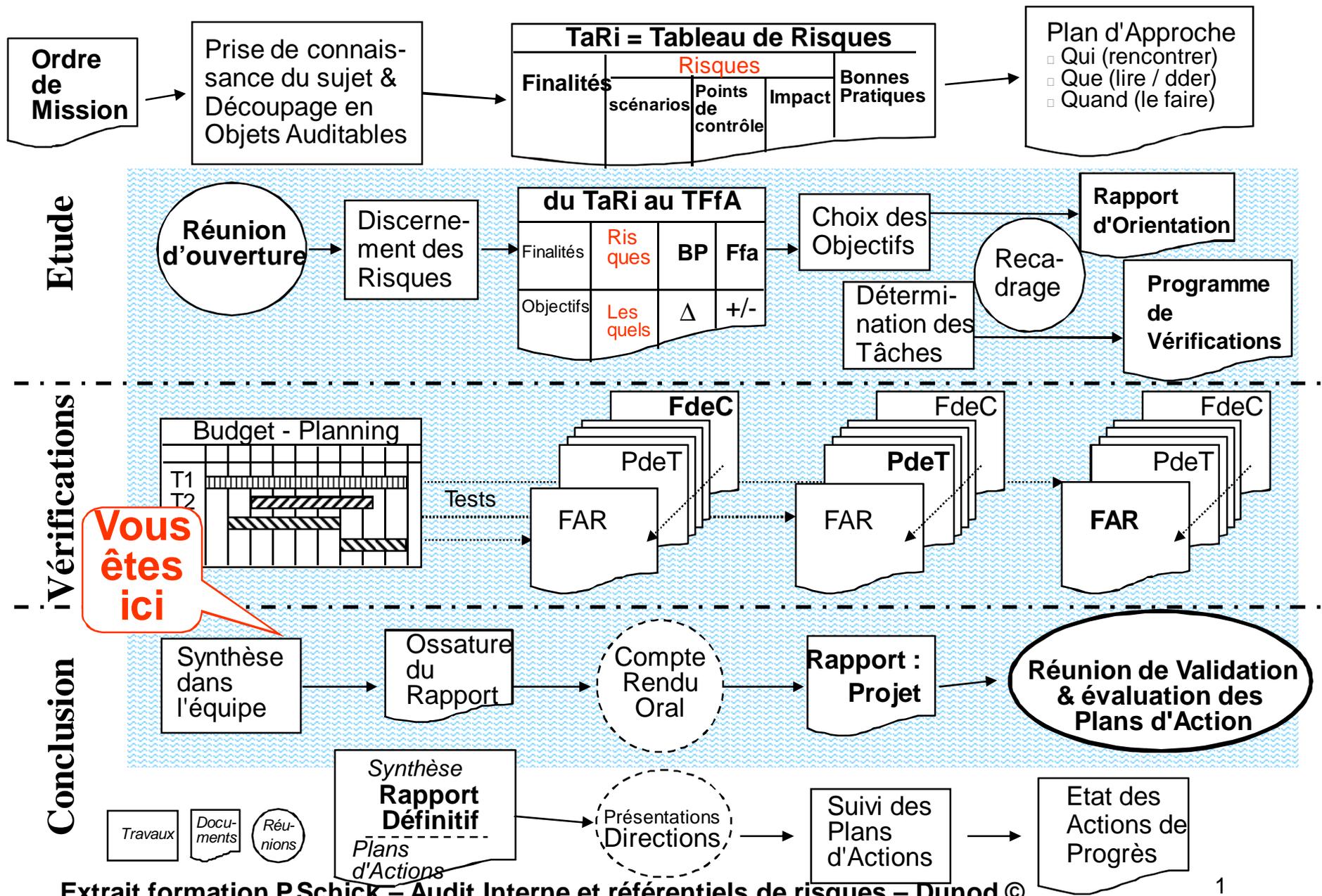


Diagramme d'une mission d'audit interne



<p>Conseils Pratiques</p>	<p>Pivoter : du Rapport d'Orientation au plan du Rapport lors d'une réunion de synthèse interne à l'équipe d'Audit</p>
<p>Reprendre tous les problèmes (Synthétique, Autonome, Percutant) Décider ce qu'on veut écrire dans le Rapport et ordonner ses idées Etablir la liste ordonnée des problèmes avec intertitres Ossature du Rapport (O.R) = énoncé des problèmes, classés dans l'ordre désiré pour le Rapport, avec titres de regroupements</p>	
<p>Pivoter D'une logique de questionnement : Intellectuelle ... à une logique de présentation : Points à faire passer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faiblesses relevées par thème • Provision à passer par montants 	<p>Ne pas pivoter Structure constante, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 thème tous établissements pour comparaisons • 1 standard toutes filiales pour synthèse par divisions
<ul style="list-style-type: none"> ➤ - Guide de montage ou de rédaction du rapport d'audit et de relecture par l'audit ➤ - Guide de rédaction du résumé du rapport ➤ - Support de présentations lors du compte rendu final sur site 	

