Deloitte.

Fondamentaux du contrôle interne et de l'audit interne.

15 mars 2006

Cycle ISCAE Audit et post évaluation des projets

Inspection Générale de l'Administration Territoriale

Module: CONCEPTS GENERAUX

Programme
Introduction

•**Les Risques:** définition, la notion de risque, l'évaluation des risques

•**Le Contrôle Interne**: définition, objectifs

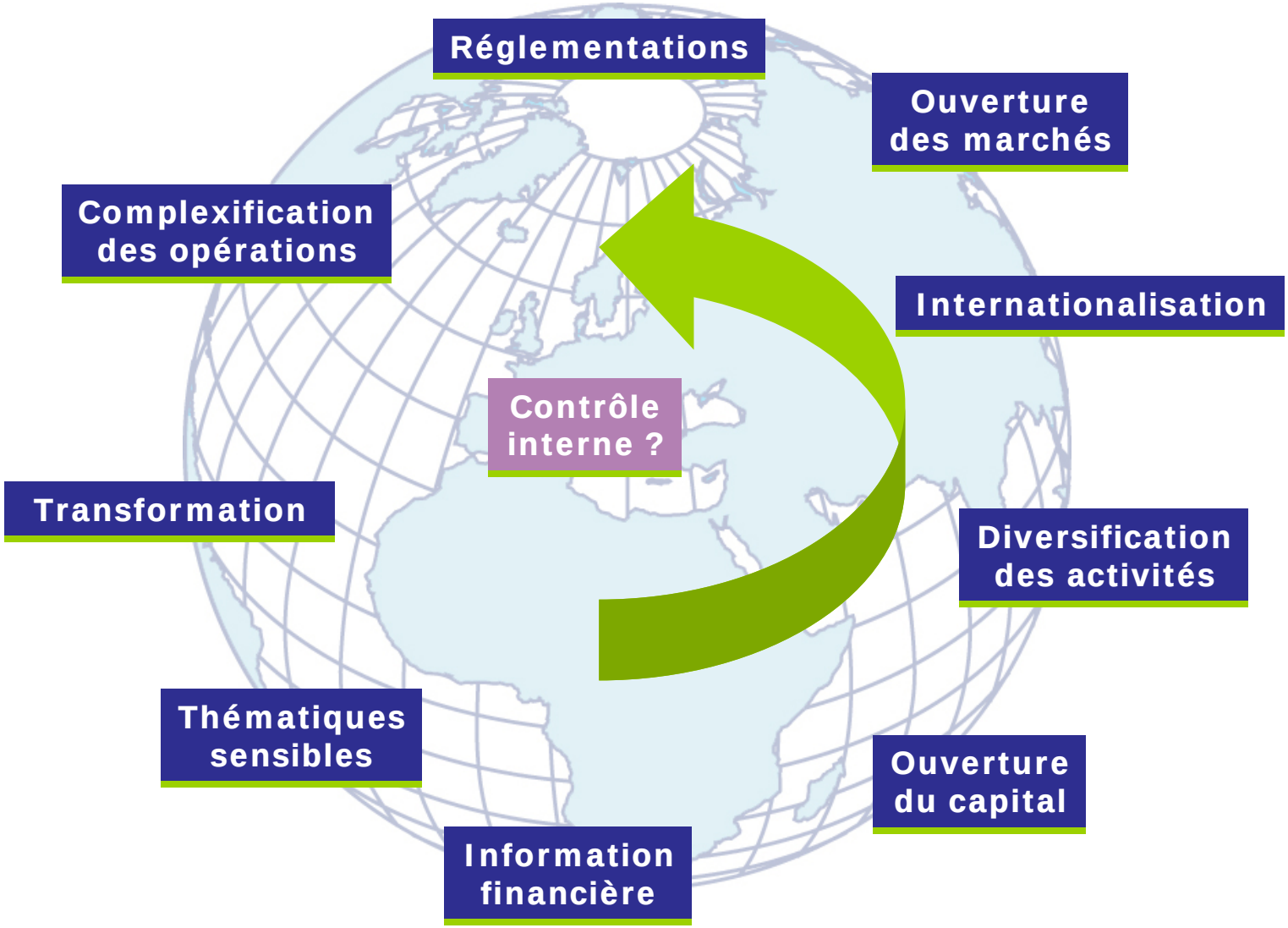
•**L'Audit Interne**: définition, clarification des termes
- •Auditer: pourquoi?
- •Positionnement de l'audit interne, les types d'audit
- •Principes structurant l'audit interne
- •Organisation et champs d'intervention
- •Planification des missions d'audit interne
- •Ressources et profils des auditeurs internes
- •Niveau de rattachement de l'audit interne
- •Pilotage et évaluation de l'audit interne
- •Méthodes et outils
- •Déroulement d'une mission d'audit interne
- •Manuel d'audit

•**Le Référentiel du COSO**: présentation, référentiel COSO 1, liens COSO 1 – COSO 2

•**SOX – LSF**: Comparaison
•**Se Tenir Informé**
•**Glossaire**

Durée : 1 journée

Le contrôle interne et les risques sont au centre des enjeux de l'entreprise



Nouveau contexte et nouveaux besoins (1/4)

Un contexte changeant

- Un environnement en mutation et des enjeux nouveaux:
  - Un monde de plus en plus complexe et global
    - Nouveaux schémas organisationnels d'entreprise et administratif
    - Risques industriels et environnementaux
    - Ingénierie contractuelle
  - Une pression croissante des marchés financiers en matière d'information financière
    - Raccourcissement des délais de clôture
    - Importance de la publication des résultats
    - Notion de corporate governance
    - Éthique d'entreprise
  - Une évolution rapide des structures et la naissance de nouveaux risques
    - Fusions et acquisitions
    - Valorisation d'entreprise
    - Mise en place de synergies
  - Une responsabilité accrue des dirigeants
    - Pression des actionnaires
    - Risque pénaux

Nouveau contexte et nouveaux besoins (2/4)

De nouvelles attentes

- Ce nouveau contexte crée de nouvelles attentes:
  - Organismes publiques
    - Cour des comptes
    - Parlement, commissions
    - Comités d'audit
  - Direction générale
    - Degré suffisant de confiance dans la maîtrise du business
    - Mise en perspective des risques en relation avec les objectifs stratégiques
    - Correcte application des instructions
    - Respect des exigences réglementaires et éthiques
    - Missions spéciales d'acquisition
  - Actionnaires
    - Identification des risques financiers
    - Pertinence et transparence de l'information financière
  - Opérationnels
    - Optimisation des process pour une meilleure maîtrise des risques
    - Mise en place de plans d'actions et de best practices

Un besoin de contrôle et de conseil , d'aide à la décision.

Nouveau contexte et nouveaux besoins (3/4)

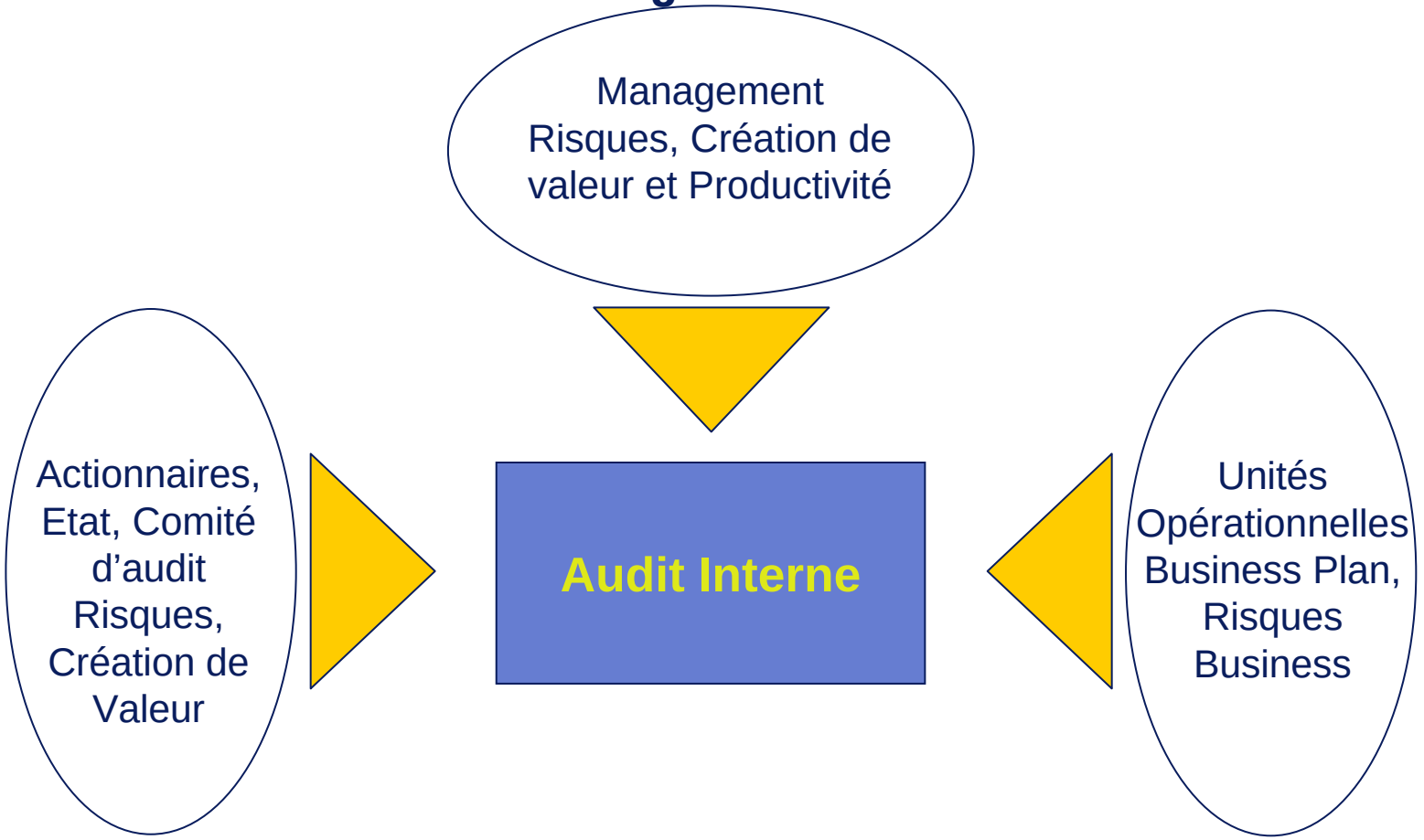
Une double réponse

- Création de services spécifiques: risk management
- Prise en charge de ces nouvelles missions par les services d'audit interne:
  - Capitaliser sur ses qualités traditionnelles: méthode, indépendance, flexibilité…
  - Pour assurer de nouvelles missions:

	Approche traditionnelle	**Approche par les risques**
Analyse des risques	Risques comptables	Risques business
Procédure	Transactions routinières et non routinières	Business process
Rapport	Observations et recommandations	Analyse du business et recommandations d'actions
Revue analytique	Ratios financiers	Indicateurs de performance
Observations	Tests de détail	Évaluation

Nouveau contexte et nouveaux besoins (4/4)

L'audit interne au cœur de l'organisation



Les Risques

Notion de risque : définition (1/2)

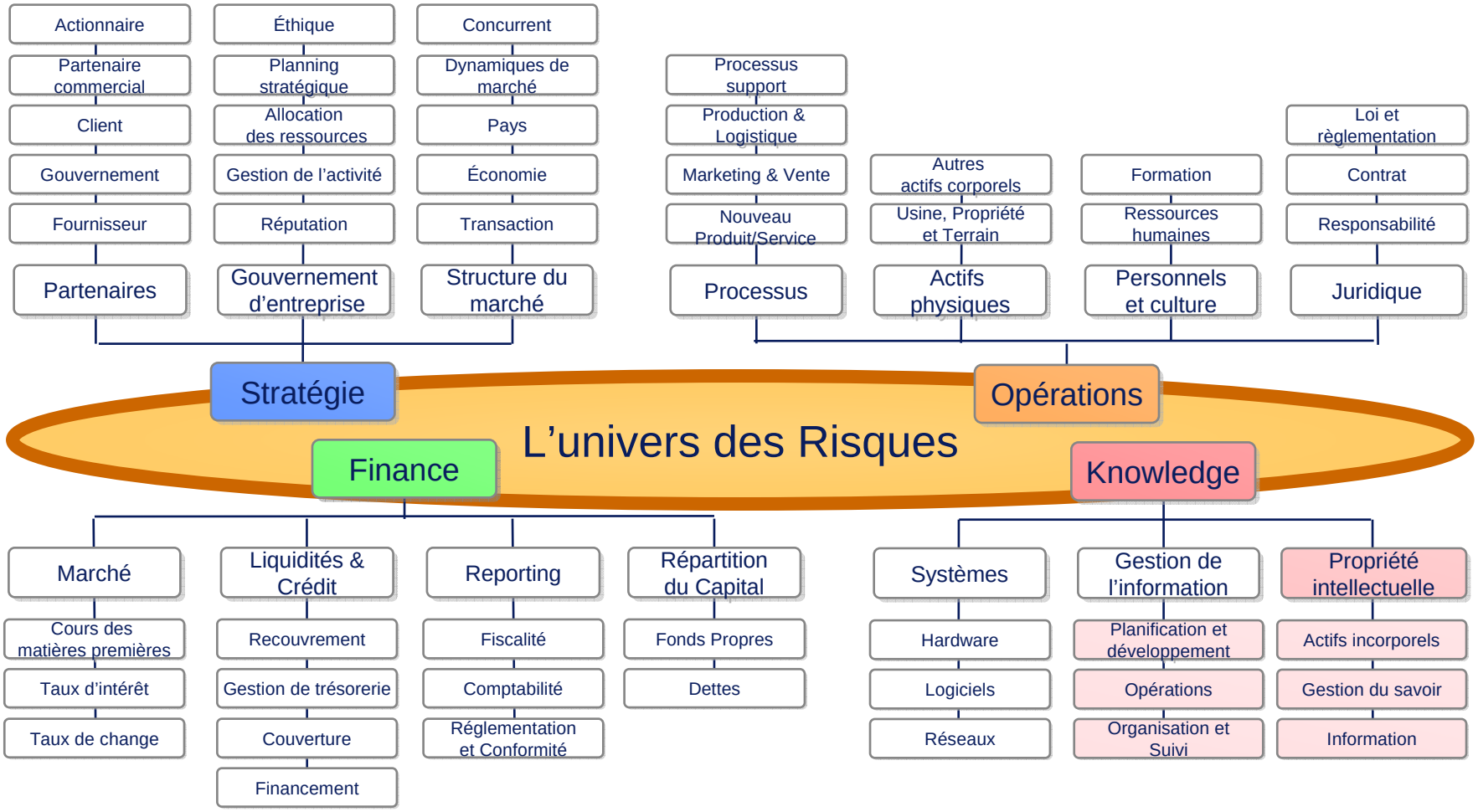
- Définition généralement admise :

