



1



2



3

Sommaire

QUIZ D'AUTO-POSITIONNEMENT

INTRODUCTION

CHAPITRES

1. CRIPP : Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne

2. Les différents types d'audit, par nature

3. Les différents types d'audit, par fonction

4. Audit interne : une fonction périodique

5. Les rôles de l'auditeur interne

6. Evaluation du contrôle interne

CAS PRATIQUE

4

4

QUIZ D'AUTO-POSITIONNEMENT

<https://app.wooclap.com/events/PPAAI/0>

5

5

INTRODUCTION

6

6

Introduction

→ Quoi ?

"L'audit interne est un processus d'examen indépendant et impartial qui vise à évaluer l'efficacité et l'efficience des processus de gestion, de contrôle et de gouvernance de l'organisation. L'objectif de l'audit interne est de fournir une assurance raisonnable que les opérations de l'organisation sont menées de manière efficace et conforme aux lois et réglementations applicables, aux politiques et aux objectifs de l'organisation. L'audit interne peut couvrir une variété de domaines, tels que les finances, les ressources humaines, la gestion des risques et la conformité"

7

7

Introduction : naissance de l'audit interne

→ Quand ?

- ◆ 1929 : la fonction d'audit interne se dessine suite à la crise économique aux États-Unis
- ◆ 1941 : naissance de la fonction d'audit interne avec la création de l'IIA (The Institute of Internal Auditors)
- ◆ 1978 : apparition des normes professionnelles

→ Pourquoi ? Récession économique = les entreprises analysent leurs comptes en vue de faire des économies et de réduire les charges.

→ Comment ? En internalisant certaines missions qui étaient jusqu'alors confiées aux cabinets d'audit externe pour la certification des comptes, bilans et états financiers. Par exemple : inventaires de toute nature, analyse de comptes, sondages divers et variés, etc. Les cabinets d'audit externe donnèrent leur accord sous la condition d'une certaine supervision.

→ Et après ? La crise passée, on continue d'utiliser ces nouvelles fonctions d'audit interne puisqu'elles avaient acquis la connaissance et la pratique de méthodes et outils appliqués au domaine comptable ; Depuis, le champ d'application s'est considérablement élargi et les objectifs de l'audit interne ont évolué.

8

8

Introduction : naissance de l'audit interne

→ Qui ?



→ Mission de l'audit interne (selon IIA) ?

"Accroître et préserver la valeur de l'organisation en donnant avec objectivité une assurance, des conseils et des points de vue fondés sur une approche par les risques"

9

9

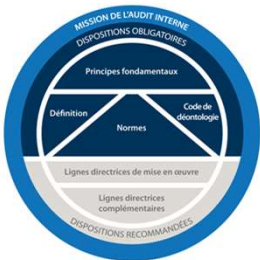
1. CRIPP : Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne

10

10

1. CRIPP

→ **Qu'est-ce que c'est ?** Document qui recense l'ensemble des lignes directrices approuvées par l'Institute of Internal Auditors. L'IIA est une instance internationale de normalisation de la fonction d'audit interne qui fournit aux auditeurs internes du monde entier des orientations qui font autorité. Elles figurent dans les dispositions obligatoires ou recommandées du CRIPP.



11

11

1. CRIPP

1. Mission de l'audit interne :

"Accroître et préserver la valeur de l'organisation en donnant avec objectivité une assurance, des conseils et des points de vue fondés sur une approche par les risques"

→ La réalisation de cette mission repose sur la mise en œuvre de l'ensemble des dispositions obligatoires et recommandées du CRIPP

2. Les 4 dispositions obligatoires sont :

2.1 Appliquer la **définition** de l'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 gouvernance, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité"

12

12

1. CRIPP

2.2

Respecter et appliquer les 10 principes fondamentaux :

Être positionné de manière appropriée et disposer de ressources adéquates

Être perspicace, proactif et orienté vers le futur

Être en phase avec la stratégie, les objectifs, les risques de l'organisation

Encourager le progrès au sein de l'organisation

Démontrer la qualité de l'audit interne et son amélioration continue

Communiquer de manière efficace

Faire preuve d'intégrité

Fournir une assurance fondée sur une approche par les risques

Être objectif et libre de toute influence indue

Faire preuve de compétences et de conscience professionnelle

13

13

1. CRIPP

2.3

Respecter et appliquer le Code de déontologie :

Le Code de déontologie de l'Institut a pour but de promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession d'audit interne. Il recense 4 principes fondamentaux, déclinés en règles de conduite.

