

Formation et pratiques pro

# AUDIT ET CONTRÔLE INTERNE

Romain Apperçel



# TABLE DES MATIÈRES

<b>PRÉFACE</b>	<b>19</b>
<b>L'AUTEUR</b>	<b>21</b>
<b>AVANT-PROPOS</b>	<b>23</b>

## CHAPITRE 1

### **INTRODUCTION À L'AUDIT ET AU CONTRÔLE INTERNE**

<b>1.1. L'évolution des rôles et l'avènement de l'audit et du contrôle interne</b>	<b>25</b>
<b>1.2. La valeur de l'audit interne</b>	<b>26</b>
<b>1.3. Facteurs contribuant à l'évolution de l'audit et du contrôle interne</b>	<b>27</b>

## CHAPITRE 2

### **ÉVOLUTION DES ENTREPRISES : GOUVERNANCE ET AUDIT INTERNE**

<b>2.1. Évolution de la gouvernance d'entreprise</b>	<b>31</b>
<b>2.2. Audit interne – Rôles émergents</b>	<b>31</b>
2.2.1. Communication	31
2.2.2. Conformité	31
2.2.3. Attentes à l'égard de la fonction d'audit interne	32

## CHAPITRE 3

### **GESTION DES RISQUES ET AUDIT INTERNE**

<b>3.1. Étapes de la gestion des risques des processus de l'entreprise</b>	<b>34</b>
<b>3.2. Domaines de la gestion des risques</b>	<b>36</b>
<b>3.3. Gestion du risque d'entreprise (ERM : Entreprise Risk Management)</b>	<b>36</b>
<b>3.4. Les activités de gestion des risques appliquées à la gestion de projet</b>	<b>36</b>
<b>3.5. Gestion des risques et continuité d'activité</b>	<b>37</b>
<b>3.6. Gestion des risques et auditeurs internes</b>	<b>37</b>

3.7. Quelques missions exercées par les auditeurs et les contrôleurs internes	38
3.7.1. Fournir une assurance raisonnable des risques	38
3.7.2. Évaluations du contrôle interne	38
3.8. Rôle spécifique de l'audit interne dans la gestion du risque d'entreprise	39
3.9. Processus d'identification des risques : rôle de l'auditeur et du contrôleur interne	40
3.10. Processus de traitement des risques : rôle de l'auditeur et du contrôleur interne	40
3.11. Processus de reporting des risques : rôle de l'auditeur et du contrôleur interne	41
3.12. Processus de surveillance des risques : rôle de l'auditeur et du contrôleur interne	41
3.13. Checklist de l'audit interne pour la gestion des risques	42

## CHAPITRE 4

### **LA LOI SARBANES OXLEY (SOX) : UNE ÉTAPE IMPORTANTE POUR L'AUDIT ET LE CONTRÔLE INTERNE**

4.1. Principales sections et leurs implications	44
4.2. Implications pour les Directions financières	46
4.3. Avantages de SOX	46
4.4. Implications pour les auditeurs internes	47

## CHAPITRE 5

### **COMITÉ D'AUDIT ET RÔLE DES AUDITEURS ET DES CONTRÔLEURS INTERNES**

## CHAPITRE 6

### **GESTION DU RISQUE DE FRAUDE : RÔLE DE L'AUDIT ET DU CONTRÔLE INTERNE**

6.1. Perspectives historiques	51
6.1.1. Enron	51
6.1.2. Worldcom et Tyco	52
6.2. Le rôle des auditeurs internes dans la prévention des fraudes	54