Exemple d'Ossature du Rapport : *audit de la fiabilité des résultats mensuels de ****

I. Organisation du Service Comptable

- 1.1 Le personnel comptable insuffisant ne peut garantir une comptabilité et une gestion informatique performante
- 1.2 La comptabilité analytique telle qu'elle existe actuellement ne permet pas d'effectuer un suivi précis de la rentabilité d'une affaire

II. Système Informatique

- 2.1 Le progiciel de comptabilité trop ouvert ne respecte pas les règles de la comptabilité tenue sur ordinateur et manque de fiabilité
- 2.2 Toutes les fonctionnalités du système informatique n'étant pas utilisées, certains travaux sont réalisés de façon extra-comptable ce qui accroît les délais et les risques d'erreurs
- 2.3 L'absence de procédure ne permet pas de s'assurer de la sauvegarde correcte de l'ensemble des enregistrements comptables
- 2.4 Le système informatique de la société est sous-utilisé

III. Procédures et Contrôles

- 3.1 La tenue des stocks de métal en quantité manque de précision
- 3.2 La tenue des stocks de métal en valeur manque de précision
- 3.3 Le stock métal est sous-évalué car les chutes de métal sont valorisées au prix du premier choix
- 3.4 Des articles non consommés devant figurer en compte de stock sont directement imputés en frais généraux
- 3.5 La procédure de sortie de stock de matières consommables ne permet pas de s'assurer que toute sortie est bien comptabilisée

IV. Ventes

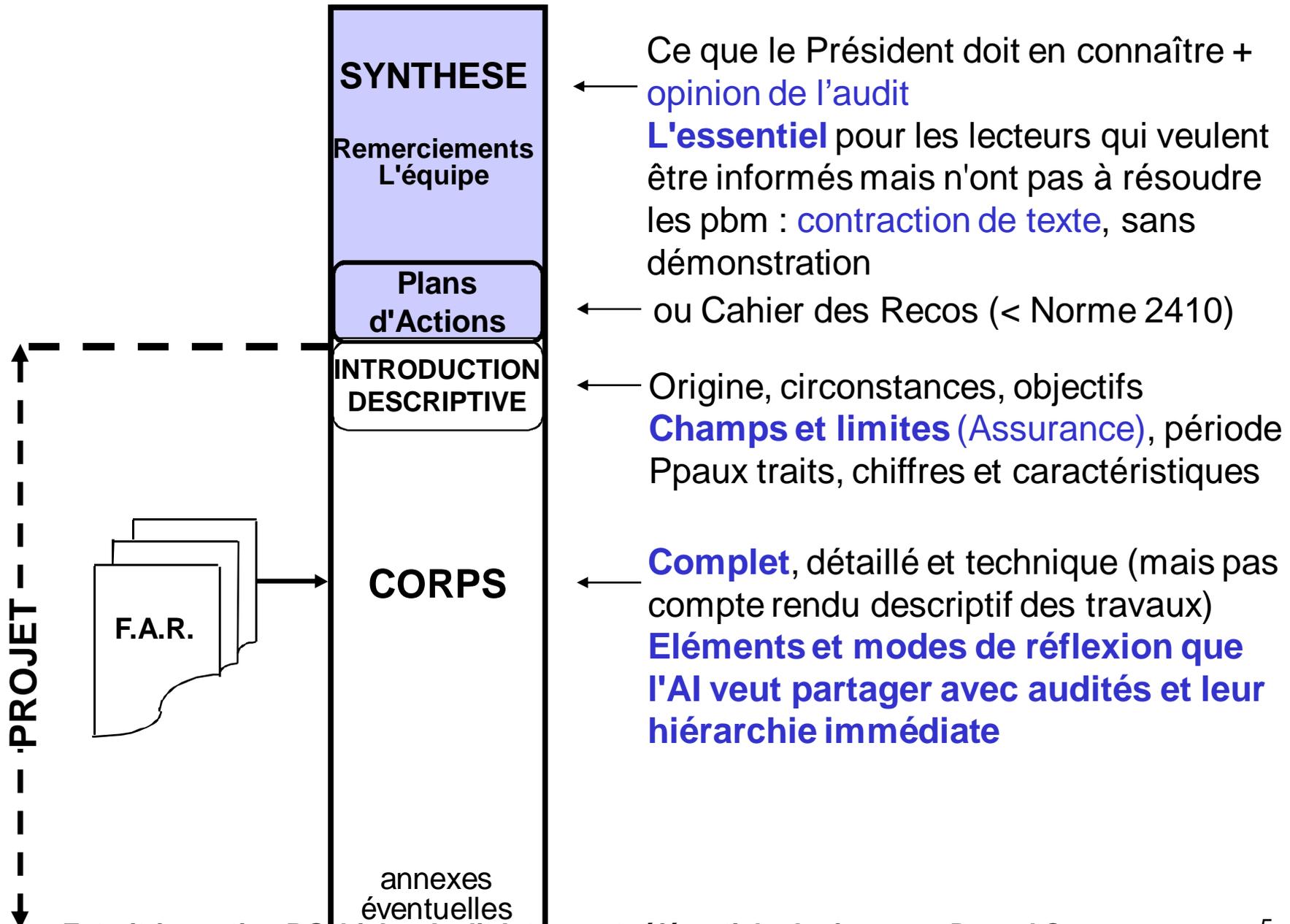
- 4.1 Aucune procédure ne permet de s'assurer que toute sortie d'usine est facturée
- 4.2 En l'absence de procédure formalisée des avoirs peuvent être émis sans justificatifs

