GUIDE D'AUDIT

# La création et la gestion d'une petite structure d'audit interne

*Réalisé par une Unité de Recherche de l'IFACI*

IFACI Institut de l'Audit Interne

## DANS LA MÊME COLLECTION

- **Une démarche d'audit de plan de continuité d'activité**, Unité de Recherche IFACI *(juillet 2008)*
- **Guide d'audit du développement durable : comment auditer la stratégie et les pratiques de développement durable ?**, Unité de Recherche IFACI *(juin 2008)*
- **Contrôle interne et qualité : pour un management intégré de la performance**, Unité de Recherche IFACI *(mai 2008)*
- **Des clés pour la mise en œuvre du contrôle interne**, Unité de Recherche IFACI *(avril 2008)*
- **Evaluer et développer les compétences des collaborateurs**, Antenne régionale Aquitaine IFACI *(novembre 2007)*
- **Audit des prestations essentielles externalisées par les établissements de crédit et les entreprises d'investissement – 2ème Edition**, Groupe Professionnel «Banque » *(janvier 2007)*
- **La cartographie des risques**, Groupe Professionnel « Assurance » *(juillet 2006)*
- **L'audit interne et le management des collectivités territoriales**, Unité de Recherche IFACI *(mai 2006)*
- **Une démarche de management des connaissances dans une direction d'audit interne**, Unité de Recherche IFACI *(mai 2006)*
- **L'auto-évaluation du contrôle interne**, Unité de Recherche IFACI *(octobre 2005)*
- **Cartographie des Risques**, Groupe Professionnel « Immobilier Locatif » *(septembre 2005)*
- **Étude du processus de management et de cartographie des risques**, Groupe Professionnel « Industrie et commerce » *(janvier 2004)*
- **Pour un bon audit du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux**, Groupe Professionnel « Banque » *(février 2004)*
- **L'efficacité des Comités d'audit – Les meilleures pratiques**, PwC – The IIA Research Foundation – Traduction IFACI – PwC *(mai 2002)*
- **Gouvernement d'entreprise et Conseil d'administration**, PwC – The IIA Research Foundation – Traduction IFACI – PwC *(mai 2002)*
- **Évaluation de la compétence dans la pratique de l'audit interne**, Prise de position de l'ECIIA – Traduction IFACI *(2001)*
- **Management des risques**, IIA UK – Traduction Unité de Recherche IFACI *(2001)*
- **Le rôle de l'auditeur interne dans la prévention de la fraude**, Prise de position de l'ECIIA – Traduction IFACI *(2000)*

Pour plus d'informations : www.ifaci.com

© IFACI – Paris – janvier 2009

ISBN : 978-2-915051-19-3
ISSN : 1778-7327

Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou de ses ayants droits, ou ayants cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1er de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code Pénal.

# REMERCIEMENTS

L'IFACI tient tout particulièrement à remercier les membres de l'Unité de Recherche qui ont contribué aux différentes phases de production de ce cahier :

- Conception et rédaction :
  - **Frédéric CORBY,** *Auditeur interne, Cuisine Solutions ;*
  - **Hubert LASSERON,** *Auditeur interne, Groupe Foncière des Régions ;*
  - **Emmanuel PASCAL,** *Audit manager, Brake France Service ;*
  - **Nathalie PATE,** *Directeur de l'Audit interne, Dassault Systèmes ;*
  - **Beatriz SANZ REDRADO,** *Directeur de l'Audit interne groupe, Galeries Lafayette.*
- Rédaction du questionnaire sur les petites structures et administration :
  - **Sylviane BUTTAFOCO,** *Auditeur interne, Institut Français du Pétrole ;*
  - **Xavier DORIN-BLANCHARD,** *Directeur de l'Audit interne, Plastic Omnium.*
- Relecture :
  - **Groupe Professionnel « Industrie, Commerce, Service »**, *présidée par Jean-François DUFOUR, Consultant.*
- Révision :
  - **Béatrice KI-ZERBO,** *Directeur de la Recherche, IFACI ;*
  - **Thibaut PETIT-BARA,** *Chargé de la Recherche, IFACI.*
- Mise en forme :
  - **Julie FERRE,** *Assistante de la Recherche, IFACI.*

**Louis VAURS,** *Délégué Général, IFACI*



© IFACI

# SOMMAIRE

REMERCIEMENTS ..... 3

INTRODUCTION ..... 7

1- LA MISE EN PLACE D'UN PETIT SERVICE D'AUDIT INTERNE ..... 9

1-1 Pourquoi créer un service d'audit interne ? ..... 9

1-2 Quels freins ou quels obstacles faut-il surmonter ? ..... 10

1-3 Les pré-requis avant les premières missions ..... 11

1-4 La charte d'audit interne, un document de référence et de légitimation ..... 14

1-5 Le rattachement ..... 21

1-6 Les 100 premiers jours d'une petite structure d'audit interne ..... 23

2- L'IMAGE ET LE POSITIONNEMENT D'UN PETIT SERVICE D'AUDIT INTERNE .... 26

2-1 La communication d'un petit service d'audit interne ..... 26

2-2 Les types de mission et l'objectivité de l'audit interne ..... 27

2-3 Le positionnement de l'audit interne par rapport à d'autres organes de contrôle ..... 29

3- LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES D'UN PETIT SERVICE D'AUDIT INTERNE ..... 32

3-1 Organisation et taille du service ..... 32

3-2 Recrutement, formation et évolution des auditeurs ..... 33

3-3 La sous-traitance ..... 36

4- LA MÉTHODOLOGIE ET LES OUTILS ..... 42

4-1 Le référentiel d'audit interne ..... 42

4-2 La cartographie des risques ..... 44



© IFACI

4-3 Le plan d'audit interne ..... 50

4-3-1 La préparation du plan d'audit interne ..... 50

4-3-2 Le suivi du plan d'audit ..... 55

4-4 Le déroulement des missions ..... 55

4-4-1 La phase de préparation ..... 56

4-4-2 Le déroulement de la mission ..... 66

4-4-3 La phase de compte rendu ..... 83

4-5 Le suivi des recommandations ..... 92

4-6 Les outils et applications informatiques ..... 95

4-7 L'évaluation de la qualité du service ..... 97

CONCLUSION ..... 101

ANNEXE : QUESTIONNAIRE ..... 103

BIBLIOGRAPHIE ..... 123



© IFACI

© IFACI

# INTRODUCTION

Les services d'audit interne ont longtemps été l'apanage des grands groupes industriels et financiers. Néanmoins, depuis quelques années des entreprises de taille plus restreinte souhaitant renforcer leurs mécanismes de contrôle interne envisagent de créer des services d'audit interne pour accompagner cette démarche.

Ce cahier de la recherche s'adresse à tous les responsables de l'audit interne qui doivent dans un premier temps créer, puis animer une petite structure d'audit interne (de 1 à 10 auditeurs). Il apporte des réponses concrètes aux questions qu'ils se posent et met en exergue quelques bonnes pratiques. Les exemples proposés pourront servir de fil conducteur au responsable chargé de mettre en place ou d'animer un service d'audit de petite taille.

Si les problématiques rencontrées ne sont pas exactement identiques entre un service réduit à un auditeur unique et d'autres plus structurés comprenant jusqu'à 10 personnes, les petites structures d'audit interne rencontrent néanmoins des difficultés spécifiques à leur taille et à l'environnement des petites et moyennes entreprises dans lesquelles elles opèrent souvent :

- Comment concilier exigence de résultats tangibles et mise en place d'une réelle méthodologie d'audit interne ?
- Comment établir le positionnement de l'audit interne et assurer son indépendance ?
- Quels profils recruter pour répondre aux objectifs ?
- Quels éléments clés de la méthodologie d'audit interne faut-il mettre en œuvre de façon prioritaire pour s'assurer que les premières missions se déroulent dans de bonnes conditions ?

Ce cahier s'appuie sur une étude réalisée auprès d'une vingtaine de services d'audit interne de moins de dix auditeurs et qui pour la plupart opèrent au sein de petites et moyennes entreprises. Néanmoins, certaines petites structures d'audit peuvent être des émanations de services plus importants qui ont décentralisé ou spécialisé certaines de leurs activités.

Ce cahier abordera successivement :

- la mise en place d'un service d'audit interne ;
- l'image et le positionnement du service ;
- la gestion et la formation de l'équipe d'auditeurs ;
- la méthodologie et les outils.

Abordant à la fois les aspects organisationnels et méthodologiques de la mise en place d'un service d'audit interne, ce cahier cherche à démystifier l'aspect contraignant que les normes et bonnes pratiques paraissent faire peser sur les petites structures d'audit.



© IFACI

© IFACI

# 1- La mise en place d'un petit service d'audit interne

## *1-1 Pourquoi créer un service d'audit interne ?*

### Qui a décidé de créer un service d'audit interne ?

La décision de créer un service d'audit interne appartient le plus fréquemment au conseil d'administration et/ou à la direction générale de l'entreprise. Ces instances sont citées par 60% des entreprises interrogées lors de la préparation de ce cahier de la recherche. 24% des services d'audit interne ont été créés à l'initiative du Président et 18% par le conseil d'administration et le Président, 12% par le directoire, 6% par le conseil. La direction financière, quant à elle, est citée dans 18% des cas.

Par la suite, le parrainage des dirigeants s'avère très utile – si ce n'est nécessaire – pour donner une impulsion à la démarche d'audit à l'ensemble de l'entreprise et positionner le département de telle façon qu'il reçoive l'attention nécessaire de la part des futurs audités.

### Quelles sont les motivations qui ont poussé à la création du service d'audit interne ?

La croissance et la complexification de l'entreprise sont les deux raisons principalement avancées pour décider de la création d'un service d'audit interne. Dès lors qu'une entreprise se développe, que le nombre de ses filiales s'accroît (en particulier à l'étranger dans des pays dits à risques), que le nombre d'activités se diversifie, il apparaît plus difficile aux dirigeants de garder la maîtrise des risques et d'obtenir toute la visibilité nécessaire au pilotage de l'entreprise.

L'entrée en bourse de l'entreprise est également l'occasion de renforcer les principes de gouvernance, en créant un service d'audit interne, d'autant que dans une telle situation, les commissaires aux comptes et l'environnement réglementaire font souvent pression pour que l'efficacité des mécanismes de contrôle interne soit régulièrement évaluée.

Enfin, certains grands groupes internationaux, qui ont des services d'audit interne centraux, peuvent décider, souvent pour des raisons d'efficacité et de coûts de fonctionnement de créer des services plus petits couvrant soit des problématiques spécifiques (audit informatique par exemple), soit des zones géographiques plus restreintes.

Mais des évènements extérieurs ont également parfois joué un rôle d'accélérateur dans la prise de décision liée à la mise en place d'un service d'audit interne :

- une évolution de la législation : telle que la loi de sécurité financière et la nécessité de rendre compte des procédures de contrôle interne, ou pour les sociétés cotées aux Etats-Unis, la loi Sarbanes-Oxley ;
- un changement d'actionnaire ;
- la survenance d'un risque insuffisamment appréhendé par l'entreprise (problème de gouvernance ou de gestion, erreur comptable, amende, fraude…).



© IFACI

## *1-2 Quels freins ou quels obstacles faut-il surmonter ?*

La création d'un service d'audit interne risque de se heurter à certaines contraintes :

- La première contrainte est souvent d'ordre budgétaire, un service d'audit interne représente un coût - non négligeable pour une entreprise de taille moyenne - qu'une direction générale n'est pas forcément prête à accepter tant qu'elle ne s'approprie pas les bénéfices et les améliorations qu'un tel service peut lui apporter.

- De plus, si la création du service d'audit interne a été motivée par des événements extérieurs, tels qu'un changement de législation ou une recommandation des auditeurs externes, la direction générale peut ne pas accorder suffisamment d'attention au bon fonctionnement du service tant au niveau de l'expertise requise, du rattachement hiérarchique, du budget de fonctionnement, que de la mise en œuvre des recommandations. Cette absence de parrainage de l'audit interne par la direction générale, peut entraîner un positionnement inadapté du service et restreindre son champ d'intervention.

- L'expertise et la réputation de la personne nommée pour prendre la direction du service d'audit interne peuvent constituer un véritable écueil. Selon le type d'activités et l'orientation plus ou moins opérationnelle de l'audit interne, la connaissance des métiers de l'entreprise peut s'avérer nécessaire. Nommer un junior, sans réelle crédibilité dans la pratique de l'audit et qui aura du mal à s'imposer face aux dirigeants et aux responsables de filiales ou de départements ayant une forte expérience et/ou une forte personnalité, peut également constituer un obstacle. Compte-tenu du nombre d'auditeurs internes, le responsable d'une petite structure d'audit est très régulièrement amené à conduire des missions ou à les réaliser entièrement lui-même. Trouver un candidat qui ait, à la fois, suffisamment d'expérience pour organiser et gérer le service et par ailleurs, la volonté de participer à la réalisation des missions peut être un challenge.

- La nature même de l'activité de l'audit et son vaste pouvoir d'intervention et d'investigation génèrent des inquiétudes. Beaucoup d'a priori circulent sur l'audit interne qui reste encore souvent perçu comme une police interne ou le bras armé de la direction générale dans les filiales. Si l'entreprise dispose déjà d'un service de gestions des risques, ou d'un service qualité, la pertinence de créer un service d'audit interne n'apparaîtra pas clairement à tous et ces services verront souvent d'un mauvais œil l'arrivée d'un nouvel intervenant très rapidement perçu comme un service concurrent de leur propre activité.

- La multiplicité des demandes d'intervention. Le service d'audit interne peut être



© IFACI

sollicité sur des sujets variés qui ne relèvent pas forcément d'une problématique d'audit et que le management souhaite voir traiter très rapidement. Cela peut également constituer un frein au fonctionnement du service et aboutir à brouiller l'image de l'audit interne au sein de l'entreprise.

Ces obstacles potentiels doivent être connus du responsable de l'audit interne nouvellement nommé car chacun d'entre eux constitue un risque qu'il convient de gérer comme tel en se référant à quelques bonnes pratiques.

*Quelques bonnes pratiques*

- *Disposer d'un budget de fonctionnement suffisant pour que le service d'audit interne réunisse les compétences nécessaires à son bon fonctionnement ainsi qu'à la réalisation des missions prévues.*
- *Assurer un rattachement hiérarchique adéquat, avec des accès directs et réguliers à la direction générale et aux membres du conseil d'administration.*
- *S'assurer d'un comportement et d'une attitude irréprochable de la part des auditeurs internes dès les premières missions.*
- *Définir précisément le rôle et les responsabilités de l'audit interne ainsi que son périmètre d'intervention.*

## *1-3 Les pré-requis avant les premières missions*

Avant de créer un service d'audit interne il est nécessaire que l'entreprise ait défini le périmètre d'intervention de l'audit, le type de missions dans lequel l'audit sera engagé ainsi que la méthodologie.

### Comment définir les objectifs et le périmètre d'intervention assignés à l'audit interne dans l'entreprise ?

Le rôle et les objectifs de l'audit interne peuvent varier considérablement d'une entreprise à l'autre :

- missions d'assurance
  - audits financiers ;
  - audits opérationnels de processus ;
  - prévention et détection de la fraude ;
  - audit d'organisation….



© IFACI

- missions de conseil
  - participation aux comités de pilotage ;
  - sensibilisation au contrôle interne.

Afin de créer un service d'audit interne qui soit réellement source de valeur ajoutée, il est nécessaire de bien cerner à la fois les attentes du management, les risques inhérents à l'entreprise et son niveau de maturité en matière de contrôle interne, notamment en inventoriant les mécanismes de contrôle déjà existants. En effet, le périmètre d'intervention, le type de mission et l'expertise des auditeurs internes varieront en fonction de ces trois paramètres.

Une série d'entretiens avec le management et plus précisément avec les membres de la direction à qui est rattaché le service s'avèrera donc très utile pour définir la mission de l'audit interne et son périmètre d'intervention qui seront documentés dans la charte d'audit.

*Norme 1000 : mission, pouvoirs et responsabilités*

## Faut-il réaliser des missions d'audit dès l'annonce de la création d'un service ?

Dès l'annonce de la création d'un service d'audit, certaines directions de l'entreprise souhaitent voir démarrer des missions. Le responsable du service d'audit interne nouvellement créé devra alors naviguer entre deux écueils :

- lancer des missions d'audit sans avoir formellement défini la méthodologie : le déroulement des premières missions pourrait alors pâtir d'une certaine improvisation très dommageable pour un service qui doit au contraire démontrer un véritable savoir-faire, une approche méthodique et une démarche structurée ;
- investir du temps pour définir la méthodologie, recruter ou former tous les profils techniques nécessaires sans pouvoir démontrer la valeur ajoutée du département par la réalisation de missions aboutissant à des recommandations pragmatiques.

Il peut être envisagé de lancer des missions d'audit avant d'avoir finalisé la méthodologie. Cependant, une telle approche comporte certains risques car la première mission donne le ton sur le mode de fonctionnement de l'audit et instaure en partie la crédibilité du service. Elle nécessite une véritable expertise de la part des auditeurs internes.
Il est souvent préférable d'indiquer à la direction générale qu'une période de quelques mois sera nécessaire pour définir la méthodologie d'audit avant de lancer des missions (cf. 1.6 Les 100 premiers jours d'un service d'audit interne, p. 23).

La méthodologie du service d'audit interne doit être documentée dans un souci d'information, de transparence, de communication ainsi qu'en termes d'exemplarité. Selon la taille du service et selon les ressources dont il dispose, cette formalisation sera plus ou moins

*Norme 2000 : Gestion de l'audit interne*
*Norme 2010.A1 : Planification des missions d'audit interne basée sur l'évaluation des risques*



© IFACI

détaillée. Un diagramme de flux peut suffire dans la phase de création du service afin de bâtir les grandes étapes du processus et d'être en mesure de présenter aux audités le déroulement des missions. Par la suite, il sera toujours possible d'affiner progressivement la méthodologie et de l'enrichir, par exemple, par la création de modèles pour les lettres de mission, l'échantillonnage, les rapports, la présentation des résultats des missions… Une telle démarche aidera à la pérennisation et à la capitalisation du savoir-faire qui constituent un véritable enjeu surtout pour un petit service d'audit interne.

## Quelles missions faut-il réaliser en priorité ?

*Norme 2010 : Planification*

Les missions prioritaires sont celles portant sur des problématiques pour lesquelles la direction générale attend un diagnostic précis et des recommandations pragmatiques permettant de faire évoluer l'entreprise de manière tangible.

Il faut néanmoins se méfier de missions trop longues, trop complexes ou trop « politiques » pour lesquelles l'équipe d'audit n'est pas encore suffisamment expérimentée et aguerrie.

Si cela est possible, le responsable de l'audit interne planifiera d'abord des missions pour lesquelles il dispose d'une expertise certaine, portant sur une problématique unique et qui pourront être traitées en quelques semaines. De telles missions permettent d'affiner la démarche d'audit, d'évaluer les compétences des auditeurs internes et/ou de compléter leur formation.

### *Quelques bonnes pratiques*

- *Prendre le temps de mettre en place et de documenter – même a minima - la méthodologie de l'audit interne avant de lancer des missions.*
- *Adopter une démarche pragmatique qui permette de démontrer que l'audit interne peut créer de la valeur ajoutée pour l'entreprise au travers de quelques missions très ciblées, de courte durée et si possible dénuées de toute connotation de « politique interne ».*
- *Communiquer au sein de l'entreprise pour assurer la compréhension du rôle et du mode de fonctionnement de l'audit interne.*



© IFACI

# 1-4 *La charte d'audit interne, un document de référence et de légitimation*

## Qu'est-ce qu'une charte d'audit interne ?

La charte d'audit est le document qui spécifie le rôle, les responsabilités et le cadre d'intervention de l'audit interne.

*Norme 1000 : mission, pouvoirs et responsabilités*

## En quoi est-elle utile ?

La publication de la charte d'audit interne est souvent perçue comme l'acte fondateur du service. Sa publication est ainsi l'occasion de communiquer sur la création du service d'audit interne et de légitimer son intervention.

La charte définit le périmètre d'intervention du service, les droits et devoirs des auditeurs (en particulier les devoirs de réserve et de confidentialité). Elle permet de cadrer les conditions d'intervention de l'audit interne et de les partager avec les audités.
Le Code de Déontologie de l'IIA fixe les devoirs minimaux des auditeurs internes notamment en matière de confidentialité.

*Le code de déontologie est disponible sur le site www.ifaci.com*

Le recours à la charte lors de certaines missions délicates permet souvent de débloquer ou de clarifier la situation. Par exemple, si le droit d'accès à l'information relevant des thématiques abordés lors des missions est clairement spécifié dans la charte, il devient difficile aux audités de refuser de communiquer certains documents sensibles.

## Que doit-elle contenir ?

La charte d'audit interne est un document interne qui doit refléter à la fois la culture de l'entreprise et l'approche d'audit. Ainsi, si l'audit a essentiellement une fonction de contrôle et de détection de la fraude, le ton de la charte différera sensiblement de celle d'un service ayant une fonction de conseil et d'organisation.
Néanmoins, le contenu des chartes d'audit comporte un certain nombre de similitudes et les points les plus fréquemment abordés sont les suivants :

- un rappel du Cadre de Référence International de la Pratique Professionnelle de l'audit interne. Des référentiels d'audit et de contrôle interne ou de management des risques (cadre de référence de contrôle interne de l'AMF, COSO…) peuvent également être mentionnés ;
- la définition, le rôle et les objectifs de l'audit interne ;
- l'organisation et le rattachement du service ;
- le périmètre d'intervention de l'audit interne ;
- les droits et devoirs des auditeurs ;
- le déroulement d'une mission d'audit ;
- le rapport de mission et/ou le rapport annuel.

*Norme 1010 : Reconnaissance de la définition de l'audit interne, du Code de Déontologie et des Normes dans la charte d'audit interne*



© IFACI

## Qui est responsable de son élaboration et de sa validation ?

*Norme 1000 : mission, pouvoirs et responsabilités*

La charte d'audit interne est élaborée par le responsable du service d'audit interne. C'est l'occasion de formaliser la méthodologie qu'il souhaite mettre en œuvre et de proposer une démarche structurée à la direction générale.

Il convient de faire valider la charte d'audit interne au plus haut niveau de l'entreprise, c'est-à-dire par la direction générale et le conseil. Cette validation donne toute sa légitimité à l'audit interne et marque le soutien des organes dirigeants à l'approche d'audit interne.

## Faut-il publier la charte d'audit interne ?

La publication de la charte d'audit interne, par exemple sur le site intranet de l'entreprise, permet à tous les employés et en particulier aux futurs audités de se familiariser avec l'approche d'audit interne. Il est alors facile d'y faire référence dans les lettres de mission ou lors des réunions d'ouverture des missions.

### *Quelques bonnes pratiques*

*MPA 1000-1 : Charte d'audit interne*

- *Rédiger une charte d'audit interne relativement brève, facile et agréable à lire.*
- *Spécifier dans le cadre de la charte d'audit interne, les objectifs et le périmètre d'intervention de l'audit interne.*
- *Présenter la charte d'audit interne à la direction générale et mettre en valeur les points clés.*
- *Faire valider par les organes dirigeants de l'entreprise et/ou le conseil.*
- *Diffuser largement la charte d'audit interne.*
- *Communiquer la charte d'audit interne aux audités lors de chaque mission.*
- *Prévoir une révision périodique de la charte d'audit interne pour prendre en compte l'évolution du service d'audit interne et de son environnement.*



© IFACI

# Exemple de Charte d'audit interne

La présente charte définit et précise la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne au sein de « nom de l'organisation ».

*Norme 1000 : mission, pouvoirs et responsabilités*

Les droits et devoirs des auditeurs et audités, sont également définis afin de garantir le respect des règles éthiques, déontologiques et organisationnelles applicables au sein de « nom de l'organisation ».

Cette charte d'audit interne se réfère aux Normes Internationales pour la pratique professionnelle 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 gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.*
>
> *(Traduction française de la définition internationale de l'audit interne approuvée le 21 mars 2000 par le conseil d'administration de l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes (IFACI).*

## Le rôle et les responsabilités de l'audit interne

*Norme 2100 : Nature du travail*
*Norme 2110 : Gouvernement d'entreprise*
*Norme 2120 : Management des risques*
*Norme 2120A2 : Evaluation de la possibilité de fraude et modalités de gestion de ce risque par l'organisation*
*Norme 2130 : Contrôle*

Le service d'audit interne procède à l'évaluation des processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle, tels qu'ils sont définis au sein de « nom de l'organisation ». Par ses propositions, il contribue à leur amélioration et à l'optimisation des performances globales de l'organisation.

Les missions de l'audit interne permettent notamment de :

- identifier et maîtriser les risques par une approche structurée et focalisée sur les enjeux de « nom de l'organisation » et de ses métiers ;
- évaluer la pertinence et l'efficacité de ces processus par rapport à leur conformité avec les règles, normes, procédures, lois et réglementations en vigueur ;





© IFACI

- évaluer la maîtrise des processus opérationnels, fonctionnels ainsi que la réalisation des opérations au regard des préoccupations de l'organisation, en matière stratégique, opérationnelle et financière ;
- vérifier l'intégrité, la fiabilité, l'exhaustivité et la traçabilité des informations produites (comptables, financières, de gestion…) ;
- proposer des axes d'amélioration ou de progrès pour l'organisation ;
- participer, le cas échéant, à certaines missions de conseil demandées par la direction générale.