## CHAPITRE 7

### **NORMES D'AUDIT INTERNE**

<b>7.1. Principes de base régissant l'audit interne</b>	<b>56</b>
7.1.1. Intégrité, objectivité et indépendance	56
7.1.2. Confidentialité	56
7.1.3. Aptitudes et compétences professionnelles appropriées	57
7.1.4. Planification	57
7.1.5. Délégation et supervision	57
7.1.6. Évaluation du contrôle interne	58
7.1.7. Preuves	58
7.1.8. Documents de travail	58
7.1.9. Planification d'un audit interne	59
7.1.10. Documentation	59
7.1.11. Reporting	59
7.1.12. Échantillonnage	59
7.1.13. Procédures analytiques	59
7.1.14. L'assurance qualité dans l'audit interne	60
7.1.15. Conditions de la mission d'audit interne	60
7.1.16. Exemples de facteurs influençant la taille d'un échantillon pour les tests des contrôles internes	60
7.1.17. Méthodes de sélection des échantillons	61
7.1.18. Fréquence de l'activité de contrôle et taille de l'échantillon	62

## CHAPITRE 8

### **PILOTER L'AUDIT ET LE CONTRÔLE INTERNE**

<b>8.1. Gestion des engagements d'audit et de contrôle interne</b>	<b>63</b>
<b>8.2. Planification de l'audit interne</b>	<b>64</b>
8.2.1. Pourquoi planifier l'audit interne	64
8.2.2. Éléments de planification	64
8.2.3. Périmètre de l'audit interne	65
8.2.4. Développement des ressources d'audit interne	65
<b>8.3. Étapes du processus de planification</b>	<b>66</b>
8.3.1. Obtenir des informations sur le business	66
8.3.2. Obtenir la connaissance du processus	67
8.3.3. Comprendre le processus	67
8.3.4. Formulation de la problématique de l'audit	68

## CHAPITRE 9

### PROGRAMME D'AUDIT ET DE CONTRÔLE INTERNE

## CHAPITRE 10

### DOCUMENTATION

## CHAPITRE 11

### L'ÉCHANTILLONNAGE DANS L'AUDIT INTERNE

11.1. Échantillonnage statistique	74
11.2. Échantillonnage informatisé	74

## CHAPITRE 12

### ÉVALUATION DES RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

12.1. Analyse des hypothèses	75
12.2. Évaluation du contrôle des processus	76

## CHAPITRE 13

### APPROCHE DE L'AUDIT INTERNE

13.1. L'auditeur interne peut adopter une approche de conformité ou une approche substantielle (ou de fond) ou une combinaison des deux	77
13.1.1. Approche de la conformité	77
13.1.2. Approche substantielle ou de fond	78
13.1.3. Test de contrôle	78
13.1.4. Identifier les contrôles à tester	79
13.1.5. Test d'efficacité de la conception	79
13.1.6. Test d'efficacité opérationnelle	80
13.1.7. Test des échantillons	80
13.1.8. Contrôle de la qualité : questions relatives à l'audit interne	81

## CHAPITRE 14

### **RÉSOLUTION DES PROBLÈMES ET OBTENTION DE RÉPONSES DE LA PART DES OPÉRATIONNELS**

<b>14.1. Discussion sur les questions d'audit interne</b>	<b>83</b>
<b>14.2. Recommander des plans d'atténuation</b>	<b>84</b>
<b>14.3. Exécution de l'audit interne</b>	<b>84</b>
14.3.1. Rapports d'audit interne	85
14.3.1.1. Objectif du rapport et du suivi	85
14.3.2. Résolution des problèmes d'audit interne	85
14.3.3. Évaluer les activités de résolution des problèmes et plan d'action	86
14.3.4. Processus d'élaboration du rapport	86

## CHAPITRE 15

### **RAPPORTS D'AUDIT INTERNE**

<b>15.1. Étapes de la rédaction d'un rapport</b>	<b>89</b>
<b>15.2. Format du rapport – Meilleure pratique</b>	<b>90</b>
<b>15.3. Format du rapport – Procédure de documentation</b>	<b>91</b>
<b>15.4. Types de rapports</b>	<b>91</b>
15.4.1. Rapport du comité d'audit	91
15.4.2. Rapports périodiques	91
15.4.3. Rapport annuel	91
15.4.4. Résumé des audits et des contrôles achevés	92

