

COURS D'AUDIT FINANCIER ET COMPTABLE

CHAPITRE I : LES GENERALITES SUR L'AUDIT

Né en Grande Bretagne et développé grâce au capitalisme industriel, l'audit est introduit en Afrique par la Banque Mondiale et le FMI. L'audit de nos jours embrasse tous les secteurs d'activité et s'applique à toutes les fonctions de l'entreprise.

Malgré sa diversité, il peut être regroupé en deux grandes catégories suivant le contexte de la mission : l'audit comptable et financier et l'audit opérationnel.

Une autre catégorisation peut être effectuée sur la base du statut des auditeurs : audit interne et audit externe.

Enfin, signalons que l'audit peut être exécuté tant dans le secteur public que dans le secteur privé.

I - Histoire et principes

A / Histoire

L'audit est issu du mot latin “ audire ” qui signifie “ écouter .

En latin : audio-audire signifie écouter, entendre, et, par extension : donner audience. Dans l'utilisation anglaise du mot, au XIX siècle et dans le domaine de la comptabilité et de la gestion financière, c'est le sens de vérification et contrôle par une observation attentive et minutieuse qui domine.

L'auditeur est dans ce cas un commissaire aux comptes qui par des procédures adéquates, s'assure du caractère complet sincère et régulier des comptes d'une entreprise s'emporte garant auprès des divers partenaires intéressés de la firme et, plus généralement, porte un jugement sur la qualité et la rigueur de sa gestion .

B/ Les principes

Dès cet emploi on a des caractéristiques de ce qu'est un audit quels que soient les domaines où il s'applique et l'évolution des pratiques :

Une activité spécialisée et comportant une certaine distance, une marge d'extériorité par rapport à la chose examinée.

II- Définitions :

REFERENCE A UNE DEFINITION GENERALE

Pour mieux positionner l'audit comptable et financier et les extensions éventuelles de l'audit, il est important de donner une définition générale qui fait ressortir les principaux concepts de base.

En effet, “ **L'audit est l'examen professionnel d'une information en vue d'exprimer sur cette information une *opinion responsable et indépendante* par référence à un critère de qualité ; cette opinion doit accroître l'utilité de l'information** ”.

- **EXAMEN PROFESSIONNEL**

Le caractère professionnel de l'examen se manifeste par l'existence d'une méthode ou démarche générale pour conduire l'examen, des techniques et outils à utiliser dans le cadre de la méthode.

L'auditeur est un professionnel compétent à double titre. Car il a une connaissance suffisante des activités et informations qui font l'objet de son examen d'une part et des méthodes et des techniques de l'audit d'autre part.

Généralement le professionnalisme de l'auditeur implique l'existence d'organisations professionnelles (Ordre des Experts Comptables et Comptables agréés du Mali) capables d'imposer à leurs membres des normes acceptées par tous et l'application effective de ces normes dûment constatée par un contrôle de qualité.

- **PORTANT SUR DES INFORMATIONS**

La notion d'information est extensive car l'audit porte rarement sur le fait lui-même, mais sur sa traduction dans un langage convenu. Comme informations sur lesquelles l'audit peut porter sont par exemple:

- informations analytiques,
- informations prévisionnelles,
- informations internes ou externes à l'entité émettrice,
- informations quantitatives.

La très grande variété des informations qui peuvent être soumises à l'audit montre la très large ouverture de son champ d'application.

- **EXPRESSION D'UNE OPINION RESPONSABLE ET INDEPENDANTE**

L'opinion formulée par l'auditeur est une opinion responsable car elle l'engage de façon personnelle sur le plan de la responsabilité civile, pénale ou disciplinaire.

Elle est également indépendante tant à l'égard des dirigeants ou comptables (émetteurs des informations) qu'à l'égard des actionnaires, fisc ou banquiers (récepteurs ou souvent commanditaires des missions d'audit).

Ces concepts de responsabilité et d'indépendance trouveront leur application, avec les adaptations nécessaires, dans le statut et l'organisation des auditeurs externes et des auditeurs internes.

L'opinion de l'auditeur peut se traduire, soit par un simple jugement sur l'information ayant fait l'objet de l'examen, soit encore être complétée par la formulation d'un certain nombre de recommandations.

- **PAR REFERENCE A UN CRITERE DE QUALITE**

L'expression d'une opinion implique toujours la référence à un critère de qualité connu et accepté de l'émetteur, des récepteurs et de l'auditeur de l'information.
Parmi les critères de qualité les plus fréquemment utilisés, on trouvera :

- **la régularité:**

qui est la conformité à une règle qui peut être interne ou externe à l'entité émettrice de l'information;

- **la sincérité (ou fidélité):**

avec laquelle les faits sont traduits dans l'information, conformément aux règles admises.

- **l'efficacité :**

il s'agit là d'un ensemble de critères qui sont eux-mêmes susceptibles de se combiner avec les critères de régularité et de sincérité. Ils sont généralement décomposés en trois éléments essentiels, parfois désignés sous l'expression "les trois E" :

- * **l'économie** : dans l'acquisition des ressources humaines et matérielles mises en œuvre dans un projet;
- * **l'efficience** : rapport entre les biens ou services produits d'une part et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part ;
- * **l'efficacité**: mesure dans laquelle les objectifs visés ou les effets recherchés ont été atteints.

- **POUR ACCROITRE L'UTILITE DE L'INFORMATION**

L'audit doit contribuer à accroître l'utilité de l'information sur laquelle il porte ; le principal apport de l'audit concerne la crédibilité et la sécurité que l'on peut attacher à l'information. Ces éléments peuvent être appréciés tant par les utilisateurs de l'information que par les utilisateurs externes.

L'auditeur aura constamment présent à l'esprit cette préoccupation et devra apprécier le rapport coût efficacité de son examen, tout en tenant compte des obligations légales réglementaires ou contractuelles qui peuvent être mises à sa charge.

A travers cette définition générale, il apparaît que les domaines d'application de l'audit sont larges et variés.

Au plan européen, dans les normes de l'**UEC** :

L'objet de l'audit des comptes annuels est d'exprimer une opinion sur le fait de savoir si ceux-ci traduisent fidèlement la situation de la société à la date du bilan et de ses résultats pour les exercices examinés en tenant compte du droit et des usages du pays où l'entreprise a son siège.

La notion d'audit financier a reçu plusieurs définitions suivant différents organismes.

Selon les normes **IFAC** « une mission d'audit des états financiers a pour objectif de permettre à l'auditeur d'exprimer une opinion selon laquelle les états financiers ont été établis, dans tous leurs aspects significatifs, conformément à un référentiel comptable identifié »

Selon le **CNCC** « Une mission d'audit des comptes a pour objectif de permettre au commissaire aux comptes de formuler une opinion exprimant si ces comptes sont établis dans tous leurs aspects significatifs conformément au référentiel comptable qui leur est applicable »

De ces trois définitions il ressort des caractéristiques communes à savoir :

- Indépendance
- Compétence
- Contrôle des comptes
- Référentiel identifié
- Opinion motivée etc.

Indépendance :

L'auditeur doit être et paraître indépendant de l'entité qu'il contrôle.

De ce fait il ne doit intervenir dans l'élaboration des comptes qu'il doit lui-même contrôler au risque d'être juge et partie.

Compétence :

Les individus en chargés du contrôle des comptes doivent avoir la compétence nécessaire (formation et connaissance du domaine d'activité) et la conscience professionnelle (mettre en œuvre toutes les diligences que l'on est en droit d'attendre d'eux) requise.

Contrôle des comptes :

L'auditeur doit s'assurer que les comptes soumis à son contrôle traduisent la réalité et qu'ils sont conformes au référentiel comptable ayant servi à leur élaboration.

Référentiel identifié :

L'auditeur apprécie les comptes suivant le référentiel comptable utilisé.

Ce référentiel est constitué de principes comptables, de pratiques admises par différentes normes.

Opinion motivée :

La finalité d'une mission d'audit financier est l'émission d'une opinion sur la sincérité et la régularité des comptes.

La définition synthétique suivant est retenue :

L'audit financier est l'examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la fidélité avec laquelle les comptes annuels d'une entité traduise sa situation à la date de clôture et ses

résultats pour l'exercice considéré, en tenant compte du droit et des usages du pays où l'entreprise a son siège.

Cette définition fait ressortir les points suivants :

- Le professionnalisme de l'examen : il fait apparaître effectivement une démarche générale. Il est donc nécessaire, voire obligatoire d'avoir la compétence exigée pour mener à bien cet examen.
- La notion d'information : elle est vaste parce que l'audit porte très généralement sur la traduction des réalisations. Donc rarement sur les réalisations elles-mêmes.
- La responsabilité : l'auditeur, de par son opinion, est engagé devant la loi. Cette responsabilité peut être civile, disciplinaire ou pénale.
- Le critère de qualité : l'opinion d'un auditeur doit toujours faire référence à un critère de qualité généralement admis par tous les utilisateurs de cette opinion (émetteurs, récepteurs et l'auditeur),
- L'accroissement de l'utilité de l'information : l'auditeur doit contribuer à accroître l'utilité de l'information sur laquelle il porte. Le principal apport de l'auditeur concerne la crédibilité et la sécurité que l'on peut attacher à l'information.

IV - Les objectifs fondamentaux :

- régularité : la régularité est la conformité à la réglementation ou, en son absence, aux principes généralement admis.
- sincérité : le plan comptable précise que c'est l'application de bonne foi des règles et procédures
- Image fidèle : les comptes annuels doivent donner une image du patrimoine, de la situation financière ainsi que des résultats de la société (l'image fidèle sert de référence lors de l'établissement des comptes annuels).

Remarque:

La mission première de l'auditeur n'est pas orientée vers la détection de la fraude. Cependant les techniques mises en œuvre peuvent permettre de déceler des malversations ou mettre en évidence certaines faiblesses de l'organisation susceptibles de faciliter la réalisation de certaines fraudes. Dans ce dernier cas, des contrôles spécifiques sont mis en place pour s'assurer qu'aucune fraude n'a été commise ou pour en mesurer l'impact sur les comptes annuels.

V - Les normes professionnelles de l'audit financier :

Par définition, la notion de norme implique l'existence d'une autorité extérieure à celui qui est amené à la respecter. Cette autorité définit le contenu et le domaine des normes qu'elle édicte.

Le caractère professionnel de l'audit financier implique très généralement l'existence d'organisation professionnelle capable d'imposer à leur membre des normes acceptées par tous et l'application effective de ces normes.

Quelles que soient les modalités de présentation, on retrouvera dans la plus part des recommandations **les quatre normes générales** suivant :

- L'indépendance
- La compétence
- La qualité du travail
- Le secret professionnel

L'indépendance:

La norme générale de l'audit dispose que l'auditeur doit être et paraître indépendant et ne devrait avoir aucun intérêt et ne subir aucune influence, susceptible de compromettre l'approche objective des problèmes et la liberté de l'opinion professionnelle acquise.

Cette indépendance tant juridique qu'économique permet à l'auditeur de conserver une attitude d'esprit indépendant et d'être libre de tout obstacle susceptible d'influencer la fiabilité de l'opinion qu'il exprime.

La compétence.

Les normes professionnelles de l'audit insistent sur l'obligation de compétence; en fait, les auditeurs doivent avoir une compétence professionnelle suffisante en audit.

L'auditeur doit être un professionnel compétent à double titre.

- Il doit avoir une connaissance suffisante des activités et informations qui font l'objet de son examen.
- Il doit maîtriser les méthodes et les techniques d'audit

Ces compétences sont nécessaires au bon déroulement des missions d'audit et impliquent également l'engagement moral de l'auditeur de fournir aux collaborateurs une formation théorique et pratique capable de maintenir un degré de compétence élevée et nécessaire à leur évolution professionnelle.

La qualité du travail:

C'est la troisième norme d'audit présentée par la CNCC qui exige la conscience professionnelle et la diligence permettant à l'auditeur d'atteindre un certain niveau de qualité suffisant.

Pour compléter cette norme de qualité du travail, la CNCC l'a assortie d'une quatrième norme qui est l'acceptation et de maintien de la mission.

Ceci dans le but de vérifier que le cabinet d'audit:

- Dispose des moyens intellectuels et matériels nécessaires à l'exécution de la mission,
- Respecter les principes d'objectivité et d'indépendance,
- Apprécier les risques liés à la mission et au client

Le secret professionnel:

Le secret professionnel est l'un des fondements de l'efficacité de l'audit financier. La norme générale de l'audit dispose que les auditeurs doivent faire preuve d'une grande confidentialité afin d'assurer l'accomplissement de leur mission tout en

respectant les secrets des informations financières ou autres du client qui leur a confié son dossier.

En plus des normes générales, il existe d' autres normes qui sont principalement :

- les normes de travail
- les normes de rapport

Les normes de travail :

Les normes de travail mettent en évidence le professionnalisme de l'auditeur. Elles sont d'une importance fondamentale dans l'exécution de la mission d'audit. Elles sont les suivantes :

- l'orientation et la planification de la mission
- l'appréciation du contrôle interne
- l'obtention de preuve
- délégation et supervision
- documentation des travaux

Les normes de rapport

L'ensemble des travaux d'un auditeur se traduit généralement par l'expression d'une opinion à laquelle sont parfois associés des recommandations . Ces rapports représentent les conclusions des travaux.

Il y a le rapport produit dans le cadre du commissariat aux comptes et le rapport d'audit contractuel.

Les buts visés par les normes sont les suivants :

Objectivité:

Les auditeurs :

- a) Ne doivent pas prendre part à des activités ou établir des relations qui pourraient compromettre ou sembler compromettre le caractère impartial de leur jugement. Ce principe inclut les activités ou les relations d'affaires qui pourraient entrer en conflit avec les intérêts de leur organisation.
- b) Ne doivent pas accepter quoi que ce soit qui pourrait compromettre ou sembler compromettre leur jugement professionnel.
- c) Doivent révéler tous les faits matériels dont ils ont connaissance et qui s'ils n'étaient pas révélés, auraient pour conséquence de fausser le rapport sur les activités examinées.

Confidentialité:

Les auditeurs :

- a) Doivent utiliser avec prudence et protéger les informations recueillies dans le cadre de leurs missions.
- b) Ne doivent pas utiliser ces informations pour en retirer un bénéfice personnel ou d'une manière qui contreviendrait aux dispositions légales ou qui porterait préjudice aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.

Compétence:Les auditeurs :

Ne doivent s'engager que dans des travaux pour lesquels ils ont les connaissances, le savoir-faire et l'expérience nécessaires.

Doivent réaliser leurs travaux d'audit dans le respect des Normes généralement admises dans la profession.

Doivent toujours s'efforcer d'améliorer leur compétence, l'efficacité et la qualité de leurs travaux.

VI- Les aspects d'audit:

L'audit se manifeste sous plusieurs aspects, nous présentons ici les plus importants.