## Le rattachement et l'organisation de l'audit interne

*Norme 1110 : Indépendance dans l'organisation*
*MPA 1110-1 : Indépendance dans l'organisation*

Le service d'audit interne est rattaché hiérarchiquement à la direction générale et de façon fonctionnelle au comité d'audit. Afin d'assurer l'indépendance du service d'audit interne, le responsable de l'audit interne a un accès libre au conseil et/ou au comité d'audit.
Le responsable de l'audit interne rend compte annuellement aux organes dirigeants du niveau global de maîtrise des opérations et des problèmes significatifs constatés au niveau des processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise de l'organisation et de ses filiales ou aux améliorations potentielles de ces processus.

Le responsable de l'audit interne communique régulièrement à la direction générale et au conseil les informations sur le degré d'avancement et les résultats du plan d'audit annuel et sur le caractère suffisant des ressources du département.

## Le périmètre de l'audit interne

Le périmètre d'intervention du service d'audit interne s'étend à l'ensemble de l'organisation et de ses filiales, sur le territoire français ainsi qu'à l'étranger (« à adapter en fonction des prérogatives confiées au service d'audit interne dans l'organisation »).
Pour assurer une bonne exécution de sa mission et conformément à son indépendance, le service d'audit interne intervient sur la base d'une planification dont il a l'initiative et qui prend en compte les requêtes spécifiques qui lui sont adressées par les dirigeants. Il intervient dans tous les domaines ou processus administratifs, comptables et financiers, fonctionnels ou opérationnels.





© IFACI

Le responsable et l'équipe d'audit interne ne sont pas autorisés à accomplir des tâches opérationnelles pour l'organisation ou ses filiales.

## La coopération avec les audités

Les services opérationnels et fonctionnels de l'organisation susceptibles d'être audités, doivent mettre à disposition du service d'audit interne l'ensemble des informations, documents, locaux, biens et personnes qui ont un rapport direct ou indirect avec l'objet de la mission d'audit.

Les documents et les informations confiés à l'audit interne durant les missions seront traités avec le niveau de confidentialité et d'intégrité requis.

## Le code de conduite des auditeurs internes

Conformément au Code de Déontologie de l'IIA (www.ifaci.com), il est attendu des auditeurs internes qu'ils respectent et appliquent les principes fondamentaux suivants :

- **Intégrité :**
  L'intégrité des auditeurs internes est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement.
- **Objectivité :**
  Les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné. Les auditeurs internes évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui.
- **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.
- **Compétence :**
  Les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et expériences requis pour la réalisation de leurs travaux.

## Le déroulement d'une mission d'audit interne

Un plan d'audit prévoyant les missions récurrentes et spécifiques à réaliser est établi annuellement par le service d'audit interne. Il s'appuie sur une analyse des risques de l'organisation.



© IFACI

La réalisation d'une mission d'audit se décompose en plusieurs phases :

- Une lettre de mission est établie avant toute intervention. Cette lettre est adressée au responsable de l'entité ou du service audité. Elle définit le cadre de la mission et précise les éléments nécessaires à une compréhension réciproque entre l'auditeur et les services audités (objet, cadre, date et durée de la mission).
  Cette lettre permet de simplifier l'organisation de la mission et notamment de faire coïncider son planning de travail avec celui de l'auditeur interne. Les rencontres et réunions nécessaires à la réalisation de la mission seront plus facilement planifiables.

*MPA 2200-1 : Planification de la mission*

- Avant toute investigation sur le terrain, une phase préparatoire permet de rechercher et de recueillir des informations et de prendre connaissance du domaine ou du service audité à partir d'entretiens et d'analyses documentaires.
- Pendant la phase de vérification et d'analyse, le service d'audit interne identifie les forces et les faiblesses du domaine audité et procède à une analyse contradictoire des causes et des conséquences des risques identifiés. Tout au long de sa mission, le service d'audit interne informe régulièrement l'audité de ses constats et de son diagnostic.

*MPA 2330-1 : Documentation des informations*

- La conduite des investigations terminée, le service d'audit interne établit un rapport rendant compte de la situation constatée et des propositions d'amélioration. Une version provisoire du rapport est analysée avec les audités et les services concernés qui font état de leurs remarques avant la diffusion définitive du document.

*Norme 2400 : Communication des résultats*
*Norme 2440 : Diffusion des résultats*

- Les services ou entités audités valident les comptes rendus des entretiens réalisés par les auditeurs internes et donnent une analyse objective des conclusions de l'audit interne qui les concernent.
- Consécutivement aux recommandations établies dans le rapport d'audit, un plan d'action est défini et décidé par la direction de l'entité ou des services audités. Selon les organisations ou la nature des recommandations (transverses ou majeures), la direction générale participe à la définition du plan d'action. Le plan d'action définit les moyens avec lesquels les recommanda-

*Norme 2500 : Surveillance des actions de progrès*
*MPA 2500-1 : Surveillance des actions de progrès*





© IFACI

tions émises seront mises en œuvre par les responsables identifiés.

- Le responsable de l'audit interne doit s'assurer de la mise en œuvre des recommandations en s'informant de l'état d'avancement des plans d'actions.

La présente charte a été approuvée par le comité d'audit le …/…/…

A …., le …/…/…
Signature





© IFACI

## *1-5 Le rattachement*

Notre étude a montré que les petites structures d'audit interne sont rattachées hiérarchiquement soit à la direction générale (35% des sociétés interrogées), soit à la direction financière (35% des sociétés interrogées). Cependant, lorsque l'on parle de rattachement fonctionnel, les pourcentages diffèrent : 41% sont rattachés à la direction générale, 29% au conseil ou à son président, et 23% à la direction financière.

### Quels sont les avantages et inconvénients de chacun de ces rattachements ?

*Norme 1100 : Indépendance et objectivité*

Le rattachement à la direction générale permet de garantir l'indépendance de l'audit interne. Un tel rattachement permet également à l'audit d'être en permanence à l'écoute de la stratégie de l'entreprise et de définir un plan annuel d'intervention en parfaite adéquation avec l'évolution du Groupe et les principaux risques qui pourraient l'affecter. Enfin, il garantit la visibilité de l'audit et l'attention que porteront les audités aux recommandations formulées à l'issue de chaque mission.
En revanche, d'un point de vue opérationnel, il est fort probable que la direction générale aura peu de temps à consacrer à l'audit. Le responsable de l'audit interne doit donc être suffisamment autonome et expérimenté pour gérer le service et ne faire remonter que les points les plus critiques à la direction générale.

Dans certains cas, l'audit interne est rattaché à la direction financière. En relation étroite avec les auditeurs externes, parfois ancien auditeur lui même, le Directeur Financier a souvent une bonne idée de la méthodologie, du mode de fonctionnement et de l'organisation d'un service d'audit. Il est le premier demandeur d'interventions dans les filiales.
En revanche, ce rattachement peut créer de réels problèmes d'indépendance de l'audit interne ; comment en effet traiter une anomalie comptable ou financière sérieuse due à une déficience de contrôle de la direction financière ? De plus, ce rattachement cantonne très largement l'audit à une revue des processus financiers et ne lui donne pas la légitimité nécessaire pour intervenir sur d'autres problématiques (organisation commerciale, stratégie informatique, ...).

*Norme 1110 : Indépendance dans l'organisation*
*Norme 1111 : Relation directe avec le Conseil*

### Comment préserver l'indépendance et l'objectivité de l'audit interne ?

Tout responsable de l'audit interne peut s'attendre à être un jour confronté à des problématiques d'objectivité et d'indépendance de jugement ; la liste est longue du simple souhait de revoir la formulation de certaines recommandations, aux pressions plus ou moins amicales pour ne pas sortir un point d'audit gênant pour les audités, jusqu'à l'identification de risques majeurs minimisés par la direction de l'entreprise ou cachés aux actionnaires et partenaires, et qui pourraient remettre en cause la pérennité de celle-ci.



© IFACI

Autant le dire tout de suite, il n'existe pas de recette miracle et chaque responsable de l'audit devra agir en fonction de son professionnalisme dans le respect de la législation.

Néanmoins, quelques principes permettent d'atténuer ces situations parfois délicates comme, par exemple, demander un accès régulier au conseil d'administration ou au comité d'audit, s'il existe. Un tel accès permet au responsable de l'audit interne de communiquer directement avec les administrateurs sur des sujets critiques qui pourraient avoir un impact sérieux sur l'avenir de l'entreprise. Pouvoir se prévaloir d'un tel accès permet parfois de calmer les velléités et pressions diverses.
Mentionner dans la charte d'audit que les conclusions principales seront présentées au conseil d'administration ou au comité d'audit, ou que le responsable de l'audit interne participe au comité d'audit, sont d'autres moyens pour s'assurer que les points relevés lors des missions seront portés à la connaissance des représentants des actionnaires.

## Faut-il accepter d'auditer des structures dont on a été responsable précédemment ?

Les normes d'audit interne sont très précises sur ce sujet. Un auditeur ne peut intervenir sur un dossier dont il a eu la charge dans un passé récent. Il vaut donc mieux refuser une mission ou la sous-traiter s'il existe un besoin urgent d'intervention.

*MPA 1130.A1-1 : Audit des opérations dont les auditeurs internes ont été auparavant responsables*

*Quelques bonnes pratiques*

*MPA 1120-1 : Objectivité individuelle*

- *S'assurer que le service d'audit interne est rattaché à un niveau hiérarchique qui lui permette d'exercer efficacement son activité.*
- *Formaliser les relations entre le responsable de l'audit interne et le conseil ou le comité d'audit.*
- *Eviter d'intervenir sur des sujets ou dans des entités dans lesquels l'auditeur interne a été récemment impliqué (le délai généralement admis est d'un an).*



© IFACI

## *1-6 Les 100 premiers jours d'une petite structure d'audit interne*

Lors de la création d'une petite structure d'audit interne dans une entreprise, il est important d'assurer rapidement le positionnement du service et de montrer de façon concrète quel est son rôle et son mode de fonctionnement, en un mot de documenter la méthodologie d'audit interne qui sera appliquée dans l'entreprise.

### Quelles doivent être les premières tâches du nouveau responsable de l'audit interne ?

La chronologie des tâches nécessaires au lancement d'un service d'audit interne peut être modifiée sur la base du mode de fonctionnement de l'entreprise, certaines tâches peuvent être également menées en parallèle, néanmoins la séquence ci-dessous est la plus efficace pour positionner le service et définir son mode opératoire :

1. **La définition et la communication de la charte d'audit interne**, qu'il faudra comme nous l'avons vu précédemment, faire valider par les plus hautes instances de l'entreprise. La publication de la charte donne lieu à une communication plus large sur la création de l'audit interne dans le Groupe, sur son rôle, son positionnement et son organisation. La charte d'audit est également l'occasion de définir les principes d'intervention des auditeurs.

*Norme 1000 : Mission, pouvoirs et responsabilités*
*Norme 1010 : Reconnaissance de la définition de l'audit interne, du code de déontologie et des normes dans la charte d'audit interne*

2. Le responsable de l'audit interne devra lancer **une <u>démarche d'analyse des risques</u>**, ou s'inspirer de celle qui existe le cas échéant, pour pouvoir identifier les sujets les plus sensibles et envisager les grandes orientations du plan d'audit. Cette analyse repose sur un questionnaire ouvert adressé aux personnes clés de l'entreprise et sur des interviews. A cette occasion, le responsable de l'audit interne rencontre les managers (comité exécutif, dirigeants de filiales, responsables de processus …), et présente l'activité de l'audit interne. Ces entretiens permettent de faire l'inventaire des mécanismes de contrôle interne déployés dans l'entreprise. Ils initient la création d'un réseau pour avoir une bonne visibilité sur les opérations de l'entreprise. L'analyse des risques s'appuiera également sur une revue des principales filiales ou départements pour identifier celles qui présentent des risques spécifiques. Le responsable de l'audit interne s'attachera à évaluer à la fois l'impact potentiel des risques en termes de matérialité et leur probabilité de survenance.

*Norme 2010.A1 : Planification des missions d'audit interne basée sur l'évaluation des risques*



© IFACI

3. **La préparation du plan d'audit** résulte de la charte d'audit interne (spécifiant entre autres le périmètre d'intervention), de l'analyse des risques et des demandes spécifiques de la direction générale. Le plan d'audit tient compte de la méthodologie d'audit (en particulier pour la durée des missions), des compétences du service d'audit.

*Norme 2010 : Planification*

4. **La préparation du budget de l'audit interne :** le premier exercice budgétaire est relativement délicat dans la mesure où il est difficile de prévoir de façon précise les dépenses qui seront engagées par le service sans plan d'audit préalablement établi. Le budget d'un service d'audit interne comporte néanmoins un nombre limité de lignes de dépenses, il s'agit principalement :
   - des frais de personnel : les effectifs et le type de profils recherchés doivent être assez rapidement discutés avec la direction générale ;
   - les frais de formation ;
   - les frais de déplacement ;
   - les frais d'assistance et de conseil s'il est jugé nécessaire de faire appel à des cabinets extérieurs pour aider à la mise en place ou au démarrage de l'audit interne, ou encore pour obtenir l'intervention ponctuelle de personnes spécialistes ;
   - les coûts relatifs au matériel utilisé (ordinateurs, imprimantes, vidéoprojecteur, logiciels d'audit…).

*MPA 2020-1 : Communication et approbation*
*MPA 2030-1 : Gestion des ressources*

5. **Le recrutement et la formation des équipes :** le responsable de l'audit interne doit identifier les profils nécessaires au bon fonctionnement du département et lancer assez rapidement les recrutements. Compte-tenu des délais pour trouver le candidat idéal et des périodes de préavis, l'arrivée d'un nouvel auditeur peut prendre plusieurs mois.
   Si les auditeurs viennent d'autres départements de l'entreprise, il sera nécessaire de les faire participer à des formations spécifiques sur le métier de l'audit et du contrôle internes, la méthodologie, les outils.
   Si les recrutements se font à l'extérieur, il sera nécessaire de faire connaître aux nouveaux embauchés les différentes activités du groupe.

*Norme 2030 : Gestion des ressources*



© IFACI

## Combien de temps faut-il consacrer à ces activités?

Il n'est pas possible de chiffrer précisément le temps dévolu à chacune de ces activités. Les délais dépendent de la complexité et de la taille de l'entreprise ainsi que de la structure des processus décisionnels. Toutefois, il faut garder en mémoire que la meilleure justification d'un service d'audit interne s'appuie sur les missions qu'il réalise, car ce sont elles qui permettent de créer de la valeur ajoutée pour l'entreprise. Par conséquent, il ne faudrait pas que la phase de lancement du service dépasse quelques mois, 3 à 6 mois étant des durées optimales.



© IFACI

# 2- L'IMAGE ET LE POSITIONNEMENT D'UN PETIT SERVICE D'AUDIT INTERNE

## 2-1 *La communication d'un petit service d'audit interne*

### Pourquoi communiquer ?

Si l'audit interne se doit de rester discret sur le contenu de ses missions, il est vital de faire connaître le service au sein de l'entreprise. De nombreux services ne prennent pas le temps de communiquer, pourtant c'est une nécessité pour assurer son positionnement, tordre le cou à toutes les idées concernant une police interne et éviter ainsi bien des malentendus avec les audités.
Cette communication peut aussi être l'occasion d'être à l'écoute des réactions des futurs audités.

### Sur quels sujets communiquer ?

Une communication à l'ensemble de l'entreprise lors de la création du service d'audit interne est essentielle. Elle portera entre autres sur :

- les objectifs de l'audit interne et son périmètre d'intervention ;
- son positionnement ;
- son mode de fonctionnement et le déroulement des missions ;
- son organisation.

Idéalement, cette communication est parrainée par les plus hautes instances de l'entreprise : la direction générale, le conseil ou le comité d'audit, lorsqu'il existe…

*Norme 2020 : Communication et approbation*
*Norme 2060 : Rapports à la Direction Générale et au Conseil*

Après la création du service d'audit interne, le responsable de l'audit interne doit continuer à communiquer régulièrement pour rappeler son mode de fonctionnement à tous les employés de l'entreprise. L'audit peut également intervenir sur des sujets plus techniques tels qu'un changement de législation concernant le contrôle interne (par exemple la loi de sécurité financière).

### Quels moyens de communication faut-il utiliser ?

Pour communiquer, l'audit interne utilise les mêmes moyens que les autres départements de l'entreprise, à savoir :

- le site intranet (charte d'audit interne, présentation de l'équipe…) ;
- les journaux ou notes internes ;
- les séminaires de présentation.


© IFACI

La communication va également prendre la forme de participation de l'audit interne à différentes réunions de travail au cours desquelles l'expertise des auditeurs et leurs connaissances des processus de l'entreprise permettront d'établir le service d'audit interne comme une source d'information fiable et légitime.
Ces présentations sont des exercices « gagnant/gagnant » puisque l'audit interne en profite pour être à l'écoute des futurs audités.

### Comment construire l'image du service d'audit interne ?

La communication, aussi réussie soit-elle, ne peut à elle seule assurer le positionnement d'un service d'audit interne. Le professionnalisme, la discrétion, l'intégrité et l'impartialité des auditeurs lors des missions sont des éléments clés pour assurer la promotion du département au sein de l'entreprise.

Une mission réussie – au cours de laquelle, grâce au diagnostic des auditeurs, les audités ont de leur propre avis trouvé les moyens de renforcer leur efficacité et leur fiabilité – est le garant d'un service d'audit reconnu.
A contrario, une mission d'audit ratée et aboutissant à des recommandations inadaptées pourra par le biais du bouche à oreille être extrêmement dommageable pour le fonctionnement du service.
L'image du service se construit donc à chaque mission.

## 2-2 *Les types de mission et l'objectivité de l'audit interne*

L'audit interne définit son plan de mission en fonction des risques majeurs de l'entreprise tels qu'ils ressortent de la cartographie des risques ou tels qu'appréhendés par la direction générale et le responsable de l'audit interne.

*MPA 2010-1 : Prise en compte des risques et des menaces pour l'élaboration du plan d'audit*

### Quels sont les grands types de missions confiés à l'audit interne ?

Les types de missions d'audit varient beaucoup d'une entreprise à l'autre et dépendent des objectifs du management et de l'expertise des auditeurs. Les missions les plus classiquement confiées à des petits services d'audit concernent :

- les audits financiers qui permettent de valider la fiabilité des processus et des comptes ;
- les audits de processus opérationnels qui s'attachent à vérifier l'efficacité des processus et leur conformité avec les procédures et normes ;
- les audits informatiques qui permettent de vérifier entre autre la sécurité des accès aux systèmes clés et la sauvegarde des données ;
- des missions d'évaluation du contrôle interne dans le cadre des certifications financières (Sarbanes-Oxley) ou techniques ;



© IFACI

- les audits de prévention ou de détection de la fraude qui valident l'environnement et les procédures de contrôle interne (séparation des fonctions, délégations de pouvoir, sécurisation des opérations de trésorerie et de décaissement, respect des seuils de délégation, …) ;
- les audits d'organisation et de conseil pour aider à la mise en place ou à la restructuration de certaines activités de l'entreprise ;
- la participation à des projets de déploiement de solutions informatiques telles que les ERP (Enterprise Resource Planning)…

Toutes ces missions aboutissent généralement à l'évaluation d'un processus, d'un système et/ou d'une entreprise et à la formulation de recommandations, dont la mise en œuvre incombera à la direction générale et aux audités.

## Faut-il accepter d'autres types de missions sans pour autant compromettre l'indépendance et l'objectivité de l'audit ?

Un petit service d'audit interne peut être confronté à d'autres demandes d'intervention et cela d'autant plus qu'il opérera dans une entreprise elle-même de taille moyenne. Les demandes peuvent porter, par exemple, sur :

- le remplacement d'un opérationnel temporairement absent (maladie, maternité, congés formation …) ;
- la rédaction de procédures de contrôle interne ;
- la documentation et/ou la rédaction du rapport annuel et/ou du rapport du Président sur le fonctionnement du conseil d'administration et sur le contrôle interne ;
- la mise en œuvre des plans d'action adoptés à l'issue d'une mission d'audit…

De telles demandes ne font pas partie du champ d'activité de l'audit interne. Elles pourraient mettre en péril l'indépendance de l'audit interne et brouiller la compréhension des clients de l'audit interne quant à son rôle dans l'entreprise. De plus, dans une petite structure d'audit interne, le risque d'atteinte à l'indépendance est accentué par la contrainte de ressources.

Néanmoins, il est parfois bien difficile de refuser les demandes urgentes du management pour lesquelles l'audit interne dispose d'une expertise unique dans l'entreprise par exemple lorsque l'un des auditeurs était précédemment opérationnel. Son expertise, sa connaissance et sa mémoire de la vie de l'entreprise sont parfois sollicitées par la direction générale et le conseil.

Il appartient alors au responsable du service d'évaluer le niveau d'implication requis pour l'audit interne et de proposer les solutions adaptées à la situation, par exemple :

- si la rédaction des procédures par l'audit interne est déconseillée, il est toujours possible de lui demander d'animer des réunions de travail et de sensibiliser les



© IFACI

opérationnels sur les techniques d'analyse et de documentation, ainsi que sur les principes de contrôle interne. Cela permettra à l'audit d'identifier les faiblesses de contrôle interne mais ne signifie pas pour autant que l'audit valide les procédures, ce qui l'empêcherait par la suite d'en évaluer la pertinence et l'efficacité ;
- si les auditeurs ne doivent pas participer à la mise en œuvre des plans d'action (au risque de perdre leur indépendance), ils peuvent en revanche aider les audités à décliner les recommandations en plans d'actions et les accompagner pendant le déploiement.

En tout état de cause, la mission doit être limitée dans le temps et sa durée doit être connue dès le départ.

82% des responsables de service d'audit interne interrogés dans le cadre de cette étude ont été confrontés à de telles situations. Elles ont souvent été résolues par une approche déontologique et pragmatique en répondant à ces deux questions fondamentales :
- l'audit interne perd-il son objectivité et son indépendance en répondant positivement à une demande d'intervention opérationnelle ?
- existe-t-il une valeur ajoutée à demander à l'audit interne d'intervenir sur le sujet en question ?

La charte d'audit interne, qui définit le périmètre d'intervention, les rôles et responsabilités des audités, prend tout son sens dans de telles situations et peut servir de référence pour refuser de participer à une activité qui nécessiterait une trop forte implication opérationnelle des auditeurs et les empêcheraient par la suite de mener à bien des missions d'évaluation.
L'indication d'une atteinte à l'objectivité doit figurer dans le rapport d'audit interne.

*MPA 1130.A2-1 : Responsabilités exercées par l'audit interne au titre d'autres fonctions*

## 2-3 *Le positionnement de l'audit interne par rapport à d'autres organes de contrôle*

Selon les secteurs dans lesquels elle opère et la complexité de ses opérations, l'entreprise peut avoir différents organismes de contrôles tant internes (contrôle de gestion, qualité, gestion des risques, santé et sécurité au travail) qu'externes tels que les commissaires aux comptes ou les autorités de tutelle (pour les organismes publics) ou différents régulateurs. Si l'entreprise dispose déjà de départements qualité, santé et sécurité au travail, inspection ou de gestion des risques, il sera utile de préciser les rôles, les responsabilités et le champ d'intervention de chacun de ces départements afin d'éviter les «conflits de territoire» et des interventions redondantes.



© IFACI

## Quelles sont les principales différences entre l'audit interne et les autres départements chargés de missions de contrôle ?

*Prise de position de l'IFACI sur l'Urbanisme de contrôle interne (www.ifaci.com)*

Les métiers d'auditeur interne et d'auditeur qualité sont proches en termes de normes et de déontologie, et de fortes synergies entre les deux métiers existent. Cependant, le champ d'intervention de l'audit qualité est plus restreint puisqu'il se focalise généralement sur le respect des normes qualité et des attentes des clients ou autres parties intéressées, alors que l'audit interne intervient sur tous les processus en les évaluant par rapport à un référentiel de contrôle interne adopté par l'entreprise.

Des synergies existent également avec les fonctions de contrôle interne et de management des risques.
Les animateurs de contrôle interne qui ont été mis en place depuis la publication de la loi de sécurité financière en France ou de la loi Sarbanes-Oxley aux Etats-Unis ont souvent vocation à évaluer les mécanismes de contrôle interne ayant un impact sur les domaines financiers et comptables.
De plus, l'animateur du contrôle interne ne recouvre que partiellement des dispositifs évalués par l'audit interne en termes de management des risques, de gouvernement d'entreprise, de conseil ou d'organisation.
Le département de gestion des risques définit une cartographie des risques et s'attache à limiter l'impact de ces risques par une amélioration de leur niveau de maîtrise ou un recours raisonnable à l'assurance. L'amélioration de l'efficacité des processus ne relève pas de son périmètre d'intervention.

Enfin, la démarche structurée de l'audit interne et son indépendance apportent un éclairage spécifique sur le fonctionnement de l'entreprise.

## Quelle relation entretenir avec les commissaires aux comptes ?

Les interventions des commissaires aux comptes répondent aux obligations légales des entreprises en ce qui concerne la certification de la fiabilité des comptes et l'analyse des mécanismes du contrôle interne de l'information financière et comptable.