→ Les 4 principes à respecter sont :

1. **Intégrité** : L'intégrité des auditeurs internes est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement.

2. **Objectivité** : Les auditeurs internes montrent le plus haut niveau d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné. Les auditeurs internes évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui.

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

4. **Compétence** : Les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et expériences requis pour la réalisation de leurs travaux.

14

14

1. CRIPP

→ Les règles de conduites à respecter sont :

1. **Intégrité** : Les auditeurs internes :

1.1. Doivent accomplir leur mission avec honnêteté, diligence et responsabilité

1.2. Doivent respecter la loi et faire les révélations requises par les lois et les règles de la profession

1.3. Ne doivent pas sciemment prendre part à des activités illégales ou s'engager dans des actes déshonorants pour la profession d'audit interne ou leur organisation

1.4. Doivent respecter et contribuer aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation

15

15

5

1. Cripp

→ Les règles de conduites à respecter sont :

2. Objectivité : Les auditeurs internes :

2.1. Ne doivent pas prendre part à des activités ou établir des relations qui pourraient compromettre ou risquer de compromettre le caractère impartial de leur jugement. Ce principe vaut également pour les activités ou relations d'affaires qui pourraient entrer en conflit avec les intérêts de leur organisation

2.2. Ne doivent rien accepter qui pourrait compromettre ou risquer de compromettre leur jugement professionnel

2.3. Doivent révéler tous les faits matériels dont ils ont connaissance et qui, s'ils n'étaient pas révélés, auraient pour conséquence de fausser le rapport sur les activités examinées. Les auditeurs internes montrent le plus haut niveau d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné. Les auditeurs internes évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui.

16

16

1. Cripp

→ Les règles de conduites à respecter sont (suite) :

3. Confidentialité : Les auditeurs internes :

3.1. Doivent utiliser avec prudence et protéger les informations recueillies dans le cadre de leurs activités.

3.2. Ne doivent pas utiliser ces informations pour en retirer un bénéfice personnel, ou d'une manière qui contreviendrait aux dispositions légales ou porterait préjudice aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.

4. Compétence : Les auditeurs internes :

4.1. Ne doivent s'engager que dans des travaux pour lesquels ils ont les connaissances, le savoir faire et l'expérience nécessaires.

4.2. Doivent réaliser leurs travaux d'audit interne dans le respect des Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

4.3. Doivent toujours s'efforcer d'améliorer leur compétence, l'efficacité et la qualité de leurs travaux.

17

17

1. Cripp

2.4 Respecter et appliquer les Normes :

• Les Normes ont pour objet :

1. de guider l'application des dispositions obligatoires du Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne ;

2. de fournir un cadre pour la réalisation et le développement d'un large éventail d'activités d'audit interne à valeur ajoutée ;

3. d'établir les critères d'évaluation de l'audit interne ;

4. de favoriser l'amélioration des processus et des opérations de l'organisation.

18

18

1. Cripp

2.4 Respecter et appliquer les Normes :

• Les Normes sont constituées de deux principales catégories de normes :

→ Les normes de qualification énoncent les caractéristiques des entités et des personnes qui réalisent des activités d'audit interne.

→ Les normes de fonctionnement décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer leur performance.

→ Les normes de mise en œuvre complètent les normes de qualification et les normes de fonctionnement en indiquant les exigences applicables aux missions d'assurance ou de conseil.

19

19

1. Cripp

3. Les dispositions recommandées sont les bonnes pratiques pour la mise en œuvre des lignes directrices :

a. les lignes directrices de mise en œuvre

b. les lignes directrices complémentaires

→ Adoptées par l'IIA dans le cadre d'un processus formel d'approbation, les dispositions recommandées présentent des pratiques pour une mise en œuvre efficace de la définition, des principes fondamentaux, du Code de déontologie et des Normes.

