

Cette partie est celle qui termine notre étude. Dans celle-ci nous allons apporter

## **L'APPROCHE PAR LE RISQUE ET LES IMPACTS DE L'OPINION D'AUDIT**

Notre stratégie basée principalement sur les systèmes de contrôle interne avec un minimum de contrôles substantifs. L'auditeur choisit cette stratégie lors de l'audit des transactions routinières, quand il estime qu'a priori, les contrôles relatifs à chaque assertion ou à une assertion donnée existent et sont efficaces.

Cette approche est également choisie quand l'auditeur estime par souci d'efficacité que les coûts de réalisation d'une compréhension et d'une évaluation du système de contrôle interne sont inférieurs aux coûts de réalisation des tests substantifs. C'est le cas des assertions relatives à des transactions répétitives telles que les ventes, clients, achats, fournisseurs etc. Pour auditer ces comptes, il est moins coûteux de contrôler le système de Contrôle Interne que de pointer facture par facture.

Les composantes de la stratégie:

Suite à l'adoption de cette approche basée sur le contrôle interne, l'auditeur va spécifier les quatre composantes de sa stratégie, à savoir :

- Utiliser un niveau de Risque lié aux contrôles qui soit, a priori, élevé, moyen ou faible.
- Prévoir l'obtention d'une compréhension extensive des systèmes relatifs aux modules concernés par l'approche mixte.
- Prévoir de réaliser des tests de contrôle extensifs ou étendus, c'est-à-dire, des tests de conformité et des tests de permanence qui déterminent si les mécanismes de contrôle sont effectivement efficaces et appliqués d'une façon justifiant le faible niveau du risque lié au contrôle choisi lors de l'appréciation préliminaire.
- Prévoir des tests substantifs restreints basés sur un niveau de risque de non détection prévu élevé ou moyen, compte tenu du fait que le risque lié au contrôle est faible et permet ainsi de maintenir acceptable le niveau du risque d'audit.

## **SECTION 1 : AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DE L'APPROCHE PAR LE RISQUE**

D'abord nous allons évoquer les avantages.

### **1. LES AVANTAGES DE L'APPROCHE PAR LE RISQUE**

En adoptant l'approche par le risque, nous avons pu constater plusieurs avantages. On peut citer quatre avantages principaux à savoir :

- L'approche par les risques est une méthode d'audit orientée et dont la planification est fonction des risques identifiés. Elle est plus adaptée à l'environnement actuel et aux attentes des acteurs économiques comme les actionnaires, les bailleurs, et les investisseurs.
- L'effort d'audit est concentré sur les seuls composants des états financiers susceptibles d'engendrer des risques d'audit, limitant ainsi les contrôles substantifs.
- L'audit est planifié de manière à détecter toute anomalie dépassant le seuil de signification défini, ou bien toute combinaison d'anomalies plus faibles dépassant ce seuil dans leur ensemble et limitant le risque d'audit à un niveau acceptable.

- L'approche par les risques donne le choix entre deux approches citées ci-dessus et ce, toujours dans un souci de coûts et de pertinence des travaux d'audit.

L'approche par le risque a malgré lui des inconvénients que nous allons citer ci-dessous :

- C'est une méthode sélective. Le risque demeure à un niveau acceptable, et une mauvaise évaluation du seuil de signification peut remettre en cause tout le travail d'audit entrepris.

- Cette approche nécessite une remise en cause constante de la démarche d'audit d'une intervention à l'autre, ce qui implique un niveau de compétence plus accru de la part de ceux qui vont conduire les travaux d'audit ainsi que de leurs équipes.

Dans le chapitre suivant nous allons surtout parler de la remise en cause de la démarche d'audit pour une mission comme celle que nous nous sommes intervenus. Le cas de cette association à plusieurs unités de gestions nous amène à tirer une sorte conclusion que l'évaluation du système de contrôle interne peut dépendre de la situation géographique

## **SECTION 2 : L'APPORT DE L'AUDIT FINANCIER DANS LA GOUVERNANCE D'UNE ISBL**

Nous allons voir premièrement ce qu'apporte le travail d'audit dans une institution, plus précisément l'apport de l'audit externe sur le système de contrôle interne de l'association.

