



Audit des organisations

Fadoua Laghzaoui
Enseignante-chercheure, FSJES-
Tanger

Plan

- **Axe 1- Audit et contrôle interne: Principes généraux**
- **Axe 2- Cas pratiques et études de Cas**

Axe I: Généralités sur l'audit et le contrôle interne

- **Chapitre I : Audit: Concepts, typologie et auteurs**
- **Chapitre II : Audit : Normes, méthodologie et techniques**
- **Chapitre III : Contrôle interne**

Chapitre I : Audit:Concepts,typologie et auteurs

- **Section I : Historique ,définition et objectifs de l'audit**
- **Section II : Types d'audit**
- **Section III: Auditeurs**

● Objectif:

- Avant le capitalisme :
Moyen de limiter le risque de fraudes

- Depuis le XX siècle :

Changement d'objectif: Moyen d'apprécier l'efficacité et les performances de l'entreprise;

Changement de prescripteur: l'Etat, les actionnaires + les banques (1940) + les tiers (1970)

● Institutions:

- l'*American Institute of Certified Accountants (AICPA)* , *Statements on Auditing Standards (SAS)* (1972)

- *Auditing Practice Committee (APC)* (1976)

- L'*International Federation of Accountants (IFAC)* (1977) qui a mis en place à cette date une commission permanente, l'*International Auditing Practices Committee (IAPC)*, devenue depuis *International Auditing and Assurance Standard Board (IAASB)* (2002) , chargée d'analyser les pratiques d'audit dans le monde