20

20

2. Les différents types d'audit, par nature

21

21

7

2. Les différents types d'audit : par nature

A. L'audit de conformité / de régularité :

- **Audit de conformité :**
vise à évaluer si l'organisation est en conformité avec les lois, réglementations et autres exigences externes qui lui sont applicables. L'audit de conformité vise à fournir une assurance raisonnable que l'organisation respecte toutes les obligations qui lui sont imposées par ces exigences externes.
L'audit de conformité est souvent mené de manière périodique pour s'assurer que l'organisation maintient une conformité continue. Il peut également être mené à la suite d'un événement spécifique, comme l'adoption de nouvelles réglementations ou l'entrée en vigueur de nouvelles exigences contractuelles.
- **Audit de régularité :**
Consiste à vérifier la bonne application des règles, procédures, descriptions de poste, organigrammes, systèmes d'information...

22

22

2. Les différents types d'audit : par nature

B. L'audit d'efficacité / de performance

- Ce type d'audit émet une opinion, non plus seulement sur la bonne application des règles, mais également sur leur qualité. Telle procédure est-elle opportune ? superflue ? désuète ? inutilement compliquée ? incomplète ? inexistante ?
- En général réservé aux auditeurs seniors expérimentés
- Englobe à la fois les notions d'efficacité et d'efficience :
 - Efficacité : atteindre des objectifs fixés
 - Efficience : faire le mieux possible, ce qui exige la meilleure des qualités quant aux connaissances (le savoir), aux techniques (le savoir-faire), aux comportements (le savoir-être) et à la communication (le faire savoir).

23

23

2. Les différents types d'audit : par nature

C. L'audit de management

- Audit qui permet au Dirigeant de connaître l'état de santé des systèmes de management mis en place dans son organisation et à envisager d'éventuelles améliorations.
- Observer la forme et non le fond : Il ne s'agit pas d'auditer la direction générale en portant un quelconque jugement sur ses options stratégiques et politiques. En revanche, observer les choix et les décisions, les comparer, les mesurer et attirer l'attention sur les risques ou les incohérences relève bien de l'audit interne. Pratiquer l'audit de management c'est donc toujours, et quelle que soit la définition retenue, observer la forme et non le fond.

Exemple 1 :
Audit des systèmes de management du service Publicité dans une grande entreprise :
L'auditeur va s'assurer que la politique suivie est en cohérence avec celles de la vente et du marketing :
- cibles identiques ;
- portant sur les mêmes produits ;
- selon un processus prévu d'évolution analogue (augmentations ou diminutions en %) ;
- en respectant la stratégie budgétaire définie pour tous ;
- supports publicitaires adaptés aux cibles.

24

24

2. Les différents types d'audit : par nature

D. L'audit de stratégie

C'est la confrontation de l'ensemble des politiques et stratégies de l'entreprise avec le milieu dans lequel elles se situent pour en vérifier la cohérence globale.

Rappelons que l'auditeur n'est pas là pour juger les politiques et stratégies, son rôle se limite à souligner éventuellement **les incohérences** et à en rechercher les causes. Observons cependant que ces simples révélations peuvent conduire la direction générale à modifier au fond tel ou tel point pour retrouver une cohérence globale, mais on se situe alors hors du champ d'application de l'audit interne.

Quelle que soit l'option appliquée, il s'agit là d'audits de hauts niveaux, exigeant des compétences sérieuses et qui ne sont encore pratiqués que par quelques-uns.

C'est à partir de ces réflexions que s'est posée la question du rôle de l'auditeur interne dans l'appréciation de la performance. Le respect des bons principes exige que l'auditeur ne porte pas de jugement sur la performance atteinte ou à atteindre, mais qu'il s'assure que la norme de performance assignée est **connue et réalisable**.

En d'autres termes il doit veiller à l'existence :

- d'objectifs de performance ;
- de moyens suffisants pour les atteindre ;
- d'un système d'information pour les mesurer.

25

25

2. Les différents types d'audit : par nature

E. Le conseil

La mission de conseil est strictement balisée dans les normes professionnelles.

Modalités et champ d'application :
La mission de conseil ne se confond pas avec les recommandations des missions d'audit, lesquelles s'appuient sur des constats de dysfonctionnement. Les missions de conseil sont des missions spécifiques, nommées comme telles et devant être si possible définies dans un accord écrit.