### **1. L'APPORT DE L'AUDIT SUR LE CONTRÔLE INTERNE**

L'audit financier peut être considéré comme un instrument de mesure dans l'application des procédures écrites. C'est une fonction qui aide la direction à améliorer le fonctionnement de l'entité ou à apporter des rectifications sur la gestion. Malgré l'existence de la fonction de l'audit interne, l'intervention de l'auditeur financier rend encore plus performant la gouvernance de l'entité en adoptant une nouvelle stratégie dans le long ou moyen terme.

## 2. L'APPORT DE L'AUDIT SUR LE SYSTÈME COMPTABLE ET FINANCIÈRE

L'audit externe est un moyen utilisé par l'entité à corriger les informations financières, il aide beaucoup l'organisation à rédiger leurs états financiers suivant les normes en appliquant les principes de la comptabilité dans le PCG 2005.

L'audit financier assure la crédibilité des informations financières contenues dans les états financiers de l'entité. Cherchant à obtenir des crédits auprès des bailleurs, les dirigeants et actionnaires dont les intérêts sont supposés convergents, vont utiliser l'audit et notamment le rapport de l'auditeur externe pour maximiser la valeur de ses actions et augmenter la crédibilité des états financiers qu'ils ont établis. D'une part, l'audit est utilisé par le dirigeant pour signaler sa performance de gestion et son respect des clauses contractuelles établis dans le cadre d'un contrat d'intéressement basé sur les chiffres comptables, d'autre part, l'audit est utilisé par les bailleurs pour s'assurer que le dirigeant agit dans l'intérêt de l'association. À ce stade le rapport d'audit joue un rôle important dans la décision des bailleurs à continuer le financement de crédit ou pas.

L'auditeur a le choix d'émettre trois opinions :

- une opinion sans réserve : stipule que les états financiers de l'institution sont représentés de façon transparente et fidèle. C'est-à-dire qu'ils ne comportent aucune anomalie significative.
- une opinion avec réserve : reflète des problèmes de gestion qui ne permettent pas à l'auditeur d'exprimer une opinion sans réserve.
- une opinion défavorable : est émise lorsque les normes comptables ne sont pas respectées et que les états financiers sont biaisés.

Il y a une grande différence entre le montant accordé par le bailleur lorsque les états financiers sont audités et l'opinion de commissaire aux comptes ne comporte pas de réserves que celui lorsque l'opinion de l'auditeur comporte des réserves liée à la continuité d'exploitation ou liée à l'évaluation de l'actif. Cependant, il n'existe pas une grande différence entre le montant octroyé par le bailleur lorsqu'il y a une opinion avec réserve liée au non-respect des principes comptables généralement admis que celui d'une opinion sans réserve. En parlant du « reporting financier », l'existence d'une comptabilité créative ne lui permet pas de remplir correctement son rôle. D'où la

nécessité d'une validation de l'information par un auditeur externe même si, encore une fois, le degré d'assurance à ce propos ne peut être total.

### **SECTION 3 : LA SPÉCIFICITÉ DE L'OPINION D'AUDIT DANS LE CAS D'UNE ASSOCIATION**

Dans le cas cette association, notre examen a porté sur les états financiers de l'exercice arrêté au 31 décembre 2011 qui ont été établis par la Direction. En exécution de notre mandat de Commissaire aux comptes, nous avons procédé à l'examen des états financiers de l'association, comprenant le bilan au 31 décembre 2011, ainsi que le compte de résultat, le tableau des flux de trésorerie et l'état des variations des capitaux propres pour l'exercice clos à cette date, et un résumé des principales méthodes comptables et d'autres notes explicatives.

L'opinion des auditeurs est fondée à partir d'une assertion émis par la direction concernant les caractéristiques des éléments constitutifs des états financiers, que l'auditeur aura à valider par l'intermédiaire d'éléments probants.

Les assertions concernent les flux d'opérations et les événements survenus au cours de l'exercice, les soldes des comptes en fin de période, la présentation et les informations fournies dans les annexes.

Cette association est bénéficiaire de financement par différents bailleurs, durant notre intervention nous avons étudié l'éligibilité de dépenses pour vérifier si le fonds investi par le bailleur n'est pas utilisé à des fins non-autorisées. L'utilisation du plan budgétaire joue un rôle important à ce point. Donc la spécificité de l'émission de l'opinion d'audit dans une ISBL est constituée par la validation de l'exactitude et la validation des utilisations des fonds.

