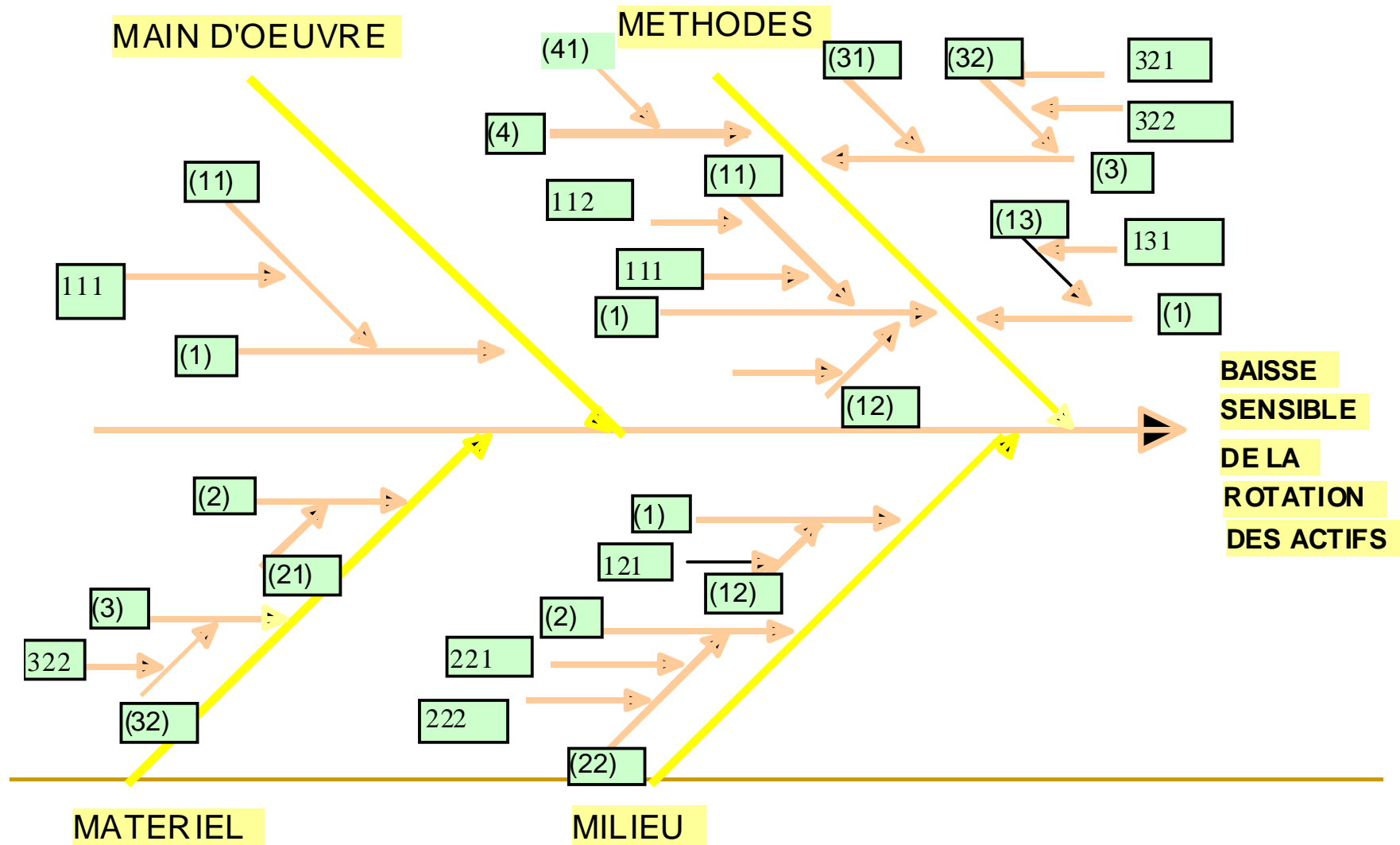
(42) Réserves pour risques de défaillances.

### Exemple de tracé d'un arbre des causes



## L'Audit stratégique : diagramme d'Ishikawa

Diagramme d'Ishikawa



---

## L'Audit stratégique : recommandations

**« Identifier une situation insatisfaisante est de la responsabilité de l'auditeur; la corriger est celle du gestionnaire ou du responsable »**

**L. Sawyer, *Practice of Modern Internal Auditing*, 1981**

---

---

## L'Audit stratégique : le rapport de synthèse

- ⇒ Présentation des résultats intermédiaires aux audités (favorise la coopération, vérifications, ...)
  - ⇒ Le rapport de synthèse présente les conclusions générales de la mission en mettant en avant les points forts et les faiblesses et en ne traitant que les anomalies majeures
  - ⇒ Concis et clair, il est alors remis à ceux qui ont commandé l'audit
-