On distingue :

- les missions formelles planifiées et faisant systématiquement l'objet d'un accord écrit ;
- les missions informelles telles que la participation à des comités ;
- les missions exceptionnelles telles que les opérations de fusion-acquisition par exemple ;
- les missions pour les situations de crise.

26


26

2. Les différents types d'audit : par nature

F. La valeur ajoutée

En plus du conseil, la définition de l'audit interne précise que l'auditeur interne « contribue à créer de la valeur ajoutée ». Cette exigence se traduit dans les recommandations de l'auditeur :

- L'auditeur interne ne doit pas être uniquement un "raccordeur", il n'est pas là pour simplement remettre les choses en état : effacer les erreurs commises, réajuster les dispositifs déréglés ou faire remettre dans la caisse les valeurs qui ont disparu. Il doit faire des recommandations qui améliorent la situation antérieure, de sorte que les dysfonctionnements constatés ne puissent plus se reproduire, à minima dans un contexte identique. D'où l'importance de l'analyse causale qui, identifiant l'origine du phénomène, va permettre d'en supprimer la cause. Le nombre des recommandations n'a donc rien à voir avec la valeur ajoutée, tout est fonction de la nature et du contenu. Toute recommandation porteuse d'améliorations du contrôle interne doit entraîner tout naturellement un progrès dans la maîtrise des activités.
- Mais il y a également valeur ajoutée lorsque l'auditeur interne ne propose pas des dispositions nouvelles mais fait supprimer des dispositions existantes pénalisantes et dont la simple existence est à l'origine du risque constaté. En ce cas, la création de valeur ne consiste pas à créer de la valeur au sens littéral du terme, mais à éviter que l'on en perde, ce qui revient au même.

 **Extraits de la vidéo sur la valeur ajoutée**

27

27

3. Les différents types d'audit, par fonction

28

28

3. Les différents types d'audit : par fonction

Le classement **par nature** d'audit (ou par objectif) correspond aux 4 catégories précédemment analysées :

- audits de conformité/régularité ;
- audits d'efficacité ;
- audits de management ;
- audits de stratégie.

Ces 4 catégories d'audits peuvent être appliquées aux différentes fonctions de l'entreprise.

Les **audits "opérationnels"** sont les audits qui sont menés **par fonction** dans l'entreprise. Ils concernent toutes les activités de l'entreprise, y compris la fonction comptable et financière, mais avec pour objectif d'examiner la façon dont elle est opérée.

29

29

3. Les différents types d'audit : par fonction

Exemple d'un audit de la fonction Sécurité

Niveau 1
Audit de conformité/régularité : c'est-à-dire s'assurer que tous les dispositifs mis en place pour l'application des règles internes de l'entreprise et de la réglementation externe, en matière de sécurité, sont appliqués et fonctionnent parfaitement.

Niveau 2
Audit d'efficacité : C'est-à-dire s'assurer que les dispositifs mis en place pour maîtriser la fonction sécurité sont adéquats, efficaces et qu'il n'y a pas lieu de les modifier, d'en supprimer certains ou d'en ajouter d'autres. Bref, recommander tout ce qu'il y a lieu de faire pour une meilleure efficacité dans l'exercice de la fonction Sécurité, c'est-à-dire pour atteindre les objectifs fixés dans ce domaine.

Niveau 3
Audit de management : La politique de sécurité est-elle en cohérence avec la stratégie de l'entreprise ? Sinon quels sont les points qu'il faut modifier pour réaliser cette adéquation ?

Niveau 4
Audit de stratégie : La stratégie sécuritaire est-elle en cohérence avec la stratégie des autres fonctions de l'organisation ?

30

30

3. Les différents types d'audit : par fonction

Différence entre audit par nature et par fonction

- **Audit financier et comptable par les auditeurs externes** : certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes, résultats et états financiers
- **Audit de la fonction comptable par les auditeurs internes** : porter un jugement sur la maîtrise de la fonction par les responsables et recommander les dispositions à prendre pour l'améliorer

Champ d'application					
Entreprise X	Audit interne				Audit externe
	Audits opérationnels				
Fonctions	Régularité/Conformité	Efficacité	Management	Stratégie	Audits financiers et comptables
Achats					
Fabrication					
Comptabilité**					
Treasury					
Entretien					
Ventes					
Sécurité informatique					
Juridique					
Ressources humaines					
Etc. ¹					