«Un risque se définit comme tout événement, action ou inaction de nature :

- à empêcher une organisation d'atteindre ses objectifs (de façon implicite ou explicite) ou
- à altérer sa performance» ou
- Une perte d'opportunités

Notion de risque : définition (2/2)

Un univers complexe



La notion de risque

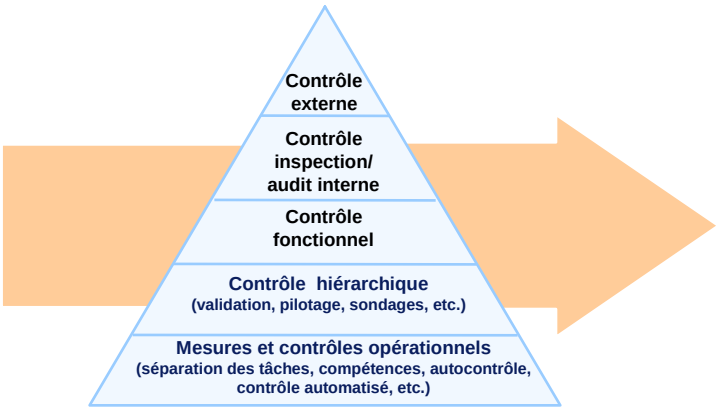
- Les facteurs d'un risque
  - Probabilité de se réaliser, de se manifester.
  - Type de menace.
  - Nature de l'impact engendré (financier, etc., immédiat ou différé).
  - Gravité
  - Durée de l'impact.
  - Absence ou non de contrôle pour l'identifier.
- Les différentes facettes d'un risque :
  - Le risque est inhérent à l'activité de l'entreprise
    - Il peut être commun à toutes les fonctions.
    - Spécifique à une fonction déterminée.
  - Le risque est lié au niveau de contrôle interne de l'entreprise.
  - Le risque est lié à la capacité de l'entreprise à l'identifier (risque d'audit/audit risk).

L’évaluation des risques (1/3)

- Le poids d’un risque peut être corrigé par un dispositif de maîtrise (contrôle interne ou assurances).
- Il convient alors d’évaluer le risque résiduel supporté par l’entreprise.
- Exemple:
  - De 1à 4 : faible, moyen, élevé, très grave

L’évaluation des risques (2/3)

risque inhérent

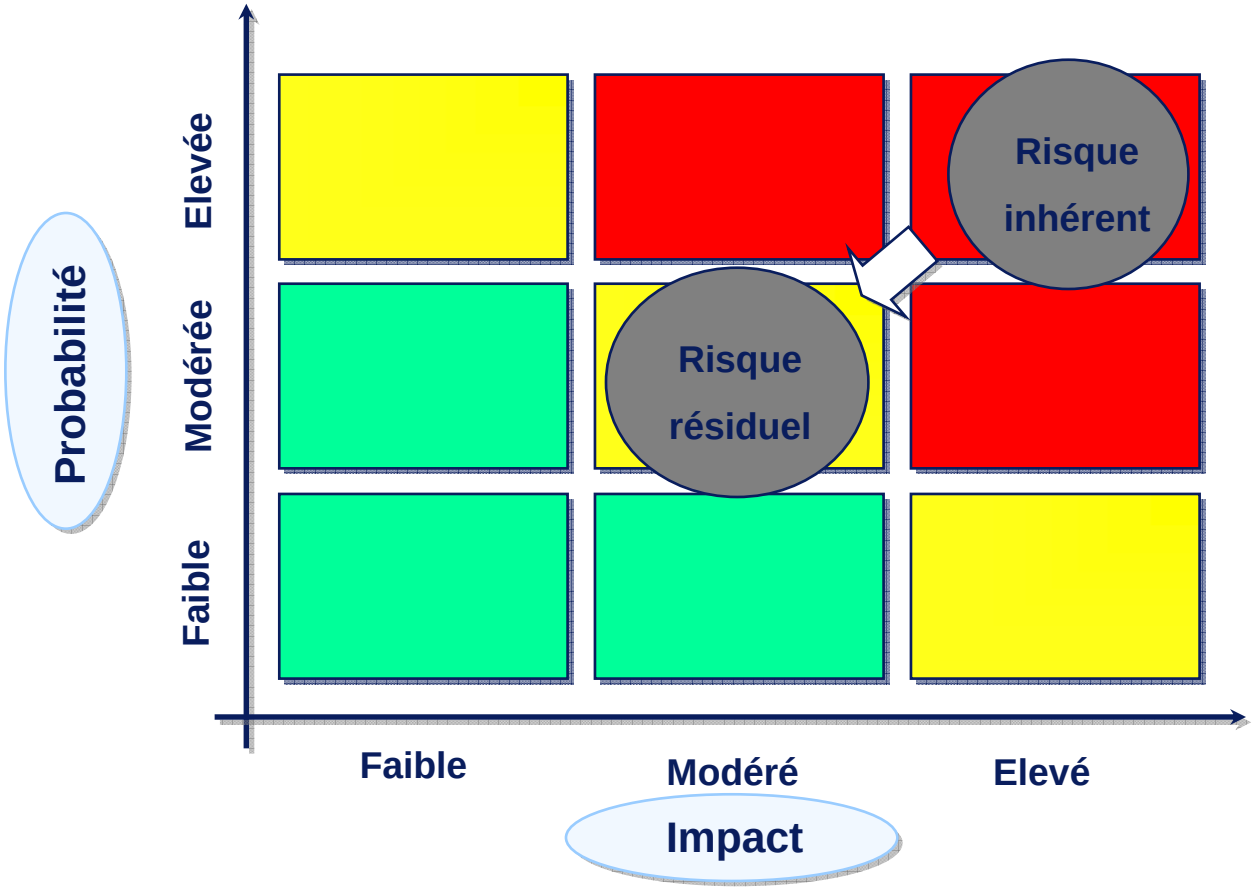


risque résiduel

Prise en compte
du dispositif de maîtrise interne existant

L’évaluation des risques (3/3)

Évaluation du dispositif de contrôle interne



Exemples de nomenclature des risques (1/2)

- Secteur bancaire : rapport BNP Paribas 2004

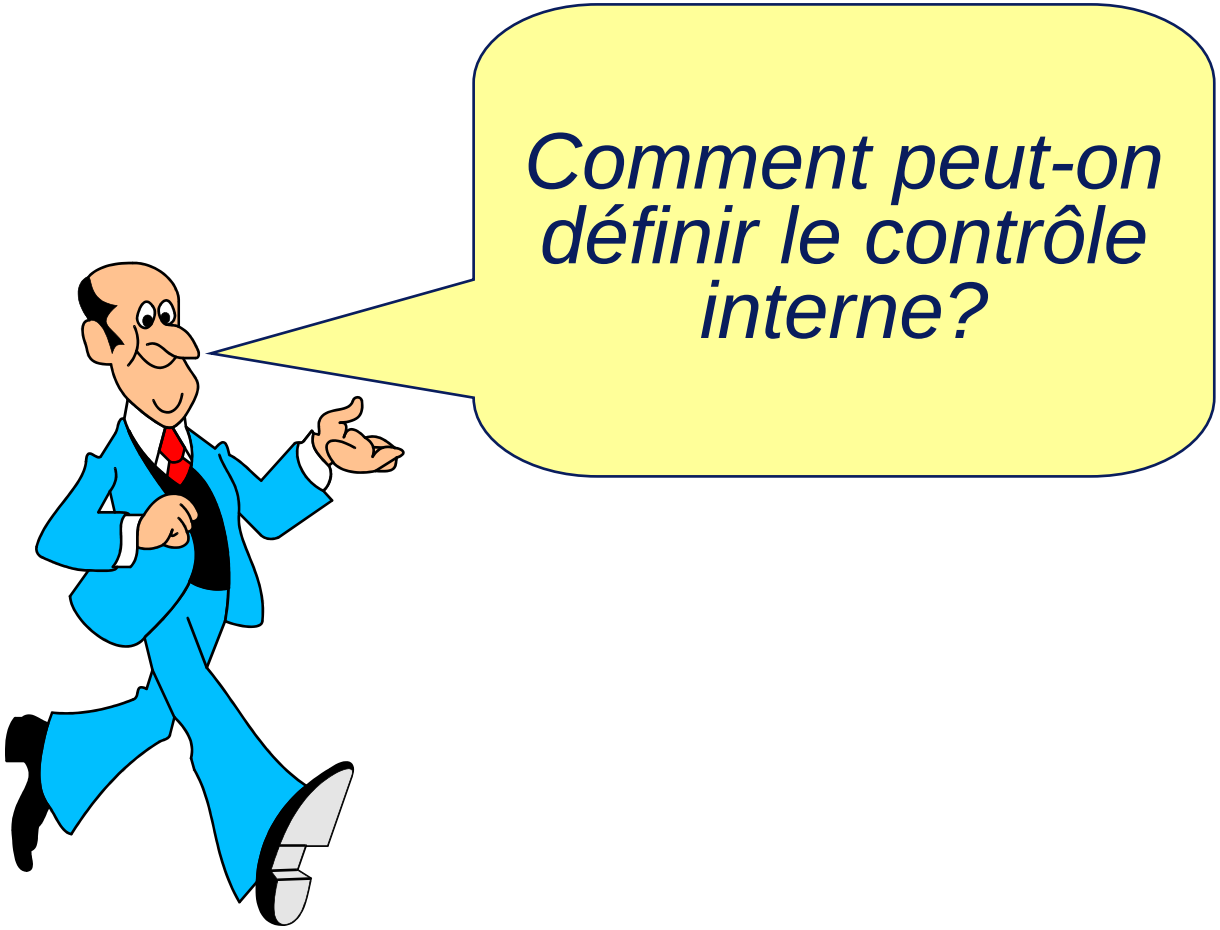
- ***Risque de crédit et de contrepartie*** : il correspond au risque de défaillance totale ou partielle de la contrepartie avec laquelle des engagements de bilan ou de hors bilan ont été contractés.
- ***Risque de marché*** : il correspond au risque lié aux évolutions de prix de marché de tous types d'instruments.
- ***Risque comptable :*** ce risque résulte de l'ensemble des facteurs susceptibles d'entraver la réalisation des objectifs de régularité et de sincérité des informations comptables.
- ***Risque administratif :*** ce risque résulte de l'ensemble des facteurs susceptibles d'altérer le bon fonctionnement du groupe.
- ***Risque informatique :*** ce risque résulte de l'ensemble des facteurs susceptibles d'altérer la sécurité informatique et les performances de la fonction informatique.
- ***Risque commercial et de réputation :*** risque de contre-performance commerciale et risque d'image.
- ***Risque juridique et fiscal :*** ce risque résulte de l'ensemble des facteurs susceptibles d'altérer les objectifs de sécurité juridique et fiscale.
- ***Risque de ressources humaines*** : ce risque résulte de l'ensemble des facteurs susceptibles de causer l'insatisfaction individuelle ou collective des ressources humaines et l'inadéquation quantitative ou qualitative des collaborateurs.

Exemples de nomenclature des risques (2/2)

- Conseil Général de Hauts-de Seine : journée d'étude 23.06.2005 de l'Institut de management public

  - *Déficit de la stratégie, du pilotage et de l'évaluation*
  - *Sécurisation imparfaite des systèmes d'information*
  - *Connaissance insuffisante du patrimoine et des effectifs*
  - *Défaillances dans la sécurité des biens et des personnes*
  - *Déficit de la fonction de contrôle des achats et des marchés publics*
  - *Déficit du contrôle des délégations de service public*
  - *Déficit du contrôle des dotations et des subventions*
  - *Sécurisation insuffisante des prestations financières, notamment aux personnes*
  - *Non-respect des législations particulières (aide à l'enfance, environnement, nouvelles technologies, etc.)*
  - *Risques liés à la situation financière de la collectivité*

Le Contrôle Interne



Définition du contrôle interne (1/3)

- Définition du contrôle interne

  - Le contrôle interne d'une activité est le dispositif de protection contre les risques de toute nature qui pèsent sur une activité
    - Mauvaise ou sous exploitation de ressources
    - Investissements injustifiés
    - Pertes d'opportunités
    - Risques inacceptables
    - …

  - Le contrôle interne est un ensemble de dispositifs mis en œuvre par l'ensemble des personnels de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités

Définition du contrôle interne (2/3)

- Les anglo-saxons utilisent le terme "**business control**"
  - La traduction courante de "business control" dans la littérature française est "**contrôle interne**"
  - Cette traduction évoque faussement la notion de **vérification** par préférence à celle de **maîtrise** d'une activité et est source d'ambiguïté auprès des interlocuteurs de l'entreprise

Définition du contrôle interne (3/3)

Le contrôle interne est un **processus** mis en œuvre par le personnel de tout niveau destiné à fournir une **assurance raisonnable** quant à **la réalisation des objectifs**:

- optimisation des opérations,
- fiabilité des informations financières,
- conformité aux lois et aux réglementations en vigueur
- sécurité des actifs

- **Optimisation des opérations**
  - amélioration des performances
  - protection des ressources / actifs

- **Information financière**
  - Rapports annuels et annexes
  - Rapports trimestriels
  - Rapports semestriels

Objectifs du contrôle interne (1/2)

- Les objectifs du dispositif de contrôle interne d'une entreprise
  - Assurer la protection du patrimoine
    - éviter la perte des ressources
    - éviter les catastrophes (incendie, explosion, …)
  - Assurer la qualité et la fiabilité de l'information financière
    - en interne (performance, budget)
    - en externe (AMF, analystes, actionnaires, tiers…)
  - Assurer l'amélioration des résultats
    - Optimiser les procédures
    - Développer l'efficacité économique

Objectifs du contrôle interne (2/2)

- Les objectifs du dispositif de contrôle interne d'une entreprise (suite)