*Norme 2050 : Coordination*
*MPA 2050-1 : Coordination*

Si les rôles, responsabilités et périmètre d'intervention diffèrent sensiblement, établir une coopération constructive avec les commissaires aux comptes permet de faire progresser l'entreprise et de limiter les inconvénients d'interventions parfois redondantes. La coopération pourra porter entre autre sur :

- la revue du planning des interventions pour limiter la charge de travail des audités ;
- le partage des conclusions des rapports ;



© IFACI

- l'information réciproque sur les messages portés à la connaissance du comité d'audit ;

## Peut-il être envisagé de gérer au sein de l'audit interne plusieurs de ces activités ?

Selon la MPA 1130-A2-1, « les auditeurs internes se doivent de ne pas accepter des fonctions ou des activités qui font l'objet d'évaluations périodiques de la part de l'audit interne ». Néanmoins, pour des raisons pratiques, il n'est pas rare, surtout dans les entreprises de taille moyenne, de trouver des services d'audit interne et des risques, ou d'audit et du contrôle interne.

Le responsable du service devra alors évaluer les limites à apporter à chacune de ces activités pour ne pas attenter à son objectivité et à son indépendance. Il lui sera en effet difficile de réaliser une mission d'audit sur une activité dont il a la responsabilité opérationnelle.

*Norme 2120.C3 : Limitation des responsabilités opérationnelles des auditeurs internes dans les processus de management des risques*

## Comment éviter la redondance entre les différentes missions ?

Si d'autres services de contrôle existent, il est nécessaire d'assurer une étroite coordination entre les intervenants par le biais de réunions régulières avec toutes les directions concernées, afin de clarifier le champ et le périmètre d'intervention. Dans ce cadre, il peut être utile de créer un comité de coordination qui analysera le périmètre d'intervention de chacun des services et les zones de recouvrement avant de définir la façon la plus efficace de les aborder.

Il est critique de communiquer clairement auprès des clients des différentes organisations de contrôle à propos des rôles, des responsabilités de chacun et des méthodologies déployées.

S'agissant du service d'audit interne, la charte d'audit interne est le véhicule idéal pour clarifier les différences et les complémentarités avec les autres organes de contrôle.

*Quelques bonnes pratiques*

- *Mettre en place un comité de pilotage pour définir les rôles et suivre les activités des différents intervenants.*
- *Instaurer des réunions semestrielles afin de partager les plans d'interventions, les résultats des travaux réalisés et mettre à jour l'analyse des risques.*



© IFACI

# 3- La gestion des ressources humaines d'un petit service d'audit interne

*Norme 2030 : Gestion des ressources*
*MPA 2030-1 : Gestion des ressources*

## *3-1 Organisation et taille du service*

### Quels critères prendre en compte pour déterminer la taille de l'équipe ?

La taille d'un service d'audit interne dépend tout d'abord des objectifs que la direction générale se fixe en créant le service, du périmètre confié à l'audit et des moyens qu'elle veut bien affecter à cette activité. Elle va également varier en fonction des synergies envisagées avec les autres services de l'entreprise tels que la qualité ou des entités chargées de la gestion des risques.
Il existe néanmoins des ratios donnant une indication de la taille moyenne d'une équipe d'audit. Ces ratios doivent être modulés pour prendre en compte la complexité des opérations ou la diversité (implantations géographiques) d'un groupe, ou enfin la gravité des risques identifiés. Selon l'enquête de l'IFACI sur la pratique de l'audit interne en France en 2005, le nombre moyen d'auditeurs pour 1000 salariés est de 2,85. Les services d'audit interne de moins de 10 auditeurs représentent 74% des répondants.
Il est nécessaire de définir le périmètre et les objectifs de l'audit pour déterminer la taille critique qui permettra au service de remplir efficacement sa mission en fonction des spécificités de chaque entreprise.

Adopter une approche progressive lors de la création d'un service d'audit interne est sans doute une démarche pragmatique. Ainsi, un service d'une ou deux personnes pourra remplir très efficacement son rôle pendant quelques années. Par la suite, une fois que la valeur ajoutée de l'audit interne aura été établie, la taille du service pourra évoluer pour accompagner la croissance de l'entreprise.

### Comment organiser le service ?

### D'un point de vue hiérarchique ?

L'organisation dépend évidemment de la taille, mais surtout des objectifs, des risques et du périmètre d'intervention du service.
Dans les petites structures (moins de cinq personnes), le service est généralement organisé avec :

- un responsable de service qui est l'interlocuteur de la direction générale et qui définit la méthodologie et le plan d'audit. Il est également amené à réaliser ou à participer activement à certaines missions ;
- et des auditeurs souvent généralistes. Dans de tels services, il est recommandé de recruter des auditeurs expérimentés qui pourront travailler de façon autonome.


© IFACI

Dans une structure de taille moyenne (de 5 à 10 auditeurs), une organisation hiérarchique plus structurée peut être envisagée avec :

- un responsable de service qui est l'interlocuteur de la direction générale et qui définit la méthodologie et le plan d'audit. Le responsable est parfois assisté d'un adjoint qui va gérer les tâches d'organisation courante, l'élaboration ou la mise à jour des méthodes ;
- des chefs de missions : auditeurs confirmés qui encadreront les missions, formeront des auditeurs juniors et réaliseront les tâches les plus complexes ;
- des auditeurs juniors qui réaliseront les travaux d'audit les plus simples ;
- en fonction de l'activité de l'entreprise, il peut également être envisagé d'intégrer un ou deux auditeurs spécialisés (par exemple un auditeur informatique).

### D'un point de vue géographique ou technique ?

Si de grands services d'audit interne peuvent être structurés par zones géographiques ou par métiers de l'entreprise, une telle organisation est plus difficilement concevable dans un service de taille plus restreinte. Les auditeurs seraient alors amenés à intervenir toujours dans les mêmes filiales ou sur les mêmes problématiques perdant le regard neuf qu'un auditeur se doit de porter sur l'activité qu'il évalue.

## *3-2 Recrutement, formation et évolution des auditeurs*

### Quels auditeurs recruter ?

Tout responsable de l'audit interne rêve de recruter des auditeurs extrêmement confirmés, spécialistes du métier de l'entreprise, polyglottes, capables de travailler de façon indépendante sur tous les types de mission. De tels profils existent mais ils sont coûteux et souvent difficiles à attirer dans de petits services d'audit interne.

Recruter des auditeurs juniors (soit des étudiants tout juste sortis de grandes écoles ou de l'université, soit des collaborateurs de l'entreprise souhaitant évoluer vers de nouveaux métiers) est beaucoup moins coûteux mais l'effort de formation demandé dans un petit service est souvent très lourd, alors même que les ressources du service sont limitées.
Un profil bien adapté est celui d'un auditeur ayant 2 à 4 ans d'ancienneté soit en audit interne soit en audit externe et désireux d'intégrer l'entreprise. Cette personne, déjà rodée aux techniques d'audit, pourra travailler de façon autonome et ne souffrira pas de conflits d'intérêt liés à des problématiques dont elle aurait eu la responsabilité précédemment.
Un petit service d'audit interne permettra à de tels auditeurs de participer à des missions très diverses, de développer leurs capacités d'autonomie, d'influencer l'approche méthodologique du service et d'acquérir une connaissance approfondie de l'entreprise et de ses équipes dirigeantes.



© IFACI

## Comment intégrer des collaborateurs de l'entreprise ?

Intégrer des collaborateurs de l'entreprise qui souhaitent évoluer présente un certain nombre d'avantages : ils connaissent les métiers de l'entreprise, ses processus et son organisation. Il faut, cependant, garder en mémoire qu'un bon comptable ou un bon contrôleur qualité ne connaissent pas forcement le métier de l'audit. Une telle transition nécessitera une formation tant d'un point de vue technique que déontologique et comportemental.

Ces collaborateurs peuvent être amenés à se retrouver en face d'anciens collègues et amis, ce qui peut mettre à mal leur impartialité ou leur sens de la discrétion.

D'autre part, les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne recommandent de ne pas leur faire auditer les processus ou département dont ils avaient précédemment la responsabilité. Il n'est pas toujours aisé de porter un regard critique sur les processus de l'entreprise lorsqu'on y a longtemps travaillé et de proposer des améliorations remettant en cause des pratiques établies de longue date.
Un délai d'au moins un an est nécessaire pour garantir un regard indépendant sur une activité précédemment menée par un auditeur.

*Norme 1230 : Formation professionnelle continue*

## Comment évaluer les besoins de formation ?

La formation des auditeurs est essentielle/fondamentale dans les petits services d'audit interne, car les transferts de compétences d'auditeurs seniors ou très spécialisés vers les auditeurs moins expérimentés sont limités du fait de la taille du service. Certains se fixent des objectifs chiffrés en nombre de jours de formation par auditeur (5 voire 10 jours par an).
Il appartient donc au responsable du service d'audit interne d'évaluer les besoins de formation en prenant en compte :

- les compétences des auditeurs et leur niveau d'expertise,
- la nécessité pour les auditeurs de démontrer un véritable « savoir être » pour assurer de bonnes relations avec les interlocuteurs de l'audit interne (audités, direction générale, comité d'audit, commissaires aux comptes, …) ;
- le talent des auditeurs pour la communication, tant orale qu'écrite ;
- le plan d'audit, certaines missions très techniques nécessiteront une formation spécifique permettant aux auditeurs de « comprendre » leurs interlocuteurs et de poser les bonnes questions.

Il est recommandé d'aborder les besoins de formation lors des entretiens annuels d'évaluation des auditeurs internes et de recueillir leurs propres souhaits en la matière[1].

[1] *Cahier de la recherche : Evaluer et développer les compétences des collaborateurs…un enjeu majeur pour les services d'audit interne, IFACI, novembre 2007*


© IFACI

## Quelles formations dispenser ?

Nous l'avons vu, le type de formation variera en fonction des objectifs du département et de l'expertise des auditeurs.

A minima, un auditeur doit connaître :

- les techniques et la méthodologie d'audit ;
- le fonctionnement de logiciels de bureautique et en particulier les tableurs ;
- une langue étrangère, le cas échéant ;
- les métiers de l'entreprise ;
- les bases en matière de technique de management, de techniques comptables, financières, juridiques et de gestion des ressources humaines.

*Norme 1210 : Compétence*

En fonction des thèmes de missions, une connaissance des normes comptables et/ou des processus financiers plus spécialisés tels que cycles ventes, achats, paie, gestion des immobilisations, gestion des stocks … sera fortement recommandée.

D'autres formations pourront également être proposées comme les formations métiers ou des spécialisations plus pointues (législation sociale, audit informatique…).

Enfin, si le service d'audit interne est amené à intervenir à l'étranger, il sera utile de s'assurer des compétences linguistiques des auditeurs internes ainsi que des connaissances multiculturelles.

## Comment organiser la formation ? En interne ou en externe ?

*MPA 1230-1 : Formation professionnelle continue*

Dans un petit service d'audit interne, les ressources sont souvent très limitées pour organiser la formation en interne. Il est donc souvent plus efficace de recourir à des organismes externes (par exemple, IFACI Formation). Ils proposent des sessions de formation standard permettant d'acquérir les connaissances requises pour le bon déroulement des missions et du fonctionnement du service. De telles formations permettent également aux auditeurs internes de rencontrer des pairs et de partager les problématiques auxquelles ils sont confrontés. Les auditeurs pourront compléter les formations auxquelles ils ont participé par des recherches personnelles (lectures, conférences, Internet, …).

## Quelle évolution pour les auditeurs ?

Au cours de leurs différentes missions, les auditeurs internes acquièrent une connaissance très fine de l'entreprise tant en matière d'organisation, de systèmes, de processus que de métiers. Ce sont donc souvent des ressources à fort potentiel qu'il serait dommage de perdre au bout de quelques années. C'est pourquoi, dans beaucoup d'entreprises, l'audit interne est considéré comme un vivier. L'évolution des auditeurs est prévue sous des délais de 3 à 5 ans vers d'autres postes fonctionnels ou opérationnels, tels que le contrôle



© IFACI

de gestion ou la gestion de projet, ou des postes plus spécialisés.
Dans d'autres entreprises, l'évolution est moins marquée et les auditeurs restent souvent plus longtemps à leur poste devenant de véritables experts de l'audit et du contrôle internes.

*Quelques bonnes pratiques*

- *Rédiger des fiches techniques sur les sujets abordés par les auditeurs pour capitaliser les travaux accomplis. De telles fiches pourront être réutilisées et complétées lors de missions ou de formations ultérieures.*
- *Organiser en réunion de service des revues des points d'audit et des recommandations soulevés lors des missions, ce qui permet de partager l'expertise et la méthodologie entre les auditeurs.*
- *Etablir un contact régulier entre le responsable de l'audit interne et les responsables des ressources humaines pour :*
  - *communiquer sur le rôle de vivier du service ;*
  - *identifier les postes ouverts susceptibles d'être proposés aux auditeurs ;*
  - *faire connaître les profils, les compétences et les intérêts des auditeurs.*

*MPA 1210.A1-1 : Recours à des prestataires externes*

## 3-3 La sous-traitance

Tout d'abord il faut rappeler que s'il est possible de sous-traiter tout ou partie des missions d'audit interne, il n'est naturellement pas possible d'externaliser le dispositif de contrôle interne qui est inhérent au fonctionnement même de l'entreprise.
Ce chapitre concerne la sous-traitance en dehors de l'entreprise. Dans certaines circonstances, le responsable de l'audit interne peut également recourir à des ressources internes.

### Pourquoi avoir recours à la sous-traitance ?

Le recours à la sous-traitance s'impose parfois soit pour :

- **accompagner la mise en place de la méthodologie d'audit :** un responsable d'un service d'audit interne nouvellement nommé peut avoir recours à un cabinet d'audit pour l'aider à mettre en œuvre la méthodologie et assurer un démarrage plus rapide de ses activités ;



© IFACI

- **fournir des ressources complémentaires :** un service d'audit interne de petite taille ne peut pas faire face à toutes les demandes d'intervention. Ainsi, le service d'audit interne peut avoir recours, s'il l'estime utile, à du personnel en provenance de cabinets externes pour lui apporter un renfort ponctuel d'auditeurs généralistes en raison d'une surcharge momentanée de travail ou de personnel spécialisé dans un domaine particulièrement pointu pour lequel le service ne dispose pas des ressources adéquates : audit des systèmes d'information, cartographie des risques, analyse des risques de fraudes…

- **mobiliser des compétences techniques :** le domaine d'intervention de l'audit interne est particulièrement large puisqu'il concerne toutes les fonctions, toutes les techniques, toutes les disciplines d'une entreprise. Le service d'audit interne doit donc posséder ou acquérir les connaissances, les aptitudes et les compétences techniques nécessaires à l'exercice de ses responsabilités. Cependant, peu de services disposent du personnel possédant collectivement toutes les connaissances et expériences indispensables pour mener correctement l'ensemble des travaux d'audit. Le recours à des prestations externes, au partenariat ou à la sous-traitance de certaines missions peut, dès lors, s'avérer indispensable. Par exemple, « l'achat » d'une méthodologie développée par un cabinet externe spécialiste d'un domaine spécifique fera gagner beaucoup de temps, permettra de connaître les « best practices » de la fonction auditée et évitera faux pas et erreurs d'appréciation à l'auditeur interne néophyte dans ce domaine. Mais, il faut également rappeler que les Normes internationales imposent l'exercice de la conscience professionnelle, c'est-à-dire qu'un responsable de l'audit interne doit savoir refuser d'intervenir sur des missions pour lesquelles son service ne dispose d'aucune compétence ni des moyens pour les acquérir en ayant recours à de la formation ou à de la sous-traitance.

*Norme 1220 : Conscience professionnelle*

- **palier des contraintes géographiques et/ou linguistiques :** un petit service d'audit interne peut ne pas disposer de toutes les compétences linguistiques requises dans tous les pays dans lequel l'entreprise est implantée. Les auditeurs internes ne peuvent pas parler toutes les langues et il se peut que les capacités des audités dans une langue étrangère soient limitées. Dans de telles situations, avoir recours à des auditeurs locaux pour renforcer l'équipe est une approche qui facilitera grandement le travail des auditeurs et leur compréhension des pratiques locales. D'autres solutions peuvent également être envisagées comme le recours à des traducteurs externes.

- **maîtriser la sensibilité et la confidentialité du dossier :** en cas de suspicion de fraude, certaines entreprises préfèrent avoir recours à des cabinets spécialisés mieux formés aux précautions juridiques qu'imposent de telles missions.



© IFACI

## Quels sont les bénéfices et les inconvénients d'un recours à la sous-traitance ?

Avoir recours à la sous-traitance lors de la création d'un petit service d'audit interne permet de bénéficier de la méthodologie d'un cabinet spécialisé et de ce fait d'obtenir des résultats rapides après la création du service.
Par la suite, le recours à la sous-traitance s'avère bénéfique lorsqu'une mission requiert une expertise spécifique dont l'équipe ne dispose pas ou en cas de surcharge de travail et de missions urgentes.
Les inconvénients sont essentiellement liés au manque de connaissance de l'entreprise par les sous-traitants tant en termes d'organisation, d'objectifs stratégiques, de processus que de systèmes. Cela limitera l'efficacité de l'intervention et peut contribuer à créer une certaine incompréhension quant au rôle exact de l'audit interne par rapport à des ressources externes.
Ce qui peut aboutir à des recommandations inappropriées même lorsque la mission est sous-traitée. Le responsable de l'audit interne doit se sentir garant de sa qualité et de son efficacité. Il faut donc qu'il mette en place un dispositif de pilotage de la mission sous-traitée.

## Les différents concepts d'assistance :

***La co-traitance***

La co-traitance consiste à former avec un consultant externe et pour une mission déterminée, une équipe commune placée sous le leadership de l'audit interne.
Cette coopération entre auditeurs internes et consultants externes ne peut être que bénéfique car elle associe, à l'étude d'un problème spécifique, des professionnels de haut niveau parlant le même langage, utilisant des méthodes similaires et agissant de manière complémentaire : les uns, imprégnés de la culture d'entreprise, apportent leur connaissance de l'entreprise et leurs expériences internes, les autres, en contact avec le monde extérieur, leur technicité et leurs points de référence.
Travaillant de concert, ils pourront trouver ensemble l'efficacité maximale tout en minimisant les frais de missions.

***La sous-traitance***

*Prises de position : Audit interne vers une collaboration renforcée avec ses partenaires externes (IFACI, sept. 1998) et Resourcing alternatives for the internal audit function (IIA, june 2005)*

La sous-traitance consiste à confier, d'une manière permanente ou ponctuelle, à un cabinet externe l'audit d'un ou plusieurs établissements (par exemple à l'étranger) ou d'une ou plusieurs fonctions ou activités spécifiques (par exemple la sécurité informatique).
Dans tous les cas de figure, le cabinet externe agit sous l'autorité du responsable de l'audit interne qui définit le programme d'intervention et rapporte à la direction générale et, le cas échéant au comité d'audit, les principales conclusions des missions sous-traitées.



© IFACI

Derrière ces motifs, se profile bien souvent un souci d'économie visant à ne pas acquérir des moyens permanents qui ne seraient utiles que peu de temps au service d'audit interne.

## A qui faire appel ?

Deux types d'options s'offrent aux responsables de l'audit interne qui souhaitent faire appel à la sous-traitance ou à la co-traitance :

- le recours aux grands cabinets d'audit qui offrent des prestations d'audit interne. Ils présentent l'avantage d'avoir des ressources disponibles dans la plupart des pays du monde et s'appuient sur des méthodologies éprouvées. Chaque mission est généralement supervisée par un responsable ou un associé expérimenté. Cependant, les tarifs pratiqués par de tels cabinets peuvent être prohibitifs pour de petits services d'audit ;
- le recours à des cabinets plus spécialisés et moins onéreux. Il est alors recommandé de vérifier l'expertise réelle de ces cabinets, d'interviewer les consultants qui seront nommés sur la mission et de s'engager sur une relation à moyen terme pour être sûr d'obtenir l'attention et l'écoute nécessaires.

## Comment travailler avec les sous-traitants ?

*Norme 2050 : Coordination*

Le sous-traitant en audit interne n'est pas exactement un fournisseur comme un autre car il va avoir accès à des informations confidentielles et va contribuer à l'image de marque et au positionnement de l'audit interne dans l'entreprise. Il est donc nécessaire de prendre un certain nombre de précautions avant de s'engager :

- définir les besoins dans un cahier des charges et spécifier les livrables ainsi que le calendrier et le mode d'intervention (en régie ou au forfait) ;
- valider les devis y compris les frais de déplacement ;
- valider l'expertise et évaluer les consultants qui seront affectés à la mission (tout au moins valider leurs CV) ;
- faire signer à chacun un accord de confidentialité ;
- faire établir et/ou valider par le service juridique un accord de sous-traitance ou de co-traitance ;
- s'assurer que la méthodologie du service d'audit interne sera utilisée pour garantir l'homogénéité des méthodes et de la communication ;
- suivre régulièrement les travaux et en revoir la qualité ;
- suivre l'engagement des dépenses au regard des frais budgétés.

## Peut-on envisager d'externaliser complètement l'audit interne ?

Quelques rares groupes se sont engagés dans une démarche d'externalisation quasi-complète de leur service d'audit interne. Néanmoins, une telle approche requiert de conserver la maîtrise sur la méthodologie, l'analyse des risques et le plan d'audit.



© IFACI

L'externalisation consiste à confier, d'une manière permanente, à un cabinet externe l'audit de l'ensemble des structures et activités de l'entreprise.
Si l'entreprise conserve en son sein la direction de l'audit interne, on parlera alors d'externalisation « opérationnelle », dans le cas contraire d'externalisation « totale ».
Sauf pour les très petites entreprises où la présence d'une fonction d'audit interne autonome ne peut être raisonnablement envisagée, l'externalisation « totale » de l'audit interne peut s'avérer dangereuse. En effet, le dispositif de contrôle interne dont l'audit interne est l'un des rouages essentiels, est intimement lié au « cœur de métier » et une entreprise ne peut s'en dessaisir, en tout ou partie, sans réduire son degré de maitrise de ce dispositif.
Une entreprise qui envisage l'externalisation de son service d'audit interne devra s'interroger sur les conséquences de cette démarche telles que :

- perte de savoir-faire et du rôle de pépinière du service d'audit interne ;
- perte de la maîtrise d'une fonction importante des mécanismes de contrôle interne ;
- risque de perte de confidentialité et/ou d'indiscrétion sur les avantages compétitifs ;
- risque de dépendance vis-à-vis du prestataire ;
- moindre connaissance des activités/métiers de l'entreprise, de son personnel, de sa culture, de ses valeurs et de ses évolutions ;
- approches plus standardisées des missions d'audit ne convenant pas nécessairement à la spécificité de l'entreprise ;
- manque d'autorité pour assurer la mise en place des recommandations.

Si enfin, l'entreprise opte pour cette solution afin d'éviter tout conflit d'intérêt et perte d'objectivité, cette mission ne peut pas être confiée au cabinet d'audit externe en charge de son commissariat aux comptes.
En tout état de cause, l'entreprise doit conserver la maîtrise d'œuvre du processus des missions d'audit interne notamment par :

- le maintien du responsable de l'audit interne, garant de tous les contacts avec la direction générale. Pour les toutes petites entreprises, ce rôle pourra être confié à un membre de l'équipe dirigeante ;
- la détermination du plan des missions d'audit interne, de leur approche (processus, activités, thèmes, systèmes, projets) et de leur fréquence ;
- l'aval donné sur la qualité de l'équipe chargée des missions d'audit ;
- l'actualisation périodique du programme d'audit interne ;
- l'acceptation des méthodes de travail utilisées (y compris la présentation des rapports) ;
- la discussion des principaux points des rapports avant leur diffusion ;
- le monopole des contacts de toutes natures avec le comité d'audit ;
- la supervision du processus de suivi des recommandations.

Par ailleurs, le recours éventuel à un prestataire externe doit faire l'objet d'un contrat précis et détaillé, qui évitera toute clause de tacite reconduction.



© IFACI

### *Quelques bonnes pratiques*

- *Garder la maîtrise du plan d'audit, de la méthodologie déployée et des relations avec les organes dirigeants même si le responsable de l'audit interne confie les missions à un sous-traitant.*
- *Evaluer les compétences des personnes chargées de la réalisation de missions qui leur ont été assignées par le responsable de l'audit interne.*
- *Formaliser un accord de sous-traitance en mettant en exergue les rôles et responsabilités des parties prenantes et les notions de confidentialité.*



© IFACI

# 4- La méthodologie et les outils

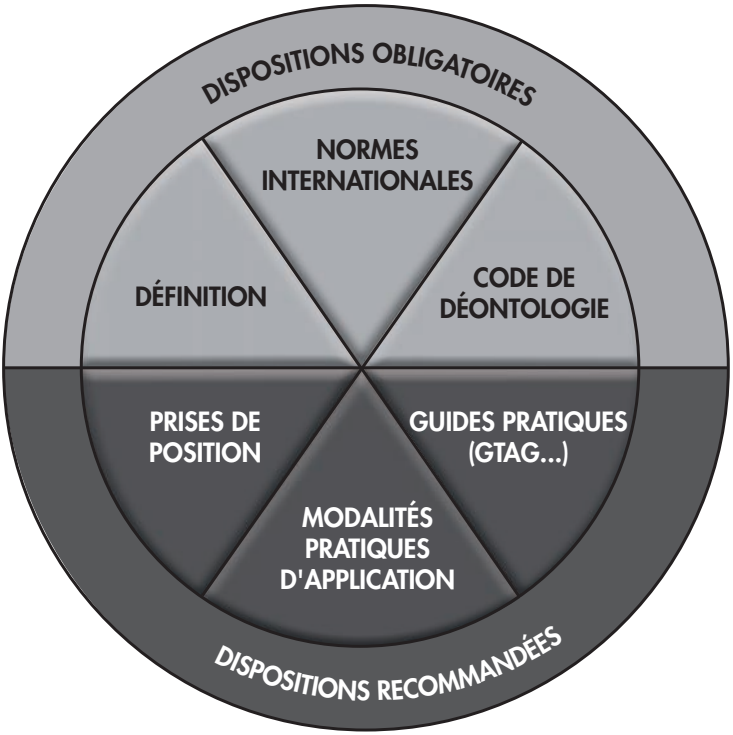
## 4-1 *Le référentiel d'audit interne*

### Sur quel référentiel s'appuyer pour établir la méthodologie d'audit ?

Le seul référentiel officiel est celui de l'IIA (Institute of Internal Auditors), traduit en français par l'IFACI et disponible sur le site de ces organisations (www.theiia.org ou www.ifaci.com).