31

31

3. Les différents types d'audit : par fonction

Exemple 1 :

- Mission portant sur l'audit de la fonction entretien d'une usine.
L'auditeur interne examine les points suivants :
- ◆ **Audit de conformité** : les dispositions, règles, procédures, organisations définies par l'entreprise dans le cadre de cette fonction sont-elles respectées ? Les dispositions réglementaires relatives à la sécurité sont-elles suivies ? Cet examen englobe, bien évidemment, les règles d'organisation et de fonctionnement de la comptabilisation des opérations d'entretien (essentiellement analytiques).
- ◆ **Audit d'efficacité** : la gestion de cette fonction est-elle conduite avec le maximum d'efficacité et d'efficience ?
 - avec le maximum d'efficacité : les objectifs assignés peuvent-ils être et sont-ils atteints ?
 - avec le maximum d'efficience : les objectifs assignés peuvent-ils être améliorés ? Sont-ils dépassés ?

32

32

3. Les différents types d'audit : par fonction

Les différentes fonctions d'audits

- **Fonction financière et comptable** : Comptabilité, trésorerie etc. Audit complémentaire à ceux assignés aux auditeurs externes.
- **Fonction commerciale et logistique** : Marketing, ventes, publicité, stockage, transports etc.
- **Fonction fabrication/production** : Au sens le plus large du terme, c'est-à-dire incluant aussi bien l'examen des installations de fabrication que celui de la production, de la maintenance, des investissements, de la sécurité industrielle, etc. Ce qui veut dire en clair que l'auditeur interne est présent aussi bien dans les usines et sur les chantiers que dans les bureaux.
- **Fonction informatique** : L'auditeur informatique qui est non pas un auditeur ayant appris l'informatique, mais nécessairement un informaticien formé à la méthodologie et aux outils d'audit interne, exerce dans cinq directions fondamentales :
 - **L'audit des centres informatiques** : centres informatiques de gestion, l'information industrielle, l'informatique de process. En résumé, partout où il y a du hardware, il y a matière à audit.
 - **L'audit de la bureautique**

33

33

3. Les différents types d'audit : par fonction

- **L'audit des réseaux informatiques** : exige de la part des auditeurs un niveau de compétence technique assez élevé. C'est-à-dire que toutes les équipes d'audit ne sont pas en mesure d'aborder ces questions ; il leur faut alors trouver des solutions de substitution (il faut intégrer dans cette rubrique l'audit des données stockées dans le cloud computing). C'est donc ici un audit de prestataire de services, lequel exige une clause d'audit dans le contrat de prestation.
 - **L'audit des systèmes en exploitation et des logiciels applicatifs** : Ce domaine recouvre ici l'ensemble des autres fonctions de l'entreprise dans la mesure où celles-ci font largement appel à l'informatique. L'audit informatique est alors – dans ce cas particulier – une spécificité de chacune des fonctions.
 - **L'audit des systèmes en développement** : présente les mêmes caractéristiques que le précédent puisqu'il se situe en amont de l'exploitation. Il faut ici souligner que le rôle de l'auditeur ne peut pas et ne doit pas se confondre avec celui des responsables chargés du développement. Là comme ailleurs, l'auditeur n'est pas celui qui « fait les choses », mais celui qui « regarde comment les choses sont faites ».
- **Fonction de gestion** : Gestion du personnel, au sens le plus large et dans toutes ses composantes, logistique générale de l'entreprise, depuis le nettoyage des bureaux jusqu'à l'archivage en passant par le gardiennage et l'imprimerie.

34

34

3. Les différents types d'audit : par fonction

- **Fonction audit interne** : L'audit interne étant une fonction et toutes les fonctions ayant vocation à être auditées, cette fonction doit également être auditée.
- **Fonction managériale** : Certains affirment qu'il faut exclure l'audit de gouvernance d'entreprise, qu'elle constitue l'exception qui confirme la règle. Deux obstacles peuvent être identifiés :
- l'obstacle créé par la direction générale elle-même qui, si elle ne connaît pas bien la fonction, ou pire encore, si elle s'en fait une idée fausse, ne donnera pas son aval ;
 - l'obstacle créé par l'auditeur interne lui-même qui aura à veiller à ne pas porter de jugement sur la nature de l'action de la direction, ce qui va rendre sa tâche difficile.