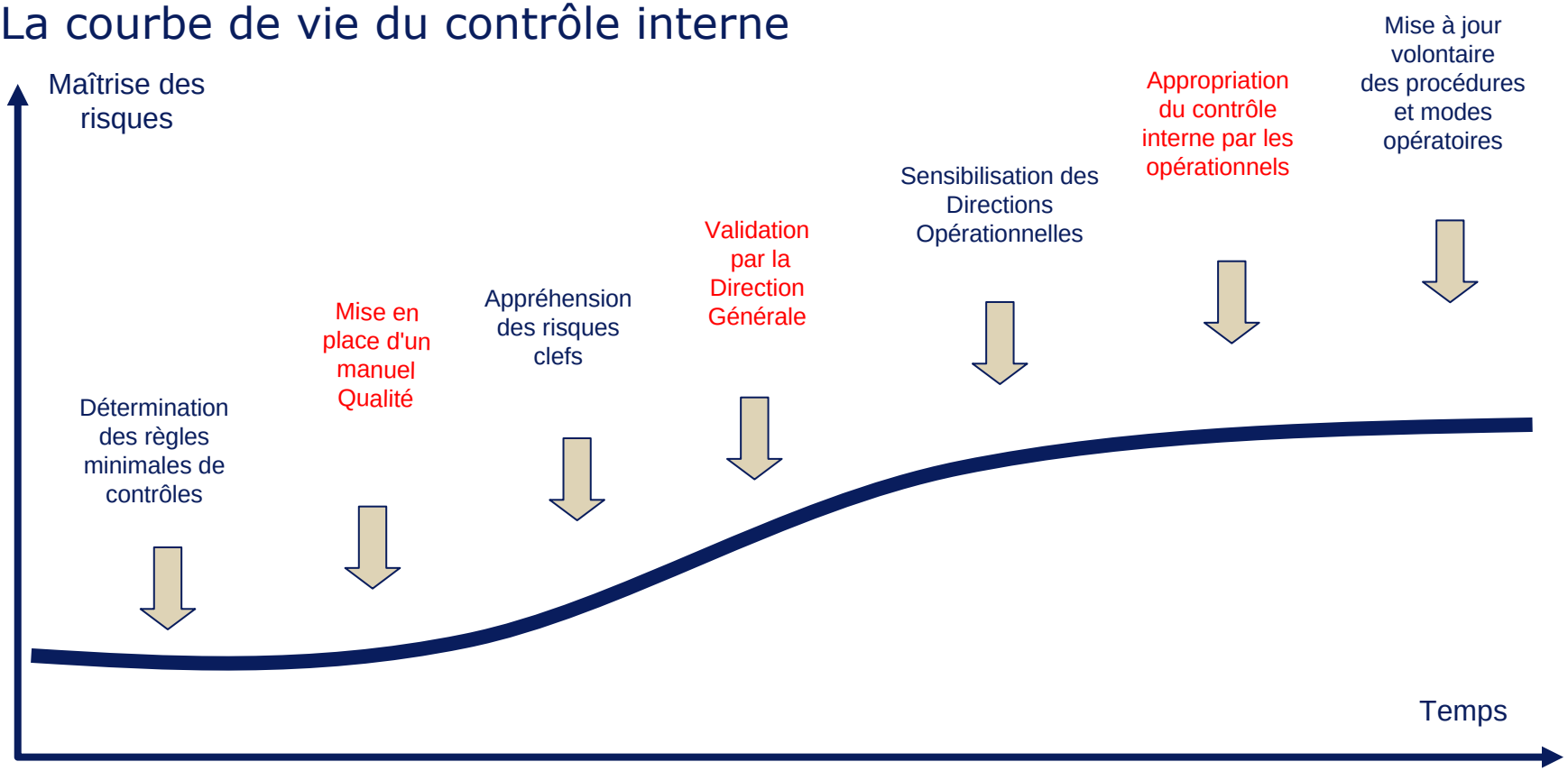
  - Respecter la réglementation et les politiques du groupe
    - lois et règlements : LSF, NRE, Sarbanes Oxley, protection de l'environnement…
    - politique groupe : investissements, maîtrise des frais impayés, qualité, éthique…

  - Promouvoir l'efficacité du fonctionnement de l'entreprise
    - maximiser l'efficience (rapport qualité/coût)
    - limiter les coûts et le délai de réponse aux changements de situation

Maturation du contrôle interne

- Le contrôle interne est un processus évolutif : Il doit être remis en cause en permanence pour s'adapter à la vie de l'entreprise

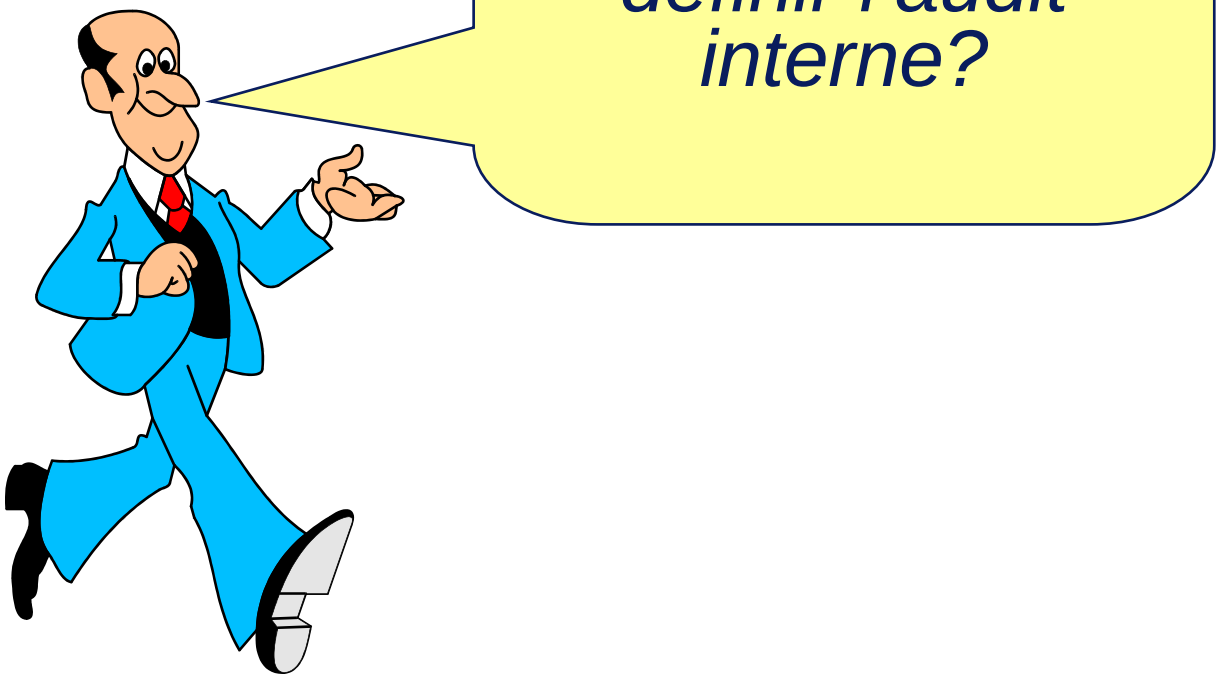
- La courbe de vie du contrôle interne



Atouts d’un contrôle interne fort

- Les atouts d'un contrôle interne fort :
  - Risques identifiés et maîtrisés
  - Confiance accrue des investisseurs
  - Conformité avec la loi et les réglementations
  - Réduction du risque de perte
  - Harmonisation / homogénéisation des procédures
  - Décisions managériales optimisées, prises sur la base d'une information de qualité constamment mise à jour
  - Visibilité accrue sur les zones d'inefficacité opérationnelle
  - Minimisation des "opérations pompiers"
- Les risques d'un contrôle interne défaillant :
  - Risque de fraude accru
  - États financiers faux
  - Impact négatif sur l’image de l’entreprise écornée
  - Impact négatif sur la valeur actionnariale
  - Sanctions des régulateurs
  - Procès, actions judiciaires
  - Pertes d'actifs
  - Décisions managériales hasardeuses

L'Audit Interne



Définition de l'audit interne (1/3)

- Définition de l'audit interne : Version française de la définition internationale, approuvée le 21 mars 2000 par le Conseil d'Administration de l'Institut 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.**
    - En termes « publique » : VA peut s'entendre « meilleure efficacité et accroissement de performance ».

  - 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.

Définition de l'audit interne (2/3)

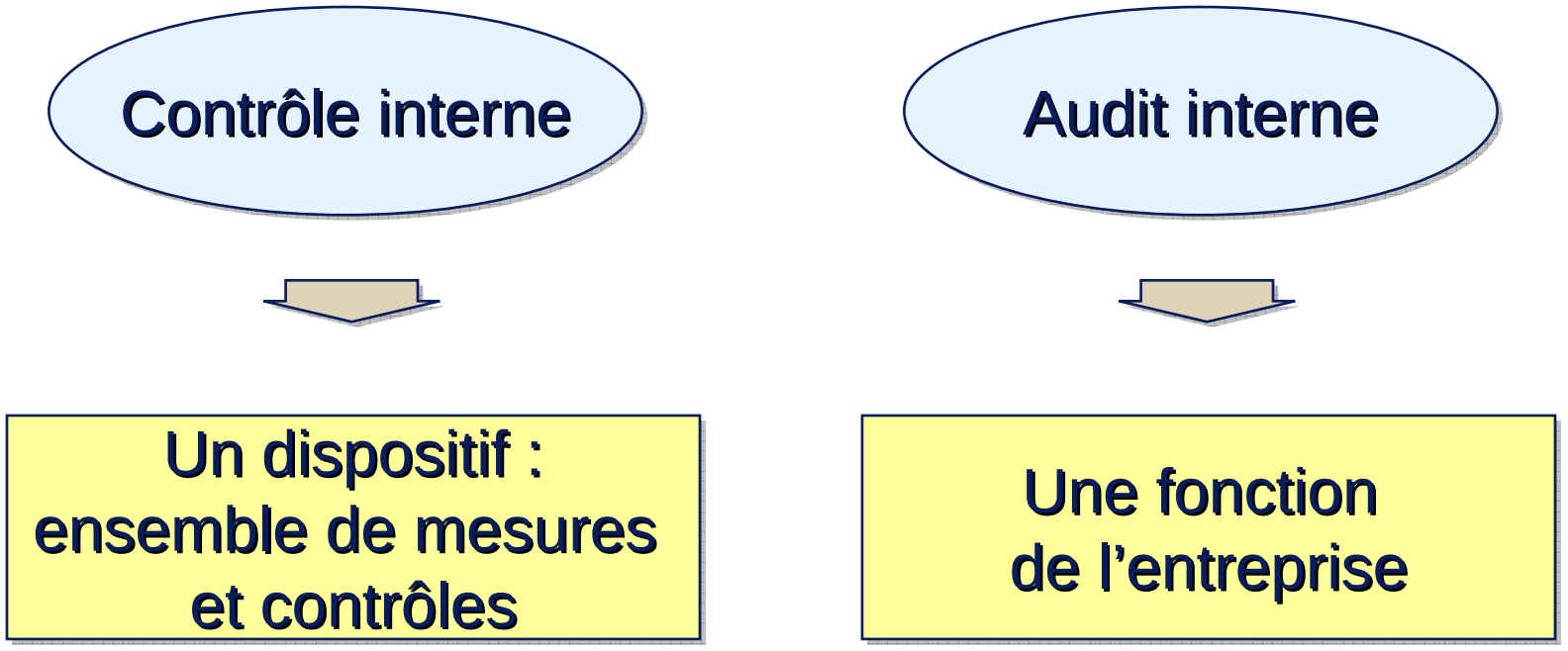
- Définition de l'audit interne (suite)
  - **Indépendante et objective** : l'audit interne ne saurait subir d'influences ou de pressions susceptibles d'aller à l'encontre des objectifs qui lui sont fixés. Il doit par ailleurs être indépendant à l'égard de son sujet. Enfin la limite de son indépendance se situe au niveau du respect des normes d'audit interne
  - **Assurance** : l'obligation de l'audit interne ne saurait être qu'une obligation de moyens
  - **Degré de maîtrise de ses obligations** : l'objectif est d'aider à améliorer la performance vers l'atteinte d'une cible et non pas de juger la performance. L'audit interne ne doit pas juger les hommes

Définition de l’audit interne (3/3)

- Définition de l’audit interne (suite)
  - **Conseils** : l’audit interne est porteurs de recommandations devant améliorer la performance
  - **Créer de la valeur ajoutée** : L’audit interne contribue par son action à optimiser le profit et est donc créateur de valeur ajoutée

Clarification des termes (1/3)

- Distinction entre contrôle interne et Audit Interne :



L'audit interne est en quelque sorte le contrôle du contrôle interne

Clarification des termes (2/3)

- Distinction entre contrôle interne et Audit Interne :

Si **chaque organisation est responsable**, de manière **continue**, du **contrôle interne** de ses activités, l'Audit Interne doit être, dans l'exercice de ses **missions**, le **promoteur** du contrôle et de son **efficacité** au meilleur coût.