V. Travaux Comptables

- 5.1 L'absence de rapprochement entre les heures payées et les heures pointées ne permet pas de s'assurer que la société ne paye que les heures dues aux salariés
- 5.2 Certains travaux comptables ne sont pas faits régulièrement, ce qui allonge les délais de sortie des résultats et affaiblit le contrôle interne
- 5.3 Les immobilisations ne sont pas suffisamment distinguées dans la procédure achats

Conseils Pratiques	Compte Rendu Final sur site
<p>Souhait du principal responsable d’être informé, rapidement, le premier</p> <ul style="list-style-type: none"> • Légitime : c’est constitutif d’être responsable, • Exprimé ou non ... et d’autant plus fort que non exprimé ! <p>Y répondre dans l’Ossature du Rapport</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quitter sans compte rendu structuré : Incompétence • Conclure sans prendre du recul : Imprudence <p>« Trucs et Astuces »</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Synthèse (O.R) avant dernières (et secondaires) vérifications ➤ CR provisoires (multi sites) = observations provisoires, pas conclusions / problèmes ➤ Toute l’équipe (explication) et tous les audités (compréhension et engagement), ou informel (déjeuner) ➤ En profiter pour tester l’acceptabilité des propositions et inciter à la mise en œuvre avant sortie du Rapport ➤ ATTENTION : des questions et des contestations peuvent entraîner des travaux complémentaires <p style="text-align: center;"><i>C’est le dernier moment informel de travail en commun. Ensuite la relation sera plus formelle (tout en restant cordiale)</i></p>	

Le Rapport d'Audit Interne



Critères de rédaction :

- **OBJECTIF** : basé sur des faits, impartial et hiérarchisé (mise en perspective)
- **CLAIR** : aisément compréhensible, logique, langage simple, étayé par suffisamment d'informations
- **CONCIS** (court ?) : qui va droit au fait, évite les détails. Le minimum de mots possible
- **UTILE** : constructif, aidant à la réflexion, riche en améliorations, ... et émis dans un délai permettant d'agir efficacement

Comité de lecture :

- Aucun rédacteur ne peut être son propre relecteur :
effet produit = effet désiré ?

Présentation :

- Standardiser pour aider les lecteurs et renforcer l'image de l'Audit Interne

Diffusion :

- Réfléchie et restreinte, parfois partielle
- Prévenir en début de rapport (ou dans une note d'accompagnement) que c'est un rapport d'audit interne

prévenir (*sur fond rose*)

IMPORTANT

Ce document est un rapport d'Audit Interne

Il est recommandé de ne pas en étendre la diffusion au delà de la liste prévue :

- il contient des informations confidentielles ;
- son style peut surprendre un lecteur non averti.

