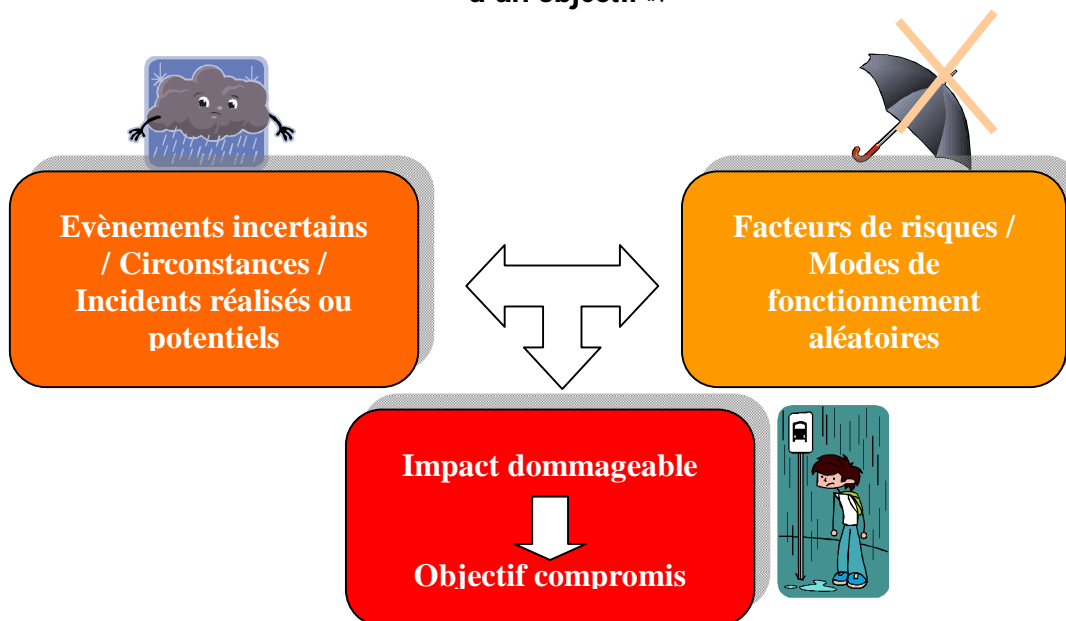


# QUIZ « METHODOLOGIE » - CORRIGE

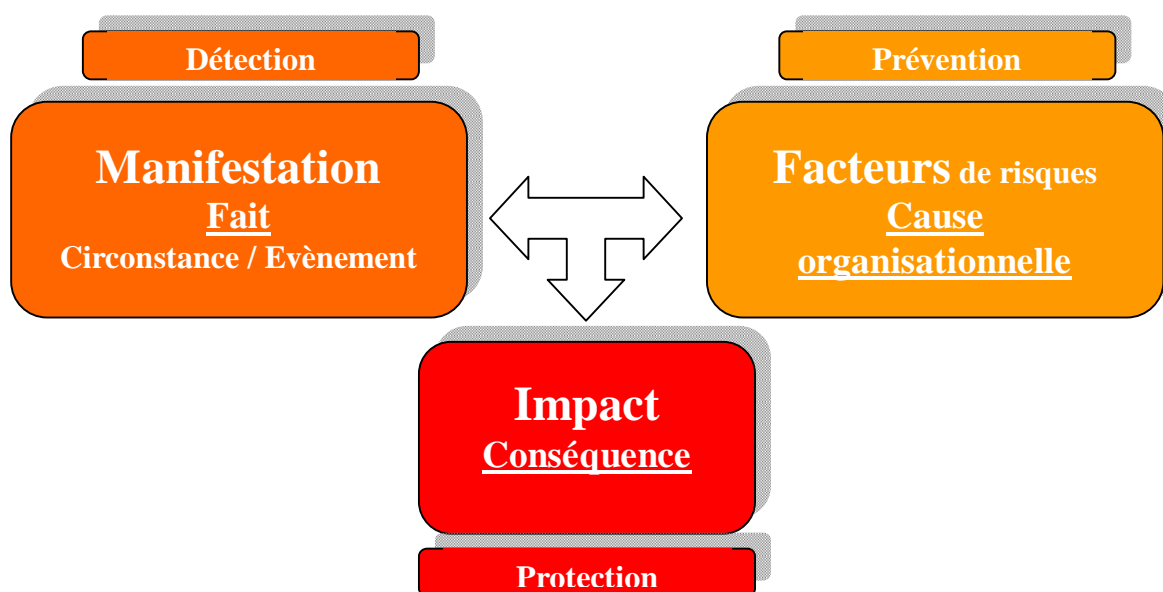
## 1 - LES RISQUES (CONCEPT et MANAGEMENT)

Qu'est-ce qu'un risque ?