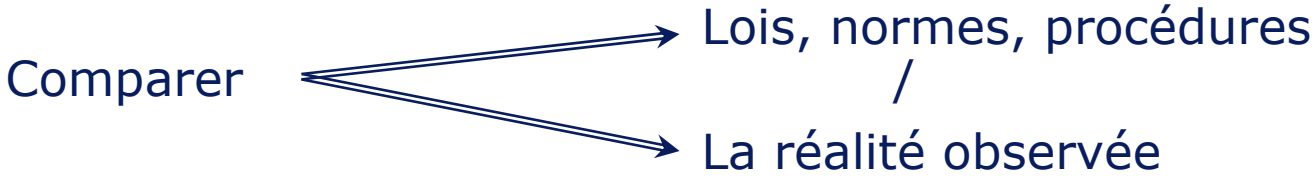
	Contrôle interne	Audit interne
Périodicité	• Permanent • Préventif ou détectif	• Missions ponctuelles mais régulières
Acteurs	• Toutes personnes de l'organisation	• Un groupe de personnes compétentes et impartiales membres de l'organisation
Domaines	• Toutes activités	• L'évaluation du respect des procédures et du management des risques dans une optique d'amélioration
Conséquences	• Détection ou prévention des irrégularités	• Diagnostic, recommandations

Clarification des termes (3/3)

Contrôle interne	Audit interne
Sécuriser Garantir Maîtriser	Identifier Évaluer Recommander

L’audit interne renforce et améliore les dispositifs du contrôle interne

Auditer : Pourquoi ? (1/4)



= Contrôler l'application des règles internes ou externes

= Vérifier la conformité à un référentiel pré-établi

AUDIT DE CONFORMITE

AUDIT DE REGULARITE

Auditer : Pourquoi ? (2/4)

Comparer → Critères de qualité, de performance / La réalité observée

- = Mesurer les résultats
- = Apprécier l'efficacité d'une fonction, d'un processus
- = Evaluer la pertinence des objectifs

AUDIT D'EFFICACITE

AUDIT DE PERFORMANCE

Auditer : Pourquoi ? (3/4)

Audit de régularité/ fiabilité/ sincérité / conformité/	Audit de performance (efficacité et efficience)	Audit de management (ou de direction)	Audit de stratégie
Le fonctionnement du service est-il conforme aux règles internes (audit de régularité/ fiabilité/ sincérité) et aux lois et règlements en vigueur (audit de conformité) ?	Les objectifs fixés ont-ils été atteints ? A défaut, pourquoi les objectifs n'ont-ils pas été atteints ? (audit d'efficacité)	La politique définie par le responsable audité est-elle conforme à la stratégie définie ?	L'ensemble des politiques et stratégies de l'organisme est-il cohérent ?
Ce type d'audit suppose l'utilisation d'un référentiel qu'il soit juridique, comptable, relatif aux résultats etc.	Les objectifs peuvent-ils être atteints à moindre coût ? (audit d'efficience)	La politique définie par le responsable audité est-elle, sur le terrain, connue, comprise, appliquée, applicable ?	
	Les résultats sont analysés au regard de la cible et des objectifs fixés.	Les règle définies pour l'élaboration de la stratégie sont-elles respectées ?	

Auditer : Pourquoi ? (4/4)

Nota bene : les missions de conseil constituent un domaine récent d'intervention des auditeurs internes. Les missions de conseil sont strictement encadrées par les normes professionnelles.

On distingue :

- Les missions formelles : planifiées et faisant systématiquement l'objet d'un accord écrit.
- Les missions informelles telles que participations à des comités.
- Les missions exceptionnelles : opérations de restructurations/fusions de services par exemple.
- Les missions en situation de crise.

Les normes précisent que toutes ces modalités doivent figurer dans la charte d'audit (cf. page 34 paragraphe 3.1 La charte d'audit). En moyenne, les missions de conseil représentent 20 % des missions conduites par les cellules d'audit interne versus 80 % pour les missions dites d'assurance.

Positionnement de l’audit interne (1/4)

- Différencier l’audit interne de l’audit externe
  - Maîtrise des activités versus certification
  - Champ d’application : Le contrôle interne apparaît comme un **moyen** pour l'audit externe alors qu'il est un **objectif** pour l'audit interne
  - Indépendance : l'auditeur externe exerce dans le cadre d'une mission légale
  - Périodicité des audits internes

Positionnement de l'audit interne (2/4)

- Différencier l'audit interne de la qualité

  - Assurance Qualité : "Ensemble des actions préétablies et systématiques nécessaires pour donner la confiance appropriée en ce qu'un produit ou service satisfera aux exigences de la norme Qualité"

    - La Qualité est une démarche **volontaire** de référence à une norme qui établit un standard reconnu **certifié par un tiers.**

    - La démarche Qualité, comme la démarche Contrôle Interne, est un outil d'amélioration en vue de mieux maîtriser les activités. Elle est davantage tournée vers les gains qualitatifs que vers la maîtrise des risques.

    - Ces deux fonctions, bien que différentes dans leur approche et leurs objectifs, ne jugent pas les personnes, présentent de grandes complémentarités : améliorer le fonctionnement et apporter de la valeur ajoutée.

    - Des méthodes de mise en œuvre comparables avec une réussite conditionnée par les mêmes critères : implication de la direction, travail de conviction préalable des acteurs, déontologie, capitalisation des expériences, etc..).

Positionnement de l'audit interne (3/4)

- Différencier l'audit interne du contrôle de gestion

  - Le contrôle de gestion a pour objectif de maîtriser et optimiser le système d'information de gestion (et non l'ensemble des systèmes et procédures) au niveau de la conception, du fonctionnement du système d'information et de l'analyse des résultats chiffrés réels ou prévisionnels

  - Le CdG planifie et suit les opérations et leurs résultats, l'audit Interne contrôle les processus et les conditions d'obtention des résultats

  - Mais des complémentarités existent :

    - Le CdG peut demander une analyse détaillée sur un processus à l'audit interne
    - L'audit interne peut s'appuyer sur la connaissance du CdG pour élaborer le plan d'audit

Positionnement de l'audit interne (4/4)

- Contrôle interne/audit interne/Contrôle de Gestion/Audit externe

	Opérationnels	Auditeurs Internes	Contrôle de Gestion	Commissaires aux Comptes/ Cours des Comptes
Position	Responsables opérationnels	Direction Générale / Ministère	Direction Adm. Financière	Externe
Objectifs	Acheter, Produire et Vendre dans le respect qualité/Sécurité/Environ-nement/budget/Objectif	Garantir l'efficience et la sécurité	Prévoir, Piloter Analyser	Certifier
Moyens	Dispositif de Contrôle Interne	Analyse du Contrôle Interne	Contrôle des résultats	Revues annuelles
Produit fini	Résultats	Recommandations Plan d'actions	Reporting	Rapport de certification
Actions de Contrôle Interne	Optimisation des ressources, protection contre les risques	Vérification de la pertinence et de la réalité du dispositif mis en oeuvre	Maximisation des résultats	Certification

Principes structurant de l'audit interne (1/4)

- Les normes diffusées par l'IFACI ont pour objets:
  - Définir les principes de base que la pratique de l'audit interne doit suivre.
  - Fournir un cadre de référence pour la réalisation et la proposition d'un large éventail d'activités d'audit interne apportant une valeur ajoutée.
  - Etablir les critères d'application du fonctionnement de l'audit interne.
  - Favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

- Les normes se composent des normes de:
  - qualification (caractéristiques des organisations et des personnes accomplissement des activités d'audit interne ; normes 1000 et suite),
  - de fonctionnement (nature des activités et critères de qualité permettant d'évaluer les services fournis ; normes 2000 et suite)
  - et de normes de mise en œuvre. Ces normes de mise en œuvre sont insérées dans les normes de qualification et de fonctionnement, et concernent soit les activités d'assurance soit les activités de conseil.

Principes structurant de l'audit interne (2/4)

La nature de travail de l'auditeur interne	Norme 2100 : « l'auditeur interne doit évaluer les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique et méthodique ».
Les missions, pouvoirs et responsabilités	Norme 1000 : « la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte, être cohérents avec les normes et dûment approuvés par le conseil ». La charte d'audit doit être approuvée par le plus haut niveau hiérarchique de l'organisation, en l'occurrence pour une entreprise, par son conseil d'administration.
L'indépendance et objectivité de l'auditeur	Les normes professionnelles définissent clairement le double concept d'indépendance : Norme 1100 Indépendance et objectivité : « l'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leur travail avec objectivité ». • Norme 1110 : Indépendance dans l'organisation « Le responsable de l'audit interne doit relever d'un niveau hiérarchique permettant aux auditeurs internes d'exercer leurs responsabilités ». • Norme 1120 : Objectivité individuelle « les auditeurs internes doivent avoir une attitude impartiale et dépourvue de préjugés, et éviter le conflits d'intérêts ». Rattachement au meilleur niveau, ie le plus élevé.

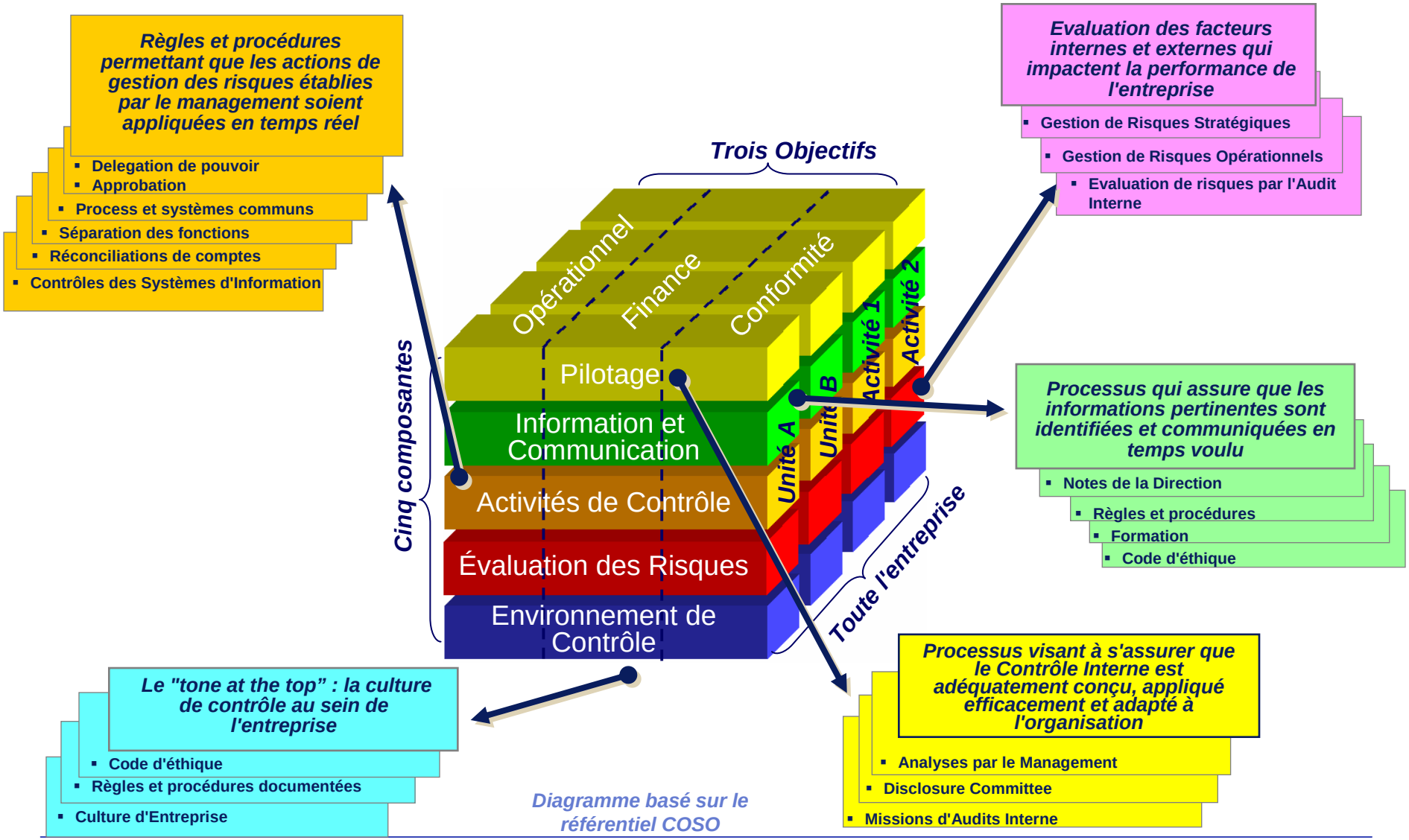
Principes structurant de l'audit interne (3/4)

Compétence et conscience professionnelle	Norme 1210 Compétence et conscience professionnelle « Les missions doivent être remplies avec compétence et conscience professionnelle ». • Norme 1210 Compétence « les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles. L'audit interne doit posséder ou acquérir collectivement les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilité ».
La planification des missions fondée sur les risques	Norme 2010 : « Le responsable de l'audit interne doit établir une planification fondée sur les risques afin de définir les priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation ».
Communication et approbation des travaux d'audit	Norme 2020 : « le responsable de l'audit interne doit communiquer à la direction générale et au conseil son programme et ses besoins, pour examen et approbation, ainsi que tout changement important susceptible d'intervenir en cours d'exercice. Le responsable de l'audit interne doit également signaler l'impact de toute limitation de ses ressources ».

Principes structurant de l'audit interne (4/4)

La surveillance des actions de progrès	Norme 2500 : Le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller la suite donnée aux résultats communiqués au management ».
Les missions d'assurance et de conseil	L'audit interne mène deux catégories de travaux complémentaires: •« à l'initiative des auditeur » ou missions « d'assurance » •sur commande » ou missions « de conseil » Les travaux « à l'initiative des auditeurs » constituent un gage de leur autonomie et de leur indépendance dans la programmation des missions. Ils sont complémentaires avec les travaux « sur commande », qui répondent à la demande de l'autorité sous laquelle est placée l'audit interne en fonction des préoccupations stratégiques du moment ou aux constats locaux de dysfonctionnements.