Malgré l'exactitude des soldes dans les états financiers, les bailleurs accordent beaucoup d'importance sur la méthode de déblocage de fonds. Ils veulent s'assurer que les dépenses sont effectuées et facturées en conformité avec les dispositions sur la procédure de paiement par un Fonds de disposition et n'ont pas été financées par d'autres moyens. La preuve d'utilisation des fonds dans les unités de gestions se trouvent à la direction de l'association.

Le réapprovisionnement de fonds dans le cas de cette association dépend totalement de l'exactitude des données dans les documents de preuves d'utilisation de fonds comme :

- Situation du Compte spécial en Euro, du sous-compte spécial en MGA et de la caisse, ainsi que le récapitulatif des paiements effectués.

- État cumulatif des dépenses au titre de fournitures / services effectués par rapport au budget correspondant approuvé par les bailleurs accompagné du taux de change de la période. Ce taux de change est appliqué pour le montant total des dépenses effectuées au cours de la période du décompte.

- Liste des dépenses effectuées pendant la période du décompte respectif pour des fournitures / services effectués par activité spécifique.

Les auditeurs prennent comptes de ces activités spécifiques à partir du document « Assertions » avant d'entrer dans les pièces justificatives.

Le tableau ci-après donne les assertions pour chaque type :

Tableau n°04 : Liste des « Assertions » par type

<b>Flux et événements de la période</b>	<b>Clôture des exercices</b>	<b>Présentation des annexes</b>
survenance/occurrence	existence	survenance/occurrence, droits et obligations
exhaustivité	droits et obligations	exhaustivité
exactitude	exhaustivité	classification et compréhension
séparation des périodes	valorisation et affectation	exactitude et valorisation
imputation comptable		

*Source : Francis Lefebvre « Audit et Commissariat aux comptes »*

Dans son évaluation du « Risque d'audit », l'auditeur doit évaluer les risques susceptibles de survenir au niveau de chaque assertion et à partir de cela, il définit les procédures d'audit en réponse aux risques identifiés.

- Pour les Flux et événements de la période

Pour l'évaluation des risques au niveau des opérations et événements au cours de l'exercice, l'auditeur doit vérifier que ceux-ci sont complètement enregistrés (Exhaustivité), qu'ils ont eu lieu (occurrence), qu'ils ont été correctement classifiés et enregistrés dans le bon compte et pour le bon montant (exactitude et imputation comptable), et enfin que la séparation des exercices a été respectée.

- Pour les soldes de clôture

Pour l'évaluation des risques au niveau des soldes de clôture, l'auditeur doit apprécier si les soldes de clôture sont complètement enregistrés (Exhaustivité), et constituent réellement des éléments constitutifs des états financiers (Existence) et ce, pour le bon montant, en tenant compte des éventuelles dépréciations, (Valorisation et affectation) Il doit aussi vérifier que les passifs comptabilisés reflètent des obligations véritables de l'entité et que l'entité détient ou contrôle les droits sur les actifs (Droits et obligations).

- Pour les annexes

Pour estimer les risques dans la présentation et description des annexes, l'auditeur doit analyser si les informations sont décrites d'une manière complète et avec précision (Exhaustivité et Exactitude et Valorisation), si les informations reflètent des opérations et événements qui ont eu lieu réellement et traduisent des droits et obligations réels de l'entité (Occurrence et Droit et Obligation). Enfin l'auditeur doit évaluer si ces informations ont été correctement classifiées et compréhensibles pour les utilisateurs ayant un niveau raisonnable de connaissance du monde des affaires.

C'est à partir des évaluations des risques pouvant être contenus dans ces assertions que l'auditeur peut apprécier les risques d'audit et la conformité de l'utilisation des fonds investis par les bailleurs.

## **CHAPITRE II : LES RECOMMANDATIONS**

Dans la première section, nous allons voir quelques remarques pour remettre en cause l'évaluation du contrôle interne.