« Le RISQUE est un concept signifiant la possibilité que la combinaison d'un **évènement incertain** et d'un **mode de fonctionnement aléatoire** ait pour conséquence **la non atteinte d'un objectif** ».



Pour pallier les risques quels sont les mesures qui constituent des éléments du dispositif de contrôle interne à mettre en place :



## QUIZ « METHODOLOGIE » - CORRIGE

### 2 – LE COSO I

Le contrôle Interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- Réalisation et optimisation des opérations.
- Fiabilité des informations.
- Respect des réglementations. »

Le contrôle interne est traditionnellement schématisé sous la forme d'une pyramide à cinq composantes.

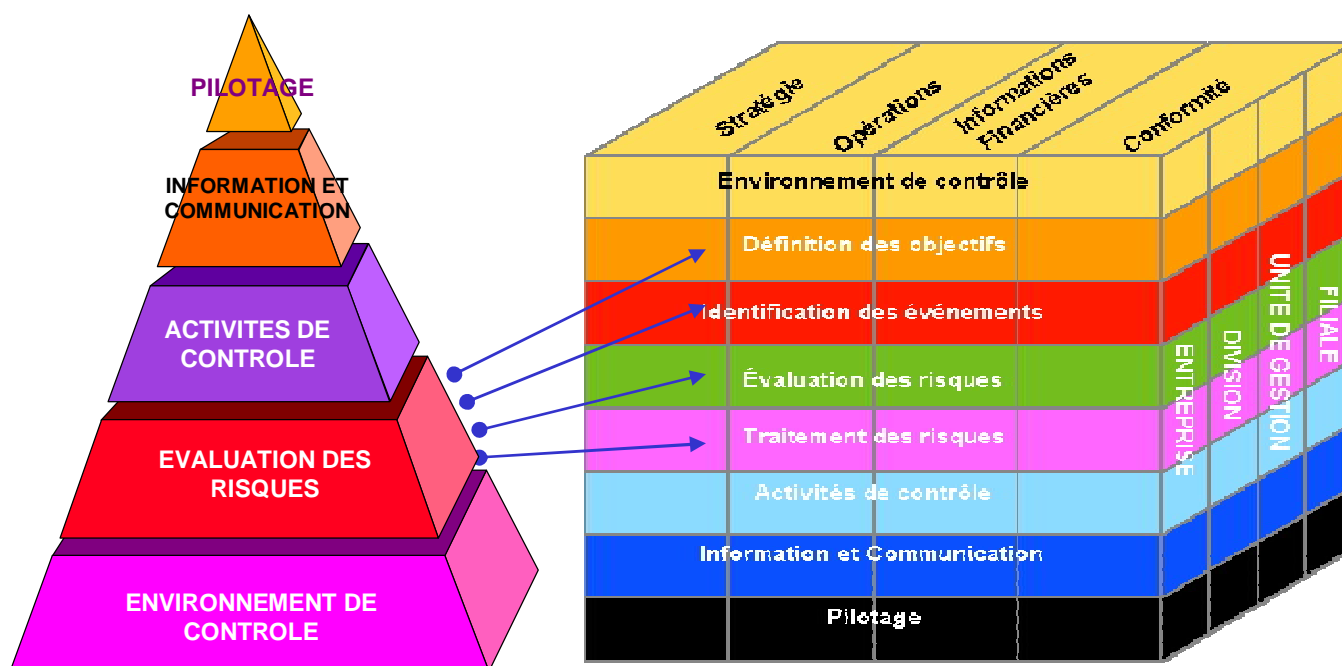


# QUIZ « METHODOLOGIE » - CORRIGE

## 3 – LE MANAGEMENT DES RISQUES LE COSO II

En matière de management des risques, le modèle **COSO « ERM »** (Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, « Enterprise Risk Management »), dit COSO II (2005) constitue une référence internationale pour sa mise en œuvre.