Organisation de l'audit interne - Champs d'intervention (1/2)



Organisation de l'audit interne - Champs d'intervention (2/2)

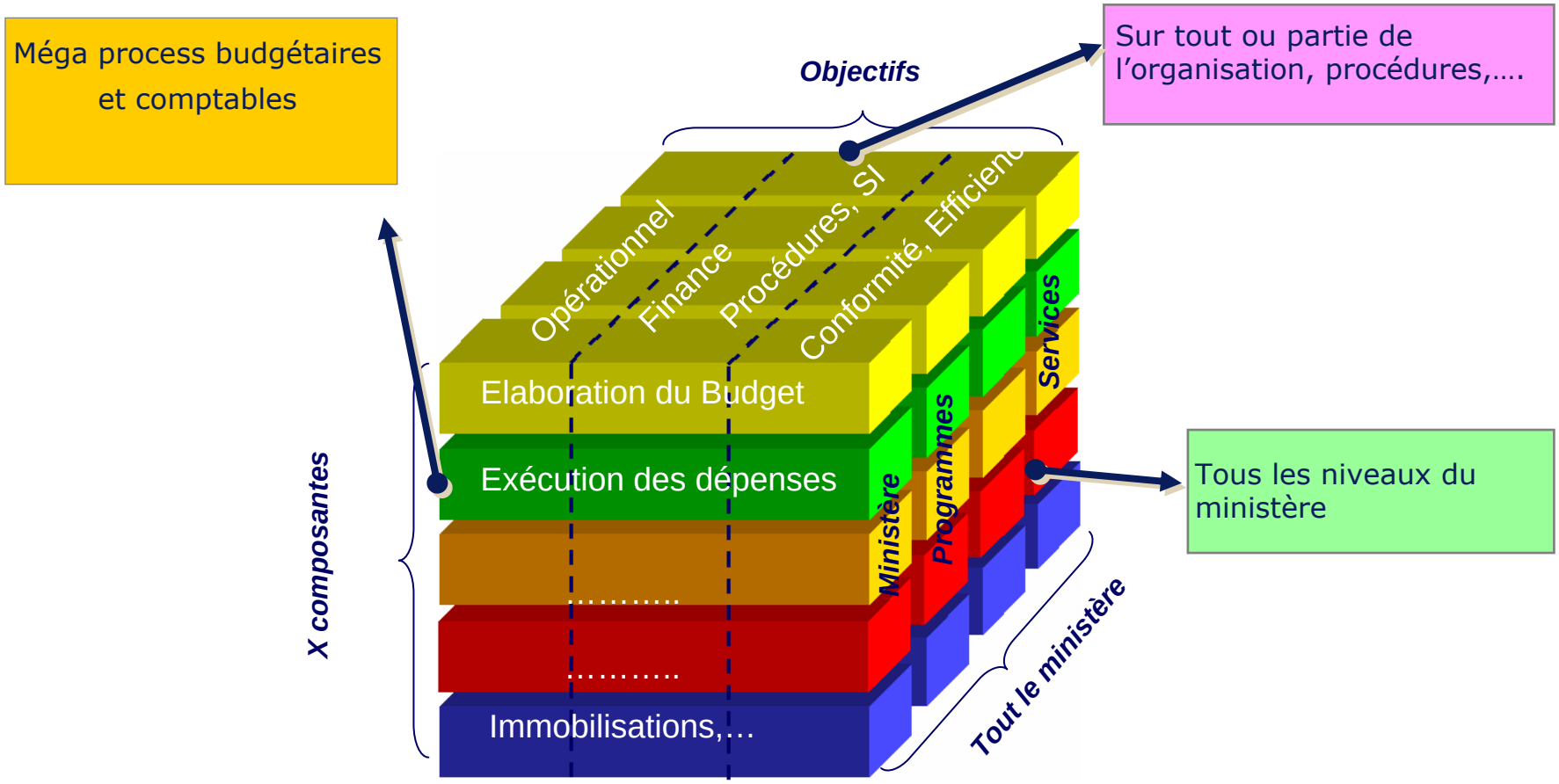


Diagramme basé sur le référentiel COSO

Organisation de l'audit interne

- Illustration : Allocation et mise à disposition des ressources
  - Formalisation des processus d'élaboration d'un budget
    - Existe-t-il un calendrier formalisé ?
    - Existe-t-il une procédure descriptive de la répartition des tâches au sein du service ?
    - Existe-t-il une procédure définissant les règles d'arbitrage ?
    - ….
  - Fiabilité des estimations budgétaires:
    - Les données sont-elles actualisées pour l'année N ?
    - Les opérateurs sont-ils correctement représentés ?
    - Les estimations budgétaires intègrent-elles les dépenses obligatoires ?
    - ….
  - Fiabilité des informations figurant dans les « reporting »:
    - Traçabilité : données et opérations de construction budgétaire peuvent-elles être reconstituées ?
    - Les données collectées sont-elles collectées via un cadre homogène et partagé ?
    - ????

Planification des missions de l'audit interne

- Plan d'audit préparé par les auditeurs internes sur la base d'une analyse des risques.

- Complété par les constats locaux de dysfonctionnements et missions demandées explicitement par l'autorité de tutelle de l'audit interne : fonction de préoccupations stratégiques du moment

- Plan d'audit soumis régulièrement (1x l'an) à un Organe de contrôle pour validation
  - Déterminer et apprécier les zones de risques
  - Fixation des orientations en matière de CI
  - Planification des missions d'audit
  - Suivre la mise en œuvre des plans d'actions des missions précédentes.

Ressources et profils des auditeurs internes

Le nombre d'auditeurs interne est en forte progression ces dernières années. L'audit interne ayant vocation à évaluer le dispositif de contrôle interne, ceci s'explique dans le secteur privé par les lois relatives au renforcement du contrôle interne (Loi de sécurité financière du 1er août 2003 en France et Sarbanes-Oxley en 2002 aux Etats-Unis),

A titre indicatif, en 2002, le nombre moyen d'auditeurs pour 1000 salariés était de[12] :

- 0,61 pour le secteur industriel.
- 0,98 pour le secteur commerce et services.
- 5,36 pour le secteur banques, finance, assurances. Pour le secteur bancaire, le nombre moyen d'auditeurs s'établit à 5,90 en 2002 contre environ 10 en 2004 selon le rapport annuel 2004 de la Société Générale.
- 2,20 dans le secteur public.

- Le ratio s'établit en moyenne à 2,3 auditeurs pour 1000 salariés
- Montée en puissance progressive pour atteindre les standards de la profession.
- Profils d'origine des auditeurs doivent être diversifiés et expérimentés:
  - Métiers opérationnels, Financiers, Auditeurs externes
  - Plus de 5 ans d'expérience dans 70% des sociétés interogées

Niveaux de rattachement de l'audit interne

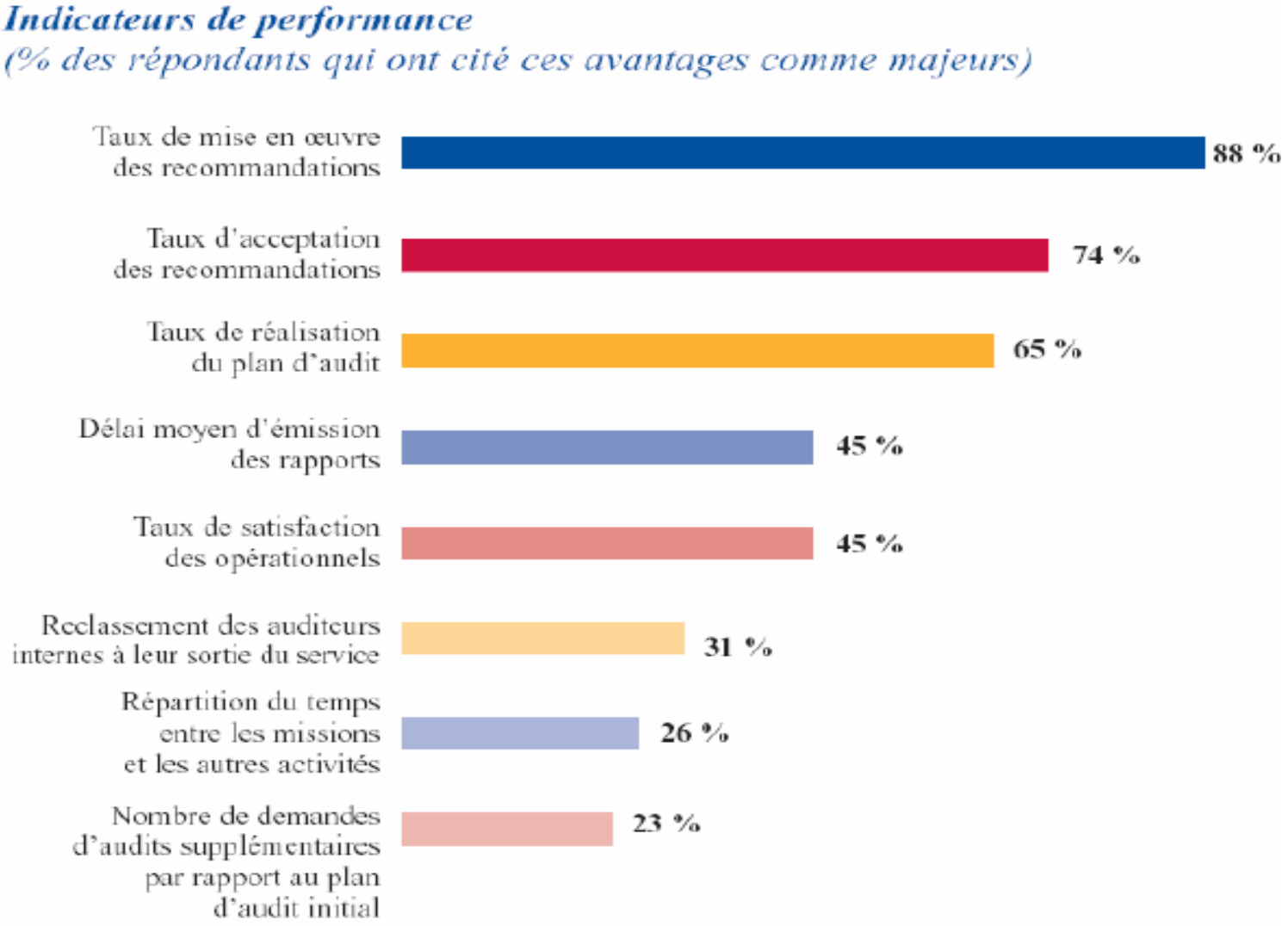
- Auditeur interne est indépendant dans ses méthodes, investigations et conclusions.

- Indépendance garantie par son niveau de rattachement au plus haut niveau afin :

  - De garantir totalement l'indépendance et l'objectivité des auditeurs
  - Faciliter l'utilisation des ressources en termes de planning et de coordination des travaux
  - Limiter le coût des ressources

Pilotage et évaluation de l'audit interne

- L'auditeur à une obligation de moyens et non de résultat
- Outils de suivis de son activité et définition d'indicateurs de qualité et de coût doivent être mis en place



Source : Etude IFACI 2002

Méthodes et outils de l'audit interne

- Charte d'audit : Norme 1000 d l'IFACI, qui:
  - Définit la position de l'audit interne dans l'organisation
  - Autorise l'accès aux documents, personnes, biens,..
  - Définit l'étendue des missions d'audit et de conseil
- Approche par les risques
  - Critères principaux :
    - demande spécifique du plus haut niveau de la hiérarchie,
    - analyse préalable des risques : **CRITERE LE PLUS IMPORTANT**
    - évolution particulière de l'environnement interne ou externe
  - Critères secondaires :
    - logique de fréquence rapprochée des passages,
    - et de couverture géographique

Déroulement d'une mission d'audit interne (1/4)

PREPARATION DE L'AUDIT

Prise de connaissance de l'entité auditée (précédents rapports d'audits ou autres types de rapports, organigramme, instructions et notes diverses etc.)

Planification de la mission :

- ⇨ Objectifs de la mission.
- ⇨ Champ de la mission.
- ⇨ Equipe d'auditeurs.
- ⇨ Calendrier d'intervention en accord avec l'entité auditée.
- ⇨ Identification des interlocuteurs dans l'entité auditée.
- ⇨ Formalisation / mise à jour / identification du programme de travail *ad hoc*

Envoi de la lettre de mission à l'entité auditée :

- ⇨ Notification de la mission d'audit envoyée au responsable de l'entité auditée.
- ⇨ Rappel de l'objet, la date, la durée de l'audit ainsi que les noms et coordonnées de l'équipe d'audit.

Déroulement d'une mission d'audit interne (2/4)

REALISATION DE L'AUDIT

Réunion d'ouverture chez l'audité :

- Elle permet d'instaurer un climat de confiance.
- Objectifs : présentation des auditeurs, du déroulement de la mission et de la méthodologie suivie, remise de la charte d'audit, prise de rendez-vous et de contacts dans l'entité auditée, définition des conditions matérielles de la mission.
- Participants : auditeurs de la mission et leur responsable, les responsables de service de la fonction auditée.

Réalisation du programme de travail en fonction de la répartition des travaux entre les membres de l'équipe d'audit :

- Formalisation des objectifs, travaux effectués (analyse documentaire, interviews, observations terrains et contrôle par sondage sur pièces etc.), constats, conclusions et recommandations.
- Documentation des travaux d'audit (preuve des tests effectués, copie des documents analysés etc.).
- Revue des travaux d'audit réalisés par le responsable de mission.

Déroulement d'une mission d'audit interne (3/4)

CONCLUSION DE L'AUDIT

Réunion de clôture chez l'audité :

- ⇨ Présentation des constats (positifs et négatifs), conclusions et recommandations hiérarchisées en fonction de leur caractère significatif.
- ⇨ Objectifs : information rapide de l'encadrement de l'entité auditée, validation de la pertinence et du caractère incontestable des conclusions, obtention de l'adhésion des responsables de l'entité afin de les inciter à mettre en œuvre un plan d'action pour pallier les dysfonctionnements constatés.

La procédure contradictoire et rapport provisoire

- ⇨ L'entité auditée dispose, dans un délai précisé lors de l'envoi du rapport provisoire, d'un « droit de réponse » et d'observations sur les conclusions de l'audit.

Le rapport d'audit définitif

- ⇨ Numéroté, daté et signé par les auditeurs.
- ⇨ Synthèse sur une ou deux pages les constats importants et principales recommandations.
- ⇨ Préambule précisant le cadre de la mission.
- ⇨ Le corps du rapport (présentation de l'entité auditée, remarques importantes positives et négatives hiérarchisées) et ses annexes (détail des constatations, lettre de mission etc.).

Déroulement d'une mission d'audit interne (4/4)

SUIVI DE L'AUDIT

Suivi par l'auditeur de la mise en œuvre des recommandations.

- Pas de participation à la mise en œuvre : principe d'indépendance, mais mise en place d'un processus de suivi de la mise en œuvre.

- Mise en œuvre par « l'audité » d'un plan d'actions, identification des personnes responsables de la mise en place des recommandations et des délais de mise en place, via:

  - audit allégé
  - Questionnaire
  - Comité de suivi
  - …

Outils de l'audit interne

- Programmes de travail portant sur l'ensemble de l'activité de l'entité (organisation, fonctionnement,..), décomposition de la fonction ou du processus audité en tâches élémentaires: Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ?
- Outils de description :
  - Organigrammes hiérarchiques et fonctionnels :
    - En lignes : les fonctions
    - En colonnes :catégories d'agents concernés, textes de références, relation au sein du service, application informatiques utilisées,…;
  - Manuels de procédures, Diagrammes de circulation des documents questionnaires d'auto-évaluation
- Outils d'interrogation :sondages statistiques, entretiens, vérifications, rapprochements
- Outils de formalisation des travaux d'audit : swot, …
- Outils informatiques : intranet, gestion du KM, logiciels d'extraction de données et d'évaluation et d'analyse des risques

Manuel d’audit

Le manuel d’audit a pour objectif de servir de programme de travail lors des audits de régularité / fiabilité / sincérité / conformité conduits par l’audit interne sur les différents macro processus retenus.