Un rapport d'audit interne choque : il analyse une situation, mais, comme un devis de réparation, il met l'accent sur les dysfonctionnements pour faire développer des actions de progrès.

"Au moins une page sur ce qui ne va pas, au plus une ligne sur ce qui va".

Il contient des recommandations

Une recommandation n'est pas une critique, elle n'implique pas de faute : c'est une solution proposée au responsable habilité à mener l'action. Celui-ci est en charge de développer et mettre en place une solution au problème soulevé : celle proposée ou une meilleure.

La Réunion de Validation

Buts :

rendre le Rapport non contestable : constats, raisonnements, conclusions, formulation

+ la dernière chance de convaincre et **le moment pour obtenir les plans d'actions** (**Norme 2410** : La communication doit inclure les objectifs et le champ de la mission, ainsi que les conclusions, recommandations **et plans d'actions**)

+ **convenir d'un destinataire pour chaque recommandation** jusque là solution sans pilote

➤ **l'organiser** : participants, rôles, diffusion, référencer

➤ **la ralentir et la solenniser** :

✓ valider techniquement, page par page, FAR par FAR, le corps du rapport

✓ le RAI "marque" le Dr des audités

➤ en cas de désaccord persistant :

✓ **maintenir** son opinion : **indépendance**

✓ **mentionner** dans le rapport (et insérer texte de l'audité, approuvé par hiérarchie) : **objectivité**

Les Recommandations

N°n : Le [manager de ceci] devrait / devra [faire cela]

pour obtenir un plan d'actions **suivable**, des recommandations numérotées et "A.A.A."

Adressées

Affirmatives

Action (verbe d')

Exemples :

- "Le Chef Comptable devra effectuer mensuellement la réconciliation des résultats de comptabilités analytique et générale, conformément à ..."
- "Le Directeur Commercial et le Crédit Manager devraient ensemble définir les conditions d'acceptation des commandes clients. Ceci devrait comprendre notamment :
 - pour les clients actuels, les règles de fixation du plafond de découvert ;
 - pour les nouveaux clients, le type d'enquête de solvabilité en fonction du montant de la commande ;
 - la définition des responsabilités et la description de leur mise en oeuvre (autorisations et signatures) ;
 - la procédure d'arbitrage pour les exceptions demandées par les commerciaux et le suivi spécifique des clients pour lesquels une dérogation aurait été accordée".

Adressées ? 3 modes de tir possible

DCA : ascendant, en l'air : vers le P/DG qui décide des suites qu'il veut leur donner

☹️ à condition que la taille soit petite et le P/DG proche du terrain

Mortier : balistique : aux ordres par le P/DG qui les appuie et les fait redescendre par la hiérarchie

☹️ le P/DG est amené à signer sans chercher à comprendre

☹️ les recommandations deviennent des ordres :
dérresponsabilisant

☹️ maintient la sujétion de l'AI / obère son indépendance

Canon : tendu : directement vers les audités qui doivent répondre directement et agir

😊 l'AI évalue les réponses (et tient le P/DG informé)

Pour que les Recommandations "passent"

Pour qu'une recommandation soit acceptée et mise en œuvre, il faut **que son décideur perçoive plus d'avantages que d'inconvénients** dans la situation et le fonctionnement futurs, et dans **le changement** vers cette situation

perceptions du décideur

- ✓ logique claire, simple, solide
- + lui laisser le temps de se faire au pbm
- + lui faire développer sa solution
- + resp de pbm = "coupable", resp de solution = "sauveur"

avantages > inconvénients

- ✓ rentabilité, sécurité (de l'entreprise, des actifs, des personnes)
- + utilité pour les opérateurs : efficacité/agrément de leur travail
- + réputation/prestige, influence/pouvoir du décideur

le changement

- ✓ coûts du changement (à déduire des / à comparer aux bénéfiques)
- + quels travaux préparatoires et qui va les faire ?
- + pbm d'interface avec les autres Services ?
- + capacités des collaborateurs, risque d'échec, d'insubordination ? quels besoins de formation ?
- + capacité du décideur : compétence, autorité, poids social

se mettre à sa place et passer les recos au banc d'essai

Hiérarchiser les recommandations ?

sur 2 critères évalués pour et lors de la réunion de validation

Importance, enjeu