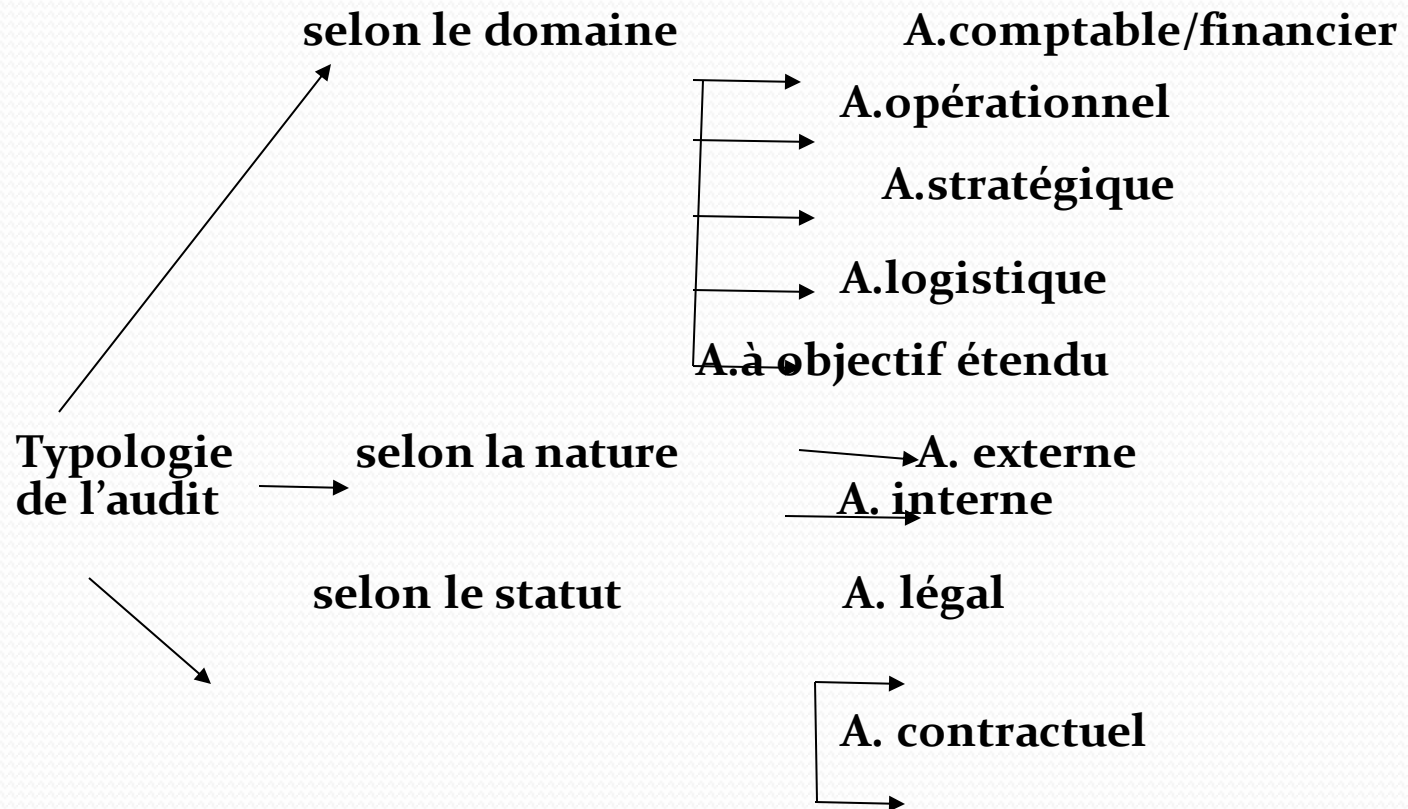
Définition

- C'est une mission d'opinion :
 - confiée à un professionnel « indépendant » (auditeur interne ou externe) ;
 - utilisant une méthodologie spécifique ;
 - justifiant un niveau de diligence acceptable par rapport à des normes.

Objectifs de l'audit

- §. I: A. de régularité ou de conformité
- §.II: A. d'efficacité
- §.III: A. de gestion ou de management (performance)

Types d'audit



Audit opérationnel

- Définition : il s'intéresse à l'ensemble des fonctions et opérations au sein de l'entreprise dans le but d'aider les responsables à améliorer leurs performances.
- Les critères de référence : ils sont relatifs. Les critères de qualité (conformité, économie, l'efficience, l'efficacité...
Nature de la mission : contractuelle

Audit stratégique

- Définition : Il a pour mission d'évaluer la pertinence de la stratégie eu égard à différents facteurs tels que l'évolution de l'environnement externe, l'état de l'organisation interne ou les ressources disponibles.

Audit interne

Une démarche méthodologique critique d'évaluation du contrôle interne d'une activité ou d'une fonction, effectuée par une personne indépendante, à partir d'un référentiel afin d'apprécier la qualité des réalisations de l'organisation auditée et de proposer des recommandations d'amélioration.

Audit interne

- Exercé par le personnel de l'entreprise (professionnel salarié).
- C'est une fonction indépendante d'appréciation exercée dans une organisation par un de ses services pour examiner et évaluer ses activités. L'objectif de l'audit interne est d'aider les membres de l'organisation à exercer efficacement leurs responsabilités. Il leur fournit des analyses, des appréciations, des recommandations, conseils et informations sur les activités examinées.

- 
- « 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»(IFACI,2000).

- Selon l'IFACI (2000)
- « 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 »(1).

1) Traduction de la définition internationale approuvée par l'IIA (The Institute of Internal Auditors), le 29 juin 1999.

- 
- **Audit externe : exercé par des intervenants extérieurs à titre légal (Ex. commissaires aux comptes) ou contractuel (cabinets d'audit, auditeurs certifiés, ISO, ASLOG...)**

AI/ AE: Divergences

- Statut de l'auditeur;
- Le cadre de référence;
- Le champ d'action;
- La dimension temporelle;
- La rédaction du rapport.

AI / AE : Collaboration

- Transmission réciproque des rapports;
- Planification commune des missions;
- Echange d'informations.

Section III : Les auditeurs

- **Les auditeurs publics**
- **Les auditeurs externes**
- **Les auditeurs internes**

Les auditeurs publics

- La Cour des Comptes (CC) et les Cours Régionales des Comptes (CRC)
- L'Inspection Générale de Finances (IGF)
- L'Inspection Générale de l'Administration Territoriale (IGAT)
- Les comités permanents d'audit

Auditeurs externes

- Les commissaires aux comptes

- Mission permanente;

Contrôle de régularité et de sincérité des comptes sociaux, de toute information figurante dans le rapport de gestion du conseil ou du directoire et dans les documents adressés aux actionnaires;

Vérification des livres, les valeurs de la société;

Certification des comptes annuels et des comptes consolidés.

- Missions spéciales:

Contrôle des modifications du capital, contrôle du capital social en transformation, contrôle d'équité du rapport d'échange en cas de fusion et de scission.

