

Mise en place de l'Audit interne

Définitions :

«**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. »

L'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.

L'Audit Interne : une assistance au management pour mieux gérer; Ne constitue pas une mission de « police »; par ses recommandations, permet au responsable d'améliorer le dispositif en place en termes d'efficacité, de sécurité et d'efficience.

Un risque est défini comme étant « tout événement, action ou inaction de nature à empêcher une organisation d'atteindre ses objectifs ou à altérer sa performance ou à entraîner une perte d'opportunités».

La cartographie des risques est un moyen :

- Définir les priorités de matière de traitement des risques
- Comprendre et analyser les risques majeurs (afin que leur survenance ne soit pas une surprise)
- Comprendre les interactions entre les différents risques
- Sensibiliser et responsabiliser les opérationnels en matière de prévention et de détection des risques

Objectif :

- Structurer l'activité de contrôle afin de mieux piloter la gestion des risques
- Renforcer le dispositif de contrôle du Groupe à travers la mise en place d'une fonction d'Audit Interne.
- Vérifier périodiquement si les procédures en place comportent les sécurités suffisantes : les procédures utilisées répondent aux impératifs de cohérence, de définition et de séparation des fonctions et de responsabilité
- Vérifier que les opérations sont sincères
- Apprécier les sécurités que présente l'organisation de l'entreprise (organisations efficaces Identifier et maîtriser les Risques relatifs aux activités des filiales

Etapes mise en place audit interne :

1- Définition de l'environnement de contrôle : préparer les travaux d'identification et d'évaluation des points de contrôle :

- Identifier et cartographier les macros processus: management, Métiers et Support
- Elaborer et valider la cartographie des processus
- Identifier, sur la base de la cartographie des processus, les processus « pilotes » du dispositif de contrôle
- Modéliser les processus « pilotes » en workflows par sous processus et décrire :
 - Les étapes clés
 - Les responsables de processus

2- Elaboration de la matrice des risques et contrôles par processus :

- Assurer l'identification de l'ensemble des risques pouvant empêcher l'atteinte des objectifs de l'organisation et de chaque processus via des questionnaires d'identification et d'évaluation des risques opérationnels
- Hiérarchiser les risques : identification et hiérarchisation en fonction de la criticité, de la fréquence et du degré de maîtrise
- Identifier les contrôles permettant de couvrir les risques significatifs
 - Définir et valider avec les responsables des processus les risques les plus significatifs par processus
 - Identifier les contrôles existants par processus et apprécier l'efficacité de ces contrôles existants
 - Traitements face aux risques : Eviter, transférer , circonscrire ou accepter
- Formaliser la cartographie des risques par processus
- Identifier les nouveaux contrôles à mettre en place face aux risques significatifs non couverts
- Consolider l'ensemble des contrôles cibles pour chaque processus
- Réaliser une matrice des Risques significatifs/ Contrôles par processus
- Définir les plans d'actions correspondants

Documents de synthèses à valider avec les opérationnels et La DG :

- La cartographie des risques par processus
- Liste des contrôles exhaustifs cibles par processus
- Matrice des Risques/Contrôles par processus

1

Elaboration de la cartographie des risques opérationnels

La cartographie des risques est découpée en quatre zones permettant de hiérarchiser les risques et de structurer les plans d'actions



Améliorer

Les risques importants et faiblement maîtrisés constituent une zone prioritaire d'amélioration des activités de contrôle : plans d'actions à élaborer et à mettre en place de manière prioritaire.



Surveiller

Les risques importants correctement contrôlés doivent être surveillés : objets de tests par l'Audit Interne.