### **SECTION 1 : LA FAISABILITÉ DU MANUEL DE PROCÉDURES**

Durant notre mission, nous avons effectué notre travail en se basant sur ce qui est écrit dans le manuel de procédure propre à l'association mais nous ne nous sommes pas rendu compte si la procédure est adaptée ou pas à la situation géographique. Pourtant, nous avons remarqué que certaines procédures ne pourront pas être respectées à cause de la situation géographique de l'unité de gestion en question. Ce cas se présente sur la fixation du plafond de l'encaisse ; le montant excède le 500 000 Ariary (plafond). Ce

dépassement est depuis les suivis de recommandations antérieurs et persistent encore dans les nouveaux commentaires.

Concernant les achats, il est difficile pour certaines unités de gestion d'appliquer les règles en vigueur faute de la situation géographique. Nous avons pu remarquer que le montant de l'achat de carburant peut atteindre trois fois de plus du plafond (30 000 Ariary) autorisé par mouvement de caisse. En plus, la plupart des achats de carburant n'est pas appuyée par le document demande d'achat ou DA alors que le manuel de procédure l'exige.

Étant donné que cette association est composée par plusieurs sites dont la plupart sont loin du centre-ville ; à notre avis personnel nous pensons qu'il serait mieux de faire une étude de faisabilité de l'application du manuel de procédure suivant la circonstance géographique et environnementale du site. Pour éviter la persistance de certains commentaires dans le rapport, l'équipe d'audit devrait procéder à la remise en cause du SCI établi par la direction avant les examens de comptes. Et c'est en fonction de cette remise en question qu'on devrait faire l'élargissement de la nature et de l'étendue de la procédure de vérification.

## **SECTION 2 : ÉLABORATION DU PROGRAMME DE TRAVAIL**

Dans cette section nous allons analyser deux points distincts, l'objectif du programme de travail d'une part et sa mise en œuvre d'autre part.

### **1. L'OBJECTIF DU PROGRAMME DE TRAVAIL**

C'est la concrétisation en termes opérationnels et détaillés :

- Des diligences et contrôles à effectuer, par groupes de comptes liés à un cycle d'activité ;
- Du seuil de signification et du seuil de remontée des ajustements en fonction des risques identifiés ;
- De la répartition des travaux au sein de l'équipe et des temps attribués ;

## 2. LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME :

Le programme de travail est préparé par le Senior, supervisé par le Manager et soumis à l'approbation de l'Associé ou Partner. Il ne doit pas être abordé comme un standard, le programme de travail est personnalisé en fonction des spécificités de l'association, de ses attentes et des risques existants.

Dans le cas d'une association à plusieurs unités de gestion et encore financé par divers bailleurs de fonds, après l'évaluation du contrôle interne nous pensons que faire une analyse sur la répartition des fonds et sur l'imputation dans les dépenses aide les auditeurs à gagner du temps dans son intervention. Cette analyse peut aider dans la détection des fraudes ou de détournement de fonds tel est le cas dans le site n°20.

Le programme de travail constitue la dernière étape de la phase générale de préparation de la mission. Il est la résultante des étapes préparatoires qui précèdent son élaboration et qui doivent nécessairement influencer son contenu.

Comme il a été identifié au niveau du contrôle interne, ce sont les principaux cycles sur lesquels sont basés les travaux d'audit que nous allons évoquer comme solution dans les petits tableaux ci-dessous :

## 2-1 Programme de travail détaillé pour le cycle achat fournisseur :

Tableau n° 05 : programme de travail cycle achat/fournisseur

TRAVAUX A FAIRE	BUDGET	RÉALISATION
<p><b><i>1. ACHATS/FOURNISSEURS</i></b></p> <p><b><i>1-1 Dettes</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Faire une vérification sur pièces des montants significatifs</li><li>▪ Voir le dénouement en période subséquente des effets à payer, des factures non parvenues et des fournisseurs débiteurs</li><li>▪ Exploitation du résultat de la circularisation et demande de l'explication des éventuels écarts</li></ul> <p><b><i>1-2 Achats consommés</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ À l'aide du résultat de la revue analytique, renforcer l'analyse des principales variations en appuyant cette analyse par une vérification sur pièces des montants significatives</li></ul> <p><b><i>1-3 Services extérieurs</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ À l'aide du résultat de la revue analytique, renforcer l'analyse des principales variations en appuyant cette analyse par une vérification sur pièces des montants significatives</li><li>▪ Vérifier les honoraires du Commissaire aux comptes comptabilisés</li><li>▪ Vérifier à partir des registres la comptabilisation ou non de certaines factures reçues en 2012 mais rattachées à l'exercice sous revue</li><li>▪ Vérifier si les charges constatées d'avances existent réellement à la fin de l'année</li></ul>		