● Les experts comptables

Le titre d'expert comptable est attribué à celui qui, inscrit à l'OMEC, fait profession habituelle de réviser, d'apprécier et d'organiser la comptabilité des entreprises et organismes auxquels il n'est pas lié par un contrat de travail.

C'est un professionnel indépendant (OMEC) habilité à exercer trois métiers différents:

- Celui de comptable (analyse et organisation des systèmes comptables);
- Celui de contrôleur (auditeur) comptable à titre contractuel ou légal (CAC);
- Celui de consultant (en matière juridique, fiscale, économique, financière et organisationnelle).

● Autres auditeurs (cabinets d'audit et de conseil, auditeurs certifiés, ISO, ASLOG...)

Chapitre II: Audit: Normes, méthodologie et techniques

Section I- Normes d'audit

Section II- Méthodologie de l'audit

Section III-Techniques et outils d'audit

Section I- Normes d'audit

Audit interne

The Institute of Internal Auditors (IIA)

Institut Français des Auditeurs Consultants Internes
(IFACI)

Institut de l'Audit Interne (IAI)

A- Normes de qualification

B- Normes de fonctionnement

C- Normes de mise en œuvre



Section II- Méthodologie d'audit

A- Phase de planification

B- Phase d'exécution

C- Phase de finalisation

Phase de planification

Identification des risques, orientation et planification de la mission, adoption d'un « **plan d'approche** » (définition des objectifs de la phase d'étude, les modalités de l'analyse des risques)

Le plan d'approche

- Il associe à une prise de connaissance du domaine à auditer et une prise de conscience de ses habituels risques et opportunités d'amélioration, une décomposition du sujet de la mission en objets auditables qui produit le référentiel de l'analyse des risques (prise de connaissance du domaine à auditer et identification des risques)

1- Prise de connaissance du domaine à auditer

- Réunion préliminaire avec les responsables de l'entité audité
 - Recueil de la documentation interne et externe
 - Visite des lieux
 - Description de l'entité audité
 - Identification des principaux systèmes de gestion et d'autres domaines et systèmes significatifs
 - Examen des rapports existants

Moyen: Questionnaire de prise de connaissance

2- Identification des risques

- Typologie par origine (interne/externe)
- Typologie par nature (spéculatifs/aléatoires/mixtes)
- Décomposition selon la chronologie
- Décomposition par arborescence

Opération	Objectifs spécifiques	Risques	Pratiques d'Organisation communément adoptées (POCA)/ Indicateurs et indices

Tableau des Forces et faiblesses Apparentes (TFfA)

- Il constitue l'état des lieux des forces et faiblesses réelles ou potentielles et permet de hiérarchiser les risques dans le but de préparer le rapport d'orientation.

Domaine/ opération	Ob- jectif s de con- trôle	Ris- ques	POCA / Indicateurs et indices	Opinion			Comment aire ou référence
				F /f	Consé- quence	Deg- ré de confia nce	

Le rapport d'orientation

- C'est un document interne (contrat entre auditeur et audités) qui définit et formalise les axes d'investigations de la mission et ses limites.

Le programme de vérifications (planning de réalisation)

- Il définit les travaux (tâches) que l'auditeur va effectuer (observations, rapprochements, interviews...) pour vérifier la réalité des forces et faiblesses apparentes.

Phase d'exécution

Faire un diagnostic complet de l'entité auditée :
étudier chaque problème, ses manifestations, ses causes, ses conséquences et les solutions possibles;
utilisation des documents spécifiques tels:

- Budget, allocation, Planning, suivi
- La feuille de couverture
- La Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP)

- 
- Budget: nombre d'heures ou journées qu'il faut consacrer à chaque tâche et au total
 - Allocation: les tâches du programme de vérifications à affecter clairement aux auditeurs (qui fait quoi)
 - Planning: quand le fait-on?
 - Suivi: l'état d'avancement des travaux

Feuille de couverture d'entretien

	Feuille de couverture d'entretien	Montant ou solde :	
Date	Note de contrôle	Collaborateur	
		Réf. Papier de travail	Réf. des FRAP
Objectifs Modalités pratiques Plan de l'entretien Personnes à contacter Conclusions			

Modèle de FRAP

Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème

Référence papier de travail

FRAP N°:

Problème

4

Constat

1

Causes

2

Conséquences

3

Recommandations

5

Établi par :

Approuvé par :



Phase de finalisation

Rédaction d'un rapport présentant le lieu et les objectifs de la mission, les résultats trouvés, les conclusions tirées et les recommandations proposées classées par priorité décroissante dans le temps.