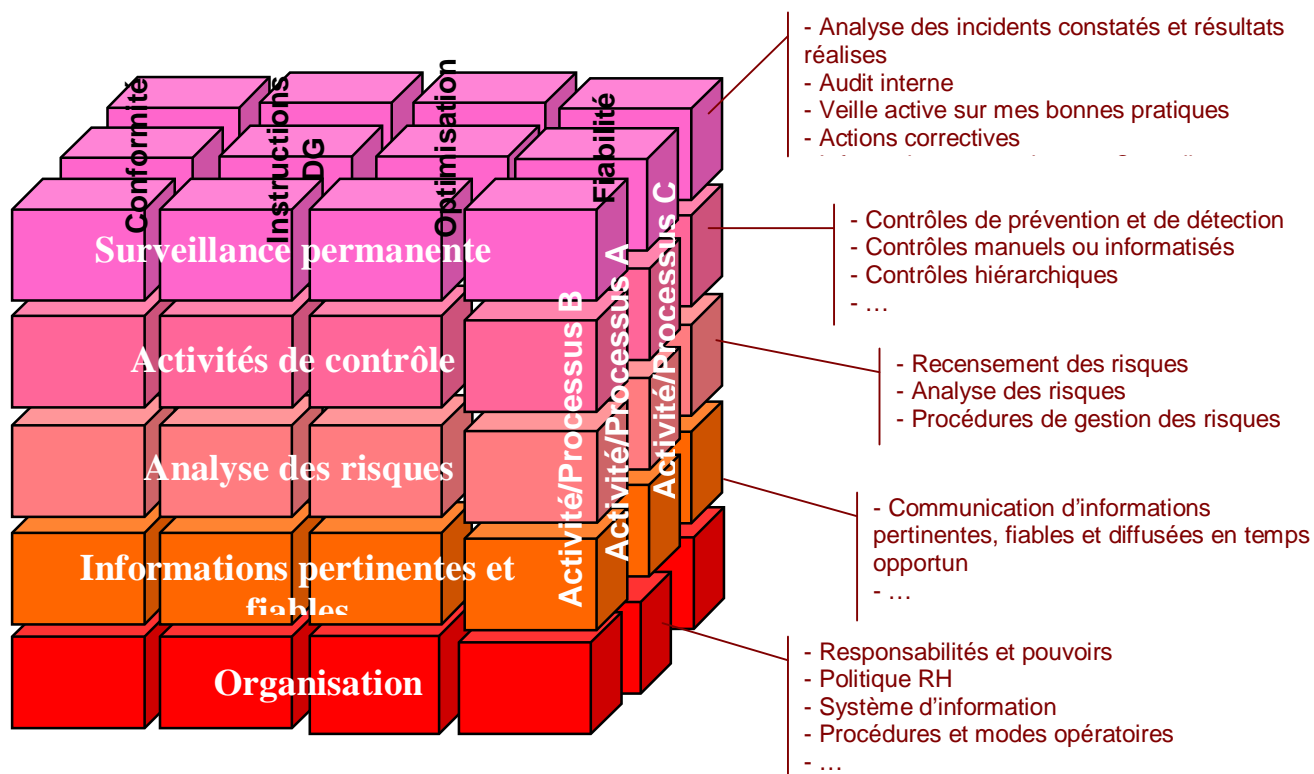
Ce modèle est traditionnellement représenté par un cube :



## QUIZ « METHODOLOGIE » - CORRIGE

### 4 – LE « REFERENTIEL AMF »

Le contrôle interne est défini à travers cinq composantes de base, elles mêmes se déclinant ensuite en items détaillés :



- **Une organisation** comportant une définition claire des responsabilités, disposant des ressources et des compétences adéquates et s'appuyant sur des systèmes d'information, sur des procédures ou modes opératoires, des outils et des pratiques appropriés.

- **La diffusion en interne d'informations pertinentes, fiables**, dont la connaissance permet à chacun d'exercer ses responsabilités.

- **Un système visant à recenser, analyser les principaux risques** identifiables au regard des objectifs de la société et à s'assurer de l'existence de procédures de gestion de ces risques.

- **Des activités de contrôle proportionnées** aux enjeux propres à chaque processus, et conçues pour s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs.

- **Une surveillance permanente** portant sur le dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement. Cette surveillance, qui peut utilement s'appuyer sur la fonction d'audit interne de la Société lorsqu'elle existe, peut conduire à l'adaptation du dispositif de contrôle interne. La Direction Générale ou le Directoire apprécie les conditions dans lesquelles ils informent le Conseil des principaux résultats des surveillances et examens ainsi exercés.