Audit comptable

Cet aspect de l'audit porte sur la fiabilité et la sincérité des documents comptables et financiers. L'information est donc soumise à un examen intense en vue d'en apprécier la vraisemblance.

A cette fin, l'auditeur se penchera sur le système comptable pour vérifier l'existence des critères nécessaires à sa bonne qualité à savoir:

- l'exhaustivité toutes les opérations réalisées par l'entreprise au cours de l'exercice sont reflétées dans les comptes annuels
- l'évaluation: Toutes les opérations sont comptabilisées, totalisées et centralisées conformément aux normes généralement admises et aux règles et procédures internes.

L'audit comptable comprend essentiellement:

- la vérification des documents comptables et d'autres pièces justificatives(contrat, titre, factures...)
- la vérification des opérations pour s'assurer que les comptes reflètent les opérations réalisées
- la vérification de l'exactitude des évaluations (stocks, créances, provisions....); à ce stade, la comptabilité analytique sera soumise à un examen.

Nous dirons donc que la préoccupation majeure de l'audit comptable est de s'assurer la fiabilité de l'information et de la sécurité des actifs.

Audit opérationnel:

A son origine, l'audit était exclusivement comptable et financier mais par la suite, et compte tenu de plusieurs changements, l'auditeur a vu son champ d'investigation s'étendre pour couvrir toutes les fonctions d'exploitation qui présentent des symptômes de gaspillage, l'inefficacité ou les coûts excessifs, sa préoccupation est donc:

- l'économie: Acquisition de ressources en qualité appropriées, en qualité acceptable, et au coût raisonnable.
- L'efficacité: Rapport entre d'une part les biens et services produits, et d'autres part les ressources utilisées. Pour toute quantité et qualité déterminées, les ressources utilisées les biens et services produits doivent être maximaux.

- L'efficacité : Mesure dans lequel un programme atteint les objectifs fixés et les effets escomptés.

L'audit opérationnel entend un diagnostic des structures, des procédures et méthodes mises en place par l'entreprise, pour en faire ressortir les points forts et les faiblesses, et recommander les améliorations nécessaires. Le système de contrôle interne se trouvera au centre des investigations de l'auditeur opérationnel; Cela consistera essentiellement à s'assurer que les trois principes fondamentaux d'organisation sont pris en considération:

- la séparation des fonctions opérationnelles, comptables et de protection du patrimoine.
- L'existence d'un organigramme qui définit les responsabilités et les fonctions et d'un manuel des procédures réglementant les opérations au sein de l'entreprise.
- L'existence d'un système de preuves et justification constituant les empreintes des opérations.*

La tâche de l'auditeur à ce titre consistera à:

- S'assurer de la fiabilité des procédures existantes, de leur conformité à la fois aux changements externes et à l'évolution interne de l'entreprise.
- S'assurer de la pertinence et la cohérence entre les différentes procédures
- Vérifier la bonne application des procédures assistantes.
- Recommander des ajustements et améliorations éventuels.

Le tableau suivant retrace une comparaison synthétique entre l'audit comptable et l'audit opérationnel:

	Audit Comptable	Audit Opérationnel
Objectif et préoccupation	Audit des états comptables et financiers pour se prononcer sur la fiabilité de l'information et la sécurité des actifs	Audit des opérations, des structures et des procédures de gestion afin d'éprouver leur économie, efficacité et efficacité
Champ d'action	Système comptable principalement, le contrôle interne pour recoupement	Contrôle interne dans son ensemble (méthodes, procédures,...)

Pour conclure, l'audit comptable et l'audit opérationnel ne sont que deux volets d'une même technique.

Audit externe:

Accompli par un professionnel extérieur à l'entreprise, il a pour but essentiel la certification de la régularité des comptes vis-à-vis des tiers.

L'auditeur, ici, intervient soit:

- **A titre contractuel:** accord conclu entre l'entreprise et l'auditeur en vue d'assurer à la direction la qualité des états comptable et financiers.

Toutefois, l'auditeur, dans ce cas, peut être mandaté par un tiers qui s'intéresse de près à l'entreprise en vue d'une éventuelle acquisition ou un travail en partenariat.

- **A titre légal:** il s'agit là d'auditeurs financiers ou commissaires aux comptes qui sont mandatés par les pouvoirs publics en vue d'une certification.

Mais dans tous les cas, cela suppose de faire appel à une personne de l'extérieur dont le souci principal sera de déterminer si l'ensemble des documents financiers de l'entreprise donne une expression fidèle de la situation non seulement en valeur absolue, mais aussi sur le plan des tendances qui en ressortent par rapport aux résultats antérieurs et en fonction des informations les plus récentes recueillies à l'occasion du contrôle.

La nature même de cette intervention en fait une opération d'audit externe pour garantir l'indépendance du jugement il est à en déduire que l'audit externe s'intéresse essentiellement aux aspects comptables de l'entreprise, c'est un audit plus comptable qu'opérationnel.

L'étendue donc de ses investigations est moins large que celle de l'auditeur interne, toute fois la démarche et les techniques adoptées par les deux ne diffèrent pas tellement.

Audit interne:

L'audit interne est une fonction directement rattachée à la direction générale et indépendante des autres services, c'est un passage en revue périodique des structures, procédures et informations au sein de l'entreprise en vue d'une évolution de l'efficacité des instruments de contrôle et de la qualité des opérations de gestion. Exercé par un salarié de l'entreprise pour le compte de la direction uniquement, en vue de l'assurer sur la qualité du fonctionnement comptable et de l'efficacité des méthodes de gestion.

Le tableau ci-après, résume les distinctions essentielles qui caractérisent les deux fonctions audit interne et audit externe:

Audit interne	Audit externe
- Exercé par un salarié de l'entreprise - Examen des opérations et du contrôle interne pour s'assurer de leur application et recommander d'éventuelles améliorations, ne se limite pas aux aspects financiers - Travail orienté selon les différents départements opérationnels de l'entreprise - Auditeur indépendant de la direction de l'entreprise - Auditeur impliqué par la prévention et la détection des fraudes.	- Accompli par un professionnel extérieur à l'entreprise - Intervient au niveau de l'entreprise pour le compte de celle-ci ou des tiers - Examen des opérations du contrôle interne pour recouvrement et en déduire la fiabilité des documents comptables - Travail orienté selon les postes du bilan et du compte d'exploitation - Auditeur n'est concerné par la détection des fraudes que si les états comptables s'en trouvent altérés.

VII -Spécificité :

L'audit financier n'est pas à confondre avec les autres missions connexes comme l'examen limité.

L'auditeur financier donne une assurance raisonnable non seulement sur la fiabilité des comptes soumis à un contrôle mais aussi que les informations, objet de la mission sont en conformité avec les principes comptables qui leur est applicable. Pour acquérir cette assurance, l'auditeur évalue les documents probants réunis lors de la mise en œuvre des procédures d'audit et formule une conclusion.

Le degré de satisfaction obtenue par l'auditeur financier, et, par-là même, le niveau d'assurance qu'il peut donner dans son rapport, résultent de la nature et de l'étendue des procédures mises en œuvre ainsi que les résultats de ces dernières.

Dans d'autres missions connexes comme l'examen limité l'auditeur donne une assurance modérée que les informations ayant fait l'objet de contrôle ne comportent pas d'anomalies significatives. La mission d'examen limité ne demande toutes les techniques d'investigation utilisées dans une mission d'audit financier en tant que telle. Généralement l'audit financier requière l'évaluation des systèmes comptables et de contrôle interne, le contrôle des comptes par sondage, les confirmations directes, l'observation physique etc.

VII Rôle :

La qualité des informations financières fournies par les entreprises est d'une importance capitale eu égard à leur importance (prise de décision) et à la diversité des destinataires (actionnaires – investisseurs – salariés – Etat etc.).

Il est donc indispensable que ces informations publiées sous peine de préjudices majeurs soient fiables.

D'où la nécessité de renforcer leur crédibilité par la vérification de ces informations par autres professionnels (auditeurs) capables de porter un jugement sur leur sincérité.

L'opinion de ce professionnel compétent et indépendant est de nature à renforcer la crédibilité de ces informations.

NB : l'audit est une approche par les risques :

L'audit financier s'est longtemps limité à une révision des comptes axée sur la mise en place des contrôles substantifs (technique visant à soutenir les propos par des éléments probants) et conduisant à l'émission d'une opinion.

L'approche par les risques suppose que soient distingués les points qui présentent un risque, doivent faire l'objet d'un contrôle approfondi, de ceux qui ne soulèvent pas

de difficultés particulières peuvent être validés en procédant à des vérifications allégées.

Cette méthodologie repose sur trois composantes :

- ✓ La définition des critères de référence servant de support à la recherche et à l'appréciation des risques susceptibles de remettre en cause la certification des comptes : assertions
- ✓ L'identification des risques propres à remettre en cause ces assertions, dans ce but, l'auditeur détermine les risques qui d'une part sont susceptibles de produire et qui, d'autre part, présentent un caractère significatif ;
- ✓ Et la gestion des risques affectant les états financiers : celui ci adapte ses diligences en vue de réduire au minimum son propre risque d'audit, qui est d'émettre une opinion erronée sur les états financiers.

MODULE I I

LE CONTROLE INTERNE DANS UNE STRUCTURE

I – DEFINITIONS

1.1. - Le contrôle interne est une notion récente

Un certain nombre de facteurs empêchent le responsable de structure dans la vie économique et sociale moderne, d'assurer personnellement le contrôle des opérations. Aussi est-il apparu nécessaire de développer la notion de contrôle interne.

Ces facteurs qui nécessitent l'établissement d'un système de contrôle interne, sont :

- la croissance de la dimension des structures,
- la complexité des opérations,
- et l'influence des pressions extérieures sur la structure.

A – Croissance de la dimension des structures

Jadis, le patron connaissait tous ses ouvriers et employés, il avait des contacts personnels avec ses clients et fournisseurs, ses instructions étaient verbales, mais il en contrôlait lui-même l'exécution. La croissance des entreprises a éloigné de plus en plus des échelons d'exécution le responsable des structures, qui doit s'entourer des moyens lui permettant néanmoins d'assurer la fonction de contrôle.

B - Complexité des opérations

La complexité de plus en plus grande des opérations d'exploitation et financière, oblige le chef d'une structure à déléguer une part accrue de son autorité à des collaborateurs directs, spécialistes de certaines techniques. Cette délégation d'autorité rend nécessaire la mise en place de mécanismes automatiques de contrôle.

C – Influence des pressions extérieures sur l'entreprise

Il y a cinquante ans, une entreprise pouvait suivre sa route sans trop s'inquiéter de contraintes extérieures. Il n'en est plus de même aujourd'hui. La concurrence nationale est devenue internationale, le progrès scientifique et technique se développe rapidement l'entreprise moderne est soumise à des pressions extérieures d'ordre économique, fiscal, social. Cet ensemble de circonstances oblige le responsable de structure à sortir de plus en plus de son exploitation, ce qui réduit le temps qu'il peut consacrer au contrôle de ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise. Il est donc vital pour lui de s'assurer que le contrôle s'effectue avec une intervention aussi limitée que possible de sa part.

1.2. L'évolution des définitions

L'évolution de la vie économique peut amener à modifier les objectifs du contrôle interne.

C'est ainsi que sur les trente dernières années cette notion a sensiblement évolué :

- **1940 : Messieurs FRAIN et FAURE**, extrait de l'ouvrage « Révision Comptable » : « Le contrôle interne consiste en une organisation rationnelle de la comptabilité et du service comptable visant à prévenir, tout au moins, à découvrir sans retard, les erreurs et les fraudes ».
- **1962 : Ordre Français des Experts Comptables (O.E.C.)** : Le contrôle interne résulte du choix et de la mise en œuvre de méthodes, de moyens humains et matériels adaptés à la structure et propres à prévenir, ou tout au moins à révéler sans retard, les erreurs et les fraudes.
- **L'Institute of Chartered Accountant** : Le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle financiers ou autres, mis en place par la direction afin de pouvoir diriger les affaires d'une structure de façon ordonnée, de sauvegarder ses biens et d'assurer, autant que possible, la sincérité et la fiabilité des informations enregistrées. Font partie du système de contrôle interne les activités de vérification, de pointage et d'audit interne.
- **1977 : Ordre Français des Experts comptables** : « Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci ».

Commentaires :

La définition de 1940 restreint le contrôle interne à la comptabilité et au service comptable.

La définition Anglo-saxonne met en évidence deux notions nouvelles : le rôle de la direction, la sincérité et la fiabilité des informations enregistrées.

La définition de l'O.E.C. étend, comme le fait la tendance américaine, la notion de contrôle interne à la notion de rendement et à l'amélioration des performances.

Toutes ces notions mettent les entreprises au centre du dispositif de contrôle. Les structures publiques, les collectivités territoriales...figurent de plus en plus au centre des dispositifs de contrôle interne.

1.3. Commentaires

Des définitions ci-dessus et notamment celle de l'O.E.C., il ressort que le contrôle interne a pour objectifs d'assurer ou de favoriser :

- la protection et la sauvegarde du patrimoine,
- la qualité de l'information,
- l'application des instructions de la direction,
- l'amélioration des performances.

II – OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE

2.1. Les objectifs de base

a) S'assurer de la protection et de la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise :

. Patrimoine : Il s'agit des biens, des hommes et des droits.

. Protection : Protéger ou défendre contre un éventuel agresseur,
. Favoriser la naissance ou le développement.

. Sauvegarde : Elle vise plus précisément la conservation et la préservation à plus long terme.

b) S'assurer de la qualité de l'information

L'information est pertinente s'il y a adéquation entre le point soulevé et les données fournies.

C'est alors une base de décision.

. Une information tardive ou trop complexe n'est d'aucune utilité. Ce point met en évidence

l'importance d'un planning d'élaboration des documents et d'une information homogène.

. La communicabilité d'une information est assurée lorsque le destinataire peut l'exploiter

efficacement en l'état (référence au fond et à la forme).

c) S'assurer de l'application des instructions de la Direction

Un ensemble de procédures écrites à l'attention des différents membres du personnel de l'entreprise constitue une « sécurité permanente ». Il favorise la transmission des instructions afin que celles-ci soient bien comprises et bien appliquées.

d) Favoriser l'amélioration des performances

Le contrôle interne, loin de constituer un surcroît de travail, est à l'origine d'un allègement des tâches, tout en maintenant un niveau général de sécurité élevé :

- par l'analyse des procédures et circuits des documents, on obtient une rationalisation des tâches et l'élimination des travaux inutiles,
- par la mise en évidence des faiblesses de la structure, on souligne les secteurs ou les erreurs, les négligences ou les fraudes se trouvent en terrain favorable.