## CHAPITRE 16

### **INTRODUCTION À L'APPROCHE PAR LES RISQUES**

<b>16.1. L'évolution des rôles et l'avènement d'une approche fondée sur le risque</b>	<b>93</b>
<b>16.2. Quelques services importants rendus par les Directions d'audit interne</b>	<b>94</b>
16.2.1. Assurance raisonnable sur les risques	94
16.2.2. Évaluations du contrôle interne	95

## CHAPITRE 17

### **COMPRENDRE L'APPROCHE PAR LES RISQUES : THÉORIE, IMPLICATIONS ET QUESTIONS PRATIQUES**

17.1. Risque – Définition	98
17.2. Audit basé sur les risques	98
17.3. Évaluation des systèmes de gestion des risques	98
17.3.1. Évaluation indépendante des risques	99
17.3.2. Travail de conseil	99
17.3.3. Reporting	99
17.4. L'audit interne basé sur les risques : mise en place pratique	100
17.5. La nécessité d'une communication efficace	102

## CHAPITRE 18

### **GESTION DES RISQUES ET APPROCHE PAR LES RISQUES**

18.1. Qu'est-ce que le risque ?	105
18.2. Types de risques	106
18.3. Pourquoi la gestion des risques ?	106
18.4. Informations sur la définition du risque	106
18.5. Gestion des risques	107
18.6. Gestion du risque d'entreprise (ERM : Entreprise Risk Management)	107
18.7. Rôles fondamentaux de l'audit interne	108
18.8. L'audit interne ne doit pas...	108
18.9. Rôle des auditeurs internes en cas de fraude	108

## CHAPITRE 19

### **AUDIT ET CONTRÔLE INTERNE BASÉ SUR LES RISQUES : APPLICATIONS**

19.1. Univers d'audit	111
19.2. Fonctionnalités du cycle d'audit	112
19.2.1. Planification	112
19.2.2. Travail de terrain et clôture	113
19.2.3. Cycle d'approbation et de validation	113
19.2.3.1. Suivi des transitions du cycle d'audit	113
19.2.3.2. Conception des documents d'accompagnement	114
19.2.4. Cross-Referencing	114
19.2.5. Programmes de travail d'audit génériques	114

19.2.6. Évaluation des risques	114
19.2.7. Plans d'audit	115
19.3. Création de modèles de rapport d'audit	115
19.4. Audit interne basé sur les risques	115
19.5. La valeur ajoutée de l'audit interne basé sur les risques	117
19.6. Mettre le paradigme de l'audit interne en pratique	117
19.7. Synthèse	119

## CHAPITRE 20

### PLANIFICATION ET DÉLIMITATION DU PÉRIMÈTRE DES MISSIONS D'AUDIT ET DE CONTRÔLE INTERNE

20.1. Étape 1 : entités ou unités opérationnelles individuellement significatives	121
20.2. Étape 2 : risque spécifique ou important	122
20.3. Étape 3 : sites considérés comme importants lorsqu'ils sont agrégés à d'autres sites	122
20.4. Étape 4 : pas de travail dans les sites ou les unités opérationnelles qui, consolidées, ne pourraient pas être significatives	122
20.5. Questions importantes	122

## CHAPITRE 21

### FORMULAIRE D'ÉVALUATION DES RISQUES

## CHAPITRE 22

### AUDIT ET CONTRÔLE INTERNE DANS LES BANQUES

## CHAPITRE 23

### INTRODUCTION AU CONTRÔLE INTERNE

23.1. Définition	127
23.2. Concepts fondamentaux	128
23.3. Pourquoi des contrôles internes ?	128
23.4. Concepts de base sur les contrôles internes	129
23.5. Exemples de contrôles internes	129