Cette catégorie d’audit vise à s’assurer que le fonctionnement du service est conforme aux règles internes (audit de régularité / fiabilité / sincérité) et aux lois et règlements en vigueur (audit de conformité)

Manuel d’audit

Le manuel d’audit se structure généralement comme suit:

- **Macro process**
  - **Cas de gestion**
    - **Processus**
      - **Sous processus**
        - **Activité de contrôle (Question d’audit)**

Manuel d'audit

Exemple:

Macro process : Gestion des immobilisations
Cas de gestion : Immobilisations acquises / Immobilisations produites
Processus : Entrée du bien / Sortie du bien
Sous processus: Constituer le dossier de l'immobilisation
Décider d'une réforme
Activité de contrôle (Question d'audit): voir ci-après

Manuel d’audit

Objectif	Risque	Questions d’audit
Enregistrer de manière exacte et exhaustive les acquisitions d'immobilisations	Des entrées d'immobilisations sont réalisées sans justification La non justification des entrées d'immobilisations ou des valeurs amortissables peut conduire à la remise en cause des montants d'amortissement. De même, cette absence de justification peut entraîner des décalages entre le suivi technique et logistique d'une part et l'inventaire comptable des immobilisations d'autre part.	**Chaque immobilisation fait-elle l'objet d'un dossier justificatif ?** Pour les immobilisations acquises, on s'assurera a minima que l'on dispose d'une copie de l'engagement juridique, du bon de livraison et de la facture. Pour les immobilisations produites, on s'assurera que l'on dispose a minima du PV de réception comptable des travaux et des décomptes de solde des marchés.
		Les acquisitions d'immobilisations sont-elles conformes aux dossiers justificatifs ?

Manuel d’audit

Objectif	Risque	Questions d’audit
Protéger les actifs et les ressources financières de l'Etat	Des immobilisations sont réformées à tort	Existe-t-il une procédure en matière de réforme de biens hors immobiliers ?
		Existe-t-il une matrice identifiant les signataires de PV de réforme ?
		La réforme est-elle autorisée par une personne habilitée ?
		Toutes les mutations de biens font-elles l'objet d'un PV de remise ?
		Les décisions de réforme sont-elles dûment documentées ?

Le Référentiel du COSO

Présentation du COSO

- Historique
  - **Vocation** :contribuer aux travaux de la « National Commission on Fraudulent Financial Reporting-Treadway Commission » créée en 1985, une commission qui étudie les facteurs qui pourraient conduire à des états financiers frauduleux, et qui développe des recommandations pour les sociétés anonymes,les auditeurs externes,la SEC et autres régulateurs.

- Site internet

  http://www.coso.org

- Publications
  - Edition en 1992 de l'ensemble des travaux sur le contrôle interne dans un ouvrage : « Internal Control – integrated Framework » traduit en 2000 sous le titre « la nouvelle pratique du contrôle interne »

  - Puis en septembre 2004, édition de l'ouvrage : « Enterprise Risk Management – Integrated Framework ».

Le référentiel COSO 1

- Notions clés

  Le référentiel COSO1 “internal audit-integrated framework” comprend:

  – Une définition du contrôle interne
    – Processus
    – Effectué par des personnes (conseil d’administration, direction, salariés)
    – Apportant une assurance raisonnable
    – Quant à la réalisation des objectifs suivants
      - Efficience et efficacité des opérations
      - Fiabilité des états financiers
      - Respect des lois et des réglementations en vigueur

  – Un référentiel pour évaluer l’efficacité du processus de contrôle interne d’une entreprise:
    – **5 composantes** étroitement liées qui découlent de la manière dont l’activité est gérée

Le référentiel COSO 1

- Notions clés

- Le contrôle interne fait partie des processus de Direction
- Le contrôle interne peut aider une entreprise à réaliser ses objectifs en matière de performance et de rentabilité, tout en prévenant la perte des ressources.
- Toutes les activités de la Direction ne sont pas liées au contrôle interne comme par exemple :
  - Etablir les objectifs de l'entreprise
  - Valider les hypothèses et choix stratégiques
  - Gérer les risques

Le référentiel COSO 1: ENTITE versus PROCESSUS

Au niveau de l'entité

Chaque "Entité"

- Environnement de contrôle
- Évaluation des risques
- Activités de contrôle
- Information et Communication
- Contrôle, suivi

Haut en Bas
Bas en Haut

Au niveau des processus

Chaque processus "Significatif", Compte, Transaction ou Communication

- Environnement de contrôle
- Évaluation des risques
- Activités de contrôle
- Information et Communication
- Contrôle, suivi

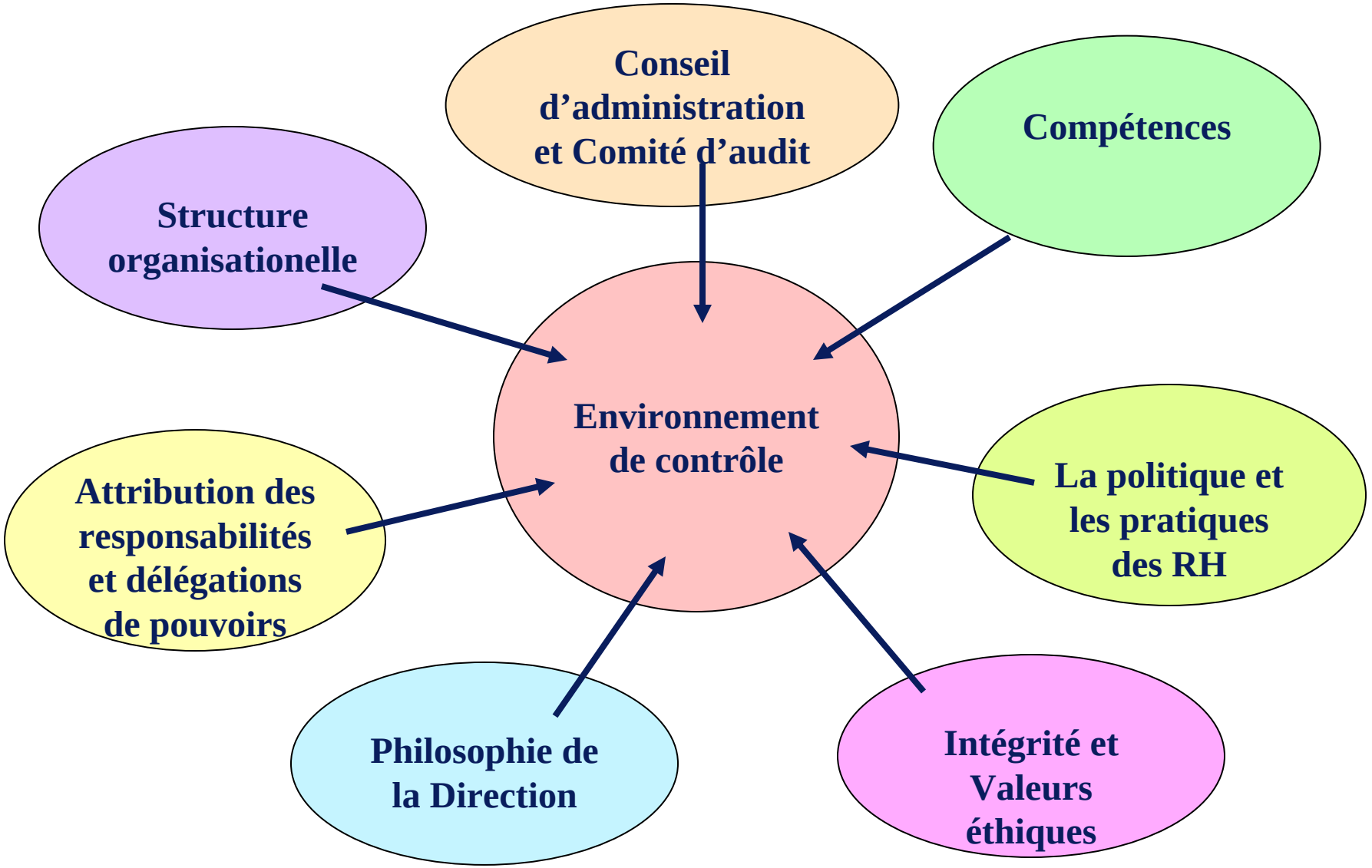
Le référentiel COSO 1: Environnement de contrôle

(Au niveau de l'entité)

- L'environnement de contrôle détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôles. Il constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne, en imposant discipline et organisation.

Le référentiel COSO 1: Environnement de contrôle

Exemple de critères à prendre en compte



Le référentiel COSO 1: Evaluation des risques

(Au niveau de l'entité et des processus)

- Le risque est un évènement ou une circonstance qui peut affecter négativement la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs.

- L'évaluation des risques requiert l'évaluation des facteurs externes et internes à l'entreprise, leurs impacts sur l'exploitation, le reporting financier et la conformité aux lois en vigueur.

Le référentiel COSO 1: Evaluation des risques

(Au niveau de l'entité et des processus)

- L'évaluation des risques commence par l'identification des risques associés aux objectifs définis à chaque niveau de l'entreprise
  - Au niveau de l'entreprise
    - Pierre angulaire d'un contrôle effectif, les objectifs de l'entreprise permettent de savoir ce que l'entreprise doit accomplir
    - Les objectifs doivent être cohérents avec le budget, la stratégie, et les plans de développement ("business plans")
  - Au niveau des activités
    - S'aligner avec les objectifs de l'entreprise avec la différence qu'ils se rapportent directement à des objectifs avec des cibles et des délais spécifiques
    - Fournir des informations et conseils sur les priorités de la Direction

Le référentiel COSO 1: Types de risques

Risques stratégiques : Ne pas faire ce qu'il faut

Risques d'exploitation : Faire ce qu'il faut avec des moyens inadéquats

Risques financiers : Perdre des ressources financières ou encourir des pertes inacceptables

Risque au niveau de l'information : Utiliser des informations fausses, inadéquates ou trompeuses.

Le référentiel COSO 1: Activités de contrôle (1/2)

- Les activités de contrôles sont des règles et des procédures qui permettent de s'assurer que les mesures identifiées comme nécessaire pour maîtriser les risques sont appliquées correctement et à temps.

- Les activités de contrôle doivent être intégrées aux opérations / processus habituels et sont destinées à assurer l'exécution des directives émises par le management en vue de maîtriser les risques. Se concentrer sur *la prévention, la détection et la correction*.

Le référentiel COSO 1: Activités de contrôle (2/2)

- Types d'activités de contrôles:
  - Approbation, autorisation, et vérifications (par exemple : délégation de pouvoirs)
  - Reconciliations
  - Revue des indicateurs de performance
  - Sécurité des biens (par exemple : contrôle d'accès)
  - Séparation des tâches (par exemple surveillance - autorisation - enregistrement)
  - Contrôle des systèmes d'informations
    - Contrôles généraux informatiques (sécurité, développement des applications,..)
    - Contrôle des applications

Le référentiel COSO 1: Information...

(Au niveau de l'entité et des processus)

- Inclut l'identification, l'obtention, et la diffusion d'information pertinente (interne ou externe) selon le bon moyen de communication, au bon moment, aux bonnes personnes, afin que ces dernières puissent réagir et assurer leurs responsabilités

- Systèmes d'information
  - Infrastructure
  - Logiciels
  - Personnels
  - Processus – manuels ou automatiques
  - Données

- La qualité de l'information s'évalue selon les critères suivantes:
  - Opportunité / Contenu
  - A temps / En retard
  - A jour
  - Exactitude
  - Accessiblilité

…Et communication

(Au niveau de l'entité et des processus)

- Une bonne compréhension des rôles et responsabilités de chacun
- Les salariés comprennent comment leur travail est lié à celui des autres
- Moyens de signaler des exceptions à la hiérarchie
- Peut être sous la forme de:
  - Manuels de procédures
  - Manuels de comptabilité et de reporting financier
  - Memoranda
  - Électroniquement, oralement (réunions, compte-rendu) et par des actions des Dirigeants
- Faciliter la communication top-down et bottom-up
- Communiquer avec les tiers

Le référentiel COSO 1: Pilotage

(Au niveau de l'entité et des processus)

- L'objectif de cette phase de contrôle est de déterminer si la conception du contrôle interne est adéquate, si le contrôle interne est appliqué, efficace et peut s'adapter aux circonstances.

- Les performances du contrôle interne doivent être contrôlées de manière continue aux travers des opérations à caractère de pilotage, et doivent aussi faire l'objet d'évaluations sous forme de missions d'audit interne

- Le périmètre des activités à contrôler et la fréquence des contrôles dépendent de l'importance relative des risques sous-jacents et des contrôles qui permettent de réduire ces risques.