## 5 - LA DEFINITION DE L'AUDIT INTERNE

Donnez la définition française de l'audit interne datée du 21 mars 2000 et approuvée par le conseil d'administration de l'IFACI – Institut Français de l'Audit et du Contrôle 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 ».**

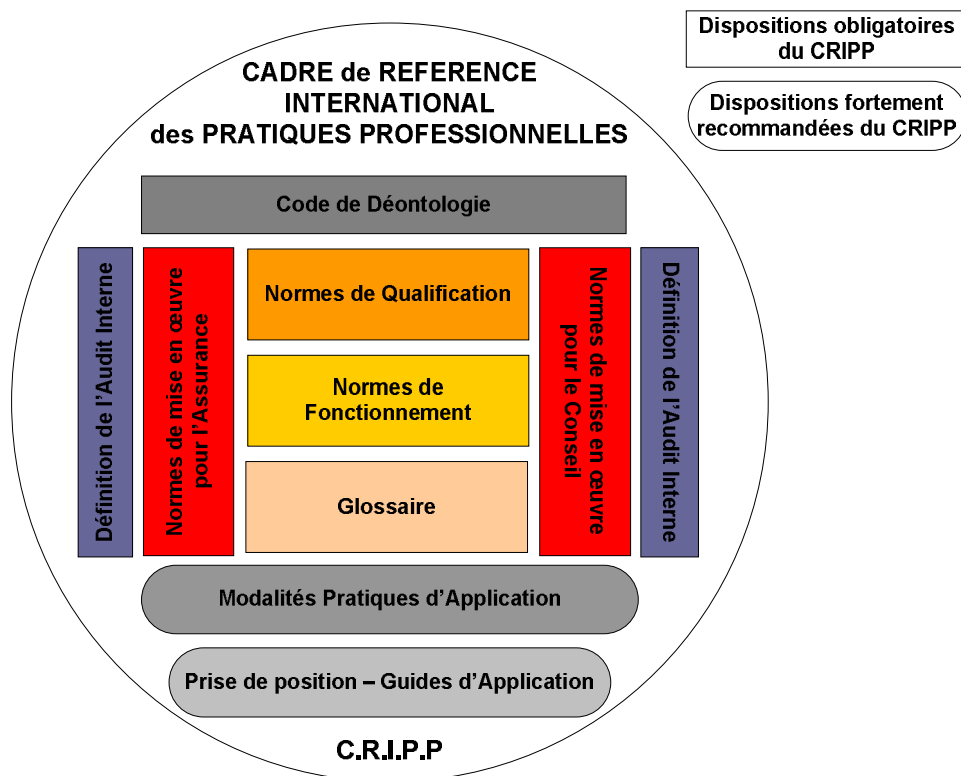
Il s'agit de la *traduction de la définition internationale approuvée par l'IIA le 29 juin 1999.*

Les mots clés de la définition de l'audit interne à connaître sont les suivants :

- activité
- indépendante et objective / impartiale
- valeur ajoutée
- assurance et conseils
- aide à atteindre objectifs
- approche systématique et méthodique
- évaluation et amélioration
- processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise.

## 6 - UNE PROFESSION NORMEE

Quels sont les **principes normatifs internationaux** sur lesquels l'auditeur interne s'appuie ?