Ce référentiel est le socle commun à l'ensemble des services d'audit interne. Le Cadre de Référence International pour la Pratique Professionnelle de l'audit interne (CRIPP ou International Professional Practices Framework en anglais) est composé de 6 éléments :

- la Définition de l'audit interne ;
- le Code de Déontologie ;
- les Normes et interprétations ;
- les Modalités pratiques d'application ;
- les guides d'application ;
- les prises de position.






© IFACI

Les Normes internationales de l'audit interne :

- définissent les principes de base que l'audit interne doit suivre ;
- fournissent un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large éventail d'activités d'audit interne ;
- établissent les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ;
- favorisent l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

L'IIA a commenté les Normes afin d'aider les organisations à les mettre en œuvre. Il s'agit des Modalités Pratiques d'Application, communément appelées MPA, ainsi que les guides d'application. Dans la publication rédigée par l'IFACI, certaines dispositions du CRIPP sont complétées afin de traiter des problématiques spécifiques aux sociétés françaises.

## Concrètement, sur quel référentiel s'appuyer pour réaliser des programmes de travail ?

Il est conseillé de s'appuyer également sur un référentiel reconnu au niveau mondial pour la création des programmes de travail.

Ainsi, l'évaluation des processus de contrôle interne peut s'appuyer sur les principes du COSO 1 « la pratique du contrôle interne » ou du Cadre de Référence de l'AMF[1]. En ce qui concerne les processus de management des risques, l'utilisation du COSO 2 « le management des risques de l'entreprise » est recommandé ; pour les missions de nature informatique, le Cobit et le guide opérationnel élaboré par l'IFACI et le CIGREF sur le contrôle interne du système d'information des organisations[2] constituent des référentiels utiles ; enfin, pour l'évaluation des processus de gouvernement d'entreprise le document IFACI/IFA sur le rôle de l'audit interne dans la gouvernance[3] fournit des bonnes pratiques.

## Y a-t-il un code de déontologie de la profession d'audit ?

Le Code de Déontologie de l'IIA, traduit par l'IFACI, a pour but de promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession d'audit interne.
Compte tenu de la confiance placée en l'audit interne pour donner une assurance objective sur les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle, il était nécessaire que la profession se dote d'un tel code. Le Code de Déontologie va au-delà de la définition de l'audit interne et inclut deux composantes essentielles :

1. **Des principes fondamentaux** pertinents pour la profession et pour la pratique de l'audit interne, qui sont l'intégrité, l'objectivité, la confidentialité et la compétence.
2. **Des règles de conduite** décrivant les modèles de comportement attendus des auditeurs internes. Ces règles sont une aide à la mise en œuvre pratique des principes fondamentaux et ont pour but de guider la conduite éthique des auditeurs internes.

[1] *Cahier de la Recherche : Des clés pour la mise en œuvre du contrôle interne, IFACI, avril 2008*
[2] *A paraître en mars 2009*
[3] *A paraître en 2009*



© IFACI

## *4-2 La cartographie des risques*

### Qu'est-ce qu'une cartographie des risques ?

Les entreprises sont souvent amenées à engager une démarche de cartographie des risques afin de renforcer leurs processus de gestion des risques par une approche structurée et formalisée.

La cartographie des risques est un document qui permet :

- de disposer d'une vision interne partagée et hiérarchisée des risques auxquels la société est exposée ;
- d'améliorer la maîtrise des opérations grâce à la prise en compte des risques identifiés ;
- de fournir un outil et une méthode de recherche et de hiérarchisation des risques qui facilitera notamment l'élaboration du plan d'audit annuel et la détermination des actions et missions prioritaires ;
- de répondre à certaines obligations légales (loi de sécurité financière, ou autres…).

### Pourquoi est-elle utile pour la gestion d'une petite structure d'audit ?

Un service d'audit interne de taille restreinte ne peut pas répondre à toutes les demandes d'intervention qui lui sont faites. Une cartographie des risques lui permet de se focaliser sur les risques clés de l'entreprise et de s'assurer que des mécanismes de contrôle interne adéquats ont été déployés pour y répondre.

### Qui intervient dans la définition de la cartographie des risques ?

L'élaboration et la mise à jour de la cartographie des risques peuvent être confiées à différents départements au sein de l'entreprise tels que gestion des risques et assurances, secrétariat général, direction juridique, … Mais le service d'audit interne est l'un des services qui réunit le plus d'expertise pour mener à bien une telle démarche et, s'il n'en a pas la responsabilité complète, il est recommandé qu'il y soit largement associé.

La cartographie des risques ne peut toutefois pas être réalisée sans consulter les cadres dirigeants et les principaux responsables de filiales et/ou de processus pour identifier, puis hiérarchiser les risques.

### Quelle méthodologie adopter pour mettre en place une cartographie des risques ?

La démarche de cartographie des risques doit répondre à deux problématiques :

**1. L'identification des risques :**

Les risques sont souvent identifiés en combinant :



© IFACI

- des questionnaires ouverts adressés à tous les cadres dirigeants ainsi qu'aux collaborateurs responsables de risques majeurs. Les participants sont sollicités sur leur perception des risques pouvant affecter tant le groupe dans son ensemble, qu'un périmètre restreint à leurs propres sphères de responsabilités ;
- des entretiens individuels conduits avec chaque personne ayant complété le questionnaire afin de développer le contenu du questionnaire et de mieux connaître les causes des risques et les moyens éventuels pour y remédier ou en atténuer l'impact.

A l'issue de cette démarche, les risques soulevés par les différents intervenants sont recensés dans un fichier et regroupés par famille tels que risques d'image, de fraude… Ce tableau permet, entre autres, de déterminer les risques clés qui sont les plus fréquemment cités et dont l'impact pour le groupe apparaît comme le plus sévère.

**2. La hiérarchisation des risques :**
Les risques sont généralement évalués en fonction de deux critères majeurs :
- la probabilité de survenance ;
- l'impact en cas de survenance.

La hiérarchisation de ces risques en fonction de leur probabilité de survenance et de leur gravité peut également être abordée lors de ces entretiens. L'entreprise engagée dans une démarche de cartographie définira son propre système d'évaluation ; par exemple, une note de 1 à 5 permettra d'évaluer la probabilité de survenance et une autre note de 1 à 5 évaluera l'impact potentiel du risque s'il se matérialise. Une note globale combinant les deux précédentes mettra en évidence les risques les plus sévères.

Cette notation permettra d'obtenir une première hiérarchisation des risques qui sera ensuite soumise aux cadres dirigeants pour revue et validation. A l'issue de cette revue, les risques seront synthétisés et classés dans différentes catégories. Par exemple :
- Action : Les risques sont considérés comme critiques et peu maîtrisés, ils doivent faire l'objet d'actions prioritaires.
- Contrôle : Les risques sont considérés comme critiques mais relativement bien maîtrisés, il conviendra de s'assurer que cette perception est réelle.
- Suivi : Les risques sont moins importants mais perçus comme peu maîtrisés. Il conviendra de les suivre sans trop focaliser sur ces derniers, mais s'assurer qu'ils demeurent sous contrôle.
- Optimisation : Les risques sont considérés comme peu importants et correctement maîtrisés.

La catégorisation des risques ainsi obtenue est souvent présentée sous une forme graphique qui donne une vision partagée par les managers sur les risques de l'entreprise.

Enfin, la cartographie des risques doit aboutir au lancement de plans d'actions dont le degré d'urgence dépendra de la gravité et du niveau de maîtrise des risques identifiés.



© IFACI

## Quand faut-il mettre à jour la cartographie des risques ?

La cartographie des risques nécessite un effort certain lors de sa première introduction. Il est ensuite nécessaire de la mettre à jour au moins une fois par an pour prendre en compte l'évolution du périmètre de l'entreprise (fusion, acquisition, cession), le développement de nouvelles activités auxquelles pourraient être associés des risques spécifiques, ainsi que la mise en œuvre des différents plans d'action qui ont pu permettre de réduire le niveau de gravité des risques précédemment identifiés voire de les éliminer.
Il faut noter que la mise à jour de la cartographie des risques qui peut être menée à bien par le biais d'interviews des principaux dirigeants et cadres de l'entreprise, est un exercice moins lourd que la mise en œuvre initiale.

*Quelques bonnes pratiques*

- *Identifier une liste de personnes clés à interviewer en s'appuyant sur des questionnaires très ouverts pour capturer tous les risques perçus au sein de l'entreprise.*
- *Organiser des ateliers de hiérarchisation des risques avec les cadres dirigeants et, pour chaque risque clé, mener un débat permettant d'aboutir à une vision partagée des risques.*
- *Etablir la cartographie des risques en fonction des spécificités de l'entreprise et, en particulier, de son secteur d'activité.*
- *Créer un comité des risques avec les principaux représentants des directions afin de mettre à jour les risques et estimer leur impact et probabilité. Cette méthode accroît la crédibilité de la matrice qui doit être une représentation des risques vus par les dirigeants et non un pur produit de l'audit.*



© IFACI

## EXEMPLE DE MATRICE D'ÉVALUATION DES RISQUES[1]

| Matrice d'évaluation des risques | | | | | Version : 2 Mise à jour le 01-2009 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Processus / Secteur** | **Description du risque** | **Impact** | **Proba-bilité** | **Niveau** | **Commentaires** |
| **Objectifs stratégiques** | | | | | |
| 1. | Le lancement du nouveau produit XYZ échoue conduisant à revoir sensiblement à la baisse les objectifs de chiffre d'affaires et de marge opérationnelle | 5 | 2 | Elevé | Les premiers tests sont très positifs et conformes au plan |
| 2. | Le projet de rachat de la société X échoue ne permettant pas d'atteindre une taille critique sur le marché asiatique | 3 | 4 | Elevé | |
| 3. | Echec du nouveau réseau commercial | 4 | 4 | Elevé | |
| **Processus financiers et comptables** | | | | | |
| 4. | La crise financière limite les possibilités de faire appel aux marchés à des conditions acceptables, la trésorerie de la société est exposée aux risques de contrepartie | 2 | 5 | Moyen | |
| 5. | Les mécanismes de contrôle interne relatifs à la clôture et consolidation des comptes ne permettent pas de se prémunir d'un risque d'erreur matériel ou de fraude | 3 | 2 | Moyen | L'évaluation du contrôle interne n'a pas mis en évidence de dis-fonctionnements majeurs |
| **Processus de gestion des ressources humaines** | | | | | |
| 6. | L'âge moyen des cadres dirigeants est supérieur à 60 ans, le savoir faire et l'expertise peuvent disparaitre | 2 | 1 | Moyen | Plan de succession validé pour tous les postes clés |
| 7. | La politique de rémunération du groupe sur le marché nord américain n'est pas compétitive, le taux de rotation du personnel est excessivement élevé | 3 | 3 | Moyen | |
| 8. | La fusion des activités des branches A et B peut entraîner le départ de personnel clé pour l'entreprise | 1 | 1 | Faible | |
| **Gestion de la sécurité** | | | | | |
| 9. | Les accès aux systèmes informatiques ne sont pas sécurisés, exposant la société au piratage ou à des attaques de virus | 4 | 2 | Moyen | |
| 10. | Les normes de sécurité des sites de productions sur le marché chinois ne sont pas conformes à la nouvelle législation en vigueur entraînant amende et/ou retrait des licences d'exploitation | 4 | 2 | Moyen | Le plan de mise en conformité sera lancé en début d'année et sera finalisé en fin d'année |

[1] *Cahier de la recherche « Etude du processus de management et de cartographie des risques » - Groupe Professionnel Industrie, Commerce, Service – janv. 2004*





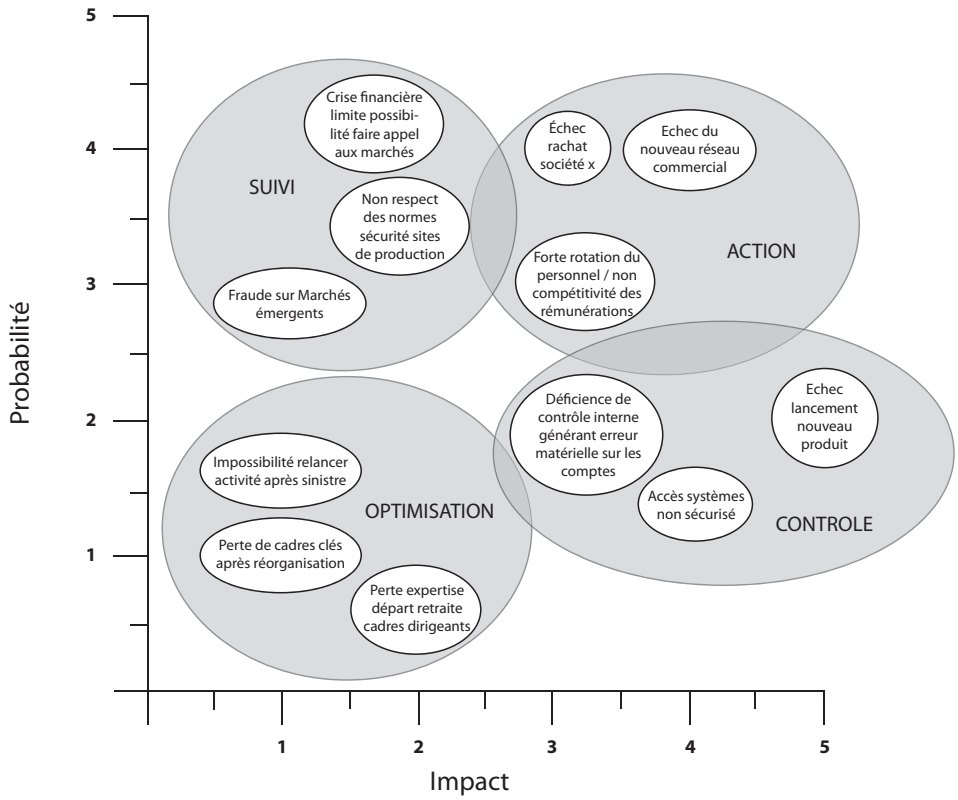
© IFACI

| Matrice d'évaluation des risques | | | | | Version : 2<br>Mise à jour le<br>01-2009 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Processus / Secteur** | **Description du risque** | **Impact** | **Proba-bilité** | **Niveau** | **Commentaires** |
| **Gestion de la sécurité *(suite)*** | | | | | |
| 11. | La société n'est pas en mesure de relancer rapidement la production après un sinistre. Aucun plan de relance de l'activité n'a été documenté ou testé | 1 | 2 | Moyen | |
| 12. | La société est exposée au risque de fraude et de corruption sur certains marchés émergents | 1 | 3 | Faible | |
| ... | | | | | |



© IFACI

## EXEMPLE DE CARTOGRAPHIE DES RISQUES








© IFACI

# 4-3 Le plan d'audit interne

## 4-3-1 La préparation du plan d'audit interne

### Qu'est-ce qu'un plan d'audit ?

*Norme 2010 : Planification*

Ce document fondé sur une approche par les risques permet de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'entreprise. Il réunit les missions que l'audit interne engagera au cours des mois à venir. Le plan d'audit est mis à jour, au moins, une fois par an pour tenir compte de l'évolution des risques de l'entreprise et est validé par la direction générale et le conseil.

### Pourquoi est-il utile pour la gestion d'une petite structure d'audit ?

*Norme 2020 : Communication et approbation*

Un service d'audit de taille restreinte ne peut pas répondre immédiatement à toutes les demandes d'intervention qui lui sont faites et doit définir des priorités en fonction des risques et de leur impact des risques potentiels sur les processus, les entités et filiales concernés. Le plan permet de s'assurer que toutes les problématiques clés soulevées lors de l'établissement de la cartographie des risques, puis lors d'entretiens avec la direction de l'entreprise ont été ou seront étudiées par l'audit interne selon un calendrier préétabli et en accord avec la direction de l'entreprise et le comité d'audit. Le plan d'audit permet de communiquer à la direction générale et au conseil les éventuels changements susceptibles d'intervenir en cours d'exercice.

### Qui prépare le plan d'audit interne ?

*Norme 2010 : Planification*

Dans une petite structure d'audit, la responsabilité en incombe essentiellement au responsable du service.

### Quelle est la période de couverture du plan d'audit et quand faut-il le mettre à jour ?

*Norme 2010.A1 : Planification des missions d'audit interne basée sur l'évaluation des risques*
*MPA 2010-1 : Prise en compte des risques et des menaces pour l'élaboration du plan d'audit*

Les plans sont généralement annuels, mais il est possible de faire des plans pluriannuels. La période couverte par le plan dépend de l'environnement du groupe, de sa stratégie et de sa politique de contrôle ainsi que de la taille et de la maturité de l'équipe d'audit. Par exemple, si le groupe a des sites multiples et une petite équipe d'audit, il faudra étaler les contrôles sur plusieurs années pour s'assurer de couvrir l'ensemble des sites et des processus.

Il est recommandé de mettre le plan d'audit à jour régulièrement pour prendre en compte les modifications demandées par la direction générale ou bien liées à des changements d'orientation stratégiques ou de périmètre d'intervention, en particulier en cas d'acquisition ou de cession.



© IFACI

## Quand prépare-t-on le plan d'audit interne ?

La préparation du plan est souvent un exercice itératif qui nécessite de faire le point sur les missions déjà réalisées, sur les risques actuels et les besoins de l'équipe de direction de l'entreprise. Il est donc préférable de commencer la préparation du plan 1 à 2 mois avant la date de soumission à la hiérarchie. De plus, le plan servant de base pour l'élaboration du budget du service d'audit (déplacements, interventions extérieures), il est important de tenir compte du calendrier budgétaire pour mettre à jour le plan d'audit.

## Quels thèmes faut-il aborder lors de l'élaboration du plan d'audit ?

Le plan va porter en priorité sur les sites et problématiques inclus dans le périmètre de l'activité de l'audit interne.
La cartographie des risques sert de référence dans la définition des thèmes qui seront abordés lors des missions d'audit. Le plan inclut des risques non couverts lors de précédentes missions ou qui restent encore mal appréhendés malgré les interventions de l'audit interne.
Le plan doit aussi s'inscrire dans la stratégie du groupe et être aligné sur les objectifs prioritaires de l'entreprise. Des interviews ou des contacts réguliers avec la direction de l'entreprise permettent d'identifier ses besoins, ainsi que les nouvelles orientations stratégiques qui pourraient avoir un impact sur le périmètre et les objectifs des missions de l'audit interne.

Les thèmes abordés lors des missions vont varier en fonction de l'activité de l'entreprise; une société commerciale mettra, par exemple, l'accent sur la revue de la gestion des achats, des stocks et sur le cycle vente / gestion de l'encours client. Une société industrielle pourra, quant à elle, revoir le calcul des coûts de revient ou la sécurité des chaînes de fabrication.

Deux approches sont principalement retenues pour définir le plan d'audit :

- une approche par les processus (ou approche thématique) : lors de chaque mission d'audit, un processus stratégique est revu sur un ou plusieurs sites ;
- une approche par site : lors de chaque mission d'audit tous les processus clés d'un site ou d'une filiale font l'objet d'une revue approfondie.

Pour assurer la meilleure couverture des risques possibles, la plupart des plans d'audit combine ces deux approches : quelques missions porteront sur un processus ou thème spécifique abordé de façon transverse dans plusieurs entités, et d'autres missions aborderont tous les processus et risques clés d'un site ou d'une filiale donné.

Il faut également ajuster le périmètre des missions en tenant compte de tous les sujets qui seront traités par d'autres intervenants tant internes (contrôle qualité, contrôle de gestion…) qu'externes (commissaires aux comptes, autorités de tutelle…).



© IFACI

Enfin, il est critique, surtout dans les petites structures d'audit interne, de tenir compte de l'expertise des auditeurs pour définir les problématiques qui pourront être traitées par le service d'audit interne. Demander à des auditeurs financiers d'évaluer la sécurité informatique, ou à des auditeurs métiers de se prononcer sur la politique de placements financiers de l'entreprise peut relever de la gageure.

*MPA 1210-1 : Compétence*

Dans les cas de lacunes de compétence, le responsable de l'audit interne aura plusieurs options :

- envisager d'avoir recours à des compétences extérieures (consultants) ;
- prévoir une formation des auditeurs avant le lancement de la mission ;
- renoncer à inclure dans le plan d'audit un sujet sur lequel il ne dispose pas de compétence suffisante.

*MPA 1230-1 : Formation professionnelle continue*

## Comment construire le plan d'audit ?

Une fois définie la liste des thèmes ou des sites qui devront être audités, le responsable de l'audit interne doit :

- déterminer la priorité des audits ; toutes les missions peuvent ne pas pouvoir être réalisées dans le cadre d'une année calendaire, il est dans ce cas souhaitable de les positionner sur un plan pluriannuel ;
- évaluer la durée des missions (jours/hommes) ainsi que les ressources nécessaires à l'exécution des missions tant en matière de compétences que de nombre de personnes ;
- positionner dans le temps les différentes missions en tenant compte du rythme de fonctionnement de l'entreprise (dates des clôtures et arrêtés des comptes, planning de déploiement de grands projets, mise en place de nouveaux systèmes, changements organisationnels, dates des congés et jours fériés ….).

## Que doit contenir le plan d'audit et sous quel format le préparer ?

Plus le plan d'audit est précis, plus il est facile pour la direction générale et le conseil de le valider et d'en suivre l'exécution. Il contient a minima :

- le nom des filiales/sites à auditer ;
- les objectifs et les thèmes des interventions ;
- leurs durées et dates approximatives.

Et éventuellement :

- les lieux ;
- les noms des auditeurs affectés à la mission ;
- le contexte et les risques (et éventuellement leur niveau) auxquels la mission répond.



© IFACI

La plupart des plans d'audit, en particulier dans les petites structures, sont réalisés avec des outils bureautiques, le plus souvent sous tableur.

## Qui valide le plan d'audit interne ?

*Norme 2020 : Communication et approbation*

Pour éviter que l'audit interne ne donne l'impression de s'auto saisir d'un certain nombre de sujets, il est important que le plan d'intervention soit validé par la direction générale et le conseil. Lorsque ce dernier s'est doté d'un comité d'audit, il entre souvent dans ses prérogatives de valider le plan d'audit interne.

La présentation au comité d'audit pourra aborder les sujets suivants :

- les objectifs de l'entreprise en lien avec la proposition de plan d'audit pour l'année ;
- les risques majeurs tels qu'identifiés dans la cartographie ;
- les résultats des audits des années antérieures.

Le responsable de l'audit interne doit informer la direction générale et le conseil de l'impact que pourrait avoir la limitation de ses ressources par rapport à l'accomplissement du plan d'audit.

## Faut-il le diffuser et à qui ?

*Norme 2020 : Communication et approbation*

Le plan d'audit est un document à usage restreint qui est généralement classé comme document confidentiel surtout s'il contient des informations sensibles sur l'évolution de l'entreprise ou sur les risques pouvant l'affecter à court ou moyen terme.

En revanche, il est possible d'annoncer aux futurs audités qu'une mission sera organisée dans l'année et d'en préciser les dates préliminaires afin d'éviter tout conflit de priorités.

### *Quelques bonnes pratiques*

- *Ne pas allouer 100 % des ressources aux missions et réserver suffisamment de temps pour la gestion administrative du service, en particulier dans une petite structure d'audit interne où le directeur du service, outre son rôle d'animation du service, est souvent amené à intervenir directement sur les missions.*
- *Réserver quelques semaines dans l'année pour pouvoir faire face à des missions urgentes et non planifiées.*
- *Etablir dans le courant de l'année une liste de propositions d'interventions qui pourront être intégrées dans le plan d'audit de l'année suivante.*
- *Planifier des missions de suivi sur les sites qui ont été audités .*



© IFACI

## Exemple de plan d'audit

| Plan d'audit interne | | | | Version : 1<br>Mise à jour le<br>15.09.2008 |
|---|---|---|---|---|
| **Processus / Entité** | **Risque** | **Durée & dates prévisionelles** | **Ressources assignées** | **Commentaires** |
| **Société DEF**<br>Organisation du service administration des ventes | Sous optimisation / retard dans le traitement des commandes clients | 25 février - 25 mars | M. X Chef de mission<br>M. T Auditeur | |
| **Société ABC**<br>Revue du processus de clôture des comptes<br>Revue du processus de gestion des achats et des encours fournisseurs | Délais et erreurs dans la clôture des comptes impactant les résultats publiés par le groupe<br><br>Risque de fraude ou de non optimisation des achats | 15 janvier - 15 février | M. X Chef de mission<br>M. Y Auditeur | |
| **Processus gestion de l'encours clients**<br>Revue du processus de gestion de l'encours client pour toutes les filiales significatives | Sous optimisation de la gestion du cash, risque d'impayés mal évalué | 20 janvier - 20 février | Mme Z Chef de mission<br>M. T Auditeur | Mission nécessitant des déplacements dans 5 pays différents |
| **Processus PCA**<br>Tests et exercices du plan de continuité d'activité | Procédures ou solutions peu ou pas opérationnelles<br>Méconnaissance des actions à réaliser en cas de crise | 20 avril - 20 juin | Mme W Responsable du PCA<br>M. T Auditeur | |

Le présent plan d'audit interne a été approuvé par le comité d'audit le …/…/…

A ……., le …/…/…

Signature





© IFACI

### *4-3-2 Le suivi du plan d'audit*

*Norme 2020 : Communication et approbation*
*Norme 2060 : Rapports à la Direction Générale et au Conseil*

#### Pourquoi suivre l'exécution du plan d'audit interne ?

Il est nécessaire de s'assurer de la bonne exécution du plan et de rendre compte régulièrement de l'activité de l'audit interne à la direction générale et au comité d'audit.