Exemple :

1. La procédure de règlement des fournisseurs prévoyant le rapprochement du bon de commande, du bon de livraison, de la facture et de la situation comptable du compte avec visa de chacun des responsables différents, évite tout paiement indu et réduit fortement les risques d'erreurs ou de fraude sans qu'il soit nécessaire d'avoir recours à de nombreux moyens de contrôle.
2. La connaissance rapide des stocks obsolètes ou des créances anciennes devenant progressivement douteuses, permet d'agir plus efficacement, d'accroître les disponibilités et de réduire les charges financières.
3. Le dépistage rapide et le contrôle des écarts entre les chiffres fournis par les inventaires physiques et ceux résultant des inventaires comptables permanents, favorise la gestion des approvisionnements et réduit les possibilités de pertes ou de détournements de marchandises.
4. Les prévisions chiffrées sur la base d'informations de qualité, permettent une meilleure adéquation des moyens à mettre en œuvre et en conséquence, de réduire leur coût au minimum et au moindre risque.
5. L'élaboration de notes et plannings écrits favorise le respect des délais tout en créant de saines habitudes pour une gestion plus efficace des moyens de l'entreprise.

2.2. Champ d'application

- Le contrôle interne s'applique à tous les biens.
- Le contrôle interne concerne tous les membres de la structure.
- Le contrôle interne concerne toutes les informations.
- Le contrôle interne s'applique de manière permanente.

2.3. Mise en œuvre

- Une organisation adaptée :
 - . Respect du principe de séparation des fonctions,
 - . Définition des tâches, des pouvoirs et des responsabilités,
 - . Méthodes et procédures appropriées et formalisées.
- Un personnel de qualité,
- Des protections matérielles et sûres,
- Une saine maîtrise des risques.

2.4. Obstacles – Limites – Coût – Avantages

- Les obstacles :
 - . Aspect contraignant et bureaucratique du contrôle.
 - . Confiance dans le personnel.
 - . Complexité dans la mise en œuvre des procédures.
 - . Existence de domaines confidentiels ou réservés (ex. : paie des dirigeants).
 - . Refus psychologique d'être contrôlé.
 - . Résistance au changement.
 - . Taille de la structure.
- Les limites :
 - . Le contrôle interne n'empêche pas les fraudes ou les erreurs, mais par son aspect dissuasif, il peut les prévenir et si toutefois il venait à s'en produire, les moyens mis en œuvre en permettraient une détection sans retard.
- Le coût :
 - . Il doit être mesuré par rapport au degré de complexité de l'organisation ainsi qu'au niveau de détail des procédures.
 - . Le coût doit être économique, c'est à dire être en rapport avec les résultats escomptés.
- Les avantages :
 - . Meilleure productivité.
 - . Meilleure communication.
 - . Meilleure sécurité.

III – LES CRITERES DU CONTROLE INTERNE

Il est pratiquement impossible de dresser un inventaire complet de tous les procédés de contrôle interne. Aussi, est-il préférable d'énoncer les grands principes en proposant chaque fois quelques exemples pratiques qui en illustrent particulièrement bien l'application.

3.1. Les critères généralement admis

On peut rattacher les procédés de contrôle interne à quatre impératifs :

- . *Une organisation satisfaisante,*
- . *Un personnel qualifié,*
- . *Un système de preuves,*
- . *Des moyens matériels de protection.*

3.1.1. – Une organisation satisfaisante

Dans sa définition classique de la fonction d'administration, FAYOL fait précéder la notion de contrôle par celle d'organisation, montrant que l'on peut bien contrôler que ce qui est organisé.

On a vu précédemment, que la croissance de la dimension des entités et la complexité grandissante des opérations qu'elles exécutent faisaient de plus en plus obstacle à la supervision personnelle du responsable et qu'il était devenu indispensable de mettre en place une organisation susceptible de lui faciliter la tâche. On peut définir l'organisation comme la constitution d'un certain nombre de cellules autonomes concourant toutes à la réalisation d'un objectif commun.

Les deux caractéristiques essentielles à retenir d'une organisation sont la spécialisation et la coordination.

La spécialisation est rendue nécessaire par la difficulté de trouver des hommes qui soient compétents, à la fois dans les domaines financier, technique, juridique et commercial.

Du point de vue du contrôle interne, une organisation satisfaisante doit comporter une séparation appropriée des fonctions, ainsi qu'une définition formelle des responsabilités et des pouvoirs individuels.

A – Séparation des fonctions

Les activités d'une structure peuvent se répartir entre trois fonctions essentielles :

- **Fonction opérationnelle** : Cette fonction groupe les activités d'achats, de transformation et de vente de produits. Elle englobe le service des achats, les ateliers, les laboratoires, le service d'ordonnancement, le service publicité, le service des ventes, etc ...

- **Fonction de protection** : Relèvent de cette fonction, tous ceux qui détiennent des biens de l'entreprise, tels que caissiers, magasiniers, employés de service « portefeuille » (titres et effets à recevoir), du service d'entretien des immobilisations, etc ...

- **Fonction comptable** : Elle consiste dans l'enregistrement des mouvements du patrimoine de l'entité. Cette fonction, prise dans son sens large, recouvre non seulement, la comptabilité générale et matières, mais aussi la préparation du budget, la préparation de la paie, la facturation, etc ...

Un des principes essentiels d'un bon contrôle interne, est qu'aucune personne ne doit exercer une activité se rattachant à plus d'une des trois fonctions énoncées ci-dessus.

Exemples :

1) **L'exemple du cycle des approvisionnements** illustre particulièrement bien la nécessité d'une séparation des responsabilités.

Schématiquement, l'acte d'approvisionnement s'analyse comme suit :

- commande des marchandises dans les conditions les plus favorables de prix, de quantité et de délai (fonction opérationnelle) ;
- réception et inspection des marchandises, afin d'en vérifier la conformité avec la commande (fonction de protection) ;
- emmagasinage et protection physique des marchandises (fonction de protection) ;
- comptabilisation de la facture du fournisseur pour refléter la dette de l'entreprise et l'entrée d'un élément dans le patrimoine de celle-ci (fonction comptable) ;
- paiement du fournisseur (fonction de protection) ;
- archivage des documents (fonction de protection).

Cette analyse montre les dangers qui peuvent résulter d'une confusion de certaines fonctions. Si, par exemple, le service « Achats » est également responsable de la réception, de l'inspection et du stockage des marchandises achetées, il aura la possibilité de dissimuler certaines de ses erreurs telles qu'achats en quantité trop importantes ou achats de produits dont l'entreprise n'a pas l'utilisation.

De même, la structure ne sera pas à l'abri de malversations prenant la forme de collusion entre le service « Achats » et les fournisseurs et conduisant à des paiements frauduleux de biens non reçus.

Si d'autre part, le magasinier est chargé de comptabiliser les mouvements de stocks dans les livres, il lui sera facile, pour dissimuler un manquant, de diminuer les entrées ou d'augmenter les sorties. Son rôle doit donc se limiter à vérifier que les marchandises qui lui sont livrées sont bien conformes à celles figurant sur le bon de réception dont un double lui est remis, à contrôler les existants dont il a la garde et à approvisionner le service production en échange de bons de matières revêtus des signatures autorisées.

2) Dans le cycle des ventes, la même nécessité d'une séparation appropriée des différentes tâches se retrouve.

L'acte de vente peut s'analyser comme suit :

- rechercher et enregistrement des commandes (fonction opérationnelle),
- évaluation de la solvabilité du client et fixation des délais de règlement (fonction de protection),
- expédition des marchandises commandées (fonction de protection),
- facturation du client (fonction comptable),
- comptabilisation de la vente (fonction comptable),
- encaissement du montant de la facture (fonction de protection),
- archivage des documents (fonction de protection).

La nécessité d'une séparation entre la première et la deuxième des tâches énumérées ci-dessus, apparaît évidente. On peut éviter que les vendeurs prennent trop de risques quant à la solvabilité des clients prospectés et accordent des délais de paiement trop longs. Ce risque est évité si l'on exige que tout ordre pris par un vendeur reçoive avant d'être exécuté, l'approbation d'un service crédit.

On pourrait arguer que c'est aux vendeurs à apprécier le degré de solvabilité de leurs clients et qu'ils seront jugés aussi bien sur le volume des commandes obtenues que sur le montant des créances irrécouvrables leur incombant. Ce serait oublier que l'irrécouvrabilité d'une créance n'apparaît qu'après un certain temps et que le risque subsisterait de voir des vendeurs, désireux de briller dans l'immédiat, sacrifier cette notion de sécurité dont l'échéance est plus lointaine.

Il serait également inacceptable que le service expédition ait accès à la comptabilisation des mouvements de stocks ou à la facturation, ce qui pourrait l'encourager à dissimuler certaines erreurs comme des envois excédentaires de marchandises ou des expéditions non conformes à la commande du client.

3) Cette séparation des fonctions se retrouve encore dans le domaine de la paie où il est souhaitable que :

- le service du personnel qui fixe les salaires (fonction opérationnelle),
- le service qui prépare les bulletins de salaire et tient le livre de paie (fonction comptable),

Soient séparés du service caisse qui effectue les paiements (fonction de protection). Il est souhaitable également que le service de pointage chargé d'enregistrer les heures de travail du personnel ne participe ni à la préparation de la paie, ni à la distribution des espèces.

Ces précautions permettent d'éviter le paiement des salaires à des employés fictifs ou ayant quitté l'entreprise ainsi que le versement de rémunérations supérieures à celles qui ont été autorisées.

La nécessité d'une séparation convenable doit quelquefois se poursuivre à l'intérieur même d'un service ou d'une fonction. C'est ainsi, par exemple, que le contrôle de la manipulation des espèces sera renforcé s'il existe une caisse pour les recettes et une caisse pour les paiements.

B – La fixation des responsabilités et des pouvoirs individuels

Une fois réglé dans ses grandes lignes, le problème de la division fonctionnelle de l'entreprise, il reste à fixer à chaque membre de l'organisation (service et individu) ses responsabilités et ses pouvoirs.

La diffusion par écrit des instructions de la Direction est indispensable dans une grande entité. Cette méthode est également préférable dans les entreprises de dimension plus modeste si l'on veut éviter les erreurs d'interprétation.

Un plan comptable ne doit pas être simplement une série de compartiments prévus pour le classement des différentes opérations de l'entreprise. Il doit permettre la préparation rapide des bilans et des comptes d'exploitation et de pertes et profits et prévoir des analyses suffisamment détaillées de l'actif, du passif, des produits et des charges pour que le contrôle de la direction et sa gestion puissent s'exercer d'une façon efficace.

Il faut adjoindre au plan comptable un manuel comptable qui donne toutes les explications sur les différents comptes, préciser leur contenu et leur fonctionnement.

Enfin, le contrôle interne est amélioré si une liste de personnes investies de certains pouvoirs est publiée à l'intérieur de l'entreprise.

Une telle liste comprend les personnes autorisées à faire fonctionner les comptes bancaires, à signer les commandes, à embaucher le personnel et à fixer les salaires, etc... En regard du nom de chaque personne autorisée, figure un spécimen de signature ainsi que les limites dans lesquelles les autorisations sont valables.

3.1.2. – Un personnel qualifié

Tous les auteurs qui ont écrit sur cette question ont insisté sur l'influence qu'exerce la qualification du personnel sur la valeur du contrôle interne. De la capacité, de l'expérience, de la moralité des cadres et des employés dépendent l'efficacité du contrôle interne et, d'une manière générale, le succès de la structure.

Il convient d'abord de sélectionner le personnel, ensuite de le mettre au courant d'une façon complète en lui donnant éventuellement la formation complémentaire requise, de la rémunérer convenablement, et enfin d'exercer sur lui une supervision continue. Ce sont ces idées de sélection, de formation, de rémunération et de supervision qui sont examinées maintenant.

A – Sélection du personnel

Il est prouvé que beaucoup de détournements sont commis par des récidivistes qu'il eût peut-être été possible d'écarter de certains emplois si, avant de les engager, l'entité leur avait simplement demandé de fournir un extrait de casier judiciaire.

Le recrutement du personnel devient une tâche de plus en plus délicate et il est souhaitable d'en confier la responsabilité à un cadre au rang suffisamment élevé. Une telle activité nécessite une connaissance approfondie des différents postes à pourvoir et des qualifications requises. Il est aussi critiquable de placer un employé à un poste comportant des responsabilités trop vastes pour lui que d'employer une personne très qualifiée à des travaux de routine.

Lors du recrutement, tout candidat est prié de donner des renseignements précis sur son état-civil, sa situation de famille et son domicile. Il doit également indiquer les études qu'il a effectuées et les diplômes obtenus et fournir la liste des fonctions précédemment occupées avec indication des durées et des raisons qui ont motivé les départs.

Ce dernier renseignement permet notamment d'éviter le recrutement d'éléments délibérément instables. Il est clair que le renouvellement du personnel, quand il est trop fréquent, multiplie les risques d'erreurs et augmente les coûts de formation.

Si tout ce travail de recrutement incombe au spécialiste qu'est devenu le chef du personnel, la décision finale d'embauche appartient au chef de service demandeur.

B – Formation du personnel

La complexité grandissante des activités de l'entreprise accroît sans arrêt l'importance de la formation du personnel. Cette formation ne doit pas se limiter à initier les intéressés aux particularités de leur tâche ; elle consiste aussi à leur montrer la place qu'ils occuperont dans l'ensemble de l'organisation, l'utilisation qui sera faite de leur travail par d'autres services, les conséquences de leurs erreurs éventuelles, etc ... Il importe d'indiquer au futur employé le « pourquoi » des procédures qu'on lui demande de suivre car il n'est pas rare que les erreurs ou les négligences se produisent par incompréhension de la part

de celui qui les commet. Il arrive également que des fraudes soient perpétrées par ignorance de l'existence de certains contrôles.

C- Rémunération du personnel

Il importe que chaque employé ou cadre reçoive la rémunération normale correspondante à sa formation, à ses aptitudes et à ses compétences. Il est certain qu'un personnel mal payé est plus enclin à la négligence et plus instable qu'un personnel bénéficiant d'une rémunération compétitive.

D – Supervision du personnel

Il appartient au responsable de la structure et aux chefs de service d'exercer une supervision constante sur leurs subordonnés. Cette supervision doit se situer à tous les échelons, depuis la surveillance directe d'un chef de groupe sur les exécutants jusqu'au contrôle par le chef de service, au moyen de rapports périodiques qui lui sont fournis et dont l'ensemble forme ce que l'on appelle quelquefois le « tableau de bord ».

3.1.3. – Un système de preuves

Lorsque l'on effectue une opération arithmétique aussi simple soit-elle, on éprouve presque instinctivement le besoin de vérifier l'exactitude du résultat obtenu, donc d'en administrer la preuve. En matière de contrôle interne, cette vérification prend la forme d'un contrôle réciproque des tâches.

Contrôle réciproque des tâches :

Ce principe de contrôle réciproque des tâches résulte de la séparation des fonctions analysées plus haut. On peut éviter qu'une même personne ou un même service ait la responsabilité d'une transaction de bout en bout, étant donné les risques d'erreurs et de fraudes que cela comporterait.