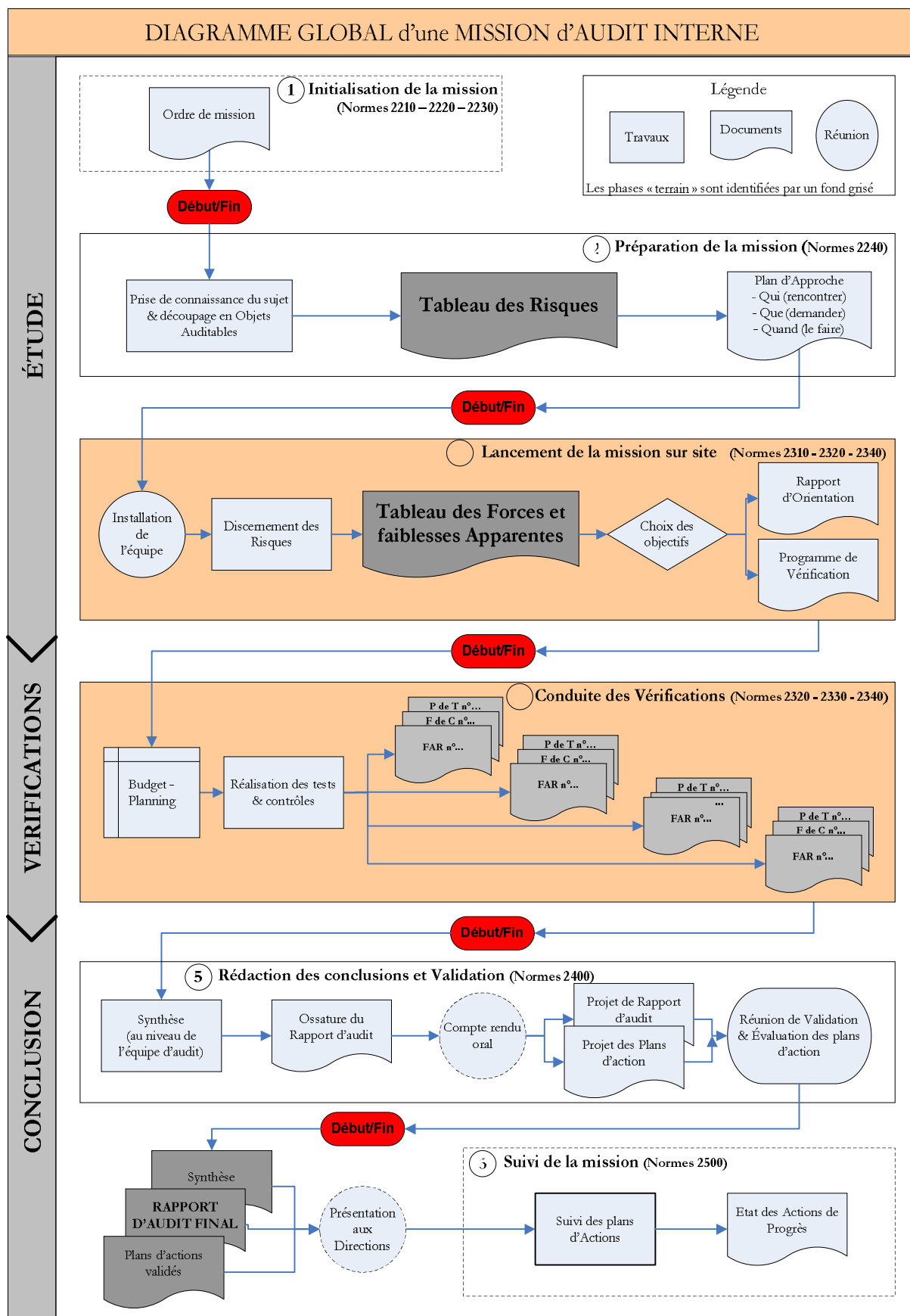


DIAGRAMME GLOBAL d'une MISSION d'AUDIT INTERNE

Début

ÉTUDE

**1 - Initialisation de la mission (Le droit d'accès ou l'ordre de mission)**

L'équipe d'audit en charge de la mission doit se faire préciser clairement les attentes du (ou des) commanditaire (s). Elle établit pour cela un Ordre de Mission qui est validé par le commanditaire et présenté au (x) responsable (s) de l'entité auditée. Cet ordre de mission constitue à la fois : le contrat passé entre le service d'audit et le demandeur de la mission et le droit d'accès de l'audit à l'entité concernée.

**2 - Préparation de la mission (Examen de l'activité et élaboration d'un Tableau des Risques - TaRi)**

L'équipe d'audit établit le Tableau des Risques relatif au domaine audité (ou ajuste celui existant si le service d'audit interne dispose d'une « bibliothèque » de référentiels des risques). Un Tableau de risques relate, pour une thématique donnée, les bonnes pratiques en matière de contrôle interne qui devraient être présentes dans l'entité objet de l'audit. Dans la suite de la mission ce référentiel sert de base à laquelle « la réalité du terrain » va être comparée. C'est un document fondamental pour le bon déroulement de la mission et la qualité des conclusions de l'audit. Il sera revu par le chef de mission et présenté aux audités avant le lancement de la mission sur site.

**3 - Lancement de la mission sur site (De la réunion d'ouverture au programme de vérification)**

La réunion d'ouverture marque le lancement officiel de la mission d'audit dans l'entité concernée. L'équipe d'audit, en partant du Tableau des Risques préétabli, identifie durant cette phase les Forces et faiblesses Apparentes du contrôle interne de l'entité auditée. Cette démarche de discernement des risques se construit : par des entretiens avec les audités, la consultation de la documentation disponible concernant les processus, ... Un Tableau des Forces et faiblesses Apparentes (TFéA) synthétise ce travail d'identification des éventuels dysfonctionnements (et points forts) de l'organisation. Mais à ce stade tous ces éléments s'inscrivent dans un cadre théorique sans valeur probante. Dans la perspective de conduire des vérifications l'équipe d'audit établit, à partir du Tableau des Forces et faiblesses Apparentes :

- un Rapport d'Orientation qui définit les grands axes d'investigation pour la suite, destiné aux audités pour information,
- un Programme de Vérifications, à usage de l'équipe d'audit et qui précise la nature des contrôles à réaliser,
- un Budget Allocation Planning qui précise la répartition des contrôles dans le temps et entre les membres de l'équipe.