*MPA 2060-1 : Rapports à la Direction Générale et au Conseil*

Le suivi du plan d'audit permet d'identifier les missions qui ont dû être reportées, celles qui ont été réalisées et celles qui ont été engagées en dehors du plan. L'analyse de ces écarts permet de mettre en évidence :

- d'une part, la qualité du plan : en effet si celui-ci a été bien conçu, il ne devrait être modifié que de façon marginale ;
- d'autre part, toutes les missions exceptionnelles engagées à la demande de la direction générale.

#### Comment suivre le plan d'audit interne ?

Le plan d'audit interne peut être suivi sous la forme d'un tableau de bord sur lequel sont indiqués l'avancement des travaux et le taux de réalisation des audits. Il peut être utile d'indiquer des résultats comme le nombre de recommandations avec leur degré de priorité ou leur impact, le nombre de plans d'actions mis en œuvre, le respect des délais de mise en œuvre des recommandations…

Il est important de pouvoir identifier les difficultés qui ont pu avoir une influence sur le plan (retards, blocages, surcroît de travail sur un dossier, sous estimation du travail à effectuer).

## *4-4 Le déroulement des missions*

*Norme 2200 : Planification de la mission*
*MPA 2200-1 : Planification de la mission*

Une mission d'audit se déroule généralement en trois phases distinctes :

1. La phase de préparation qui démarre avec l'envoi de la lettre de mission et aboutit à la réalisation des programmes de travail.
2. La phase de réalisation (généralement sur site) qui démarre avec la réunion d'ouverture, se poursuit avec les travaux d'audit et se termine avec la réunion de clôture.
3. La phase de compte rendu durant laquelle le rapport d'audit est rédigé et qui s'achève par son envoi à la direction générale après recueil des commentaires des audités.

#### Quelle doit être la durée de la mission ?

*MPA 2200-1 : Planification de la mission*

La durée de la mission peut varier en fonction des problématiques abordées et du mode de fonctionnement de l'audit interne dans chaque entreprise. Une mission peut durer quelques semaines comme elle peut durer plusieurs mois.



© IFACI

Néanmoins, dans les entreprises de taille moyenne, il est nécessaire lors de la planification des missions de tenir compte à la fois de la taille du service d'audit interne et de la taille des entités auditées. Des audits trop longs peuvent perturber le fonctionnement de l'entité auditée et être mal vécus. Une durée de quelques semaines paraît souvent la plus appropriée. Pour les entreprises ayant participé à cette étude, la durée moyenne d'une mission est de six semaines (de la phase de préparation à la restitution).

*Norme 2230 : Ressources affectées à la mission*

## Combien d'auditeurs faut-il affecter à la mission ?

Le nombre d'auditeurs affectés à la mission va dépendre principalement des critères suivants :

- le périmètre de la mission : la complexité et les objectifs de la mission ;
- les effectifs du service d'audit : une mission d'audit pouvant se révéler difficile, il est souvent souhaitable d'envoyer une équipe, plutôt qu'un auditeur isolé.

*MPA 2230-1 : Ressources affectées à la mission*

L'équipe de deux ou trois auditeurs est l'approche la plus fréquemment retenue dans les petites structures d'audit interne que nous avons interrogées.
Si la taille du service le permet, il vaut mieux éviter d'envoyer un auditeur seul en mission car :

- la solitude peut être pesante en particulier lors de missions à l'étranger ;
- un auditeur a souvent besoin d'échanger pour valider certains points ;
- il est plus facile à deux de faire face à des réactions hostiles de la part des audités.

### *4-4-1 La phase de préparation*

#### *4.4.1.1 La lettre de mission*

## Qu'est-ce qu'une lettre de mission ?

C'est le document qui annonce que l'audit interne a été mandaté pour réaliser une mission sur un sujet spécifique.

## Quel est l'objectif de la lettre de mission et pourquoi est-elle importante ?

La lettre de mission informe les audités de l'intervention prochaine de l'audit interne. Elle précise le périmètre et les objectifs de la mission. Elle permet de s'assurer de la présence physique des personnes clés sur le site et d'obtenir la coopération des audités. Elle permet également de légitimer l'intervention des auditeurs sur le terrain.



© IFACI

## Dans quel cas s'en passer ?

Le principal cas dans lequel la préparation d'une lettre de mission est déconseillée, est la suspicion de fraude et ce, afin d'éviter la destruction ou la subtilisation d'éléments probants à l'annonce de l'arrivée de l'audit interne.

## Quand et à qui l'envoyer ?

Un préavis de 2 à 4 semaines semble adapté, il permet aux audités de s'organiser.
La lettre de mission doit être envoyée au responsable du site audité (directeur d'usine, dirigeant de la filiale…) ainsi qu'aux responsables des processus ou fonctions auditées. Il est important de mettre en copie les responsables de la fonction ou des processus de la maison mère.

## Qui doit la rédiger et qui doit la signer ?

Le responsable de l'audit interne est chargé de préparer la lettre de mission, et il peut la signer. Mais, afin d'éviter de donner l'impression que l'audit interne s'auto saisit de certaines missions, la bonne pratique consiste à la faire signer par la direction générale.

## Quel est son contenu ?

La lettre de mission aborde souvent les sujets ci-dessous, mais varie en fonction du contexte et de l'objectif de la mission :

- information sur le périmètre et les objectifs de la mission ;
- éventuellement, information sur les raisons du déclenchement de la mission (dans le cadre du plan d'audit ou dans le cadre d'une étude spécifique) ;
- information sur la date et le lieu de la mission, le nombre et le nom des auditeurs ;
- information sur le déroulement de la mission ;
- référence à la charte d'audit interne ;
- spécifications des conditions pratiques d'organisation de la mission (badge d'accès aux locaux, bureau pour les auditeurs, documents à préparer…) ;
- communication aux équipes locales de l'arrivée de l'audit interne pour s'assurer de leur coopération ;
- liste des informations nécessaires aux processus audités.

*Quelques bonnes pratiques*

- *La lettre de mission doit être courte, directe et factuelle.*
- *La lettre doit rester formelle pour officialiser la mission.*
- *Il est recommandé de joindre la charte d'audit interne à la lettre de mission.*



© IFACI

## EXEMPLES DE LETTRES DE MISSION : EXEMPLE 1

**A l'attention de :** **Date :**
**Objet : Mission d'audit interne**

Madame, Monsieur,

Nous vous informons qu'une mission d'audit interne ayant pour objet l'analyse des processus d'achat, se déroulera du 15 septembre au 30 octobre 200X sur le site de AA. Elle aura pour principaux thèmes :

- l'analyse et la revue des processus d'achat de matières premières ;
- la gestion des décaissements ;
- le suivi des encours fournisseurs ;
- les accès et contrôles informatisés.

Cet audit sera réalisé par XXX, auditeur interne, aidé de YYY, sous la supervision de ZZZ responsable de l'audit interne.

La mission s'articulera autour des étapes suivantes :

- étape 1 : Examens préliminaires, entretiens et diagnostic (analyse de risques) aboutissant à la définition d'un programme de tests ;
- étape 2 : Entretiens, mise en œuvre des contrôles définis dans le programme de tests sur le site de AA ;
- étape 3 : Rédaction du rapport d'audit. Présentation des constats et recommandations à la direction des achats.

Le rapport d'audit définitif sera transmis aux personnes concernées le 15 novembre 2007.
Conformément aux instructions de la charte d'audit interne, les responsables des services audités doivent prendre toute mesure pour faciliter cette mission et mettre à la disposition des auditeurs tous les documents nécessaires au travail d'analyse. Les auditeurs devront être également en mesure de s'entretenir directement avec l'ensemble des collaborateurs des services audités.
Les auditeurs assurent la confidentialité des données fournies dans le cadre de leurs investigations. Les constats d'audit font systématiquement l'objet d'une validation conjointe avec les responsables des services audités avant diffusion des rapports.
A l'issue de la mission, des préconisations d'audit seront émises et suivies par les auditeurs. Il appartiendra aux équipes du site AA de les mettre en œuvre.
Nous vous laissons le soin de prévenir les personnes concernées dans vos équipes.

Nous vous remercions par avance pour votre contribution ainsi que celle de vos équipes au bon déroulement de cet audit.

*P.J. : charte d'audit interne*



© IFACI

## EXEMPLES DE LETTRES DE MISSION : EXEMPLE 2

**A l'attention de :** **Date :**
**Objet : Mission d'audit interne**

Madame, Monsieur

Nous vous informons que le service d'audit interne procédera à une revue du processus Achat du 15 Septembre au 30 octobre dans les locaux de votre société AA à ABC.

Cet audit sera mené par XXX et YYY sous la supervision du responsable de l'audit interne, ZZZ.

Cette mission a pour objectif de :
- évaluer le fonctionnement du processus actuel et s'assurer de son efficacité et de sa fiabilité ;
- s'assurer que les contrôles internes recommandés par le groupe sont en place ;
- vérifier l'exhaustivité et la fiabilité des opérations enregistrées sur l'année 2007.

Afin de mener à bien cet audit dans les meilleures conditions, je vous remercie de bien vouloir :
- informer vos équipes de cet audit et vous assurer de leur pleine et entière coopération ;
- réserver dès à présent dans vos agendas :
  - la date de la réunion d'ouverture de la mission d'audit fixée au 15 septembre de 14.00 à 15.00.
  - la date de la réunion de clôture de la mission fixée au 30 octobre de 14.00 à 16.00
- faire préparer dès à présent les documents suivants :
  - organigramme du département financier et du service achat,
  - copie des états financiers (Balance générale, Bilan et Compte de Résultat) pour les exercices n-2 et n-1,
- donner accès en mode de visualisation aux modules de votre application comptable aux auditeurs affectés à la mission ;
- réserver un bureau fermant à clé pour les auditeurs.

Vous trouverez ci-joint la charte de l'audit interne qui vous précisera le mode de fonctionnement de l'audit ainsi que le déroulement d'une mission d'audit interne.

Nous vous remercions par avance pour votre coopération et de celle de vos équipes pour le bon déroulement de cet audit.





© IFACI

### *4.4.1.2 Les programmes de travail*

*Norme 2240: Programme de travail de la mission*
*Norme 2240.A1 : Définition des procédures et approbation du programme de travail*

## Qu'est-ce qu'un programme de travail ?

C'est le document qui définit de façon précise les différentes tâches que les auditeurs devront réaliser lors de la mission ainsi que les méthodes à utiliser pour atteindre les objectifs de la mission.

*Glossaire : « Un document énumérant les procédures à mettre en œuvre, conçu pour réaliser le plan de mission. »*

## Pourquoi sont-ils utiles ?

Les programmes de travail permettent d'identifier tous les sujets qui devront faire l'objet d'investigations lors de la mission d'audit et de définir la méthodologie qui permettra de mener à bien ces investigations. Ils permettent d'évaluer la charge de travail et de la répartir entre les différents auditeurs participant à la mission.
Les programmes de travail permettent également de capitaliser l'expertise acquise lors de missions précédentes portant sur un thème identique.
Ils sont particulièrement utiles dans les petites structures d'audit car il n'est pas toujours possible d'affecter des auditeurs expérimentés sur toutes les missions. Les programmes de travail permettent alors à des auditeurs juniors de mener à bien les travaux nécessaires à la réalisation de la mission. Ils permettent de gagner du temps lors de la phase terrain.

*MPA 2240-1 : Programme de travail de la mission*

## Qui doit les préparer et quand ?

Les programmes de travail sont généralement définis par les auditeurs expérimentés affectés à la mission.
Les programmes de travail sont préparés ou mis à jour avant toute nouvelle mission.

## Que doivent-ils contenir ?

*Norme 2240.A1 : Définition des procédures et approbation du programme de travail*

- Rappel des objectifs principaux de la mission.
- Liste des tâches devant être effectuées (entretiens, contrôles, tests, …).
- Nom des auditeurs responsables des tâches.
- Résultat obtenu et référencement des pièces justificatives.



© IFACI

### *Quelles bonnes pratiques*

- Les programmes de travail de missions antérieures portant sur les mêmes thématiques doivent être revus avant le démarrage d'une nouvelle mission pour vérifier leur validité et être ajustés en fonction des spécificités de l'entité auditée (taille, organisation, systèmes d'information, …).
- Les programmes de travail peuvent se présenter sous forme de « checklist » mais doivent laisser une certaine autonomie à l'auditeur qui usera de pragmatisme et de bon sens pour approfondir les sujets pertinents.
- Le programme de travail peut servir de support pour référencer les éléments justificatifs supportant les travaux accomplis.



© IFACI

## EXEMPLES DE PROGRAMME DE TRAVAIL

| **Revue des processus :<br>Achat – gestion des encours fournisseurs - décaissements** | | | |
|---|---|---|---|
| | **Documents à obtenir** | **Réalisé par** | **Index** |
| **1. Centralisation & réconciliation** | | | |
| • Lister les comptes fournisseurs de la balance générale pour les deux dernières années. Valider les comptes avec le bilan.<br>• Lister les comptes de dépenses des deux dernières années. Valider les comptes avec le Compte de Résultat.<br>• Rapprocher la comptabilité auxiliaire fournisseurs de la balance générale et du bilan.<br>• Rapprocher le journal des achats des comptes de dépense dans la balance générale. | ↳ Balance générale Années N & N-1<br>Bilan et compte de résultat N & N-1<br>↳ Comptes auxiliaires fournisseurs N & N-1<br>Journal des achats N & N-1 | | |
| **2. Revue analytique** | | | |
| • Lister et décrire les principaux fournisseurs tant en termes de dépenses engagées que de solde comptable en fin de période.<br>• Calculer ou obtenir les délais de règlement des fournisseurs tiers et groupe.<br>Ratio = $\frac{\text{dépenses du trimestre / encours}}{\text{fournisseurs * 90}}$<br>• Comparer l'évolution du délai par rapport aux périodes précédentes.<br>• S'assurer de l'existence d'un budget d'achat détaillé.<br>• Valider l'existence d'une analyse de suivi budgétaire.<br>• Documenter dans un mémo l'évolution des achats et de l'encours fournisseurs au cours des deux dernières années en identifiant éventuellement les impacts de la saisonnalité.<br>• Vérifier que le montant total des achats inter-sociétés a été correctement reporté.<br>• Analyser les principaux investissements réalisés au cours des deux dernières années.<br>• Préparer un mémo récapitulatif listant les objectifs, le travail accompli, et les conclusions des auditeurs sur les déficiences éventuellement identifiées. | ↳ Comptes auxiliaires fournisseurs<br>↳ Délai de règlement fournisseurs<br>↳ Suivi budgétaire<br>↳ Liasse de consolidation<br>↳ Tableau d'évolution des valeurs d'actifs immobilisés<br>Budget des achats | | |





© IFACI

| Revue des processus :<br>Achat – gestion des encours fournisseurs - décaissements | | | |
|---|---|---|---|
| | **Documents à obtenir** | **Réalisé par** | **Index** |
| **3. Analyse et documentation du processus achat, gestion des fournisseurs** | | | |
| • Vérifier s'il existe des **procédures locales** décrivant le processus achat. Si de telles procédures existent, les revoir.<br>• Se documenter sur **l'organisation du processus achat**, vérifier si des **délégations de pouvoir** ont été mises en place et si les **principes de séparation de fonction** sont respectés.<br>• **Interviewer toutes les personnes participant au processus achat et documenter le déroulement de ce processus** en particulier les étapes de :<br>- Création / mise à jour du fichier fournisseurs.<br>- Validation des conditions générales.<br>- Définition de critères objectifs de sélection des fournisseurs.<br>- Demande d'achat.<br>- Demande de cotation.<br>- Gestion des commandes d'achat.<br>- Gestion de la réception des marchandises.<br>- Suivi des contrats à long terme.<br>- Validation des factures fournisseurs.<br>- Paiement des factures fournisseurs.<br>- Comptabilisation des factures et des paiements.<br>- Archivage des données fournisseurs.<br>• Vérifier le processus en place pour les achats internes au groupe.<br>• Sélectionner sur le journal des achats une transaction significative et **réaliser deux tests de cheminement** (l'un partant de la commande pour aboutir au paiement, l'autre partant du paiement pour remonter à la commande).<br>• S'assurer de la fiabilité de la description du processus :<br>- Obtenir la demande d'achat et vérifier qu'elle a été validée par une personne habilitée en conformité avec les délégations de pouvoir.<br>- Obtenir les demandes de cotation auprès des différents fournisseurs et s'assurer que la meilleure offre a été retenue par le service achat.<br>- Obtenir une copie de la commande et s'assurer que les conditions d'achat sont conformes à la cotation.<br>- Obtenir une copie du bon de réception des marchandises et vérifier qu'il est conforme au bon de commande.<br>- Obtenir une copie de la facture et vérifier que le bon à payer a été donnée par une personne habilitée.<br>- Vérifier que la charge a été enregistrée sur la période comptable de réception de la marchandise (soit enregistrement de la facture si elle était reçue, soit provisionnement d'une facture à recevoir).<br>- Vérifier que le paiement a été effectué par une personne habilitée et a été bien imputé en comptabilité.<br>- Documenter les conclusions dans un mémo. | ✎ Procédures internes relative aux achats<br>✎ Matrice de délégation de pouvoir et de séparation de fonction<br>✎ Budget achat | | |

PROGRAMME DE TRAVAIL



© IFACI

| **Revue des processus :<br>Achat – gestion des encours fournisseurs - décaissements** | | | |
|---|---|---|---|
| | **Documents à obtenir** | **Réalisé par** | **Index** |
| **3. Analyse et documentation du processus achat, gestion des fournisseurs (suite)** | | | |
| • Réaliser un **test de cut-off** pour s'assurer que les charges sont reconnues dans la période comptable de rattachement :<br>- Sélectionner deux mois consécutifs et 10 transactions enregistrées en fin de mois 1, et 10 transactions enregistrées en début de mois 2.<br>- Obtenir les bons de réception des marchandises et s'assurer que les factures sont enregistrées dans la bonne période.<br>• Vérifier les provisions enregistrées à la clôture.<br>• Analyser les comptes fournisseurs débiteurs et s'assurer qu'il n'existe pas de litige avec les fournisseurs. | | | |
| **4. Revue du processus de décaissements** | | | |
| • Vérifier que la liste des personnes habilitées à approuver des paiements est à jour au regard de l'organisation.<br>• Obtenir la liste des comptes bancaires et pour chaque compte demander à la banque une copie des cartons de signatures bancaires.<br>• S'assurer que les listes de signataires autorisés sont à jour au regard de l'organisation de l'entreprise.<br>• Vérifier que les procédures de double signature sont en place.<br>• Vérifier que les moyens de paiement utilisés sont sécurisés.<br>• Sélectionner une dizaine de gros paiements et vérifier que le processus de validation a bien été respecté.<br>• Obtenir les rapprochements bancaires et vérifier qu'aucun montant significatif ne reste en écart pour plus de deux mois.<br>• Documenter les conclusions dans un mémo. | ✎ Cartons de signatures bancaires<br>✎ Rapprochements bancaires | | |





© IFACI

| **Revue des processus :<br>Achat – gestion des encours fournisseurs - décaissements** | | | |
|---|---|---|---|
| | **Documents à obtenir** | **Réalisé par** | **Index** |
| **5. Revue du système informatique** | | | |
| • Obtenir la liste des utilisateurs ayant accès au logiciel de gestion des achats et au logiciel comptable.<br>• Valider les droits d'accès des utilisateurs et vérifier que les principes de séparation de fonction sont bien respectés.<br>• Vérifier que les droits d'accès sont revus et validés régulièrement.<br>• Vérifier que les droits d'accès sont conformes aux délégations de pouvoir.<br>• Identifier qui accède à la création ou à la maintenance des comptes fournisseurs.<br>• Vérifier qu'un contrôle a été mis en place sur les modifications des comptes fournisseurs.<br>• Vérifier que les accès sont restreints par l'usage de mot de passe sécurisé.<br>• Vérifier que le service informatique fait des sauvegardes régulières des applications.<br>• Vérifier que les fonctionnalités et les rapports relatifs à la gestion des stocks et des encours fournisseurs ont été testés et validés par les opérationnels.<br>• Vérifier que le système rejette la double comptabilisation des factures.<br>• Vérifier le paramétrage de la réconciliation automatique entre bon de commande, bon de réception et facture. | ↳ Liste des utilisateurs<br>↳ Liste des accès utilisateurs<br>↳ Plan et résultats des tests | | |





© IFACI

## *4-4-2 Le déroulement de la mission*

### *4.4.2.1 La réunion d'ouverture*

*MPA 2200-1 : Planification de la mission*

#### Qu'est-ce qu'une réunion d'ouverture ?

C'est la première réunion de travail officielle entre les audités et les auditeurs. Elle se déroule dès l'arrivée des auditeurs internes sur le site de la mission.

#### Pourquoi est-elle utile ?

La réunion d'ouverture de la mission permet d'exposer de vive voix aux audités les objectifs de la mission, de présenter les auditeurs, d'expliquer la méthodologie d'audit et de définir les rôles et responsabilités des audités et des auditeurs.
Elle permet également de mieux cerner l'environnement et le mode de fonctionnement de l'entreprise ou du processus audité.

#### Quels sont les sujets qui doivent/peuvent être abordés lors de la réunion d'ouverture ?

Parmi les principaux points qui peuvent être abordés lors de la réunion d'ouverture, citons :

- la clarification des objectifs et du périmètre de la mission ;
- la présentation des auditeurs et les sujets dont ils auront plus particulièrement la responsabilité ;
- les droits et devoirs des auditeurs (accès à l'information et confidentialité) ;
- l'approche d'audit qui va être mise en œuvre lors de la mission (interviews, tests de cheminement, tests substantifs…) ;
- les modalités de communication des résultats de l'audit (points réguliers à date, réunion de clôture, rapport, suivi de la mission…) ;
- une revue de l'entreprise auditée (organigramme, effectifs, activités, rôles et responsabilités…) ;
- une revue des grands objectifs, des challenges et des principaux risques de l'entité ou des processus audités ;
- les attentes spécifiques des audités.

Le cas échéant, citer les améliorations constatées à la suite de missions d'audit précédentes.

#### Quels doivent être les participants ?

- Côté audités :
  L'équipe de management de l'entité auditée et/ou les responsables des processus revus doivent être conviés à la réunion.



© IFACI

- Côté auditeurs :
  Il est souhaitable que l'ensemble des auditeurs travaillant sur la mission participent à la réunion d'ouverture car c'est l'occasion pour eux de se présenter aux audités.

*Quelques bonnes pratiques*

- *La réunion d'ouverture doit avoir lieu au cours de la première demi-journée sur site. Il est souhaitable de réserver le créneau horaire dans la lettre de mission.*
- *La réunion doit être préparée car elle donne le ton de la mission d'audit, avec en particulier une liste de sujets à aborder avec le management.*



© IFACI

## Exemple de présentation pour une réunion d'ouverture

### Rôle de l'Audit Interne

- Rattachement direct au Président du Groupe
- Champ d'intervention
  - L'ensemble des activités du groupe
- Mission
  - Évaluer les systèmes de contrôle, signaler les anomalies, faire progresser les bonnes pratiques
- Plan et cadrage
  - Sur la base d'une analyse des risques, le plan est validé par le Directoire
- Nature des missions
  - Missions ordinaires
    - Evaluation des systèmes de contrôle interne
    - Evaluation de l'efficacité des opérations
  - Missions spéciales à la demande

### Audit de XXX SA

- Périmètre
  - L'ensemble des activités et services de la société :
    - Pilotage
    - Achats
    - Ventes
    - Gestion de stock
    - Ressources humaines et paie
    - Comptabilité (générale, analytique)
    - Trésorerie
    - Sécurité des biens, des personnes et des systèmes d'information



© IFACI

## Objectifs de la mission

- **Obtenir l'assurance raisonnable que l'organisation et les instruments mis en place par l'entité permettent la maitrise des activités :**
  - les activités d'exploitation sont maitrisées et fiables
  - la gestion du personnel est réalisée dans le respect des lois et règlements dans la recherche de l'efficacité et de l'efficience
  - les procédures de contrôle en place permettent de garantir la sécurité des biens et des personnes
  - les achats de toute nature sont organisés et autorisés
  - les contrats locaux (achats / ventes) sont dument autorisés, recensés et suivis
  - les flux de trésorerie sont optimisés et le contrôle interne est adéquat
  - les opérations sont comptabilisés sans délai et la comptabilité reflète l'exhaustivité des opérations

## Organisation de la mission

- **Équipe d'audit dédiée à cette mission:**
  - Prénom, Nom et téléphone du chef de mission
    - Prénom, Nom des auditeurs
- **Planning des interventions**
  - 01/12 : Entretien avec le directeur
  - 03-05/12: Entretiens avec les responsables de département
  - 05-22/12 : Phase de tests
  - 23/12: réunion de clôture





© IFACI

### 4.4.2.2 *Les travaux d'audit*

*Norme 2240 : Programme de travail de la mission*
*Norme 2330 : Documentation des informations*

## Comment mener à bien les travaux d'audit ?

De nombreux ouvrages ont été rédigés sur la réalisation des travaux d'audit, notre objectif n'est pas de s'y substituer mais de rappeler quelques principes de base.