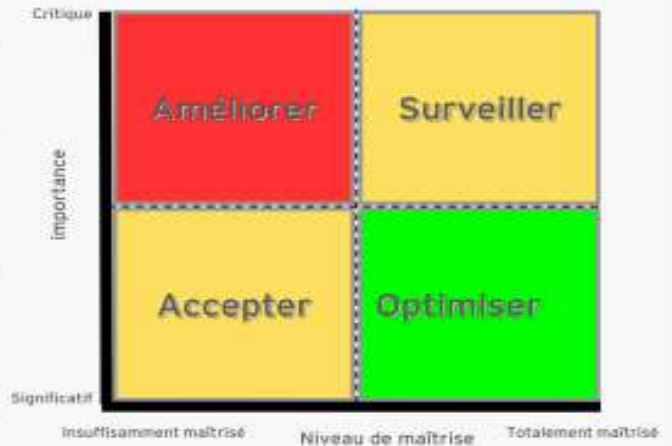
Accepter

Les risques moins importants insuffisamment maîtrisés peuvent être tolérés : plans d'actions à élaborer et à mettre en place de manière secondaire.



Optimiser

Les risques moins importants dont le niveau de contrôle est élevé donnent lieu à des opportunités d'amélioration en allégeant les contrôles : objets de tests par le Contrôle Interne.



3. Mise à jour des Contrôles et des Procédures :

Mettre à jour les outils et références du dispositif de contrôle : « manuel du contrôle interne »

- Elaborer, pour chaque contrôle identifié, la fiche de contrôle associée :
 - Modalités de réalisation des contrôles
 - Responsables / acteurs
 - Fréquence
 - Résultats attendus
- Elaborer les procédures non formalisées et les nouvelles à formaliser.

3. Définition de la mission d'audit et . Elaboration du plan d'audit :

- Identifier, sur la base de la cartographie des processus préalablement établie, les risques à suivre
- Qualifier les risques :
 - Incidence du risque sur les objectifs de l'organisation
 - Probabilité d'occurrence du risque
- Lancer les travaux d'audit sur terrain au plus tôt

Plan d'audit

- Elaborer le plan d'audit :
 - Actions
 - Objectifs des actions
 - Processus concernés
 - Fréquence /date

- Moyens et budget

4. Définition des méthodes et outils :

Réaliser une phase préparatoire systématique à la conduite des missions d'audit permettant de :

- Prendre connaissance des processus de l'entité.
- Identifier les principaux risques relatifs à chaque Processus : Principalement les risques définis comme critiques
- Définir un plan de Travail pour le déroulement des missions d'audit

5. Déroulement de la mission d'audit :

Les 3 phases des missions d'audit:

Phase préparation: Prise de connaissance des processus : Diagrammes de circulations et manuels de procédures et évaluation des forces et faiblesses apparentes : Avant le début des travaux, conduite d'une "réunion de définition des objectifs" avec le responsable de l'entité auditée afin de Comprendre et cerner les défis spécifiques à l'entité

Phase de test:

- Définir le type d'audit à réaliser, en fonction de la maturité du contrôle interne dans l'unité concernée ainsi que ses besoins spécifiques
 - Test de conformités : Sondages points forts et points à améliorer
 - Test de permanence : vérifier si les points forts le sont toujours
 - entretiens avec les utilisateurs
 - envoi de questionnaires
 - circularisation de tiers
 - collecte de documents internes
 - tests applicatifs : sonder des exemples du processus de l'amont à l'aval
 - visites de sites
 - inventaires physiques
- Effectuer les travaux d'audit, avec un reporting périodique à la direction sur l'état d'avancement

phase de synthèse :

- A la fin des travaux d'un audit, présenter une ébauche du rapport d'audit exposant:
 - L'objectif et l'étendue de l'audit
 - Sommaire des résultats et actions
 - Recommandations et exemples de bonnes pratiques de contrôles
- Effectuer une réunion de clôture avec les Responsables afin de discuter des résultats et recommandations avant la production du rapport

Etablir un rapport d'audit qui récapitule

- les comptes rendus d'entretiens validés par les audités
- les feuilles de travail qui matérialisent les travaux des auditeurs
- Le rapport de l'audit : synthèse des travaux de l'auditeur à la Direction sous forme d'une feuille de révélation et d'Analyse des Problèmes (FRAP) qui décompose chaque problème en :
 - Constat
 - Conséquence ou risque
 - Analyse causale
 - Recommandation : proposée et validée avec la Direction Générale afin de sa mise en œuvre (à suivre dans le cadre d'un plan d'action centralisé des différentes missions d'audit)
- Effectuer des réunions avec la direction afin d'évaluer les mesures prises en réponse aux conclusions d'audit.