## CHAPITRE 24

### **NATURE ET TYPES DE CONTRÔLES INTERNES: OBJECTIFS ET ACTIVITÉS DE CONTRÔLE**

24.1. Objectifs de contrôle : Catégorisation des objectifs	131
24.2. Catégorisation des activités de contrôle	132
24.3. Précision du contrôle	133
24.4. Objectifs de contrôle	133
24.5. Termes clés du contrôle interne	134
24.6. Évaluations du contrôle interne	134
24.7. Types de contrôles internes	135
24.7.1. Contrôles préventifs et détectifs	135
24.7.2. Exemples typiques	136
24.7.3. Techniques de contrôle interne	136
24.7.3.1. Séparation des tâches	136
24.7.3.2. Procédures de révision	138
24.7.3.3. Autorisation	138
24.7.3.4. Contrôles des actifs	139
24.7.3.5. Suivi	139
24.8. Quelques réflexions sur le contrôle interne	141

## CHAPITRE 25

### **LE MODÈLE COSO**

25.1. Cadre du COSO	149
25.2. La nouvelle structure à 8 niveaux du COSO	150
25.3. Composantes du contrôle interne	150
25.4. Comment les composants s'assemblent	152
25.5. Faiblesses du contrôle interne	152
25.6. Contrôle interne : limites	153

## CHAPITRE 26

### **AUTO-ÉVALUATIONS DES CONTRÔLES**

26.1. Qu'est-ce que l'évaluation des contrôles ?	155
26.2. Ateliers d'évaluation des contrôles	156
26.3. Intégrer l'évaluation du contrôle dans le cadre du contrôle interne	156

## CHAPITRE 27

### **CONTRÔLES INFORMATIQUES ET COBIT**

27.1. Types de contrôles informatiques	158
27.2. Mesures de sécurité informatique générales	158
27.3. Contrôles des applications	159
27.4. Planification de la continuité des activités (PCA)	160
27.5. Aperçu du COBIT	160
27.6. Domaines d'intervention de la gouvernance informatique	163

## CHAPITRE 28

### **EXEMPLES DE CONTRÔLES INTERNES**

28.1. Les contrôles internes du cycle de vente	165
28.2. Les contrôles internes du cycle d'achat	166
28.3. Les contrôles généraux	167
28.4. Mesures visant à renforcer le contrôle interne	167
28.5. Facteurs à prendre en compte pour déterminer les politiques de contrôle interne	167

## CHAPITRE 29

### **MATRICE D'ÉVALUATION DES CONTRÔLES**

29.1. Évaluation de l'efficacité du contrôle interne	169
29.2. Documenter la compréhension et l'évaluation des contrôles internes	170
29.3. Aspects importants d'un examen approfondi des processus	170

## CHAPITRE 30

### **CONTRÔLES INTERNES ET FRAUDE**

## CHAPITRE 31

### **AUDIT INTERNE DE LA PRODUCTION ET DES OPÉRATIONS**

## CHAPITRE 32

### AUDIT INTERNE DU MARKETING

32.1. Séparation des tâches	181
32.2. Aspects essentiels de l'audit interne du marketing	182

## CHAPITRE 33

### AUDIT INTERNE DES PROCESSUS COMPTABLES ET FINANCIERS

33.1. Séparation des tâches	185
33.2. Questions clés à se poser	186

## CHAPITRE 34

### AUDIT INTERNE DES RESSOURCES HUMAINES

34.1. Séparation des tâches	187
34.2. Un exemple de check-list détaillée : ressources humaines (paie et décaissements)	188

## CHAPITRE 35

### AUDIT INTERNE DES PROCESSUS INFORMATIQUES

35.1. Organisation et administration du département informatique : questions générales de l'auditeur interne	189
---	-----

## CHAPITRE 36

### INTRODUCTION SUR LA FRAUDE

36.1. Missions d'enquête traditionnelles	191
36.2. Évaluation du risque commercial	192
36.3. Fraudes à l'assurance	193
36.4. Vérifications de conformité	193

## CHAPITRE 37

### TYPES DE FRAUDES ET D'INFRACTIONS FINANCIÈRES

37.1. Fraudes par cheval de Troie	195
37.2. Fraudes en cas de catastrophe	196
37.3. Les fraudes au talon d'Achille	197
37.4. Espionnage d'entreprise	198
37.5. Fraudes techniques/astucieuses	198