Activités non auditables

- Tout au plus, nous pouvons lister des activités « difficilement auditables », encore que le degré d'auditabilité dépende largement de l'autorité de l'audit interne. Sous cette rubrique on peut citer :
- l'audit social (souvent réalisé par des intervenants extérieurs eu égard à la sensibilité du sujet)
 - l'audit des dossiers médicaux et des dossiers du personnel (mais on peut auditer leur organisation)
 - l'audit de la recherche-innovation (lorsqu'il y a un problème important de confidentialité).

35

35

4. Audit interne : une fonction périodique

36

36

4. Audit interne : une fonction périodique

- C'est une fonction permanente dans l'entreprise, mais c'est une fonction qui est périodique pour ceux qui sont audités. Les « audités » (chefs de service, chefs de département, directeurs) reçoivent les auditeurs en mission pour une semaine ou deux semaines ou trois mois ; puis, mission terminée, ceux-ci s'en vont. Ils reviendront dans deux ans, dans trois ans etc.
- Le plan d'audit traduit cette périodicité de l'activité en répartissant les activités sur un cycle. Cette périodicité des missions est calculée selon le risque de chaque activité : activité à haut risque ? donc missions fréquentes. Activités à risque faible ? donc missions plus espacées dans le temps.
- A noter que le caractère permanent implique pour l'auditeur interne l'exclusion de toute responsabilité dans des fonctions opérationnelles en dehors de ses missions d'audit. Cette règle est à la fois une nécessité pratique et une exigence déontologique : pratique car on ne peut être à la fois juge et partie (auditeur et responsable opérationnel), déontologique car elle est imposée par la nécessité de tout auditer et de le faire sans aucun subjectivisme.

37

37

4. Audit interne : une fonction périodique

Exemple 1 d'une mission d'audit interne :

L'auditeur interne examine quels sont les indicateurs et les systèmes d'information utilisés ; quelles mesures peuvent être prises pour que les dispositions, règles, procédures, etc. soient mieux adaptées ; pour qu'elles permettent de supprimer dysfonctionnements et insuffisances dans l'entretien de l'usine.

- **Audit de management** : on regarde si la mission du responsable de la fonction est clairement définie :
 - Entretien pour prévenir toute panne ou incident de fonctionnement ? ou
 - Entretien pour réduire le budget à son coût minimal ? ou
 - Entretien pour faire durer les installations le plus longtemps possible ?

Et s'étant fait expliquer la politique d'entretien, l'auditeur interne s'assure qu'elle est en ligne avec la stratégie de l'entreprise et singulièrement la fabrication.

- **Audit de stratégie** : l'auditeur interne s'assure que la politique d'entretien est en cohérence avec les politiques des autres fonctions de l'usine.

38

38

4. Audit interne : une fonction périodique

Exemple 2 d'une mission d'audit interne :

Exemple d'une mission portant sur l'audit du service médical. L'auditeur interne examine les points suivants :

- **Audit de conformité/Régularité** : c'est ici et avant tout l'examen du respect des dispositions législatives et réglementaires relatives à la médecine du travail. C'est aussi l'examen de la conformité avec les règles de l'entreprise si celles-ci sont plus strictes et plus exigeantes que les dispositions légales. C'est également l'analyse de la conformité avec toutes les dispositions prises pour le bon fonctionnement du service.

- **Audit d'efficacité** : à ce stade l'auditeur examine si ces dispositions, cette organisation permettent de fonctionner avec le maximum d'efficacité. Il examine le système d'information dont disposent les responsables pour mesurer le respect des directives et l'amélioration de la fonction médicale tant en qualité qu'en activité.

- **Audit de management** : la mission du service étant définie, est-elle conforme à la stratégie de l'entreprise, dans la mesure où la réglementation laisse une marge d'initiative dans ce domaine ?

- **Audit de stratégie** : l'auditeur examinera la cohérence avec toutes les autres fonctions, et singulièrement celles exigeant des travaux de nuit, ou dangereux, ou insalubres.