- **Préférer une approche « top-down » à une approche « bottom-up » :** c'est-à-dire partir d'une vue générale de l'entité ou du processus audité, pour progressivement approfondir les sujets. Cette approche permet de se focaliser sur les sujets les plus critiques et les plus matériels, plutôt que de se perdre dans une multitude de détails qu'il est ensuite difficile de synthétiser.

- **Assurer un cadrage global des sujets :** vérifier que les documents fournis sont exhaustifs en les rapprochant de documents de synthèse déjà obtenus. Par exemple, dans le cadre de la revue d'un processus de vente, s'assurer que les statistiques de vente cadrent avec le chiffre d'affaires comptable.

*MPA 2240-1 : Programme de travail de la mission*

- **Identifier tous les intervenants sur le thème audité :** lors de la réunion d'ouverture, il est souvent utile de passer en revue l'organisation de l'entité ou du département audité pour bien identifier tous les intervenants. Obtenir un organigramme et des descriptions de fonction permet de mieux cerner les rôles et responsabilités des personnes impliquées dans la gestion du processus et de planifier les entretiens avec chacune d'entre elles.

- **Préparer les entretiens :** pour que les entretiens soient efficaces, ils doivent être préparés avec en particulier une liste de thèmes/questions à aborder. Rien de pire qu'un auditeur qui vient de passer deux heures en entretien pour s'apercevoir qu'il n'a abordé qu'une toute petite partie des questions qu'il aurait dû soulever et qui retourne continuellement voir les audités avec de nouvelles problématiques. Il appartient bien sûr à l'auditeur d'ajuster cette liste au cours de l'entretien si les réponses obtenues appellent de nouvelles questions. La préparation des entretiens permet également à l'auditeur de gérer son temps.

- A la fin des entretiens, **reformuler pour éviter toute incompréhension :** la reformulation et la synthèse des réponses obtenues en fin d'entretien permettent à la fois de s'assurer d'avoir bien compris les réponses de l'audité, surtout si les entretiens ont lieu dans une langue étrangère, mais également de donner à l'audité la certitude qu'il a été écouté et que ses propos ne seront pas déformés.



© IFACI

- **Documenter les comptes rendus de chacun des entretiens réalisés :** toutes les notes prises lors des entretiens doivent être transcrites dans des comptes rendus de réunion ou dans des mémos d'audit. La transcription des réponses obtenues permet souvent d'identifier les sujets qu'il faudra approfondir lors d'un entretien ultérieur ou avec un autre intervenant. Elle permet surtout de garder une trace écrite et formalisée de la teneur des entretiens.

*MPA 2330-1 : Documentation des informations*
*Norme 2320 : Analyse et évaluation*

- **Définir et réaliser les tests** permettant de valider/invalider les informations recueillies lors des entretiens. Différents types de tests peuvent être réalisés :
  - des tests de cheminement qui permettent de valider la description d'un processus en s'appuyant sur une transaction représentative dont chacune des étapes est revue et validée.
  - des tests substantifs qui portent sur des échantillons représentatifs permettant d'atteindre un certain seuil de matérialité. En fonction des objectifs recherchés, l'auditeur privilégiera soit un échantillon aléatoire, soit une sélection ciblée de transactions matérielles.

- **Garder une trace de tous les éléments tangibles** permettant d'étayer les conclusions des auditeurs dans le dossier d'audit : les conclusions d'une mission d'audit peuvent être remises en cause, voire violemment constestées par le management de l'entité ou du processus audités. Il est donc critique d'avoir des éléments tangibles dans les dossiers d'audit pour étayer les positions défendues par l'audit interne.

*Norme 2330-A1 : contrôle de l'accès aux dossiers de la mission*
*Norme 2330-A2 : Conservation des dossiers de la mission*
*MPA 2330-1 : Documentation des informations*

- **Indexer les documents et les papiers de travail** et les référencer dans les mémos d'audit. Définir une méthode d'indexation commune pour tous les auditeurs permet de trouver rapidement les documents dans les dossiers. L'indexation dépendra de la structure du dossier d'audit. Une indexation comporte souvent une lettre indiquant le chapitre du dossier, puis une suite de numéro.

- **Donner régulièrement aux audités un état d'avancement des travaux** et les informer de tous les points d'audit identifiés à date : cette approche permet de valider

*MPA 2440-1 : Diffusion des résultats de la mission*



© IFACI

progressivement les points soulevés et d'éviter que les audités ne les découvrent lors de la réunion de clôture.

- **Ne rien dire ou écrire qui n'ait été démontré ou prouvé :** soit les faits sont établis et ils doivent alors être inclus dans les conclusions des auditeurs, soit ils restent à l'état de rumeur ou de présomptions et il n'est alors pas déontologiquement correct de communiquer sur le sujet. "Dans le doute abstiens-toi » devrait être l'adage des auditeurs.

*Quelques bonnes pratiques*

- *Prendre rendez-vous avec les intervenants et grouper toutes les questions pour éviter d'interrompre constamment les audités dans leur travail quotidien.*
- *Préparer les entretiens en n'hésitant pas à poser à différentes personnes la même question pour s'assurer de ne pas avoir une vue biaisée sur un sujet donné.*
- *A la fin des entretiens, reformuler les réponses obtenues pour s'assurer d'avoir bien compris les réponses des audités, surtout lorsque l'audit se déroule dans une langue étrangère.*
- *Faire valider les comptes rendus d'entretien par les audités.*
- *Informer régulièrement les audités sur les points d'audit identifiés et les valider avec eux (sauf bien entendu en cas de suspicion de fraude).*
- *Constituer un dossier d'audit avec les programmes de travail, les documents clés (organigramme, comptes de l'entreprise, …) les comptes-rendus d'entretiens, les résultats des tests et toutes les pièces justificatives étayant les conclusions de l'audit interne.*
- *Définir une indexation qui permette d'insérer des documents progressivement (par exemple en numérotant les documents de 10 en 10 : A10, A20, A30… Il sera alors facile d'insérer un document reçu tardivement en A15, A16…*



© IFACI

## EXEMPLE DE CONTENU DE DOSSIER D'AUDIT

| **Mission N°**<br>**Lieu :**<br>**Dates :**<br>**Objet de la mission :** | | |
|---|---|---|
| A | Rapports d'audit<br>• Rapport préliminaire<br>• Réponse des audités<br>• Rapport définitif | Index<br>A10<br>A20<br>A30 |
| B | Information relative à la mission<br>• Lettre de mission<br>• Correspondances (y compris les mèls)<br>• Compte rendu de la réunion d'ouverture<br>• Compte rendu de la réunion de clôture | Index<br>B10<br>B20<br>B30<br>B40 |
| C | Information relative à l'entité auditée<br>• Organigramme, descriptions de fonction<br>• Etats financiers et rapport des auditeurs externes<br>• Rapports du conseil d'administration ou des autorités de tutelle<br>• Statuts de l'entreprise<br>• Tableaux de bord et/ou indicateurs et objectifs<br>• Principales procédures | Index<br>C10<br>C20<br>C30<br>C40 |
| D | Informations pratiques sur l'organisation de la mission<br>• Adresse des sites audités et horaires<br>• Adresse des hôtels, restaurants, … | Index<br>D10<br>D20 |
| E | Revue du processus d'achat<br>• Mémo d'audit présentant les conclusions des auditeurs<br>• Comptes rendus des entretiens<br>• Tests y compris pièces justificatives | Index<br>E10<br>E20<br>E30 – E60 |
| F | Revue du processus de gestion des décaissements<br>• Mémo d'audit présentant les conclusions des auditeurs<br>• Comptes rendus des entretiens<br>• Tests y compris pièces justificatives | Index<br>F10<br>F20<br>F30 – F55 |
| G | Gestion de l'encours fournisseurs<br>• Mémo d'audit présentant les conclusions des auditeurs<br>• Comptes rendus des entretiens<br>• Tests y compris pièces justificatives | Index<br>G10<br>G20<br>G30 – G70 |





© IFACI

### *4.4.2.3 Les comptes rendus des travaux réalisés : les « mémos » d'audit ou papiers de travail*

#### Qu'est-ce qu'un mémo d'audit ou un papier de travail ?

*MPA 2330-1 : Documentation des informations*

C'est le document de travail qui rend compte des travaux des auditeurs et synthétise les différents points soulevés lors de la mission, comme par exemple la description détaillée d'un processus, les tests réalisés pour en valider la fiabilité et les conclusions ou recommandations de l'auditeur sur ce même processus.

#### En quoi est-il utile ?

Le mémo d'audit permet de capturer et de synthétiser toutes les informations collectées sur le processus ou sur l'entité audité. Il permet également de documenter les travaux effectués par les auditeurs, en particulier les résultats des tests réalisés lors de l'audit.
Ce document facilite la revue des travaux des auditeurs par le responsable de la mission ou le responsable du service d'audit interne.

#### Que doit-il contenir ?

Il n'existe pas de contenu standard et chaque service d'audit préparera un format de document adapté à son mode de travail. Néanmoins, les points suivants sont souvent documentés dans les mémos d'audit :

- objectifs recherchés par l'auditeur ;
- travaux effectués : interviews, tests de cheminement, tests substantifs… ;
- synthèse et conclusions des travaux ;
- description détaillée des processus revus.

*Quelques bonnes pratiques*

- *Rappeler les objectifs recherchés par l'auditeur lors de sa revue.*
- *Présenter sous forme synthétique les principales conclusions et recommandations des auditeurs. Ces synthèses serviront lors des réunions de clôture et lors de la préparation du rapport d'audit.*
- *Détailler la nature des travaux réalisés :*
  - *le nom des personnes interviewées, la date des rendez-vous mais surtout le compte rendu validé des discussions ;*
  - *description des échantillons et des résultats des tests.*
- *Organiser les mémos d'audit en fonction de la façon dont les points d'audit seront soulevés lors de la réunion de clôture et dans le rapport.*



© IFACI

## EXEMPLE DE MÉMO D'AUDIT

| Memo d'audit interne | | |
|---|---|---|
| **Nom du groupe** | **Site AA**<br>**Processus achats** | **Référence de la mission** |
| **Audit interne** | **Description du processus** | **Nom de l'auditeur** |
| Entretiens :<br><br>• Mr X, Directeur financier, le 3/10/2008<br><br>• Mme Y, Contrôleur de Gestion, le 4/10/2008<br><br>• Mr Z, Chef comptable, le 2/10/2008<br><br>• Mme W, Responsable des achats, le 18/09/08 | **1. Objectifs :**<br>• Documenter le processus achats / décaissements / gestion des encours fournisseurs pour s'assurer de l'exhaustivité des tâches accomplies et du respect des procédures définies par le groupe.<br>• Vérifier que les principes de délégation de pouvoir et de séparation de fonction sont en place pour limiter le risque de fraude.<br>• Vérifier que le paramétrage du nouveau logiciel comptable est fiable et que les processus ont été testés.<br><br>**2. Travaux réalisés :**<br>• Interviews du directeur des achats et des acheteurs, du directeur financier, du contrôleur de gestion, du chef comptable, des comptables founisseurs, du trésorier.<br>• Documentation du processus achat / gestion de l'encours fournisseurs / décaissements.<br>• Tests de cheminements.<br>• Tests de cut-off.<br>• Revue des provisions.<br>• Revue des accès informatiques.<br>• Validation du paramétrage informatique des processus achats.<br>• Revue des signataires bancaires et des réconciliations.<br><br>**3. Conclusions et principales recommandations :**<br>La revue du processus achat a révélé plusieurs déficiences :<br>➢ Les principes de séparation de fonction ne sont pas en place, les acheteurs pouvant créer des comptes fournisseurs, initier et valider les commandes et donner les bons à payer.<br>Une telle organisation ne permet pas de limiter le risque de fraude.<br>La séparation des tâches doit être renforcée, en retirant les droits de création des comptes fournisseurs aux acheteurs et en faisant valider par le directeur des achats toutes les commandes dépassant le seuil de X K€.<br>➢ Les accès aux systèmes informatiques sont limités par des mots de passe, mais la structure de ces mots de passe est fragile et ils peuvent facilement être cassés.<br>Des mots de passe « solides » d'une longueur de X caractères doivent être mis en place. La structure des mots de passe doit inclure des lettres, des chiffres et des caractères spéciaux. Les mots de passe doivent être changés tous les 3 mois.<br>➢ Malgré la mise en place du nouveau système informatique, le processus achat reste géré manuellement et toutes les factures sont envoyées au demandeur pour validation.<br>Ce qui entraîne des retards dans le traitement des factures et des paiements, surtout en période de congés des approbateurs.<br>Le processus de réconciliation automatique des bons de commandes, bons de réception et factures doit être paramétré et testé.<br>➢ Les cartons de signatures bancaires n'ont pas été remis à jour à la suite du départ du précédent directeur financier. Risque de retrait par la personne ayant quitté l'entreprise. Ces cartons doivent être immédiatement mis à jour. | |





© IFACI

| Memo d'audit interne | | |
|---|---|---|
| **Nom du groupe** | **Site AA**<br>**Processus achats** | **Référence de la mission** |
| **Audit interne** | **Description du processus** | **Nom de l'auditeur** |
| | **4. Chiffres clés**<br>Le montant des achats s'est élevé à 8.5 m€ en 2007 et se décompose comme suit :<br>Matières premières : 7.9 m€<br>Services et prestations : 0.4 m€<br>Achats divers : 0.2 m€<br>Total : 8.5 m€<br><br>Le total de l'encours fournisseurs s'élève à 1.5 m€. Les principaux fournisseurs sont :<br>Matières premières :<br>Entreprise A : 0.6 m€<br>Entreprise B : 0.4 m€<br>Entreprise C : 0.2 m€<br>Services et prestations :<br>Entreprise D : 0.1 m€<br>Achats Divers :<br>Entreprise E : 0.1 m€<br>Autres : 0.1 m€<br>Total : 1.5 m€<br><br>L'encours correspond à 51 jours d'achat.<br><br>**5. Description dus processus achat**<br><br>***5.1 Organisation :***<br>Il n'existe pas de matrice de séparation de fonction formelle. L'audit interne a identifié les différents participants au processus achat.<br>Les achats de matières premières sont réalisés par le service achat sous la responsabilité de Mme Z. Le service compte 3 acheteurs et une assistante. Depuis le 1 juillet, le service utilise le logiciel d'achat ABCD. Un profil utilsateur spécifique « Acheteur » a été créé et assigné à chacun des employés du service achat.<br><br>Les achats de services et prestations sont décentralisés, chaque direction gère ses propres achats. Le principal service ayant recours à des achats est le magasin qui a recours à la sous-traitance pour gérer l'entrepôt.<br><br>Les factures sont reçues à la comptabilité fournisseur et sont envoyées dans les différents services pour validation.<br><br>Les paiements peuvent être déclenchés par le directeur général, le directeur financier ou le contrôleur de gestion.<br>La double signature est requise pour toute dépense supérieure à 10 k€.<br><br>***5.2 Outil informatique :***<br>….. | |





© IFACI

| Memo d'audit interne | | |
|---|---|---|
| **Nom du groupe** | **Site AA**<br>**Processus achats** | **Référence de la mission** |
| **Audit interne** | **Description du processus** | **Nom de l'auditeur** |
| | ***5.3 Le process achat :***<br>Le processus achat de matières premières est organisé en différentes étapes :<br>• la demande d'achat<br>• la demande de cotation<br>• le choix du fournisseur<br>• la commande<br>• la réception de la marchandise<br>• la réception et comptabilisation de la facture<br>• le bon à payer<br>• le paiement de la facture<br>• la comptabilisation du paiement et le lettrage des comptes<br>• l'archivage des factures<br>• ... | |





© IFACI

### *4.4.2.4 La réunion de clôture*

*MPA 2440-1 : Diffusion des résultats de la mission*

## Qu'est-ce qu'une réunion de clôture ?

C'est la dernière réunion de travail officielle entre les audités et les auditeurs, elle permet de présenter au management de l'entité auditée les conclusions des auditeurs.

## Pourquoi est-elle indispensable ?

La réunion de clôture de la mission permet d'exposer de vive voix aux audités les conclusions des travaux des auditeurs et les recommandations qui seront formulées dans le rapport. Elle permet de vérifier que les conclusions ont été bien comprises et sont acceptées par l'équipe de direction de l'entreprise ou les responsables des processus audités.
Elle permet également de rappeler quelles seront les phases ultérieures de la mission telle que la phase de compte rendu et, éventuellement, de mission de suivi des points soulevés.

## Quels sont les sujets qui peuvent être abordés lors de la réunion de clôture ?

Parmi les principaux points qui peuvent être abordés lors de la réunion de clôture, citons :

- rappel des objectifs de la mission ;
- description des processus ou de l'entreprise revus tels qu'ils ressortent des travaux d'audit et pour chaque étape du processus :
  - les points forts,
  - les déficiences identifiées,
  - les risques liés à ces déficiences,
  - les recommandations de l'audit interne.
- rappel des étapes suivantes :
  - rapport préliminaire,
  - commentaires des audités,
  - rapport définitif.

## Quels doivent être les participants ?

Les personnes ayant participé à la réunion d'ouverture sont souvent celles qu'il convient d'inviter à la réunion de clôture, et éventuellement d'autres personnes susceptibles d'être impliqués dans le suivi des recommandations.

**Côté audités :**
L'équipe de management de l'entité auditée et/ou les responsables des processus revus doivent être conviés à la réunion.


© IFACI

**Côté auditeurs :**
Il est indispensable que l'ensemble des auditeurs travaillant sur la mission participe à la réunion de clôture.

*Quelques bonnes pratiques*

- *La réunion de clôture doit avoir lieu au cours de la dernière journée sur site.*
- *La réunion doit être préparée car elle peut donner lieu à de vifs débats avec l'équipe de direction de l'entité auditée.*
- *Une présentation formelle est conseillée, prévoir des copies papier pour les audités.*
- *Présenter les points positifs tout comme les sujets qui doivent être améliorés permet de reconnaître la qualité du travail des audités.*
- *Cette réunion doit être l'occasion d'un véritable échange avec les audités pour valider les points qui seront ensuite soulevés dans le rapport d'audit et éviter toute incompréhension ou désaccord.*



© IFACI

## Exemple de présentation pour une réunion de clôture

**Réunion de clôture**

**Audit de XXX SA**

**Mois 2008**

**Forces et faiblesses par cycle**

**Audit de XXX SA**



© IFACI

## Pilotage

- Forces
  - Existence d'un tableau de bord prospectif
  - Suivi des plans d'actions mis en place pour atteindre les objectifs fixés par la maison mère
- Faiblesses
  - Les objectifs additionnels qui s'est fixée la direction des ventes peuvent être en contradiction avec les objectifs généraux du groupe
  - Délégation de pouvoir non à jour

## Sécurité des biens et des personnes

- Forces
  - Accès au site sécurisé
  - Flux tracés
  - Déploiement en cours des actions liées à la politique de développement de la sécurité au travail du groupe
- Faiblesses
  - Lacunes sur la législation liée à la protection contre l'incendie
  - Défaut de contrôle de création et désactivation des badges d'accès au site



© IFACI

## Structure des fiches

- **Constat**
  - Description du constat ou dysfonctionnement identifié et quantifié
- **Risque**
  - Énumération des risques associés au constat
- **Recommandation**
  - Proposition de plan d'action ; vous devez cocher une option :
    - Acceptée
    - Autre action
    - Rejetée
  - vous devez indiquer la date prévue de mise en place de la recommandation ou de votre plan d'action
  - vous avez un droit de réponse dans l'espace « commentaires »

## Le rapport d'audit

- **Le rapport d'audit se compose de trois parties :**
  - La synthèse d'audit
  - L'analyse des forces, faiblesses et risques identifiés au cours de nos tests
  - Le détail des constats et des recommandations associées faisant état des réponses des audités
- **Prochaines échéances**
  - Le 22 décembre : envoi des constats et des recommandations
  - Le 10 janvier : réception des réponses aux recommandations
  - Le 15 janvier : envoi du projet du rapport pour validation de la synthèse
  - Le 20 janvier : diffusion du rapport
  - Fin 2009 : suivi de la mission



© IFACI

## *4-4-3 La phase de compte-rendu*

### *4.4.3.1 Le rapport de mission*

*Norme 2410 : Contenu de la communication*

**Qu'est ce qu'un rapport d'audit ?**

C'est le compte rendu formel des travaux réalisés lors de la mission. Il met en évidence les forces et les faiblesses des entités et/ou des processus étudiés et présente les recommandations formulées par l'audit interne.

*Norme 2410 : Contenu de la communication*

**Pourquoi est-il nécessaire ?**

Le rapport d'audit rend compte des travaux accomplis durant la mission et présente les conclusions et recommandations des auditeurs. Il sert de référence pour le suivi de la mise en place des recommandations.

**Que doit-il contenir ?**

Le contenu et le format du rapport peuvent varier en fonction du thème et des objectifs de la mission. Il est néanmoins recommandé d'adopter un format aussi standard que possible pour faciliter la lecture et permettre les comparaisons entre différentes missions tout en garantissant une certaine neutralité dans la présentation des conclusions de l'audit. La présentation du rapport doit être d'autant plus soignée que c'est le principal vecteur de l'image et du professionnalisme du service d'audit interne.

*MPA 2410-1 : Contenu de la communication*

Selon la Norme 2410, les rapports doivent contenir a minima :

- les objectifs ;
- le champ d'intervention de la mission ;
- les résultats de l'audit, y compris les recommandations de l'audit interne et les plans d'actions à mettre en œuvre.

Ils peuvent également aborder les sujets suivants, mais cette liste n'est pas exhaustive :

- rappel des dates et lieux d'intervention, nom des auditeurs ;
- présentation succincte de l'entité et/ou des processus audités ;
- description des processus étape par étape mettant en avant les points forts, les points faibles et les risques liés aux déficiences éventuellement identifiées ;
- une évaluation du niveau de criticité des recommandations est souhaitable ;



© IFACI

- un calendrier de mise en œuvre des recommandations ;
- l'acceptation ou le refus des recommandations ;
- les commentaires ou plans d'action des audités ;
- une synthèse des travaux effectués ;
- l'évaluation globale de la performance ou de la qualité du contrôle interne de l'entité ou des processus audités sous forme de notation telle que par exemple : Satisfaisant, Perfectible, Réserves significatives, Déficient.

## Comment formuler des recommandations d'audit ?

*MPA 2420-1 : Qualité de la communication*

L'un des principaux apports d'une mission d'audit au sein d'une entreprise consiste à formuler des recommandations qui apportent une réponse efficiente aux causes de dysfonctionnements relevés lors des missions. Ces recommandations constituent l'essentiel du rapport d'audit.

En effet, lorsqu'un point d'audit est relevé, l'auditeur se doit de formuler une recommandation qui s'appuie sur son expérience, sur les bonnes pratiques de contrôle interne, mais relève souvent également du bon sens :

- Que faut-il faire pour que ce dysfonctionnement ne se reproduise plus ?
- Comment l'entreprise peut-elle limiter ou éliminer certains risques ?
- Quels sont les éléments du dispositif de contrôle interne qui doivent être améliorés ? Un processus, une procédure, un contrôle clé, un mode opératoire,…

Les recommandations doivent être formulées simplement, plutôt sous forme d'incitation que d'injonction. Il n'appartient pas aux auditeurs mais aux responsables de la société auditée de définir le plan d'action qui permettra de pallier les déficiences identifiées ou de limiter les risques.

Chaque recommandation peut être classée en fonction de son degré d'urgence et d'importance, par exemple :

1. Amélioration mineure
2. Renforcement des processus existants
3. Action critique à mettre en œuvre en urgence

Avant de les insérer dans le rapport d'audit, il est utile de discuter des recommandations d'audit avec les audités dès qu'un point a été identifié pour en expliquer la logique, puis de les présenter de façon plus formelle lors des réunions de clôture afin que les observations des audités puissent être prises en compte. Enfin, il est souhaitable de demander une acceptation formelle des recommandations aux audités avant la publication du rapport définitif. Les audités peuvent soit :

- accepter la recommandation et s'engager sur un plan d'action et un délai de mise en œuvre ;
- n'accepter que partiellement ou refuser la recommandation, dès lors une séance de conciliation doit avoir lieu afin de ne pas remettre en question les constats d'audit



© IFACI

mais plus simplement de formuler ou reformuler tout ou partie des recommandations.

Si les audités refusent les recommandations, il faut préciser qu'ils assument le risque mais il est de la responsabilité du responsable de l'audit interne de communiquer ce risque non couvert à la direction générale et au conseil.