Exemples des Processus à auditer :

- **Processus Achat** : effectuer des sondages **Mensuellement** pour des factures frs en vérifiant la séparation des fonctions et les procédures d'autorisation
 - Commande ; réception ; Gestion stock en magasin ; réception facture Frs ; Imputation comptable, paiement des achats

Exemples des Points à vérifier :
L'entreprise s'assure-t-elle que les commandes sont enregistrées uniquement pour des demandes approuvées ?
L'entreprise s'assure-t-elle que les commandes sont correctement enregistrées ?
L'entreprise s'assure-t-elle que toutes les commandes sont enregistrées ?
Les montants enregistrés en dettes fournisseurs sont-ils conformes aux biens et services reçus ?
Les montants enregistrés en dettes fournisseurs sont-ils correctement calculés et enregistrés ?
Tous les biens réceptionnés / services rendus sont-ils saisis et traités dans les dettes fournisseurs ?
Les biens réceptionnés / services rendus sont-ils enregistrés dans les dettes fournisseurs sur la période appropriée ?
L'entreprise s'assure-t-elle que les dettes fournisseurs ne sont ajustées que pour des raisons valides ?
Les avoirs et autres ajustements sont-ils correctement calculés et enregistrés ?
Tous les avoirs justifiés et autres ajustements relatifs aux dettes fournisseurs sont-ils enregistrés et traités ?

Les avoirs et autres ajustements des dettes fournisseurs sont-ils enregistrés sur la période appropriée ?
L'entreprise s'assure-t-elle que les décaissements sont effectués uniquement pour des biens et services reçus ?
S'assure-t-on que les paiements effectués concernent uniquement des fournisseurs autorisés ?
Les décaissements sont-ils correctement calculés et enregistrés?
Tous les décaissements sont-ils enregistrés ?
Les décaissements sont-ils enregistrés sur la période où ils sont réalisés ?
S'assure-t-on que seules les modifications valides sont portées au fichier fournisseurs ?
Toutes les modifications valides du fichier fournisseurs sont-elles enregistrées et mises en œuvre ?
Les modifications du fichier maître fournisseurs sont-elles apportées en temps et en heure ?
S'assure-t-on que les modifications apportées au fichier maître fournisseurs sont appropriées ?
S'assure-t-on que le fichier maître fournisseurs demeure pertinent ?

- **Processus Paie et Ressources humaines** :

Exemples des Points à vérifier :
Respect des horaires de travaux : les feuilles des pointages des journées et des heures travaillées sont tenues pour le personnel?
Les dérogations aux systèmes de pointage automatique en cas d'oubi de badge et validation hiérarchique ?
Rapprochement Paie et pointage (rapprochement croisé entre données collectées des chefs d'équipes et données issues du système de la paie : nombre effectif ; conditions appliquées
Tenue des livres de congés annuel : procédure demande et fiche d'autorisation renseignée et validée par la hiérarchie

- **Processus Trésorerie** : Soldes en caisse , inventaires mensuels des fonds, pièces justificatives des dépenses et des recettes (pré numérotées avec souche), Rapprochement bancaire
- **Processus vente** : effectuer des sondages **Mensuellement** pour le processus de Gestion des commandes clients, Livraisons et délais ; Recouvrement des créances