39

39

5. Les rôles de l'auditeur interne

40

40

5. Les rôles de l'auditeur interne

→ Assister le management :

Fonction d'assistant qui doit permettre aux responsables des entreprises et organisations de mieux gérer leurs affaires. C'est-à-dire que cette notion d'assistance, et qui distingue l'audit interne de toute action de « police », est reconnue aujourd'hui par le plus grand nombre. L'auditeur interne est auprès de chaque responsable dans la même situation que le fiscaliste à qui l'on fait appel pour résoudre une question d'impôts. De la même façon, le responsable se fait aider – ou mieux assister – par les auditeurs internes pour résoudre des problèmes d'une tout autre nature et qui sont ceux relatifs aux dispositions prises pour bien maîtriser les activités.

La spécialité de l'auditeur interne, c'est l'art (méthode) et la manière (outil) de procéder pour porter un jugement sur cet **ensemble de dispositions** précédemment évoquées – et de façon incomplète : **règles, procédures, organisation, système d'information, etc.** Cet ensemble de dispositions que tout manager met en place pour faire fonctionner son activité porte un nom, désormais unanimement reconnu des spécialistes et donc incontournable. On l'appelle le **CONTRÔLE INTERNE**.

41

41

5. Les rôles de l'auditeur interne

→ Atteindre les objectifs :

C'est la finalité ultime de l'audit interne : aider l'organisation à atteindre ses objectifs. Et au-delà, pour y parvenir, aider chaque responsable de cette organisation à atteindre ses propres objectifs. Il s'agit bien évidemment de **TOUS** les objectifs : stratégiques, financiers, opérationnels, de conformité, qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs. Ces objectifs sont gérés et suivis par le contrôle de gestion, d'où l'importance qu'il y a à réaliser des audits du contrôle de gestion pour s'assurer de son bon fonctionnement et, au-delà, à créer une véritable synergie entre audit interne et contrôle de gestion.

42

42

5. Les rôles de l'auditeur interne

- **Être indépendant** : Ce qualificatif est souvent attaché à l'auditeur interne lorsqu'on veut souligner que la fonction exercée ne saurait subir ni influences, ni pressions susceptibles d'aller à l'encontre des objectifs qui lui sont assignés.
- Les normes professionnelles définissent clairement le double concept d'indépendance :
- **Indépendance du service dans l'organisation :**
 - **norme 1110** : Pour y parvenir, « Le responsable de l'audit interne doit être rattaché à un niveau de l'organisation qui permette à la fonction d'audit interne d'exercer ses responsabilités »,
 - **norme 1110.A1** : « L'audit interne ne doit subir aucune ingérence lors de la définition de son périmètre, de la réalisation des missions et de la communication des résultats. »
 - **Indépendance par la pratique de l'objectivité individuelle :**
 - **norme 1111** : cette indépendance est réaffirmée par l'exigence d'une communication directe entre le responsable de l'audit interne et le conseil.
 - **norme 1112** : nouvelle norme sur l'évocation d'un responsable d'audit interne assumant d'autres responsabilités.
 - **norme 1120** : « Les auditeurs internes doivent avoir une attitude impartiale et non biaisée et éviter tout conflits d'intérêts. »

43

43

5. Les rôles de l'auditeur interne

- L'indépendance permet de lutter contre le cas de l'auditeur interne que l'on charge de définir et rédiger les règles et les procédures de travail. Nous sommes ici dans un cas de conflit d'intérêt, l'auditeur est à la fois juge et partie. Si pour des raisons structurelles, on est obligé de confier à l'auditeur unique des tâches de ce type – et c'est souvent le cas des entreprises moyennes – il faudra alors mesurer les risques et les inconvénients.
- Au-delà des règles et procédures, il existe d'autres cas de surcharges qui nuisent à l'indépendance de l'auditeur :
- réaliser des tâches systématiques de contrôles et de rapprochement ;
 - exercer une supervision sur les hommes, même à titre provisoire ;
 - porter une appréciation sur la qualité des performances individuelles ;
 - participer à l'élaboration de systèmes informatiques ;
 - définir des standards de travail et édicter des normes ;
 - faire œuvre d'organisateur ;
 - exercer des missions d'inspection.