Si au contraire une transaction implique l'intervention successive de plusieurs personnes, avec à chaque stade, une obligation de vérifier ce qui a été fait au stade précédent, le contrôle interne se trouve tout naturellement renforcé. Les quelques exemples qui suivent peuvent servir d'illustrations :

- Les états de rapprochement de banque sont préparés par un employé autre que celui qui a été chargé de la tenue de ces comptes. Pour ce faire, il reçoit directement les relevés d'opérations établis par les banques, mais par contre, il n'a pas pouvoir de faire fonctionner ces comptes de banque.
- Les factures clients sont vérifiées arithmétiquement par la personne chargée de les mettre sous enveloppe.

- Les relevés de comptes adressés périodiquement aux clients sont préparés par des personnes n'ayant pas participé à la tenue des comptes clients, ni eu accès aux encaissements.
- La personne chargée d'ouvrir le courrier doit préparer une liste des chèques reçus qui par la suite, est confrontée avec les remises en banque. Plus généralement, l'ouverture du courrier par une personne ne participant pas directement aux opérations de l'entreprise est un excellent moyen de contrôle. En effet, beaucoup d'anomalies (erreurs, malfaçons, livraisons non conformes, paiements erronés, fraudes), sont ainsi portées à la connaissance du responsable de l'entité.
- La caisse est comptée, si possible à l'improviste, par une personne étrangère au service.
- Le service facturation rapproche les factures préparées d'après le bon de livraison des commandes reçues des clients.
- Les journaux de paie, une fois préparés par le service comptable sont visés par les chefs de service intéressés.
- La rotation des employés et l'obligation de vacances annuelles sont également des formes de contrôles à ne pas négliger.

3.1.4. – Des moyens matériels de protection

Dans les pages précédentes, ont été décrits les moyens indirects de protection du patrimoine de l'entité. Les moyens matériels plus directs, qui permettent la protection physique des actifs, sont très nombreux. Ils comprennent les coffres, les magasins fermés à clef, les caisses enregistreuses, les machines à affranchir, etc ...

3.2. PRINCIPES ORGANISATIONNELS A RESPECTER

3.2.1. – Le principe d'organisation

- L'organisation est de la responsabilité du chef d'entité. Il doit fixer les objectifs, définir les responsabilités des hommes et choisir les moyens à mettre en œuvre.
- L'organisation doit être :
 - . préalable,
 - . adaptée et adaptable,
 - . vérifiable (existence d'organigramme et de procédures).
- Les fonctions de décisions ou opérationnelles :
 - . la fonction de détention des valeurs et des biens,
 - . la fonction d'enregistrement,

- la fonction de contrôle.

Ne doivent pas être assumées par la même personne.

3.2.2. – Le principe d'intégration

Le contrôle interne doit être intégré à l'organisation de la structure de telle sorte qu'il y ait auto-contrôle et que les procédures en vigueur signalent toutes erreurs ou anomalies.

Ces auto-contrôles comprennent notamment les recoupements, les contrôles périodiques et l'utilisation de certains moyens techniques.

Les recoupements permettent de s'assurer de la fiabilité de la production ou de suivi d'une information au moyen de renseignements émanant de sources différentes ou d'éléments identiques traités par des voies différentes.

On peut citer à titre d'exemple :

- la concordance du total du journal général avec le total du grand livre,
- la concordance du compte collectif avec la somme des comptes individuels,
- l'égalité en valeur absolue des soldes du compte de pertes et profits et du bilan.

Les contrôles réciproques consistent dans le traitement subséquent ou simultané d'une information selon la même procédure mais par un agent différent, de façon à vérifier l'identité des résultats obtenus.

Il suffit de citer :

- les relevés des chèques reçus au courrier et les bordereaux de remises en banque,
- l'établissement d'un second calcul des tirages de totalisation des factures au moment de leur mise sous enveloppe.

Les moyens techniques recouvrent l'ensemble des procédés qui évitent, corrigent ou réduisent autant que faire se peut, l'intervention humaine et par voie de conséquence les erreurs, les négligences ou les fraudes.

Il s'agit par exemple :

- des procédés par duplication,
- de l'usage de chiffres-clefs et des contrôles à zéro,
- des contrôles séquentiels,
- des rejets par programme d'information erronée,

- des traitements automatiques et prédéterminés hors de portée de l'intervention de l'agent,
- etc ...

3.2.3. – Le principe de permanence

Il fait référence :

- à la permanence de l'exploitation (going concern)
- à la permanence de l'organisation (permanence de la structure, caractéristiques de l'activité)
- à la stabilité nécessaire des règles et procédures permettant au personnel de les maîtriser et de les appliquer correctement.

3.2.4. – Le principe d'universalité

Le principe signifie :

- qu'il n'y a pas de personne privilégiée,
- qu'il n'y a pas de domaine réservé,
- qu'il n'y a pas d'établissement exclu.

3.2.5. – Le principe d'indépendance

Le principe d'indépendance implique que les objectifs de contrôle interne sont à atteindre indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'entreprise.

Si par exemple dans une activité commerciale, il est d'usage que les commandes soient prises par téléphone, une procédure doit néanmoins être prévue pour que la trace des conditions de vente soit conservée en vue d'éviter toutes contestations ultérieures.

De même le commerce de certains produits (diamants, pierres précieuses,...) se fait pratiquement sans facture. Il est donc nécessaire de prévoir des justificatifs internes suffisamment probants.

3.2.6. – Le principe d'information

Si l'obtention d'une information de qualité est l'un des objectifs du contrôle interne, ainsi que l'a précisé la définition, l'information elle-même constitue un moyen de contrôle interne. En effet, être informé c'est déjà contrôler.

A cet effet, l'information doit répondre à certains critères tels que la pertinence, l'utilité, l'objectivité, la communicabilité et la vérifiabilité.

A – La pertinence

Une information pertinente est une information adaptée à son objet et à son utilisation. Elle doit être disponible et accessible dans les temps et les lieux voulus.

L'information doit être bien entendue, exprimée sous la forme appropriée aux besoins du prescripteur, en unités monétaires, en unités physiques ... ou dans les deux, selon le cas et établie dans les conditions nécessaires d'objectivité.

B – L'utilité

L'information utile est une information qui en rapport avec l'objet concerné, répond à une question posée ou permet de prendre une décision en connaissance de cause.

En sus des critères relatifs à l'information en général, l'information utile est :

- **Appropriée** à la prise d'une décision particulière ou au contrôle d'une décision déjà prise. Une information peut être intéressante mais ne pas fournir d'éléments utilisables.
- **Significative**, c'est à dire qu'une information doit apporter quelque chose de nouveau. Cela peut être une confirmation ou une affirmation des connaissances précédentes ou alors une précision supplémentaire, susceptible de faciliter la prise de décision.
- **Directe**, c'est à dire, saisie le plus près possible de sa source. Une information qui a déjà «voyagé» a pu subir des altérations.
- **Non redondante**, sinon elle coûte cher et fait double emploi.
- **Economique**, c'est à dire d'un coût en rapport avec le résultat espéré.
- **Fiable**, c'est à dire présenter une sécurité d'exactitude et de certitude suffisante et donner une image fidèle de l'élément ou du phénomène qu'elle représente.

C – L'objectivité

Appliquée à l'information l'objectivité signifie l'impartialité. L'information ne doit pas avoir été déformée volontairement dans un but particulier.

D – Communicabilité

Dans le fond et la forme, l'information communicable est celle dont le destinataire peut tirer clairement sans ambiguïté les renseignements dont il a besoin.

Suffisamment explicite, détaillée, elle révèle les faits significatifs en fonction des besoins des utilisateurs.

E – Vérifiabilité

Une information vérifiable est une information dont il est possible de trouver les sources.

C'est à dire, qu'elle comporte les références appropriées permettant de la vérifier et de l'authentifier. La vérifiabilité de l'information est une qualité particulièrement importante en matière de contrôle interne. Une information, même vraie, mais non vérifiable, est inutile.

3.2.7.- Le principe d'harmonie

On entend par « principe d'harmonie », l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entité et de son environnement. Sinon le contrôle interne formerait un ensemble rigide et contraignant qui n'est pas l'objectif recherché.

C'est un simple principe de bons sens qui exige que le contrôle interne soit adapté au fonctionnement de la structure, aux sécurités recherchées et au coût des contrôles. Par exemple, le domaine public et particulièrement le domaine des affaires sociales contient des spécificités dont il faudrait tenir compte en y instaurant un dispositif de contrôle interne (confère procédures spécifiques aux structures des affaires sociales et de la prévoyance sociale) ou en y exerçant des diligences de contrôle.

3.2.8. – L'adaptation au fonctionnement de l'entité

Il existe à la fois des procédures de gestion et des systèmes de production. Les uns et les autres sont conçus pour réaliser des objectifs précis :

- soit fabriquer un produit qui sera vendu,
- soit réaliser au mieux les opérations administratives nécessaires qui accompagnent les flux financiers et les flux de matières ou de service.

C'est sur ces procédures et ces systèmes qu'il faut brancher les points de contrôle nécessaires à la maîtrise de l'ensemble des opérations. L'objectif à atteindre est d'éviter les déviations par rapport aux normes et procédures fixées au départ.

Pour une adaptation correcte du contrôle interne aux procédures et systèmes existants quelques règles simples sont à appliquer :

- La première est de bien isoler les phases de fonctionnement des mécanismes et de n'intervenir au point de vue contrôle qu'en début ou en fin de phase.
- La deuxième est de connaître les interférences des contrôles les uns par rapport aux autres et par conséquent de bannir tous les doubles emplois.
- La troisième règle appliquée spécialement dans les systèmes de gestion informatisés consiste à n'intervenir que très rarement dans le processus normal de fonctionnement. Les listes de contrôle peuvent la plupart du temps être étudiées séparément et générer un redressement à posteriori sans avoir entravé les cours normaux des opérations.

3.2.9. – Les sécurités recherchées et leurs coûts

Chaque entreprise a ses propres risques qui proviennent soit de son activité, soit de ses structures d'organisation, les deux aspects étant souvent liés.

La lourdeur de beaucoup de systèmes vient souvent d'un excès de précautions, lui-même causé par une méconnaissance des zones de risques.

L'adéquation du système de contrôle aux sécurités recherchées devra tenir compte des risques spécifiques nés de l'activité et de la structure.

Un équilibre raisonnable est aussi à réaliser ou à maintenir entre les coûts des sécurités mises en place et le risque couru que l'on souhaite limiter.

Le coût a deux aspects : direct lorsqu'il s'agit de traitement spécifique d'information ou d'installations matérielles par exemple, et indirect lorsque les règles de contrôle interne se rapportent à des procédures liées aux séquences de travail productif, comme l'établissement de fiches suiveuses ou de temps d'ordinateur ou de capacités de mémoires utilisées pour les contrôles établis dans les programmes.

La confrontation des analyses limite le risque d'une appréciation erronée du contrôle interne.

IV. LE CONTROLE INTERNE D'ORGANISATION ET D'UNE ACTIVITE

A. CONTROLE INTERNE D'ORGANISATION

Les cinq piliers du COSO sont :

a. ENVIRONNEMENT DE CONTROLE

L'environnement de contrôle est un élément très important de la culture d'une entreprise, puisqu'il 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. Les facteurs ayant un impact sur l'environnement de contrôle comprennent notamment l'intégrité, l'éthique et la compétence du personnel ; la philosophie des dirigeants et le style de management ; la politique de délégation des responsabilités, d'organisation et de formation ; enfin, l'intérêt manifesté par le conseil d'administration et sa capacité à indiquer clairement les objectifs.

L'environnement de contrôle exerce une influence profonde sur la façon dont les activités sont structurées, la définition des objectifs et l'évaluation des risques. Il a également un impact sur les activités de contrôle, les systèmes d'information et de

communication ainsi que sur le suivi des opérations. Cette influence s'exerce non seulement au niveau de la conception de ces systèmes mais également dans leur fonctionnement quotidien. L'histoire et la culture de l'entreprise jouent un rôle sur l'environnement de contrôle. Elles favorisent la sensibilisation du personnel au besoin de contrôles. Les entreprises efficacement contrôlées s'efforcent de s'entourer de personnel compétent et d'inculquer un esprit d'intégrité. Le conseil d'administration et le management de ces entreprises sont conscients de la nécessité de montrer l'exemple. A cette fin, ils élaborent des normes et procédures approprié souvent accompagnées d'un code de conduite, favorisant l'adhésion aux valeurs l'organisation et le travail en équipe pour la réalisation des objectifs.

ÉLÉMENTS DE L'ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE

L'environnement de contrôle englobe les éléments mentionnés ci-après dont degré d'application variera selon les entreprises.

- Intégrité et éthique
- *Compétences*
- *Conseil d'administration et comité d'audit*
- *Philosophie et style de management des dirigeants*
- Structure de l'entreprise
- Délégation de pouvoirs et domaines de responsabilité*
- Politique en matière de ressources humaines

b. ÉVALUATION DES RISQUES

Toute entreprise est confrontée à un ensemble de risques externes et internes qui doivent être évalués. Avant de procéder à une telle évaluation, il est nécessaire de définir des objectifs compatibles et répondant à des règles de cohérence interne. L'évaluation des risques consiste en l'identification et l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs ; il s'agit d'un processus qui permet de déterminer comment ces risques devraient être gérés. Compte tenu de l'évolution permanente de l'environnement micro et macro-économique, du contexte réglementaire et des conditions d'exploitation, il est nécessaire de disposer de méthodes permettant d'identifier et de maîtriser les risques spécifiques liés au changement.

Toutes les organisations, quels que soient leur taille, leur structure, la nature de leurs activités et le secteur économique dans lequel elles évoluent, sont confrontées à des risques, et ce à tous les niveaux. Les risques peuvent mettre en cause la survie de l'entreprise, sa compétitivité au sein du secteur économique, sa situation financière, son image de marque, la qualité de ses produits, de ses services et de son personnel. Sur le plan pratique, il n'existe aucun moyen d'éliminer tous les

risques. En effet, le risque est inhérent aux affaires. Il appartient donc aux dirigeants de déterminer le niveau de risques acceptable, dans le cadre d'une gestion prudente de l'activité, et de s'efforcer de les maintenir à ce niveau.

Les risques à l'échelle de l'entreprise. Les risques à l'échelle de l'entreprise peuvent être la conséquence de facteurs externes ou internes. Quelques exemples en sont donnés ci-après.

- Facteurs externes

- Facteurs internes

Analyse des risques

Il est nécessaire de procéder à une analyse des risques une fois que ceux-ci ont été identifiés à la fois au niveau de l'entreprise et de chaque activité. Il existe différentes façons de procéder à cette analyse, dans la mesure où bien des risques sont difficiles à quantifier. Néanmoins, le processus-plus ou moins formel-se décompose généralement de la façon suivante :

- Évaluation de l'importance du risque ;
- Évaluation de la probabilité (ou fréquence) de survenance de risque ;
- Prise en compte de la façon dont le risque doit être géré, c'est-à-dire évaluation des mesures qu'il convient de prendre.