## 2-2 Programme de travail détaillé pour le cycle immobilisation :

Tableau n° 06 : programme de travail cycle immobilisation

TRAVAUX A FAIRE	BUDGET	RÉALISATION
<p><b>1. IMMOBILISATIONS</b></p> <p><b>11. Immobilisations corporelles</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Récupération de la liste des acquisitions et du tableau d'amortissement 2011.</li><li>▪ Vérification sur pièces et observation physique des principales acquisitions.</li><li>▪ Vérification des tableaux de mouvement des immobilisations et d'amortissement.</li><li>▪ Vérification de la cohérence des soldes sur tableau d'amortissement avec les soldes comptables (valeur brute, dotation d'amortissement de l'exercice, amortissement cumulé.</li><li>▪ Test de calcul des amortissements des nouvelles acquisitions.</li><li>▪ Test sur les procédures de gestion des immobilisations avec les conclusions (demande d'autorisation d'achats ou d'utilisation, de lancement commande, procédure de réception des articles achetés et des documents de suivi)</li><li>▪ Récupération de l'état d'inventaire physique des immobilisations réalisées.</li></ul> <p><b>12. Immobilisations en cours</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Récupération du détail, analyse de leur nature et antériorité des pièces justificatives.</li></ul>		

**2-3 Programme détaillé du cycle trésorerie :**

Tableau n° 07 : programme de travail cycle trésorerie

TRAVAUX A FAIRE	BUDGET	RÉALISATION
<p><b>1. TRÉSORERIE</b></p> <p><b>1-1. Caisse</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Rapprochement entre la balance et les états financiers</li><li>▪ Vérification solde sur livre caisse par rapport à ceux sur balance et Procès-verbaux ou PV d'arrêté de caisse de fin d'année</li><li>▪ Arrêté de caisse (assister et récupérer les PV sans les signer) à la date d'intervention et vérification du solde sur le livre de caisse</li><li>▪ Roll back (compte à rebours) de la date d'intervention jusqu'au 31/12/11 et vérification sur pièces justificatives des décaissements ou encaissements</li><li>▪ Fonctionnement de la caisse (revue des procédures afférentes à la gestion de la caisse)<ul style="list-style-type: none"><li>• objet des dépenses et nature des recettes</li><li>• procédures de sortie de fonds</li><li>• procédures d'approvisionnement</li><li>• contrôle et vérification (matérialisation)</li></ul></li></ul> <p><b>1-2. Banques</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Rapprochement entre balance et états financiers</li><li>▪ Voir le dénouement en 2012 des effets remis à l'encaissement</li></ul>		

<b>TRAVAUX A FAIRE (suite)</b>	<b>BUDGET</b>	<b>RÉALISATION</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Vérification des états de rapprochement bancaire à partir des relevés bancaires au 01/12/11 et 2012 et la balance</li><li>▪ Vérification de l'apurement des éléments en suspens en période subséquente</li><li>▪ Analyse de l'exhaustivité des charges et produits financiers de l'exercice sous revue</li></ul>		

*Source : Auteur 2012*

**NB:** Ces tableaux sont proposés pour une amélioration de planification d'une mission d'audit d'une association mais non pas dans le but de critiquer la méthode adopté par le cabinet.

Pour conclure cette dernière partie, nous pourrions mentionner qu'il n'est toujours pas facile de faire un travail d'audit externe au suivant à lettre les théories y afférentes. Quel que soit la stratégie adoptée, il se pourrait que l'équipe rencontre souvent des difficultés à cause de la divergence d'informations qu'il recueille au sein de l'association. Cependant, l'équipe ne cesse de trouver de temps en temps des méthodes pour améliorer les fruits du travail, cette amélioration pourrait bien engendrer par une nouvelle approche que tous les auditeurs devraient toujours s'attendre.