## CHAPITRE 38

### DRAPEAUX ROUGES ET SIGNAUX FAIBLES DANS LA DÉTECTION DES FRAUDES

38.1. Absence de rotation	199
38.2. Lien étroit avec les vendeurs, les clients ou les parties externes	199
38.3. Pertes soudaines	200
38.4. Le syndrome du « trop beau pour être vrai »	200
38.5. Génération de fonds orphelins	200
38.6. Situations de catastrophe	201
38.7. Documentation manquante	201
38.8. Comportement irrationnel	201
38.9. Quels critères pour repérer les drapeaux rouges ?	201

## CHAPITRE 39

### ÉTAPES DE LA RÉALISATION D'UNE ENQUÊTE POUR FRAUDE

39.1. Définir l'objectif spécifique de la mission de détection des fraudes	203
39.2. Finalisation des termes de référence avec l'autorité qui a diligenté l'enquête	204

## CHAPITRE 40

### LES DIFFÉRENTES ÉTAPES POUR DÉTECTER LES FRAUDES

40.1. Collecte de preuves directes : documents et entretiens	207
40.2. Collecte de preuves indirectes	208
40.3. Analyse numérique des relations et des tendances/des historiques	209

40.4. Opérations d'infiltration, bluffs	210
40.5. Entretiens	210
40.6. Évaluation des faits	211
40.7. Reporting	211

## CHAPITRE 41

### **OUTILS ET TECHNIQUES UTILISÉS**

41.1. Ordinateurs et logiciels d'audit	213
41.1.1. La loi de Benford	216
41.1.2. Facteur de taille relatif	217
41.1.3. Ordre de grandeur mathématique	217
41.1.4. Outils électroniques et numériques	218

## CHAPITRE 42

### **LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE : UNE VUE D'ENSEMBLE**

42.1. Gouvernance d'entreprise	219
42.2. Participants à la gouvernance d'entreprise	221
42.3. Le Conseil d'administration	221
42.4. Comité d'audit	221
42.5. Direction générale	222
42.6. Parties prenantes	222
42.7. Importance des questions de gouvernance d'entreprise	223
42.7.1. Utilisation efficace des ressources	223
42.7.2. Capacité à attirer des capitaux à faible coût	223
42.7.3. Capacité à répondre aux attentes sociales	223
42.7.4. Performance globale	223

## CHAPITRE 43

### **IMPACT DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET EXIGENCES EN MATIÈRE D'AUDIT INTERNE**

## CHAPITRE 44

### **RÔLE DE L'AUDIT INTERNE DANS LE RENFORCEMENT DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE**

## CHAPITRE 45

### **RELATION ENTRE LE COMITÉ D'AUDIT ET LES AUDITEURS INTERNES**

## CHAPITRE 46

### **RELATION ENTRE LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET L'AUDITEUR INTERNE**

## CHAPITRE 47

### **GESTION DES RISQUES**

## CHAPITRE 48

### **RETOURS D'EXPÉRIENCES PROFESSIONNELLES**

- |   |     |
|---|-----|
| 48.1. Entretien n° 1 : Frédéric Rousseau<br>et la maîtrise des projets complexes internationaux<br>via la co-construction d'une vision partagée | 236 |
| 48.2. Entretien n° 2 : Alain Laskawiec, haut fonctionnaire<br>au ministère des Finances   | 242 |
| 48.3. Entretien n° 3 : Hugues Morley-Pegge :<br>consultant et administrateur de France Processus  | 245 |
| 48.4. Entretien n° 4 : Marc, ancien auditeur interne<br>dans un groupe industriel   | 247 |

## CHAPITRE 49

### **PRATIQUEZ !**

- |                   |            |
|-------------------|------------|
| <b>CONCLUSION</b> | <b>261</b> |
|-------------------|------------|