Généralement, un risque qui n'a pas d'impact significatif et dont la probabilité de survenance est faible, ne nécessite pas une analyse approfondie. En revanche, un risque majeur qui selon toute vraisemblance se concrétisera doit être sérieusement analysé. Entre ces deux extrêmes, l'analyse du risque s'avère difficile et elle doit être rationnelle et minutieuse.

c. ACTIVITE DE CONTROLE

Les activités de contrôle peuvent se définir comme l'application des normes et procédures qui contribuent à garantir la mise en œuvre des orientations émanant du management. Ces opérations permettent de s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'entreprise. Les activités de contrôle sont menées à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels de la structure et comprennent des actions aussi variées qu'approuver et autoriser, vérifier et rapprocher, apprécier les performances opérationnelles, la sécurité des actifs ou la séparation des fonctions.

Les activités de contrôle sont l'application des normes et procédures (qui en constituent le cadre pratique de mise en œuvre) destinées à assurer l'exécution des directives émises par le management en vue de maîtriser les risques. Trois catégories d'opérations de contrôle se rattachant aux objectifs généraux de l'entreprise peuvent être distinguées : le domaine opérationnel, l'information financière, et le respect des contraintes légales et réglementaires.

Les contrôles peuvent s'appliquer spécifiquement à un domaine, ou en recouper plusieurs. En effet, selon les circonstances, une activité de contrôle donnée peut contribuer à la réalisation d'objectifs couvrant plusieurs catégories. Ainsi, les opérations de contrôle relatives au domaine opérationnel peuvent-elles contribuer à la fiabilité des informations financières, celles-ci pouvant elles-mêmes contribuer au respect des contraintes légales et réglementaires, et ainsi de suite .

c. INFORMATION ET LA COMMUNICATION

L'information pertinente doit être identifiée, recueillie et diffusée sous une forme et dans des délais qui permettent à chacun d'assumer ses responsabilités. Les systèmes d'information produisent, entre autres, des données opérationnelles, financières, ou encore liées au respect des obligations légales et réglementaires, qui permettent de gérer et contrôler l'activité. Ces systèmes traitent non seulement les données produites par l'entreprise mais également celles qui, liées à son environnement externe (faits marquants, marche de l'activité, contexte général), sont nécessaires à la prise de décisions pertinentes comme au reporting externe. Il existe également un besoin plus large de communications efficaces, impliquant une circulation multidirectionnelle des informations c'est-à-dire ascendante, descendante, et transversale. Le management doit transmettre un message très clair à l'ensemble du personnel sur l'importance des responsabilités de chacun en matière de contrôle. Les employés doivent comprendre le rôle qu'ils sont appelés à jouer dans le système de contrôle interne, ainsi que la relation existant entre leurs propres activités et celles des autres membres du personnel. Ils doivent être en mesure de faire remonter les informations importantes. Par ailleurs, une communication efficace avec les tiers, tels que clients, fournisseurs, autorités de tutelle ou actionnaires, est également nécessaire.

Toutes entreprises doivent recueillir les informations pertinentes (financières ou non) relatives aux événements et activités, externes comme internes, identifiées par le management comme étant utiles à la conduite des affaires. Transmises sous une forme et dans des délais adéquats aux personnes qui en ont besoin, elles leur permettront d'assumer leurs responsabilités et, notamment, d'effectuer les contrôles qui leur incombent.

e. PILOTAGE

Les systèmes de contrôle interne doivent eux-mêmes être contrôlés, afin qu'en soient évaluées dans le temps les performances qualitatives. Pour cela, il convient de mettre en place un système de pilotage permanent, de procéder à des évaluations périodiques ou encore de combiner les deux méthodes. Le pilotage permanent s'inscrit dans le cadre des activités courantes et comprend des contrôles réguliers effectués par le management et le personnel à l'occasion de ses travaux. L'étendue et la fréquence des évaluations dépendront essentiellement du niveau de risques et de l'efficacité du processus de surveillance permanente. Les faiblesses de contrôle interne doivent être portées à l'attention de la hiérarchie, les lacunes les

plus graves devant être signalées à la direction générale et au Conseil d'administration.

B. LE CONTROLE INTERNE D'UNE ACTIVITE

Le cadre de maîtrise de chaque activité est partie intégrante du cadre de maîtrise de l'entité. Autrement dit, tous les éléments du Contrôle Interne au niveau d'une entité ne peuvent être ignorés dans l'appréciation du Contrôle Interne d'une activité. Ainsi, l'« Institute of Internal Auditors », indique les poids respectifs des éléments du Contrôle Interne en audit d'une entité et en audit d'une activité.

	Audit d'une entité	Audit d'une activité
Environnement de contrôle	90 %	10 %
Evaluation du risque	20 %	80 %
Activités de contrôle	10 %	90 %
Information et Communication	20 %	80 %
Pilotage	50 %	50 %

Dès lors, il s'agit pour chaque manager d'élaborer un dispositif de contrôle interne qui s'intègre dans le contrôle interne de l'entité.

Avant la mise en place d'un tel dispositif, trois préalables doivent être résolus.

a. LES PREALABLES

Les préalables à la mise en place d'un dispositif de Contrôle Interne, quel qu'il soit, sont de trois ordres :

- Définition de la Mission,
- Identification des facteurs de réussite,
- Connaissance des « règles à respecter ».

1. Définition de la Mission

On ne saurait prétendre mettre en place un contrôle interne cohérent si l'on n'a pas une définition claire et précise de la mission dont on est chargé.

Comment tracer le cadre de maîtrise d'une activité si on ignore les buts assignés à notre mission ?

Cette mission est définie par une politique suivie, laquelle déterminera également :

- quelles actions le responsable doit entreprendre,
- dans quel domaine il va les exercer,
- pour atteindre quelle finalité.

Il s'agit donc de savoir : « qu'est-ce qui nous est demandé ? et pourquoi ? ».

Si le responsable a de sa mission une connaissance imprécise ou incomplète, son dispositif de contrôle interne comportera les mêmes faiblesses et manquera de rigueur. Ce premier préalable est donc indispensable. Tant qu'il n'est pas résolu, on ne peut prétendre aller plus avant.

Illustration n° 1

- On peut imaginer pour le responsable d'un service Entretien, trois politiques possibles :
 - 1^{ère} Politique : l'entretien a pour finalité de prévenir, coûte que coûte, la panne ou l'incident afin d'éviter l'arrêt des machines : on doit donc disposer en permanence des pièces indispensables susceptibles d'être défectueuses. Cette politique s'applique lorsqu'on décide de maximiser la Production ;
 - 2^{ème} Politique : l'entretien a pour finalité de permettre au matériel d'être en bon état de fonctionnement le plus longtemps possible. On cherche donc à réduire les dépenses d'investissement en pratiquant la réparation plutôt que le remplacement ;
 - 3^{ème} Politique : réparer selon le meilleur rapport qualité/prix. L'objectif est alors de réduire les dépenses d'entretien, donc les dépenses d'exploitation.

Selon que l'on privilégie la production, les dépenses d'investissement ou les dépenses d'exploitation, on perçoit bien que les dispositifs de contrôle interne, mis place par le responsable, ne seront pas les mêmes.

- De même, pour le responsable ventes d'un produit, les politiques possibles seront différentes selon que l'on privilégie :
 - le chiffre d'affaires,
 - la marge,
 - la fidélisation de la clientèle.

2. Connaissance des facteurs de réussite

Il s'agit d'éléments sans lesquels la mission ne peut être remplie. L'appropriation de ces éléments ne dépend que du responsable : il s'agit de ce dont il a besoin pour accomplir la mission qui lui est confiée. Autrement dit, il s'agit des moyens nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Si ces moyens ne sont pas identifiés ou s'ils ne peuvent être satisfaits, il appartient au responsable de faire modifier le contenu de sa mission.

Illustration n° 2

Ainsi, dans notre premier exemple sur la politique d'entretien et si la politique de prévention est retenue, elle va exiger :

- une base statistique sur la fréquence et la nature des pannes et incidents,
- un personnel ayant la compétence technique requise,
- des pièces de rechange à disposition immédiate.

Il appartient donc au responsable d'exiger que ces facteurs de réussite soient réunis dès l'instant qu'il accepte la mission qui lui a été confiée. Sinon, il est inutile d'aller plus loin et donc de mettre en place un contrôle interne, dès lors que l'on sait que la politique retenue n'est pas réalisable en l'état.

3. Identification des règles à respecter

Des contraintes juridiques ou réglementaires peuvent exister lors de la mise en place d'un système de contrôle interne. Ces contraintes peuvent être de deux ordres :

- l'éthique et la loi : les dispositions légales méritent autant de respect que les règles d'éthique. Le reversement de la TVA revêtira la même importance que la non distribution de pots de vin pour accroître coûte que coûte le chiffre d'affaires. De même, les dispositions légales pour constituer des provisions et les règles d'éthique pour débaucher un candidat chez un concurrent dans des conditions pas saines sont à prendre en considération ;
- les frontières techniques : il s'agit par exemple de la capacité de production des machines, de la capacité d'emprunt, de l'échéancier de règlement à respecter...

Toutes ces dispositions dont le responsable doit avoir connaissance ne sont pas sous sa dépendance ni sous son influence. Ce sont des contraintes, des règles extérieures qui s'imposent à lui.

A contrario, on retiendra qu'il ne s'agit que des règles qui concernent la mission du responsable et par conséquent sont éliminées toutes les réglementations superflues qui n'ont pas d'incidence (directe) sur la réalisation de la mission.

Illustration n° 3

Le responsable de la fonction Recrutement devra respecter en tout état de cause, et s'organiser pour le faire :

- la législation du droit du travail relative à l'embauche,
- les conventions collectives de son secteur,
- les accords professionnels, s'il en existe,
- le code de conduite de son entreprise,

- la procédure de recrutement,
- éventuellement, les budgets d'effectif s'ils s'imposent à lui.

b. LES DISPOSITIFS DE CONTROLE INTERNE

Ils sont au nombre de six et leur absence ou leur défaillance constitue toujours la cause première des faiblesses, insuffisances, dysfonctionnement ou erreurs relevées par les auditeurs. Ce sont :

- les objectifs,
- les moyens,
- les systèmes d'information et de pilotage,
- l'organisation,
- les méthodes et procédures,
- la supervision, ...

Le regroupement des six donne au contrôle interne, sa cohérence et un cadre de maîtrise. D'autres regroupements peuvent exister, mais on retrouvera toujours les mêmes notions fondamentales.

1- Les objectifs

« Celui qui n'a pas d'objectifs ne risque pas de les atteindre » dit la sagesse populaire, laquelle cite également volontiers la parole de Sènèque « il n'y a point de vent favorable pour celui qui ne sait où il va ».

Il est illusoire de vouloir bien gérer une activité sans objectifs spécifiques. Parce qu'une mission a été définie, il faut identifier les objectifs spécifiques, les cibles à atteindre pour chacune des activités. Ces objectifs spécifiques s'insèrent, faut-il le souligner, au cadre des objectifs généraux :

- sécurité des actifs,
- qualité des informations,
- respect des directives,
- optimisations des ressources.

Les objectifs spécifiques doivent respecter les critères suivants :

- **Adéquation objectifs et mission** : les objectifs sont intimement liés à la mission dont ils visent la réalisation ; dans le cas contraire, ils ne sont pas utiles ou nécessaires ;
- **Décomposition en sous objectifs** : chaque objectif spécifique est global, en ce sens qu'il est composé de sous objectifs ;
- **Mesurabilité** : les objectifs doivent être exprimés en termes numériques, qu'il s'agisse d'objectifs qualitatifs ou quantitatifs. S'agissant de la qualité, on ne dira pas « M. Coulibaly doit veiller à la qualité de la production ou de la facturation » mais « Mr Coulibaly ne doit pas commettre plus de quinze erreurs sur mille produits fabriqués ou cinq erreurs sur deux cents factures » ;

- **Suivi** : si la gestion des objectifs échappe au système d'information, il ne sera pas possible de les maîtriser, c'est-à-dire de connaître leur évolution et d'agir sur eux. C'est pour cette raison que le système d'information doit être construit en fonction des objectifs assignés ;
- **Temps** : Ils doivent se situer dans le temps sous peine de ne pas servir de repère pour les analyses.

Tout manquement à ces principes va constituer une faiblesse du système de contrôle interne de l'activité, considérée tout comme l'absence d'objectifs de l'entité, est une faiblesse de l'organisation toute entière.

2- Les moyens

Ils permettent la réalisation des objectifs fixés. Ils doivent donc être définis en fonction des objectifs. La problématique de l'adaptation des moyens aux objectifs peut être analysée sous trois angles :

a) **Moyens humains** : sans personnel compétent, il n'est pas possible de faire fonctionner un bon système de contrôle interne. La non compétence peut s'expliquer par une formation insuffisante, une formation non adaptée ou non mise à jour. Il y a donc généralement un problème de qualité du personnel que l'on peut appréhender à travers trois activités :

- **le recrutement** : il doit tenir compte de l'effectif nécessaire, du profil requis pour le présent (besoin immédiat) et du profil souhaité pour le futur (besoin à venir). La formation permanente accompagne le recrutement ;

- **la formation professionnelle permanente** : elle visera fondamentalement à :

- pallier les insuffisances du recrutement (candidat pas tout à fait adéquat, alors insuffisances à combler par la formation) ;

- mettre à jour les connaissances du personnel compte tenu des évolutions technologiques ;

- favoriser la promotion interne.

- **L'éthique** : la non prise en compte, dans les recrutements, des critères d'honnêteté et moralité peut être source de déboires ou de diverses défaillances.

b) **Moyens financiers** : si une co-relation proportionnelle n'est pas toujours obligatoire, une adéquation et une cohérence sont nécessaires entre les budgets d'exploitation et d'investissement et les objectifs assignés. L'appréciation des moyens financiers par

rapport aux objectifs doit tenir compte de la nature des objectifs (qualitatifs ou quantitatifs) ;

- c) **Moyens techniques** : ils s'agit aussi bien des techniques industrielles, des techniques de gestion et des techniques commerciales avec une diversité dans les choix, les modes d'organisation, les méthodes d'approche dont il convient d'apprécier d'adéquation avec les objectifs.

3- Les systèmes d'information et de pilotage

Les objectifs définis et les moyens réunis pour leur réalisation, il est indispensable d'assurer le suivi de la mise en œuvre, du pilotage de l'exécution des activités. Chaque responsable aura besoin de suivre l'évolution et l'état d'avancement de ses activités. Par agrégation des différents systèmes de chacun, on doit aboutir à un système global d'information et de pilotage. La pratique révèle plutôt assez souvent un ensemble hétérogène avec des redondances et beaucoup d'informations superflues.