Exemples des Points à vérifier :
L'entreprise s'assure-t-elle de la solvabilité des clients préalablement à l'acceptation des commandes ? Respect des plafonds et fréquence de leur dépassement ?
Les commandes sont-elles approuvées par le management notamment en ce qui concerne les prix de vente et les conditions de vente ?
Les commandes ainsi que les annulations de commandes sont-elles correctement enregistrées ?
Les données des commandes acceptées sont-elles correctement transmises aux services expédition et facturation ?
Toutes les commandes reçues des clients sont-elles traitées et enregistrées ?
Seules les commandes valides sont-elles traitées et enregistrées ?
Les factures sont-elles émises sur la base de prix et conditions de vente autorisées ?
Les factures sont-elles correctement établies et comptabilisées ?
Les avoirs sont-ils correctement calculés et les ajustements qui en découlent correctement comptabilisés ?
Tous les biens expédiés donnent-ils lieu à l'émission d'une facture ?
Des avoirs sont-ils émis et comptabilisés pour l'ensemble des marchandises retournées ?
Les factures concernent-elles des livraisons effectives ?
Tous les avoirs concernent-ils un retour de marchandises ou une correction effective ?
Toutes les factures émises sont-elles comptabilisées ?
Tous les avoirs émis sont-ils comptabilisés ?
Les factures sont-elles enregistrées sur le bon exercice ?
Les avoirs émis sont-ils enregistrés sur la bonne période ?
Les encaissements sont-ils enregistrés sur la période où ils sont reçus ?
Les encaissements sont-ils enregistrés correctement ?
Tous les règlements reçus par l'entreprise ou pour son compte sont-ils immédiatement comptabilisés dès remise en banque, en caisse ou dès réception (effets non échus) ?
Tous les titres de paiements sont-ils remis en banque, sans délai ou au plus tard à leur date d'échéance ?
L'entreprise s'assure-t-elle que les encaissements sont valides et qu'ils ne sont enregistrés qu'une fois ?
Les escomptes accordés et remises sont-ils correctement calculés et comptabilisés ?

Le recouvrement des créances clients est-il effectué dans les temps?
S'assure-t-on que seules des modifications valides sont apportées au fichier client ?
Toutes les modifications valides du fichier clients sont-elles enregistrées et mises en œuvre ? Les modifications du fichier maître clients sont-elles apportées en temps et en heure ?
S'assure-t-on que les modifications du fichier maître client sont appropriées ?
S'assure-t-on que le fichier maître clients demeure pertinent ?

- **Processus Stock** : effectuer des sondages **Mensuellement** pour le processus de Gestion de stock de la MP, SF et PF

Question
Les stocks sont-ils vendables ou utilisables?
Les stocks sont-ils correctement protégés?
Les corrections de prix et/ou de quantités apportées sur le fichier de stock correspondent-elles à des changements de prix effectifs et/ou des différences d'inventaire physiques effectives?
Les corrections de prix et/ou de quantités sont-elles enregistrées exhaustivement?
Les corrections de prix et/ou de quantités sont-elles enregistrées sur la correcte période?
Les corrections de prix et/ou de quantités sont-elles correctement enregistrées?
Les stocks de la société évalués selon les principes comptables de la société reflètent-ils les conditions économiques et le marché actuels ?
La présentation des états financiers ne prête-t-elle pas à confusion ? Toute l'information nécessaire à donner une image fidèle de la société ainsi que le respect des principes et des normes sont-ils documentés ?
Les matières premières sont-elles réceptionnées et acceptées si et seulement si elles font l'objet d'une commande valide?
Les matières premières reçues sont-elles enregistrées correctement?
Les matières premières reçues sont-elles enregistrées exhaustivement?
Les réceptions de matières premières sont-elles enregistrées sur la correcte période?