Démarche générale de l'auditeur

- **Prise de connaissance générale de l'entité auditée**
- **Appréciation du contrôle interne**
- **Rédaction du rapport**

Démarche spécifique

- **Etudier le fonctionnement ou la pratique**
- **Repérer les faits significatifs**
- **Déterminer leurs causes**
- **Démontrer leurs conséquences**
- **Proposer une solution**

§.III- Outils et techniques d'audit

- **Le questionnaire**
- **Les outils de collecte de l'information**
- **Les outils de traitement des données**

Les types de questions

- Questions ouvertes
- Questions fermées
- (Questions dichotomiques, questions à choix multiples, Questions hiérarchiques...)
- Exemple: Questionnaire de Prise de Connaissance de l'entité (QPC), Questionnaire de Contrôle Interne (QCI)...

Les outils de collecte de l'information

- **L'enquête:**
 - Enquête par sondage (enquête d'opinion externe, enquête d'opinion interne...)
 - Enquête systématique ou recensement
- **L'entretien**
- **L'analyse économique et financière**

Les outils de traitement des données

- **Le diagramme de circulation**
- **L'observation physique**
- **Le diagramme causes-effets**

Chapitre III: Le contrôle interne

§. I : Définitions

§. II : Principes et composantes

§. III : Méthode

§. IV : Limites du contrôle interne

§. I : Définitions

- A- L'approche « classique » du CI
- B- Définition du « COSO »

1962 (OECA)	1977 (OECCA- France)	1992 (COSO)
-Organisation rationnelle de la comptabilité -Prévention des erreurs -Prévention des fraudes	-Partie intégrante de l'organisation -Dispositif permettant: *La prévention *La sauvegarde du patrimoine *L'assurance de l'application des instructions *L'amélioration de la performance	-Processus visant à fournir une assurance raisonnable sur la réalisation des objectifs -Système de management stratégique -Optimisation des opérations -Respect des lois et règlements

A- L'approche « classique » du CI

- Objectifs
- Principes
- Limites

Principes du CI

- Principe d'organisation
- Principe d'intégration
- Principe de permanence et d'universalité
- Principe d'indépendance
- Principe d'information
- Principe d'harmonie
- Principe de la qualité du personnel

B- Définition (COSO)

Le CI se définit comme un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;**
- la fiabilité des informations financières ;**
- la conformité aux lois et aux règlements en vigueur.**

(Committee of Sponsoring Organization)

Composantes du contrôle interne

- **L'environnement du contrôle**
- **L'évaluation des risques**
- **Les activités de contrôle**
- **L'information et la communication**
- **Le pilotage**

L'environnement du contrôle

- C'est le milieu dans lequel les individus accomplissent leurs tâches et assument leurs responsabilités en matière de contrôle.

- Caractéristiques:

L'intégrité, l'éthique, les compétences du personnel, la philosophie et le style de management des dirigeants, la GRH...

L'évaluation des risques

- Elle consiste à identifier et analyser les facteurs susceptibles de remettre en cause les objectifs déjà fixés.

Les activités de contrôle

- Elles permettent l'application des normes et procédures dans le but d'assurer l'exécution des mesures établies par le management.

L'information et la communication

- Ces deux éléments permettent le recueil et l'échange des informations nécessaires à la conduite, à la gestion et au contrôle des opérations.

Le pilotage

- Il signifie le contrôle de tout le système de contrôle interne au moyen d'un suivi de l'ensemble du processus et d'une évaluation périodique et les différentes modifications qui peuvent y être apportées le cas échéant.

§. III- Méthode

- Première étape: faire un état des lieux du contrôle interne par segments d'activité, évaluer les risques et les moyens de leur maîtrise;
- Deuxième étape: hiérarchiser les risques à maîtriser et planifier la mise en place des dispositifs de contrôle. Cette affaire nécessite une collaboration des responsables des services contrôlés.
- Troisième étape: évaluer le contrôle interne par l'auteur.

§.IV- Limites du CI

- **L'erreur humaine**
- **La collusion**
- **Coût/avantages**