44

44

5. Les rôles de l'auditeur interne

- Toutes ces tâches constituent peu ou prou des « déviations » par rapport à la fonction d'audit interne, nuisent à l'indépendance de son exercice et donc à l'efficacité et à la rigueur du travail de l'auditeur. Et c'est pourquoi la norme rappelle que pour atteindre son but, le service d'audit interne doit être rattaché au plus haut niveau afin que l'auditeur puisse être indépendant par rapport aux responsables de la fonction auditée.
- Il résulte donc de ce postulat :
- que l'auditeur interne ne peut ni ne doit avoir sous ses ordres aucun service opérationnel ;
 - qu'il ne formule que des « recommandations » qui ne constituent en aucun cas des mesures obligatoires pour la hiérarchie ;
 - qu'il doit pouvoir avoir accès à tout moment aux personnes (à tous niveaux hiérarchiques), aux biens et aux informations ;
 - que le double rattachement, lorsqu'il existe (hiérarchique à la direction générale et fonctionnel au comité d'audit), favorise cette indépendance.

45

45

6. Evaluation du contrôle interne

46

46

6. Définition du contrôle interne

- Version 2013 (entrée en vigueur le 16 décembre 2014)
- Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil, le management et les collaborateurs, d'une entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité
- Version 1992
- Le Contrôle Interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à leur donner une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation :
 - Efficacité et efficience des opérations
 - Fiabilité des états financiers publiés
 - Respect des lois et des réglementations applicables

47

47

6. Lien objectifs, composantes du CI et entité



48

48

6. Composantes, principes et points d'attention

- Principes de contrôle interne
 - Concepts fondamentaux associés aux composantes du contrôle interne
- Points d'attention
 - Caractéristiques importantes des principes
 - Intégration possible d'autres points d'attention selon la situation spécifique de l'entité.
 - Aide au management dans le cadre de la conception, de la mise en place et du pilotage du contrôle interne
 - Non obligation de la mise en place séparée de chaque point d'attention.

49

49

6. 17 principes

Environnement de contrôle	P1	Démontre son engagement en matière d'intégrité et d'éthique
	P2	Exerce une responsabilité de surveillance
	P3	Définit la structure, l'autorité et la responsabilité
	P4	Démontre son engagement en matière de compétence
	P5	Instaure un devoir de rendre compte
Evaluation des risques	P6	Spécifie des objectifs appropriés
	P7	Identifie et analyse les risques
	P8	Evalue le risque de fraude
	P9	Identifie et évalue les changements significatifs
Activités de contrôle	P10	Sélectionne et développe des activités de contrôle
	P11	Sélectionne et développe des contrôles généraux / Technologie
	P12	Met en œuvre à travers des politiques et des procédures
Information et communication	P13	Utilise des informations pertinentes
	P14	Communique en interne
	P15	Communique en externe
Pilotage	P16	Evaluations continues et/ou ponctuelles
	P17	Evalue et communique les faiblesses

50

50

6. Mesure de l'efficacité du contrôle interne

- Mise en place et fonctionnement correct de chacune des cinq composantes du contrôle interne et des principes pertinents
- Fonctionnement conjoint et intégré des cinq composantes

51

51

6. Mise en place et fonctionnement

- Mise en place
 - Prise en considération des composantes et des principes associés lors de la conception et de la mise en œuvre du système de contrôle interne
- Fonctionnement
 - Prise en considération des composantes et des principes associés dans le cadre du pilotage du système de contrôle interne
- En vue d'atteindre les objectifs fixés.

52

52

6. Fonctionnement conjoint

- Contribution collective de chacun des cinq composantes à ramener à un niveau acceptable le risque qu'un objectif ne soit pas atteint.

53

53

6. Déficience de contrôle interne

- Carence dans une composante et un principe associé qui diminue la probabilité que l'entité puisse réaliser ses objectifs.
 - Quand une composante et le principe concerné ne sont pas mis en place ou ne fonctionnent pas ou bien que les composantes ne fonctionnent pas conjointement
 - Fruit du jugement du management
- Déficience majeure
 - Déficience (ou combinaison de déficiences mineures)
 - Probabilité gravement compromise que l'entité réalise ses objectifs
 - Sous ensemble des déficiences du contrôle interne et non une catégorie de déficiences distincte
 - Entraîne le non respect des exigences d'un système de contrôle interne efficace

54

54

CAS PRATIQUE

55

55



**MERCI POUR
VOTRE ATTENTION**

eric_freudenreich@hotmail.com

56

56