Rappelons que cinq critères sont retenus pour apprécier la qualité des systèmes d'information :

- 3.1. **ils doivent concerner toutes les fonctions** et non se limiter à la fonction comptable. De même, on ne doit pas ramener les systèmes d'information au système d'information informatique ;
- 3.2. **ils doivent être fiables et vérifiables** : Comme le dit Jacques Renard, une information n'est fiable que si elle est vérifiable et elle n'est vérifiable que si on peut l'authentifier. Tout système d'information doit s'appuyer alors sur des sources authentiques et non discutables et par conséquent exclure les extrapolations, les hypothèses non vérifiables ;
- 3.3. **ils doivent être exhaustifs** : tous les objectifs et les sous objectifs doivent pouvoir être mesurés, saisis et traités par le système d'information. Le traitement ne concerne cependant que les informations utiles ;
- 3.4. **les informations doivent être disponibles en temps opportun** : la disponibilité des informations est une condition nécessaire mais pas suffisante dans le dispositif de contrôle interne. En effet, les informations nécessaires doivent être produites et mises à disposition à temps, c'est-à-dire au moment où on en a besoin. Le problème n'est pas de produire coûte que coûte une information donnée mais celle dont on a vraiment besoin et à un moment bien déterminé ;
- 3.5. **ils doivent être utiles et pertinents** : beaucoup d'informations sont produites et mises à la disposition des managers. Beaucoup

peuvent être utiles mais on doit veiller à leur pertinence, c'est-à-dire celles qui répondent le mieux à l'objectif recherché et qui sont donc les mieux adaptées.

4- L'Organisation

« On ne contrôle que ce qui est organisé » disait Fayol. Une activité ne peut être maîtrisée en dehors d'une organisation de qualité, d'où trois principes à respecter et trois éléments constitutifs à considérer.

4.1. Principes à respecter :

- **L'adaptation** : il n'existe pas un modèle standard d'organisation pour telle ou telle activité, il n'existe pas de structure « prêt à porter ».

Toute organisation devra tenir compte de la culture, de l'environnement, de la nature des activités, de la taille ... Ce n'est ni trop d'organisation ni peu d'organisation encore moins une organisation statique (immobile).

- **L'objectivité** : une organisation objective est une organisation qui n'est pas construite en fonction des hommes. Les mouvements du personnel ne doivent pas avoir d'incidence significative sur l'organisation.

- **La sécurité ou la séparation des tâches** : il s'agit fondamentalement de prendre en compte les fonctions incompatibles dans la répartition des tâches. Faire assurer même deux fonctions incompatibles par une même personne expose l'organisation à des risques importants avec la sécurité des actifs. Il existe trois fonctions fondamentales :

- la fonction d'autorisation (ou décision),
- la fonction d'enregistrement comptable,
- la fonction financière.

Deux autres fonctions existent qu'on ne rencontre pas systématiquement :

- la fonction de détention,
- la fonction de contrôle.

■ **La fonction de décision** : c'est celle de l'ordonnateur ou d'un cadre qui peut conclure un contrat.

■ **La fonction d'enregistrement** : c'est la fonction comptable par laquelle toute opération fait l'objet d'une écriture : saisies comptables, saisies éléments de salaire, enregistrement stocks ...

■ **La fonction financière** : c'est l'acte de paiement ou de recettes : signature ou encaissement de chèques, remise ou encaissement espèces.

■ **La fonction de détention** : ceux qui détiennent et conservent les biens physiques : magasiniers, gestionnaires de stocks, caissiers (pas d'incompatibilité avec la fonction financière).

■ **La fonction de contrôle** : contrôle au sens de vérification. Il ne peut y avoir confusion entre celui qui exécute et celui qui est chargé de contrôler l'exécution.

La mise en place d'une bonne séparation des tâches doit être cohérente avec la nature des activités et la taille de l'entité.

4.2. Eléments constitutifs d'une organisation :

En termes de contrôle interne, l'organisation implique trois éléments :

- **un organigramme hiérarchique** : il doit fournir une description claire et précise des relations de pouvoirs (qui commande à qui ?). Il ne doit être ni mal défini ni mal appliqué ;

L'analyse de l'organigramme peut susciter deux audits de conformité :

* la vérification de la conformité de la réalité structurelle avec l'existant. Par exemple, telle section dépend-t-elle effectivement de telle division ?

* la vérification que les personnes désignées sur l'organigramme sont bien celles occupant les différents postes.

Par ailleurs, des relations informelles peuvent exister dans une structure et l'auditeur doit avoir du flair pour appréhender aussi les non-dits.

- **une description des tâches** : une analyse des tâches à accomplir par poste pour savoir avec précision « qui fait quoi ». Ce qui est important, non seulement par rapport à la séparation des tâches, mais également pour éviter les doubles emplois, les tâches inutiles sans valeur ajoutée ... ;

- **une définition des pouvoirs et latitudes** pour connaître les limites des pouvoirs de chacun. Savoir ce qu'on doit faire et dans quelles limites ?

Tous les éléments évoqués ici doivent être mis à la connaissance du personnel. Le management doit s'assurer également des mises à jour indispensables (organigramme, description des tâches ...) de la compréhension et de l'information par l'ensemble du personnel des différents éléments.

Illustration n° 4

Un des cas les plus fréquemment rencontré est celui de la secrétaire de Direction d'une PME, en charge des fournitures et qui, à ce titre :

- commande les fournitures nécessaires après avoir choisi le bon fournisseur,
- reçoit les marchandises et la facture correspondante,
- comptabilise la dépense en l'imputant au budget adéquat,
- établit le chèque et le remet au fournisseur après signature.

Dans ce cas extrême - mais non théorique - toutes les malversations sont envisageables, parce que réalisables ; mais en deçà de la réalisation des malversations, reste la tentation permanente de camoufler les erreurs ou de maquiller les omissions.

Sans aller jusqu'à cette totale confusion, le simple fait de décider de l'achat et d'enregistrer l'opération, ou bien de décider de l'achat et de payer, crée une situation à risque.

Ainsi en est-il de même :

- du comptable qui détient un chéquier et, éventuellement, l'utilise ;
- du caissier qui enregistre ses propres opérations dans la chaîne de traitement comptable.

5- Les méthodes et procédures

Ce dispositif est si important que beaucoup de personnes le confondent avec le contrôle interne.

Selon l'ordre des Experts Comptables et des Comptables agréés de France, « Par procédures, il faut entendre principalement les consignes d'exécution des tâches, les documents utilisés, leur contenu, leur diffusion et leur conservation, les autorisations et approbations, la saisie et le traitement des informations nécessaires à la vie de l'entreprise et à son contrôle ».

Les documents sur les méthodes et procédures doivent être :

- a) Ecrits :** il importe toujours de formaliser par écrit les procédures. C'est dans ce cas que les procédures constitueront un référentiel pour l'audit interne ;

- b) Simples et spécifiques :** en tant qu'outil de travail à la disposition de l'ensemble du personnel, les méthodes et procédures doivent être d'une compréhension facile, ne pas prêter à confusion et être adaptées aux activités concernées ;
- c) Mis à jour régulièrement :** les méthodes et procédures ne peuvent pas être une œuvre accomplie, une fois pour toutes : leur mise à jour périodique est nécessaire. La forme des documents peut importer ici : des feuillets mobiles sont généralement recommandés ;
- d) Portés à la connaissance des exécutants :** à quoi servent des procédures écrites si elles ne sont pas portées à la connaissance des utilisateurs ?

De plus en plus, les organisations développent à travers intranet la mise à disposition électronique, à l'ensemble des utilisateurs, de leurs manuels de procédures.

6- La supervision

Ce sixième dispositif n'est pas un problème de confiance. Superviser ne signifie pas :

- refaire ou reprendre le travail de ses subordonnés pour s'assurer qu'on aboutit aux mêmes résultats ;
- tendre des pièges pour déceler les erreurs et sanctionner plus aisément ses subordonnés ;
- pratiquer en permanence l'examen attentif de tout ce qui se fait ;

Superviser c'est :

- **d'abord un acte d'assistance :** le superviseur doit aider ses supervisés à maîtriser leurs tâches, à renforcer leurs points forts et à combler progressivement leurs lacunes. Certains superviseurs, terrorisent leurs subordonnés qui ne peuvent plus recourir à leur assistance ;
- **ensuite un acte gratifiant :** l'une des sources de motivation du personnel est l'intérêt manifesté par la hiérarchie à ce qu'il fait. Si vos efforts ou vos difficultés ne sont pas pris en compte par la hiérarchie, il y a une tendance au découragement ;
- **c'est enfin un acte de vérification :** Par réflexe, on a tendance à veiller surtout à ce qui fait l'objet de vérification. Comme le disent les anglo-saxons « People do not what you expect. They do what you inspect ».

Une bonne supervision exige:

- **une matérialisation** des vérifications ou des assistances (visa, note, compte rendu...) ;
- **une universalité** : toute tâche, quelle qu'elle soit doit être supervisée mais toutes ne le seront pas avec la même fréquence ;
- **Un bon système d'information et de pilotage.**

Illustration n° 5

Schéma d'un dispositif de contrôle interne :

Application à la mission déjà évoquée sur l'Audit du service Entretien.

- La mission du service est bien définie : adoption d'une politique préventive dont l'objectif est d'éviter tout arrêt des machines.

Dans cette perspective, les dispositifs de contrôle interne mis en place comporteront les éléments suivants (énoncé succinct) :

1. Objectifs :

- Nombre de pannes annuelles avec arrêt machines maxi.
- Nombre de pannes annuelles sans arrêt machines maxi.
- Délais d'intervention : moyenne annuelle maxi.

2. Moyens :

- Disposer d'inspecteurs formés à la radiographie des appareils en marche.
- Avoir en magasin la totalité des pièces de rechange « vitales ».
- Budget permettant des achats directs en urgence.
- Budget correspondant à la mise à disposition d'une équipe d'intervention en continu.
- Budget pour les travaux préventifs identifiés annuellement.
- Formation à la sécurité.

3. Système d'information :

- Informations techniques permanentes sur l'évolution de l'usure des matériels.
- Informations statistiques sur les pannes et les délais d'intervention.
- Information financière sur les dépenses.
- Information qualitative sur la formation permanente dispensée.

- Statistique accidents.

4. Organisation :

- Equipes organisées en 3 x 8.
- Descriptions de poste avec affectation des matériels à suivre.
- Matériel de sécurité à disposition.

5. Procédures :

- Un manuel descriptif des matériels.
- Un manuel d'intervention.
- Un manuel de sécurité.

6. Supervision :

- En permanence par un chef d'équipe.
- Comptes-rendus quotidiens avec le chef de service.
- Réunion hebdomadaire avec le chef du département.

d. HIERARCHIE ET COHERENCE DES DISPOSITIFS

1. La hiérarchie

Les dispositifs peuvent être regroupés en deux familles illustrant bien la hiérarchie dans une entité avec d'une part des cadres dirigeants beaucoup plus préoccupés par le pilotage.

A- Les dispositifs de pilotage :

- Objectifs
- Moyens
- Système d'information et de pilotage

B- Les dispositifs de contrôle :

- Organisation
- Méthodes et Procédures
- Supervision

2. La cohérence

Il y a une cohérence globale entre les préalables et les dispositifs tout comme la même cohérence se retrouve entre les différents dispositifs.

**MODULE III AUDIT
DEMARCHE DE L'AUDITEUR**

Nous avons vu dans le premier chapitre les principes généraux de l'audit financier, certaines définitions ainsi que ses normes et ses aspects.

Il est nécessaire d'étudier la démarche d'audit et les différentes techniques qu'utilise l'auditeur pour atteindre son objectif.

Nous exposerons dans ce chapitre l'organisation de la démarche de l'auditeur financier ainsi que sa progression dont nous présenterons les principales étapes.

Section I: Prise de connaissance de l'entité auditée

I-1 : Connaissance générale de l'entreprise

La prise de connaissance de l'entreprise ne peut se faire qu'à travers la collecte d'un nombre suffisamment important d'informations dans différents domaines: juridiques, comptables, réglementaires.

I-2 : Travaux préliminaires:

La phase préliminaire comprend la prise de connaissance de l'activité réalisée au moyen de la documentation existante sur l'entité, ainsi que de ses problèmes généraux ou particuliers que l'auditeur réunit ou dont il dispose éventuellement.

La consultation de ces documents se révèle très utile, il s'agit essentiellement de documents externes à l'entreprise.

Signalons que l'importance d'accéder à cette phase dépendra des difficultés exportées par l'auditeur: méconnaissance du domaine audité ou manque d'expérience quant aux techniques d'audit appropriées. Ainsi, dans le cas où l'auditeur maîtrise le domaine qu'il sera amené à auditer, il pourra aborder l'analyse en se limitant à une prise de connaissance générale et à la réalisation de choix méthodologiques.

Une fois, l'information générale collectée, l'auditeur prend avec l'organisation concernée un premier contact au cours duquel il s'entretient avec les principaux responsables, recueille des informations générales et effectue une visite de l'entité.

I-3: Contacts avec l'entité:

Ce premier contact est très utile dans la mesure où il permet de mieux sentir la nature des problèmes et de mieux comprendre les difficultés propres à l'activité.

I-3-1: Entretiens avec les responsables:

Ces premiers contacts revêtent une grande importance, en effet, ils conditionnent la nature des relations humaines qui s'établissent entre l'auditeur et les principaux responsables de l'entité, si l'état d'esprit de ceux-ci est favorable, ils aideront d'une manière considérable l'auditeur à prendre connaissance des principaux rencontrés.

Le bon déroulement de ces entretiens s'avère donc capital pour que l'auditeur intervienne dans les meilleures conditions.

Concernant le personnel, pour qui l'auditeur fait souvent figure de vérificateur qui vient contrôler le travail pour en rendre compte à la direction, il s'efforcera de mettre à l'aise son interlocuteur et lui expliquera que son but n'est pas de le contrôler personnellement.

D'ailleurs, l'audit, au sens étymologique, veut dire écouter.

L'établissement de bonnes relations aussi bien avec les dirigeants qu'avec les exécutants est donc surtout une affaire de délicatesse et de savoir-faire.

I-3-2: Visite des lieux et des installations:

Les visites, notamment des bureaux et des installations permettent à l'auditeur de constater entre autres, l'état des immobilisations et des valeurs d'exploitation ainsi que de se poser des questions relatives à la propriété des biens, à leur entretien....

Concrète, cette approche donnera également à l'auditeur une impression générale sur l'atmosphère régnant dans l'entité et lui permettra de mieux comprendre les informations très théoriques qu'il aura à manier durant son contrôle.

I-3-3: utilisation de la documentation interne:

L'information qui circule au sein de l'entreprise constitue un outil précieux à ne pas négliger. Grâce à elle, l'auditeur prendra connaissance des différents aspects comptables, opérationnels et administratifs de l'entité.