Le référentiel « Enterprise Risk Management-integrated framework (COSO 2)»

- Face aux scandales récents, les entreprises ont renforcé leur organisation et communication sur les éléments suivants:
  - La gestion des risques
  - Le gouvernement d'entreprise
  - Le contrôle
  - L'assurance

COSO 2: Définition du référentiel

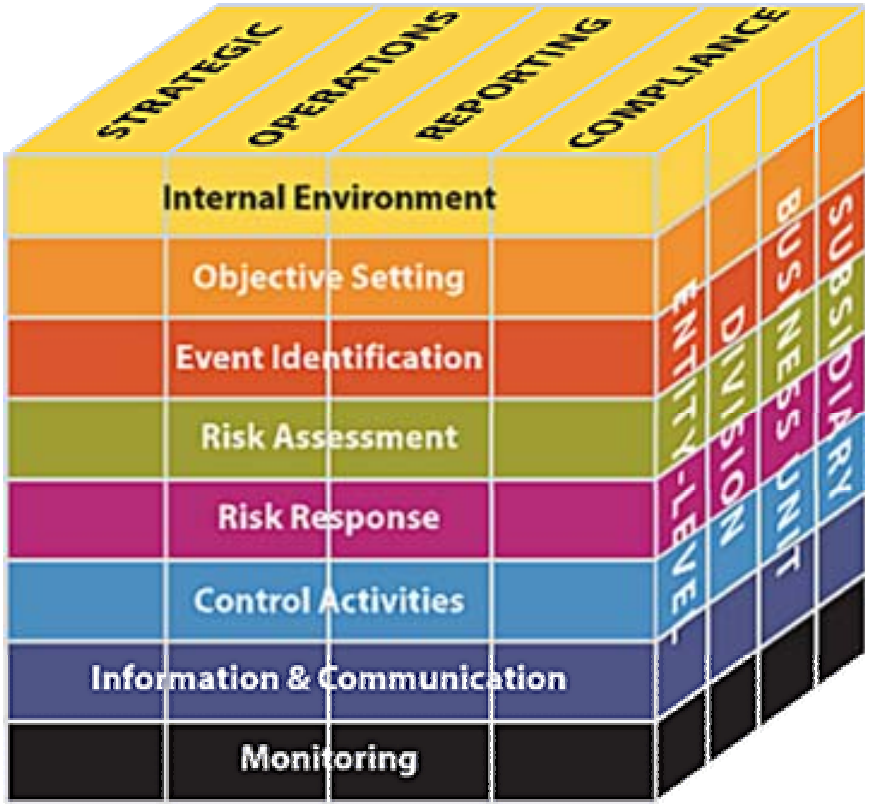
- Principes sous-jacents:
  - **Tous les types de risques doivent être identifiés, évalués et contrôlés**
  - **Une vision par portefeuilles de risques étroitement liés entre eux doit être privilégiée:**
    - Examiner les liens qui existent entre les risques au sein des différentes structures de l'entreprise
    - La vision sous forme de portefeuille se fait à 2 niveaux : l'entité elle même et les Business Unit

COSO 2: Définition du référentiel

- Définition de l'ERM :
  - Un processus
  - Effectué par le Conseil d'administration, la Direction et l'ensemble des salariés
  - Appliqué dans le cadre d'une stratégie prédéfinie
  - Appliqué dans toute l'entreprise (entité, divisions, filiales, BU)
  - Conçu pour identifier d'éventuels évènements qui pourraient affecter l'entreprise
  - Gère les risques afin qu'ils restent dans la limite des risques que l'entreprise est encline à supporter (notion de « risk appetite » et « risk tolerance »
  - Procure une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise

Maîtriser, et non éliminer, la prise de risque qui doit rester une source de croissance et de réussite pour l'entreprise

La matrice COSO2



Le référentiel COSO2

- Les 4 objectifs d'une entreprise :
  - **Stratégique**
    - Objectifs stratégiques « high-level » qui corroborent la vision et la mission de l'entreprise
  - **Opérations**
    - Efficacité et efficience des ressources utilisées
  - **Reporting**
    - Fiabilité des processus de reporting au sens large du terme, pour tout type d'information (financière / non financière; interne / externe)
  - **Conformité**
    - Aux textes et lois en vigueur

Le référentiel COSO 2: Les 8 composantes du COSO2

- 8 composantes étroitement liées, permettant la réalisation des objectifs :
  - **Environnement interne**
  - **Définition des objectifs**
  - **Identification des évènements potentiels**
  - **Evaluation des risques**
  - **Réponses aux risques**
  - **Activités de contrôles**
  - **Information et communication**
  - **Pilotage**

Le référentiel COSO 2: Définition des objectifs

- Étape préalable à l'identification et l'analyse des risques: Définition des objectifs stratégiques par rapport à la mission ou vision de l'entreprise afin de définir la stratégie de l'entreprise pour atteindre ces objectifs.

- Identification des « objectifs secondaires » qui découlent des objectifs stratégiques, et qui permettent de fixer les objectifs au niveau des entités ou business units.

- Atteinte des objectifs: Capacité de l'entreprise pour atteindre ses objectifs par rapport aux facteurs externes.

Le référentiel COSO 2: Définition des objectifs

- Attitude de prise de risques (risk appetite): Définition du niveau de risque acceptable pour la direction et conseil d'administration afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

- Attitude de tolérance des risques (risk tolerance): Définition du niveau acceptable de déviation par rapport aux objectifs prédéfinis.

- Objectifs sélectionnés: Mise en place d'un processus alignant les objectifs stratégiques de l'entreprise et ses missions afin d'assurer leur cohérence avec le risk appetite.

Le référentiel COSO 2: Identification des évènements potentiels

- Évènements : Un évènement est un incident interne ou externe, positif ou négatif affectant l'implémentation des stratégies ou l'atteinte des objectifs de l'entreprise.
- Facteurs externes (économie, environnement naturel, politique et social, technologie) et internes (infrastructure, personnel, processus, technologie).
- Techniques d'identification des évènements: Différentes méthodes et outils peuvent être utilisés selon les différentes entreprises.
- Interdépendance des évènements: Les événements sont interactifs.
- Catégories des évènements: La définition des catégories permet au management de vérifier si les évènements sont identifiés d'une manière complète.
- Distinction entre risques et opportunités: Un évènement peut avoir un impact négatif, positif ou les deux sur l'activité de l'entreprise.

Le référentiel COSO 2: Réponses aux risques

- Identifier les plans d'actions possibles:
  - Éviter les risques
  - Réduire les risques
  - Partager les risques
  - Accepter les risques

- Évaluation des différents plans d'actions:
  - Évaluer l'effet sur l'impact et la probabilité
  - Évaluer coûts / profils

- Sélectionner les plans d'action sur la base de l'évaluation du portefeuille global de risques et de l'évaluation des différents plans d'actions possibles.

Liens avec le COSO1

- Un système de contrôle interne fiable et opérationnel est essentiel pour que la gestion des risques puisse être efficace
- Le réfentiel COSO2 a une portée plus large que le COSO1, notamment en se concentrant sur l'identification et l'analyse des risques :
  - Évaluation tous les types de risques qui peuvent impacter l'entreprise
  - Réponses aux risques identifiés
  - Mise en place de la stratégie de l'entreprise
  - Définition d'un niveau de risque limite « risk appetite »
  - Définition des objectifs en fonction de la stratégie prédéfinie
  - Processus de contrôle
  - Notion de « portefeuille de risques » étroitement liés entre eux

Liens avec le COSO1

- Le COSO1 aborde peu cette problématique de gestion des risques et est beaucoup plus axé sur :
  - L'organisation du contrôle interne
  - Les contrôle sur les opérations de l'entreprise
  - La fiabilité des informations financières
  - La conformité avec les lois et réglementations

SOX - LSF

Rappel historique

- Origine de ces 2 réglementations

  > Série de scandales pour certaines entreprises américaines ou européennes

  - Affaire Enron
  - Affaire Worldcom
  - Vivendi

  > Nécessité de protéger les intérêts des investisseurs et des employés des entreprises concernées

  > Réponse à la crise de confiance des investisseurs

  - Stabilité et fiabilité du marché des capitaux américains pour SOA
  - Réponse française pour LSF

- Adoption des textes

SOA (Sarbanes-Oxley Act)	LSF (Loi de Sécurité Financière)
Congrès américain	Parlement Français
30 juillet 2002	17 juillet 2003

Mise en place concrète des réglementations

	Loi Sarbanes-Oxley (404)	Loi de Sécurité Financière
TEXTE	Le management doit établir un rapport sur le contrôle interne relatif au reporting financier contenant : - une affirmation de responsabilité sur l'établissement et le maintien d'un dispositif adéquat - une évaluation de l'efficacité de ce dispositif	Le Président du Conseil d' Administration rend compte, dans un rapport... des procédures de contrôle interne mises en place par la société... (art.117)
Responsabilité	Management (CEO/CFO)	Président du CA/CS
Scope	Contrôle interne relatif au reporting financier	Ensemble du Contrôle interne
Nature de l'affirmation	Évaluer l'efficacité	Rendre compte
Référentiel	Exigé	Non mentionné par la loi

Mise en place concrète des réglementations

		Loi Sarbanes-Oxley (404)	Loi de Sécurité Financière
METHODES	Sociétés	Sociétés cotées aux USA concernées	Toutes les SA (SAS/SARL exclues)
	Périmètre	Consolidé	Social + consolidé
	Délais	Exercice clos après le 15/ 6/2004 (15/ 7/2006 pour les foreign registrants)	Exercices ouverts à compter du 1/1/2003
	SANCTIONS	Le management (CEO, CFO) est responsable du contrôle interne - Sanctions pour fausse certification non intentionnelle : jusqu'à 1 millions de dollars et 10 ans d'emprisonnement - Sanctions pour fausse certification intentionnelle : jusqu'à 5 millions de dollars et 20 ans d'emprisonnement	La responsabilité est portée par le Président du Conseil d' Administration - Pas de sanction prévue à ce jour mais possibilité d'une publication rectificative - Sanction dans le cadre de la diffusion de fausses informations : 2 ans d'emprisonnement, 1,5 M€ d'amende, Sanctions administratives

Rappel du contexte et bénéfices de l'application de la section 404

- La loi Sarbanes Oxley, applicable aux sociétés cotées aux Etats-Unis, a été promulguée le 30 juillet 2002, suite à une série de scandales financiers retentissants, dans le but de restaurer la confiance des investisseurs et des marchés financiers

  - Principales implications :

    - Pour les directions générales :
      - Le CEO et le CFO sont tenus d'attester la mise en place de contrôle interne relatifs à l'information financière et de certifier les publications financières (section 302)
      - La direction générale est tenue d'évaluer annuellement l'efficacité des contrôles internes relatifs à l'information financière (section 404)
    - Pour les auditeurs externes : ils sont tenus de réaliser une revue et une évaluation de l'efficacité des contrôles internes relatifs à l'information financière et d'émettre une opinion indépendante (section 404)

Rappel du contexte et bénéfices de l'application de la section 404

- L'expérience accumulée sur la première année d'application de la section 404 permet de distinguer les principaux bénéfices suivants

  - Estimation généralement admise que le gain en terme de contrôle interne compense largement les coûts et les ressources en temps engagés (considération partagée par la présidence de l'IFA)
  - Prise de conscience accrue de la part des administrateurs et du management opérationnel de l'importance du contrôle interne
  - Renforcement du rôle et du pouvoir des départements d'audit interne
  - Amélioration de la qualité de l'information financière et du niveau de confiance de la part des analystes et agences de rating
  - Amélioration de la fiabilité et de la qualité des informations disponibles pour les prises de décisions stratégiques par le management
  - Réactivité accrue dans la gestion et la résolution des déficiences de contrôle interne (limitation de l'impact des cas de fraude, limitation de l'exposition juridique…)

    - Principale source utilisée : Roundtable SEC du 13/04/05

Premiers résultats

- Taux de réussite/échec par industrie

10-K Pass/Failure Rate (YTD)
SEC filings from the Russell 3000 Only

BY INDUSTRY	10-Ks Filed	10-Ks Passed	Percent Passed	10-Ks Failed	Percent Failed
Aerospace & Defense	14	14	100,00%	0	0,00%
Agriculture	5	5	100,00%	0	0,00%
Automotive & Transport	58	54	93,10%	4	6,90%
Business Services	263	223	84,79%	40	15,21%
Chemicals	33	31	93,94%	2	6,06%
Computer Hardware & Software	48	44	91,67%	4	8,33%
Construction	28	26	92,86%	2	7,14%
Consumer Products Manufacturers	86	75	87,21%	11	12,79%
Consumer Services	16	13	81,25%	3	18,75%
Electronics	172	148	86,05%	24	13,95%
Energy & Utilities	131	119	90,84%	12	9,16%
Financial Services	345	314	91,01%	31	8,99%
Food & Beverage	29	28	96,55%	1	3,45%
Health Care	93	89	95,70%	4	4,30%
Industrial Manufacturing	118	104	88,14%	14	11,86%
Insurance	99	92	92,93%	7	7,07%
Leisure	28	25	89,29%	3	10,71%
Media	63	55	87,30%	8	12,70%
Metals & Mining	38	31	81,58%	7	18,42%
Pharmaceuticals	151	143	94,70%	8	5,30%
Real Estate	16	16	100,00%	0	0,00%
Retail	148	120	81,08%	28	18,92%
Telecommunications Equipment	47	40	85,11%	7	14,89%
Transportation Services	28	26	92,86%	2	7,14%
All Companies	2058	1836	89,20%	222	10,80%

WARNING AND DISCLAIMER: This "Internal Control Report Scorecard" was automatically generated by Compliance Week from public company filings with the Securities and Exchange Commission. Compliance Week cannot warrant the accuracy or completeness of the information due to vagaries of language in the disclosures of public companies and their auditors.

Compliance Week

Report generated on: Tuesday, August 23, 2005

Premiers résultats

- Taux de réussite/échec par auditeur

10-K Pass/Failure Rate (YTD)
SEC filings from the Russell 3000 Only

BY AUDITOR	10-Ks Audited	10-Ks Passed	Percent Passed	10-Ks Failed	Percent Failed
The Big Four					
Deloitte & Touche, LLP	382	344	90,05%	38	9,95%
Ernst & Young, LLP	610	550	90,16%	60	9,84%
KPMG, LLP	422	379	89,81%	43	10,19%
PricewaterhouseCoopers, LLP	501	449	89,62%	52	10,38%
All Big Four	1915	1722	89,92%	193	10,08%
The "Second Six"					
BDO Seidman, LLP	34	25	73,53%	9	26,47%
BKD, LLP	4	4	100,00%	0	0,00%
Crowe, Chizek & Company, LLC	7	5	71,43%	2	28,57%
Grant Thornton, LLP	38	29	76,32%	9	23,68%
McGladrey & Pullen, LLP	4	3	75,00%	1	25,00%
Moss Adams, LLP	2	2	100,00%	0	0,00%
All "Second Six"	89	68	76,40%	21	23,60%
Others	54	46	85,20%	8	14,80%
All Companies	2058	1836	89,20%	222	10,80%

WARNING AND DISCLAIMER: This "Internal Control Report Scorecard" was automatically generated by Compliance Week from public company filings with the Securities and Exchange Commission. Compliance Week cannot warrant the accuracy or completeness of the information due to vagaries of language in the disclosures of public companies and their auditors.