## A qui le rapport doit il être envoyé ?

*MPA 2440-1 : Diffusion des résultats de la mission*

Le rapport doit être envoyé pour action, aux responsables de l'entité et/ou des processus audités.

Dans sa version finale, il est recommandé de le transmettre également aux organes dirigeants de l'entité ou des processus tels que : direction générale, directions fonctionnelles, membres du conseil d'administration de l'entité…

Le rapport doit également être envoyé aux personnes ou entreprises auxquelles le service d'audit interne est rattaché : conseil d'administration ou comité d'audit, direction générale, secrétariat général…

Enfin, dans un souci de transparence vis-à-vis des commissaires aux comptes de l'entreprise, il peut être envisagé de leur transmettre une copie des conclusions des travaux de l'audit interne, ou tout au moins de mettre un exemplaire des rapports à leur disposition.

### *Quelques bonnes pratiques*

- *Définir un format et un contenu standard des rapports d'audit.*
- *Préparer une version préliminaire du rapport à envoyer aux seuls audités pour valider les conclusions et recueillir leurs commentaires sur les recommandations de l'audit interne. Diffuser une version définitive du rapport incluant les commentaires des audités.*
- *Faire valider les recommandations par les audités en leur présentant les faits qui ont conduits à détecter le problème, les causes du problème et leurs conséquences (risques et enjeux).*
- *Envoyer le rapport dans un délai raisonnable à l'issue de la mission (un délai de quelques semaines paraît approprié).*
- *Préparer une note de synthèse pour le comité exécutif et le comité d'audit avec les principales conclusions du rapport.*
- *Classer les recommandations par niveau de criticité.*



© IFACI

- *Mettre en avant non seulement les déficiences mais également les points forts identifiés lors de l'audit.*
- *Formaliser et faire valider par la direction générale le refus des recommandations.*
- *Spécifier que le rapport d'audit est un document confidentiel ou à usage restreint, et indiquer, dans le rapport, que la mission a été « réalisée conformément aux Normes Professionnelles pour la pratique de l'audit interne » si le service à été « certifié » au regard des Normes professionnelles ou fait l'objet d'une évaluation externe concluante.*


GUIDE D'AUDIT
© IFACI

# EXEMPLE DE RAPPORT D'AUDIT (1)

Nom de l'entreprise Date du rapport

**Rapport d'audit**
**Titre de l'audit**

Objectifs de la mission : Descriptif sommaire de la mission

Liste de distribution (non exhaustive) :
Comité d'audit
Direction Générale
Direction auditée

**PLAN**

Le rapport d'audit doit être structuré et doit pouvoir être lu par des lecteurs de profils différents. Tout rapport est accompagné généralement d'une synthèse susceptible d'être adressée à des personnes informées et sensibilisées mais qui n'ont pas à résoudre les dysfonctionnements relevés.
Le corps du rapport doit être quant à lui le plus complet et technique possible afin d'apporter toutes les informations utiles aux responsables audités et aux responsables des actions à entreprendre.

**Introduction**
L'introduction présente le cadre général du sujet d'audit et doit permettre au lecteur de « rentrer » dans le sujet. A cet effet, elle contient les seules informations nécessaires à la compréhension du rapport. Il ne s'agit pas d'une présentation exhaustive de l'entité auditée.

**I – Contexte, objectifs et périmètre de la mission d'audit interne**
Présenter le contexte de l'entreprise, (présentation de l'entité auditée) ;
Présenter les objectifs de la mission d'audit ;
Présenter le champ de la mission d'audit ;

**II – Constats des processus audités (step-by-step)**
Cette partie doit présenter une description claire et objective de l'ensemble des processus audités. Les points forts, les points faibles ainsi que les risques liés aux déficiences identifiées doivent être mis en avant pour chaque processus audité.

**III – Recommandations (avec détail du niveau de criticité conformément au cahier)**
Les recommandations doivent être exprimées en termes de solutions par rapport aux constats réalisés. Elles sont présentées selon un ordre logique. On peut par exemple, distinguer ces recommandations en fonction de leur degré d'urgence et d'importance :
- Améliorations mineures ;
- Renforcement des processus existants ;
- Action critique à mettre en œuvre d'urgence.

**IV – Calendrier de mise en œuvre des recommandations / suivi des recommandations**
Cette partie doit reprendre pour chacune des recommandations effectuées, le délai dans lequel cette dernière sera mise en œuvre.





© IFACI

Nom de l'entreprise Date du rapport

**Rapport d'audit**
**Titre de l'audit**

Objectifs de la mission : Descriptif sommaire de la mission

Liste de distribution (non exhaustive) :
Comité d'audit
Direction Générale
Direction auditée

**V – Synthèse générale**
Cette partie doit présenter très succinctement la mission d'audit et les recommandations essentielles qui en découlent. Elle doit permettre une lecture rapide et une prise de connaissances des tenants et des aboutissants de la mission en quelques minutes.

| Constats | Recommandations | Plan d'action | Suivi de la recommandaction |
|---|---|---|---|
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| 3. | | | |
| 4. | | | |
| 5. | | | |



© IFACI

## EXEMPLE DE RAPPORT D'AUDIT (2)

| | | |
|---|---|---|
| Internal Audit Department | **RAPPORT D'AUDIT** | Réf. |
| | **Rapport définitif** | Date |

| | |
|---|---|
| Périmètre de l'audit | **Revue du processus achat, gestion de l'encours fournisseurs, décaissements** |
| Entité auditée | **Site AA** |

**Publication :** Ce rapport contient les constats et recommandations effectués par l'audit interne à la suite de la mission réalisée sur le site de AA ainsi que le plan d'action de l'équipe de direction du site de AA. Cette dernière est responsable de la mise en œuvre du plan d'action.

| | | |
|---|---|---|
| **Pour action :** | | |
| **M. TTT** | Directeur Général | Site AA |
| **Mme ABC** | Directeur des achats | Site AA |
| **M. CVB** | Directeur financier | Site AA |
| **Pour information :** | | |
| M. GGG | Directeur Général | Groupe |
| M. PPP | Directeur financier | Groupe |
| M. EEE | Directeur des achats | Groupe |

| | |
|---|---|
| 1 | **Périmètre, objectifs et méthodologie de l'audit :**<br><br>L'audit réalisé sur le site de « AA » avait pour objectif de s'assurer de la fiabilité des mécanismes de contrôle interne et en particulier de vérifier que :<br>• les processus sont gérés efficacement ;<br>• les résultats financiers reflètent précisément les opérations ;<br>• les procédures internes au groupe, les lois et règlements applicables sont respectés.<br><br>La mission d'audit a porté sur la revue :<br>• de la gestion des achats ;<br>• de la gestion des stocks de matières premières ;<br>• des mécanismes de décaissement ;<br>• du suivi de l'encours fournisseur.<br><br>La mission a été réalisée entre le 15 Septembre et le 1er Novembre par les auditeurs « XXX » et « YYY » sous la responsabilité du responsable de l'audit interne « ZZZ ».<br><br>Cette mission a été réalisée conformément aux Normes Professionnelles pour la pratique de l'audit interne et s'inscrivait dans le plan annuel d'audit approuvé par le comité d'audit. |





© IFACI

| | |
|---|---|
| **1** | La mission s'est déroulée en trois étapes principales:<br>• une phase de préparation qui a permis d'identifier les principales problématiques ;<br>• une phase d'investigation sur site ;<br>• une phase de restitution ayant abouti à la préparation de ce rapport qui inclut à la fois les recommandations de l'audit interne et la position de l'équipe de direction du site de AA sur chacune de ces recommandations.<br>L'équipe de direction du site de AA est responsable de la mise en œuvre de ces recommandations. |
| **2** | **Contexte de l'entreprise :**<br><br>Le site de AA a été créé en 2002. C'est l'une des trois filiales de la société BBB, elle-même Filiale à 100% du groupe.<br>Le site a pour mission d'acheter et de stocker la totalité des matières premières entrant dans la fabrication des produits de la société BBB. Ces produits sont revendus à la société BBB selon la politique de prix de transfert du groupe.<br>En 2007 le site de AA a réalisé un chiffre d'affaires de 10m€, il a un budget pour 2008 de 11m€. Il employait 60 personnes au 31.12.2007.<br><br>Le site de AA a déployé un nouveau système informatique en 2007, le déploiement n'a pas été totalement maîtrisé et des erreurs ont été constatées dans l'évaluation des stocks. De plus, plusieurs fournisseurs se sont plaints de sérieux retards de règlements de leurs factures. |
| **3** | **Synthèse des travaux de l'audit interne :**<br><br>L'étude des principaux processus de gestion de l'activité XXX nous a conduit à établir plusieurs remarques, dans les domaines suivants :<br> Satisfaisant Perfectible Réserves significatives Déficient |

| N° Fiche | Thème | Cotation |
|---|---|---|
| 1. | Description du processus A | |
| 2. | Description du processus B | |
| 3. | | |
| 4. | | |
| 5. | | |



© IFACI

| 4 | **Revue détaillée des processus** |
|---|---|
| **4.1** | **Fiche 1 – Processus** |

***Description du processus :***
Notre revue du processus xxx nous a permis d'en identifier les principales étapes:
- xxxx
- xxxx
- xxxx

***Les risques :***

L'entreprise et la gestion actuelle du processus génère les risques suivants pour l'entité et le groupe :
- xxxx
- xxxx

***Les recommandations de l'audit interne***

Compte tenu de ces risques, l'audit interne préconise de mettre en œuvre les recommandations suivantes :

| **Pour action : Responsable du département** | **Délais** |
|---|---|
| • xxxx<br>• xxxx<br>• xxxx | |
| **Criticité**<br>1. Amélioration mineure<br>2. Renforcement des processus existants<br>3. Action critique à mettre en œuvre en urgence | |

***Les commentaires de l'entité auditée***

**Acceptation :** ☑ **Oui** ☐ **Non**

**Engagement sur les délais de mise en œuvre des recommandations :**





© IFACI

## 4-5 Le suivi des recommandations

*Norme 2500 : Surveillance des actions de progrès*
*Norme 2500.A1 : Processus de suivi des suites données aux résultats de l'audit interne*
*MPA 2500-1 : Surveillance des actions de progrès*

Dés lors que les audités ont accepté les recommandations formulées par l'audit interne, ils sont tenus de les mettre en œuvre dans les délais validés conjointement par l'audit interne et la direction du service ou de la filiale audité.
Les auditeurs s'assureront à date régulière, par exemple mensuellement, de l'avancement des plans d'action. Dans ce but, il est recommandé de créer pour chaque mission un tableau des recommandations en indiquant le niveau de priorité de la recommandation, sa date de mise en œuvre, ainsi que la fonction de la personne chargée du plan d'action.
Les auditeurs organiseront des réunions ou des conférences téléphoniques pour faire le point sur la mise en place des recommandations avec les audités.
En cas de retards injustifiés, les auditeurs internes demanderont des informations aux personnes chargées des plans d'action. Le cas échéant, ils alerteront les responsables hiérarchiques pour assurer la bonne mise en œuvre des recommandations.

Lorsque la mission d'audit a révélé de sérieuses déficiences de contrôle interne, un simple suivi oral de l'avancement des plans d'action peut s'avérer insuffisant. Il est alors recommandé de lancer de véritables missions de suivi qui ne porteront que sur les déficiences identifiées précédemment. Par le biais de batteries de tests, ces missions permettront de s'assurer que les principaux dysfonctionnements ont été corrigés.
Le responsable de l'audit interne doit signaler à la direction générale toute situation présentant un risque résiduel pour l'entreprise. Si aucune décision n'est prise, il doit en informer le conseil.

### *Quelques bonnes pratiques*

- *Annoncer la réalisation d'un suivi des plans d'action dès la réunion de clôture. Mentionner l'échéance dans le rapport d'audit.*
- *S'assurer que les réponses aux recommandations précisent une date de mise en œuvre des plans d'action.*
- *Faire une relance au moins 3 mois avant l'échéance afin de rappeler aux audités qu'ils se sont engagés à mettre en place un certain nombre d'actions.*
- *Traiter la mission de suivi avec le même sérieux que la mission d'audit :*
  - *lettre de mission ;*
  - *réunion d'ouverture ;*


© IFACI

- *phase terrain ou sur une base déclarative ;*
- *réunion de clôture ;*
- *rapport de suivi.*

▶ *Envisager si nécessaire de réaliser un deuxième suivi.*

▶ *Prévoir une validation par la direction générale des plans d'action non suivis.*

▶ *Formaliser l'acceptation de non mise en œuvre d'une recommandation.*



© IFACI

# MATRICE DE SUIVI DE RECOMMANDATION

## Exemple de matrice de suivi des recommandations

**Direction de l'audit interne**
**Suivi des recommandations (mise à jour 25/01/2008)**

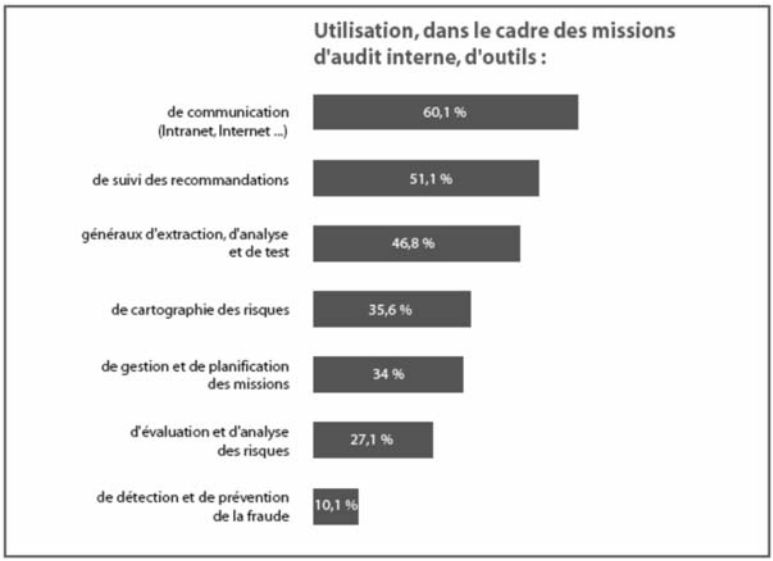
| Nom de l'auditeur | Réf. de la mission | Libellé de la mission | Réf. des reco | Recommandation | Importance du risque | Responsable de la mise en place | Dates de présentation de la recommandation | Date de mise en place de la recommandations | | Suivi mensuel des reco M - 1 | Suivi mensuel des reco M | Commentaires |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | Objectif | Report | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | R01 | | | | | | | ☺ | | |
| | | | R04 | | | | | | | | | |
| | | | R05 | | | | | | | ☺ | | |
| | | | R06 | | | | | | | | | |


© IFACI

# 4-6 *Les outils et applications informatiques*

## Qu'entend t-on par outil dans l'audit interne ?

La dernière enquête sur la pratique de l'audit interne en France réalisée en 2005 montre les principaux outils utilisés dans les services d'audit.




*Source : Enquête IFACI 2005*

## Quels outils pour quoi faire ?

La grande majorité des services d'audit utilise des outils standards :

- de type traitement de texte pour la rédaction des documents (lettre de mission, rapports d'audit, parfois des programmes de travail, …) ;
- de type tableur pour le plan d'audit, le planning, le tableau de bord, pour l'exploitation des données, pour la réalisation des programmes de travail, des diagrammes de flux, le suivi des recommandations ainsi que la cartographie et la matrice des risques ;
- de type présentation pour les supports des réunions de restitution des travaux ;
- Visio pour réaliser des diagrammes de flux ;
- de type base de données pour des analyses de données poussées, pour le traitement d'un grand nombre d'enregistrements ou pour la détection de la fraude.

Cependant, plus l'effectif du service d'audit interne est important, plus les besoins de formalisation, d'homogénéisation et de référencement deviennent une nécessité. Des sociétés se sont spécialisées dans ce marché afin de proposer un cadre structurant et propre au service d'audit, couvrant ainsi la totalité du processus :



© IFACI

- la préparation du plan d'audit annuel par la cartographie des risques ;
- la planification des missions (équipe, budget temps et budget financier) ;
- la réalisation des missions (élaboration, programme de travail, référentiel de CI, référencement des pièces justificatives, automatisation des rapports, …) ;
- le suivi de la mise en place des plans d'actions par intranet ou internet.

Sans être exhaustive, la liste suivante précise les sociétés proposant des outils spécifiques destinés aux services d'audit interne :

| Outils | Société - Produit | Adresse internet |
|---|---|---|
| **Analyse et exploitation de données** | ACL | www.acl.com |
| | Idea | www.caseware-idea.com |
| **Gestion des missions d'audit** | TeamMate | www.tax.cchgroup.com/TeamMate/default |
| | Cogis – Horus, Sphynx, … | www.cogis.fr |
| | Auditleverage | www.AuditLeverage.com |
| | Autoaudit | www.paisleyconsulting.com |
| | Pentana | www.pentana.com |
| **Diagrammes de flux** | Mega | www.mega.com |

Parmi les 20 services d'audit rencontrés dans le cadre de cette unité de recherche, aucun service n'a investi dans la mise en place d'outils spécifiques à l'audit interne car ni la taille du service ni le rapport efficacité/coût ne justifient la dépense.

## Quels sont les sites internet ou les ouvrages internet permettant à un nouveau service d'audit d'être rapidement opérationnel ?

Le Guide du self-audit de d'Olivier Lemant et Pierre Schick constitue une bonne base pour démarrer toute activité d'audit, contrôle interne ou autocontrôle car il précise les risques et contrôles clés pour les 7 principaux processus de toute société (investissements, personnel, achats, ventes, …).

Outre le site de l'IFACI, d'autres bases de données peuvent être citées pour la richesse de leurs informations :

- www.auditnet.org, site en libre accès, propose un espace dédié à la communication avec d'autres professionnels de l'audit. Consultation des meilleurs pratiques de l'audit interne; conférences, stages et séminaires ; bibliographie pour les auditeurs internes ; ...
- www.knowledgeleader.com, site payant de Protiviti, propose une base de connaissances pour les auditeurs internes : outils, méthodologies d'audit, checklists, questionnaires d'auto-évaluation, ...



© IFACI

- www.globalbestpractices.com, site payant de PriceWaterhouseCoopers, propose un recueil de bonnes pratiques en matière de contrôle interne organisé par processus.

### Ai-je besoin d'outils spécifiques ?

La réponse qui vient à l'esprit de tout responsable d'audit démarrant un service d'audit est naturellement non. Tout au moins au début. Car lorsque les missions se succèdent, le nombre de recommandations à suivre s'accumule et leur suivi peut devenir consommateur de temps et fastidieux, notamment lorsque des suivis doivent se faire dans le temps. Il conviendra donc de se reposer la question lorsque la taille du service d'audit augmentera et que la gestion du service gagnera en complexité.

## *4-7 L'évaluation de la qualité du service*

*Norme 1300 : Programme d'assurance et d'amélioration qualité*

### Qu'entend t-on par qualité du service ?

L'évaluation de la qualité du service d'audit interne comprend une revue des différents processus du service d'audit, à savoir :

- la préparation et la validation du plan annuel (ou pluriannuel) d'audit ;
- l'adéquation entre les missions réalisées et la charte d'audit interne ;
- l'efficacité des missions et leur valeur ajoutée ;
- la gestion du service d'audit (notamment son positionnement et son champ d'intervention) ;
- l'adéquation entre les missions et les Normes et le Code de Déontologie de la profession.

### Pourquoi évaluer la qualité du service ?

L'audit interne a pour objectif de fournir à l'entreprise une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations. Pour atteindre cet objectif, il convient de s'assurer que les méthodes adéquates sont utilisées. Il s'agit également de vérifier que l'audit interne s'insère dans une dynamique continue de progrès au bénéfice de l'entreprise.
Ainsi, l'audit interne fait preuve d'exemplarité pour l'amélioration continue des processus et la création de valeur.

### Comment évalue-t-on la qualité du service ?

*Norme 1311 : Evaluations internes*
*Norme 1312 : Evaluations externes*

Il existe différentes méthodes d'évaluation (surveillance continue, auto-évaluation, revues périodiques par des tiers, évaluations externes). Les Normes précisent qu'au moins tous les cinq ans, des revues qualité externes doivent être réalisées par un organe externe et indépendant (IFACI Certification…). Seule une évaluation externe permet de pouvoir utiliser la mention « conforme aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne ».



© IFACI

Le tableau ci-après présente quelques objectifs d'une revue interne.

| Area / Zone contrôlée | Méthode à privilégier | Commentaire |
|---|---|---|
| **Réalisation de la mission** | Checklist de contrôle des points clés pour chaque mission | Outre ses rôles dans la supervision de l'équipe, l'établissement et le suivi d'un planning et d'un budget adéquat, le responsable d'une petite structure d'audit interne est souvent amené à réaliser des missions. Il peut s'appuyer sur des chek list pour superviser les missions auxquelles il ne participe pas. |
| **Qualité des livrables (lettre de mission, rapports, mémos)** | Validation par le responsable de l'audit interne avant diffusion<br><br>Checklist de contrôle des points clés pour chaque livrable | Légitimité de la preuve, contenu du rapport. |
| **Adéquation plan d'audit / charte / Normes** | Checklist de contrôle des points clés (fréquence annuelle) | Nature des missions indiquées dans la charte par rapport au type de missions réellement réalisées, conformité aux Normes (documentation, formation permanente, suivis, …). |
| **Adéquation plan d'audit / missions réalisées** | Ratio missions inscrites au plan d'audit / missions réellement réalisées (fréquence annuelle) | Il s'agit de déterminer si les missions réalisées sont celles inscrites au plan d'audit ou si d'autres missions « à la demande » empêchent la réalisation du plan d'audit (signe, peut être, que l'analyse des risques ayant servi à construire le plan d'audit est à revoir…). |
| **Perception de la valeur ajoutée des travaux d'audit** | Questionnaires de satisfaction<br><br>Entretiens avec les audités et la direction générale | Les questionnaires de satisfaction doivent être courts et permettre de consolider les informations pour les analyser et mettre en place des plans d'action si nécessaire.<br>Les mèls de doléances constituent également un excellent moyen d'identification des éventuels problèmes, ou tout au moins des écarts importants entre les travaux réalisés et la perception au sein de l'entreprise. Le responsable de l'audit interne devra adresser ces doléances avec tout le recul nécessaire. |
| **Processus « réaliser les missions d'audit interne du plan d'audit »** | Tableau de bord (fréquence mensuelle ou trimestrielle selon la cadence des missions d'audit) | Un tableau de bord pour la direction générale avec quelques indicateurs précis est un outil précieux pour identifier les points forts et faibles du service d'audit : taux de réalisation du plan d'audit, nombre de recommandations proposées, nombre de recommandations acceptées, nombre de recommandations mises en place, délais entre la fin de la phase terrain et la diffusion du rapport, résultat des questionnaires de satisfaction, respect des budgets (financier, temps), … |



© IFACI

## Quel est le produit final des revues qualité ?

Tout d'abord, une communication des revues qualité donne une assurance sur le professionnalisme du service, aussi petit soit-il, à la direction générale et/ou au comité d'audit de l'entreprise et aux audités. Cette communication peut également aider le responsable du service d'audit interne à obtenir un soutien de la direction générale en ce qui concerne les effectifs, la formation, le budget… ou tout au moins, entamer une discussion sur les attentes de la direction générale.

Ensuite, l'analyse des résultats des revues permet au responsable du service d'audit interne de déployer des plans d'actions concrets pour améliorer la qualité, l'efficacité, les délais…

*Norme 1320 : Rapports relatifs au programme d'assurance et d'amélioration qualité*

### *Quelques bonnes pratiques*

- *Mettre en place des « checklists » permettant de suivre le bon achèvement des missions (Préparation et envoi de la lettre de mission, planification et réalisation des entretiens préliminaires en phase de préparation, planification et réalisation de la réunion d'ouverture, réalisation des travaux en conformité avec les programmes de travail, tenue de la réunion de clôture, rédaction du rapport préliminaire, réception et analyse des commentaires des audités, publication du rapport définitif).*
- *Faire valider tous les rapports par le responsable de mission et le responsable du service d'audit interne avant publication.*
- *Définir des indicateurs de performance quant à la réalisation du plan d'audit (par exemple, le nombre de missions planifiées et réalisées par rapport au nombre de missions non planifiées).*
- *Envisager l'évaluation par des pairs.*
- *Soumettre aux audités un questionnaire d'évaluation de la qualité de l'audit.*



© IFACI

CHECK LIST

## EXEMPLE DE « CHECKLIST »

| Tâches | Prévue le | Réalisée le | Réalisée par | Commentaires |
|---|---|---|---|---|
| **Préparation et envoi de la lettre de mission** | 2 janvier | 3 janvier | Responsable de l'audit interne | |
| **Planification et réalisations des entretiens préparatoires** | 9 -12 janvier | 9 -12 janvier | M. X Chef de mission & M. Y Auditeur | |
| **Préparation des programmes de travail** | 9 -12 janvier | 9 -12 janvier | M. X Chef de mission | |
| **Planification et tenue de la réunion d'ouverture** | 15 janvier | 15 janvier | M. X Chef de mission & M. Y Auditeur | |
| **Réalisation des travaux** | 15-29 janvier | 15 janvier - 2 février | M. X Chef de mission & M. Y Auditeur | |
| **Revue des dossiers de travail** | 2-5 février | 2-6 février | M. X Chef de mission | |
| **Rédaction du rapport préliminaire** | 2-10 février | 2-12 février | M. X Chef de mission & M. Y Auditeur | |
| **Revue et validation du rapport préliminaire** | 10-15 février | 12-15 février | M. A. Responsable du Service, Mr X. Chef de Mission | |
| **Envoi du rapport préliminaire** | 15 février | 15 février | M. A. Responsable du service | |
| **Réception et revue des commentaires des audités** | 1er-5 mars | 3-5 mars | M. X Chef de mission & M. Y Auditeur | |
| **Envoi du rapport définitif** | 5 mars | 5 mars | M. A. Responsable du service | |



© IFACI

## CONCLUSION

Le premier challenge qui attend les responsables de petits services d'audit interne tient au fait que les directions des entreprises auxquelles ils appartiennent vont leur demander de réaliser des missions identiques à celles de structures plus étoffées, alors même que leurs moyens et leurs compétences sont plus restreints :

- Le responsable du service doit tout à la fois définir et faire vivre la méthodologie, préparer le plan d'audit, communiquer ses conclusions à la direction générale et au comité d'audit, animer le service et s'assurer de la formation des auditeurs, mais également participer aux missions, s'assurer de la qualité des travaux et des rapports avant leur publication. Une telle diversité de tâches rend évidemment le poste passionnant, mais nécessite dextérité et flexibilité pour passer de tâches très opérationnelles à des réflexions d'ordre organisationnel ou éventuellement stratégique.
- Les petits services peuvent également avoir plus de difficultés à bénéficier de toutes les compétences nécessaires à la réalisation des missions qui leur sont confiées, tant d'un point de vue linguistique et technique, que culturel.