Les matières premières défectueuses sont-elles retournées aux fournisseurs dans les délais nécessaires?
Les transferts de matières premières à la production sont-ils enregistrés correctement et sur la bonne période?
Tous les coûts de production comptabilisés sont-ils cohérents avec les coûts directs et indirects associés à la production ?
Tous les frais directs et indirects liés à la production sont-ils inclus dans les coûts de production ?
Tous les frais directs et indirects liés à la production sont-ils correctement enregistrés, et ce sur la bonne période ?
Les transferts de produits usinés vers le stock de produits finis sont-ils enregistrés correctement et de façon exhaustive, et ce sur la bonne période ?
Les produits identifiés comme défectueux ainsi que les destructions résultant du processus de fabrication sont-ils effectivement défectueux ? Les destructions afférentes à ces produits défectueux sont-elles enregistrées correctement et de façon exhaustive, et ce sur la bonne période ?
Les produits finis retournés par les clients sont-ils enregistrés de façon exhaustive, correctement et sur la bonne période?
Les produits finis reçus de la production sont-ils enregistrés de façon exhaustive, correctement et sur la bonne période?
Seuls les produits finis reçus de la production et les produits finis retournés par les clients correspondant aux critères déterminés par la société sont acceptés?
Toutes les expéditions sont-elles enregistrées?
Les expéditions sont-elles correctement enregistrées?
Les expéditions sont-elles enregistrées dans les délais nécessaires et sur la bonne période?
Les stocks sont-ils libérés uniquement si les marchandises sont expédiées accompagnées des bons de commandes approuvés?
Les coûts des produits expédiés sont-ils correctement enregistrés?
Les modifications ou corrections apportées dans le fichier de gestion des stocks sont-elles systématiquement valides?
Les modifications ou corrections du fichier de gestion des stocks valides sont-elles toutes enregistrées?

Les modifications ou corrections du fichier de gestion des stocks sont-elles correctement enregistrées?
Les modifications ou corrections du fichier de gestion des stocks sont-elles enregistrées dans des délais corrects?
Le fichier de gestion des stocks demeure-t-il pertinent?

- **Processus Immos & Investissement** : Achat entretien ou investissement ; gestion des mouvements des immos

Exemples de points à vérifier
L'entreprise s'assure-t-elle que les acquisitions comptabilisées correspondent bien aux immobilisations qu'elle a acquises ?
L'entreprise s'assure-t-elle que ses acquisitions d'immobilisations sont comptabilisées correctement ?
L'entreprise s'assure-t-elle que ses acquisitions d'immobilisations sont comptabilisées sur la bonne période ?
L'entreprise s'assure-t-elle que toutes ses acquisitions d'immobilisations sont bien comptabilisées ?
L'entreprise contrôle-t-elle la validité des dotations aux amortissements ?
L'entreprise s'assure-t-elle que les dotations aux amortissements sont correctement calculées et comptabilisées ?
L'entreprise s'assure-t-elle que les dotations aux amortissements sont comptabilisées sur la bonne période ?
L'entreprise s'assure-t-elle que les sorties d'immobilisations comptabilisées correspondent à des sorties effectives ?
L'entreprise s'assure-t-elle que toutes les sorties physiques d'immobilisations sont bien comptabilisées ?
L'entreprise s'assure-t-elle que les montants des sorties d'immobilisations sont correctement évalués et comptabilisés ?
L'entreprise s'assure-t-elle que les sorties d'immobilisations sont comptabilisées sur la bonne période ?
Les opérations d'entretien / de maintenance des immobilisations sont-elles régulièrement et correctement consignées ?
Les immobilisations sont-elles suffisamment protégées ?
Le suivi des opérations d'entretien des immobilisations est-il mis à jour régulièrement ?

Les montants enregistrés en immobilisations reflètent-ils la situation économique de l'entreprise en accord avec les principes comptables appliqués par la société ?
L'information financière est-elle correctement présentée ? La société donne-t-elle toute l'information nécessaire pour une bonne présentation en conformité avec les pratiques professionnelles et les obligations légales ?
Les changements effectués au fichier d'immobilisations sont-ils tous justifiés ?
Tous les changements justifiés du fichier des immobilisations sont-ils enregistrés et comptabilisés ?
L'entreprise s'assure-t-elle que les modifications du fichier d'immobilisations sont déterminées correctement ?
L'entreprise s'assure-t-elle que les modifications du fichier d'immobilisations sont enregistrées sur la bonne période ?
L'entreprise s'assure-t-elle que les éléments du fichier d'immobilisations sont à tout moment exacts ?