Compliance Week

Report generated on: Tuesday, August 23, 2005

Premiers résultats

- Taux de réussite/échec par nature de déficience

10-K Pass/Failure Rate (YTD)
SEC filings from the Russell 3000 Only

BY OPINION	Number	Percent Of Total
Adverse Opinion On Effectiveness of Internal Control Over Financial Reporting		
"adverse opinion on the effectiveness"	51	34,93%
"did not maintain"	80	54,79%
"ineffective"	5	3,42%
"not effective"	4	2,74%
Adverse Opinion On Management's Assessment of Effectiveness of Internal Control		
(none)	0	0,00%
Disclaimer of Opinion		
"not sufficient to enable us to express"	4	2,74%
"we did not express"	2	1,37%
Total Opinions	146	100,00%

Note: Percentage totals may tally to more than 100% due to certifications failing for multiple reasons.

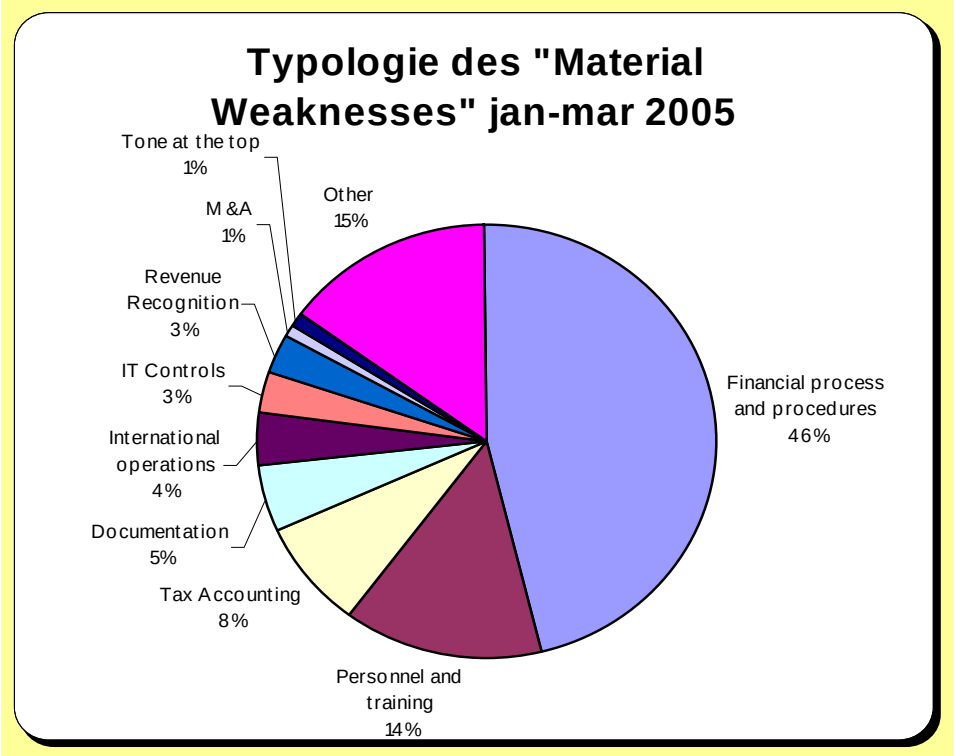
WARNING AND DISCLAIMER: This "Internal Control Report Scorecard" was automatically generated by Compliance Week from public company filings with the Securities and Exchange Commission. Compliance Week cannot warrant the accuracy or completeness of the information due to vagaries of language in the disclosures of public companies and their auditors.

Compliance Week

Report generated on: Tuesday, August 23, 2005

Constats clés des premières applications

- Une prépondérance des faiblesses portant sur les processus « Financial process and procédures » et « Tax » et sur la compétence des collaborateurs



  - Les faiblesses portant sur la compétence des collaborateurs sont celles entraînant les impacts les plus forts sur la valorisation des titres (4,6% en moyenne)

Distinctions LSF / Section 404

- Une Material weakness, qui implique a minima une réserve des auditeurs dans leur rapport, est généralement

  - une correction des états financiers déjà publiés
  - l 'identification par l'auditeur d'une erreur significative n'ayant pas été identifiée par le dispositif de contrôle interne
  - une supervision et un contrôle inefficaces du comité d'audit sur l'information financière
  - un processus d'évaluation des risques ou un service d'audit interne inefficaces
  - Pour les activités fortement réglementées, un contrôle inefficace sur la conformité avec la réglementation ayant un impact potentiel significatif sur l'information financière
  - l 'identification de fraude de la part des dirigeants
  - une « Significant Deficiency » déjà communiquée qui n'a pas été corrigée après une période de temps raisonnable
  - un environnement de contrôle inefficace

Distinctions LSF / Section 404

- Une Significant Deficiency, qui implique une action correctrice immédiate, est généralement une défaillance de contrôle interne constatée dans les domaines suivants
  - Contrôles sur la sélection et l'application des principes comptables conformément aux normes comptables appliquées par la société
  - Contrôles « anti-fraude »
  - Contrôles sur les transactions non-routinières
  - Contrôles sur les processus d'établissement des états financiers – écritures de clôture, ajustements non-récurrents

Se Tenir Informé

Comment se tenir informé ?

- Contact au sein de Deloitte:
  - **Eric Dugelay** (Associé ERS: Entreprise Risk Services – Industrie et Service),
  - +33 (0)1 55 61 54 13, **edugelay@deloitte.fr**
  - **Fawzi Britel** (Associé ERS: Entreprise Risk Services – Industrie et Service),
  - +212 (0)2222 4734, **fbritel@deloitte.co.ma**

- Site Internet Deloitte

  > **www.deloitte.fr (se référer à la partie « Bibliothèque »)**
  www.deloitte.ma

- Sites Internet dédiés à l'Audit Interne et au Contrôle Interne:

  > **www.ifaci.com**
  > **www.theiia.og**
  > **www.eciia.org (European Confederation of Institues of Internal Auditing)**
  > **www.auditnet.org**
  > **www.coso.org (site officiel du COSO)**
  > **http://www.sec.gov/index.htm (site officiel de l'US Securities and Exchange Commission)**
  > **http://ue.eu.int/Newsroom (site officiel du conseil de l'Union Européenne)**
  > **http://europa.eu.int/eur-lex/lex (site officiel des droits de l'Union Européenne)**

Glossaire

Glossaire (Source theiia.org) (1/8)

- Activités d'assurance **– Il s'agit d'un examen objectif d'éléments probants, effectué en vue de fournir à l'organisation une évaluation indépendante des processus de management des risques, de contrôle ou de gouvernement d'entreprise. Par exemple, des audits financiers, opérationnels, de conformité, de sécurité des systèmes et de due diligence.**

- Activité d'audit interne **– Assurée par un service, une division, une équipe de consultants ou tout autre praticien, c'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. L'activité d'audit interne 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.**

- Activités de conseil **– Conseils et services y afférents rendus au client donneur d'ordre, dont la nature et le champ sont convenus au préalable avec lui. Ces activités ont pour objectifs de créer de la valeur ajoutée et d'améliorer les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle d'une organisation sans que l'auditeur interne n'assume aucune responsabilité de management. Quelques exemples : avis, conseil, assistance et formation.**

Glossaire (Source theiia.org) (2/8)

- Atteintes – **Parmi les atteintes à l'objectivité individuelle et à l'indépendance dans l'organisation peuvent figurer les conflits d'intérêts personnels, les limitations du champ d'un audit, les restrictions d'accès aux dossiers, aux biens et au personnel, ainsi que les limitations de ressources.**

- Charte – **La charte de l'audit interne est un document officiel qui définit la mission, les pouvoirs et les responsabilités de cette activité. La charte doit (a) définir la position de l'audit interne dans l'organisation ; (b) autoriser l'accès aux documents, aux biens et aux personnes nécessaires à la bonne réalisation des missions ; (c) définir le champ des activités d'audit interne**

- Code de Déontologie – **Le Code de Déontologie de l'Institut comprend les principes applicables à la profession et à la pratique de l'audit interne, ainsi que les règles de conduite décrivant le comportement attendu des auditeurs internes. Le Code de Déontologie s'applique à la fois aux personnes et aux organismes qui fournissent des services d'audit interne. Il a pour but de promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession d'audit interne.**

- Conflit d'intérêts – **Toute relation qui n'est pas ou ne semble pas être dans l'intérêt de l'organisation. Un conflit d'intérêts peut nuire à la capacité d'une personne à assumer de façon objective ses devoirs et responsabilités.**

Glossaire (Source theiia.org) (3/8)

- Conflit d'intérêts – **Toute relation qui n'est pas ou ne semble pas être dans l'intérêt de l'organisation. Un conflit d'intérêts peut nuire à la capacité d'une personne à assumer de façon objective ses devoirs et responsabilités.**

- Conformité – **L'observation et le respect des politiques, plans, procédures, lois, règlements, contrats ou autres exigences.**

- Conseil – **Le conseil est l'organe de direction d'une organisation. Il peut s'agir d'un conseil d'administration, d'un conseil de surveillance, de leur comité d'audit, de l'instance dirigeante d'un organisme public ou d'une association ou de tout autre organe auquel le responsable de l'audit interne est rattaché sur le plan fonctionnel.**

- Contrôle – **Toute mesure prise par le management, le Conseil et d'autres parties afin de gérer les risques et d'accroître la probabilité que les buts et objectifs fixés seront atteints. Les managers planifient, organisent et dirigent la mise en œuvre de mesures suffisantes pour donner une assurance raisonnable que les buts et objectifs seront atteints.**

Glossaire (Source theiia.org) (4/8)

- Contrôle satisfaisant **–C'est le cas lorsque le management s'est organisé de manière à apporter une assurance raisonnable que les risques que court l'organisation ont été gérés efficacement et que les buts et objectifs de l'organisation seront atteints d'une manière efficace et économique.**

- Doit **– Traduction de « *should* », il implique une obligation induite par les Normes.**

- Environnement de contrôle **– L'attitude et les actions du Conseil et du management au regard de l'importance du contrôle dans l'organisation. L'environnement de contrôle constitue le cadre et la structure nécessaires à la réalisation des objectifs primordiaux du système de contrôle interne. L'environnement de contrôle englobe les éléments suivants :**
  - intégrité et valeurs éthiques,
  - philosophie et style de direction,
  - structure organisationnelle,
  - attribution des pouvoirs et responsabilités,
  - politiques et pratiques relatives aux ressources humaines,
  - compétence du personnel.

Glossaire (Source theiia.org) (5/8)

- Fraude – **Tout acte illégal caractérisé par la tromperie, la dissimulation ou la violation de la confiance. Les fraudes sont perpétrées par des personnes et des organisations afin d'obtenir de l'argent, des biens ou des services, ou de s'assurer un avantage personnel ou commercial.**

- Gouvernement d'entreprise – **Le dispositif comprenant les processus et les structures mis en place par le Conseil afin d'informer, de diriger, de gérer et de piloter les activités de l'organisation en vue de réaliser ses objectifs.**

- Indépendance – **Le fait de n'être exposé à aucune situation susceptible d'altérer l'objectivité, en réalité ou en apparence. Cette situation doit être gérée au niveau de l'auditeur individuel et de la mission, ainsi qu'au niveau de la fonction et de l'organisation.**

- Management des risques – **Processus visant à identifier, évaluer, gérer et piloter les événements éventuels et les situations pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation.**

- Mission – **Une mission, tâche ou activité de révision particulières telles qu'un audit interne, une auto-évaluation de contrôle, l'investigation d'une fraude ou une mission de conseil. Une mission peut englober de multiples tâches ou activités menées pour atteindre un ensemble déterminé d'objectifs qui s'y rapportent.**

Glossaire (Source theiia.org) (6/8)

- Norme – **Document d'ordre professionnel promulgué par « *the Internal Auditing Standards Board* » (Comité interne à l'IIA chargé d'élaborer les Normes) afin de définir les règles applicables à un large éventail d'activités d'audit interne et utilisables pour l'évaluation de ses performances.**

- Objectifs de la mission – **Enoncés généraux élaborés par les auditeurs internes et définissant ce qu'il est prévu de réaliser pendant la mission.**

- Objectivité – **Attitude intellectuelle impartiale qui permet une indépendance d'esprit et de jugement et implique que les auditeurs internes ne subordonnent pas leur propre jugement à celui d'autres personnes. Leurs appréciations doivent être fondées sur les faits ou preuves indiscutables et s'appuyer sur des travaux incontestables exempts de tout préjugé.**

- Prestataire de services extérieurs – **Une personne ou entreprise, extérieure à l'organisation, qui possède des connaissances, un savoir-faire et une expérience particulières dans une discipline donnée.**

Glossaire (Source theiia.org) (7/8)

- Processus de contrôle **– Les politiques, procédures et activités faisant partie d'un cadre de contrôle, conçues pour assurer que les risques sont contenus dans les limites de tolérance fixées par le processus de management des risques.**

- Programme de travail de la mission **– Un document énumérant les procédures à suivre en vue de la réalisation de la mission.**

- Responsable de l'audit interne **– Le poste de plus haut niveau au sein de l'organisation responsable des activités d'audit interne. En principe, dans une activité d'audit interne organisée de manière classique, ce serait le Directeur de l'audit interne. Dans le cas où les activités d'audit interne sont confiées à des prestataires de services extérieurs, le responsable de l'audit interne est la personne chargée de surveiller l'exécution du contrat de services et l'assurance de la qualité d'ensemble de ces activités, et qui rend compte à la Direction Générale et au Conseil des activités d'audit interne et du suivi des résultats des missions. Ce poste peut également porter le titre d'auditeur général, de chef de l'audit interne ou d'inspecteur général.**

Glossaire (Source theiia.org) (8/8)

- Risque – **Possibilité que se produise un événement qui aura un impact sur la réalisation des objectifs. Le risque se mesure en termes de conséquences et de probabilité.**

- Risques résiduels – **Les risques qui subsistent après les mesures prises par le management pour réduire l'impact et la probabilité d'occurrence d'un événement défavorable, et notamment après les dispositifs de contrôle mis en place en réponse à un risque.**

- Valeur ajoutée – **Les missions d'assurance comme de conseil apportent de la valeur ajoutée en augmentant les chances de réaliser les objectifs de l'organisation, en identifiant les améliorations possibles sur le plan opérationnel, et/ou en réduisant l'exposition aux risques.**

Bibliographie

- « Théorie et pratique de l'audit Interne » De Jacques Renard, Editions d'organisation
- « La pratique du contrôle interne » Coso Report, Editions d'organisation
- « Normes professionnelles de l'audit interne » IIA
- Processus budgétaires et comptables de l'Etat : Audit Interne Ministériel