Citons comme exemples la documentation interne:

- organigramme
- manuels de procédures
- Notes de services
- Etats financiers: bilan, compte de résultat....
- Budgets, plan de développement.....

Les informations recueillies à ce niveau compléteront les informations générales sur le secteur ou le domaine d'activité déjà collectée et constitueront le reflet du processus de gestion et de direction mis en place au sein de l'entité.

I-4: objectifs

I-4-1:Familiarisation

La prise de connaissance de l'entreprise constitue la première étape de démarche de l'auditeur, elle permet de connaître le contexte dans lequel évolue l'entreprise: contexte juridique, économique, social.....

Le conseil supérieur de l'ordre des experts comptables et des comptables agréés dans son ouvrage sur le contrôle interne précise que la prise de connaissance de l'entreprise est indispensable pour permettre au réviseur d'assimiler les principales caractéristiques de l'entreprise, son degré d'organisation, le comportement de ses dirigeants et principaux collaborateurs etc..... et de définir aussi précisément que possible la nature et l'étendue de la mission proposée.

I-4 - 2: Orientation du contrôle:

Dans la norme relative à l'orientation et à la planification de la mission, la compagnie nationale des commissaires aux comptes précise que l'auditeur doit permettre d'orienter sa mission et d'appréhender les domaines et systèmes significatifs. Cette approche a pour objectif, d'identifier les risques... et conditionne ainsi la programmation initiale des contrôles et la planification ultérieure de la mission qui conduisent à:

- Déterminer la nature et l'étendue des contrôles
- Organiser l'exécution de la mission afin d'atteindre l'objectif de certification de la façon la plus rationnelle possible avec le maximum d'efficacité et en respectant les délais prescrits.

La prise de connaissance de l'entreprise permet, donc à l'auditeur de détecter des zones de risques plus ou moins difficiles à mettre en évidence par l'analyse du contrôle interne, elle lui permet également d'avoir un référentiel rendant possibles les comparaisons entre les performances de l'entreprise et celles de l'ensemble des unités du même secteur économique.

L'existence des zones de risques et d'écarts significatifs résultant de cet examen sont de nature à permettre l'établissement d'une note d'orientation des contrôles.

Section II : Evaluation du contrôle interne:

Nous commencerons dans un premier temps par définir et clarifier la notion de contrôle interne avant de détailler par la suite, les différentes étapes de l'évaluation du contrôle interne d'une entreprise.

II-1 Définition du contrôle interne:

Nous avons vu précédemment que le terme contrôle se rapprochait beaucoup plus du sens anglo-saxon qui signifie maîtrise que du sens français: Surveillance ou vérification.

Le contrôle interne est donc la maîtrise du fonctionnement de l'entreprise.

Cette précision est formulée dans la publication de l'ordre des experts comptables français qui définit le contrôle interne comme suit :

Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise l'entreprise, il est conçu comme moyen de sauvegarder le patrimoine , promouvoir la qualité de l'information, améliorer la performance et de faire appliquer la politique de la direction.

En matière d'audit, l'évaluation du contrôle interne constitue la deuxième étape de la démarche de l'auditeur après la prise de connaissance de l'entité. Nous allons dans les parties suivantes examiner de prêt le cheminement de cette évaluation.

II-2 Prise de connaissance des procédures:

L'objectif de l'auditeur dans cette première étape est de pouvoir répondre à la question quelles sont les procédures?

Par procédures, on entend principalement les consignes d'exécution de tâches, les documents utilisés, leur contenu, leur diffusion, leur conservation, les autorisations et

approbations, la saisie et le traitement des informations nécessaires à la vie et au contrôle de l'entreprise.

Pour ce faire, l'auditeur commence par faire une description des procédures.

II-2-1 Description des procédures

Dans une entreprise, chaque fonction, chaque service peut utiliser des procédures qui lui sont spécifiques, c'est pour cette raison que la description des procédures doit s'effectuer au cours de plusieurs entrevues avec responsables de la fonction intéressée.

L'interview, les questionnaires descriptifs et les digrammes de circulation sont trois techniques que nous avons sélectionné et pouvant être utilisées par l'auditeur lors de cette étape.

II-2-1-1 l'interview

Appelée aussi Mémoire, cette technique de prise de connaissance est la plus informelle, elle consiste à se faire décrire la procédure en figure sans utiliser le support.

Cette description narrative présente quelques avantages: elle permet une certaine souplesse dans les déroulements de la conversation qui conduit les interlocuteurs à être coopératifs se sentant moins contrôlés.

L'auditeur peut même connaître des faits qui ne lui auraient pas été révélés par une autre approche.

Cependant, l'inconvénient de cette technique réside dans le fait qu'elle ne peut être utilisée si la procédure est relativement complexe du fait que la synthèse des informations recueillies oralement est difficile à effectuer. Les propos tenus mêlent souvent l'essentiel à l'accessoire et certains aspects importants sont parfois omis.

II-2-1-2: Les questionnaires descriptifs

Ces questionnaires servent à décrire les procédures d'une manière assez détaillée et implique impérativement des réponses nécessitant une compréhension du système.

Les questionnaires descriptifs pallient partiellement aux insuffisances de l'interview dans la mesure où ils peuvent être utilisés par l'auditeur comme support de la discussion et élément de référence qui lui permettront de ne pas omettre des points importants des procédures étudiées.

II-2-1-3 Les diagrammes de circulation

On appelle également circuit de documents, le diagramme de circulation est une représentation graphique d'une suite des opérations dans laquelle les différents documents, poste de travail, les décisions de responsabilité, des opérations sont représentées par des symboles réunis les uns aux autres suivant l'organisation administrative de l'entreprise.

Le diagramme de circulation est donc la description graphique d'un ensemble des opérations qui s'opère à l'aide de ligne de flux retraçant dans un ordre chronologique le cheminement des documents générés par ces opérations.

Il est établi à l'aide de symboles spécifiques et présentés sous forme horizontale ou verticale.

Il faut préciser, en outre, qu'au sein d'un même groupe de travail (service d'audit par exemple) l'homogénéité est de rigueur:

Les symboles utilisés doivent, en effet, toujours être les mêmes, dans un souci de simplification. Le nombre de symboles utilisés doit, également, rester assez limité pour en faciliter l'assimilation et la compréhension.

La méthode des diagrammes de circulation représente un instrument très utile pour l'auditeur, néanmoins, elle comporte deux inconvénients majeurs:

- D'une part, la méthode est longue à mettre en œuvre, du soin de la logique et de l'expérience sont nécessaires chez l'utilisateur.

Un excès de détail dans la partie descriptive peut nuire à la clarté du diagramme, l'insuffisance d'information ramène à une simple description du genre mémorandum. L'auditeur doit donc trouver le juste équilibre entre la partie descriptive et la partie narrative du diagramme.

- D'autre part, certaines opérations de contrôle interne se prêtent mal à une description graphique, la méthode ne permet donc pas de saisir l'ensemble des procédures de contrôle interne.

Une certaine pratique s'avère donc nécessaire pour que l'auditeur découvre les avantages de la méthode des diagrammes de circulation, ceux-ci sont nombreux, citons entre autres:

La forme schématique des diagrammes met bien en évidence les faiblesses et les anomalies du contrôle interne.

En outre, les diagrammes de circulation obligent à la rigueur et évitent les oublis, ils permettent d'acquérir une connaissance approfondie des circuits.

II-2-2 Les tests de conformité

Les tests de conformité ont pour objet de vérifier que la description de la réalité pour ce faire, l'auditeur a recours à la confirmation verbale et à l'étude de quelques opérations.

II-2-2-1 Confirmation verbale

Elle consiste tout simplement à entrer en contact avec les différents exécutants intervenant dans le déroulement des opérations et vérifier l'existence des éléments matériels nécessaires à sa mise en œuvre (par exemple tampons, visas....)

II – 2 – 2 – 2 Etude de quelques opérations

A partir d'un document d'origine, l'auditeur refait le circuit indiqué sur le diagramme en vérifiant les différentes opérations effectuées. Cette étude doit être limitée à l'examen d'un petit nombre d'opérations car d'une part il faut effectuer ces travaux le plus rapidement possible pour ne pas hypertrophier cette phase descriptive au détriment de la phase critique qui doit suivre, d'autre part, il s'agit ici de vérifier que

la procédure en cause existe: Non qu'elle est bien appliquée, ce dernier objectif étant atteint grâce aux tests de permanence que nous décrivons plus loin.

Grâce aux tests de conformité, l'auditeur peut donc identifier et corriger les erreurs qui affectent la description des procédures de manière à ce qu'elles traduisent fidèlement le contrôle interne qui existe dans l'entreprise.

Ces tests permettent notamment de rectifier les erreurs de compréhension ayant pu être commis lors de la prise de connaissance des procédures et d'approfondir la connaissance des procédures particulièrement celles concernant les points de contrôle du système.

Après la prise de connaissance des procédures et la vérification de la conformité à la réalité, l'auditeur passe à l'analyse de ces procédures, c'est la phase de leur évaluation préliminaire.

II-3; Evaluation préliminaire des procédures

Alors que l'objectif de la première étape de prise de connaissance des procédures était de connaître quelles sont les procédures? Il s'agira dans cette phase de répondre à la question : les procédures sont-elle bonnes?

Cette appréciation constitue la première évaluation du contrôle interne .Différentes méthodes peuvent être utilisées pour effectuer cette évaluation préliminaire. Nous citerons l'étude visuelle, les questionnaires de contrôle interne et la méthode des points de contrôle.

II-3-1l'étude visuelle

Cette technique consiste tout simplement à ausculter et à regarder le système d'un œil critique pour rechercher les points forts et les faiblesses.

Cette approche comporte inévitablement des risques d'oubli.

Un support est donc nécessaire pour rationaliser l'approche de l'auditeur.

II-3-2 Questionnaires du contrôle interne

Cette technique consiste à poser un certain nombre de questions rassemblées dans les questionnaires fermés, c'est à dire qu'ils sont conçus de telle façon que les seules réponses possibles aux différentes questions sont soit oui, soit non.

L'utilisation de ces questionnaires aboutit à une analyse des procédures par laquelle l'auditeur cherche à dégager les forces et les faiblesses du système, les points fort correspondent aux réponses positives obtenues et indiquent que l'entité dispose, théoriquement, de mesures appropriées propres à atteindre les objectifs du contrôle interne.

Les points faibles résultent des réponses négatives aux questions et concernent une ou plusieurs failles des procédures.

Ces questionnaires viennent compléter l'étude visuelle dans la mesure où ils attirent l'attention de l'auditeur sur les éléments importants du dispositif de contrôle.

II-3-3 Méthode des points de contrôle

La feuille des points de contrôle est un document présenté sous forme de tableau servant à récapituler l'évaluation des objectifs de la procédure de contrôle interne.

L'auditeur mentionne dans différentes colonnes :

Les objectifs de la procédure, les moyens utilisés par l'entreprise pour les atteindre et l'évaluation préliminaire qui en résulte.

A l'issue de cette évaluation préliminaire du contrôle interne, l'auditeur établit un document de synthèse qui recense les points forts théoriques et les faiblesses détectées pour chaque procédure examinée.

A la suite de cette étape, l'auditeur doit s'assurer de la permanence des procédures jugées comme théoriquement suffisantes, c'est le rôle de la phase de la confirmation des procédures.

II-4 : Confirmation d'application des procédures :

Cette étape de la démarche fait suite à l'évaluation préliminaire du contrôle interne et a pour objectif de répondre à la question : « les procédures sont-elles appliquées ? »

Elle est mise en œuvre dans l'intention de vérifier l'application des points forts du système d'une part, les points qui ont été estimés comme assurant la fiabilité des procédures et ses enregistrements « contrôle de permanence » et d'autre part de matérialiser les points faibles « contrôle révélateur. »

Le programme de travail de cette étape commence par l'établissement d'un document regroupant les différents contrôles à effectuer par référence à la feuille des points de contrôles ainsi que de suivi des temps et la référence au papier de travail.

II-4-1 Tests de permanence

Les tests de permanences ne concernent que les points réputés forts lors de l'évaluation préliminaire.

Leur objectif est de vérifier que ces points sont réellement appliqués et cela d'une façon constante.

Ces tests permettent ainsi de détecter les déviations de procédures qui auraient pu se produire.

L'objectif des tests de permanences étant de prouver le fonctionnement des procédures, on ne peut de toute évidence se contenter de l'examen d'une ou deux opérations, il faut alors étendre les tests sur une période suffisamment longue pour prouver véritablement « la permanence » d'application de la procédure.

Ce principe étant posé, et, pour que les contrôles puissent couvrir l'ensemble de l'exercice, l'auditeur se voit amener à effectuer plusieurs sortes de sondages. Voici un bref aperçu sur les plus importants d'entre eux :

***les sondages orientés** : leurs caractéristiques peuvent se résumer comme suite:

- Les individus sélectionnés le sont en fonction d'une appréciation raisonnée des risques possibles, l'auditeur sélectionne par exemple ; les documents parmi ceux établis par du personnel nouvellement recruté ou intérimaire.
- Il n'est pas permis d'extrapoler à l'ensemble de la population les conclusions faites au niveau des individus sélectionnés.

- **Les sondages statistiques** : sont surtout utilisés pour l'étude des populations importantes, ils permettent à l'auditeur d'avoir une appréciation sur la fréquence des anomalies concernant l'ensemble de la population.

Signalons ici que l'emploi des sondages est prévu par les instances professionnelles « l'utilisation des méthodes de contrôle par sondage est une nécessité absolue.

L'obligation d'attestation de sincérité et l'impossibilité matérielle d'entreprendre une révision intégrale de la comptabilité impose qu'il y soit largement fait recours

II-4-2 Contrôle révélateurs

Ces contrôles concernent les points faibles résultants d'un défaut de conception du système.

En théorie, tout contrôle est inutile, la faiblesse existe et ce même si l'auditeur n'arrive pas à prouver une erreur.

Cependant, l'objectif de l'auditeur peut être de détecter le fait révélateur.

S'il arrive à prouver qu'une erreur a, effectivement, été commise, son existence lui permet de confirmer le bien fonder de son analyse et de ces craintes.

Elle lui sert, en outre à renforcer ses remarques lors de la rédaction de son rapport relative à l'évaluation de ses procédures.

La technique des sondages peut être également employer à ce niveau, il s'agit alors de sondage révélateur appelé aussi sondage de dépistage ou à la découverte.

Après ces différents contrôles aussi bien concernant les points forts que les points faibles.

L'auditeur commence son évaluation définitive des procédures.

II - 5 : Evaluation définitive du contrôle interne

À ce niveau, l'auditeur pourra porter une évaluation définitive sur le système de contrôle interne au sein de l'entité, pour ce faire, il complètera la feuille des points de contrôle et analysera les faiblesses.