VERIFICATIONS

**4 - Conduite des Vérifications**

Durant cette phase de vérification l'équipe d'audit réalise l'ensemble des travaux de contrôle prévus au programme de vérifications. Pour ce faire les auditeurs disposent des Techniques d'Audit mises à leur disposition.

Afin de conserver la traçabilité des contrôles réalisés, ils formalisent tous ces travaux dans divers documents :

- les « papiers de travail » véritables « brouillons » des auditeurs sur lesquels sont consignés le détail des investigations,
- les « Feuilles de couvertures » qui résumant, pour chaque contrôle : l'objectif du contrôle, sa nature, les résultats obtenus et les conclusions de l'auditeur en charge du contrôle,
- Enfin, lorsqu'un contrôle atteste d'un dysfonctionnement, une Feuille d'Audit et de Recommandations (FAR) synthétise l'opinion de l'auditeur sur cette faiblesse de contrôle interne.

La FAR relate pour le problème évoqué : les éléments de preuves qui en révèlent l'existence, les causes avérées, les conséquences réelles ou potentielles et enfin les propositions de recommandations formulées par l'équipe d'audit pour remédier à ce dysfonctionnement.

CONCLUSION

**5 - Rédaction des conclusions (de l'ossature du rapport d'audit à sa validation)**

L'équipe d'audit doit maintenant établir les conclusions de sa mission. Dans un premier temps à travers la construction de l'ossature du rapport d'audit qui va servir de support pour le compte rendu final sur site auprès des audités et de base pour l'établissement du projet de rapport. Une fois validé par le chef de mission, ce projet de rapport est communiqué aux audités en préparation de la réunion de validation. Cette réunion est déterminante quant à la valeur ajoutée de la mission d'audit. Elle donne l'opportunité aux audités de : demander des explications sur les dysfonctionnement révélés, contribuer à l'élaboration des recommandations définitivement retenues. Suite à cette réunion, les auditeurs établissent le rapport d'audit final communiqué au commanditaire et les audités finalisent leurs plans d'actions retournés au service d'audit afin de permettre le suivi de la mise en œuvre des recommandations.

**5 - Suivi de la mission (le suivi des recommandations et les actions de progrès)**

A des échéances bien précises après la fin de la mission (par exemple 3 mois, 9 mois, 1 an), le service d'audit a en charge le suivi de la mise en œuvre des plans d'actions afin de « boucler la boucle » et de remplir complètement et véritablement sa mission. Ce suivi peut prendre diverses formes (d'un simple déclaratif de la part des audités jusqu'à des missions d'audit de suivi de courte durée sur le terrain), il fait l'objet d'une transcription sur un « État des Actions de Progrès ». A l'achèvement de la mise en œuvre des plans d'actions, l'état final des actions de progrès est communiqué au commanditaire de la mission.

Fin

## QUIZ « METHODOLOGIE » - CORRIGE

<b>ORDRE de MISSION</b>	
<b>Qu'est-ce que c'est ? A quoi ça sert ?</b>	<b>Comment ça se fabrique ?</b>
<p>C'est le <b>mandat donné par la DG à l'Audit Interne</b> pour <b>informer les responsables concernés</b> de l'intervention imminente des auditeurs et donner le <b>droit d'accès</b></p>	<p><b>Rédigé par le RAI et signé par la DG</b> Envoyé lorsque le RAI, après avoir eu connaissance des difficultés éventuelles qui pourraient nuire au bon déroulement de la mission, a apprécié l'opportunité dans le temps de la mission</p>

<b>TABLEAU des RISQUES</b>	
<b>Qu'est-ce que c'est ? A quoi ça sert ?</b>	<b>Comment ça se fabrique ?</b>
<p><b>Un Tableau des Risques Génériques à 5 colonnes :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Finalités</b>, objectif de CI, être sur que...</li> <li><b>Scénarios d'empêchement, risques</b> que la finalité ne soit pas atteinte, que peut-il se passer ?</li> <li><b>Points de contrôle</b> de la réalité de ces empêchements, étapes clés du CI, observables + <b>critères de résultats : E, E, A, D, S</b></li> <li><b>Impact, risque</b> si l'étape est défaillante / déficiente</li> <li><b>Bonnes Pratiques</b>, moyens du CI, ressources : <b>A, A, D, P</b></li> </ol> <p><b>qui sera le Référentiel convenu</b> entre le demandeur, les audités et les auditeurs <b>pour évaluer la maîtrise des risques</b></p>	<p><b>Découper en objets auditables :</b> éléments qui peuvent être observés, constatés par l'auditeur, et comparés à un référentiel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>en stades chronologiques</b> quand la dimension chronologique peut être un guide.</li> <li>sinon autrement : par arborescence sémantique + Parties Prenantes et leurs attentes ou par facteurs clés de succès, par sous processus ou processus-clés, par parties prenantes (attentes et contributions), ...</li> </ul> <p><b>Puis pour chaque morceau renseigner le TaRi de gauche à droite : 1 ligne par risque</b> au sens de scénario d'empêchement</p>