En dépit de la pression des équipes dirigeantes pour obtenir des résultats rapides, prendre quelques mois pour définir la méthodologie est une des conditions clés à la réussite de la mise en place d'un service qui apportera une réelle valeur ajoutée à l'entreprise et contribuera à l'atteinte de ses objectifs stratégiques. Il convient en particulier :

- de définir le périmètre et les conditions d'intervention de l'audit dans le cadre d'une charte d'audit interne qui sera validée par les équipes dirigeantes ;
- d'identifier les principaux risques sur lesquels l'audit interne devra porter toute son attention ;
- d'établir et de valider avec l'équipe dirigeante la liste des missions prioritaires ;
- de communiquer largement dans l'entreprise sur la création du service, sur ses objectifs et ses méthodes.

La méthodologie s'affinera au fil des missions du service d'audit interne. Cependant, dès les premières missions, l'audit interne doit avoir défini et préparé le cadre de l'intervention (par exemple la réunion d'ouverture, les comptes rendus de travaux, la réunion de clôture,) et le format des documents car ils rendent compte d'une démarche structurée, systématique et professionnelle.

La seconde problématique clé à laquelle doit répondre le responsable d'une petite structure d'audit interne est celle de l'indépendance de son service. Il n'existe malheureusement pas de recette idéale applicable uniformément à toutes les entités. Mais, des solutions plus adaptées que d'autres se dégagent lorsque la direction générale et le responsable du service d'audit se sont posés conjointement trois questions essentielles :



© IFACI

- Existe-t-il un rattachement adéquat permettant d'évaluer avec une réelle impartialité les différentes organisations et les processus entrant dans le périmètre de l'audit interne ?
- Quels sont les moyens (budget, ressources, effort de formation…) qui doivent être alloués au service d'audit interne pour lui permettre de remplir ses objectifs de façon professionnelle ?
- Quelles sont les missions (organisationnelles ou opérationnelles) dans lesquelles l'audit interne peut être impliqué sans porter atteinte, à moyen terme, à l'objectivité de son évaluation ?

En fonction des réponses apportées à ces questions, l'audit interne deviendra soit un organe de contrôle supplémentaire, soit un service intégré à la structure de l'entreprise et lui permettant par une meilleure maîtrise de ses risques, d'atteindre certains de ses objectifs prioritaires.

Pour répondre à de telles ambitions l'audit interne doit se mobiliser pour disposer :

- d'un personnel qualifié, de haut niveau et à fort potentiel connaissant bien le cœur des métiers de l'entreprise, son style de management, sa culture et son dispositif de contrôle interne ;
- d'un personnel rodé aux techniques et à la méthodologie de l'audit interne, qui respecte les normes de la profession, a le souci de sa formation permanente et s'efforce de se tenir au courant de toutes les avancées technologiques et des meilleures pratiques de la profession ;
- d'une équipe qui s'efforce en permanence de répondre aux attentes de ses clients :
  - celles des audités en les aidant à mieux cerner les principaux risques auxquels ils peuvent être exposés et à mieux remplir leurs responsabilités, tant en termes d'efficacité, de protection des actifs de l'entreprise que de respect des Normes et réglementations ;
  - celles de la direction générale en se concentrant davantage sur les solutions que sur les constats ;
  - celles du comité d'audit en lui apportant ses analyses sur la cohérence et l'efficience du dispositif de contrôle interne de l'entreprise ;
- d'un responsable de l'audit interne enfin qui utilise à bon escient les services de prestataires externes et qui entretient avec les commissaires aux comptes une relation suivie ;
- d'un responsable de l'audit interne qui a aussi le souci de l'efficacité de son équipe et de la maîtrise de ses coûts de fonctionnement et fait preuve de créativité, d'ouverture au changement et de sens de la communication.



© IFACI

# ANNEXE : QUESTIONNAIRE

Préalablement à la rédaction de ce cahier, l'Unité de Recherche a réalisé une enquête sur la création et la gestion d'un service d'audit interne auprès d'une vingtaine de responsables d'audit interne.

L'IFACI tient à remercier pour leur disponibilité et leurs réponses les responsables d'audit interne des entreprises suivantes :

- ALD
- Ascott
- Brake France
- Bull
- CAP50
- Club Méditerranée
- Compagnie des Alpes
- Cuisine Solutions
- Dassault Systèmes
- DCNS
- ETAM
- Europcar
- Foncière des régions
- Galeries Lafayette
- Gaumont
- IFP
- Neuf Télécom
- PROMOD
- RATP





© IFACI

| | | |
|---|---|---|
| IFACI Institut de l'Audit Interne | **La création et la gestion d'un service d'audit interne dans les entreprises de taille moyenne** | Frédéric Corby, Xavier Dorin, Sylviane Buttafoco, Hubert Lasseron, Emmanuel Brake, Beatriz Sanz Redrado, Nathalie Paté |
| | **Grille d'analyse** | Date de mise à jour : 01.10.2007 |

Cette analyse s'adresse en priorité aux entreprises qui souhaitent mettre en place un service d'audit interne et éventuellement aux entreprises plus importantes mais dont le service d'audit reste de taille restreinte (moins de 10 auditeurs)

## 1- *L'organisation de votre département d'audit interne au sein de l'entreprise*

| **Organisation de l'entreprise** | |
|---|---|
| Nom de l'entreprise | |
| Secteur d'activité | |
| Nombre de salariés 2006 | |
| Chiffre d'affaires 2006 | |
| Nom et titre de la personne interviewée | |
| **Organisation du département** | |
| Date de création du département | |
| A qui est rattaché le service d'audit de votre entreprise ? Le rattachement a-t-il évolué dans le temps ? Si oui, pourquoi ? Estimez-vous que le rattachement actuel soit optimum ? Si non, quel devrait-il être ? Quels sont les inconvénients liés au rattachement actuel ? | |
| Nombre d'auditeurs ( y compris Directeur du Département) | |
| Département centralisé ou décentralisé | |





© IFACI

## 2- *La stratégie politique liée à la mise en place d'un service d'audit interne*

### *2.1 Qui a décidé de créer un département d'audit interne ? Comment l'annonce de la création d'un service d'audit interne a-t-elle été faite ?*

| Motivations pour la création d'un service d'audit interne | Oui / Non |
|---|---|
| Le conseil d'administration et/ou l'un de ses comités ? | |
| Le président | |
| Le directeur général | |
| Le directeur financier | |
| Le secrétaire général | |
| Autres : (précisez) | |
| **Commentaires :** | |





© IFACI

## 2.2 *Quelles sont les motivations qui ont poussé à la création du service d'audit interne ?*

| Motivations pour la création d'un service d'audit interne | Oui / Non |
|---|---|
| Volonté du management ou du conseil d'administration de mieux maitriser les risques et d'améliorer la gouvernance d'entreprise | |
| Evolution des aspects opérationnels de l'entreprise :<br>• Atteinte d'une taille critique à partir de laquelle la direction ne peut plus personnellement veiller au contrôle interne par ses propres réseaux.<br>• Développement d'activités dans des zones géographiques considérées à risques (ex : Inde, Chine…).<br>• Développement d'activités sur des domaines considérés plus risqués en terme de contrôle interne que les activités passées (ex : mise en place d'un réseau de distribution en propre). | |
| Evolution de la structure de l'entreprise :<br>• Introduction en bourse,<br>• Changement d'actionnaire,<br>• Filialisation par un groupe Européen,<br>• Filialisation par un groupe Américain coté | |
| Promulgation de la loi de sécurité financière (LSF) et nécessité de préparer le rapport du Président sur le contrôle interne | |
| Promulgation de l'acte Sarbanes-Oxley et nécessité d'évaluer la pertinence du contrôle interne | |
| Recommandation des commissaires aux comptes | |
| Pression de l'environnement de la société :<br>• Législatif,<br>• Normatif,<br>• Marchés (AMF) | |
| Découverte de difficultés spécifiques ou de problèmes de contrôle interne et/ou de gouvernance survenus au sein de l'entreprise. | |
| Autres : (précisez) | |
| **Commentaires :** | |





© IFACI

### *2.3 Et inversement y a-t-il eu des freins ou des obstacles à surmonter pour créer un tel département ?*

| Obstacles | Oui / Non |
|---|---|
| Coûts de fonctionnement<br>Qui valide le budget de l'audit interne ? | |
| Crainte d'une remise en cause de situations acquises ou d'organisations bien implantées | |
| Autres : (précisez) | |
| **Commentaires :** | |

### *2.4 Existe-t-il une charte d'audit interne et si oui quelle est son utilité ?*
### *Accepteriez-vous de communiquer votre charte d'audit interne dans le cadre de cette étude, accepteriez-vous de la voir publiée ?*

| Charte d'audit interne | Oui / Non |
|---|---|
| Existe-t-il une charte d'audit interne ? | |
| Qui l'a rédigée et qui est responsable de sa mise à jour ? | |
| A-t-elle été validée par la direction du groupe et/ou par le conseil ? | |
| Est-elle disponible pour l'ensemble des salariés ? | |
| Quels sont les principaux sujets abordés par la charte ? | |
| **Commentaires :** | |





© IFACI

## 2.5 *Quelle a été l'évolution du service depuis sa création ? Quels sont les accélérateurs / les freins à l'évolution du département ?*

| Croissance du département | Commentaires |
|---|---|
| Croissance progressive de la taille du service ? Ou montée en puissance très rapide (1-2 ans) | |
| La croissance du département est-elle proportionnelle à la croissance de l'entreprise | |
| La taille du département est-elle adaptée à la complexité de l'entreprise | |
| **Commentaires :** | |





© IFACI

# 3. *Le positionnement et l'image de l'audit interne*

## 3.1 *Dans quel type de mission l'audit interne est-il engagé ?*

| Types de mission | Commentaires |
|---|---|
| Audits financiers (Valider les comptes) | |
| Audit d'organisation et de stratégie (Améliorer l'efficacité des organisations) | |
| Cartographie des risques | |
| Audit de contrôle interne (Valider la fiabilité des processus) | |
| Audits opérationnels (Mesurer la maîtrise des activités) | |
| Audits de contrôle | |
| Audits de conseil | |
| Mise en conformité de la société avec la loi Sarbanes-Oxley | |
| Détection et lutte contre la fraude | |
| Autres (commentez) | |
| **Commentaires :** | |





© IFACI

### *3.2 Le service a-t-il d'autres responsabilités que l'audit interne ? Et si oui, quel est l'impact de ces activités sur l'indépendance de l'audit interne ?*

| Autres responsabilités | Oui / Non |
|---|---|
| Qualité | |
| Rédaction et/ou validation des normes et procédures internes | |
| Identification, évaluation et gestion des risques | |
| Suivi des assurances, risk manager | |
| Mise en œuvre d'ERP | |
| Rédaction du rapport annuel | |
| Certification SOX, rapport sur le contrôle interne | |
| Assistance à la mise en œuvre des recommandations formulées par l'audit interne | |
| Remplacement d'opérationnels absents | |
| Si oui, ces différentes responsabilités impactent-elles l'image de l'audit ? Quels sont les risques, avantages et inconvénients de cette situation ? Comment dans ce cas est garantie l'indépendance du service ? Jusqu'où pouvez-vous allez sans être juge et partie ? Au-delà de l'image, quels avantages ou quels inconvénients voyez-vous dans cette association ? | |
| Autres (commentez) | |
| **Commentaires :** | |





© IFACI

### *3.3 Quels sont les interlocuteurs privilégiés de l'audit interne? A quelles réunions et/ou comités la direction de l'audit interne participe-t-elle ? A qui sont destinés les travaux de l'audit interne ?*

| Interlocuteurs | Commentaires |
|---|---|
| Les travaux de l'audit interne sont-ils présentés au **management** ? Quels sont les travaux présentés et par qui sont-ils présentés ? | |
| L'audit interne participe-t-il à des réunions de management ? Si oui de quel type et avec quelle fréquence ? Quels sont les bénéfices tirés de ces réunions ? | |
| Les travaux de l'audit interne sont-ils présentés au **comité d'audit** ? Quels sont les travaux présentés et par qui sont-ils présentés ? | |
| L'audit interne participe-t-il à des réunions avec le comité d'audit ? Si oui de quel type et avec quelle fréquence ? Quels sont les bénéfices tirés de ces réunions ?<br>Comment qualifieriez- vous vos relations avec le comité d'audit ? | |
| Quels sont les interlocuteurs privilégiés chez les **audités** (DG, DAF, contrôleur, opérationnels…) ? Demandez-vous à ce que ce soit nommé un correspondant de l'audit interne ? | |
| Les travaux de l'audit interne sont-ils présentés aux **commissaires aux comptes** ? Quels sont les travaux présentés et par qui sont-ils présentés ? | |
| Y a-t-il des réunions communes ? Comment qualifieriez-vous vos relations avec les CAC ? | |
| Quelles relations entretenez-vous avec les **autorités de tutelle** pour les établissements publics ? | |
| Autres (commentez) | |
| **Commentaires :** | |





© IFACI

## *3.4 Comment assurer vous la promotion de l'audit interne ?*

| Image | Commentaires |
|---|---|
| Avez-vous mis en place une communication sur le rôle et le positionnement de l'audit interne ? | |
| Comment garantissez-vous l'impartialité de l'audit interne ? | |
| Comment vous positionnez vous en cas de fraude ? Communiquez-vous en cas de crise ? | |
| Quelle image est véhiculée par l'audit interne au sein de votre entreprise En êtes vous satisfait? Si non, quelle est votre cible? Utilisez-vous des outils d'évaluation ? | |
| Autres (commentez) | |
| **Commentaires :** | |





© IFACI

# 4. *La gestion des ressources humaines*

## *4.1 Comment l'équipe d'audit interne est-elle organisée ? De quelle marge de manœuvre disposez-vous pour définir la taille, la composition et le mode de fonctionnement de l'audit interne ?*

| Constitution d'une équipe | Commentaires |
|---|---|
| De quelle marge de manœuvre disposez-vous pour définir la taille, la composition et le mode de fonctionnement de l'audit interne ? | |
| Comment est évaluée la liste des compétences nécessaires au fonctionnement du service ? (IT, finance, fiscalité, opérations, autres, langues…)<br>Quels profils recherchez-vous en priorité ? | |
| Privilégiez-vous les recrutements internes ou les recrutements externes ? | |
| Comment est organisée votre équipe ? (Seniors/ juniors, Domaine d'activité, Spécialité, Equipes, Zones…) | |
| Autres (commentez) | |
| **Commentaires :** | |





© IFACI

## 4.2 *Comment assurez-vous la formation des auditeurs ?*

| Formation continue | Commentaires |
|---|---|
| Comment intégrez-vous les auditeurs ? (formation, tuteur…) | |
| Comment les besoins sont-ils évalués ? | |
| Quelle est la nature des formations (Formation aux techniques de l'audit, comptable et financière, aux métiers de l'entreprise, langues…) | |
| Comment la formation est-elle assurée ? (Formation interne, recours à cours externes, …) | |
| Autres (commentez) | |
| **Commentaires :** | |

## 4.3 *Comment assurez-vous l'évolution des auditeurs ?*

| Evolution des auditeurs | Commentaires |
|---|---|
| Pouvez-vous promouvoir les auditeurs au sein du département (junior/senior/chef de mission… | |
| Existence d'un plan de développement pour les membres de votre équipe ? | |
| La RH suit-elle les auditeurs internes ? D'une manière particulière ? | |
| Combien de temps en moyenne un auditeur passe-t-il dans le service ? Quel est le turnover du département ? | |
| Autres (commentez) | |
| **Commentaires :** | |





© IFACI

### *4.4 Avez-vous recours à des expertises extérieures et dans quelles conditions (sous-traitance, co-traitance) ?*

| Expertises extérieures | Commentaires |
|---|---|
| Faites-vous appel à des consultants extérieurs ? Dans quelles circonstances ? Dans quelles spécialités ? | |
| Dans quelles conditions (sous-traitance, co-traitance ?) | |
| Quel type de profils recherchez-vous ? Grands cabinets d'expertise comptable ou d'audit ? Cabinet de conseil en stratégie ? Cabinets plus petits et éventuellement spécialisés ? Free lance ? | |
| Autres (commentez) | |
| **Commentaires :** | |





© IFACI

# 5. *La méthodologie et les outils de travail*

## *5.1 Sur quel référentiel vous êtes vous appuyé pour établir la méthodologie et les outils d'audit interne ?*

| Méthodologie d'audit | Commentaires |
|---|---|
| Avez-vous utilisé un référentiel pour établir et développer la méthodologie d'audit ? | |
| Avez-vous documenté des procédures internes concernant les processus d'audit ? | |
| Revoyez-vous régulièrement la méthodologie d'audit ? Quels sont les facteurs qui vous poussent à la faire évoluer ? | |
| Autres (commentez) | |
| **Commentaires :** | |

## *5.2 Comment établissez-vous et suivez-vous la réalisation du plan d'audit interne ?*

| Le plan d'audit interne | Commentaires |
|---|---|
| Par qui le plan d'audit est-il établi ? Par qui est-il validé ? | |
| Le management est-il impliqué dans l'élaboration du plan ? Quels sont les éléments pris en compte lors de son établissement (analyse de risque, nombres d'entités, tailles et matérialité des entités, audits antérieurs, problématiques spécifiques soulevées par le management…) | |
| Avec quelle fréquence le plan est-il remis à jour ? Comment est assuré le suivi de la mise en œuvre du plan d'audit ? | |
| Autres (commentez) | |
| **Commentaires :** | |





© IFACI

### *5.3 Avez-vous établi une cartographie des risques ? Et si oui comment est-elle utilisée ?*

| La cartographie des risques | Commentaires |
|---|---|
| Une cartographie des risques a-t-elle été établie ? Si oui par qui ? si non est-elle envisagée ? | |
| Comment la cartographie des risques a-t-elle été établie ? (approche top-down ou botttom-up ?) | |
| Quelles sont les personnes qui ont contribué à l'élaboration de la cartographie ? | |
| A qui est-elle communiquée ?<br>Par qui a-t-elle été validée et comment a été établie la hiérarchie des risques ? | |
| Autres (commentez) | |
| **Commentaires :** | |





© IFACI

## 5.4 *Comment se déroule une mission d'audit interne ?*

| La mission d'audit interne | Commentaires |
|---|---|
| **L'organisation préalable de la mission :**<br>Comment annoncez-vous une mission d'audit interne aux futurs audités ? (Lettres de mission, quand et par qui sont-elles émises ?) Qui est le signataire principal de la lettre de mission ?<br>Quelle est la durée moyenne des missions d'audit interne ?<br>Quelle est la taille et le niveau d'expertise de l'équipe d'audit assignée à la mission ? | |
| Réalisez-vous des missions d'audit impromptues ? Si oui, dans quel cas ? | |
| **Le déroulement de la mission :**<br>Quelles sont les grandes phases du déroulement de la mission ?<br>Quelles sont les activités réalisées lors de la phase de préparation ?<br>Comment documentez-vous les travaux de l'audit interne (Mémo d'audit, dossiers de travail, fiche de forces et faiblesses…) ?<br>Comment informez-vous l'entité auditée des points soulevés lors des missions ?<br>Avez-vous recours à l'auto évaluation des entités auditées ? | |
| **Le rapport d'audit :**<br>Qui est responsable de la préparation du rapport d'audit ? Par qui est-il validé ?<br>A qui est-il distribué ? et à qui n'est-il pas distribué et pourquoi ?<br>Quel est le format du rapport (rapport narratif, fiches, note de synthèse…) ?<br>L'entité auditée a-t-elle un droit de réponse ?<br>Etablissez-vous une notation des entités auditées ? Si oui quel est le système de notation ? Qui est responsable d'assigner une note aux entités ? Comment vous assurez-vous de l'impartialité de la notation ?<br>Etablissez-vous une synthèse pour le management ? Si oui dans quel but ? | |
| Autres (commentez) | |
| **Commentaires :** | |

ANNEXE



© IFACI

### *5.5 Comment vous assurez-vous de la mise en œuvre et du suivi des recommandations de l'audit interne ?*

| Le suivi des recommandations | Commentaires |
|---|---|
| Combien de recommandations faites-vous en moyenne par mission ? Ces recommandations sont-elles classées par niveau de priorité ? | |
| Comment assurez-vous le suivi des recommandations de l'audit interne ?<br>• Mission spécifique de suivi des recommandations<br>• Questionnaire d'auto-évaluation<br>• Questionnaire et tests | |
| Autres (commentez) | |
| **Commentaires :** | |

### *5.6 Avez-vous déployé des outils et/ou des applications spécifiques ?*

| Les outils | Commentaires |
|---|---|
| Avez-vous élaboré des programmes de travail sur les thématiques les plus fréquemment abordées ? | |
| Comment assurez-vous la thésaurisation de l'expertise accumulée lors de missions d'audit ? (Mise en place de fiches techniques, sessions de feedback ou de formation des auditeurs sur des problématiques spécifiques ?...) | |
| Avez-vous mis en place une application informatique pour gérer l'activité du service d'audit interne ? Si oui laquelle ?<br>Quelles sont les fonctionnalités déployées dans cet outil ? | |
| Si vous avez mis en place un outil, quels sont les avantages et inconvénients liés à cette application ? | |
| Si vous n'avez pas mis en place d'outil, pour quelles raisons ? Envisagez-vous d'en mettre un en place à l'avenir ? | |
| Autres (commentez) | |
| **Commentaires :** | |





© IFACI

## *5.7 Comment vous assurez-vous du suivi de la qualité des travaux d'audit interne ?*

| Le suivi de la qualité | Commentaires |
|---|---|
| Comment vous assurez vous de la qualité des travaux d'audit ? (Revue des dossiers, revue des mémos ou des fiches d'audit, revue des rapports) | |
| Comment assurez-vous la supervision des travaux d'audit ? | |
| Autres (commentez) | |
| **Commentaires :** | |





© IFACI

## 6. *Conclusions*

| Conclusions | Commentaires |
|---|---|
| Quels sont les principaux challenges que vous avez rencontrés lors de la création ou que vous rencontrez dans la gestion quotidienne de votre département ? | |
| Quelles sont les spécificités de votre service par rapport à un service d'audit interne dans une grande entreprise ? | |
| Quelles sont les bonnes pratiques que vous recommandez ? | |
| Quels sont les écueils que vous avez évitez ? | |
| Autres (commentez) | |
| **Commentaires :** | |





© IFACI

## 7. *Documents*

Accepteriez-vous de fournir des exemples des documents suivants et accepteriez qu'ils soient publiés (sans référence de nom d'entreprise) dans un cahier de la recherche ?

| | **Oui / Non** |
|---|---|
| • Charte d'audit | |
| • Plan d'audit interne | |
| • Programme de travail | |
| • Exemple de document de travail (mémo d'audit) | |
| • Rapport d'audit | |
| • Suivi des recommandations | |





© IFACI

# BIBLIOGRAPHIE


- Le Cadre de Référence International pour la Pratique Professionnelle de l'audit interne – IFACI (à paraître en français, avril 2009)
- Une démarche d'audit de plan de continuité d'activité – Unité de recherche IFACI (2008)
- Le dispositif de contrôle interne : cadre de référence de l'AMF – Groupe de Place (2007)
- Référentiel Professionnel de l'audit interne – IFACI Certification (2007)
- Evaluer et développer les compétences des collaborateurs…un enjeu majeur pour les services d'audit interne – IFACI (2007)
- Une démarche de management des connaissances dans une direction d'audit interne – Unité de recherche IFACI (2006)
- Etude du processus de management et de cartographie des risques – Groupe Professionnel « industrie et commerce » (2004)
- Guide de self-audit – P. Schick et O. Lemant – (2002)
- Créer, Organiser et développer l'audit interne – Unité de recherche IFACI (1999)




© IFACI

Réalisation : Ebzone Communication (www.ebzone.fr)
Impression : Compédit Beauregard S.A. - 61600 La Ferté-Macé
N° d'imprimeur : 4475