Cette évaluation donnera lieu à l'élaboration d'un document de synthèse reprenant essentiellement les différentes évaluations effectuées tout au long de la démarche.

II- 5 – 1 Achèvement de la feuille des points de contrôle.

L'auditeur complète la feuille des points de contrôle en mentionnant chaque objectif l'évaluation définitive des moyens utilisés par l'entreprise.

Il sera amené à distinguer entre les forces du système qui sont théoriques et pratiques et les faiblesses dues à un défaut de conception système ou à une mauvaise application des points forts.

La feuille des points de contrôle, ainsi, fera fonction de document de synthèse sur lequel l'auditeur aura récapitulée, pour un module donné les conclusions tirées de ses évaluations successives. ce document permet à l'auditeur de faire la jonction entre l'évaluation du contrôle interne et l'examen des comptes et constituera la base sur laquelle l'auditeur déterminera la note de son intervention.

II –5 – 2 Etude des faiblesses

L'analyse des faiblesses concernera deux types d'anomalies :

* les faiblesses de conception relevées de l'évaluation préliminaire

* Les faiblesses d'application résultant du non-respect des procédures mises en place par l'entreprise.

Ces deux sortes de défaillance peuvent générer des erreurs qu'on essayera d'analyser en fonction de leur forme (erreur d'imputation arithmétique ou résultant d'un double enregistrement) et de leur conséquence (erreur ayant une incidence sur les comptes...)

En analysant ces erreurs, l'auditeur pourra faire une appréciation qualitative des risques et pourra suggérer par la suite des actions correctives même si ces erreurs ne permettent pas de conclure sur leur incidence monétaire, l'auditeur doit en tenir compte pour l'établissement de son programme de contrôle des comptes.

Section III : Examen des comptes

Tant au niveau de l'acquisition d'une connaissance générale de l'entreprise qu'à celui de l'évaluation du contrôle interne, l'auditeur a recherché indirectement des éléments de preuve sur la qualité des comptes, et d'une façon donc assez intuitive, l'auditeur s'est déjà fait une première idée sur la régularité et la sincérité des états financiers.

Mais s'il entend donner à son travail un caractère objectif et raisonnable, l'auditeur ne peut certifier l'efficacité ou la défaillance du système mis en place sans un minimum de vérification directs des comptes, l'examen de ceux-ci fait ressortir des éléments de preuve qui lui permettront de conclure et de formuler son opinion définitive.

A cet effet, l'auditeur élabore un programme de contrôle adapté comprenant des vérifications dont la nature et l'ampleur dépendent justement des résultats de l'analyse du contrôle interne, ce programme comprend des contrôle préliminaires, des contrôles relatifs aux forces du système et des contrôle relatifs aux faiblesses du système.

III- 1: Contrôles préliminaires :

Les contrôles préliminaires effectués par l'auditeur ont un caractère d'ensemble et lui permettent de vérifier globalement l'homogénéité des informations à caractère comptable qui sont à sa disposition. Ils sont à effectuer impérativement quelque soit le résultat obtenu antérieurement.

Les contrôles préliminaires consistent essentiellement en deux types d'examens :

III-1 – 1 : Les examens de cohérence :

Ces examens servent à vérifier la cohérence des comptes annuels constitués de trois tiers indissociables : le bilan, le compte de résultat et l'annexe. Parmi les examens de cohérence généralement pratiquée, nous citerons :

- Le rapprochement des balances auxiliaires clients et fournisseurs avec les comptes collectifs correspondants.
- Le rapprochement des comptes salaires et appointements avec le journal de paye la déclaration annuelle correspondante.
- Le rapprochement des comptes ventes avec les déclarations de taxe sur la valeur ajoutée.

III –1 – 2 : les examens analytiques :

Lors de ces examens, l'auditeur met en œuvre un ensemble de procédures de révision qui consistent à :

- Faire des comparaisons entre les données résultant des comptes annuels et des données antérieures et prévisionnelles de l'entreprise ou les données d'entreprise similaires et établir des relations entre elles.
- Analyser les fluctuations et les tendances.
- Etudier les éléments qui semblent inhabituelles à l'issue de ces comparaisons.

A cet effet, l'auditeur peut utiliser différentes techniques :

- Les revues de l'information qui consistent à examiner l'information sur un plan général afin de déceler les incohérences qui pourraient paraître, il s'agira principalement de lire les informations à caractère extra comptable : Contrats, budgets, rapports d'activité tableaux de bord.... Etc.
- Une technique plus sophistiquée pour découvrir les erreurs et la mise en œuvre d'analyses fondées sur le calcul, c'est la technique des comparaisons par calcul. Son objet est d'étudier l'évaluation d'un rapport (étude corrélation analyse par ratios, etc.)

Après l'examen analytique qui constitue le deuxième type d'examen des contrôles préliminaires. L'auditeur passe au contrôle des forces du système.

III-2 : Contrôle relatifs aux forces du système

Au terme de l'évaluation du contrôle interne, l'auditeur a mis en évidence les points forts et les points faibles qui caractérisent les procédures de l'entreprise audité.

Compte tenu des garanties que les forces du système lui apportent, l'auditeur se contentera d'un programme de vérification minimum qui lui sera nécessaire pour s'assurer qu'il n'a pas commis d'erreur dans son analyse du contrôle interne et aucune irrégularité n'a été introduite dans les comptes au niveau des opérations de clôture (Contrôle de la coupure des exercices), cet examen lui permettra également de vérifier les contenus des soldes existants à la date d'arrêté des comptes annuels (examen de vérification des soldes).

III-2 – 1 :Examen de la coupure des exercices :

Les opérations de clôture s'analyse assez mal par le biais du contrôle interne au niveau de l'entreprise, ainsi l'auditeur qui ne mettrait pas en œuvre des vérifications directes à ce niveau pourrait toujours craindre qu'une provision de dernière minute, non justifiée, ait été passé ou qu'une écriture d'ajustement ait été faite par erreur.

Les contrôles porteront sur les derniers mouvements de l'exercice considéré et sur les premiers de l'exercice suivant.

III - 2 – 2 :Examen de validation des soldes

Appelé également contrôle de position, cet examen a pour objectif de vérifier les propositions relatives aux soldes du bilan.

Ils consistent donc généralement à examiner les éléments constitutifs d'un solde afin d'en vérifier l'existence ou l'évaluation. L'inspection physique permet à ce niveau de vérifier l'existence physique des éléments apparaissant dans les soldes du bilan (immobilier, stock, etc.)

III – 3 : Contrôles relatifs aux faiblesses du système

A ce niveau , l'auditeur recherchera l'impact des faiblesses détectées au terme de son évaluation du contrôle interne sur la régularité et la sincérité des comptes, il peut être également amené à craindre que telle ou telle irrégularité n'est pas commise : la défaillance du contrôle interne génère un risque par exemple, l'absence de rapprochement systématique entre la facture, le bon de commande et le bon de réception fait craindre à l'auditeur que tous les achats n'aient pas été comptabilisés ou bien qu'inversement le même achat soit comptabilisé deux fois, mais il ne peut savoir si, effectivement, des oublis ont eu lieu ou des doubles enregistrements aient été commis.

L'auditeur doit, par conséquent, déterminer si les risques résultants des procédures défaillantes se sont concrétisés, d'autre part, il doit quantifier les erreurs qui ont été effectivement commises.

En fonction de l'impact que peut avoir la faiblesse des procédures sur la régularité et la sincérité des comptes, l'auditeur doit renforcer les tests qu'il aurait mis en œuvre si le contrôle interne avait été satisfaisant (renforcements des tests), et non seulement renforcer ces tests, mais également recouvrir à des tests complémentaires (examens complémentaires).

III- 3 – 1 : Renforcement des tests

Supposons que des anomalies aient été décelées au niveau du contrôle interne concernant la procédure d'achat dans ce cas la vérification d'un compte fournisseur ne s'arrêtera pas au contrôle des factures composant le solde, mais elle comportera également :

- en amont, l'examen des bons de commande des bons de réception et des mouvements de stocks correspondants.
- En aval, le contrôle du règlement des factures et des mouvements de trésorerie.

Pour recueillir des éléments de preuve assez suffisants pour conclure soit à la régularité ou irrégularité des comptes.

Le renforcement des tests consiste donc en un approfondissement des vérifications dans les domaines où des défaillances ont été constatées.

Mais dans d'autre circonstances, des faiblesses du contrôle interne peuvent nuire à la régularité et à la sincérité des comptes sans que cela puisse se savoir au niveau du bilan. L'auditeur devra alors recouvrir à des tests complémentaires.

III- 3- 2 : Examens complémentaires :

Comme leur nom l'indique, les tests complémentaires représentent un travail supplémentaire de l'auditeur, travail qui trouve ses fondements dans des défauts de l'organisation.

Ces tests amènent l'auditeur à dépasser le projet d'intervention qu'il était fixé à l'origine.

Ces examens sont effectués en cas de lacunes graves du contrôle interne.

Si l'analyse des procédures permis de déceler : de nombreuses erreurs d'implication, des doubles enregistrements ou règlements, l'auditeur devra étendre ses vérifications à tout l'exercice considéré.

La mise en œuvre des examens complémentaires nécessite d'une part, l'existence dans l'entreprise auditée d'un contrôle interne minimum.

Il faut absolument que l'entreprise ait conservé les pièces justificatives des opérations ; faute de quoi, toute intervention à posteriori est impossible, l'autre part, un minimum de concertation entre l'auditeur et la direction est nécessaire ceci est dû

au fait que les tests complémentaires peuvent être lourds à appliquer, la direction est susceptible de réagir de façon positive aux problèmes soulevés par les défauts des procédures et contribuer au choix d'une solution satisfaisante et à sa mise en œuvre. L'intervention de la direction est également intéressante dans la mesure où elle minimise l'importance quantitative des tests complémentaires et permet à l'auditeur de respecter son projet d'intervention et le budget qui lui est alloué.

Section IV : Rapport d'audit

Enfin d'intervention, l'auditeur rédige son rapport d'audit où il formule son opinion concernant l'efficacité des procédures et la régularité et la sincérité des comptes. Ce rapport communique à la direction pour information et prise de mesures de redressements éventuelles, les conclusions de l'audit concernant la capacité de l'organisation auditée à accomplir sa mission, en mettant l'accent sur les dysfonctionnements pour faire développer des actions de progrès.

Le rapport d'audit est le document le plus important émis par l'auditeur, c'est pourquoi sa rédaction revêt une importance fondamentale. Tout le travail d'audit sera apprécié à partir de ce seul document qui va servir à déclencher les réflexions de la direction.

Il nous paraît donc important de formuler quelques recommandations à ce sujet :

- Les conclusions de l'audit doivent être émises sous forme écrite et orale : l'écrit explique mais la parole convainc, influence et motive
- Le rapport doit être structuré, il doit comporter une partie détaillée et une synthèse.
- Le rapport doit être objectif, clair, concis, utile et plus convaincant possible
- La diffusion doit être limitée car il n'appartient pas à l'audit d'étaler les problèmes relevés chez les audites. La discrétion et l'absence de tout nom de personne, permettent d'éviter les susceptibilités et de respecter la hiérarchie dans son pouvoir d'appréciation et d'action.
- Enfin, l'auditeur présentera aussi, mais très brièvement, les points favorables relevés au cours de la mission, tant pour favoriser l'acceptation du rapport que pour conforter la direction néanmoins, pour être utile, il doit leur accorder une importance moindre qu'aux points à améliorer.

Signalons que vu l'impact psychologique que peut avoir le rapport d'audit, il est en général pertinent d'y inclure ou d'y joindre, un avertissement, prévenant les lecteurs des aspects critiques et confidentiels du document et rappelant qu'une recommandation n'est pas une critique.

Selon les rapports émanant du conseil National des commissaires aux comptes l'émission de l'opinion de l'auditeur quand à la régularité et la sincérité des comptes, peut prendre plusieurs formes en fonction du caractère significatif des constatations effectuées par celui-ci, elle peut se présenter sous forme de certification pure et simple, de certification avec réserve, comme il peut s'agir catégoriquement d'un refus de certifier.

IV - 1 : Certification pure et simple

C'est le cas où l'examen des procédures et des comptes effectués par l'auditeur s'avère satisfaisant.

L'auditeur possède une garantie suffisante quant à l'efficacité des procédures élaborées et n'a aucune remarque particulier à formuler concernant leurs qualité ou leur application.

D'après le C.N.C.C la certification pourra être pure et simple , c'est à dire sans réserve ni conditions quant les comptes n'appellent aucune critique susceptible d'avoir sur ceux-ci des conséquences significatives. Peu importe qu'elle soit assortie d'observations puisqu'il s'agit des remarques à caractère neutre, destinée à éclairer la direction mais ne comportant aucune critique à l'égard des comptes .

IV – 2 : Certification avec réserves :

Selon l'institut française des auditeurs et consultants internes : les réserves expriment une limitation à la portée de la certification. Elles s'expliquent par le fait que les notions de régularité et de sincérité ont un caractère relatif et que la garantie qui constitue la certification ne peut elle même avoir que ce caractère.....

Par ailleurs, la recommandation précise que les réserves doivent être motivées : les irrégularités significatives doivent être révélées et constituent des réserves qui modulent la garantie de régularité et de sincérité .

Le rapport doit indiquer de façon précise les éléments qui font l'objet de la réserve, comme ces éléments devraient être corrigés et si possible l'impact que cette correction aurait sur les états de l'entreprise.

On distinguera deux sortes de réserves pouvant être formulées par l'auditeur :

Réserve par limitation : c'est le cas où les faiblesses détectées du contrôle interne ne se traduisent pas par erreur manifestes mais constituent une limitation au contrôle de l'exhaustivité et de la réalité des enregistrements.

Réserve désaccord : lors de l'analyse des procédures, les défaillances détectées ont donné lieu à la mise en œuvre de vérification qui ont permis de relever des anomalies.

Ces anomalies affectent l'image fidèle et portent atteinte à la régularité et à la sincérité des comptes .l'auditeur, dans ce cas exprime son opinion par une réserve désaccord.

IV – 3 : Refus de certification :

Le refus de certification résulte du caractère très significatif de anomalies constatées, les faiblesses du contrôle interne ne permettent pas à l'auditeur d'effectuer ses vérifications d'une manière convaincante.

L'auditeur refuse de certifier lorsqu'il a constaté des irrégularités graves par leur montant, leur nature ou leur fréquence qui lui donnent la conviction que les comptes ne sont pas réguliers et sincères. Il en est de même lorsque l'auditeur n'a pas été mis en mesure d'exercer normalement sa mission d'audit.

On notera enfin que l'auditeur est tenu de justifier également son refus de certifier, s'il juge que l'entreprise ne lui a pas fourni des éléments suffisants pour lui permettre d'asseoir ses conclusions.

Il constate dans son rapport qu'il n'est pas en mesure d'émettre un avis et les raisons qui lui l'ont amené à refuser de certifier.