<b>TABLEAU des FORCES et FAIBLESSES APPARENTES</b>	
<b>Qu'est-ce que c'est ? A quoi ça sert ?</b>	<b>Comment ça se fabrique ?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le "TFfA" (Tableau des Forces et faiblesses Apparentes) conclut l'étape de <b>Discernement des Risques</b> préparée par le « TaRi » qui conclut l'Analyse des Risques effectuée au bureau</li> <li>• Il a pour objectif de faire un <b>état des lieux</b> des forces et faiblesses réelles ou potentielles de l'entité ou du domaine audité <b>afin d'orienter les travaux détaillés</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Sur le terrain</b></li> <li>▪ essentiellement par interviews et diagrammes de circulation</li> <li>▪ sans tests autres que de compréhension</li> </ul>

<b>RAPPORT D'ORIENTATION</b>	
<b>Qu'est-ce que c'est ? A quoi ça sert ?</b>	<b>Comment ça se fabrique ?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il définit et formalise les axes d'investigation de la mission et ses limites : il les exprime en <b>objectifs à atteindre par l'audit pour le demandeur et les audités</b>, dans leur langage</li> <li>• Il objective la démarche : découpage, Objectifs, Risques, Bonnes Pratiques, Analyse des Risques (survol), ciblage/choix</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Choix des orientations de la mission à partir du TaRi : FfA et, chaque fois que c'est possible, discussion avec les principaux responsables audités et les demandeurs : "<b>recadrage</b>"</li> </ul>

<b>PROGRAMME DE VERIFICATIONS</b>	
<b>Qu'est-ce que c'est ? A quoi ça sert ?</b>	<b>Comment ça se fabrique ?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• « <b>Gamme de fabrication</b> » à mettre en oeuvre pour atteindre les objectifs du Rd'O : liste des tâches à effectuer, des investigations à mener, des questions à poser, des points à voir, des procédures à rechercher,... (« Programme de travail »)</li> <li>• C'est un document <b>interne</b> au Service d'Audit, destiné à définir, répartir, planifier et suivre les travaux des auditeurs</li> <li>• Il assure le <b>Directeur de l'Audit</b> (« contrat » avec l'équipe), permet au <b>Chef de Mission</b> d'évaluer et répartir les tâches et d'établir le planning jusqu'au Rapport, et guide <b>les auditeurs</b> (déborder et peaufiner)</li> <li>• Il documente le déroulement (trace), sert de table d'orientation, et <b>capitalise l'expérience</b></li> </ul>	<p>Reprendre le Rapport d'Orientation comme charpente, et, <b>objectif par objectif, décrire</b> succinctement les travaux nécessaires</p>

<b>FEUILLE DE COUVERTURE</b>	
<b>Qu'est-ce que c'est ? A quoi ça sert ?</b>	<b>Comment ça se fabrique ?</b>
<p>Document établi en deux temps, <b>avant puis à la fin d'une tâche</b> définie dans le Programme de Vérification :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• en spécifier les modalités de mise en oeuvre (donc est de même nature que le PdeV : l'affine, le précise)</li> <li>• mettre en évidence les résultats obtenus et les conclusions qui en ont été tirées</li> </ul> <p><b>Accroît l'efficacité</b> de l'Audit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• accélère le PdeV et le Rd'O</li> <li>• réduit l'étendue du travail en commun, évite de spécifier des tâches caduques, se fait souvent en temps masqué</li> <li>• facilite la constitution du dossier synthétique et la supervision (lien ciblage des risques ↔ FAR / no FAR)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Chaque auditeur</b> établit les siennes, et non plus toute l'équipe ensemble</li> <li>▪ <b>au fur et à mesure</b> des besoins</li> <li>▪ et <b>les fait approuver</b> par le Chef de Mission avant d'exécuter le travail</li> </ul>

<b>FEUILLE D'AUDIT ET DE RECOMMANDATIONS</b>	
<b>Qu'est-ce que c'est ? A quoi ça sert ?</b>	<b>Comment ça se fabrique ?</b>
<p>La Fiche d'Audit et de Recommandation est le Papier de Travail synthétique par lequel l'auditeur présente et documente chaque <b>risque ou dysfonctionnement</b> à signaler :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le « <b>Problème</b> » qui le résume ; c'est une formulation : elle doit être <b>Synthétique, Autonome et Percutante</b></li> <li>• les « <b>Faits /constats</b> » qui le prouvent</li> <li>• les « <b>Causes</b> » qui l'expliquent</li> <li>• les « <b>Conséquences</b> » qui le pèsent</li> <li>• les « <b>Recommandations</b> » qui le résolvent</li> </ul> <p>La FAR sert à exploiter les constats sans erreur et sans détour, communiquer avec l'audité, piloter la mission section par section validées et référencées, accélérer le rapport (pas de réécriture) et faciliter sa lecture (structure et concision)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Toute section du Travail Terrain se termine par la mention « FAR N°n » ou « pas de FAR ».</li> <li>▪ Lors de la rédaction de la FAR, l'auditeur <b>commence toujours par les Faits / constats</b> ; ensuite, il complète les Causes du dysfonctionnement relevé et ses Conséquences ; enfin il formule le Problème</li> <li>▪ Les FAR sont approuvées par le Chef de Mission puis <b>validées avec les audités</b> concernés au fur et à mesure des sections</li> <li>▪ Les Recommandations sont développées avec les audités : ceux-ci sont en effet mieux à même de trouver une solution adaptée au problème soulevé par l'auditeur</li> </ul>

<b>OSSATURE DU RAPPORT</b>	
<b>Qu'est-ce que c'est ? A quoi ça sert ?</b>	<b>Comment ça se fabrique ?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• C'est l'<b>enchaînement des messages que l'Audit Interne veut délivrer</b> dans le Rapport concluant la mission</li> <li>• Son but est d'<b>organiser la réflexion et le discours</b> de l'équipe d'audit avant de rendre compte de ses conclusions aux principaux responsables audités, au demandeur et à la Direction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Au cours d'une <b>réunion de synthèse</b> interne à l'équipe, dont l'objectif est d'ordonner ses idées et de définir le contenu du rapport, <b>l'équipe d'audit reprend les énoncés des « problèmes » figurant sur les FAR, les classe,</b> et rajoute les titres de regroupements sous lesquels ils apparaîtront dans le Rapport</li> </ul>

<b>RECOMMANDATIONS</b>	
<i>Comment les formuler ?</i>	<i>Que doit-il se passer ensuite ?</i>
<p><b>N° : le [manager de ceci] devrait / devra [faire cela]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un numéro et un <b>destinataire responsable</b></li> <li>• Le verbe « devoir » au « <b>suggestif</b> » quand l'Audit suggère de changer les règles et manières de faire, et à « <b>l'impératif</b> » quand l'Audit rappelle l'existence d'une règle dont il a vérifié le bien fondé et appelle à son respect</li> <li>• Une ou des <b>action(s)</b></li> </ul>	<p>L'audit doit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ obtenir les <b>plans d'actions</b> des audités</li> <li>▪ les évaluer et <b>assurer la Direction</b> que le problème cessera quand les actions seront en place (ou l'alerter)</li> <li>▪ <b>suivre</b> leur mise en place, directement ou indirectement</li> </ul>

<b>RAPPORT D'AUDIT</b>	
<i>Qu'est-ce que c'est ? A quoi ça sert ?</i>	<i>Comment ça se fabrique ?</i>
<p>Le rapport d'Audit Interne <b>communiqué</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aux principaux responsables concernés <b>pour action</b></li> <li>• et à la Direction <b>pour information</b> les conclusions de l'audit concernant la capacité de l'organisation auditée à accomplir sa mission, <b>en mettant l'accent sur les dysfonctionnements</b> pour que soient développées des actions de progrès</li> </ul> <p>Il constitue le point culminant de la mission, mais non sa fin</p>	<p><u>3 étapes</u> : le <b>Projet</b> de Rapport, sa <b>Validation</b> avec les audités, le Rapport <b>Définitif</b></p> <p>La réunion de Validation a pour but de rendre indiscutable le Rapport Définitif, tant sur le fond que sur la forme. En cas de désaccord persistant, l'Audit maintient son opinion (et le mentionne dans le Rapport)</p> <p><u>3 publics</u>, donc trois documents réunis en un « Rapport » :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>les audités et leur hiérarchie immédiate</b> : pour partager les constats et déductions de l'AI (long et technique)</li> <li>▪ <b>le Comité de Direction</b> : l'essentiel pour les lecteurs qui veulent être informés mais n'ont pas à résoudre les problèmes</li> <li>▪ <b>le Président</b> : les quelques points qu'il doit savoir</li> </ul>